



ESCUELA DE NEGOCIOS

PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UN PORTAL WEB DE COMERCIALIZACIÓN DE TELAS Y SUMINISTROS PARA LA INDUSTRIA TEXTIL EN QUITO

Trabajo de Titulación presentado en conformidad con los requisitos
establecidos para optar por el título de Ingeniería Comercial con mención en
Finanzas

Profesor guía
Glenda Isabel Vizcaino Jaramillo

Autor
Juan Pablo Grijalva Espín

año
2019

DECLARATORIA PROFESOR GUÍA

"Declaro haber dirigido el trabajo, Plan de Negocios para la Creación de un Portal Web de Comercialización de Telas y Suministros para la Industria Textil en Quito, a través de reuniones periódicas con el estudiante Juan Pablo Grijalva Espín, en el semestre 2019-1, 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".

Lic. Glenda Isabel Vizcaino Jaramillo, MBA.

C.C. 1711016038

DECLARATORIA ESTUDIANTE

“Declaro Juan Pablo Grijalva Espín 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.”

Juan Pablo Grijalva Espín

C.C. 1716020613

DECLARATORIA PROFESOR CORRECTOR

"Declaro haber revisado este trabajo, Plan de Negocios para la Creación de un Portal Web de Comercialización de Telas y Suministros para la Industria Textil en Quito, del estudiante Juan Pablo Grijalva Espín, en el semestre 2019-1, dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación".

Dra. Fernanda De la Torre Collaguazo, MSC.

C.C. 1710125004

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a mis padres y a mi hermanita por estar siempre a mi lado y apoyarme en todo paso que he dado en mi vida. Por darme la oportunidad de estudiar y por luchar por mis sueños. A mi hermano que ha sido mi motivación por seguir adelante.

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a mi mama y a mi papa por ver como me he formado durante estos largos años. A mi hermanita por darle un ejemplo a seguir. Pero especialmente dedico este trabajo a mi hermano, aunque no estés conmigo para celebrarlo, va por ti.

RESUMEN

El plan de negocios se genera para la elaboración de un portal web para la comercialización de materia prima textil para la industria textil de Quito. Tras la utilización de técnicas cuantitativas y cualitativas en cuanto al mercado, el proyecto se enfocará en las empresas pequeñas, micro y medianas que forman parte a la industria textil.

Se debe mencionar que se adoptó una modalidad de cobro de un porcentaje adicional al valor del producto el cual tiene un valor semejante a la competencia. Dicho porcentaje iguala al precio de las tiendas físicas y por lo tanto no afectara el precio, del cuales son muy sensibles en la industria, y fomentara la comercialización entre las partes interesadas.

De igual manera, en cuanto al marketing se estableció como estrategia genérica el enfocarse en un solo segmento de mercado el cual es la industria textil. Como resultado de dicha estrategia y análisis de clientes potenciales ayudaron a la creación del mix de marketing en donde se detallan las características del producto, plaza, promoción y precio.

Finalmente, por medio de metodologías de evaluación, proyección e interpretación de indicadores financieros se puede definir la viabilidad del plan de negocios.

ABSTRACT

The business plan is generated for the elaboration of a web portal for the commercialization of raw textile material for the textile industry of Quito. After the use of quantitative and qualitative techniques in market research, the project will focus on small, micro and medium companies that are part of the textile industry.

It should be mentioned that a method of charging an additional percentage to the value of the product was adopted, which has a similar value to the competition. This percentage equals the price of physical stores and therefore will not affect the price, of which they are very sensitive in the industry, and will encourage commercialization among the interested parties.

Similarly, in terms of marketing, it was established as a generic strategy to focus on a single market segment, which is the textile industry. As a result of this strategy and analysis of potential customers, they helped in the creation of the marketing mix where the characteristics of the product, place, promotion and price are detailed.

Finally, through the methodologies of evaluation, projection and interpretation of financial indicators, the viability of the business plan can be defined.

INDICE

1. INTRODUCCIÓN.....	1
1.1. Justificación del trabajo	1
1.1.1. Objetivo General del Trabajo.....	2
1.1.2. Objetivos Específicos del Trabajo.....	2
2. ANÁLISIS ENTORNOS	2
2.1. Análisis de Entorno Externo (PEST).....	3
2.1.1. Relación de variables del entorno externo.....	9
2.2. Análisis de la industria (Fuerzas de PORTER)	10
2.2.1. Relación de variables fuerzas de PORTER.....	15
2.3. Matriz EFE.....	16
2.4. Conclusión análisis de entornos	17
3. ANALISIS DEL CLIENTE	19
3.1. Investigación cualitativa.....	19
3.2. Investigación cuantitativa.....	24
4. OPORTUNIDAD DEL NEGOCIO	28
5. PLAN DE MARKETING	31
5.1. Estrategia general de marketing.....	31
5.1.1. Mercado Objetivo.....	32
5.1.2. Propuesta de valor.....	32
5.2. Mezcla de Marketing.....	34
5.2.1. Producto o servicio	34
5.2.1.1. Calidad del servicio	35
5.2.1.2. Atributos	36
5.2.1.3. Branding.....	36
5.2.1.4. Diseño de página web y empaquetado	37
5.2.2. Precio	38
5.2.2.1. Costos.....	38
5.2.2.2. Estrategia de fijación de precios	39
5.2.2.3. Estrategia de ajuste de precios.....	40
5.2.3. Plaza.....	40
5.2.3.1. Tipo de canal de distribución.....	40

5.2.3.2.	Estrategia de distribución	40
5.2.3.3.	Estructura del canal de distribución	40
5.2.4.	Promoción	41
5.2.4.1.	Estrategia de mezcla de promoción	41
5.2.4.2.	Publicidad.....	41
5.2.4.3.	Marketing directo.....	42
5.2.4.4.	Relaciones Publicas	42
5.2.4.5.	Presupuesto de marketing	42
6.	PROPUESTA DE FILOSOFIA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	44
6.1.	Misión, visión y objetivos de la organización.....	44
6.1.1.	Misión	44
6.1.2.	Visión.....	44
6.1.3.	Objetivos de la organización.....	45
6.2.	Plan de operaciones	46
6.2.1.	Mapa de procesos	47
6.2.2.	Cadena de valor	48
6.2.3.	Catálogo de procesos.....	49
6.2.4.	Flujograma de procesos	49
6.2.5.	Infraestructura.....	51
6.3.	Estructura organizacional	52
6.3.1.	Constitución legal	52
6.3.2.	Organigrama.....	53
7.	EVALUACION FINANCIERA.....	55
7.1.	Proyección de ingresos, costos y gastos	55
7.1.1.	Proyección de ingresos	55
7.1.2.	Proyección de costos y gastos	56
7.1.3.	Políticas financieras.....	56
7.2.	Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital	57
7.2.1.	Inversión inicial	57
7.2.2.	Capital de trabajo.....	57
7.2.3.	Estructura de capital	58
7.3.	Proyección de los estados financieros	58

7.3.1.	Estado de resultados	59
7.3.2.	Estado de situación financiera	60
7.3.3.	Estado de flujo de efectivo.....	62
7.3.4.	Flujo de caja	63
7.4.	Proyección de flujo de caja del inversionista, cálculo de la tasa de descuento y criterios de valoración.	64
7.5.	Índices financieros	65
7.5.1.	Medidas de liquidez	65
7.5.2.	Medidas de solvencia	66
7.5.3.	Medidas de rentabilidad.....	66
7.6.	Recomendaciones para mejorar los indicadores	66
8.	CONCLUSIONES GENERALES	67
	Referencias	69
	ANEXOS	72

INDICE DE TABLAS

Tabla 1 Análisis PEST.....	3
Tabla 2 Matriz EFE.....	16
Tabla 3 Seguridad de encuestados en cuanto a transacciones con proveedores	25
Tabla 4 Disposición de encuestados a usar una plataforma virtual referente al tamaño de empresa y su dificultad para encontrar un proveedor.....	25
Tabla 5 Importancia de negociación según tamaño de empresa.....	26
Tabla 6 Rangos de porcentaje adicional al precio en la plataforma.....	26
Tabla 7. Segmentación de mercado por cantón y tamaño de empresa.....	27
Tabla 8 Modelo Canvas	32
Tabla 9 Costos para la elaboración de la página web.....	38
Tabla 10 Costos mensuales para mantenimiento de página web.....	39
Tabla 11 Presupuesto de marketing.....	43
Tabla 12 Catálogo de procesos.....	49
Tabla 13 Proceso de registro y compra cliente	50
Tabla 14 Proceso de adquisición de proveedor y promoción de productos	51
Tabla 15 Costos infraestructura	52
Tabla 16 Gastos anuales de InterTextil.....	56
Tabla 17 Estructura deuda capital.....	58
Tabla 18 Estado de resultados proyectado	59
Tabla 19 Evolución de márgenes.....	60
Tabla 20 Estado de situación financiera.....	61
Tabla 21 Estado de flujo de efectivo	63
Tabla 22 Comparación de índices financieros con la industria	65

INDICE DE FIGURAS

Figura 1 Proveedores Internet.....	11
Figura 2. Oportunidad de negocio	29
Figura 3. Logo InterTextil	37
Figura 4. Prototipo de portal web.	38
Figura 5 Canal de distribución.....	41
Figura 6 Mapa de procesos.....	47
Figura 7 Cadena de valor.....	48
Figura 8 Organigrama	53
Figura 9 Proyección ingresos mensuales.....	56

1. INTRODUCCIÓN

1.1. Justificación del trabajo

En la actualidad, el desarrollo continuo de la tecnología ha logrado facilitar las vías de comunicación/distribución de todo tipo de bienes y servicios; y, como resultado de dicha ayuda, los consumidores encuentran maneras de adquirir lo que ellos desean de forma rápida y eficiente por medio de canales innovadores y confiables. En el Ecuador, dichos canales de comunicación se constituyen fundamentalmente las páginas virtuales que son creadas por las propias empresas para publicitar/vender sus productos, o en su defecto, lo hacen terceros o distribuidores, quienes utilizan canales tradicionales de venta que comprenden acciones de gestión personal y directa con los potenciales consumidores.

En forma complementaria a lo anterior, existe evidencia de que en el país se están dando acciones concretas para lograr la implementación de la Industria 4.0 en la economía ecuatoriana, la cual consiste en el uso inteligente de las tecnologías para mejorar la competitividad al optimizar procesos mediante el uso de plataformas inteligentes (El telegrafo, 2018). Esta iniciativa ha generado interés tanto público como privado y ha permitido la organización del congreso internacional “Industria 4.0” en la que se debatirá la inclusión de esta en el país.

Basándome en el hecho de que en el Ecuador no existe un sitio virtual centralizado en el que las empresas textiles puedan ofertar y/o demandar materia prima o productos terminados del mercado textil de confección de ropa de cama, el presente proyecto plantea la creación de un portal web en el que, se reúnan los diversos agentes proveedores y demandantes de materia prima textil, quienes a través de esta misma plataforma tecnológica podrían tranzar compras y ventas, de una manera ágil y segura.

Tras evidenciar las necesidades de los agentes económicos, se procede a elaborar un plan de negocios para la creación de un portal web de comercialización de telas y suministros para la industria textil en Quito.

1.1.1. Objetivo General del Trabajo

Analizar la factibilidad de la ejecución de un plan de negocios para la creación de un portal web para la distribución y comercialización de materia prima para la industria textil en Quito.

1.1.2. Objetivos Específicos del Trabajo

- Determinar la factibilidad de la implementación del plan de negocios utilizando metodologías de análisis cualitativo y cuantitativo que se aplicarán al cliente.
- Identificar oportunidades y amenazas para realizar un emprendimiento.
- Definir un plan de mercadotecnia, el cual identifique el mercado objetivo, resalte la propuesta de valor y genere interés del mercado meta.
- Desarrollar una filosofía empresarial responsable y de valores mediante la misión, visión y objetivos de la organización.
- Formular un plan de operaciones para resaltar los distintos procesos y actividades.
- Analizar la viabilidad financiera del plan de negocios mediante proyecciones de estados financieros y análisis de índices financieros.

2. ANÁLISIS ENTORNOS

Previo a la realización del análisis del entorno es necesario definir el giro del negocio que se desea estudiar. Por tal motivo, es necesario definir el código CIIU

correspondiente al plan de negocios.

Dado a que se estudia la viabilidad de realizar un portal web de comercialización para la industria textil en la ciudad de Quito, es crucial realizar el análisis de la industria textil, así como también de la industria de sitios web.

Por lo previamente especificado, se tomarán dos códigos CIIU los cuales son:

- CIIU J6312.00: Operación de sitios web que funcionan como portales de Internet, como los sitios de medios de difusión que proporcionan contenidos que se actualizan periódicamente y los que utilizan un motor de búsqueda para generar y mantener amplias bases de datos de direcciones de Internet y de contenidos en un formato que facilite la búsqueda.
- CIIU G4641.11.01: Venta al por mayor de hilos (hilados), lanas y tejidos (telas).

Mediante la combinación de los códigos CIIU mencionados, se realizará el análisis de la industria.

2.1. Análisis de Entorno Externo (PEST)

Tabla 1 Análisis PEST

ENTORNO EXTERNO	
Factor	Amenaza/Oportunidad
Entorno Político	

<p>El gobierno ecuatoriano ha creado el Plan Nacional para el Buen Vivir 2017-2021, en el cual se resaltan objetivos como: la consolidación del sistema económico social y solidario de forma sustentable, impulsar la transformación de la matriz productiva, asegurar la soberanía y eficiencia de los sectores estratégicos para la transformación industrial y tecnológica, entre otros. (Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, 2017) .</p>	<p>La preocupación de las autoridades por el desarrollo de las industrias presenta una <u>oportunidad</u> para la generación de nuevos negocios.</p>
<p>El nuevo ministro de Economía y Finanzas ha implementado políticas para incrementar la apertura al dialogo con los sectores productivos e incrementar la confianza y atracción de capitales. Como resultado de esto, el riesgo país ha descendido 87 puntos y ha generado un clima de tranquilidad y estabilidad en el sector financiero. (Agencia EFE, 2018).</p>	<p>La estabilidad el sector financiero presenta una <u>oportunidad</u>, ya que genera confianza y tranquilidad a los inversionistas y son más propensos a invertir su capital.</p>
<p>Con la ayuda de la Ley Orgánica de Regulación y Control del Poder del Mercado, las entidades gubernamentales buscan penalizar las prácticas desleales por parte de los participantes del mercado (Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, 2011).</p>	<p>La penalización de acciones anticompetitivas representa una <u>oportunidad</u> para la industria.</p>
<p>Entorno Económico</p>	

<p>Uno de los principales insumos necesarios para realizar productos textiles son los derivados del petróleo como la gasolina, diésel y el gas de uso doméstico. Este insumo ha incrementado su precio ya que, por políticas del estado, empresas deben ahora cancelar el precio total del diésel, gasolinaz y fuel oil. Como resultado de esto, los costos de producción en la industria textil se han incrementado en 11%. (Castillo M. , 2018)</p>	<p>El aumento de los costos en la producción se reflejará en productos con mayor precio, representando una <u>amenaza</u> para la industria.</p>
<p>Mediante el análisis de la base de datos del Banco Central del Ecuador (BEC), se analizó la industria textil y la industria de comunicaciones e información. Se debe recalcar que la industria de comunicaciones e información tiene una tendencia a la baja, pasando de un crecimiento de 12,1% con respecto al PIB en el 2010 a un decremento de -4.9% con respecto al PIB en el 2016. Con respecto a la industria textil, la misma presenta una tendencia volátil pasando de 5.1% de crecimiento en el 2010 a decrecer en -10.3% en el 2012 y luego a decrecer en -5.2% en el 2016. (Banco Central del Ecuador, 2017) Estos decrementos son el resultado de la recesión económica que sucedió en</p>	<p>La recesión económica que ocurrió en el país en los años 2015-2016 han tenido un gran impacto en las industrias manufactureras y de comunicación. No obstante, en el 2018 se evidencia un mejoramiento en los sectores no petroleros. Como resultado, se percibe un incremento del PIB pese a no ser el principal ingreso del país lo que representa una <u>oportunidad</u> para los negocios que se desenvuelven en dichas industrias.</p>

