



ESCUELA DE NEGOCIOS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA FABRICACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE
DUVETS DUALES ELABORADOS CON FIBRA DE ALPACA Y PLUMÓN EN
LA CIUDAD DE QUITO

“Trabajo de Titulación presentado en conformidad con los requisitos
establecidos para optar por el título de Ingeniera Comercial mención
Administración de Empresas”

Profesor Guía:

María Verónica Dávalos González

Autor:

María Belén Vallejo Mariño

Año

2019

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

Declaro haber dirigido el trabajo “Plan de negocios para la fabricación y comercialización de duvets duales elaborados con fibra de alpaca y plumón en la ciudad de Quito” a través de reuniones periódicas con la estudiante María Belén Vallejo, 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.

María Verónica Dávalos González

C.C.: 1707895767

DECLARACIÓN DEL PROFESOR CORRECTOR

Declaro haber revisado este trabajo, “Plan de negocios para la fabricación y comercialización de duvets duales elaborados con fibra de alpaca y plumón en la ciudad de Quito”. De la estudiante María Belén Vallejo Mariño, en el semestre 2019-1, dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación.

Ing. Eva Rosario Benítez Díaz

CI No. 17216936644

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE

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

María Belén Vallejo Mariño

C.C.: 1002544052

RESUMEN

El presente proyecto, tiene como objetivo analizar la factibilidad, viabilidad y rentabilidad del plan de negocios para la fabricación y comercialización de Duvets Duales en la ciudad de Quito.

Un duvet dual es un tipo de cobertor de cama que se caracteriza por generar dos sensaciones térmicas puesto que, en su composición contiene fibra de alpaca como relleno en la mitad del producto y plumón en la otra mitad.

De esta manera, la mitad del duvet generará más calor ya que la fibra de alpaca es una de las más abrigadas del mundo, mientras que el plumón es un material más fresco.

En el estudio de mercados, se evidencia que el 87.5% de las parejas tienen dificultad para llegar a un consenso sobre la cantidad de menaje de cama que utilizan para dormir. Las mujeres disfrutan de un descanso confortable cuando están abrigadas mientras que, los hombres prefieren dormir más frescos.

Con base en análisis de entornos se concluye, que es factible implementar el presente proyecto puesto que, las condiciones de la industria textil son atractivas para nuevos emprendimientos y la inversión inicial requerida de USD 81.009 es accesible para el proyecto.

El análisis del cliente muestra que el 73.4% de las parejas están dispuestas a adquirir un duvet dual. De esta manera, el mercado objetivo está conformado por 14.005 parejas, de estado civil casadas y unión libre, de los estratos socio económicos A, B y C+ de la ciudad de Quito.

Finalmente, la evaluación financiera demuestra la viabilidad y rentabilidad del proyecto. El VAN es positivo con un valor de USD 18.050.74, y el ROE tiene una tasa de 8.9% a partir del segundo año, lo que significa que los inversionistas por cada dólar invertido obtendrán USD 0.089 de ganancias.

ABSTRACT

This project aims to analyze the feasibility, viability and profitability of the business plan for manufacturing and marketing of dual duvets in the city of Quito.

A dual duvet is a type of bed cover that is characterized by generating two thermal sensations since, in its composition, it contains alpaca fiber as a filling in half of the product and featherbed in the other half.

In this way, half of the duvet will generate more heat since the alpaca fiber is one of the warmest in the world, while the featherbed is a cooler material.

In market research, it appears that 87.5% of couples have difficulty reaching a consensus on the amount of household items bedding used for sleeping. Women enjoy a comfortable rest when they are more sheltered while men prefer to sleep cooler.

Based on the analysis of environments it is concluded that it is feasible to implement this project since the conditions of the textile industry are attractive for new ventures and the required initial investment of USD 81.009 is accessible for the project.

Customer analysis shows that 73.4% of couples are willing to purchase a Dual duvet. In this way, the target market is made up of 14,005 couples, of married marital status and free union, of the socioeconomic strata A, B and C + of the city of Quito.

Finally, the financial evaluation demonstrates the viability and profitability of the project. The NPV is positive with a value of USD 18.050.74, and the ROE has a rate of 8.9% from the second year, which means that investors will get from every dollar invested USD 0.089 profit.

Índice

1. Introducción	1
1.1. Justificación	1
1.1.1. Objetivo General del trabajo	2
1.1.2. Objetivos Específicos del trabajo.....	2
2. Análisis de Entornos.....	3
2.1. Análisis del entorno externo.....	3
2.1.1. Análisis PEST	3
2.2. Análisis de la industria.....	8
2.2.1. Descripción CIU.....	8
2.2.2. Análisis de las 5 fuerzas de Porter	8
2.3. Conclusiones del análisis de entornos	12
3. Análisis del Cliente	13
3.1. Investigación cualitativa y cuantitativa.....	13
3.1.1. Problema de Investigación	14
3.1.2. Hipótesis.....	14
3.1.3. Objetivos de la Investigación	14
3.1.4. Investigación cualitativa – Entrevista a expertos	15
3.1.5. Análisis del Focus Group.....	17
3.1.6. Análisis cuantitativo	18

3.2. Conclusiones del análisis del cliente	21
4. Oportunidad de Negocio.....	22
5. Plan de Marketing	25
5.1. Estrategia general de marketing.....	25
5.1.1. Mercado objetivo	26
5.1.2. Posicionamiento	27
5.1.3. Propuesta de valor.....	28
5.1.4. Estrategia de crecimiento	28
5.2. Mezcla de Marketing.....	29
5.2.1. Producto	29
5.2.2. Precio	33
5.2.3. Plaza.....	35
5.2.4. Promoción	36
6. Propuesta de filosofía y estructura organizacional	40
6.1. Misión, Visión y Objetivos de la Organización.....	40
6.1.1. Misión	40
6.1.2. Visión.....	40
6.1.3. Objetivos.....	40
6.2 Estructura legal	41
6.3 Plan de operaciones	43

6.3.1	Procesos de la organización.....	43
6.3.2	Ciclo de operaciones	44
6.3.3	Capacidad Instalada	46
6.3.4	Capacidad Utilizada.....	47
6.3.5	Infraestructura, maquinaria y equipos.....	48
6.4	Estructura Organizacional	49
6.4.1	Diseño organizacional	49
7.	Evaluación Financiera.....	49
7.1.	Proyección de ingresos, costos y gastos.....	50
7.1.1.	Proyección de Ingresos	50
7.1.2.	Proyección de costos.....	51
7.1.3.	Proyección de gastos	51
7.2.	Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital....	51
7.2.1.	Inversión inicial	51
7.2.2.	Capital de trabajo.....	52
7.2.3.	Estructura de Capital	52
7.3.	Estado de resultados, situación financiera y flujos de caja... 52	
7.3.1.	Estado de resultados	52
7.3.2.	Estado de situación financiera	53
7.3.3.	Estado de flujo de efectivo.....	54
7.3.4.	Cálculo de la tasa de descuento.....	54

7.3.5. Criterios de valoración	55
7.4. Índices financieros.....	56
8. Conclusiones generales.....	57
Referencias.....	59
ANEXOS	65

Índice de Tablas

Tabla 1: Clasificación CIIU del sector industrial del proyecto	8
Tabla 2: Matriz EFE.....	11
Tabla 3: Matriz de océanos azules.....	25
Tabla 4: Segmentación de mercado.....	26
Tabla 5: Detalle de medidas para confección de duvets	30
Tabla 6: Costeo de materia prima e insumos	33
Tabla 7: Lista de precios de duvets duales al inicio de operaciones	34
Tabla 8: Fechas en las que se realizará promoción de ventas	37
Tabla 9: Proyección de gastos de marketing.....	39
Tabla 10: Estructura legal de empresas de la industria textil	42
Tabla 11: Secuencia de actividades y tiempo de operaciones	46
Tabla 12: Capacidad instalada	46
Tabla 13: Capacidad utilizada	47
Tabla 14: Producción estimada al inicio de las operaciones	47
Tabla 15: Costos de maquinaria y equipos	48
Tabla 16: Proyección de ingresos	50
Tabla 17: Proyección de costos	51
Tabla 18: Proyección de gastos	51
Tabla 19: Requerimiento de inversión inicial.....	52
Tabla 20: Estado de resultados proyectado	53

Tabla 21: Estado de situación financiera proyectado	53
Tabla 22: Cálculo de la tasa de descuento	54
Tabla 23: Criterios de Valoración.	55
Tabla 24: Índices Financieros.....	56

Índice de Figuras

Figura 1: PIB del Sector Textil y Confecciones Año 2017	4
Figura 2: Balanza comercial Industria Textil	5
Figura 3: Empleo generado por la Industria Textil y Confecciones año 2017	6
Figura 4: Infografía análisis del cliente	15
Figura 5: Perfil socio económico de la muestra	18
Figura 6: Tabulación pregunta sobre preferencias consumidor.....	19
Figura 7: Tabulación pregunta ¿Quién toma las decisiones de comprar?	19
Figura 8: Tabulación pregunta ¿De cuántas plazas es su cama?.....	20
Figura 9: Análisis de precios de Van Westendorp.....	21
Figura 10: Ilustración gráfica de la climatización del producto	27
Figura 11: Lienzo de modelo de negocios CANVAS	28
Figura 12: Matriz Hansoff	29
Figura 13: Producto - duvet dual	30
Figura 14: Logotipo y Slogan de la empresa	32
Figura 15: Empaque del producto	32
Figura 16: Etiqueta de tela Norma de Etiquetado Textil INEN.....	33
Figura 17: Mapa de procesos.....	43
Figura 18: Cadena de Valor	44
Figura 19: Máquina acolchadora	45
Figura 20: Costura.....	45

Figura 21: Organigrama estructural de la empresa 49

1. Introducción

1.1. Justificación

Para las personas, es importante disfrutar de un descanso reparador. La Organización Mundial de la Salud manifiesta que existe una relación estrecha entre el sueño y el estado de salud. Al respecto, el Instituto Ciencias Neurológicas Sostiene que, (...) “Si una persona tiene micro despertares en la noche, aunque haya dormido 10 horas, no habrá calidad de sueño y los efectos se notarán en el día con somnolencia, cansancio e irritabilidad” (Instituto Nacional de Ciencias Neurológicas, 2018)

En ese sentido, el exceso de frío o calor durante la noche pueden causar interrupciones en el sueño. Por esta razón es importante encontrar la temperatura ideal para descansar.

Este aspecto, resulta sencillo cuando una persona duerme sola. Sin embargo, cuando se trata de dormir en pareja es más difícil llegar a un consenso ya que, cada persona se siente confortable a una temperatura diferente. Mientras las mujeres tienen preferencia por dormir abrigadas, los hombres descansan mejor en un ambiente más fresco.

Con el objetivo de mejorar la calidad del descanso de las parejas, en el presente proyecto, se plantea la creación de una empresa dedicada a la fabricación y comercialización de duvets duales elaborados con fibra de alpaca y plumón en la ciudad de Quito.

Un duvet dual, es un tipo de cobertor que cuenta con una composición innovadora. La mitad producto está confeccionado con 100 % fibra de alpaca, una de las fibras naturales más abrigadas del mundo, la otra mitad del duvet contiene relleno de plumón en su interior, un material con una capacidad térmica inferior a la de la alpaca. De esta manera, cada miembro de la pareja podrá descansar confortablemente, en la temperatura de su preferencia sin que esto genere incomodidad a su pareja.

1.1.1. Objetivo General del trabajo

Determinar la factibilidad y viabilidad de la implementación de un plan de negocios para la fabricación y comercialización de duvets duales elaborados con fibra de alpaca y plumón en la ciudad de Quito.

1.1.2. Objetivos Específicos del trabajo

Realizar, un análisis de entornos utilizando las herramientas Pest y Porter para determinar la influencia de los factores externos en el proyecto.

Elaborar, la investigación de mercados usando técnicas cuantitativas y cualitativas para determinar el nivel de aceptación del producto, identificar el segmento objetivo, sus características, los factores que influyen en la decisión de compra y el canal adecuado para llegar a ese segmento.

Identificar, la oportunidad de negocio encontrada en función de los resultados obtenidos en el análisis externo, de la industria y del cliente para determinar la viabilidad del proyecto.

Desarrollar, el plan de marketing para el proyecto, definir la estrategia general y de posicionamiento así como también el plan de marketing que permita una acertada implementación del plan de negocios.

Definir, una estructura y filosofía organizacional que aporte a la consecución de los objetivos planteados mediante una eficiente gestión administrativa, financiera y comercial.

Realizar, el análisis financiero que dirija la toma de decisiones del proyecto mediante la interpretación de razones como el TIR, VAN, CAPM y WACC para determinar la viabilidad de este.

2. Análisis de Entornos

2.1. Análisis del entorno externo

2.1.1. Análisis PEST

1.1.1.1 Entorno político

En el ámbito político, de acuerdo con lo manifestado por Javier Díaz, presidente de la Asociación de Industriales Textiles del Ecuador (AITE). Institución que agrupa a las empresas que representan el 75% de la producción textil nacional.

Uno de los principales requerimientos para el gobierno es diseñar un contrato de trabajo específico para el sector manufacturero. “(...) El objetivo es contar con un modelo contractual que se ajuste a la realidad de la industria manufacturera en términos, por ejemplo, de las horas de trabajo requeridas por las fábricas o la estacionalidad de la demanda de trabajo”. (Asociación de Industriales Textiles del Ecuador, 2018).

De acuerdo con lo manifestado por dicha institución, una amenaza para el sector textil (...) “son los altos costos de mano de obra puesto que, dependiendo el tipo de prenda, representan entre el 25% y el 60% de los costos de producción”. (Revista Líderes, 2018)

Por otro lado, como un incentivo a la producción nacional, la Ley Orgánica para el Fomento Productivo, establece la exoneración del Impuesto a la Renta y su anticipo por un periodo de 8 años para los nuevos emprendimientos que se encuentren ubicados en las ciudades de Quito y Guayaquil. (Servicio de Rentas Internas, 2018).

Otro incentivo para la industria es el Programa de Renovación Energética Nacional que establece una reducción de entre el 13 y 19% a las planillas eléctricas de los usuarios industriales. (Ministerio de Electricidad y Energía Renovable, 2018).

Adicionalmente, las Normas Regulatorias para Cadenas de Supermercados y sus Proveedores establecen que, en las cadenas de supermercados el 15% de los productos exhibidos deben provenir de pequeños proveedores. (Ministerio Coordinador de la Producción, Empleo y Competitividad, 2017). Esta disposición representa una oportunidad para el proyecto por cuanto el canal de distribución se vuelve más accesible.

En cuanto a normativas específicas para la industria, el sector textil debe cumplir con la norma de Etiquetado de Prendas de Vestir y Ropa de Hogar. Esta norma determina que, a los productos se les debe incorporar etiquetas permanentes en las que se describa la composición de materiales, las medidas o tallas y las recomendaciones de uso. (Servicio Ecuatoriano de Normalización, 2017).

El objeto de esta norma es evitar que los productos se comercialicen con información falsa o que genere confusión a los usuarios, lo cual representa una oportunidad para los productos con mayor valor agregado.

2.1.1.2. Entorno económico

En el año 2017 con un PIB de USD 826 millones, la industria textil se posicionó como la cuarta más grande del país, tal como se muestra en la siguiente ilustración:

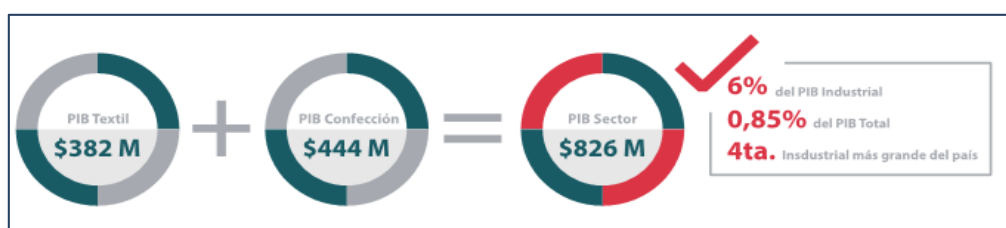


Figura 1: PIB del Sector Textil y Confecciones Año 2017

Tomado de: Cámara de Industriales de Guayaquil

Con respecto a la balanza comercial del sector textil, según datos de la Asociación de Industriales Textiles (AITE), históricamente los saldos son deficitarios. A continuación se muestran las cifras correspondientes al primer semestre de los años 2016, 2017 y 2018.



Figura 2: Balanza comercial Industria Textil (Primer semestre años 2016-2018)

Adaptado de: Boletines AITE Noticias 2018

A pesar, de los saldos deficitarios en la balanza comercial, “entre enero y junio de 2018, el sector textil y confección ha logrado exportaciones por USD 48,4 millones. Lo que representa un 5,8% (FOB) de crecimiento respecto al mismo período en el 2017”. (Asociación de Industriales Textiles del Ecuador, 2018). Un aspecto relevante es que las exportaciones de las líneas de ropa y textiles para hogar tuvieron un incremento del 41.8% en este período.

En cuanto a la inflación del país, se utilizará la tasa del 0.35% correspondiente al mes de noviembre de 2018 para realizar la proyección de precios, costos y gastos del presente proyecto. (Instituto Nacional de Estadística y Censos, 2018)

Finalmente, la tasa de interés activa para crédito productivo de PYMES a septiembre de 2018 es de 11.10% anual. Los costos elevados de financiamiento representan una amenaza para el proyecto. (Banco Central del Ecuador, 2018)

2.1.1.3. Entorno social

El sector textil pertenece a los sectores intensivos de trabajo porque genera 175.000 empleos directos. (Cámara de Industrias de Guayaquil, 2018). En estas cifras se encuentra una oportunidad para el proyecto ya que se puede acceder a mano de obra con experiencia en la industria. Tal como se describe en la siguiente figura.