<p>el país en el 2016.</p> <p>Pese a mostrar decrecimiento en periodos anteriores, en el último trimestre del 2018 se registró un crecimiento de 0,9% del PIB y esto es debido al gran desempeño del sector no petrolero que registro un aumento de 1,8%. (Orozco, 2019)</p>	
<p>Aumento del 2.3% del consumo de los hogares gracias a las operaciones de crédito utilizadas para la compra de bienes y servicios. Según el presidente del E-Commerce Institute, Marcos Pueyrredón, resalto: “El desafío del Ecuador es la profesionalización de la oferta. En el 2016 las compras digitales generaron USD 900 millones en Ecuador y en el 2017 crecerá 50%”. (Gonzales, 2017).</p>	<p>Se evidencia una tendencia a realizar más consumos mediante internet e inversiones para proceder con dicha acción, mostrando así una <u>oportunidad.</u></p>

<p>Por otra parte, las inversiones aumentaron en 1,1% respecto al año anterior y fueron destinadas en maquinaria y equipo, aparatos eléctricos y equipos de transporte. (Orozco, 2019)</p>	
<p>En cuanto a la inflación, presentó un índice de -0.20% en el año 2017, esto se traduce en un decrecimiento de los precios. No obstante, para el año 2018 presenta un índice positivo de 0.27 en el mes de diciembre mostrando un crecimiento en los precios al consumidor. (Instituto Nacional de Estadística y Censos, 2018)</p> <p>Cabe mencionar que el promedio anual en el año 2018 es de -0.22.</p>	<p>Este índice representa una amenaza ya que, en términos anualizados, el proceso de desinflación presentó una cifra negativa, lo que se traduce en el área comercial como una reducción de precios con el fin de mantener sus volúmenes de venta.</p>
<p>Entorno Social</p>	

<p>En los últimos años la presencia de tecnologías, desarrollo de software para móviles y ordenadores y el comercio de productos y servicio mediante plataformas virtuales han ido creciendo y como resultado de esto se está creado una cultura denominada E-commerce, la misma que ha ido floreciendo en todo el mundo.</p> <p>Esto se evidencia en que el 35% de los ecuatorianos compran productos y servicios vía internet de forma regular (Gonzales, 2017).</p> <p>La razón de dicho comportamiento son los bajos precios que se encuentran en las plataformas virtuales y la facilidad de acceso a las mismas.</p>	<p>Al establecer un nuevo negocio en la industria de portales web el factor presentado muestra una <u>oportunidad</u> ya que se evidencia un mayor interés en la cultura E-commerce en el país.</p>
<p>91% de los ecuatorianos utilizan el internet muchas veces al día en donde destinan 35% de su tiempo en actividades relacionadas a comprar productos y servicios.</p> <p>El 82.3% de las microempresas, pequeñas y medianas empresas (MYPIMES) utilizan el internet para vender y comprar productos o servicios. (Camara Ecuatoriana de Comercio Electronico, 2017)</p>	<p>Se evidencia una <u>amenaza</u> ya que varias empresas se encuentran comercializando sus productos en línea y no necesitarían un intermediario. Por otra parte, los ecuatorianos destinan un porcentaje significativo de su tiempo para realizar compras en línea presentando así una <u>oportunidad</u>.</p>
Entorno Tecnológico	

<p>La industria manufacturera en el aspecto de transacciones comerciales realizadas por internet (ventas) ha crecido del 35.1% en el 2012 a 38.5% al 2014. Dichos porcentajes muestran el porcentaje del total de ventas de las entidades por el internet. Cabe resaltar que 13% de las 1310 empresas pertenecientes a la industria manufacturera realizaron sus compras mediante el internet. (Instituto Nacional de Estadística y Censos, 2016).</p>	<p>La involucración de la industria manufacturera en transacciones vía web está creciendo y apenas el 13% realizan sus compras mediante internet. Por tal motivo existe una <u>oportunidad</u> para explotar ese nicho y aumentar la participación de las empresas en la red.</p>
<p>Con el análisis de las encuestas realizadas por el INEC sobre Empresas y TIC's (2012-2014), se observa el uso de dichas tecnologías por parte de las distintas industrias nacionales. En cuanto a la industria manufacturera, la misma tiene una inversión en tecnología de \$ 39,683,107.00 en el 2012 y creciendo un 35% en el 2014. En otras palabras, es la segunda industria en el país que más realiza inversión en tecnologías de la información. (Instituto Nacional de Estadística y Censos, 2016)</p>	<p>Las cifras expuestas demuestran el interés de la industria manufacturera en involucrar su negocio con nuevas tecnologías de información presentando así una <u>oportunidad</u>.</p>

2.1.1. Relación de variables del entorno externo

- Con la ayuda del Plan Nacional para el Buen Vivir se ha mejorado el desempeño de los sectores no petroleros, que han sido los secundarios en el país, ya que incentiva a diversificar la matriz productiva.
- Al remover el subsidio de los derivados del petróleo han incrementado los precios para producir suministros en la industria textil. Esto tendrá un

mayor efecto en el precio ya que la inflación subió en 0,27 lo que aumentará el mismo.

- El aumento de la cultura E-commerce en el país se refleja en el interés de las compañías en invertir en tecnologías de la información para entrar en el mercado, como resultado de esto la industria manufacturera es la segunda mayor en invertir en dichas tecnologías.
- El aumento del consumo de los hogares se refleja en el aumento de ecuatorianos que destinan su recurso y tiempo en realizar transacciones en la web.

2.2. Análisis de la industria (Fuerzas de PORTER)

Poder de negociación de los Compradores o Clientes. Alta

Concentración de los clientes: En la industria textil, los productos son comercializados, en su mayoría, por terceros y no directamente con las compañías que venden los productos. Estos distribuidores cuentan con almacenes físicos.

Amenaza creíble de integración hacia atrás: Los clientes pueden abrir un negocio propio para distribuir ellos mismos los suministros, pero tal acción requiere de una inversión alta para adquirir los productos y el conocimiento de clientes.

Costos de cambio del cliente: Los clientes poseen un poder negociación alta ya que existen varios distribuidores de productos textiles en donde pueden adquirir los productos que desean.

Poder de negociación de los Proveedores o Vendedores. Bajo (portales)/Alto(textil)

Concentración de proveedores: En la industria de portales web, los proveedores vendrían a ser las entidades que proporcionan el servicio de internet y hosting. En cuanto al internet, entre los principales constan Netlife, Clarity y Claro las cuales son las que brindan el mejor servicio de internet en el país. Se corrobora esta información mediante la Figura 1 en donde se presenta una investigación realizada por Netflix en donde categorizan los distintos servicios de internet por su velocidad y tipo de conexión en Ecuador.

ECUADOR

ISP LEADERBOARD - DECEMBER 2018										
RANK	ISP	SPEED Mbps		PREVIOUS Mbps	RANK CHANGE	TYPE				
						Fiber	Cable	DSL	Satellite	Wireless
1	Netlife	3.60		3.51						
2	PuntoNet Celerity	3.51		3.40						
3	CNT Fibra	3.50		3.36						
4	TVCable	3.43		3.35						
5	Claro	3.14		3.07						
6	ETAPA	2.33		2.27						
7	PuntoNet DSL/Wireless/Satellite	2.33		2.16						
8	CNT DSL	2.05		1.98						



Figura 1 Proveedores Internet

Tomado de: Netflix

Enfocándose en el tema de hosting, existe una variedad de empresas que ofertan en el mercado local, como lo son: Hosting Ecuador, GodDaddy Web Hosting, Yamburara. En el caso que se desee de servicios de hosting internacional se puede contar con la participación de Amazon C3, Hostgator,

bluehost, justhost, networksolutions, entre otros. Estas empresas ofrecen servicios similares a precios accesibles. Como resultado de tanta oferta el impacto de cambio de proveedores es bajo. Por tal motivo su poder de negociación es bajo.

Por otra parte, en la industria textil existen 1006 Registros Únicos de Contribuyentes (RUC) registrados bajo el grupo de Hilatura, Tejedur y Acabados de productos Textiles (Saiku, 2018) que realizan sus actividades comerciales en el cantón Quito. La mayoría de los comerciantes en este giro de negocio no son muy conocidos y solamente resaltan empresas grandes como Reimpconex Comercio y Representaciones Cia. Ltda., Protela S.A., Corporación Granda, Equinox, Impormegatex, Lamitex, entre los principales. Por lo que su poder de negociación es alto.

Proveedores ofrecen productos diferenciados: Como se explicó en el punto anterior, en cuanto a la industria de portales web no existen portales web que comercialicen materia prima textil. Como resultado de esto, tienen poder de negociación bajo.

En cuanto a la industria textil no existen muchas empresas que comercialicen el mismo tipo de tela en el país por lo que tienen un poder de negociación alto.

En conclusión, la industria textil tiene un poder de negociación alto y la de portales web bajo.

Amenaza de nuevos competidores entrantes (Barreras de Entrada). Baja

Acceso desigual a los canales de distribución: La barrera de entrada en la industria de software es baja pues se necesita un ingeniero en sistemas que sepa codificar una página web la cual soporte inventarios y tenga conocimiento en la formulación de una herramienta de búsqueda de productos.

Al ser un nuevo participante en la distribución de productos textiles, las

empresas ya posicionadas tendrán preferencia en cuanto a precio y tiempo de entrega de los proveedores.

Costos de capital: Cualquier persona puede crear una página web con el fin de comercializar productos, el costo promedio de la misma es de \$6000 que se refleja en la inversión en investigación y desarrollo. (Saiku, 2018)

En cuanto a la experiencia, en el sector de software es necesario tener una clara idea del know-how de la industria y mediante este conocimiento se desarrollan los procesos tecnológicos en los cuales se crea un código preciso y funcional. Cabe resaltar que el aprendizaje de dichas funcionalidades no es difícil lo que vuelve atractivo a la creación de portales.

Ventajas de estar en la industria: En el ámbito político se incentiva la creación de software libre de uso y al desarrollo de las TIC. Se debe resaltar las intenciones gubernamentales con la creación de políticas con el fin de dinamizar y desarrollar la industria manufacturera textil y tecnológica. (Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información, 2018)

Con lo expresado anteriormente, las barreras de entrada son bajas por la facilidad en adquirir experiencia para entrar a la industria, el bajo costo de capital y las políticas que incentivan a la creación de portales web.

Amenaza de productos sustitutos. Alto

Proximidad de producto sustituto: Los posibles productos sustitutos se pueden destacar los establecimientos físicos en donde se comercializan materias primas. Se debe resaltar que existen varios establecimientos físicos que comercializan los productos.

Actualmente se destacan las siguientes empresas que comercializan dichos productos los cuales son: Texti Global, Corporación Granda, Fibratex, Multitextil, Prismo Hogar y Gerardo Ortiz. Los cuales son los fabricantes de los materiales y venden a distribuidores su producto.

En conclusión, la amenaza de productos sustitutos es alto por el número de empresas físicas que se encuentran en el mercado.

Rivalidad entre los competidores. Alta

Capacidad de expansión: Con respecto a los portales web que ofrecen dichos servicios, se han enfocado en la comercialización entre personas. Páginas como MercadoLibre y OLX han tenido éxito por seguir este modelo, ya que el mismo ofrece productos a bajo costo y precios negociables entre usuarios. La presencia de dichas páginas en el mercado de portales web es significativa.

Las variables como el precio, facilidad de acceso y la rápida interacción entre usuarios para adquirir el producto son variables fundamentales para la buena dirección de cada empresa que ofrezca dicho servicio. (Camara Ecuatoriana de Comercio Electronico, 2017)

Gracias a que los portales web previamente mencionados no cuentan con inventario y almacenamiento de los productos que se comercializan, los costos fijos no son un factor que tomar en cuenta.

Barreras de salida: Como se mencionó previamente, la entrada a la industria de software es de costos bajos y rápido. Por tal motivo la salida de la misma industria está en términos semejantes a su entrada. No existen leyes que penalicen a empresas por la salida de la industria por lo que a diario se originan

nuevos dominios o se cierran existentes. (Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información, 2018) Se puede observar que las barreras de salida son bajas en la industria.

En resumen, la rivalidad entre los competidores es alta ya que por más que existan dos empresas en el sector, su posicionamiento es notable en el mercado. No obstante, existe facilidad de crear portales web y los mismos son incentivados por el gobierno mediante su plan de impulso y desarrollo de TIC's.

2.2.1. Relación de variables fuerzas de PORTER

- Haciendo inca pie en la industria de portales web, existen la diversidad de proveedores de hosting e internet y el incentivo del gobierno en el software libre de uso y al no existir leyes que penalicen a empresas en su creación en esta industria, atrae a las personas a crear su propia página.
- Las empresas presentes en la industria textil previamente mencionadas no manufacturan los mismos productos que las otras y por tal motivo su poder de negociación y la búsqueda de productos sustitos se vuelve problemático.
- La longevidad de la empresa en la industria es un factor relevante en cuanto a la negociación con los proveedores en la industria textil y dificulta la expansión del negocio en la industria de portales web por las dos páginas ya establecidas en el mercado ecuatoriano como OLX y MercadoLibre.

2.3. Matriz EFE

A continuación, se elaborará la matriz EFE en donde se analizarán los factores clave para la industria de portales web:

Tabla 2 Matriz EFE

Matriz EFE			
Factores Externo Clave	Pond eració n	Califi cació n	Prom edio Pond erad o
Oportunidades			
1. Incremento de las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC) en los hogares y empresas.	5%	4	0.2
2. Impulso al desarrollo de tecnología a nivel nacional por parte del Gobierno ecuatoriano.	9%	3	0.27
3. Incremento del PIB y gran desempeño de las industrias no petroleras.	6%	3	0.18
4. Implementación de la industria 4.0.	8%	4	0.32
5. 13% de las empresas pertenecientes a la industria manufacturera realizaron sus compras por internet.	4%	2	0.08
6. Facilidad en la creación de portal web.	7%	4	0.28
7. Poder de negociación de proveedores de la industria web baja.	4%	2	0.08
8. Incremento de interés en realizar compras y ventas vía internet.	5%	3	0.15
Amenazas			
1. Eliminación del subsidio en productos derivados del petróleo.	6%	1	0.06
2. Rivalidad de competidores alta.	8%	2	0.16

3. Poder de negociación de proveedores alta en la industria textil.	10%	3	0.3
4. Acceso desigual a canales de distribución	6%	3	0.18
5. Baja capacidad de expansión	11%	1	0.11
6. Proximidad de productos sustitutos	4%	3	0.12
7. Alta concentración de clientes.	7%	3	0.21
Total	100%		2.7

- Como resultado de la matriz, se obtuvo una calificación de 2.70 el cual es superior al promedio de calificación que es 2.5.
- La industria responde de manera eficiente en un 40% a las oportunidades que se presentan (calificación 3-4).
- La industria puede enfrentar las amenazas eficientemente en un 27%. (Calificación 3-4)
- La industria no responde de manera eficiente en 8% a las oportunidades presentadas. (Calificación 1-2)
- La industria presenta dificultades con las amenazas presentadas en un 25%. (Calificación 1-2)

2.4. Conclusión análisis de entornos

- En el aspecto político, el impulso del uso tecnológico por parte del Plan Nacional del Buen Vivir en las industrias manufactureras mediante programas gubernamentales que incentivan a empresas en la utilización de productos tecnológicos en sus procesos. Esto se puede evidenciar en la inversión de 38,5% de la industria textil en tecnología.
- La economía del país está atravesando una recesión que tuvo inicios en el año 2016 por la pérdida del precio del barril del petróleo lo que ha afectado drásticamente a distintos sectores productivos. No obstante, existe un crecimiento del PIB de 0,9% en el último trimestre del 2018 y es gracias al buen desempeño del sector no petrolero.

- La eliminación del subsidio a los productos derivados del petróleo tiene influencia en el costo de los productos de la industria textil por tal motivo su precio sube.
- El crecimiento de la cultura E-commerce se ve reflejado en el tiempo en que los ecuatorianos destinan a la compra de productos o servicios a través de esta vía.
- Las empresas ya existentes se enfocan en el trueque entre sus usuarios, sus portales simplemente sirven como anuncios de lo que un cliente desea vender y si alguien está interesado en el mismo. No existe un portal web en donde se pueda comercializar directamente con los puntos de venta u ofrezca distintos productos de diferentes líneas.
- El tema de desconfianza en cuanto a transacciones en internet y subida de información personal es una barrera significativa para el negocio.
- Para brindar un servicio de calidad, se necesita la implementación de lenguajes de programación con los cuales se pueda generar un portal virtual amigable al usuario y una herramienta de búsqueda que facilite la navegación en la página web. Se debe asegurar y generar la confianza de los usuarios y se puede lograr mediante el uso de lenguaje de programación https.
- El poder de negociación de proveedores es bajo. Existen varias empresas en el país que proporcionan servicio de internet. Por otra parte, el poder de negociación de las entidades en la industria textil es alto ya que, en su mayoría, no crean los mismos productos.
- La barrera de entrada de nuevos competidores es baja ya que el know-how del giro de negocio es sumamente sencillo y depende totalmente de los programadores.
- La rivalidad de la industria es alta ya que portales como OLX y Mercado Libre podrían generar categorías en donde abarquen los productos que se desean comercializar en el plan de negocios.
- El 34,34% de la población total de Quito es el mercado ideal para la idea presentada, ya que ese porcentaje tiene acceso a una computadora y al

internet. No obstante, no todos usaran la herramienta informática para visitar el portal web y realizar transacciones. Por tal motivo se necesita segmentar el mercado y ver el alcance que tendría el plan de negocio presentado en el mercado mediante encuestas.

- Para resaltar ante la competencia y brindar un valor agregado a las empresas que deseen participar en el portal web, generar sugerencias de artículos que los clientes han comprado con el ítem que ellos actualmente se encuentran viendo.

3. ANALISIS DEL CLIENTE

3.1. Investigación cualitativa

Entrevista a expertos:

Se realizaron dos entrevistas a expertos para tratar sobre: la demanda de la industria textil y la creación de un portal web con su debida seguridad.

Experto: Pablo Grijalva – industria textil.

Objetivo de la entrevista:

- Definir la importancia de los productos textiles en las familias.
- Investigar sobre los canales de información en cuanto a proveedores de materia prima textil.
- Analizar la existencia de distintos proveedores en la industria textil y, de presentarse, problemas que haya tenido con los mismos.

Resultados:

Los productos textiles como almohadas, cobertores, sábanas, etc. Satisfacen dos de las necesidades básicas o fisiológicas del ser humano las cuales son vestirse y descansar. Por tal motivo, a pesar de que haya existido una recesión en la

economía del país desde el 2015, la demanda de los productos textiles ha incrementado.

No existen canales que proporcionen información sobre materia prima textil. No obstante, existe la Asociación de Industriales Textiles del Ecuador (Aite) en donde las empresas afiliadas son publicadas en la revista anual de Aite. Cabe recalcar que en dicha revista solo se comercializan productos terminados.

La adquisición de proveedores ocurre gracias a referencias por personas involucradas en la industria o por conocimiento propio de la persona.

Los proveedores son escasos y tratan de abarcar a varios distribuidores o manufactureros y por esa razón los productos se retrasan o son empacados al apuro y llegan en malas condiciones.

Experto: Patricio Peñafiel – Ingeniero electrónico en seguridad de información y comercio electrónico.

Objetivo de la entrevista:

- Conocer negocios cuyas actividades son similares en el país.
- Investigar sobre el futuro del E-Commerce en el país.
- Conocer la percepción de los clientes sobre seguridad en páginas web y como lograrla.
- Analizar los métodos de almacenamiento y logística de una página web.
- Determinar la manera óptima de un diseño de portal web y promociones para aumentar y agilizar las compras.

Resultados:

Existen tres páginas en el país cuyas actividades se basan en el E- *Commerce*.

Páginas como Mercado Libre, OLX y YaEsta, están impulsando la cultura de *E-Commerce* en el Ecuador y por tal motivo el plan de negocios es novedoso.

En cuanto a la seguridad de la página. Se recomienda tener programación y calificación de la página como https, la cual proporciona seguridad de que los datos ingresados en la misma no sean almacenados y garanticen la seguridad del cliente.

Existen dos métodos para gestionar el inventario. El primero es no tener inventario almacenado y ser una página de distribución directa. Dicho modo abarata costos, pero depende totalmente del proveedor. En cuanto al segundo método, es de comprar previamente los productos a los proveedores y tener una bodega con el inventario. Lo beneficioso de este es entrega inmediata y disponibilidad de los ítems.

Finalmente, se recomendó tener un diseño de página en donde se recomienden promociones o “*bundles*” de los productos que se han comprado con el ítem que el consumidor este viendo y a la par de eso, diseñar la página para que se logre la transacción en el menor número de clics posibles para una transacción fácil y eficaz.

Focus Group

El Focus Group se llevó a cabo el 14 de julio de 2017, tuvo la participación de 6 personas las cuales están involucradas en la industria textil.

Objetivo general:

- Conocer la recepción de las personas en cuanto a la creación de una plataforma web para la comercialización de materia prima textil.

Objetivos Específicos:

- Investigar a que tamaño de empresas se es más atractivo el

servicio.

- Determinar el valor agregado que los participantes estén dispuestos a pagar por el servicio.
- Conocer las preferencias en cuanto a diseño de página, promociones, seguridad y tiempo de distribución.

Resultados:

Para la mayoría de los asistentes, la búsqueda de proveedores ha resultado difícil ya que no tienen conocimiento de otros proveedores. Se resaltó la idea de que los nuevos participantes, clientes potenciales, en la industria son más propensos a utilizar la herramienta web. Se clasifica como nuevo a las empresas que cuentan de 1 a 3 años en la industria.

Los representantes de empresas grandes, pese a tener ya proveedores, mostraron interés en la página ya que esta podría estandarizar los precios entre la competencia y además tendrán la posibilidad de encontrar nuevos proveedores.

En promedio, los participantes adquieren productos cada 15 días con un plazo de pago que se diferencia entre 15, 30 y 45 días.

Se destaca la idea de realizar transacciones directamente con el proveedor y sin intermediarios ya que promueven la negociación de precios.

La adquisición de materia prima siempre será en cantidades grandes, por tal motivo el precio es un factor clave.

El método de ingreso en la página será mediante el cobro de un porcentaje adicional a los productos y depende el producto. Los porcentajes son los siguientes:

- 15% micro cuero

- 12% microfibra
- 15% Lino
- 20% Poliéster
- 10% Bramante

Estos porcentajes adicionales a los productos son tomados en referencia con los valores adicionales cobrados por establecimientos físicos.

Existe dificultad con la adquisición de nuevos proveedores porque no existe variedad en cuanto a los productos que manufactura cada uno. No obstante, existen ferias en donde se dan a conocer nuevos proveedores y las mismas ocurren cada semestre en Quito y Guayaquil.

La agrupación de distintos productos en una página web llamo la atención a los participantes ya que facilitaría la adquisición.

La mayoría de los participantes están dispuestos a esperar máximo 5 días adicionales para la entrega de los productos. Esto cambia conforme los años en la industria de cada empresa. Siendo así las más antiguas tienden a tener menos tolerancia a los retrasos en los pedidos, a razón de requerir mayor cantidad de productos y tener un volumen mayor de producción.

Una gran preocupación de los participantes era la seguridad y confianza al momento de realizar los pagos en línea. Se les comunico sobre las alianzas con sistemas de pago como Paypal y las distintas marcas de tarjetas como Visa, Mastercard, Diners, etc.

Se destacaron factores positivos como la rápida comunicación entre usuario y proveedor, la facilidad de encontrar distintos proveedores y la visualización de precios de los productos.

Los participantes apoyaron la idea de diseñar una página amigable para el

usuario, con una interfaz sencilla y que pueda guiar al usuario en su proceso de compra en el menor tiempo posible.

El grupo mostro conformidad con el sistema de reseñas para los proveedores ya que con la misma pueden realizar comentarios detallando el servicio y el cumplimiento de los proveedores.

Entre los factores negativos se resaltó sobre la creación de cuentas fantasmas y estafas en la plataforma por lo que es necesario un sistema de verificación de usuario.

Se sugirió que en la página existan subpestañas que categoricen a los productos y los mismos se puedan encontrar con mayor facilidad.

3.2. Investigación cuantitativa.

Derivando de los resultados obtenidos en las entrevistas con expertos y focus group se generaron las siguientes conclusiones:

1. La seguridad es un tema sensible frente a usuarios en cuanto a transacciones vía internet por lo que las personas se inclinan más hacia transacciones directas entre proveedor y cliente.
2. La búsqueda de proveedores de materia prima para negocios relativamente nuevos a la industria textil, cuyo tamaño es micro o mediano, es complicada por lo que están propensas a utilizar un sistema de búsqueda para encontrarlos.
3. La negociación/regateo es un aspecto importante en los negocios de la industria textil.
4. El porcentaje adicional al precio, tomando en cuenta a la competencia, es aceptable para los clientes.

Microempresa	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	10.0%	2.8%	12.5%	1.0%
Pequeña empresa	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	10.0%	4.8%	8.6%	0.0%	6.0%	2.8%
Mediana empresa	0.0%	0.0%	1.8%	0.0%	8.7%	6.2%	4.7%	0.0%	0.0%	0.0%
Gran empresa	1.7%	16.8%	0.0%	0.0%	1.6%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
Total si										65.6%

3. Se evidencia que el 60.1% de los encuestados calificaron de 4-5 “Muy importante” a la acción de negociar con los proveedores los precios. Cabe destacar que el mayor segmento que regatea es el de microempresas representado con un porcentaje de 38.8% en las calificaciones 4 – 5.

Tabla 5 Importancia de negociación según tamaño de empresa.

Importancia de regateo						
Regateo	1	2	3	4	5	
Microempresa	0.0%	0.0%	8.0%	14.0%	24.8%	46.8%
Pequeña empresa	0.0%	6.3%	9.8%	8.0%	6.7%	30.8%
Mediana empresa	0.0%	4.7%	6.4%	6.6%	0.0%	17.7%
Gran empresa	1.7%	3.0%	0.0%	0.0%	0.0%	4.7%
Total	2%	14%	24%	29%	32%	100.0%

4. Después de realizar un análisis de Ven Westerdorp, el 28% de los encuestados clasificaron al porcentaje de 10% como muy barato y dudaría de su calidad y no lo compraría, el 37% clasifico como barato y lo compraría al porcentaje de 15%, el 19% clasifico como caro per de todos modos lo compraría al porcentaje de 20% y finalmente el 16% clasifico al porcentaje de 25% como sumamente caro y no lo compraría.

Tabla 6 Rangos de porcentaje adicional al precio en la plataforma.

Porcentaje adicional al precio				
	10	15	20	25
Microempresa	9.4%	6.4%	2.4%	1.7%
Pequeña empresa	8.4%	7.9%	4.4%	2.7%
Mediana empresa	4.2%	9.8%	5.6%	4.9%

Gran empresa	6.4%	12.7%	6.8%	6.3%
--------------	------	-------	------	------

Definición del mercado objetivo

Para la designación del mercado meta se procedió a consultar en fuentes secundarias como Saiku de Servicio de Rentas Internas (SRI) para establecer el número de empresas que utilizarían el servicio. Para esto se creó la tabla 6 en donde se detallan el número de empresas que pertenecen al CIIU C13 (Fabricación de Productos Textiles). En cuanto al porcentaje de tamaño de empresas en Pichincha son datos proporcionados por el INEC del año 2016.

Tabla 7. Segmentación de mercado por cantón y tamaño de empresa.

Industria Manufacturera				
	Cantón	FABRICACIÓN DE OTROS PRODUCTOS TEXTILES.	HILATURA, TEJEDURA Y ACABADOS DE PRODUCTOS TEXTILES.	
TOTAL RUCS	QUITO	2757	996	
Micro	8.60%	237	86	
Peque	8.30%	229	83	
Mediana A	7.90%	218	79	
Mediana B	9.80%	270	98	
Mercado Objetivo	TOTAL	954	345	

1299

Tomado de: Estadísticas multidimensionales de Servicio de Rentas Internas (SRI).

Conclusiones

- Existe una evidente dificultad en encontrar un nuevo proveedor, por lo que se considera un proyecto innovador y el cual facilitara la comercialización entre proveedores y compradores de materia prima textil.
- La seguridad es primordial al momento de realizar transacciones en la web y se debe asegurar el cumplimiento de la entrega y un estándar de calidad.

- El plan de negocios está dirigido a los segmentos de micro, pequeñas y medianas empresas en el sector de Quito.
- La cultura *E-Commerce* está creciendo en Latinoamérica y en el Ecuador gracias a paginas como OLX, Mercado Libre y YaEsta que promocionan este giro de negocio.
- El sistema reseñas e identificación de usuarios mediante números celulares ayudara a que la comunidad verifique y califique a los productos que se comercializarían en la plataforma.
- En caso de fraude o incumplimiento se penalizará al proveedor con la devolución de todo el dinero al comprador.
- El precio adicional dispuestos a pagar es de 15% por producto que se desea promocionar.
- En cuanto al diseño de la página, se debe crear categorías para cada producto y así agilizar el proceso de búsqueda y compra de los usuarios.
- La plataforma web será programada bajo estándares https para asegurar la información personal de cada individuo que se registre en la plataforma.

Asociaciones con Paypal, Mastercard y Visa ayudaran a promocionar la seguridad a los usuarios sobre sus fondos.

4. OPORTUNIDAD DEL NEGOCIO

En base a la información obtenida tras el análisis del entorno y del cliente, se pueden establecer los factores que ayudaran a impulsar el plan de negocios.

Dichos factores son los siguientes:



Figura 2. Oportunidad de negocio

En cuanto al planteamiento de la idea de negocio en la presente investigación, la creciente tendencia de las personas en buscar productos y servicios en la web ya que ahorran tiempo y los precios son mejores. No obstante, no solamente las personas buscan incorporarse en esta idea, empresas han empezado a realizar inversión en estas tecnologías como se ha manifestado en el análisis del entorno tecnológico y social. Este movimiento forma parte de la cultura E-Commerce y la industria 4.0 en donde se busca automatizar todos los procesos en tecnológicas de información.

Lo previamente expresado, ha sido apoyado por políticas del gobierno que incentivan la inversión en las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC) mediante la elaboración del plan nacional del buen vivir y el plan nacional de telecomunicación y tecnología de información. Estos planes buscan diversificar la matriz productiva e impulsar a las empresas a optar por mejorar

sus procesos de forma digital.

Además, apenas 13% de las empresas manufactureras del sector textil se encuentran realizando transacciones mediante la web lo cual presenta una oportunidad de adquirir a todas las demás entidades que no se encuentran realizando dicha actividad.

Con los resultados de las encuestas, 65% de los encuestados están interesados en participar en la página para promocionar sus productos o comprar otros. Cabe recalcar que los productos que se van a comercializar en el portal son productos de primera necesidad por lo cual tienen una demanda constante.