Figura 3: Empleo generado por la Industria Textil y Confecciones año 2017

Tomado de: Cámara de Industrias de Guayaquil

En cuanto a la demografía de la ciudad de Quito, de acuerdo con el censo del INEC del año 2010, Quito tiene 1'619.146 habitantes. (Instituto Nacional de Estadística y Censos, 2017). En este contexto, Quito que es una de las ciudades más pobladas del país, lo que representa una oportunidad por la cantidad de clientes que están al alcance de la empresa.

Con respecto, al estado civil de la población ecuatoriana, el 32.5% de las personas son casadas, mientras que el 20.3% se encuentran en unión libre. (Instituto Nacional de Estadísticas y Censo, 2010)

Por otro lado, la Encuesta de Estratificación del Nivel Socioeconómico realizada por el Instituto Nacional de Estadística y Censo se obtuvieron los siguientes datos: “los hogares de Ecuador se dividen en cinco estratos, el 1,9% de los hogares se encuentra en estrato A, el 11,2% en nivel B, el 22,8% en nivel C+, el 49,3% en estrato C- y el 14,9% en nivel D”. (Instituto Nacional de Estadística y Censos, 2011).

Con base en esta información, se realiza la segmentación socioeconómica del proyecto y se establece que el segmento objetivo está conformado por los estratos A, B y C+.

En lo referente a los hábitos de consumo de la población, de acuerdo con los datos de la última Encuesta Nacional de Ingresos y Gastos, los hogares ecuatorianos gastan el 5.9% de sus ingresos en la categoría “Muebles, artículos para el hogar y para la preservación ordinaria del hogar”. (Instituto Nacional de Estadísticas y Censo, 2012)

Con respecto a esta cifra, el presidente de la Asociación de Industriales Textiles del Ecuador AITE, ha manifestado que la tendencia al consumo de lencería para el hogar como un complemento de la decoración se encuentra en crecimiento.

De acuerdo con el portal midecoración.com, “en el 2018 las tendencias en textiles de hogar son aquellos productos naturales, obtenidos de forma sostenible. No cabe duda de que una de las tendencias en ropa de cama, es el respeto por el medio ambiente a la hora de elegir los tejidos”. Uno de los productos de mayor preferencia de los consumidores es el edredón Nórdico o duvet. (Las Nuevas tendencias en Ropa de Cama, 2018).

Las tendencias de consumo mencionadas representan una oportunidad para el proyecto puesto que, la fibra de alpaca se obtiene de una manera amigable con el ambiente. En el proceso de trasquilar la lana, el animal no es maltratado, contrario a lo que ocurre con los gansos al momento de retirarles las plumas.

1.1.1.4 Entorno tecnológico

La producción del sector textil ecuatoriano es muy versátil, comprende desde la fabricación de hilo hasta la elaboración de productos terminados, por lo tanto la tecnología requerida es muy diversa y dependerá de los volúmenes de producción requeridos.

En ese sentido, el uso tecnológico puede comprender desde una máquina de coser recta para elaboración de trabajos artesanales cuya inversión aproximada será de USD 300, hasta maquinas industriales automatizadas de alto rendimiento cuya inversión requiere montos mucho más elevados. Por ejemplo, la empresa Delltex ubicada en Cumbayá durante los últimos 5 años “ha invertido cerca de \$ 6 millones en innovación y nuevas máquinas para mejorar su producción “ (Universo, 2017).

De acuerdo, con el portal Textiles Panamericanos, Alemania es el líder en la manufactura de maquinaria textil por los avances tecnológicos y el servicio técnico que ofrece (Textiles Panamericanos, 2018). De ahí que, la ventaja para

el sector textil del país es que la maquinaria proveniente de la Unión Europea ingresa con 0% de aranceles.

2.2. Análisis de la industria

La asignación de la industria se establece en base al ordenamiento establecido por la Clasificación Internacional Industrial Unificada (CIIU):

2.2.1. Descripción CIIU

Tabla 1: Clasificación CIIU del sector industrial del proyecto

CÓDIGO	DESCRIPCIÓN
C	Industrias manufactureras
C13	Fabricación de productos textiles
C139	Fabricación de otros productos textiles
C1392	Fabricación de artículos confeccionados de materiales textiles, excepto prendas de vestir.
C1392.01	Fabricación de artículos confeccionados con cualquier tipo de material textil, incluidos tejidos (telas) de punto y ganchillo: frazadas, mantas de viaje, sobrecamas, cobijas, edredones, ropa de cama, sábanas, mantelería, toallas y artículos de cocina acolchados, edredones, cojines, pufés, almohadas, sacos de dormir, artículos para el baño, etcétera, incluido tejidos para mantas eléctricas.

Adaptado de: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, CIIU 4.0

2.2.2. Análisis de las 5 fuerzas de Porter

Poder de negociación de los clientes (Medio)

La producción de textiles de hogar está dirigida a consumidores finales. De acuerdo con la información estadística del INEC, en Quito existen 746.900 familias. (Instituto Nacional de Estadística y Censos, 2017). Las cuales realizan compras para auto consumo y acceden a los productos textiles a través de puntos de venta directos de los fabricantes o mediante canales de distribución.

Con respecto al número de empresas que ofertan textiles de hogar, los datos de la Superintendencia de Compañías indican que, en el cantón Quito existen 132 empresas registradas en el CIIU C1392.01. (Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, 2018).

En el sector textil, la diferenciación se da básicamente por la calidad de los materiales utilizados y los diseños de los productos, en la actualidad existen telas con tratamientos anti ácaros, anti bacterias, retardantes de flama, y, particularmente en textiles de hogar tiene mucha trascendencia la tecnología Aqua Clean que, “además de actuar como repelente de líquidos, también actúa como facilitador de la limpieza” (Deco Estilo, 2018).

Al tratarse de un mercado en el que existen muchos clientes con volúmenes de compra bajos y que tienen a su alcance una amplia oferta de productos textiles para el hogar, los precios se establecen en función de la diferenciación de los productos y, de la oferta y la demanda. Por lo expuesto anteriormente, se considera que los clientes tienen un poder de negociación medio.

Poder de negociación de los proveedores (Bajo)

La industria textil tiene acceso a un gran número de proveedores nacionales e internacionales, En la Superintendencia de Compañías se encuentran registradas 393 empresas en el CIIU G4641.11 “Venta al por mayor de hilos (hilados), lanas y tejidos (telas). Y, 249 empresas en el CIIU G4659.21 (...) “Venta al por mayor de máquinas para la industria textil”. (Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, 2018).

Con respecto a la provisión de fibra de Alpaca, en el país existen varias comunidades que se dedican a la crianza de camélidos, entre las que se encuentran “Azaraty, Casa Condor, Chorrera mirador, Jatari, Campesinos en Chimborazo, Zuleta, Cajas, Morocho de Imbabura, Cebadaloma y Pilisurco de Cañar”. También existen empresas como Inga Alpaca y Paqocha dedicadas a esta actividad. En actualidad existen en el país aproximadamente 5000 alpacas. (Paqocha, 2018).

Considerando, la alta concentración de proveedores de materia prima y maquinaria, las empresas del sector textil tienen la alternativa de elegir a los proveedores que le brinde los mejores beneficios, por esta razón los proveedores tienen un bajo poder de negociación.

Amenaza de productos sustitutos (Alta)

El sector textil es uno de los más afectados por las importaciones de productos. Parte de la producción nacional, es sustituida por las importaciones provenientes principalmente de China. A noviembre del 2017 en la categoría ropa de cama se importaron 525 toneladas de producto terminado equivalentes a USD 4.7 millones (Asociación de Industriales Textiles Ecuador, 2018).

Adicionalmente, de acuerdo con datos de la misma institución, (...) “El 51% de telas planas, el 76% de las telas de punto y el 64% de las prendas de vestir y textiles de hogar llegan a Ecuador registrando subdeclaración aduanera, lo que genera las altas tasas de contrabando que en la actualidad experimenta el sector” (Asociación de Industriales Textiles del Ecuador, 2018).

La sustitución de la producción nacional por productos importados y el contrabando representan una amenaza alta para la producción nacional del sector textil.

Amenaza de nuevos competidores (Media)

En el manual de buenas prácticas comerciales para el sector textil se establece la libertad para desarrollar actividades económicas en esta industria y la prohibición de prácticas restrictivas que pretendan eliminar competidores o restringir el ingreso de nuevos operadores. (Superintendencia de Poder de Mercado, 2018).

La industria textil resulta atractiva para las nuevas inversiones por tratarse de un sector en crecimiento, que genera rentabilidad. De acuerdo con datos de la Corporación financiera nacional la utilidad neta que percibieron las empresas del sector textil durante el año 2017 fue del 7.19%. (Corporación Financiera Nacional, 2018) .

Invertir en una de las industrias más grandes del país, que se encuentra en crecimiento, es rentable y no cuenta con restricciones legales para nuevos

operadores puede resultar atractivo para los nuevos competidores, por esta razón se considera una amenaza media.

Rivalidad entre las empresas (Media)

En la ciudad de Quito existen 132 empresas registradas en el CIIU C1392.01, cuya actividad es la fabricación de productos textiles para el hogar, de las cuales, las grandes empresas concentran el 89% de las ventas del sector, mientras que el 11% restante corresponde a las ventas de las MIPYMES. (Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, 2018). Los datos señalados anteriormente muestran que esta es una industria con tendencia a generar economías de escala para ser más competitiva.

Por otro lado, entre los años 2013 y 2017 “el subsector C13, fabricación de productos textiles, presenta una tasa de crecimiento de sus ventas promedio del 7.2% anual. Durante los primeros cuatro años el sector sufrió reducciones en sus ventas que variaron entre -12.1% y -49% de un año a otro. Sin embargo, el año 2017 fue diferente y sus utilidades se incrementaron en un 96.5% con relación al año que le precede (Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, 2018). Estos datos muestran que existe una reactivación del sector y por lo tanto la rivalidad entre las empresas disminuye.

A continuación, se muestra la matriz EFE que determina una calificación total de 2.87, donde la mayor injerencia en el análisis de entornos lo tienen las oportunidades encontradas, por lo que el emprendimiento debe utilizar estas oportunidades para generar estrategias y acciones que le permitan posicionarse en un mercado competitivo como es el sector de fabricación de productos textiles.

Tabla 2: Matriz EFE

MATRIZ DE EVALUACION DE FACTORES EXTERNOS (EFE)				
No	Factores Externos Clave	Peso	Calificación	Resultado Ponderado
Oportunidades				
1	La industria textil se encuentra en crecimiento (7.2%) anual durante los últimos 5 años. Las exportaciones de lencería de hogar incrementaron un 41,8% durante el primer semestre del 2018 en comparación con el mismo período del año 2017.	12%	4	0,48
2	Incentivos tributarios, la exoneración del impuesto a la renta y su anticipo durante 8 años a los nuevos emprendimientos ubicados en las ciudades de Quito y Guayaquil.	12%	3	0,36
3	Tendencia creciente del uso de duvets y preocupación por adquirir productos textiles fabricados con responsabilidad ambiental.	12%	3	0,36
4	Las normas regulatorias para cadenas de supermercados establecen que el 15% de los productos exhibidos en los grandes supermercados deben provenir de pequeñas y micro empresas.	10%	2	0,2
5	Alta disponibilidad de proveedores de materia prima, maquinaria e insumos para la industria textil.	9%	1	0,09
Amenazas				
6	Alta amenaza de productos sustitutos, dada por la importación de productos de precios bajos provenientes especialmente de China y el contrabando.	12%	4	0,48
7	Altas tasas de interés (11,10%) para crédito productivo PYMES	10%	4	0,4
8	Altos costos de mano de obra que representan entre el 25% y 60% del total de los costos de producción de la industria textil.	9%	4	0,36
9	Alta concentración de las ventas en las grandes empresas, solo el 11% del total de las ventas de la industria textil corresponde a PYMES.	9%	1	0,09
10	Bajo costo de cambio para el cliente puesto que tiene a su alcance una amplia oferta de productos textiles. En Quito existen 132 empresas registradas en el CIUU C1392.01	5%	1	0,05
Totales		100%		2,87

2.3. Conclusiones del análisis de entornos

La industria textil es la cuarta más grande del país, a partir del año 2017 el sector presentó una significativa recuperación económica al incrementar sus utilidades en un 96.5% en relación con el año 2016. Al finalizar el primer semestre del presente año, las exportaciones crecieron un 5.8% con relación al año 2017. Particularmente, las exportaciones de la categoría lencería de hogar se incrementaron en un 41.8%, estas cifras positivas muestran que el sector es atractivo para nuevas inversiones.

Para incrementar la competitividad de la industria, el sector textil requiere tecnificar sus procesos y generar mayores volúmenes a precios más bajos. En la actualidad se pueden automatizar los procesos de tal manera que requieran poca intervención de mano de obra. Sin embargo, los costos son elevados, razón por la cual solo las grandes empresas están en condiciones de hacerlo, la

consecuencia es que estas empresas concentran el 89% de las ventas de la industria textil.

El poder de negociación de los clientes es medio, porque el mercado de productos textiles está conformado por un gran número de compradores, 476.000 familias en la ciudad de Quito, quienes disponen de una amplia oferta de productos textiles generada por las 132 empresas que fabrican textiles para el hogar.

El poder de negociación de los proveedores es bajo, debido a la alta concentración de empresas que abastecen a la industria textil de materia prima y maquinaria. Ello es una oportunidad porque al existir disponibilidad de recursos, se asegura el abastecimiento, se facilita el proceso de adquisiciones y se pueden negociar mejores condiciones.

La amenaza de productos sustitutos es alta, razón por la cual es prioritario para las empresas del sector desarrollar estrategias que mitiguen esta amenaza que está dada principalmente por las importaciones de producto terminado y el contrabando.

Finalmente, la rivalidad entre las empresas es media debido a que existen varias unidades productivas que compiten en la industria textil. Para ser más competitivas, las empresas requieren alcanzar altos volúmenes de producción, una muestra de ello es que las empresas grandes del sector concentran el 89% del total de las ventas. En definitiva, el crecimiento de la industria mitiga la competitividad entre las empresas e incentiva la inversión.

3. Análisis del Cliente

3.1. Investigación cualitativa y cuantitativa

En la etapa de investigación del presente proyecto, se realiza un procedimiento exploratorio con metodología cuantitativa y cualitativa. Las herramientas utilizadas son: dos entrevistas a expertos de la industria textil, un grupo focal

realizado con la participación de 10 personas y 56 encuestas aplicadas utilizando un muestreo por conveniencia a través de la herramienta Google Forms.

3.1.1. Problema de Investigación

¿Cuál es el segmento de mercado dispuesto a comprar duvets duales elaborados con fibra de alpaca y plumón?

3.1.2. Hipótesis

Las parejas requieren un cobertor con las características del duvet dual, debido a que las mujeres prefieren dormir más abrigadas que los hombres.

3.1.3. Objetivos de la Investigación

- Determinar, el perfil socio económico del segmento de mercado
- Identificar el nivel de aceptación del producto en el mercado meta.
- Establecer, las características que debe tener el producto para que despertar el interés en el segmento meta.
- Identificar, el canal de distribución adecuado para llegar al mercado objetivo
- Determinar, el precio óptimo para el producto utilizando el modelo de Van Westendorp.

A continuación, se presenta la infografía que contiene los datos más relevantes obtenidos en la investigación cuantitativa y cualitativa.



Figura 4: Infografía análisis del cliente

3.1.4. Investigación cualitativa – Entrevista a expertos

Primera entrevista:

Nombre: Ing. Diana Flores
 Cargo: Asesora Comercial
 Empresa: Inga Alpaca
 Perfil de la Empresa: Productora y comercializadora de fibra de alpaca, productos elaborados de manera artesanal y otros productos textiles como de edredones, chompas, bolsos y chalecos.

El objetivo de la entrevista es conocer la gestión de la empresa y el plan de operaciones que se implementa en la misma, para identificar factores de éxito que contribuyan al desarrollo del presente plan de negocios.

La empresa, ha posicionado los productos elaborados de alpaca en el mercado nacional e internacional. Así pues, los edredones se exportan a Canadá, mientras que, en el mercado nacional se comercializan a través de los siguientes

canales de distribución: en Su Kasa, Todo Hogar, tiendas especializadas y a través de la página de Facebook.

La empresa fue fundada en el año 2008, con un enfoque principal en la comercialización de la fibra de Alpaca y prendas de vestir confeccionadas artesanalmente, hace 2 años, incursionó en la fabricación de edredones de alpaca.

Actualmente, la empresa factura aproximadamente USD. 20.000 mensuales por concepto de venta de edredones. El volumen de ventas es todavía bajo pero el mercado está en crecimiento y el uso de la fibra de alpaca se está popularizando.

Finalmente, en la actualidad tiene aproximadamente 900 alpacas. Es especialista en el procesamiento de la lana, entrega a sus clientes la fibra lista para ser utilizada en los distintos procesos textiles o para ser tejida de manera artesanal.

Segunda entrevista:

Nombre: Sr. Alberto Paquet
Cargo: Gerente Comercial
Empresa: Elfa Internacional
Perfil de la Empresa: comercializadora de telas de procedencia China e Indú para los mercados de Estados Unidos, América Latina y el Caribe

El objetivo de la entrevista es identificar el tipo de tela que se debe utilizar en la confección de un duvet dual. Este componente es importante por ser la parte visual del producto.

En primer lugar, se identificó que la tela de algodón es considerada la de mejor calidad. existen diferentes tipos de telas de algodón, las más populares para fabricación de textiles para hogar son el percal y el satén. Frente a lo cual, la recomendación del experto para fabricar un duvet resistente, es utilizar tela percal con una composición de 80% algodón y 20% poliéster. Esta combinación de materiales es la óptima debido a que, el algodón puro tiende a encogerse al lavarlo.

Por lo general, la ropa de cama se confecciona con telas que varían entre los 200 y 800 hilos. Así pues, para la fabricación de edredones y duvets una tela de 400 hilos es apropiada y de muy buena calidad.