En cuanto a la utilización de internet para la compra de bienes o servicios, el 33% de los ecuatorianos destinaron sus compras a prendas de vestir y 31% en bienes y servicios varios.

Retomando la cultura E-commerce, Quito, Guayaquil y Cuenca concentran el 51% de las compras virtuales del país. (Camara Ecuatoriana de Comercio Electronico, 2017). La mayor limitante en este giro de negocio es el miedo de los usuarios en cuanto a la seguridad de los datos de los usuarios lo cual solamente puede ser contrarrestado en educación por parte de las empresas involucradas en el negocio.

La compra de productos y servicios en la web son realizadas por ecuatorianos de 26 a 33 años de ingreso medio sin distinguir su sexo, en términos porcentuales sería el 64% compran productos y 66% compran servicios ocasionalmente. Se debe resaltar que el correo electrónico es el medio de información preferido de las personas por 68% en comparación a Facebook, mensajes de texto o Twitter. (Camara Ecuatoriana de Comercio Electronico, 2017). En el Ecuador, los servicios es la categoría de mayor compra en Internet.

Estas son algunas de las razones las cuales impulsan la idea de la creación de

un portal web para la comercialización de materia prima textil.

Por otra parte, se resaltan oportunidades encontradas en el análisis externo como:

- El costo de la creación de un portal web es bajo y existen varias alternativas de hosts para realizarlo.
- La curva de experiencia en el negocio no es compleja ya que depende totalmente de la programación del IT y aprender el manejo de la plataforma.
- El 65.6% de los encuestados están dispuestos a utilizar una plataforma web para encontrar proveedores.

En fin, no existe en el país una página que brinde servicios similares ya que las que existen en el mercado solamente comercializa productos finales. Esto es una oportunidad para el negocio que favorece a los manufactureros textiles.

5. PLAN DE MARKETING

5.1. Estrategia general de marketing

Al estar enfocado en la industria textil la estrategia general de marketing que se va a utilizar es de concentración en un segmento único. “La empresa obtiene un conocimiento profundo de las necesidades del segmento, y logra una fuerte presencia de mercado. También disfruta economías de operación al especializar su producción, distribución y promoción.” (Kotler & Armstrong, 2013, p. 234)

En el caso de la plataforma web, el mercado concentrado es la industria textil en donde se busca comercializar y promocionar materia prima para la elaboración de productos textiles.

5.1.1. Mercado Objetivo

Como se pudo evidenciar en la tabla 7, el mercado objetivo por clasificación de tamaño de empresa es 1299 empresas que residen en Quito, las cuales se dividen en micro, pequeña empresa y mediana empresa. Remitiéndonos al resultado de las encuestas y aceptación de la plataforma virtual, el 65.6% de los participantes están dispuestos a utilizar la plataforma. Ponderándolo con el total de empresas del mercado meta, da un total de 852 empresas dispuestas a utilizar el servicio.

5.1.2. Propuesta de valor

Bajo la definición que la propuesta de valor es el conjunto de beneficios o valores que la empresa promete entregar a los consumidores mediante sus bienes o servicios para satisfacer sus necesidades. (Kotler & Armstrong, 2013, p. 9) se procederá a formular un plan para la diferenciación del plan de negocios y el posicionamiento de este en el mercado.

Para resaltar la propuesta de valor, se realizó un modelo Canvas:

Tabla 8 Modelo Canvas

SOCIOS CLAVE	ACTIVIDADES CLAVE	PROPUESTA DE VALOR	RELACION CON CLIENTES	SEGMENTO DE MERCADO
Instituciones financieras que faciliten el pago vía internet.	Versiones Alpha y Beta del portal web previo a su lanzamiento. Asistencia a ferias para promocionar el portal web. Base de datos para generar usuarios y anuncios de los productos.	Elaborar una página web amigable al usuario, segura y que facilite tanto al proveedor como al cliente en la adquisición o venta de insumos textiles como: micro cuero, microfibra, lino, poliéster, bramante.	Redes sociales. Soporte al cliente en el portal.	1299 micro, peque, mediana A-B empresas localizadas en el sector de Quito.
	RECURSOS CLAVE		CANALES	

	Programadores especializados en herramientas de búsqueda y manejo de base de datos.	Portal Web.	
ESTRUCTURA DE COSTOS		FLUJOS DE INGRESOS	
Mantenimiento de sitio web. Gastos administrativos. Hosting del portal web.		Ingresos por producto: 15% micro cuero 12% microfibra 15% Lino 20% Poliéster 10% Bramante Crédito bancario	

Diferenciación: Al solamente existir paginas como Mercado Libre, OLX y YaEsta, que promocionan la comercialización de productos terminados entre terceros vía una plataforma web, se ofrecerá una plataforma que comercialice materia prima con el fin de satisfacer esa porción del mercado y satisfacer su necesidad de encontrar nuevos proveedores.

En cuanto a los distribuidores físicos, InterTextil se diferencia al proporcionar a los usuarios información de sus productos en cualquier momento y en cualquier día ya que, al ser una plataforma virtual, se puede acceder sin restricciones.

Posicionamiento: Según Kotler y Armstrong: “El posicionamiento es organizar una oferta de mercado para ocupar un lugar distintivo y deseable en relación de los competidores y el mercado meta.” (Kotler & Armstrong, 2013, p. 164). InterTextil se dirige al segmento manufacturero de artículos textiles conformado especialmente por micro, pequeñas y medianas empresas las cuales presentan problemas en la adquisición de materia prima .

InterTextil es la primera página web enfocada en proveer un canal de comunicación y exposición para los ofertantes y demandantes de insumos textiles y facilitar la comercialización.

Tomando en consideración la diferenciación y posicionamiento, se llega a la conclusión de utilizar la propuesta de valor de “**Mas por lo mismo**” lo cual

consiste en brindar mayores beneficios a los usuarios por el mismo precio presentados en los locales físicos que comercializan los mismos productos.

En conclusión, la propuesta de valor de InterTexil es:

InterTexil es una plataforma web que provee un espacio en donde participantes de la industria textil puedan realizar acuerdos comerciales al mismo precio.

5.2. Mezcla de Marketing

Conjunto de herramientas de marketing utilizadas para alcanzar de manera adecuada al mercado meta. (Kotler & Armstrong, 2013). Una vez definido la mezcla de marketing, se proporciona la siguiente información:

5.2.1. Producto o servicio

Al tratarse de un servicio especializado en el *E-commerce* y como se pudo evidenciar gracias a la entrevista del experto en seguridad de portales web. El servicio de una plataforma web para comercialización de materia prima en la industria textil forma parte de los servicios clasificados como **no buscados**. Los servicios no buscados son aquellos en donde las personas tienen poca conciencia o conocimiento del producto o servicio y si existe conocimiento hay poco interés o interés negativo. (Kotler & Armstrong, 2013, p. 199)

Se ubica en ese grupo ya que la cultura *E-commerce* aun no florece en el Ecuador y esto es debido a que los ecuatorianos se sienten inseguros a subir sus datos a la nube o realizar compras mediante el internet. (Camara Ecuatoriana de Comercio Electronico, 2017)

Como resultado de esto se necesitará una inversión de \$2,880 en publicidad y marketing.

En cuanto al producto **básico**, se brinda un servicio el cual proporciona un canal, bajo la modalidad de porcentaje adicional al precio, que une a proveedores de materia prima textil con fabricantes de la misma industria mediante el uso de una plataforma virtual.

Refiriéndose al producto **real**, se ofrece una página web con programación https que aseguran los datos de los usuarios, diseño de página de acceso fácil con sistema de búsqueda de artículos y plataformas de pago en línea. El sistema de búsqueda será un modo programado bajo el lenguaje java.

En cuanto al producto **incrementado**, se ofrece un sistema de reseñas para calificar a los distintos proveedores, soporte técnico para resolver inquietudes de usuarios, sistema de preguntas frecuentes para soluciones inmediatas de problemas comunes y verificación de usuarios vía mail y celular.

5.2.1.1. Calidad del servicio

“Las características de un producto o servicio que dependen de su habilidad de satisfacer las necesidades expresadas o implícitas de los consumidores” (Kotler & Armstrong, 2013, p. 201). Bajo este concepto se utilizará la administración de la calidad (TQM en inglés) para involucrar a todo el personal de la empresa para un continuo mejoramiento del servicio.

Se seguirá la norma por la Organización Internacional de Normalización (ISO) 40500:2012, IDT “Accesibilidad para el contenido web” (Universidad de Alicante, 2014) y ISO 27000:2018 “Tecnología de la información y técnicas de seguridad”, publicado por el Instituto Ecuatoriano de Normalización, en donde se especifican cláusulas para reducir los riesgos de seguridad de la información, sistemas de manejo de seguridad (ISMS) para cualquier tipo y tamaño de organización, contenido accesible a todo tipo de persona (tenga discapacidad o no) y más amigable al usuario para lograr así un servicio de alto estándar. (International Organization for Standardization, 2018)

El nivel de calidad hace referencia al desempeño de la página, por lo cual InterTexil se encargará de promocionar los productos a tiempo y proporcionar de manera consistente información transparente para los usuarios mediante el seguimiento de las normas ISO.

5.2.1.2. Atributos

Las funciones más destacadas que tendrá el portal web se pueden enlistar las siguientes:

- Información de los proveedores, su localización, números de contacto, precio de los productos ofertados y emails.
- Subpestañas que separen por categorías los productos ofertados.
- Programación https para asegurar la confidencialidad de los datos de los usuarios.
- Plataformas de pagos electrónicos para el servicio.
- Al realizar una reseña detallando la compra a un proveedor, la pagina enviara un mail de agradecimiento por su retroalimentación.
- Soporte técnico para resolver dudas e inconvenientes de los usuarios.
- Catálogo de productos de los proveedores.
- Tiempo de entrega y stock de material.
- Materiales de buena calidad.

5.2.1.3. Branding

Marca: Bajo la definición de Kotler y Armstrong: “Nombre, termino, señal, símbolo o diseño, o combinación de ellos, que identifica los productos o servicios de un vendedor y los diferencia de aquellos de la competencia.” (Kotler & Armstrong, 2013, p. 203) . Ayuda a definir el nombre del proyecto el cual es InterTexil.

Resaltando el nombre, se hace hincapié en que el proyecto está dirigido a la industria textil y a sus participantes proporcionándoles un canal de comunicación.

Logo: Los colores utilizados muestran un contraste y la seriedad de la empresa al momento de realizar sus labores. Su símbolo es un círculo lo que representa la idea de conectar a los usuarios en una plataforma.



Figura 3. Logo InterTextil

5.2.1.4. Diseño de página web y empaquetado

En relación con un portal web, el empaquetado y etiquetado es evidenciado en el diseño de la página InterTextil tendrá una interfaz sencilla con pestañas que separen las distintas categorías de productos para una fluidez en la adquisición de lo que el usuario desea encontrar. En cuanto al interfaz para el proveedor que desea publicar sus productos se utilizara una plataforma similar a la de Mercado libre.

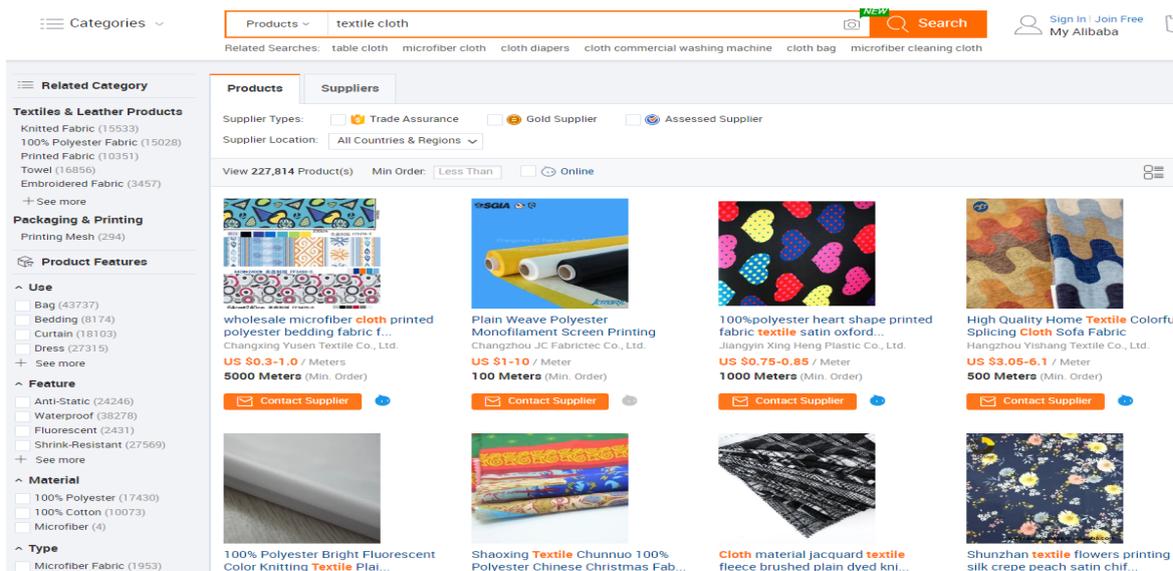


Figura 4. Prototipo de portal web.

Tomado de: Alibaba.com

Según la cotización elaborada por Daniel Arcentales, programador de la ESPE, el valor para la creación del portal web incluido diseños, chat, interfaz, búsqueda, entre otros aspectos, sería de \$7260,00.

En cuanto a las telas, llegan enrolladas en un cartón y cubiertas por plástico para evitar ser ensuciadas durante su traslado.

5.2.2. Precio

5.2.2.1. Costos

Los costos para realizar la página web se detallan de la siguiente manera:

Tabla 9 Costos para la elaboración de la página web.

	Tiempo/Horas	Total/Modulo	Costo/Hora
Diseño e implementación de la base de datos	24	\$720	\$ 30.00
Módulo de gestión de usuarios (Crear, leer, mostrar y eliminar productos usuarios)	16	\$480	

Módulo de autenticación	10	\$300
Módulo de gestión de productos (Crear, leer, mostrar y eliminar productos)	16	\$480
Módulo de búsqueda	20	\$600
Módulo de comunicación (Chat)	10	\$300
Módulo de notificaciones (Correo)	10	\$300
Módulo de cobros	48	\$1440
Interfaces	100	\$3000
Total Desarrollo		\$ 7,620.00

Estos costos solamente formarían parte de la inversión inicial ya que no se requiere más gastos en cuanto a la formulación de la página.

Por otra parte, los costos mensuales serían los siguientes:

Tabla 10 Costos mensuales para mantenimiento de página web.

Hosting del aplicativo		5,89 \$/mes
Mantenimiento mensual del sitio web	\$	60.00
Mantenimiento anual del sitio Web	\$	720.00

En relación con los costos de ventas se debe referir a los rubros necesario para el correcto funcionamiento de la plataforma web en toda hora. Se definiría como el contrato a personal que pueda resolver las dudas de los usuarios o resolver problemas. Dicho gasto se reflejará en el aspecto financiero del proyecto.

5.2.2.2. Estrategia de fijación de precios

La estrategia de precios que se utilizará será la **fijación de precios basada en la competencia**, en donde la fijación de precios se basa en las estrategias de las competencias y sus ofertas del mercado (Kotler & Armstrong, 2013, p. 263). Se debe tomar en cuenta que la competencia de InterTextil son los puntos de ventas físicos que comercializan los mismos productos. Se toma como referencia los porcentajes de ganancias de dichos negocios para determinar el valor adicional que se va a cobrar a las telas.