3.1.5. Análisis del Focus Group

El focus group, se llevó a cabo el viernes 10 de febrero del 2018 con la participación de 10 asistentes, 7 mujeres y 3 hombres. Personas casadas, de edades comprendidas entre los 31 y 55 años, quienes compartieron sus experiencias y anécdotas relacionadas con el tema descanso y vida en pareja. los principales hallazgos se detallan a continuación:

Los 10 participantes, coinciden en que las mujeres prefieren dormir más abrigadas que los hombres. Dos parejas, comentan que, en ocasiones, esta diferencia de gustos les ha dificultado adaptarse a dormir juntos.

Un duvet es considerado un producto exclusivo por todos los participantes, 4 personas indican que lo más valorado en un duvet es que sea liviano y abrigado. Un asistente valora que sea un producto higiénico (porque el forro se puede lavar con frecuencia).

Para 5 de las mujeres presentes, un atributo valorado es que facilita tender la cama y ahorra espacio en el closet. En lo que se refiere a la percepción del producto, 4 personas lo relacionan con la comodidad y confort de los hoteles 5 estrellas. Sin embargo, 3 participantes aseguran que una limitante para adquirir este tipo de productos es el precio.

Con respecto a la intención de compra, 9 participantes manifestaron interés en adquirir un duvet dual. Consideran que disponer de un cobertor que abriga la mitad de la cama y mantiene fresca la otra, permitirá que las parejas descansen mejor.

Sobre los puntos de venta, a 5 personas les gustaría comprar este tipo de productos en almacenes Su Casa. 3 participantes preferirían hacerlo en

almacenes Todo Hogar. Otras alternativas mencionadas son Megamaxi y De Pratti.

Por último, 8 personas indican que los medios digitales son adecuados para dar a conocer el producto.

3.1.6. Análisis cuantitativo

En el presente proyecto se realizaron 56 encuestas, de acuerdo con lo manifestado por Malhotra, (..) “la encuesta, es el método de recopilación de datos más utilizado. Su aplicación es sencilla y brinda datos confiables” (Malhotra, 2016, pág. 126)

A continuación, se detallan los datos más relevantes obtenidos en las encuestas y los resultados encontrados al analizar la correlación entre las preguntas mediante la aplicación de tablas de contingencia.

El perfil socio económico de la muestra se presenta en el siguiente gráfico:

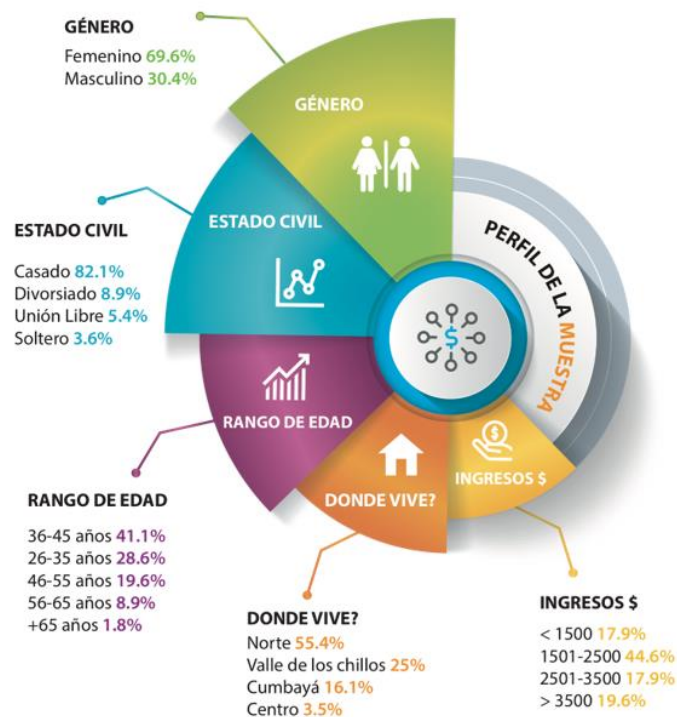


Figura 5: Perfil socio económico de la muestra

Con respecto, a los gustos y preferencias de los consumidores, el 87.5% de los encuestados afirma que las mujeres prefieren dormir más abrigadas que los hombres.

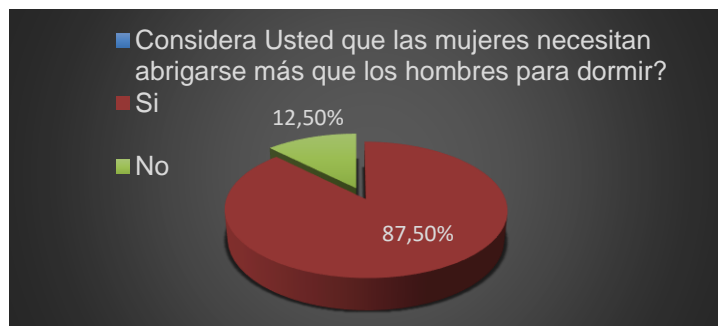


Figura 6: Tabulación pregunta ¿Considera usted que las mujeres necesitan abrigarse más que los hombres para dormir?

Entre las personas que han identificado esta conducta, el 63.27% asegura que la diferencia de gustos genera incomodidad al momento de dormir en pareja (Favor, ver tabla de Contingencia N°1 en anexos).

En cuanto a la conducta de los consumidores, en el 50% de los casos, la mujer realiza la compra de menaje de cama de manera independiente, tal como se describe en el siguiente gráfico:

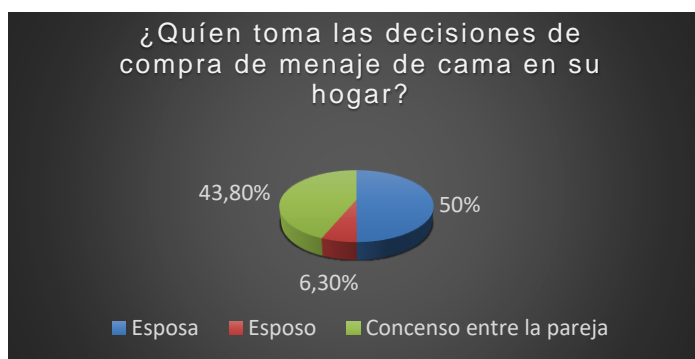


Figura 7: Tabulación pregunta ¿Quién toma las decisiones de compra de menaje de cama en su hogar?

Por otro lado, el 57.1% de los encuestados tiene una cama de dos plazas y media, el detalle de las medidas de camas más utilizados se describe en el siguiente gráfico:



Figura 8: Tabulación pregunta ¿De cuántas plazas es su cama?

En lo relacionado a la intención de compra del producto, el 73.44% de las personas que tienen diferentes gustos que su pareja sobre el nivel de abrigo que prefieren para dormir, estarían interesados en adquirir un duvet dual. (Favor, ver Tabla de Contingencia N°2 en anexos).

Con respecto al producto se obtuvo la siguiente información: el 96.49% de los encuestados considera que es importante la calidad de menaje de cama. De este grupo, el 64.91% piensa que los duvets de fibras naturales brindan mayor confort (Favor, ver tabla de Contingencia N°3 en anexos).

Para el 68.09% de las personas dispuestas a adquirir un duvet dual, la característica más importante del producto es que sea liviano. (Favor, ver tabla de Contingencia N°4 en anexos).

Con respecto a la información sobre la comercialización del producto, el 57.14% de las personas que se interesan en comprar un duvet dual viven en el norte de la ciudad de Quito (Favor, ver tabla de Contingencia N°5 en anexos).

El 32.61% de las mujeres que toman las decisiones de compra, actualmente compran el menaje de cama en Almacenes Su Kasa (Favor, ver tabla de Contingencia N°6 en anexos).

El 38.3% de las personas interesadas en adquirir el producto, lo comprarían por internet. (Favor, ver tabla de contingencia N°7 en anexos)

La información relacionada a promoción muestra que el internet es el medio más utilizado por los encuestados para informarse sobre productos de menaje de cama, el 44.68% de las personas a quienes les interesa adquirir un duvet dual obtienen información en redes sociales y el 29.79% realiza búsquedas en páginas web. (Favor, ver tabla de Contingencia N°8 en anexos).

Finalmente, para determinar el precio del producto, se utilizó la herramienta de análisis de Van Westendorp, la misma que refleja que el precio óptimo para un duvet dual de dos y media plazas es de USD 300, tal como se muestra a continuación:

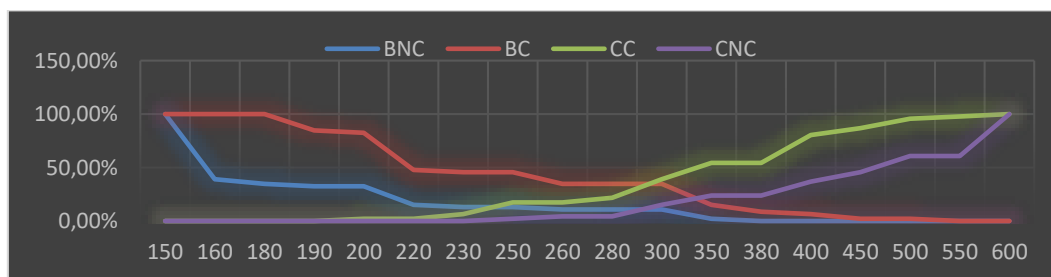


Figura 9: Análisis de precios de Van Westendorp

El resultado de las encuestas se encuentra en el Anexo 2.

3.2. Conclusiones del análisis del cliente

Con base, a los resultados obtenidos en el análisis del cliente, se concluye que los hombres y las mujeres tienen diferentes gustos respecto a la temperatura ideal para dormir, esta afirmación se sustenta en que 87.5% de los encuestados manifestaron vivir esta realidad con sus parejas.

Las potenciales compradoras del producto son mujeres de estado civil casadas (82.1% de la muestra), de edad comprendida entre los 25 y 54 años, que disponen de un nivel de ingresos medio alto, residen en el norte de la ciudad de Quito y valoran la calidad del menaje de cama.

El producto tiene un buen nivel de aceptación puesto que, el 73.44% de las parejas manifestaron su interés en adquirir este producto porque consideran que les ayudará a mejorar la calidad de su descanso.

Actualmente, la empresa Su Kasa es la tienda preferida por los consumidores para adquirir menaje de cama, por esta razón el área de marketing y ventas deberá enfocar sus esfuerzos para acceder a este canal de distribución.

De acuerdo con el análisis Van Westendorp, el rango de precios aceptable para un duvet de dos plazas y media varía entre \$250 y \$350, siendo \$300 el precio óptimo, cabe resaltar que este precio coincide con el precio promedio del mercado.

4. Oportunidad de Negocio

En función del análisis de entornos y la información obtenida en la investigación de mercados, se identifica una oportunidad de negocio para la fabricación y comercialización de duvets duales en la ciudad de Quito, puesto que existe un mercado objetivo de 14.005 parejas dispuestas a adquirir el producto y con la capacidad adquisitiva para hacerlo.

El proyecto contempla vender 1.197 unidades durante el primer año de operaciones, lo cual representa una cobertura del 7.8% del mercado objetivo. Las ventas incrementarán el 7% anual, de acuerdo con la tasa de crecimiento de la industria textil.

A continuación, se detallan los aspectos que influyen positivamente en la ejecución del plan de negocios propuesto y sustentan la oportunidad de negocio encontrada.

La industria textil tiene una tasa de crecimiento del 7.2% anual, es la cuarta industria más grande del país y la segunda que más empleos genera. Si bien no ha sido ajena a la crisis económica del país, ha logrado mantener un crecimiento promedio anual de sus utilidades del 7.2% en los últimos 5 años.

Particularmente, las proyecciones de crecimiento de la subcategoría de lencería de hogar son atractivas debido al incremento de las ventas del mercado nacional y de las exportaciones. Durante el primer semestre del 2018, las exportaciones de esta categoría incrementaron en un 41.8% en comparación con el mismo período del año 2017.

En el mercado nacional, la comercialización de artículos textiles provenientes de pequeñas y medianas empresas se ha dinamizado en los últimos años puesto que, las normas para supermercados y cadenas obligan a las grandes empresas de ventas al detalle a incluir en su exhibición por lo menos 15% de los productos provenientes de las PYMES.

Otros aspectos que influyen positivamente para la implementación del presente proyecto son los incentivos creados por el gobierno para fomentar la producción. Entre ellos, se encuentra la reducción del impuesto a la renta y su anticipo por un período de 8 años para los nuevos emprendimientos ubicados en las ciudades de Quito y Guayaquil, y la reducción de la tarifa eléctrica industrial entre un 13% y 19%.

Considerando que, existe un entorno favorable para la industria textil, la idea de negocios propuesta consiste en la fabricación y comercialización de duvets duales elaborados con fibra del alpaca y plumón. Un duvet dual se diferencia del menaje de cama tradicional porque es el único que, debido a su composición, ofrece dos sensaciones térmicas o niveles de abrigo. Es decir, al cubrirse con este producto una parte de la cama se mantiene caliente y la otra fresca.

El producto se ha diseñado para ofrecer un mejor descanso a las parejas. En el análisis del cliente, se evidenció que los hombres y las mujeres tienen diferentes gustos sobre la sensación térmica ideal para dormir.

El 87.5% de las personas, manifestaron que las mujeres prefieren dormir más abrigadas que los hombres y aseguran que esto afecta la calidad del descanso en pareja porque en el transcurso de la noche se despiertan para agregar o quitar cobijas buscando un nivel de abrigo confortable para ambos.

En consecuencia, el 73.44% de las parejas investigadas estarían interesadas en adquirir un duvet dual. De esta manera, en base a la población de la ciudad de Quito y su perfil socio económico se determina un mercado potencial para el proyecto de 14.000 parejas, concentradas en los estratos A, B y C+ de la sociedad.

este es un segmento atractivo, por su tamaño, capacidad adquisitiva y por el interés que demuestran sus integrantes en adquirir artículos de menaje de cama de calidad que les permitan descansar mejor.

Es importante resaltar que, además de existir un mercado potencial significativo, las tendencias de consumo actuales favorecen la ejecución de este proyecto dado que, el uso de edredones nórdicos o duvets es una tendencia moderna y funcional que goza la preferencia de los consumidores quienes perciben a estos productos múltiples beneficios al compararlos con la ropa de cama tradicional.

El presente plan de negocio se vuelve más atractivo porque no existe en el mercado un producto similar, con la capacidad de crear un microclima independiente, acorde a las preferencias de cada persona, sin que esto interfiera en la comodidad de su acompañante.

Con respecto al precio, el segmento de mercado identificado está dispuesto a pagar por un duvet dual de dos plazas y media un precio promedio de \$300 ya que lo consideran una inversión en confort y durabilidad. Este precio de venta permitirá generar un margen de rentabilidad atractivo para los inversionistas

Desde el punto de vista de producción, el proyecto es ejecutable puesto que en el país hay una alta concentración de proveedores de materia prima, maquinaria textil e insumos, lo que le otorga a la empresa la oportunidad de negociar condiciones de aprovisionamiento favorables. Además, en el mercado laboral existe disponibilidad de mano de obra con experiencia en el sector de la producción textil.

En lo relacionado a la inversión necesaria para ejecutar el proyecto, dependerá de los volúmenes que se desee producir, razón por la cual el requerimiento de

capital es paulatino, se puede ajustar a la disponibilidad de recursos de los accionistas y a los volúmenes de ventas generados.

Para completar el presente análisis de la oportunidad de negocio encontrada. A continuación, se elabora la matriz de océanos azules:

Tabla 3: Matriz de océanos azules

Eliminar	Incrementar
El uso de productos complementarios como cobijas y edredones, y; el peso que este tipo de menaje de cama genera.	La comodidad al descansar, ofreciendo a las parejas un producto que se ajuste a las necesidades térmicas de cada persona
Reducir	Crear
Las interrupciones en el sueño provocadas por la falta del menaje de cama adecuado para descansar en pareja	Un cobertor de cama con una composición diferenciada que permita que, en un solo producto las parejas puedan disfrutar de dos microclimas, uno más abrigado para las mujeres y más fresco para los hombres

Por todo lo expuesto anteriormente, se puede concluir que existe una oportunidad de negocio atractiva para el plan de negocios planteado en el presente proyecto puesto que, un duvet dual es un producto innovador, que no tiene similares en el mercado y que satisface una necesidad latente del segmento de mercado objetivo que está conformado por parejas que requieren un tipo de menaje de cama especial, que brinde una sensación de calor confortable a una parte de la cama y de frescura a la otra parte para que tanto el hombre como la mujer disfruten de un descanso reparador.

5. Plan de Marketing

5.1. Estrategia general de marketing

La estrategia genérica que se aplicará en el presente plan de negocios es la de Segmentación o Enfoque.

De acuerdo con lo señalado por Michael Porter, la estrategia de enfoque (...) “se basa en la elección de un estrecho ámbito competitivo dentro de un sector industrial. La empresa selecciona un segmento o grupo de segmentos y adapta

su estrategia para atenderlos excluyendo a los restantes” (Porter, Ventaja Competitiva, 2002, pág. 43).

Dentro de la estrategia de enfoque, se aplicará *la segmentación basada en la diferenciación*. En la cual, la empresa busca distinguirse en su segmento con un producto con un alto valor agregado. Ello se conseguirá debido a que, un duvet dual se diferencia del menaje de cama tradicional porque es el único cobertor que ofrece un nivel de abrigo diferente en cada lado de la cama.

5.1.1. Mercado objetivo

Según la definición de Kotler, “un mercado meta consiste en un conjunto de clientes y compradores que tienen necesidades o características en común y a los cuales la compañía decide atender” (Kotler y Amstrong, 2017, pág. 179). La segmentación realizada para determinar el mercado objetivo del proyecto se describe en la siguiente tabla:

Tabla 4: Segmentación de mercado

Tipo de Segmentación	Descripción	Tamaño del Segmento
Demográfica	Población de la ciudad de Quito (Según datos oficiales del Censo del INEC 2010)	1.619.000,00
	39,38% De la población cuyo rango de edad se encuentra entre 25 y 54 años	637.562,20
	52,9% Estado civil casado y unión libre	337.270,40
	36% de la población que vive en el sector norte de Quito.	121.417,35
Socio económica	Niveles socio económicos A, B y C+ (35,9% de la población)	43.588,83
Psicográfica	87,5% de las parejas que afirman que las mujeres prefieren dormir más abrigadas que los hombres	38.140,22
Conductual	Personas con intensidad de compra del producto 73,44%	28.010,18
Total Parejas Segmento Objetivo		14.005,09

El segmento señalado, está conformado por 14.005 parejas de la ciudad de Quito. Las mismas que, en base a sus características socio demográficas, psicográficas y conductuales, tienen interés en usar el producto.

5.1.2. Posicionamiento

El posicionamiento es “la decisión de la empresa de elegir el, o los beneficios que la marca debe presentar para ganar un lugar distintivo en el mercado” (Lambin, 2009, pág. 254). El producto desarrollado en el presente plan de negocios pretende posicionarse en el segmento de mercado en base su principal atributo:

Único duvet fabricado con una composición de fibra de alpaca y plumón que, de manera natural ofrece una sensación térmica diferente en cada mitad de la cama. Tal como se muestra de manera ilustrativa en la figura N°10, con este producto las parejas disfrutarán un descanso más confortable puesto que “cuando se trata de dormir, cada persona se siente cómoda a una temperatura diferente. A algunos les gusta estar calientes y cómodos, a otros les gusta un poco más de fresca”. (Digital Trends, 2017)



Figura 10: Ilustración gráfica de la climatización del producto

De acuerdo con la matriz de posicionamiento, y en función del precio óptimo establecido para el producto en la investigación de mercados, la estrategia de la empresa será ofrecer “*más por lo mismo*”.

Se aplicará esta estrategia debido a que, en la investigación de mercados se determinó que el precio óptimo para un duvet dual es igual al precio medio del mercado de duvets de fibras naturales. Sin embargo, el beneficio que brinda al

nicho de mercado es mayor por ser el único diseñado para brindar una sensación de confort y ajuste térmico individual a sus usuarios.

5.1.3. Propuesta de valor

La propuesta de valor se identifica mediante la aplicación del Modelo Canvas, (...) “Una herramienta que permite describir, analizar y diseñar modelos de negocio” (Osterwalder y Pigneur, 2010, pág. 14).










<p>SOCIOS CLAVE</p>  <p>Proveedores de Fibra de alpaca: Inga Alpaca Paqocha</p> <p>Proveedor de telas, plumón e insumos: Génesis Home</p> <p>Proveedor de Empaque: Confecciones RM</p> <p>Proveedor de etiquetas: Etiquetex</p>	<p>ACTIVIDADES CLAVE</p>  <ul style="list-style-type: none"> - Desarrollo de producto. - Negociación con proveedores. - Confección de duvets y control de calidad. - Negociación con canales de distribución. - Diseño de la estrategia de marketing. 	<p>PROPUESTA DE VALOR</p>  <p>Comercializamos duvets con un diseño innovador, inspirados en satisfacer las necesidades de las parejas de la ciudad de Quito que requieren un tipo de menaje de cama especial que mantenga abrigada la mitad de la cama y fresca la otra puesto que, cuando se trata de dormir las mujeres necesitan estar más arropadas que los hombres.</p> <p>Un duvet dual crea dos microclimas para que tanto el hombre como la mujer disfruten de una temperatura acorde a sus preferencias sin que esto interfiera en la comodidad de su pareja. De esta manera, se eliminan las interrupciones del sueño ocasionadas por una temperatura corporal inapropiada y se mejora la calidad del descanso</p>	<p>RELACIÓN CON LOS CLIENTES</p>  <ul style="list-style-type: none"> - Atención personal - Página Web - Redes sociales 	<p>SEGMENTO DE CLIENTES</p>  <p>Nicho de mercado, conformado por parejas de estado civil casadas y unión libre, que residen en el sector norte de la ciudad de Quito, se encuentran en un rango de edad entre los 25 y 54 años y, pertenecen a los estratos socio económicos A, B y C+.</p> <p>Las parejas que forman parte de este nicho de mercado no logran llegar a un acuerdo con respecto al menaje de cama que utilizan puesto que, las mujeres prefieren dormir más abrigadas que los hombres.</p>
<p>ESTRUCTURA DE COSTOS</p>  <ul style="list-style-type: none"> - Adquisición maquinaria - Materia prima - Recursos humanos - Marketing y ventas 	<p>RECURSOS CLAVE</p>  <ul style="list-style-type: none"> - Maquinaria (acolchadora). - Personal con conocimiento y experiencia en marketing y ventas. - Recursos Financieros. - Sitios Web. 		<p>CANALES</p>  <ul style="list-style-type: none"> - Canal de distribución conformado por almacenes especializados en productos de hogar. - Venta a través de medios digitales 	<p>FUENTE DE INGRESOS</p>  <ul style="list-style-type: none"> - Venta de Duvets - Aporte de accionistas, Financiamiento bancario

Figura 11: Lienzo de modelo de negocios CANVAS

Con la declaración de esta propuesta de valor, la empresa busca diferenciarse de manera innovadora, al proporcionar en su segmento de mercado un producto único, con un elemento de originalidad que representa algún valor para los clientes. (Lambin, 2009, pág. 254)

5.1.4. Estrategia de crecimiento

Para determinar la estrategia de crecimiento, se utiliza la matriz Hansoff. La cual, es una herramienta que identifica la oportunidad de crecimiento para la empresa

en función del tipo de producto que oferta y del mercado en que se encuentra, como se describe a continuación:



Figura 12: Matriz Hansoff

De acuerdo con lo establecido en el gráfico anterior, la estrategia de crecimiento para el proyecto es *desarrollo de productos*. Esta estrategia, consiste en ingresar con un producto nuevo en un mercado existente.

La situación actual de la empresa encaja en este planteamiento puesto que se desarrollará un tipo de menaje de cama que actualmente no existe y se comercializará en cadenas comerciales como almacenes Su Kasa y Todo Hogar en la ciudad de Quito.

A la estrategia de desarrollo de productos, le sigue la estrategia de desarrollo de nuevos mercados. Así pues, una vez que el producto se haya posicionado y tenga la suficiente demanda en la ciudad de Quito, el siguiente paso es ampliar la cobertura hacia otras ciudades de la sierra ecuatoriana e incluso al exterior.

5.2. Mezcla de Marketing

5.2.1. Producto

El producto es “la combinación de bienes y servicios que la compañía ofrece al mercado meta” (Kotler y Armstrong, Fundamentos de Marketing, 2017, pág. 202).

El producto propuesto en el presente proyecto es un duvet dual, un tipo de cubrecama que contiene relleno de fibra de alpaca en la mitad del producto y plumón en la otra mitad.

El objetivo de la composición propuesta es crear de manera natural dos microclimas, uno abrigado y otro fresco puesto que, la fibra de alpaca es una de las más abrigadas del mundo y su capacidad térmica supera ampliamente al plumón.

Adicionalmente, para garantizar la durabilidad del producto, el forro es de tela percal de 400 hilos, 80% algodón y 20% poliéster, en base a la recomendación del experto entrevistado en la etapa del análisis cualitativo.

La calidad de los materiales utilizados en la confección, determinan que los duvets tendrán una vida útil de 10 años de uso frecuente.

A continuación, se presentan las imágenes del producto:



Figura 13: Producto - duvet dual

Los duvets se confeccionarán en tres medidas, en función de los tamaños estándar de colchones utilizados en el país:

Tabla 5: Detalle de medidas para confección de duvets

TAMAÑO	MEDIDAS CAMA (cm)	MEDIDAS DUVET (cm)	PORCENTAJE DE LA PRODUCCIÓN (de acuerdo a Inv. De mercados)
Full (dos plazas)	135*190	195*210	23,20%
Queen (dos plazas y media)	160*200	255*220	57,10%
King (tres plazas)	200*200	260*220	19,70%

Por último, cabe resaltar que la empresa se dedicará exclusivamente a la comercialización de los duvets o edredones nórdicos. Por esta razón, los forros para el producto no forman parte del presente plan de negocios.

5.2.1.1. Atributos

La fibra de alpaca es muy fina, varía entre los 12 y 28 micrones. Tiene excelentes cualidades térmicas porque en su interior contiene bolsas microscópicas de aire que conservan el calor. Razón por la cual, es siete veces más abrigada que la lana de oveja, pero tres veces más liviana.

La lana de estos camélidos no contiene grasa, aceite o lanolina, es hipoalérgica y no causa alergias. Por todo lo expuesto, la fibra de alpaca y sus productos están considerados entre los más lujosos del mercado textil.

El duvet está forrado en tela percal de 400 hilos, con un alto contenido de algodón (80% algodón y 20% poliéster). Con esta combinación se obtiene un forro de calidad, resistente, duradero, que mantiene sus características iniciales en el tiempo.

5.2.1.2. Branding

La marca es “un nombre, término, letrero, símbolo o diseño, o combinación de es estos elementos que identifican al fabricante o vendedor de un producto” (Kotler y Amstrong, 2017, pág. 209). El nombre escogido para la empresa es Paquí, que en quechua significa alpaca. A continuación, se presentan el logotipo y slogan de la empresa:



Figura 14: Logotipo y Slogan de la empresa

5.2.1.3. Empaque

Se utilizará un empaque de tela reusable, con un diseño atractivo, acorde a la imagen del producto. Este tipo de empaque aporta distinción al producto y mejora la imagen de la empresa puesto que, otras marcas utilizan empaques de PVC (plástico). El empaque del producto se presenta en la siguiente imagen:



Figura 15: Empaque del producto

5.2.1.4. Etiquetado

Para dar cumplimiento a las normas de etiquetado para productos textiles emitidas por el Servicio Ecuatoriano de Normalización INEN. Se incluirá una etiqueta de tela, cosida en una de las esquinas del duvet, la misma que debe contener la siguiente información obligatoria:





Item: Duvet	Talla: Queen
Marca:	Paquí
Composición:	
Forro:	80% algodón 20% poliéster
Relleno:	50% fibra de Alpaca 50% plumón
	Lavado a máquina temperatura tibia
	No usar cloro
	Secado a máquina temperatura tibia
	Preferible no planchar
Para mejores resultados, se recomienda lavado profesional	
Fabricado en Ecuador por Textiles Génesis bajo especificaciones de Paquí.	
Paquí Industria Textil Cía Ltda.	
RUC: 1002544052001	

Figura 16: Etiqueta de tela de acuerdo con Norma de Etiquetado Textil INEN.

Finalmente, para facilitar el uso del producto se colocará una etiqueta de tela en la parte del producto que contiene el relleno de alpaca.

5.2.1.5. Soporte

Kotler y Armstrong, afirman que, “los servicios de apoyo son un aporte importante de la experiencia general del cliente con la marca” (Kotler y Armstrong, Fundamentos de Marketing, 2017, pág. 212). Por esta razón, la empresa procurará atender de manera inmediata y satisfactoria los requerimientos, dudas e inquietudes de los clientes. Las mismas que serán receptadas a través de la página web y la red social Facebook.

5.2.2. Precio

El precio es (...) “la suma de los valores que los consumidores dan a cambio de los beneficios de tener o usar un producto o servicio” (Kotler y Armstrong, 2017, pág. 264)

5.2.2.1 Costo de venta

Para determinar el costo de venta de un duvet dual, se suma el costo de la materia prima e insumos requeridos para su confección, de la forma que se detalla en el siguiente cuadro:

Tabla 6: Costeo de materia prima e insumos

DETALLE DE MATERIA PRIMA PARA LA FABRICACIÓN DE UN DUVET DUAL DE DOS PLAZAS Y MEDIA (QUEEN)						
MATERIA PRIMA DIRECTA	Unidad	Costo Unitario (Kg. o unidad)	Cant. Requerida por Unid. fabricada	Costo Total	Proveedor	
Tela Percal de 400 hilos	M2	\$ 5,30	13,44	\$71,23	Génesis Home	
Fibra de alpaca en rollos	Kg.	\$ 30,00	2	\$60,00	Inga Alpaca/ Pacocha	
Plumón en rollos	Kg.	\$ 4,30	1,5	\$6,45	Génesis Home	
Ribete	Mts.	\$ 0,24	10,4	\$2,50	Génesis Home	
INSUMOS						
Hilo	Kono	\$ 1,30	0,2	\$0,26	Génesis Home	
Etiquetas de tela	-	\$ 0,03	2	\$0,06	Etiquetex	
Manual del usuario	-	\$ 0,08	1	\$0,08	Impresores mil	
Empaque de tela	-	\$ 2,80	1	\$2,80	Confecciones RM	
COSTO TOTAL MATERIA PRIMA POR UNIDAD FABRICADA				\$143,38		

Nota: Se presenta el coste del producto en medida de dos plazas y media puesto que representa el 57% de la producción.

5.2.2.2. Estrategia de precio

De acuerdo con la información obtenida en el análisis Van Westendorp, los potenciales clientes consideran que el precio que estarían dispuestos a pagar por un Duvet Dual de dos plazas y media fluctúa entre los \$250 y \$350. Siendo \$300 el precio óptimo.

En base a lo expuesto anteriormente, la estrategia de precios seleccionada es la de “Descremado de Mercado”. Esta estrategia se aplicará durante los primeros 5 años y consiste en establecer un precio inicial alto para un producto nuevo en su etapa de introducción. Se toma esta decisión puesto que, un duvet dual es un producto nuevo en el mercado y cuenta con un factor de diferenciación ante los demás duvets de fibras naturales.

Adicionalmente, las características y el precio del producto no son compatibles con una estrategia de penetración para competir por precio en función de economías de escala.

En función de lo expuesto, se establece el precio de introducción del producto de la siguiente manera:

Tabla 7: Lista de precios de duvets duales al inicio de operaciones

TAMAÑO	Precio de Venta del Fabricante	Margen del distribuidor	Precio de Venta al Público
Full	\$165	\$110	\$275
Queen	\$195	\$130	\$325
King	\$255	\$170	\$425

Finalmente, para determinar la estrategia de ajuste, se utilizará el método de “Margen más beneficio” de la siguiente manera:

$$PV = \text{Costo Total Unitario} / (1 - \text{Margen sobre el precio de venta}) / 100).$$

Para determinar el margen sobre el precio se considerarán otras variables tales como: las condiciones del mercado, competencia y la demanda.

5.2.3. Plaza

5.2.3.1 Estrategia de Distribución

Se aplicará la estrategia de la distribución selectiva donde “El productor utiliza un número de distribuidores inferior al número de distribuidores disponibles en un área geográfica específica” (Lambin Gallucci y Sicurello, 2009, pág. 337).

Se considera apropiada la mencionada estrategia, puesto que el duvet es un producto dirigido a un nicho de mercado, tiene una vida útil larga y su costo es elevado. Razón por la cual, es mejor seleccionar canales estratégicos acordes a la imagen y *estatus* que el producto pretende proyectar.

5.2.3.2. Puntos de Venta

En la etapa de investigación de mercados, se identificó que el 32% de las potenciales compradoras, prefieren comprar los artículos de menaje de cama en almacenes Su Kasa. Por esta razón, el objetivo principal del área de marketing y ventas de la empresa es establecer una relación comercial con este canal de distribución.

Adicionalmente, existen otros puntos de venta de interés como son almacenes Todo Hogar, Megamaxi, Colineal, Studio Noa, Colchones Paraíso, Chaide y Chaide, La Casa Danesa, Tempo Design, entre otros. De esta manera, se estima

que el canal de distribución objetivo está conformado por aproximadamente 20 empresas.

Finalmente, se utilizarán los medios digitales como página web y Facebook para comercializar el producto. Si bien en nuestra sociedad, estos medios todavía son utilizados principalmente con un fin informativo, este tipo de comercio está en crecimiento. De hecho, en la investigación de mercados el 38.2% de los encuestados señaló que estaría dispuesto a comprar un duvet dual por internet.

5.2.3.3. Estructura del canal de distribución

Para la comercialización de duvets duales, se utilizará una estructura de “Canal Indirecto Corto” Compuesto por el fabricante, minorista y consumidor final. La decisión responde a que un duvet dual es un producto diferenciado que se comercializará en puntos de venta específicos y no de una manera masiva.

5.2.4. Promoción

5.2.4.1 Estrategia Promocional

Para el desarrollo de la estrategia promocional del presente proyecto, se utilizará una combinación de las dos estrategias básicas de la mezcla de comunicaciones de marketing.

La estrategia “*Push*”, ejecutada a través de la fuerza de ventas mediante la aplicación de promociones a corto plazo como descuentos temporales y obsequios por la compra de los productos, y la estrategia “*Pull*”, que estará dirigida al consumidor final con el objetivo de incrementar la demanda del producto a través de publicidad en medios tradicionales y digitales.

5.2.4.2. Publicidad

En primer lugar, se creará un mensaje publicitario de carácter informativo, con el objetivo de dar a conocer el producto, comunicar sus beneficios e incentivar la compra. Para que el diseño sea atractivo e impacte en el segmento meta, se contratará el servicio de una agencia de publicidad.

Para la selección de los medios publicitarios se tomará en cuenta la información obtenida en la investigación de mercados. El 44.68% de los potenciales clientes manifestaron que prefieren obtener información sobre nuevos productos a través de Facebook y un 29.79% realiza búsquedas en páginas web.

Se contratará los servicios de un *community manager* para que administre las relaciones con los clientes, promueva la buena imagen de la marca e incentive las ventas en la red social Facebook.

Adicionalmente, se contratará un paquete publicitario para presentar banners de la empresa a los usuarios de la mencionada red social que forman parte del mercado objetivo.

La página web, tiene doble propósito, informar y generar ventas. Para ello, debe contar con un diseño atractivo y de fácil comprensión para que los clientes puedan navegar por la página fácilmente.

Para generar un mayor número de visitas a la página web, se utilizará la herramienta Google Adwords que ubica la página de la empresa entre las primeras alternativas del buscador de Google en base a palabras clave de búsqueda.

Finalmente, se realizarán 4 publicaciones al año de media página en la revista Deco Hogar, una revista especializada en diseño de interiores que tiene una amplia difusión en la ciudad de Quito.