5.2.2.3. Estrategia de ajuste de precios

Bajo la siguiente definición: “Fijación de precios que considera la psicología de los precios, no simplemente los factores económicos; el precio dice algo acerca del producto.” (Kotler & Armstrong, 2013, p. 275). Se implementará la estrategia de **fijación psicológica de precios** bajo el argumento que los servicios prestados por InterTextil sean reconocidos por su calidad y beneficios únicos a un mercado que, en comparación a establecimientos similares, no los ofrece.

Por otra parte, para el desarrollo de la estrategia presentada se espera aumentar el porcentaje adicional cobrado en cada tela en un 2% para el tercer año. De este modo los clientes percibirán un servicio de calidad a un precio justo cuando comparen con las tarifas de los distintos puntos de venta envueltos en el mismo giro de negocio.

5.2.3. Plaza

5.2.3.1. Tipo de canal de distribución

Se utilizará el canal tipo 1, llamado canal de marketing directo definido así por (Kotler & Armstrong, 2013, p. 295). En la funcionalidad de la página web para la comercialización de materia prima textil no existen intermediarios que faciliten dicha operación ya que los servicios brindados son mediante la misma plataforma web.

5.2.3.2. Estrategia de distribución

Según lo explicado en el punto anterior, la estrategia de distribución será exclusiva ya que el portal web será el único medio por el cual se proporcione el servicio a las dos partes interesadas en los productos.

5.2.3.3. Estructura del canal de distribución

La estructura de canal de distribución es directa ya que los servicios del portal web no involucran terceros.

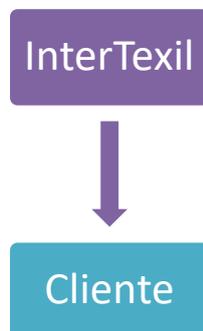


Figura 5 Canal de distribución

5.2.4. Promoción

5.2.4.1. Estrategia de mezcla de promoción

La plataforma web utilizará la estrategia definida como “halar” la cual consiste en invertir en promoción y publicidad para el producto o servicio y, consecuentemente, aumentar la demanda de este. (Kotler & Armstrong, 2013, p. 364) .

Se invertirá principalmente en redes sociales como, Facebook, ya que es el medio por el cual los participantes están más dispuestos a recibir información sobre el producto. El costo será reflejado en el presupuesto de marketing.

5.2.4.2. Publicidad

Siguiendo la definición de publicidad: “Cualquier forma pagada e impersonal de presentación y promoción de ideas, bienes o servicios por un patrocinador identificado.” (Kotler & Armstrong, 2013, p. 357). La plataforma virtual implementara publicidad con un fuerte enfoque en medios de internet como lo son Facebook, Google Adwords y Benchmark (publicidad vía mails). Estos consisten en publicidades mediante adds y mails para atraer la atención de clientes potenciales. Esto se puede corroborar con el estudio realizado por la

CECE en donde muestran que el 52% de las personas dispuestas a comprar en línea prefieren obtener información de nuevos productos o servicios vía mail y 29% prefieren encontrar información en Facebook.

Por otra parte, la compañía se puede suscribir a la revista mensual de la AITE la cual no tiene costo y agrupa a todas las compañías del sector textil que están afiliadas a la misma.

5.2.4.3. Marketing directo

El marketing directo se refiere a la acción de proporcionar información directamente a los clientes. La forma en la que se procederá a hacerlo es mediante el uso de los servicios de Benchmark. Mediante dicha compañía se enviarán correos electrónicos hacia los usuarios registrados a la plataforma para informarles de nuevos productos o promociones especiales referente a compras previas que han realizado en la página.

Al inicio del proyecto se utilizará el plan gratis de Benchmark el cual consiste en envío de 14000 Emails por mes a un máximo de 2000 contactos. No se realizará una inversión en un plan mayor ya que el mercado objetivo evidenciado en las encuestas es de 1299 empresas lo cual el plan gratis abarca.

5.2.4.4. Relaciones Publicas

InterTextil atenderá a ferias nacionales relacionadas con productos textiles, ya que sean productos terminados como de materia prima, con el fin de promocionar los servicios del portal web. Se alquilará un stand en donde se entregarán folletos con información de la página web y evaluar el nivel de interés de los asistentes. Se asistirá a las principales ferias de textiles que son Ecuatextil y Expotextil, dichas ferias se realizan anualmente en la ciudad de Guayaquil.

5.2.4.5. Presupuesto de marketing

La publicidad se manejará como se presenta a continuación:

Tabla 11 Presupuesto de marketing

Presupuesto Marketing						
Detalle	Año 0	2018	2019	2020	2021	2022
Facebook		\$ 2,160.00	\$ 700.00	\$ 700.00	\$ 700.00	\$ 700.00
Google Adwords		\$ 1,200.00	\$ 600.00	\$ 600.00	\$ 600.00	\$ 600.00
Benchmark		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Ferias		\$ 800.00	\$ 850.00	\$ 900.00	\$ 950.00	\$1,000.00
Folletos A6		\$ 240.00	\$ 245.00	\$ 250.00	\$ 255.00	\$ 260.00
Mantenimiento sitio web		\$ 720.00	\$ 725.00	\$ 730.00	\$ 735.00	\$ 740.00
Hosting		\$ 70.68	\$ 73.18	\$ 75.68	\$ 78.18	\$ 80.68
Presupuesto Anual		\$ 5,190.68	\$ 3,193.18	\$ 3,255.68	\$ 3,318.18	\$3,380.68

Existirá una mayor inversión en redes sociales ya que como se explicó en la oportunidad de negocio, la segunda opción para las personas conseguir información sobre productos o servicios que deseen son las redes sociales. Con la inversión de \$180 dólares mensuales hay una cobertura en todo el Ecuador por parte de Facebook, dirigido a personas entre 18 y 60 años que buscan o han visto publicaciones relacionadas al sector textil y manufacturero.

En cuanto a Google Adwords existen una menor inversión porque es la última opción en la cual los internautas desean conseguir información acerca de productos. Cabe destacar que para fines de estudio se proyectó dicho rubro, pero en la realidad solamente se paga por el plan utilizado por Google y no es un gasto fijo.

Al describir los rubros de ferias y folletos, son los gastos que se realizaran para el alquiler de un stand en las ferias y se pueda promocionar físicamente a la página web mediante la entrega de folletos a través de impulsadoras para tener una mejor recepción.

Se debe mencionar que las proyecciones se lograron a través de una tasa de crecimiento de los Índices de Precios al Consumidor (IPC) proporcionado por el INEC.

6. PROPUESTA DE FILOSOFIA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

6.1. Misión, visión y objetivos de la organización.

6.1.1. Misión

Para definir la misión de InterTexil primero se debe analizar la siguiente definición: “Una declaración de misión describe el propósito y el negocio actual de la empresa: quienes somos, que hacemos y por qué estamos aquí.” (Thompson & Gamble, 2012, p. 26)

Cabe mencionar que la misión cuenta con nueve componentes los cuales son los siguientes: producto o servicio, clientes, mercado, tecnología, autoconcepto, capital humano, filosofía, preocupación por la supervivencia y crecimiento y rentabilidad de la empresa.

La misión de InterTexil sería:

InterTexil es una empresa digital ecuatoriana que provee un canal de comunicación y de comercio digital entre los agentes económicos participantes de la industria de confección textil, quienes en un entorno transaccional seguro podrán vender o adquirir materia prima necesaria para sus procesos de confección. Esta herramienta contribuirá al desarrollo de este sector económico facilitando una comercialización ágil y segura de sus participantes.

6.1.2. Visión

En cuanto a la visión, esta define las aspiraciones de los altos mandos de la

empresa siendo estos alcanzables y convincentes. (Thompson & Gamble, 2012, p. 22).

La visión de InterTextil sería:

En un periodo de 5 años, lograr un posicionamiento estable en el mercado y ser reconocido a nivel provincial por los clientes y por la competencia dentro de la industria textil, generando así fidelidad de los clientes hacia la marca.

6.1.3. Objetivos de la organización

“Los objetivos son metas de desempeño de una organización; es decir, son los resultados y productos que la administración desea lograr.” (Thompson & Gamble, 2012, p. 28).

Mediano plazo (2 a 4 años)

Financiero

- Incrementar el rendimiento del capital social común de la empresa en un 5% para el segundo año.

Cliente

- Aumentar la cuota de mercado en un 7% en el tercer año de operación en las telas de poliéster y micro cuero.
- Lograr una fidelización del 60% de los clientes para el tercer año.

Procesos internos

- Aumentar el número de quejas resueltas en un 90% para el segundo año.

Aprendizaje y crecimiento

- Capacitar el 100% del personal en cuanto a medidas de seguridad en portales web para el 2019.

Largo Plazo (5 años en adelante)

Financiero

- Aumentar el margen de utilidad de la empresa en un 10% para el quinto año.

Cliente

- Alcanzar 90% de satisfacción del cliente para el 2022 a través de encuestas de satisfacción al cliente y así conseguir una mejora continua del servicio.

Procesos internos

- Aumentar el número de recomendaciones logradas por los clientes en un 100% para el quinto año.

Aprendizaje y crecimiento

- Implementar nuevos procesos tecnológicos para innovar procesos para el 2022.

6.2. Plan de operaciones

6.2.1. Mapa de procesos

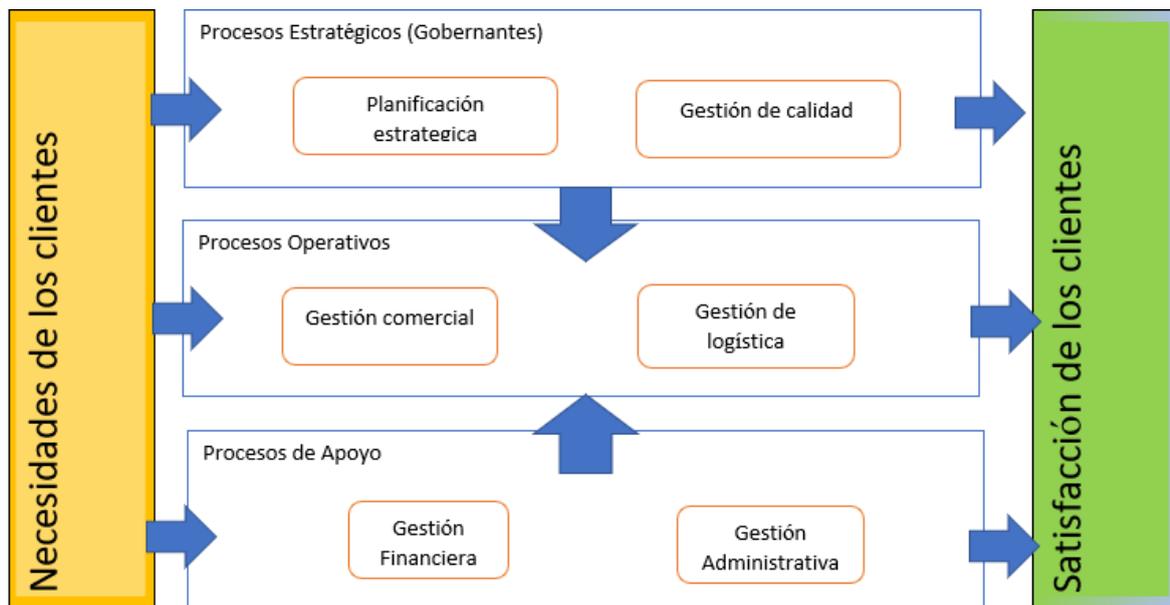


Figura 6 Mapa de procesos

En la figura 5 se detallan los macroprocesos del portal web los cuales son definidos como la secuencia entre los procesos que facilitan la gestión de las distintas áreas. (Thompson & Gamble, 2012).

Se puede evidenciar los tres tipos de procesos que se dividen en Estratégicos, operativos y de apoyo los cuales ayudaran a alinear la visión y misión con los objetivos de la empresa.

Los procesos estratégicos ayudan a direccionar la compañía a través de formulación de metas para lograr los distintos objetivos. En cuanto a los procesos operativos, son aquellos encargados en la satisfacción de las necesidades del cliente pues están directamente relacionadas al desempeño y funcionalidad del servicio. Finalmente, los procesos de apoyo brindan soporte a las demás gestiones con el fin de agilizar los procesos y apoyar al cumplimiento de las estrategias gobernantes.

6.2.2. Cadena de valor

La cadena de valor representa los procesos que ayudaran a generar valor al servicio y formal parte de los procesos operativos que fueron descritos en la Figura 6. Se podrá evidenciar las actividades primarias y de soporte para generar valor agregado al servicio.

Infraestructura de la empresa: Se contará con un área donde estará el servidor, modem, y los ordenadores para que los colaboradores puedan realizar sus funciones.				
Recursos humanos: Selección, capacitación, remuneración, clima laboral, evaluación del personal para su correcto desempeño.				
Desarrollo tecnológico: Investigación y desarrollo para innovar los procesos y de tal manera aumentar la capacidad máxima de la empresa.				
Compras: Contactar a nuevos proveedores para ofrecerles el servicio e integrarlos a la plataforma				
Logística de entrada: -Solicitud de proveedor para generar usuario. -Recepción de datos y productos que se desean promocionar.	Operaciones: -Creación de perfil del proveedor y clasificación de productos según categoría correspondiente. -Email de verificación.	Logística de salida: -Anuncio subido a la página. -Usuario puede acceder y customizar su perfil.	Marketing y ventas: -Promoción del producto en la página y categoría.	Servicio postventa: -Sistemas de reseñas en los productos y para los proveedores de esos.

Margen

Figura 7 Cadena de valor

6.2.3. Catálogo de procesos

En el catálogo de procesos se detallan los procesos, subprocesos, actividades y tareas que serán realizadas por la empresa, pero no están descritas en el mapa de procesos.

Tabla 12 Catálogo de procesos

Catálogo de procesos		
Procesos Estratégicos (Gobernante)	Procesos operativos (Sustantivos)	Procesos de apoyo (Adjetivos)
1. Planeación estratégica. 1.1 Análisis del macroentorno 1.2 Análisis del microentorno 1.3 Filosofía corporativa. 1.3.1 Establecimiento de misión y visión 2. Gestión de calidad 2.1 Diseño, seguimiento y control de procesos.	3. Gestión comercial. 3.1 Análisis de potenciales clientes 3.2 Adquisición de nuevos proveedores y compradores. 3.2.1 Información de beneficios al usar el servicio. 3.2.2 Información para el buen manejo del servicio. 4. Gestión de logística 4.1 Capacitación de clientes. 4.2 Manejo de información del cliente 4.3 Creación del perfil de usuario. 4.4 Usuario creado y listo para uso.	6. Gestión financiera 6.1 Políticas de pago 6.2 Presupuestos 6.3 Planificación financiera 6.4 Contabilidad 7. Gestión Administrativa 7.1 Reclutamiento y selección 7.2 Capacitación y evaluación 7.3 Remuneración 7.4 Compras de software. 7.5 Soporte técnico y mantenimiento.

6.2.4. Flujograma de procesos

La capacidad instalada de la empresa esta diseñada para procesar 120 pedidos y los cuales se detallan en el flujograma de procesos. Estas órdenes contienen distintos tipos de tela, se supone que cada pedido estará conformado por 40% poliéster, 25% lino, 20% microfibra 10% micro cuero y 5% bramante. Para aumentar la capacidad productiva del servicio se acudirá a la elaboración de un mejor lenguaje de programación para agilizar procesos y reducir tiempos de espera.

En cuanto a los procesos que se detallaran siguen el formato de funcionamiento de la página web en cuanto al comprador y al proveedor en el **Anexo 1** y **Anexo 2** respectivamente.