5.2.4.3. Promoción de Ventas

En la investigación de mercados, los potenciales clientes manifestaron que el tipo de promoción que les resulta más atractiva son los descuentos. Lo anteriormente señalado, se complementa con la estrategia de descuentos por temporalidad que aplican los canales de distribución en las siguientes temporadas de ventas altas.

Tabla 8: Fechas en las que se realizará promoción de ventas

MES	FESTIVIDAD
Abril - Mayo	Día de la madre
Noviembre	Black Friday
Diciembre	Navidad

Cabe resaltar que esta política de descuentos es gestionada por el canal de distribución y se encuentra contemplada dentro del margen del 40% negociado previamente. Por esta razón la empresa no incurre en gastos adicionales.

5.2.4.4. Relaciones Públicas

La crianza de alpacas tiene un importante trasfondo social puesto que, existen más de 1.000 comunidades indígenas en los páramos ecuatorianos que encuentran en esta actividad un sustento económico.

Por esta razón, el plan de relaciones públicas de la empresa contempla auspiciar y participar anualmente en 4 de las ferias organizadas por la Fundación Heifer Ecuador, una institución sin fines de lucro que realiza actividades de ayuda para las comunidades alpaqueras. (comercio, 2017). La vinculación de la empresa con este tipo de iniciativas sociales generará una imagen positiva de la marca Paquí en la sociedad.

5.2.4.5. Fuerza de Ventas

Las ventas de la empresa estarán a cargo de un coordinador de marketing y ventas con experiencia en canales de distribución, el mismo que se encargará de gestionar todo el proceso de comercialización: promocionar la marca, gestionar pedidos, recibir órdenes de compra, coordinar el despacho del producto, la facturación de los bienes vendidos y dar servicio post venta a los canales.

5.2.4.6. Marketing Directo

La estrategia de marketing directo se gestionará a través la página de Facebook de la empresa y del correo electrónico institucional. El objetivo es mantener contacto directo con los clientes enviando información de interés sobre temas

relacionados al descanso, información sobre el producto, eventos y promociones de la empresa.

5.2.4.7. Proyección de Gastos de Publicidad

A continuación, se presenta la proyección de costos de publicidad de los próximos 5 años. Estos valores corresponden aproximadamente a un 3.6% de las ventas y tienen una tasa de crecimiento del 0.35% anual correspondiente a la inflación.

Tabla 9: Proyección de gastos de marketing

RUBRO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
TASA DE CRECIMIENTO	0%	0,35%	0,35%	0,35%	0,35%
PUBLICIDAD					
Branding (diseño logotipo)	\$120,00				
Desarrollo del mensaje publicitario	\$300,00	\$301,05	\$302,10	\$303,16	\$304,22
Community manager para facebook	\$3.000,00	\$3.010,50	\$3.021,04	\$3.031,61	\$3.042,22
Publicidad en Facebook	\$118,00	\$118,41	\$118,83	\$119,24	\$119,66
Diseño página web	\$800,00				
Mantenimiento página web	\$160,00	\$160,56	\$161,12	\$161,69	\$162,25
Google Adwords	\$300,00	\$301,05	\$302,10	\$303,16	\$304,22
Revista Deco Hogar (4 publicaciones)	\$2.000,00	\$2.007,00	\$2.014,02	\$2.021,07	\$2.028,15
Total gastos publicidad	\$6.798,00	\$5.898,57	\$5.919,22	\$5.939,94	\$5.960,73
PROMOCIÓN					
Promoción de ventas medios digitales (obsequios)	\$396,00	\$397,39	\$398,78	\$400,17	\$401,57
RELACIONES PÚBLICAS					
Participación en ferias fundación Heifer	\$1.600,00	\$1.605,60	\$1.611,22	\$1.616,86	\$1.622,52
TOTAL	\$8.794,00	\$7.901,56	\$7.929,21	\$7.956,97	\$7.984,82

En la tabla No 10, se puede observar que, dentro de los gastos de marketing, tiene mayor relevancia la inversión en publicidad con un 77% de los gastos totales. Durante los primeros años, la empresa busca dar a conocer su marca y en los años posteriores mantener informado al segmento meta e incentivar la demanda de los productos.

Adicionalmente, dentro del rubro publicidad, la inversión se enfoca principalmente en medios digitales con un 70%, por cuanto se está tomando en consideración la información obtenida en la investigación de mercados.

6. Propuesta de filosofía y estructura organizacional

6.1. Misión, Visión y Objetivos de la Organización

6.1.1. Misión

Comercializamos duvets con un diseño innovador, inspirados en satisfacer las necesidades de las parejas que requieren un tipo de manejo de cama especial, que arrope a las mujeres con calidez y a los hombres de frescura, para que ambos disfruten de un descanso confortable acorde a sus preferencias.

Para lograrlo, nos comprometemos a confeccionar un producto de excelente calidad, utilizando fibras naturales amigables con el ambiente. Para nosotros, el trabajo en equipo, la responsabilidad y la motivación de nuestros colaboradores es fundamental para que los procesos de la empresa aporten a la creación de valor para nuestros clientes y accionistas.

6.1.2. Visión

Para el 2021, Liderar las ventas de duvets de fibras naturales en el Ecuador y posicionar la marca Paquí con productos innovadores, de alta calidad y confort.

6.1.3. Objetivos

A continuación, se detallan los objetivos de corto, mediano y largo plazo de la empresa Paquí Industria Textil.

6.1.3.1. Objetivo general

Crear una empresa dedicada a la fabricación y comercialización de duvets duales confeccionados con fibra de alpaca y plumón en la ciudad de Quito, mediante una estructura organizacional eficiente y moderna para satisfacer las demandas de los clientes con un producto de calidad y de esta manera asegurar la sustentabilidad de la empresa.

6.1.3.2 Objetivos específicos

Objetivos de mediano plazo

- Alcanzar una facturación de USD 230.000 en el primer año de operaciones mediante la venta de 1.100 duvets duales para cumplir con las proyecciones comerciales de la empresa.
- Recuperar el 100% de la inversión inicial en un período de 42 meses, mediante una eficiente gestión comercial y administrativa para asegurar la sostenibilidad del proyecto.
- Incrementar las ventas en un 7% anual a partir del tercer año de operaciones, mediante alianzas estratégicas con empresas dedicadas a la comercialización de artículos para el hogar que permitan generar mayores ingresos a la organización.

Objetivos de largo plazo

- Exportar un 20% de la producción al mercado europeo en el año 2025, realizando alianzas estratégicas con empresas especializadas en la comercialización de artículos para el hogar para incrementar el alcance comercial de la organización.
- Alcanzar una rentabilidad del 7% a partir del año 2023, mediante la generación de ingresos suficientes para que la empresa pueda mantenerse en el tiempo y seguir creciendo.
- Lograr el reconocimiento de la marca en el 50% de las personas que pertenecen al mercado objetivo hasta el año 2025, mediante una estrategia publicitaria innovadora para posicionar la marca Paquí.

6.2 Estructura legal

Para definir la estructura legal de la empresa Paquí, se analizó las características de los diferentes tipos de sociedades que se pueden constituir en el país y se investigó en la Superintendencia de Compañías la estructura legal de algunas empresas de la industria textil.

Tabla 10: Estructura legal de empresas de la industria textil

EMPRESA	RUC	ÍARCA COMERCIAL	TIPO DE COMPAÑÍA	TAMAÑO DE LA EMPRESA	AÑO CONSTITUCIÓN
Tejidos Pintex S.A.	1790006506001	Pintex	Sociedad Anónima	Grande	1959
Textil Ecuador S.A.	1790019659001	Casa Linda	Sociedad Anónima	Grande	1940
Delltex Industrial S.A.	1790046621001	Delltex	Sociedad Anónima	Grande	1962
Noperti Cía. LTDA	1790007871001	Noperti	Compañía limitada	Mediana	1971
Paqocha Fibras Ecuador	1792344115001	Paqocha	Compañía limitada	Pequeña	2011

En la tabla 11, se observa que las tres empresas grandes están constituidas como sociedades anónimas. Para estas sociedades, la prioridad es captar el capital de los socios mientras que, las empresas pequeñas y medianas han optado por la compañía de responsabilidad limitada, identificándose como sociedades cerradas o familiares en las que se priorizan las personas y los talentos.

En base a lo expuesto anteriormente, se considera que la estructura legal más apropiada para el presente proyecto es la Compañía de Responsabilidad Limitada, de acuerdo con lo estipulado en la Ley de Compañías del Ecuador, “la compañía de responsabilidad limitada es la que se contrae entre dos o más personas, que solamente responden por las obligaciones sociales hasta el monto de sus aportaciones individuales” (Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, S.f.).

La razón social de la empresa es Paquí Industria Textil Cía. Ltda. Y se constituirá con las aportaciones de dos socios. Las aportaciones de capital se realizarán de la siguiente manera: 51% por uno de los socios y el 49% por el otro socio. El monto mínimo requerido para la constitución de la empresa es de USD 400.

Se establece que exista un socio mayoritario para facilitar la toma de decisiones, uno los socios aportantes al capital accionario será designado gerente general.

Por su tamaño, la empresa se clasificará como una pequeña empresa puesto que generará ventas por más de USD 100.000 al año y menos de USD 1.000.000 (Instituto Nacional de Estadísticas y Censo, 2012).

6.3 Plan de operaciones

6.3.1 Procesos de la organización

En primer lugar, se define el mapa de procesos que permite tener un panorama global de las operaciones de la empresa, tal como se muestra en la siguiente ilustración:

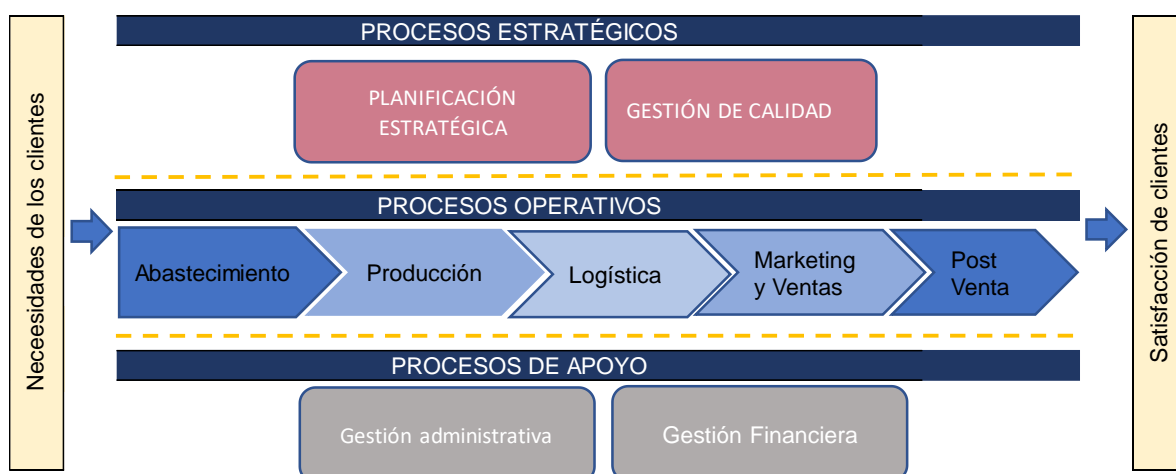


Figura 17: Mapa de procesos

Los procesos estratégicos, son los establecidos por la alta gerencia con el objetivo de guiar a la organización. Para el desarrollo del presente proyecto, las directrices de las operaciones y la estrategia de marketing estarán fijadas en la planificación estratégica. La gestión de la calidad en la producción, logística y el servicio también es considerado como un proceso estratégico por el alto nivel de diferenciación que busca la empresa.

Los procesos operativos, son los que agregan valor y comprenden las actividades que se realizan desde el abastecimiento hasta el servicio post venta mientras que, los procesos de apoyo administrativo y financiero son los responsables de proveer de los recursos necesarios para el desarrollo de los procesos operativos y estratégicos.

A continuación, se detalla la cadena de valor de la empresa. Mediante esta herramienta, se determinan las actividades que agregan valor para el cliente y permiten generar una ventaja competitiva. (Porter, 2002, pág. 74).

Actividades de soporte	Infraestructura de la empresa: Planificación de actividades productivas, administrativas, comerciales, logísticas y de aprovisionamiento.				
	Gestión de recursos humanos: Integrar, organizar, recompensar, desarrollar, retener y auditar al personal.				
	Finanzas y contabilidad: Administración de recursos financieros, control de costos de producción, cobranzas y facturación				
	Adquisiciones: Selección de proveedores, compra de la maquinaria requerida para el proceso productivo				
Actividades principales	LOGÍSTICA DE ENTRADA	OPERACIONES	LOGÍSTICA DE SALIDA	MARETING Y VENTAS	SERVICIO POST VENTA
	<ul style="list-style-type: none"> - Negociación con los proveedores. - Control de especificaciones de materia prima e insumos. - Recepción de materia prima y control de inventarios. 	<ul style="list-style-type: none"> -Proceso de fabricación de duvets: Corte, acolchado, costura y empaque. - Control de calidad - Almacenaje del producto. - Control de inventarios de producto terminado. 	<ul style="list-style-type: none"> - Despacho de los duvets al canal de distribución. - Entrega del producto a los clientes finales que compren a través de medios digitales. - Emisión de guías de remisión y facturas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Negociación con el canal de distribución. - Gestionar pedidos. - Venta a consumidores finales. - Promoción y publicidad del producto. 	<ul style="list-style-type: none"> - Atención a distribuidores y consumidores finales a través de facebook y página web. -Atención de garantías - Gestión de quejas y sugerencias

Figura 18: Cadena de Valor

Por tratarse de una empresa que forma parte de la industria manufacturera, la creación de valor se da mediante la transformación de materia prima en un duvet de calidad que satisface las necesidades del segmento identificado en la etapa de investigación de mercados. Adicionalmente, un servicio de calidad durante la comercialización y la post venta, complementan el valor entregado al cliente.

El diagrama de flujo de las operaciones se detalla en el Anexo 3.

6.3.2 Ciclo de operaciones

El proceso de fabricación de duvets duales comprende las siguientes actividades:

Selección de materia prima: Se verifica que la tela, fibra de alpaca, plumón e insumos no tengan fallas como manchas, cortes o hilos sueltos.

Corte: Se corta la tela y el plumón de acuerdo con la medida requerida, ambos materiales se reciben en rollos de 100 mts. Para el efecto, se requiere una mesa de corte y tijeras.

Acolchado: Consiste en colocar el relleno entre dos capas de tela para formar un solo cuerpo cosido. Se realiza en una máquina acolchadora de puntada individual donde se coloca la tela, el plumón y la fibra de alpaca. Una vez distribuidos los materiales de manera correcta, la máquina da inicio al proceso de Acolchado automático, tal como se puede observar en la siguiente ilustración.



Figura 19: Máquina acolchadora

Costura: Para concluir el proceso de fabricación, se procede a coser los filos del duvet con el ribete, y se incluyen las etiquetas de tela:



Figura 20: Costura

Control de Calidad: Se verifica que el producto cumpla con las especificaciones técnicas, la precisión de la costura, la calidad de los acabados y la presentación del producto.

Empaque: Se dobla el producto y se empaca en la funda de tela.

Almacenamiento: El producto terminado ingresa a bodega y posteriormente será despachado a los clientes.

A continuación se detalla la secuencia de actividades y los recursos requeridos para llevar a cabo el proceso productivo de la empresa.

Tabla 11: Secuencia de actividades y tiempo de operaciones

ACTIVIDAD	TIEMPO	RESPONSABLE	MAQUINARIA REQUERIDA	INFRAESTRUCTURA
Selección de la materia prima	5 min	Costurera	Mesa para corte manual/ Tijeras/ guías.	Área de corte
Cortar la tela de acuerdo a la medida de duvet que se fabricará	3 min	Costurera	Mesa para corte manual/ Tijeras/ guías.	Área de corte
Preparar máquina acolchadora, colocar la tela, el plumón y la fibra de alpaca.	5 min	Costurera y Supervisor	Máquina acolchadora de puntada individual	Área de acolchado
Acolchado automático	8 min	Costurera	Máquina acolchadora de puntada individual	Área de acolchado
Coser el ribete y la etiqueta de tela	5 min	Costurera	Máquina costura recta	Área de costura
control de calidad	3 min	Supervisor	Mesa de trabajo	Área de empaque
Empaque	3 min	Costurera	Mesa de trabajo	Área de empaque
Almacenamiento	5 min	Supervisor	Computador	Bodega de producto Terminado
TIEMPO TOTAL	32 min			

El proceso de fabricación de un duvet dual requiere 32 minutos, contados desde la selección de los materiales hasta el almacenaje. El tiempo de acolchado es el más representativo del proceso ya que la preparación de la máquina y su ejecución toma 13 min, lo que equivale al 40% del tiempo de fabricación total.

6.3.3 Capacidad Instalada

Tabla 12: Capacidad instalada

Descripción	Cantidad	Unidad de medida
Tiempo de fabricación de un duvet	0,53	Horas
Número de horas diarias trabajadas:	4	Horas
Número de costureras	1	Personas
Unidades fabricadas por día	7	Duvets
Días laborables en el mes	22	Días
Capacidad instalada	154	Duvets/ mes

Se plantea que el área de producción trabaje solo cuatro horas diarias puesto que la capacidad instalada, supera la capacidad de ventas de la empresa. Obviamente, si se trabaja 8 horas diarias, la capacidad instalada se duplica.

De acuerdo con este planteamiento, el contrato del personal de producción se realizará por medio tiempo.

6.3.4 Capacidad Utilizada

La capacidad utilizada se determina en función de las unidades requeridas por el área comercial de acuerdo con la proyección de ventas, tal como se describe en la siguiente tabla:

Tabla 13: Capacidad utilizada

CAPACIDAD UTILIZADA					
	AÑO 1	AÑO2	AÑO 3	AÑO4	AÑO 5
Capacidad Instalada	1848	1848	1848	1848	1848
Tasa de crecimiento ventas		6,62%	8,62%	8,50%	4,55%
Unidades requeridas	1.191	1.270	1.380	1.497	1.565
Capacidad Utilizada	64%	69%	75%	81%	85%

Con los volúmenes establecidos, la empresa utilizará el 64% de su capacidad instalada al inicio de las operaciones y alcanzará una ocupación máxima del 85% en el quinto año. Por esta razón no será necesario realizar nuevas inversiones en maquinaria, horas de trabajo o más personal durante los 5 años.