En cuanto al tiempo promedio en la que se toma completar el proceso de registro y compra el cliente se detalla de la siguiente manera:

Tabla 13 Proceso de registro y compra cliente

Proceso y registro compra cliente	
	Minutos
Ingreso de datos personales. mail y celular	5.00
Envío de mail verificación de usuario	1
Bienvenida al usuario	0.50
Búsqueda de producto	2
Selección de categoría	2.97
Redirección página principal	0.25
Selección de proveedor y producto	8.41
Confirmación de productos seleccionados	3.923077
Modalidad de pagos	3.62
Selección forma de pago y plazo	16.54167
Aprobación pago	6.29
Verificar forma de pago	2.3125
Recibo e información de llegada de mercadería	2.05
Resolución de inquietudes del usuario	17.76471
Calificación de compra	22.93
Proceso de registro y compra cliente (total)	185.6833

Como resultado, para completar el proceso en promedio se requiere 185.68

minutos. Se debe mencionar que en este proceso solamente interviene el soporte técnico y el programador con una utilización de 19.56% y 15% respectivamente

Para el proceso de proveedor es el siguiente:

Tabla 14 Proceso de adquisición de proveedor y promoción de productos

Proceso de adquisición de proveedor y promoción de productos	
	Tiempo promedio (m)
Proceso de negociación	90.00
Creación de usuario	1
Categoría productos	2.00
Resolución inquietudes de proveedor	30
Retroalimentación de proceso	21.32
Invitación proveedor	1
Beneficios reenvió invitación	0.00
Anuncio producto	1.47826087
Notificación de venta	2.93
Tiempo de entrega	5.835164835
Adjuntar información en recibo de comprador	7.75
Proceso de adquisición de proveedor y promoción de productos (Total)	150.6666667

El tiempo promedio para completar el proceso de adquisición de proveedor se ocupan 150,67 minutos. En este proceso participa el gerente general, programador y soporte técnico con una utilización de 11.18%, 80.66% y 1.22% respectivamente.

Se debe mencionar que los valores y los tiempos de las operaciones fueron calculados por la herramienta Bizagi.

6.2.5. Infraestructura

Para un mejor funcionamiento de InterTexil se procederá a adquirir un espacio en donde se pueda almacenar el servidor y los colaboradores puedan trabajar

de manera eficiente con los suministros necesarios:

Tabla 15 Costos infraestructura

Rubro	Unidades	Valor Unitario	Valor total
Brother Compact impresora y scanner	1	\$ 160.00	\$ 160.00
Z83-W Intel Mini Pc Desktop	2	\$ 150.00	\$ 300.00
Servidor IBM CLOUD	1	\$ 149.98	\$ 149.98
Software Windows 10 home	2	\$ 100.00	\$ 200.00
Sillas	2	\$ 65.00	\$ 130.00
Escritorio	2	\$ 78.26	\$ 156.52
Archivador	2	\$ 51.00	\$ 102.00
Teléfono inalámbrico	2	\$ 56.00	\$ 112.00
Total			\$ 1,310.50

En cuanto a la oficina estaría localizada en Carcelén industrial y se pagara un arriendo de \$400 mensualmente. Ahí se procederán a realizar las distintas actividades.

6.3. Estructura organizacional

6.3.1. Constitución legal

InterTexil será constituida bajo la modalidad jurídica “Compañía de Responsabilidad Limitada”, bajo la definición de la Superintendencia de Compañías Valores y Seguros (Supercias): “La compañía de responsabilidad limitada es la que se contrae entre tres o más personas, que solamente responden por las obligaciones sociales hasta el monto de sus aportaciones individuales y hacen el comercio bajo una razón social o denominación objetiva, a la que se añadirá, en todo caso, las palabras "Compañía Limitada" o su correspondiente abreviatura. Para constituir las es necesario un monto mínimo de \$400 en efectivo o activos y una reserva legal de 5%.” (Superintendencia de Compañías, 1999).

Las compañías de responsabilidad limitada son de carácter mercantil y como

resultado de la definición anterior el nombre de la empresa que se desea formar sería la siguiente: “Intertextil Cia. Ltda.” La cual deberá ser inscrita de esa manera a través del Registro Mercantil.

Intertextil estará conformada por 3 socios los cuales se detallarán en el organigrama.

6.3.2. Organigrama

Se adoptará el diseño de organigrama funcional la cual agrupa a colaboradores de acuerdo con las destrezas que tengan en común para la eficiente funcionalidad de un área (Jones, 2008).

Al implementar el diseño organización previamente explicado tendríamos lo siguiente:

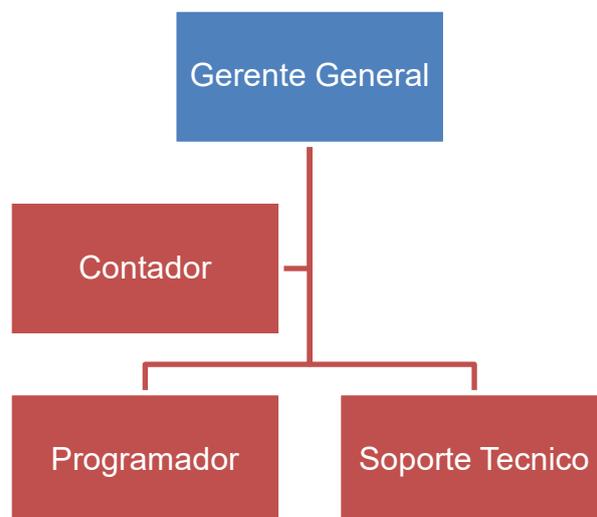


Figura 8 Organigrama

Una vez planteada el organigrama se procederá a detallar las funciones y salarios.

Descripción de los cargos:

Gerente general: Persona encargada en realizar las actividades administrativas,

así como: generación de objetivos y metas a nivel corporativo, organizar personal y asignar tareas para los mismos, fijación de políticas para el manejo adecuado de la empresa, coordinar y dar seguimiento a las actividades asignadas, apoyo a subordinados y comunicación hacia todos los integrantes de la empresa sobre el manejo y situación de esta.

Sueldo: \$800 mensual

Contador: Encargado en llevar las cuentas financieras de la empresa y remuneración a los colaboradores. Debe informar de la situación financiera sin alterar los números y con información transparente.

Honorarios: \$375 mensual

Programador: Responsable de la programación y funcionamiento adecuado del portal web, diseño de interfaces y diseño de plataforma tomando en cuenta todos los aspectos necesarios para la navegación de los usuarios. Se debe mencionar que el programador es tercerizado y el mismo pertenece al grupo de programación de la Universidad de las Fuerzas Armadas (ESPE) por tal motivo ganara solamente lo designado por el mantenimiento del portal. Por otra parte, el mismo pasa a ser socio de InterTextil.

Creación página: \$7620 pago único

Mantenimiento página: \$60 mensual

Soporte técnico: Persona encargada de solucionar las dudas de los usuarios en cuanto al funcionamiento de la plataforma web y reporte de bugs en el portal.

Sueldo: \$500 mensual

7. EVALUACION FINANCIERA

7.1. Proyección de ingresos, costos y gastos

7.1.1. Proyección de ingresos

Para definir los ingresos del proyecto hay que tener en cuenta el análisis del mercado meta, resultados de la encuesta y una proyección de la demanda evaluando el rendimiento de la industria en los periodos anteriores al proyecto.

Para realizar los ingresos nos remitimos a la capacidad máxima de la empresa en cuanto a cumplir con los pedidos que se realicen. En el flujograma de proceso se dedujo que tiene una capacidad de realizar 120 pedidos los cuales contienen distintos tipos de tela, se supone que cada pedido estará conformado por 40% poliéster, 25% lino, 20% microfibra 10% micro cuero y 5% bramante. Estos porcentajes serán multiplicados por el 0,5% del total de unidades vendidas de la industria con sus respectivos productos. En cuanto al crecimiento, se realizó un promedio ponderado de las industrias el cual es 5.84% desde el 2006 hasta el presente año.

Se debe recalcar que el crecimiento no siempre será igual por el motivo de estacionalidad de los productos y por tal motivo los ingresos varían.

Como resultado de esto, en la figura 8 se puede evidenciar de manera mensual la evolución de los ingresos para InterTexil.

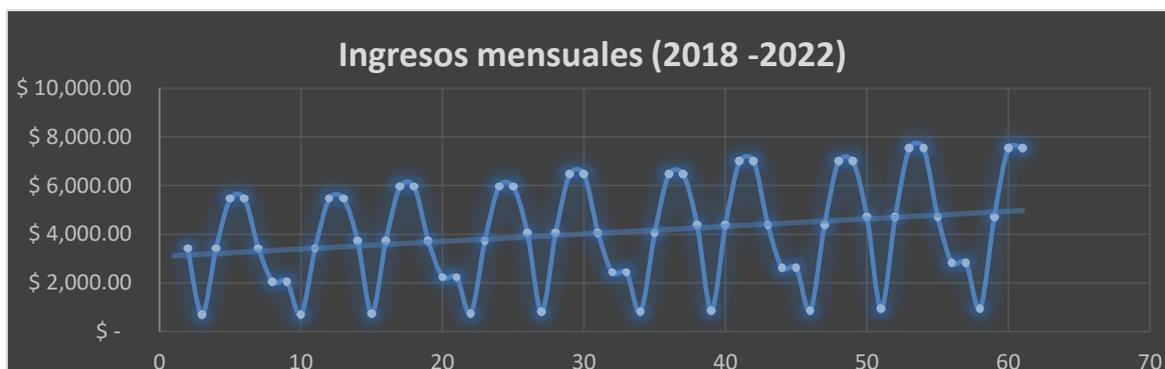


Figura 9 Proyección ingresos mensuales

7.1.2. Proyección de costos y gastos

Como se trata de un servicio, los costos como materia prima no existen. Por otra parte, para la proyección de los gastos se utilizó el promedio de la inflación en los últimos 10 años el cual es 3.1% (INEC) se detallaría a continuación los gastos:

Tabla 16 Gastos anuales de InterTextil

Periodos	2018	2019	2020	2021	2022
Gastos operativos	\$ 14,050.68	\$ 6,598.04	\$ 6,742.21	\$ 6,865.88	\$ 6,971.62
Gatos de Marketing y Publicidad	\$ 2,880.00	\$ 3,180.00	\$ 3,480.00	\$ 3,780.00	\$ 4,080.00
Gastos Sueldos	\$ 24,167.15	\$ 26,620.01	\$ 27,293.29	\$ 27,873.25	\$ 28,370.79
Total gastos	\$ 41,097.83	\$ 36,398.05	\$ 37,515.50	\$ 38,519.13	\$ 39,422.41

Para el desglose de los gastos dirigirse al **anexo 3**.

7.1.3. Políticas financieras

- Política de cuentas por cobrar de acuerdo con cada proveedor. Varían entre 15, 30 y 45 días.

- La política de cuentas por pagar es de 0 días.
- Al ser un servicio desarrollado enteramente virtual, no existe inventario que se deba manejar.
- El pago de remuneraciones a los colaboradores será mensualmente y los beneficios sociales serán provisionados.
- Para reducir el riesgo de trabajar con el capital propio el mismo no deberá bajar del 60% en relación con la deuda.
- No existirán reparticiones de utilidades con el motivo de invertir en el mismo negocio para producir más ganancias.

7.2. Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital

7.2.1. Inversión inicial

La inversión inicial para el funcionamiento de InterTexil es de \$15,199.50 y se divide en los siguientes rubros:

- Propiedad Planta y equipo \$460.
- Inversiones en activos intangibles \$200
- Inversión pagina \$7,620
- Capital de trabajo Neto \$ 6,919.50

7.2.2. Capital de trabajo

El capital de trabajo fue estimado mediante el método de déficit acumulado en donde se puede evidenciar cuanto se requiere de inyección de capital para que el negocio pueda comercializar.

El capital de trabajo calculado es de \$ 6,919.50 para lograr cubrir las necesidades del negocio las cuales los salarios en el primer mes.

7.2.3. Estructura de capital

La estructura de capital se había planteado ya en las políticas financieras, en donde se muestra que el objetivo del proyecto es mantener una ratio de 60% capital y 40% deuda. Esto se realiza con el fin de disminuir el riesgo y debido a que las tasas de interés utilizadas en el país son altas. Esto se evidencia en el préstamo que se recurrió a Banco del Pichincha a 5 años con una tasa anual de 12.23%.

El desglose de la tabla de amortización se encuentra presentada en el anexo 2.

La estructura del capital estará en una continua fluctuación debido a los pagos que se realicen de deuda y las utilidades del ejercicio.

Tabla 17 Estructura deuda capital

Capital	60.00%	\$ 9,119.70
Deuda D/C	40.00%	\$ 6,079.80

7.3. Proyección de los estados financieros

Los estados financieros que se realizaron gracias a la información que previamente se había analizado en los distintos puntos de este plano de negocios.

Las proyecciones tienen una duración de 5 años (2018-2022) en el cual se pondrá a prueba la viabilidad del plan de negocios.

7.3.1. Estado de resultados

Tabla 18 Estado de resultados proyectado

InterTextil Cia Limitada					
Estado de Resultados					
Al 31 de diciembre de 20xx					
	2018	2019	2020	2021	2022
Ingreso por porcentaje de venta	\$ 41,019.99	\$ 44,761.44	\$ 48,607.27	\$ 52,567.46	\$ 56,655.56
Gastos sueldos	\$ 24,167.15	\$ 26,620.01	\$ 27,293.29	\$ 27,873.25	\$ 28,370.79
Gastos generales	\$ 16,930.68	\$ 9,778.04	\$ 10,222.21	\$ 10,645.88	\$ 11,051.62
Gastos de depreciación	\$ 153.33	\$ 153.33	\$ 153.33	\$ 140.56	\$ 153.33
Gastos de amortización	\$ 40.00	\$ 40.00	\$ 40.00	\$ 40.00	\$ 40.00
UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS Y PARTICIP.	\$ (271.17)	\$ 8,170.06	\$ 10,898.44	\$ 13,867.77	\$ 17,039.82
Gastos de intereses	\$ 692.06	\$ 570.52	\$ 433.25	\$ 278.22	\$ 103.12
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPACIÓN	\$ (963.24)	\$ 7,599.54	\$ 10,465.19	\$ 13,589.55	\$ 16,936.70
15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	\$ -	\$ 1,139.93	\$ 1,569.78	\$ 2,038.43	\$ 2,540.50
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$ (963.24)	\$ 6,459.61	\$ 8,895.41	\$ 11,551.12	\$ 14,396.19
22% IMPUESTO A LA RENTA	\$ -	\$ 1,421.11	\$ 1,956.99	\$ 2,541.25	\$ 3,167.16
UTILIDAD NETA	\$ (963.24)	\$ 5,038.49	\$ 6,938.42	\$ 9,009.87	\$ 11,229.03

InterTextil presenta pérdida durante el primer año de su funcionamiento. Se debe destacar que existe un incremento considerable en la utilidad neta en el segundo año de la empresa.

Esto es el resultado de que en los primeros años la capacidad máxima de empresa es procesar 120 órdenes de compras las cuales son conformadas por 40% poliéster, 25% lino, 20% microfibras, 10% micro cuero y 5% bramante. Se abarca el 0,5% del total de unidades de la industria.

Al no presentar ganancias la empresa esta exonerada de pagar impuesto a la renta y participación a los trabajadores. Se debe resaltar que la misma tiene un lapso de 5 años en presentar utilidades o se descontara 25% de la utilidad recibida como pago para el rubro previamente mencionado. (Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno, 2004).

En cuanto el rendimiento de los márgenes operacional y neto se pueden evidenciar en la siguiente tabla.

Tabla 19 Evolución de márgenes

	2018	2019	2020	2021	2022
MARGEN OPERACIONAL	-0.66%	18.25%	22.42%	26.38%	30.08%
MARGEN NETO	-2.35%	11.26%	14.27%	17.14%	19.82%

7.3.2. Estado de situación financiera

Tabla 20 Estado de situación financiera

InterTexil Cia Limitada					
Estado de Situación Financiera					
Al 31 de diciembre de 20xxx					
	2018	2019	2020	2021	2022
ACTIVOS	\$ 13,546.93	\$ 18,366.88	\$ 24,244.17	\$ 32,046.75	\$ 41,902.55
Corrientes	\$ 13,080.26	\$ 18,093.55	\$ 24,164.17	\$ 31,227.30	\$ 41,276.43
Efectivo	\$ 13,080.26	\$ 18,093.55	\$ 24,164.17	\$ 31,227.30	\$ 41,276.43
No Corrientes	\$ 466.67	\$ 273.33	\$ 80.00	\$ 819.44	\$ 626.11
Propiedad, Planta y Equipo	\$ 460.00	\$ 460.00	\$ 460.00	\$ 920.00	\$ 920.00
Depreciación acumulada	\$ 153.33	\$ 306.67	\$ 460.00	\$ 140.56	\$ 293.89
Intangibles	\$ 200.00	\$ 200.00	\$ 200.00	\$ 200.00	\$ 200.00
Amortización acumulada	\$ 40.00	\$ 80.00	\$ 120.00	\$ 160.00	\$ 200.00
PASIVOS	\$ 5,390.47	\$ 5,171.93	\$ 4,110.80	\$ 2,903.50	\$ 1,530.27
Corrientes	\$ 250.00	\$ 1,092.33	\$ 1,229.35	\$ 1,375.23	\$ 1,530.27
Beneficios sociales por pagar	\$ 250.00	\$ 250.00	\$ 250.00	\$ 250.00	\$ 250.00
Impuestos por pagar	\$ -	\$ 842.33	\$ 979.35	\$ 1,125.23	\$ 1,280.27
No Corrientes	\$ 5,140.47	\$ 4,079.59	\$ 2,881.45	\$ 1,528.27	\$ -
Deuda a largo plazo	\$ 5,140.47	\$ 4,079.59	\$ 2,881.45	\$ 1,528.27	\$ -
			\$ -		
PATRIMONIO	\$ 8,156.46	\$ 13,194.96	\$ 20,133.38	\$ 29,143.25	\$ 40,372.28
Capital	\$ 9,119.70	\$ 9,119.70	\$ 9,119.70	\$ 9,119.70	\$ 9,119.70
Ganancia/Perdidas Acumuladas	\$ (963.24)	\$ 4,075.26	\$ 11,013.68	\$ 20,023.55	\$ 31,252.58
PASIVO + PATIMONIO	\$ 13,546.93	\$ 18,366.88	\$ 24,244.17	\$ 32,046.75	\$ 41,902.55

Mediante el análisis del estado de situación financiera, se puede observar que existe un déficit en el rubro de pérdidas acumuladas pero el mismo aumenta el siguiente periodo de la operación del negocio.

Por otra parte, se debe resaltar que InterTexil cuenta con una política de cuentas por cobrar y sigue el modelo de las empresas que negocian en el portal web. Las

cuentas por cobrar varían de 15, 30 y 45 días.

Como se pudo evidenciar en el estado de resultados, las utilidades positivas formaran parte de las utilidades retenidas y estas afectan al patrimonio de la empresa traduciéndose esto en que es una empresa es rentable y atractivo para inversionistas.

En cuanto a los activos no corrientes, se debe destacar una nueva inversión a partir del tercer año en computadores para el correcto funcionamiento del negocio. Esta reinversión se lleva a cabo como resultado de terminación de la vida útil de los equipos comprados al inicio.

En cuanto a los pasivos corrientes se define los pagos de los beneficios adicionales a los empleados como décimo cuarto, décimo tercero y vacaciones. Se encuentran en esa cuenta por lo previamente explicado que se provisionan dichos beneficios a los colaboradores.

El único año en donde no se deberán pagar impuestos es en el primero ya que la empresa presenta utilidades negativas en ese periodo.

7.3.3. Estado de flujo de efectivo

Se puede evidenciar en el estado de flujo de efectivo que todos los periodos en el cual está a prueba la entidad, solamente existe un déficit de efectivo (ingresos) el cual se muestra en el primer periodo y esto se debe al pago de la creación de la página.

Tabla 21 Estado de flujo de efectivo

InterTexil Cia Limitada						
Estado de flujo de efectivo						
Al 31 de diciembre de 20xx						
	0	2018	2019	2020	2021	2022
Actividades Operacionales	\$ -	\$ (519.90)	\$ 6,074.16	\$ 7,268.77	\$ 9,336.31	\$ 11,577.40
Utilidad Neta	\$ -	\$ (963.24)	\$ 5,038.49	\$ 6,938.42	\$ 9,009.87	\$ 11,229.03
Depreciaciones y amortización						
+ Depreciación	\$ -	\$ 153.33	\$ 153.33	\$ 153.33	\$ 140.56	\$ 153.33
+ Amortización	\$ -	\$ 40.00	\$ 40.00	\$ 40.00	\$ 40.00	\$ 40.00
- Δ CxC	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
+ Δ Sueldos por pagar	\$ -	\$ 250.00	\$ 0.00	\$ -	\$ -	\$ -
+ Δ Impuestos	\$ -	\$ -	\$ 842.33	\$ 137.02	\$ 145.88	\$ 155.04
		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Actividades de Inversión	\$ (660.00)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ (920.00)	\$ -
- Adquisición PPE e intangibles	\$ (660.00)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ (920.00)	\$ -
		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Actividades de Financiamiento	\$15,199.50	\$ (939.33)	\$ (1,060.87)	\$ (1,198.15)	\$ (1,353.18)	\$ (1,528.27)
+ Δ Deuda Largo Plazo	\$ 6,079.80	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
- Amortización Capital)	\$ -	\$ (939.33)	\$ (1,060.87)	\$ (1,198.15)	\$ (1,353.18)	\$ (1,528.27)
+ Δ Capital	\$ 9,119.70	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
INCREMENTO NETO EN EFECTIVO	\$14,539.50	\$ (1,459.24)	\$ 5,013.28	\$ 6,070.63	\$ 7,063.13	\$ 10,049.13
EFECTIVO PRINCIPIOS DE PERÍODO	\$ -	\$ 14,539.50	\$ 13,080.26	\$ 18,093.55	\$ 24,164.17	\$ 31,227.30
TOTAL EFECTIVO FINAL DE PERÍODO	\$14,539.50	\$ 13,080.26	\$ 18,093.55	\$ 24,164.17	\$ 31,227.30	\$ 41,276.43

7.3.4. Flujo de caja

Para la evaluación del flujo de caja del plan de negocios se requiere utilizar la metodología basada en el promedio ponderado de capital conocido como CAMP y el método de valuación de activos de capital más conocido como WACC por sus siglas en ingles. En el **Anexo 4** se encuentran los datos utilizados para realizar los cálculos de las tasas mencionadas.

Para localizar los datos y proceder con el cálculo se toman datos de industrias pertenecientes a Estados Unidos. En la página “Damodaran” se presenta la

información de las betas y de la tasa de impuestos de varias industrias.

Por otra parte, se hace el análisis mensual de los precios del S&P 500 para tener una tasa de crecimiento del mercado.

Como resultado de las metodologías se obtuvo una tasa de 20.68% en cuanto al CAPM y 15.65% para el WACC respectivamente.

En el anexo 4 se detallan los resultados de los flujos tanto del proyecto como el del inversionista, pero se debe tener en cuenta que para el punto tratado solamente se tomara en cuenta el flujo de proyecto con el cual se utilizara la tasa WACC para medir su rendimiento.

Como resultado en cuanto al proyecto, se evidencia un VPN de \$ 7,442.21 lo que significa que los rendimientos del proyecto son rentables. Como resultado de esto es una razón de aceptar el proyecto. Por otra parte, la Tasa Interna de Retorno (TIR) es positiva con un valor de 25.24%, el rendimiento por dólar invertido es de \$1.98 por cada dólar invertido y el periodo de recuperación es de 4.67 años.

En conclusión, los flujos calculados demuestran que el negocio es rentable.

7.4. Proyección de flujo de caja del inversionista, cálculo de la tasa de descuento y criterios de valoración.

Como se mencionó en el punto anterior, la tasa de descuento implementada para valorar los flujos de los inversionistas es el CAPM. En el **Anexo 6** se presentará la metodología para el cálculo del flujo.

Haciendo hincapié en las condiciones de aceptación del proyecto se obtuvo la siguiente información en cuanto a la atractividad del inversionista.

El valor del Valor Presente Neto (VPN) es positivo con una cifra de \$4,348.67, existe una ganancia de \$3,90 dólares por cada dólar invertido en el proyecto, el periodo de recuperación es de 4.64 años en donde se plantea el servicio y finalmente existe una tasa positiva TIR con un valor de 28.95%.

Corroborando con los resultados del flujo de caja del proyecto y flujo de caja del inversionista, el proyecto debe ser aceptado.

7.5. Índices financieros

Tabla 22 Comparación de índices financieros con la industria

	2018	2019	2020	2021	2022	Promedio	Industria
Medidas de liquidez							
Razon de efectivo	52.32	16.56	19.66	22.71	26.97	27.64	1.47
Prueba ácida	0.98	0.94	0.95	0.96	0.96	0.96	0.98
Medidas de Solvencia							
Razon de autonomia	0.60	0.72	0.83	0.91	0.96	0.80	0.53
Razon de endeudamiento	0.40	0.28	0.17	0.09	0.04	0.20	0.54
Medidas de rentabilidad							
Rendimiento de los activos ROA	-0.07	0.27	0.29	0.28	0.27	0.21	0.04
Rendimiento sobre el capital ROE	-0.06	0.67	0.80	1.02	1.27	0.74	0.14

7.5.1. Medidas de liquidez

Las medidas de liquidez del plan de negocios son altas en comparación a la de la industria, se debe resaltar que las mismas son positivas a través de la duración del plan de negocios. Este déficit se presenta al tener flujos positivos de efectivo como se evidencio en el estado de flujo de caja.

La interpretación de los índices de liquidez seria la siguientes:

- **Razón de efectivo:** Por cada dólar invertido en obligaciones a largo plazo, existe una ganancia de \$27,64 en efectivo. En la industria se presenta un cubrimiento de \$1,47 por cada dólar invertido en deuda a largo plazo.
- **Prueba ácida:** Por cada dólar invertido en obligaciones a corto

plazo, la empresa presenta un superávit de \$0.96 en efectivo. En contraste con la industria que presenta un cubrimiento de \$0,98 en cuanto a las obligaciones de corto plazo.

7.5.2. Medidas de solvencia

- **Razón de autonomía:** La empresa presenta una autonomía de 80% lo cual refleja una autonomía suficiente para no necesitar deuda para su funcionamiento. En cuanto a la industria presenta una autonomía de 53%.
- **Razón de endeudamiento:** Se aprecia un resultado de 20% lo que se traduce que el 20% de los activos se puede sustentar a través de recursos propios La industria presenta un índice de endeudamiento de 54%.

7.5.3. Medidas de rentabilidad

- **Rendimiento sobre activos:** Se genera una ganancia de \$0,21 de utilidad neta por cada dólar invertido en activos. La industria presenta una ganancia de \$0,04 por cada dólar invertido.
- **Rendimiento sobre capital:** Este índice presenta que, por cada dólar invertido en capital, se genera una ganancia de \$0,74 de utilidad neta. La industria presenta una ganancia de \$0,14 por cada dólar invertido en capital.

7.6. Recomendaciones para mejorar los indicadores

Como se evidencia en los indicadores, la empresa presenta indicadores positivos en las tres categorías, solamente habría que incrementar el rendimiento sobre activos. Lo que se recomienda para mejorarlos sería lo siguiente:

- Se podría adquirir más activos para que la empresa tenga otro ingreso

adicional al de la venta de productos textiles.

- Investigar la posibilidad de incrementar la capacidad total y así aumentar el número de pedidos que se puedan despachar en el mes, traducándose esto en un mayor volumen de ventas y más ingresos.

8. CONCLUSIONES GENERALES

- Mediante el análisis de entornos se puede concluir que la idea de implementar un plan de negocios para la creación de un portal web para la comercialización de materia prima textil es viable. Esto se sustenta en que existen varias políticas gubernamentales, como la aplicación de la industria 4.0 y la automatización de procesos mediante herramientas tecnológicas, apoyan al florecimiento de las tecnologías de información y del E-commerce en las distintas industrias y una de ellas es la manufacturera textil, sector al que está dirigido este proyecto.
- Gracias a la investigación cualitativa se conoce que el mercado meta son las empresas pequeñas, micro y medianas que se desenvuelven en la industria textil. Las mismas coincidieron en que existe una dificultad en la búsqueda de proveedores nuevos para la confección de sus productos.
- La oportunidad de negocio hallada se centraliza en que las empresas presentan un incremento en su actividad en línea y se registraron que el 81% de las mismas destinan sus actividades en línea a realizar compras via web. Se debe resaltar que la cultura E-commerce está floreciendo en Latinoamérica y por tal motivo se encuentra más atractivo la formulación de plataformas web que incentiven el comercio ya que brinda una mayor accesibilidad en cuanto a comunicación entre partes interesadas. El mayor desafío de dichas prácticas virtuales es la desconfianza de los ecuatorianos al ingresar datos personales y financieros en plataformas web.
- El mercado meta, como se mencionó previamente, consiste en empresas pequeñas, micro y medianas que se encuentran en la industria textil. Como resultado de esto existen 786 empresas dispuestas a utilizar la

plataforma virtual.

- En cuanto a las estrategias que ayudaran al servicio llegar a potenciales usuarios se encontró que el servicio que se desea prestar es clasificado como no buscado y por tal motivo se necesita una gran inversión para llamar la atención del mercado meta. En cuanto al precio, se destaca que los precios se basan en la competencia ya que la misma puede enfocarse en el mismo mercado que InterTextil y, por su posicionamiento y reconocimiento en el mercado, conseguir una cuota de mercado más grande. Se utilizará un canal directo sin intermediarios para agilizar el proceso de interacción de los usuarios y al mismo tiempo reducir costos. Finalmente, la promoción se realizará mediante redes sociales, emails y repartición de folletos en stands de la empresa cuando existan ferias textiles.
- En función de los valores de los indicadores financieros analizados, se determina que este proyecto es beneficioso puesto que, en los elementos puntuales de liquidez, solvencia y rentabilidad alcanzan cifras superiores a aquellas que, para estos mismos indicadores, alcanza la industria de comercialización de insumos textiles.
- Analizando los resultados de la evaluación financiera, la entidad presenta flujos de proyecto e inversionistas positivos con cifras de \$ 7,442.21 y \$4,348.67 respectivamente. Se presentan índices positivos de liquidez y el plan de negocios presenta utilidades desde el año 2. Bajo los criterios expuestos, el proyecto es rentable.
- Tomando en consideración los argumentos previamente expuestos, se concluye que el plan de negocios para la creación de un portal web de comercialización de telas y suministros para la industria textil en Quito es rentable.