Se prevé que la empresa comience sus operaciones con una venta de 91 unidades en el primer mes y 1.191 durante el primer año. De acuerdo con el siguiente detalle:

Tabla 14: Producción estimada al inicio de las operaciones

TAMAÑO	Proyección mensual de ventas	inventario de seguridad 25%	Total a producir
Full	21	5	26
Queen	52	13	65
King	18	5	23
TOTAL	91	23	114

Este valor se determina en base tres factores: Comparativo de ventas con la empresa Inga alpaca que factura aproximadamente USD 20.000 mensuales, porcentaje del mercado objetivo que se proyecta atender durante el primer año (7.8%) y el comportamiento esperado del canal de distribución.

Almacenes Su Kasa que es considerado el principal punto de venta, tiene 3 locales en la ciudad de Quito. Para disponer en stock 6 unidades de cada medida

de duvet en todos los locales, el pedido mínimo deberá ser de 54 unidades. Las unidades restantes se comercializarán en los demás almacenes que forman parte del canal de distribución.

Adicionalmente, la experiencia de las cadenas de comercialización de artículos para el hogar muestra que existen dos picos de venta importantes, en el mes de la madre y en la temporada de navidad

6.3.5 Infraestructura, maquinaria y equipos

El área requerida para las instalaciones es de 120m², las mismas que se distribuirán de la siguiente manera: 40 m² para oficinas del personal administrativo, 12 m² para bodega de producto terminado, 12 m² para bodega de materia prima y 56 m² para producción. El costo del arriendo del inmueble es de \$900 mensuales e incluye mobiliario de oficina, la distribución de la infraestructura para la ejecución de las operaciones se describe en el Anexo 4.

La inversión en maquinaria y equipos para la adecuación del área de producción asciende a USD 3.3610. El monto principal corresponde a la máquina acolchadora, de acuerdo con el siguiente detalle.

Tabla 15: Costos de maquinaria y equipos

CANTIDAD	DETALLE MAQUINARIA Y EQUIPOS	COSTO
1	Mesa para corte manual	\$360,00
1	Máquina acolchadora de puntada individual, marca richpeace	\$32.420,00
1	Máquina costura recta marca Juky con pedestal	\$540,00
1	Mesa de trabajo	\$290,00
INVERSIÓN TOTAL		\$33.610,00

Los costos para la adquisición de equipo de oficina, de computación y enseres asciende a USD 1.806 tal como se detalla en el Anexo 5.

Finalmente, para la distribución del producto a los puntos de venta, se contempla comprar una camioneta Fiat Fiorino del año 2015, cuyo precio es de USD 16.500.

6.4 Estructura Organizacional

6.4.1 Diseño organizacional

Para el presente proyecto, se ha escogido la estructura funcional. De acuerdo con lo manifestado por Guizar, en su libro Desarrollo Organizacional, “Una organización pequeña, con productos estándar y clientes diversos puede considerar que la estructura funcional es la más apropiada” (Guizar, 2013) A continuación, se presenta la estructura organizacional de la empresa.



Figura 21: Organigrama estructural de la empresa

Para que las actividades de la empresa se ejecuten de manera exitosa, es necesario establecer las funciones de los colaboradores, las mismas que se encuentran detalladas en el Anexo 6.

7. Evaluación Financiera

En el presente capítulo se realizará la evaluación financiera para determinar la viabilidad económica del plan de negocios para la fabricación y comercialización de duvets duales en la ciudad de Quito.

7.1. Proyección de ingresos, costos y gastos

7.1.1. Proyección de Ingresos

De acuerdo con las proyecciones comerciales, la empresa comienza las operaciones con una venta de 91 unidades mensuales y 1.197 unidades durante el primer año. La tasa de crecimiento de las ventas se proyecta en un promedio de 7.07% durante los 5 años.

El crecimiento más importante se alcanza en el tercer y cuarto año mientras que en el quinto año las ventas comienzan a bajar porque el producto ha alcanzado su madurez. El incremento en ventas toma como referencia el crecimiento del 7.2% de la industria textil.

El incremento de los precios se calcula en base a una tasa del 0.35% que corresponde a la inflación de noviembre de 2018.

La tendencia de ventas está marcada por dos picos altos de temporalidad en los meses de abril, mayo, noviembre y diciembre. La política de cuentas por cobrar es 30% contado y 70% crédito a 30 días.

En la proyección de ingresos, se puede observar que se cumple con el objetivo planteado por la organización de producir 1.100 unidades en el primer año de operaciones.

Tabla 16: Proyección de ingresos

PROYECCIÓN DE INGRESOS					
	AÑO 1	AÑO2	AÑO 3	AÑO4	AÑO 5
Tasa de crecimiento ventas		6,60%	8,70%	8,44%	4,39%
Unidades Vendidas	1.197	1.276	1.387	1.504	1.570
Tasa de crecimiento del precio		0,37%	0,27%	0,41%	0,54%
Precio de venta	\$199,00	\$199,74	\$200,29	\$201,12	\$202,20
Total ingresos por ventas	\$238.201,71	\$254.868,43	\$277.796,46	\$302.477,10	\$317.460,66

7.1.2. Proyección de costos

El costo total de producción incrementa en función de las unidades fabricadas. El costo unitario tiene una ligera variación a lo largo del proyecto debido al incremento del 0.35% de la inflación.

Tabla 17: Proyección de costos

COSTOS DE PRODUCCIÓN					
ITEM	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
TOTAL COSTO DE PRODUCCIÓN	172.336,28	181.116,17	195.933,58	212.524,08	218.069,88
UNIDADES PRODUCIDAS	1.221,00	1.279,00	1.388,00	1.505,00	1.541,00
COSTO UNITARIO	141,14	141,61	141,16	141,21	141,51

7.1.3. Proyección de gastos

Los gastos de la empresa están conformados por los sueldos del personal, gastos operacionales, depreciaciones y amortizaciones.

El gasto de sueldos representa el 51% de los gastos totales, los gastos operativos representan un 43%. Dentro de este rubro, los valores más representativos son el gasto de arriendo y el gasto de publicidad que se proyecta al 3.6% de las ventas durante todos los años.

Tabla 18: Proyección de gastos

PROYECCIÓN DE GASTOS					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gastos sueldos	\$31.149,80	\$33.363,42	\$32.571,12	\$33.591,84	\$33.706,66
Gastos operacionales	\$25.915,26	\$25.371,75	\$26.253,85	\$27.199,24	\$27.795,73
Gastos de depreciación	\$3.736,33	\$3.736,33	\$3.736,33	\$3.672,47	\$3.736,33
Gastos de amortización	\$120,00	\$120,00	\$120,00	\$120,00	\$120,00
TOTAL GASTOS	\$60.921,39	\$62.591,50	\$62.681,30	\$64.583,55	\$65.358,72

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

7.2.1. Inversión inicial

La inversión inicial requerida es de USD 81.009. El 65% de la inversión se destinará para la compra de la maquinaria y el vehículo. La máquina más costosa es la acolchadora automática cuyo precio es de USD 32.420.

Tabla 19: Requerimiento de inversión inicial

ESTRUCTURA DE CAPITAL Y DEUDA	
Inversiones PPE	\$52.409,00
Inversiones Intangibles	\$600,00
Capital de trabajo	\$28.000,00
TOTAL INVERSIÓN INICIAL	\$81.009,00

7.2.2. Capital de trabajo

El capital de trabajo inicial requerido para el presente proyecto es de USD 28.000, con este valor se cubren las necesidades de liquidez de la empresa, y se alcanzan flujos de efectivo positivos desde el primer mes de operaciones. El capital de trabajo se utilizará para cubrir los gastos de sueldos, operacionales y para sostener la política de crédito puesto que, el 50% de las ventas se realizarán a 30 días crédito.

7.2.3. Estructura de Capital

La estructura de inversión inicial requerida es la siguiente: 80% capital propio, aportado por los socios y 20% crédito bancario a 5 años. El valor del préstamo asciende a USD 16.201.80. La tasa de interés es de 11.10% anual, de esta manera la cuota mensual a pagar es de USD 353.07.

7.3. Proyección de estado de resultados, situación financiera, estado de flujo de efectivo y flujo de caja.

7.3.1. Estado de resultados

En el estado de resultados se observa que la empresa obtiene utilidades desde el primer año por un valor de USD 4.409.34, este valor tiene una tendencia creciente a lo largo de los 5 años. Los ingresos son generados por las ventas de los duvets mientras que los sueldos representan el gasto más alto para la empresa.

Durante el primer año, el margen neto es de 1.85% y en el quinto año llega a 6.20%. Si bien, con estos resultados no se alcanza el objetivo de rentabilidad del

7% planteado para el año 2023. Se puede inferir que el objetivo se alcanzará en el año 2024, puesto que la tendencia del margen neto es creciente.

Tabla 20: Estado de resultados proyectado

ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO - ANUAL					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	\$238.201,71	\$254.868,43	\$277.796,46	\$302.477,10	\$317.460,66
(-) Costo de los productos vendidos	\$168.959,30	\$180.677,78	\$195.775,59	\$212.358,05	\$222.156,57
(=) Utilidad Bruta	\$69.242,41	\$74.190,65	\$82.020,87	\$90.119,05	\$95.304,09
(-) Gastos sueldos	\$31.149,80	\$33.363,42	\$32.571,12	\$33.591,84	\$33.706,66
(-) Gastos generales	\$25.915,26	\$25.371,75	\$26.253,85	\$27.199,24	\$27.795,73
(-) Gastos de depreciación	\$3.736,33	\$3.736,33	\$3.736,33	\$3.672,47	\$3.736,33
(-) Gastos de amortización	\$120,00	\$120,00	\$120,00	\$120,00	\$120,00
(=) Utilidad antes de intereses, impuestos y participaciones	\$8.321,02	\$11.599,15	\$19.339,57	\$25.535,50	\$29.945,37
(-) Gastos de intereses	\$1.670,44	\$1.370,61	\$1.035,75	\$661,78	\$244,12
(=) Utilidad antes de impuestos y participaciones	\$6.650,58	\$10.228,54	\$18.303,81	\$24.873,72	\$29.701,25
(-) 15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	\$997,59	\$1.534,28	\$2.745,57	\$3.731,06	\$4.455,19
(=) Utilidad antes de impuestos	\$5.653,00	\$8.694,26	\$15.558,24	\$21.142,66	\$25.246,06
(-) 22% IMPUESTO A LA RENTA	\$1.243,66	\$1.912,74	\$3.422,81	\$4.651,38	\$5.554,13
(=) UTILIDAD NETA	\$4.409,34	\$6.781,52	\$12.135,43	\$16.491,27	\$19.691,93

7.3.2. Estado de situación financiera

Tabla 21: Estado de situación financiera proyectado

ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA PROYECTADO						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ACTIVOS	\$88.545,09	\$90.367,83	\$94.972,75	\$104.822,39	\$118.279,50	\$126.542,98
Corrientes	\$35.536,09	\$44.240,07	\$55.726,22	\$72.457,09	\$90.432,57	\$105.577,28
Efectivo	\$20.463,91	\$11.046,34	\$19.650,99	\$33.032,87	\$47.865,32	\$80.419,25
Cuentas por Cobrar	\$0,00	\$17.083,84	\$18.429,41	\$20.528,24	\$23.072,10	\$25.092,60
Inventarios Prod. Terminados	\$0,00	\$3.360,82	\$3.785,82	\$3.917,12	\$4.056,03	\$0,00
Inventarios Materia Prima	\$15.005,04	\$12.635,82	\$13.736,72	\$14.844,99	\$15.295,60	\$0,00
Inventarios Sum. Fabricación	\$67,13	\$113,25	\$123,28	\$133,87	\$143,53	\$65,44
No Corrientes	\$53.009,00	\$46.127,77	\$39.246,53	\$32.365,30	\$27.846,93	\$20.965,69
Propiedad, Planta y Equipo	\$52.409,00	\$52.409,00	\$52.409,00	\$52.409,00	\$52.409,00	\$52.409,00
Depreciación acumulada	\$0,00	\$6.761,23	\$13.522,47	\$20.283,70	\$24.682,07	\$31.443,31
Intangibles	\$600,00	\$600,00	\$600,00	\$600,00	\$600,00	\$600,00
Amortización acumulada	\$0,00	\$120,00	\$240,00	\$360,00	\$480,00	\$600,00
PASIVOS	\$23.737,89	\$21.151,30	\$18.974,69	\$16.688,90	\$13.654,74	\$2.226,29
Corrientes	\$7.536,09	\$7.515,96	\$8.205,65	\$9.121,00	\$9.661,96	\$2.226,29
Cuentas por pagar proveedores	\$7.536,09	\$6.346,18	\$6.899,09	\$7.455,70	\$7.682,02	\$0,00
Sueldos por pagar	\$0,00	\$525,33	\$525,33	\$525,33	\$525,33	\$525,33
Impuestos por pagar	\$0,00	\$644,45	\$781,22	\$1.139,96	\$1.454,61	\$1.700,95
No Corrientes	\$16.201,80	\$13.635,34	\$10.769,05	\$7.567,90	\$3.992,78	\$0,00
Deuda a largo plazo	\$16.201,80	\$13.635,34	\$10.769,05	\$7.567,90	\$3.992,78	\$0,00
PATRIMONIO	\$64.807,20	\$69.216,54	\$75.998,06	\$88.133,49	\$104.624,76	\$124.316,69
Capital	\$64.807,20	\$64.807,20	\$64.807,20	\$64.807,20	\$64.807,20	\$64.807,20
Utilidades retenidas	\$0,00	\$4.409,34	\$11.190,86	\$23.326,29	\$39.817,56	\$59.509,49
Comprobación	-	-	-	-	-	-

En la proyección del estado de situación se observa la influencia que tienen en las cuentas de activos, pasivos y patrimonio. las políticas establecidas por la empresa.

En el activo corriente, el efectivo y las cuentas por cobrar incrementan año a año debido a la política de crédito establecida para los clientes. 30% pago de contado y 70% crédito a 30 días. Estas cuentas crecen en proporción a las ventas descritas en el estado de resultados.

En los pasivos, la deuda a corto plazo se genera por las obligaciones adquiridas con los proveedores en la compra de materia prima mediante una política de pagos de 50% pago de contado y 50% crédito a 30 días.

Al comprar los activos corrientes con los pasivos corrientes, se observa que los primeros son mayores, lo cual significa que la empresa está en condiciones de cubrir sus obligaciones a corto plazo.

El patrimonio incrementa de USD 64.807.20 en el primer año a USD 124.316,69 en el quinto año debido a la política de retención de las utilidades.

7.3.3. Estado de flujo de efectivo

En el anexo 7, se puede observar que la empresa tiene liquidez desde el primer año puesto que, el efectivo disponible pasa de USD 11.045.34 el primer año a USD 80.419.25 al quinto año. Esta liquidez, muestra la coherencia en el establecimiento del capital de trabajo inicial por cuanto la empresa no requiere financiamiento adicional durante los 5 años proyectados.

7.3.4. Cálculo de la tasa de descuento

La tasa de descuento se calcula mediante el modelo CAPM utilizado para la valoración de proyectos. Los parámetros utilizados son los siguientes:

Tabla 22: Cálculo de la tasa de descuento

EVALUACION FINANCIERA DEL PROYECTO			
Tasa libre de riesgo	2,37%	Precio S&P 500	
Rendimiento del Mercado	10,53%	Hoy	2.043,94 Hace 5 Años 1.238,78
Beta	0,74		
Beta Apalancada	0,61		
Riesgo País	8,21%		
Tasa de Impuestos	22,00%	TASAS DE DESCUENTO	
Participación Trabajadores	15%	WACC	15,10%
Escudo Fiscal	33,70%	CAPM	17,04%
Razón Deuda/Capital	0,25		
Costo Deuda Actual	11,10%		

7.3.5. Criterios de valoración

Los criterios de valoración utilizados son los siguientes:

Tabla 23: Criterios de Valoración.

EVALUACIÓN FLUJOS DEL PROYECTO		EVALUACIÓN FLUJO DEL INVERSIONISTA	
VAN	\$18.768,06	VAN	\$18.050,74
IR	1,23	IR	1,28
PRI	3,17	PRI	3,04
TIR	23,06%	TIR	26,57%

AÑO	Año 0	1	2	3	4	5
FLUJOS DEL PROYECTO	(81.009,00)	18.660,21	22.804,93	32.843,03	38.380,05	46.372,76
FLUJO DEL INVERSIONISTA	(64.807,20)	14.986,25	19.122,97	29.153,00	34.681,87	42.666,35

El VAN del proyecto es de USD 18.768.06 y el del inversionista es de USD 18.050.74. De acuerdo con los criterios de evaluación, los valores positivos del VAN indican el proyecto es viable y se debería ejecutar.

El índice de rentabilidad es de 1.23 para el proyecto y de 1.28 para el inversionista, lo que significa que por cada dólar invertido se obtendrán USD 0.23 y USD 0.28 respectivamente.

El periodo de recuperación de la inversión de 3.04 años, de esta manera se cumple con uno de los objetivos planteados por la organización que consiste en recuperar el 100% de la inversión en un periodo de 42 meses.

Por último, la tasa interna de retorno del proyecto es de 23.06% y del inversionista es de 26.57%, en ambos casos el TIR es superior al WACC y CAPM lo que ratifica la viabilidad del presente plan de negocios.

Con base a los resultados obtenidos en los criterios de valoración, la recomendación es implementar el plan de negocios para la fabricación y

comercialización de duvets duales en la ciudad de Quito, puesto que todos los criterios de valoración analizados indican la viabilidad del proyecto. Adicionalmente, se considera que el planteamiento es realista ya que la tasa del 23.06% del TIR indica que el proyecto no se encuentra sobrevalorado.