Referencias

- Secretaria Nacional de Planificacion y Desarrollo. (13 de Julio de 2017). *Plan Nacional Para El Buen Vivir 2017-2021*. Obtenido de Gobierno Electronico: <https://www.gobiernoelectronico.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2017/09/Plan-Nacional-para-el-Buen-Vivir-2017-2021.pdf>
- Agencia EFE. (18 de Mayo de 2018). *El Telegrafo*. Obtenido de El Telegrafo: <https://www.entelegrafo.com.ec/noticias/economia/4/riesgo-pais-ecuador-richard-martinez>
- Banco Central del Ecuador. (31 de Diciembre de 2017). *Cuentas Nacionales*. Obtenido de https://contenido.bce.fin.ec/documentos/Administracion/bi_menuCNAde_f.html: https://contenido.bce.fin.ec/documentos/Administracion/bi_menuCNAde_f.html
- Camara Ecuatoriana de Comercio Electronico. (15 de Junio de 2017). *comportamiento de compra por Internet en Ecuador (2017)*. Obtenido de Camara Ecuatoriana de Comercio Electronico: <http://www.cece.ec/#quehace>
- Castillo, M. (15 de Junio de 2018). *Los derivados del petróleo llegan a Ecuador a mayor precio*. Obtenido de El Comercio: <https://www.elcomercio.com/actualidad/derivados-petroleo-precio-ecuador-empresas.html>
- Castillo, M. A. (15 de June de 2018). *El Comercio*. Obtenido de El Comercio: <https://www.elcomercio.com/actualidad/derivados-petroleo-precio-ecuador-empresas.html>
- El telegrafo. (4 de Agosto de 2018). *Redaccion Economia*. Obtenido de El telegrafo: <https://www.entelegrafo.com.ec/noticias/economia/4/industria40-ecuador-economia-empleo>
- Gonzales, P. (11 de Noviembre de 2017). *35 % de ecuatorianos compra en*

- Internet*. Obtenido de El Comercio:
<https://www.elcomercio.com/actualidad/ecuatorianos-compras-internet-comercio-electronico.html>
- Instituto Nacional de Estadística y Censos. (31 de Diciembre de 2016). *Tecnologías de la Información y Comunicaciones (TICS) 2016*. Obtenido de Ecuador en cifras:
http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/TIC/2016/170125.Presentacion_Tics_2016.pdf
- Instituto Nacional de Estadística y Censos. (31 de Diciembre de 2018). *Indice de precios al consumidor*. Obtenido de Ecuador en cifras:
<http://www.ecuadorencifras.gob.ec/historicos-ipc/>
- International Organization for Standardization. (13 de Marzo de 2018). *ISO 2700:2018 Information technology, Security techniques*. Obtenido de ISO: <https://www.iso.org/standard/73906.html>
- Jones, G. (2008). Teoría Organizacional. En G. Jones, *Teoría Organizacional* (pág. 552). Mexico: Pearson Educación.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2013). Fundamentos de Marketing. En P. Kotler, & G. Armstrong, *Fundamentos de Marketing* (pág. 9). Mexico: Pearson Educación de Mexico.
- Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno. (17 de Noviembre de 2004). *Normativa Tributaria*. Obtenido de Servicio de Rentas Internas:
<http://www.sri.gob.ec/web/guest/normativa-tributaria1>
- Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información. (31 de Diciembre de 2018). *Plan Nacional de Gobierno Electrónico 2018-2021*. Obtenido de Telecomunicaciones Gobierno:
<https://www.telecomunicaciones.gob.ec/wp-content/uploads/2018/09/Plan-Nacional-de-Gobierno-Electr%C3%B3nico.pdf>
- Orozco, M. (2 de Enero de 2019). *El PIB de Ecuador creció 1,4% en el tercer trimestre del 2018*. Obtenido de El comercio:
<https://www.elcomercio.com/actualidad/pib-ecuador-crecimiento->

economia-bce.html

Saiku. (31 de Diciembre de 2018). *Estadísticas multidimensionales*. Obtenido de Servicios de Rentas Internas: <https://declaraciones.sri.gob.ec/saiku-ui/>

Secretaria Nacional de Planificación y Desarrollo. (10 de Octubre de 2011).

Secretaria Nacional de Planificación y Desarrollo. Obtenido de Secretaria Nacional de Planificación y Desarrollo:

<http://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2017/12/Ley-Organica-de-Regulacion-y-Control-del-Poder-de-Mercado.pdf>

Secretaria Nacional de Planificación y Desarrollo. (22 de Septiembre de 2017).

Buen vivir plan nacional. Obtenido de Plan Nacional de Desarrollo 2017-2021: http://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2017/10/PNBV-26-OCT-FINAL_0K.compressed1.pdf

Superintendencia de Compañías. (5 de Noviembre de 1999). *Superintendencia de Compañías*.

Obtenido de Superintendencia de Compañías: http://www.oas.org/juridico/pdfs/mesicic4_ecu_comp.pdf

textiles, A. d. (2018). *AITE*. Obtenido de <http://www.aite.com.ec/>

Thompson, A., & Gamble, J. (2012). *Administración estratégica*. En A.

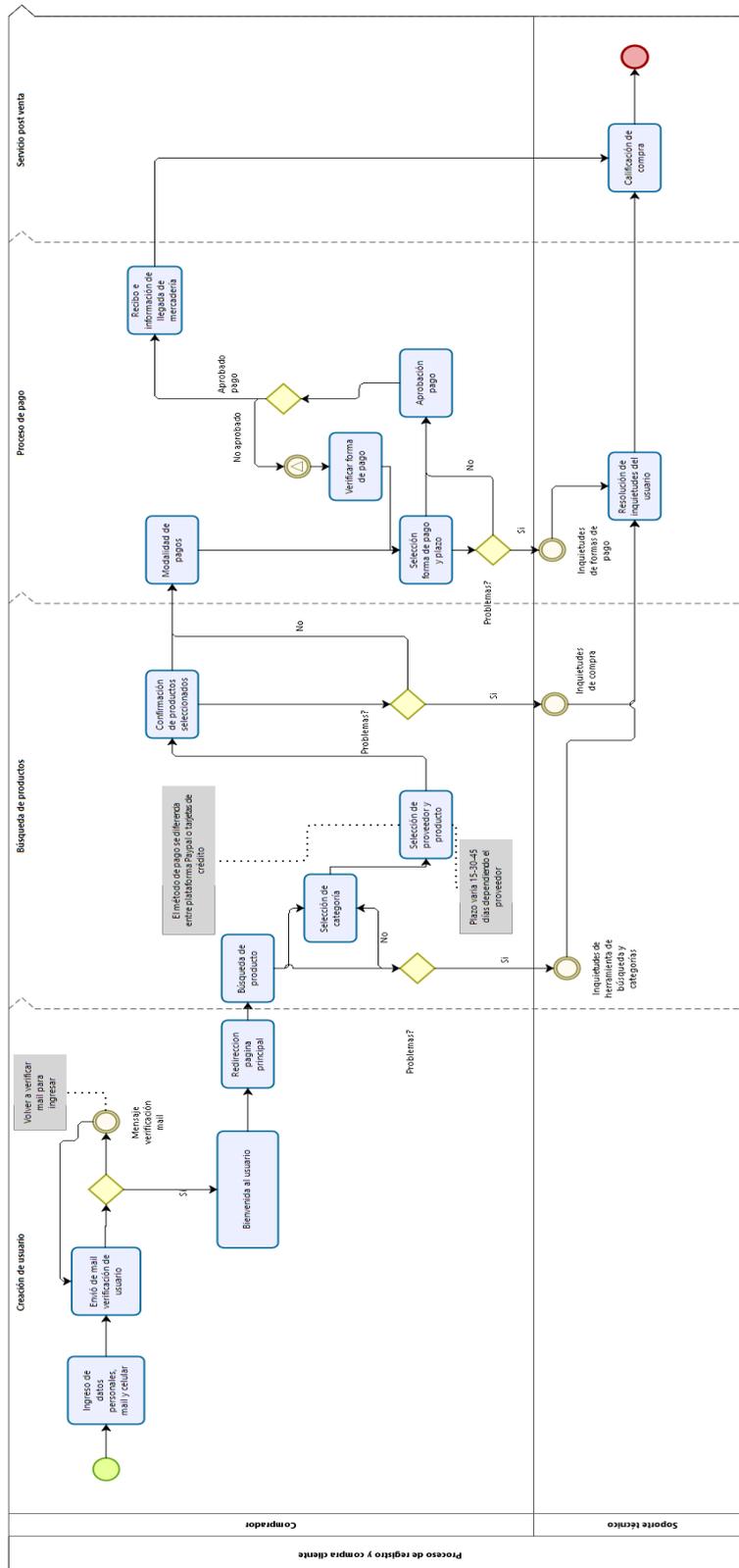
Thompson, & J. Gamble, *Administración estratégica* (pág. 401). Ciudad de México: McGraw-Hill/Interamericana Editores.

Universidad de Alicante. (28 de Enero de 2014). *Accesibilidad Web*. Obtenido

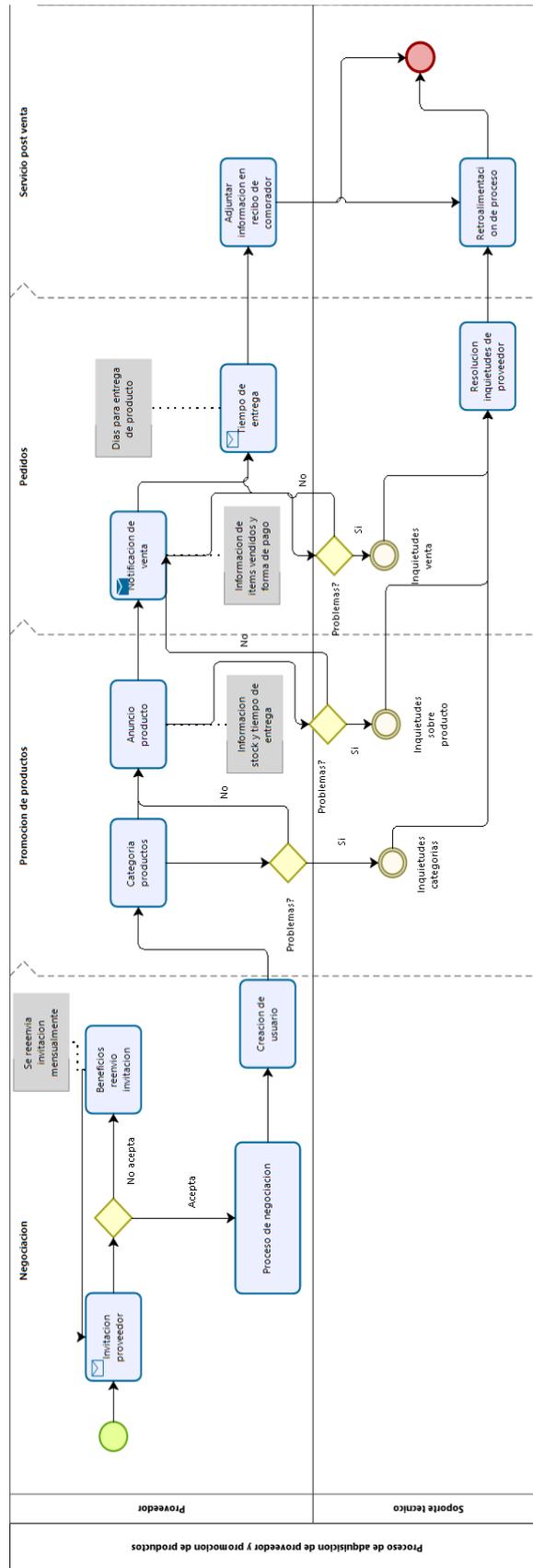
de Alicante: <http://accesibilidadweb.dlsi.ua.es/?menu=ecuador>

ANEXOS

Anexo 1. Flujoograma comprador



Anexo 2. Flujograma proveedores



Anexo 3. Desglose gastos

Incremento Gastos	2018	2019	2020	2021	2022
Gastos Suministros de Oficina	\$ 360.00	\$ 369.37	\$ 377.44	\$ 384.36	\$ 390.28
Gasto mantenimiento pagina y hosting	\$ 790.68	\$ 811.26	\$ 828.98	\$ 844.19	\$ 857.19
Gastos Servicios básicos	\$ 480.00	\$ 492.49	\$ 503.25	\$ 512.48	\$ 520.38
Gasto arriendo	\$ 4,800.00	\$ 4,924.92	\$ 5,032.53	\$ 5,124.85	\$ 5,203.77
Gastos de elaboracion de pagina (un so	\$ 7,620.00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Gastos operativos	\$ 14,050.68	\$ 6,598.04	\$ 6,742.21	\$ 6,865.88	\$ 6,971.62
Facebook	\$ 1,440.00	\$ 1,560.00	\$ 1,680.00	\$ 1,800.00	\$ 1,920.00
Google Adwords	\$ 600.00	\$ 720.00	\$ 840.00	\$ 960.00	\$ 1,080.00
Benchmark	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Ferías	\$ 800.00	\$ 850.00	\$ 900.00	\$ 950.00	\$ 1,000.00
Folletos A6	\$ 40.00	\$ 50.00	\$ 60.00	\$ 70.00	\$ 80.00
Gatos de Marketing y Publicidad	\$ 2,880.00	\$ 3,180.00	\$ 3,480.00	\$ 3,780.00	\$ 4,080.00
Gastos Sueldos	\$ 24,167.15	\$ 26,620.01	\$ 27,293.29	\$ 27,873.25	\$ 28,370.79
Total gastos	\$ 41,097.83	\$ 36,398.05	\$ 37,515.50	\$ 38,519.13	\$ 39,422.41

Anexo 4. Tabla de Amortización anual

Periodo	1	2	3	4	5
<i>Saldo inicial</i>	\$ 6,079.80	\$ 5,127.14	\$ 4,057.98	\$ 2,858.05	\$ 1,511.37
<i>Pago mensual (cuota)</i>	\$ 1,696.22	\$ 1,696.22	\$ 1,696.22	\$ 1,696.22	\$ 1,696.22
<i>Gasto Interés</i>	\$ 743.56	\$ 627.05	\$ 496.29	\$ 349.54	\$ 184.84
<i>Amortización al capital</i>	\$ 952.66	\$ 1,069.17	\$ 1,199.93	\$ 1,346.68	\$ 1,511.37
<i>Saldo final</i>	\$ 5,127.14	\$ 4,057.98	\$ 2,858.05	\$ 1,511.37	\$ -

Anexo 5. Cálculo de CAPM y WACC

Tasa de Descuento CAPM con beta Apalancada	
Tasa libre de riesgo (5 años)	2.72%
Rendimiento de mercado	10.15%
Beta (Software Internet)	1.45
Riesgo País	7.20%
Tasa de impuestos	33.70%
CAPM	20.68%
WACC	15.65%

Rendimiento Mercado	
S&P500 / 5y	
VP	\$ 1,632.97
VF	\$ 2,647.53

Desapalancar Beta	
Beta Apalancada Industria	1.20
Beta Desapalancada	1.17
Beta Apalancada Empresa	1.45

Estructura Deuda / Captial	
Deuda/Capital Industria	3.32%
Deuda/Capital Empresa	36.64%
Tasa de impuestos Industria	2.50%

Anexo 6. Flujo de caja del proyecto

Flujo de Caja del proyecto Anualizado					
0	1	2	3	4	5
\$ (7,579.50)	\$ (13,141.33)	\$ 1,439.13	\$ 1,485.39	\$ 1,537.64	\$ 48,597.90
\$ (7,579.50)	\$ (20,720.83)	\$ (19,281.70)	\$ (17,796.31)	\$ (16,258.68)	\$ 32,339.23

Criterios de Inversion del proyecto	
VPN	\$ 7,442.21
IR	\$ 1.98
TIR	25.24%
Perd. Recup	4.67

Anexo 7. Flujo de caja del inversionista

Flujo de Caja del Inversionista Anualizado					
0	1	2	3	4	5
\$ (1,499.70)	\$ (14,772.73)	\$ (192.26)	\$ (146.00)	\$ (93.76)	\$ 46,966.51
\$ (1,499.70)	\$ (16,272.43)	\$ (16,464.69)	\$ (16,610.69)	\$ (16,704.45)	\$ 30,262.06

Criterios de Inversion del proyecto	
VPN	\$ 4,348.67
IR	\$ 3.90
TIR	28.95%
Perd. Recup	4.64