7.4. Índices financieros

A continuación se presentan los índices financieros del proyecto:

Tabla 24: Índices Financieros

RAZÓN	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Industria
Razones de liquidez							
Razón circulante	veces	5,89	6,79	7,94	9,36	47,42	0,9554
Razones de apalancamiento							
Razón de deuda a capital	veces	0,31	0,25	0,19	0,13	0,02	0,954
Razones de rentabilidad							
Margen de utilidad	%	0,019	0,027	0,044	0,055	0,062	0,0774
ROA	%	0,049	0,071	0,116	0,139	0,156	0,0449
ROE	%	0,064	0,089	0,138	0,158	0,158	0,119

En función a los índices financieros de la tabla 21, se concluye lo siguiente:

Índice de liquidez: La relación entre el activo corriente y el pasivo corriente muestra que la empresa tiene la capacidad para responder por sus obligaciones a corto plazo. A lo largo del tiempo, esta razón incrementa por el incremento del efectivo.

Índice de endeudamiento: A medida que pasa el tiempo el índice de endeudamiento baja debido al pago de la deuda a largo plazo. En comparación con la industria, la empresa tiene una mayor capacidad para generar fondos propios puesto que no requiere financiamiento adicional a lo largo del proyecto.

Índices de rentabilidad: La rentabilidad de la empresa es menor que la de la industria. La rentabilidad más alta es de 6.2% y se alcanza en el quinto año. Sin embargo, si se mantiene la tendencia creciente la empresa puede alcanzar la rentabilidad de la industria en el sexto año.

El ROA muestra que en comparación con la industria, la empresa es eficiente en el manejo de sus activos, se puede observar que en el quinto año por cada dólar invertido en activos se genera USD 0.15.

El ROE determina que el proyecto es rentable para los accionistas, a lo largo del tiempo los inversionistas obtienen ganancias entre USD 0.06 y USD 0.15 por cada dólar invertido.

Se recomienda que la empresa haga énfasis en mejorar el indicador de rentabilidad mediante un manejo más eficiente de los gastos y de la capacidad instalada para que los costos y gastos fijos por unidad producida sean menores.

8. Conclusiones generales

Se concluye que la implementación del plan de negocios para la fabricación y comercialización de duvets duales elaborados con fibra de alpaca y plumón en la ciudad de Quito, es factible puesto que en el análisis de entornos se han identificado varias oportunidades que benefician al proyecto. Entre ellas, el crecimiento de la industria textil en un 7.2% anual, el incremento de las exportaciones de lencería de hogar en un 41.8% el año 2018, la disponibilidad de proveedores de materia prima y la posibilidad de conseguir mano de obra con experiencia en la industria textil.

Por otro lado, se ha identificado una amenaza alta para la industria en la importación de productos terminados desde china. Sin embargo, los productos con alto valor agregado, tal como es el caso del producto desarrollado en el presente plan de negocios, son menos susceptibles de ser reemplazados. Lo expuesto anteriormente, tiene coherencia con la puntuación de 2.87 obtenida en la matriz EFE, lo que significa que las oportunidades del entorno son superiores a las amenazas.

En el análisis del cliente, se determinó que el producto tiene una aceptación del 73.5% en el mercado objetivo que está conformado por 14.005 parejas de los estratos socio económicos A, B y C+ de Quito.

En lo que se refiere al plan de marketing, se aplicará la estrategia general de enfoque, por cuanto, la empresa se concentra en atender de una manera diferenciada al segmento de mercado definido anteriormente mediante el

desarrollo de un producto innovador que brinda un descanso más confortable a las personas que duermen en pareja.

Con respecto a las operaciones de la empresa, se observa que la capacidad instalada supera a la capacidad comercial, por esta razón se establece que el área de producción labore en jornadas de medio tiempo. En ese sentido, la empresa deberá plantear estrategias como crear líneas de fabricación para productos más económicos que generen mayores volúmenes.

La evaluación financiera determina la viabilidad del proyecto puesto que el VAN tiene un valor de USD. 18.766.06 y de acuerdo con los criterios de evaluación de proyectos al obtener un valor positivo el proyecto se debe aceptar. Adicionalmente, el TIR del proyecto es de 23.06% y el del inversionista es de 26.57%. En ambos casos, los valores son superiores a las tasas de descuento CAPM y WACC lo que ratifica la viabilidad financiera del mismo.

Finalmente, los índices financieros mantienen una tendencia creciente a lo largo del tiempo, lo que significa que en el largo plazo el proyecto tiene la capacidad de generar riqueza para los accionistas.

Referencias

- Ambito. (2018). *Riesgo país Ecuador*. Obtenido de <https://www.ambito.com/contenidos/resultado.html?search=riesgo+pa%C3%ADs+ecuador>
- Asociación de Industriales Textiles del Ecuador. (2018). Contratos Laborales a Punto de Concretarse. *AITE Noticias*, 4.
- Asociación de Industriales Textiles del Ecuador. (2018). Exportaciones del Sector Textil y confección crecen durante el 2018. *AITE Noticias*, 3.
- Asociación de Industriales Textiles del Ecuador. (12 de 2018). *Reforzamos el Debate Cobre la Incidencia del Contrabando*. Recuperado el 03 de 01 de 2019, de http://www.aite.com.ec/boletines/2018/AITE_GENERAL%20diciembre%202018.pdf
- Asociación de Industriales Textiles Ecuador. (02 de 2018). Seguimos perdiendo competitividad para exportar. *AITE Noticias*, 1-2. Obtenido de http://www.aite.com.ec/boletines/2018/AITE_InformeFeb_Completo.pdf
- Banco Central del Ecuador. (01 de 09 de 2018). *Tasas de Interés*. Recuperado el 01 de 09 de 2018, de <https://contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorMonFin/TasaInteres/Indice.htm>
- Cámara de Industrias de Guayaquil. (01 de 2018). Industria Textil. Un tejido que potencia el empleo y la producción. *Industrias*, 30. Obtenido de https://issuu.com/industrias/docs/revista_industrias_enero_2018
- comercio, E. (18 de 12 de 2017). *17 Comunidades trabajan con la fibra de alpaca*. Obtenido de <https://www.elcomercio.com/tendencias/comunidades-fibra-alpaca-intercultural-artesania.html>

Corporación Financiera Nacional. (02 de 2018). *Industrias Manufactureras. Hiladura, Tejedura y Acabados de Productos Textiles*. Recuperado el 14 de 10 de 2018, de <https://www.cfn.fin.ec/wp-content/uploads/2018/04/Ficha-Sectorial-Hiladura-Tejedura-y-Acabados-de-Productos-Textiles.pdf>

Damodaran. (01 de 2018). Obtenido de http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html

David, F. R. (2017). *Conceptos de administración estratégica*. México DF: Pearson Education.

Deco Estilo. (2018). Aqua Clean Technology. *Deco Estilo*, 64.

Digital Trends. (23 de 06 de 2017). *Edredón inteligente contro la temperatura en cada lado de la cama*. Recuperado el 14 de 12 de 2018, de <https://es.digitaltrends.com/noticias/duvet-edredon-temperatura-inteligente-cama/>

Guizar. (2013). *Desarrollo Organizacional*. México: Mc Graw Hill.

Instituto Nacional de Estadística y Censos. (5 de 12 de 2017). *Tras las Cifras de Quito*. Recuperado el 10 de 10 de 2018, de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/tras-las-cifras-de-quito/>

Instituto Nacional de Ciencias Neurológicas. (15 de 03 de 2018). *Día Mundial del Sueño: Dormir sin interrupciones*. Recuperado el 06 de 01 de 2019, de <http://www.incn.gob.pe/index.php/40-noticias-actuales/542-consideraciones-en-el-dia-mundial-del-sueno>

Instituto Nacional de Estadística y Censos. (5 de 12 de 2011). *Datos Encuesta de Estratificación del Nivel Socio Económico*. Recuperado el 09 de 08 de 2018, de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/encuesta-de-estratificacion-del-nivel-socioeconomico/>

Instituto Nacional de Estadística y Censos. (05 de 12 de 2017). *Tras las Cifras de Quito*. Recuperado el 11 de 07 de 2018, de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/tras-las-cifras-de-quito/>

Instituto Nacional de Estadística y Censos. (Noviembre de 2018). *Resultados Índice de Precios al Consumidor*. Obtenido de http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Inflacion/2018/Noviembre-2018/01%20ipc%20Presentacion_IPC_nov2018.pdf

Instituto Nacional de Estadísticas y Censo. (2010). *Mujeres y Hombres del Ecuador en Cifras III*. Recuperado el 12 de 10 de 2018, de http://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/descargas/Libros/Socioeconomico/Mujeres_y_Hombres_del_Ecuador_en_Cifras_III.pdf

Instituto Nacional de Estadísticas y Censo. (2012).

Instituto Nacional de Estadísticas y Censo. (2012). *Encuesta Nacional de Ingresos y Gastos*. Recuperado el 28 de 01 de 2019, de http://www.ecuadorencifras.gob.ec//documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/Encuesta_Nac_Ingresos_Gastos_Hogares_Urb_Rur_ENIGHU/ENIGHU-2011-2012/EnighurPresentacionRP.pdf

Kotler y Amstrong. (2017). Branding. En K. y. Amstrong, *Fundamentos de Marketing* (pág. 209). México: Pearson Education.

Kotler y Amstrong. (2017). *Creación de una mezcla de marketing integra*. Mexico DF: Pearson Education México.

Kotler y Amstrong. (2017). *Fundamentos de Marketing*. México DF: Pearson Education Mexico.

Kotler y Amstrong. (2017). *Fundamentos de Marketing*. México: Pearson.

- Kotler y Amstrong. (2017). Selección de Segmentos de Mercado Meta. En K. y. Amstrong, *Fundamentos de Marketing* (pág. 179). México DF: Pearson Education Méxio.
- Lambin Gallucci y Sicurello. (2009). En G. y. Lambin, *Dirección de Marketing* (pág. 337). México: Mc Graw Hill.
- Lambin, G. S. (2009). *Dirección de Marketing*. México D.F.: Mc Graw Hill.
- Las Nuevas tendencias en Ropa de Cama*. (18 de 03 de 2018). Recuperado el 10 de 10 de 2018, de <https://midecoracion.com/dormitorio/las-nuevas-tendencias-en-ropa-de-cama/>
- Malhotra, N. (2016). *Investigación de Mercados*. Mexico: Pearson Education.
- Ministerio Coordinador de la Producción, Empleo y Competitividad. (22 de 02 de 2017). *Normas Regulatorias para Cadenas de Supermercados*. Recuperado el 09 de 10 de 2018, de https://www.nmslaw.com.ec/wp-content/uploads/2017/03/MERCANTI-NORMAS_REGULATORIAS_PARA_CADENAS_DE_SUPERMERCADOS_Y_SUS_PROVEEDORES.pdf
- Ministerio de Electricidad y Energía Renovable. (09 de 01 de 2018). *La Energía se Renueva*. Recuperado el 11 de 10 de 2018, de <https://www.energia.gob.ec/la-energia-se-renueva/>
- Osterwalder y Pigneur. (2010). *Generación de Modelos de Negocios* (14 ed.).
- Paqocha. (2018). *Alpacas (Vicugna Pacos)*. Recuperado el 13 de 10 de 2018, de <http://paqochaecuador.com/alpacas/>
- Porter. (2002). *Ventaja Competitiva*. Piramide.
- Porter. (2002). *Ventaja Competitiva*. Madrid: Ediciones Piramide.
- Porter. (2002). *Ventaja Competitiva*.

Revista Líderes. (16 de 10 de 2018). *Los Números del Sector Textilero se Recuperan*. Recuperado el 28 de 12 de 2018, de <https://www.revistalideres.ec/lideres/numeros-sector-textilero-recuperan-ecuador.html>

Revista Líderes. (16 de 10 de 2018). *Los Números del Sector Textlero se recuperan*. Obtenido de <https://www.revistalideres.ec/lideres/numeros-sector-textilero-recuperan-ecuador.html>

Servicio de Rentas Internas. (17 de 09 de 2018). *Ley Orgánica de Fomento Productivo*. Recuperado el 20 de 10 de 2018, de <http://www.sri.gob.ec/web/guest/ley-organica-fomento-productivo>

Servicio Ecuatoriano de Normalización. (04 de 2017). *Textiles. Etiquetado de prendas de vestir y ropa de hogar*. Recuperado el 07 de 10 de 2018, de http://181.112.149.204/buzon/normas/nte_inen_1875-4.pdf

Supeintendencia de Compañías, Valores y Seguros. (09 de 2018). *Estudios Sectoriales, Panorama de las MIPYMES y Grandes Empresas en el Ecuador*. Recuperado el 20 de 10 de 2018, de <https://investigacionyestudios.supercias.gob.ec/wp-content/uploads/2018/09/Panorama-de-las-MIPYMES-y-Grandes-Empresas-2013-2017.pdf>

Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros. (2018). *Empresas por Actividad Económica*. Recuperado el 14 de 10 de 2018, de https://reporteria.supercias.gob.ec/portal/cgi-bin/cognos.cgi?b_action=cognosViewer&ui.action=run&ui.object=%2fcontent%2ffolder%5b%40name%3d%27Reportes%27%5d%2ffolder%5b%40name%3d%27Compa%C3%B1ia%27%5d%2freport%5b%40name%3d%27Companias%20por%20Actividad%2

Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros. (09 de 2018). *Estudios Sectoriales, Panorama de la industria manufacturera*. Recuperado el 20 de 10 de 2018, de <https://investigacionyestudios.supercias.gob.ec/wp->

content/uploads/2018/09/Panorama-de-la-Industria-Manufacturera-en-el-Ecuador-2013-2017.pdf

Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros. (2018). *Portal de información/ Compañías por actividad económica*. Recuperado el 11 de 10 de 2018, de https://reporteria.supercias.gob.ec/portal/cgi-bin/cognos.cgi?b_action=cognosViewer&ui.action=run&ui.object=%2fcontent%2ffolder%5b%40name%3d%27Reportes%27%5d%2ffolder%5b%40name%3d%27Compa%C3%B1ia%27%5d%2freport%5b%40name%3d%27Companias%20por%20Actividad%2

Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros. (S.f.). *Ley de Compañías*. Recuperado el 06 de 01 de 2019, de https://www.supercias.gob.ec/bd_supercias/descargas/ss/instructivo_soc.pdf

Superintendencia de Poder de Mercado. (2018). Obtenido de <http://scpm.gob.ec/images/manuales/actuales/19.--MBP-SECTOR-TEXTIL.pdf>

Textiles Panamericanos. (29 de 03 de 2018). *Factores de Éxito de la Tecnología Maquinaria Alemana*. Recuperado el 29 de 03 de 2018, de <https://textilespanamericanos.com/textiles-panamericanos/2018/03/factores-de-exito-de-la-tecnologia-maquinaria-textil-alemana/>

Universo, E. (09 de 10 de 2017). *Inversión Delltex llega a \$6 millones en 5 años*. Recuperado el 10 de 10 de 2018, de <https://www.eluniverso.com/noticias/2017/10/09/nota/6422449/inversion-delltex-llega-6-millones-5-anos>

Yahoo finance. (12 de 12 de 2018). *yahoo finance bonds*. Obtenido de <https://finance.yahoo.com/bonds>

ANEXOS

Anexo 1: Tablas de contingencia

Tabla de Contingencia N°1:

Correlación entre las preguntas: ¿Considera usted que las mujeres necesitan abrigarse más que los hombres para dormir? y ¿Esta diferencia de gustos le ha generado algún tipo de incomodidad al momento de dormir en pareja?

Suma de 5. ¿Considera usted que las mujeres necesitan abrigarse más que los hombres para dormir?			
Etiquetas de fila			
	Si	No	Total general
Si	63,27%	28,57%	91,84%
No	0,00%	8,16%	8,16%
Total general	63,27%	36,73%	100,00%

Tabla de Contingencia N°2:

Cruce entre las preguntas: ¿Considera usted que las mujeres necesitan abrigarse más que los hombres para dormir? y ¿Si tuviera la oportunidad de adquirir un duvet dual ¿lo compraría?

Suma de 5. ¿Considera usted que las mujeres necesitan abrigarse más que los hombres para dormir?			
Etiquetas de fila			
	Si	No	Total general
Si	71,43%	6,35%	77,78%
NO	6,35%	15,87%	22,22%
Total general	77,78%	22,22%	100,00%

Tabla de Contingencia N°3:

Correlación entre las preguntas: ¿Considera usted que la calidad del menaje de cama que utiliza influye en la calidad de su descanso? Y ¿De los siguientes productos cuál considera que le brinda mayor comodidad para dormir?

Suma de 2. ¿Considera usted que la calidad del menaje de cama que utiliza influye en la calidad de su descanso?						
Etiquetas de fila						
	Duvets de fibras naturales		Edredones	Duvets de fibras sintéticas	Mantas eléctricas	Total general
Si	64,91%	26,32%	3,51%	1,75%	96,49%	
No	3,51%	0,00%	0,00%	0,00%	3,51%	
Total general	68,42%	26,32%	3,51%	1,75%	100,00%	

Tabla de Contingencia N°4:

Correlación entre las preguntas: Si tuviera la oportunidad de adquirir un duvet dual ¿lo compraría? y De las siguientes características ¿Cuáles son las que usted más valoraría al momento de elegir un duvet?

Suma de 9. Si tuviera la oportunidad de adquirir un duvet dual ¿lo compraría?					
Etiquetas de fila		Etiquetas de columna			
		Liviano	Suave Abrigado	Total general	
Si		68,09%	8,51%	23,40%	100,00%
Total general		68,09%	8,51%	23,40%	100,00%

Tabla de Contingencia N°5:

Correlación entre las preguntas: ¿En qué sector de la ciudad vive? y ¿Si tuviera la oportunidad de adquirir un duvet dual ¿lo compraría?

Suma de 29. ¿En qué sector de la ciudad vive?		
Etiquetas de fila	Etiquetas de columna	
	Si	Total general
Cumbaya	14,29%	14,29%
Norte	57,14%	57,14%
Valle de los chillos	19,78%	19,78%
Centro	8,79%	8,79%
Total general	100,00%	100,00%

Tabla de Contingencia N°6:

Correlación entre las preguntas: ¿En su hogar, quien toma la decisión para la compra de productos de menaje de cama? y ¿Actualmente donde compra el menaje para su cama?

Cuenta de 10. ¿En su hogar, quien toma la decisión para la compra de productos de menaje de cama?						
Etiquetas de fila	Etiquetas de columna	Tiendas				Total general
		Su Kasa	De Pratti	Todo Hogar	Especializadas	
Esposa		32,61%	2,17%	10,87%	4,35%	50,00%
Esposo		4,35%	0,00%	2,17%	0,00%	6,52%
Consenso entre la pareja		19,57%	15,22%	6,52%	2,17%	43,48%
Total general		56,52%	17,39%	19,57%	6,52%	100,00%

Tabla de Contingencia N°7:

Correlación entre las preguntas: ¿Si tuviera la oportunidad de comprar un duvet dual lo compraría? y ¿Compararía un duvet dual por internet?

Suma de 9. Si tuviera la oportunidad de adquirir un duvet dual ¿lo compraría?				
Etiquetas de fila		Etiquetas de columna		
		1	2 Total general	
Si		38,30%	61,70%	100,00%
Total general		38,30%	61,70%	100,00%

Tabla de Contingencia N°8:

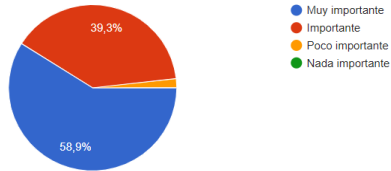
Correlación entre las preguntas: ¿Compraría un duvet dual? Y ¿A través de qué medios se entera sobre novedades de artículos para el hogar?

Cuenta de 9. Si tuviera la oportunidad de adquirir un duvet dual ¿lo compraría?							
Etiquetas de fila	Etiquetas de columna	Aplicaciones móviles	Página	Redes soci	Televisión	Revitas espec	Total ger
Si		8,51%	29,79%	44,68%	10,64%	6,38%	100,00%
Total general		8,51%	29,79%	44,68%	10,64%	6,38%	100,00%

Anexo 2: Resultados de la encuesta

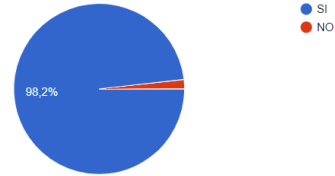
1. ¿Qué tan importante es para usted el menaje de cama (sábanas, cobijas, edredones, duvets) que utiliza para dormir?

56 respuestas



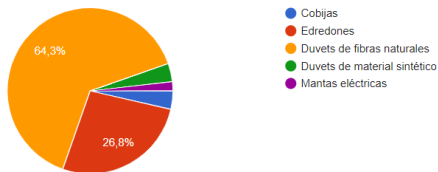
2. ¿Considera usted que la calidad del menaje de cama que utiliza influye en la calidad de su descanso?

56 respuestas



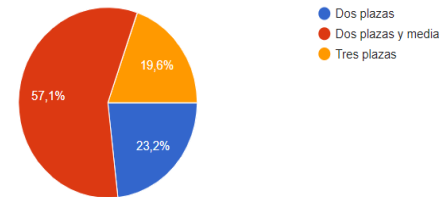
3. De los siguientes productos ¿cuál considera que le brinda mayor comodidad para dormir?

56 respuestas



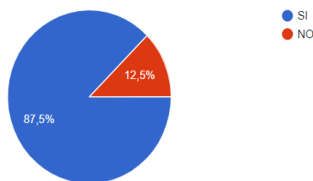
4. ¿De cuantas plazas es su cama?

56 respuestas



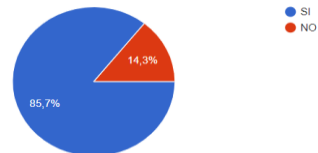
5. ¿Considera usted que las mujeres necesitan abrigarse más que los hombres para dormir?

56 respuestas



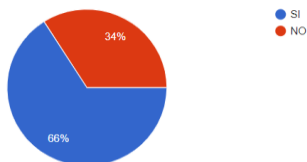
6. ¿Ha identificado esta conducta en su pareja?, es decir que la mujer quiere abrigarse más para dormir mientras el hombre prefiere dormir más fresco. *Si su respuesta es no, por favor pase directamente a la pregunta 26

56 respuestas



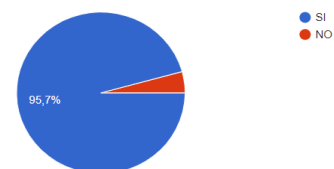
7. ¿Esta diferencia de gustos le ha generado algún tipo de incomodidad al momento de dormir en pareja?

47 respuestas



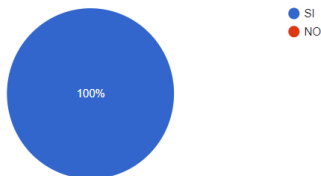
8. ¿Cree que un duvet dual les permitirá dormir mejor a usted y a su pareja?

47 respuestas



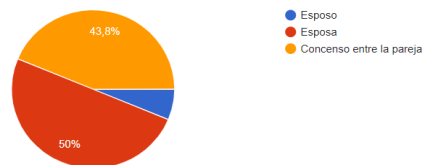
9. Si tuviera la oportunidad de adquirir un duvet dual ¿lo compraría?

47 respuestas



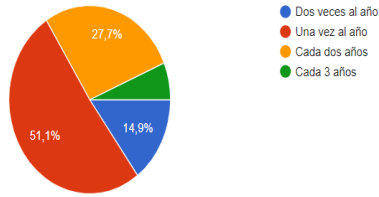
10. ¿En su hogar, quien toma la decisión para la compra de productos de menaje de cama?

48 respuestas

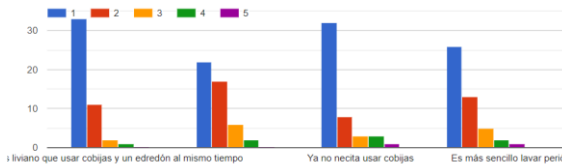


11. ¿Con que frecuencia compra menaje de cama para su habitación?

47 respuestas

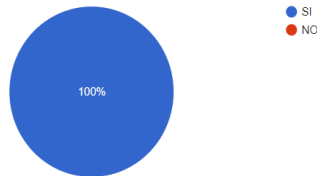


13. En una escala del 1 al 5 señale que tan importantes son para usted los siguientes beneficios de usar un duvet en comparación con la ropa de cama tradicional (cobijas, edredones). Siendo 1 muy importante y 5 nada importante



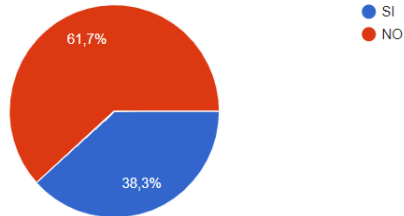
15. ¿Estaría interesado en visitar una tienda especializada en ropa de cama?

47 respuestas



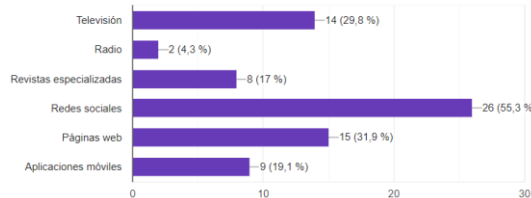
17. ¿Compraría un duvet dual por internet?

47 respuestas



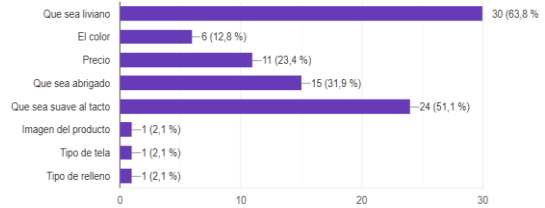
19. ¿A través de que medio se entera sobre novedades y tendencias en productos para el hogar? Puede seleccionar más de una opción.

47 respuestas



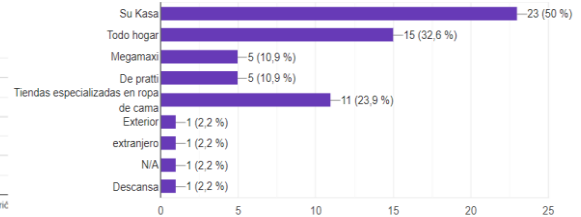
12. De las siguientes características ¿Cuáles son las que usted más valoraría al momento de elegir un duvet?

47 respuestas



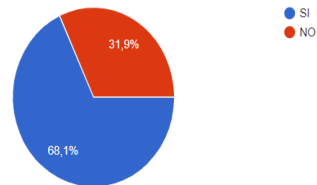
14. ¿Actualmente donde compra el menaje para su cama?

46 respuestas



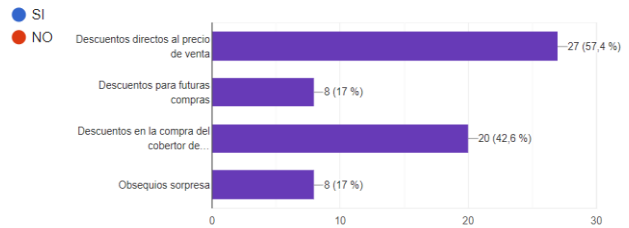
16. ¿Usted prefiere comprar los artículos para su cama en un local que este ubicado dentro de un centro comercial?

47 respuestas



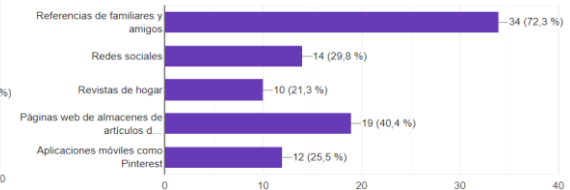
18. ¿Cuál de las siguientes promociones le llamaría más la atención al momento de comprar un duvet dual? Puede seleccionar más de una opción

47 respuestas



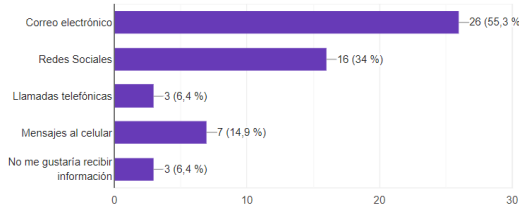
20. Si usted estuviera interesado en comprar un duvet, ¿qué medio utilizaría para obtener información confiable del producto antes de comprarlo? Puede seleccionar más de una opción

47 respuestas



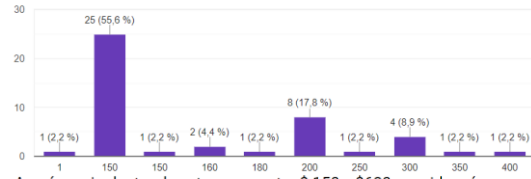
21. ¿Por cuál de los siguientes medios le gustaría ser contactado para que le brinden información adicional sobre los duvets duales? Puede seleccionar más de una opción

47 respuestas



22. Considerando un duvet dual de dos plazas, elaborado con fibra de alpaca y plumón, forrado con tela importada 100% algodón de 400 hilos y tratamiento especial anti ácaros. ¿A qué precio dentro de este rango entre \$ 150 y \$600 consideraría este producto como muy barato que le haría dudar de su calidad y no comprarlo?

45 respuestas



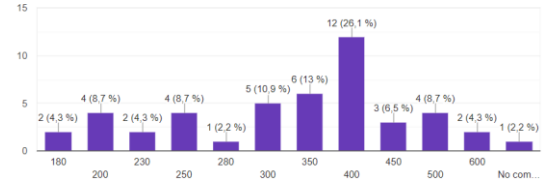
23. ¿A qué precio dentro de este rango entre \$ 150 y \$600 consideraría este producto como barato y aun así lo compraría?

46 respuestas



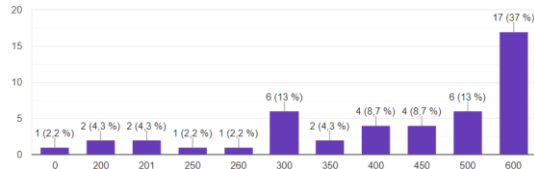
24. ¿A qué precio dentro de este rango entre \$ 150 y \$600 consideraría este producto como caro y aun así lo compraría?

46 respuestas



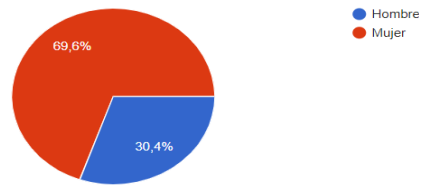
25. ¿A qué precio dentro de este rango entre \$ 150 y \$600 consideraría este producto como muy caro como para no comprarlo?

46 respuestas



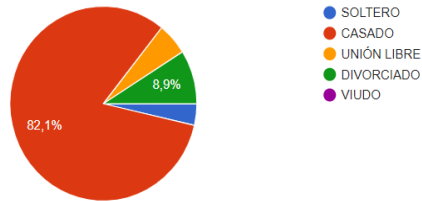
26. Usted es:

56 respuestas



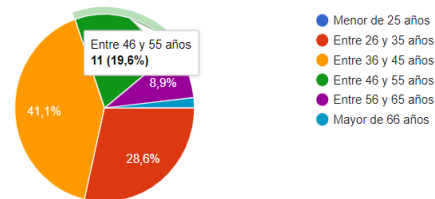
27. ESTADO CIVIL

56 respuestas



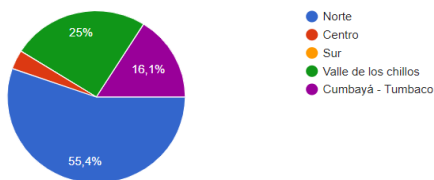
28. ¿En qué rango de edad se encuentra usted?

56 respuestas



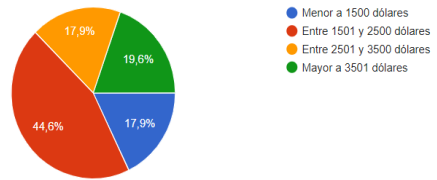
29. ¿En qué sector de la ciudad vive?

56 respuestas

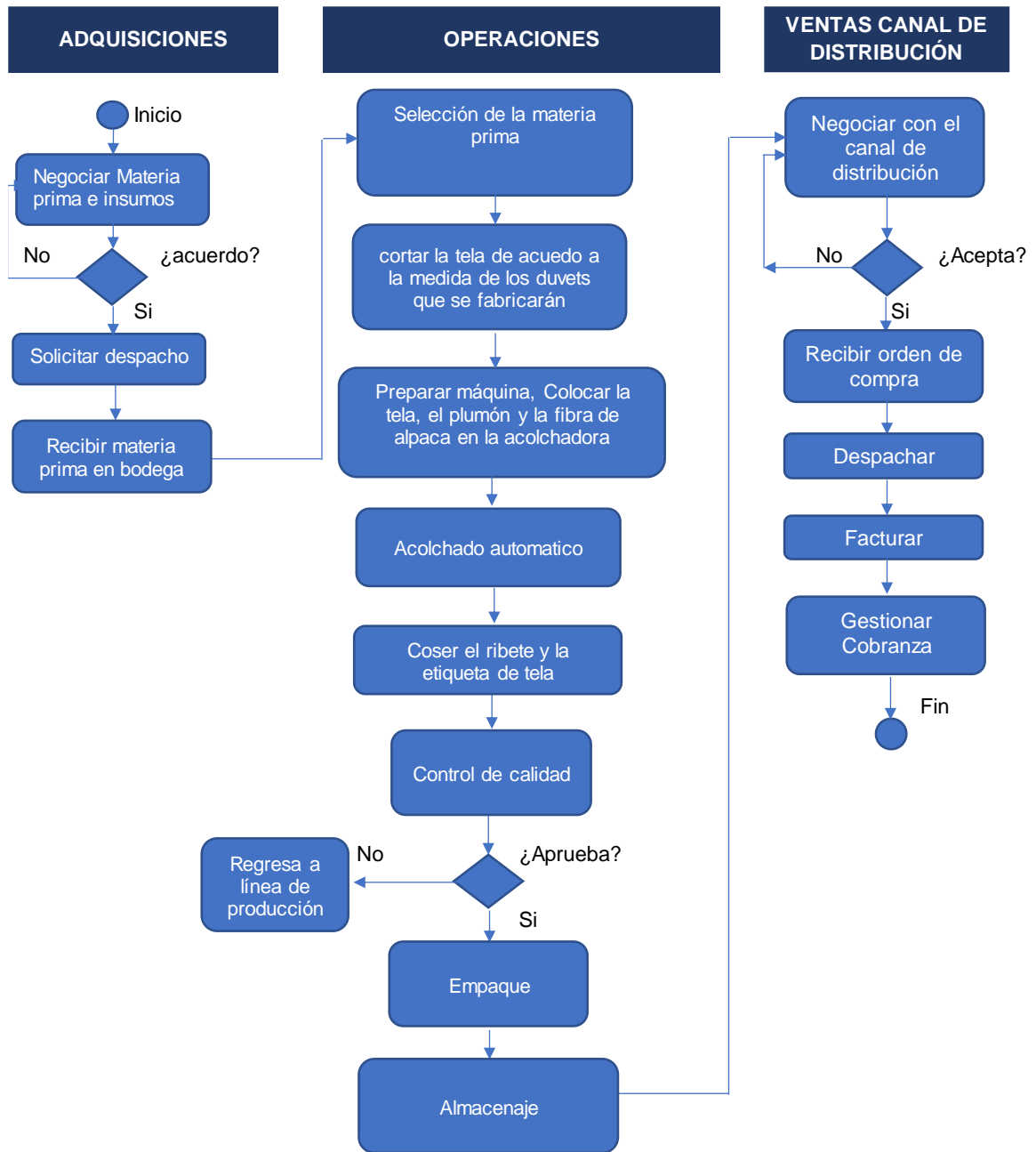


30. ¿En qué rango se encuentran sus ingresos familiares mensuales?

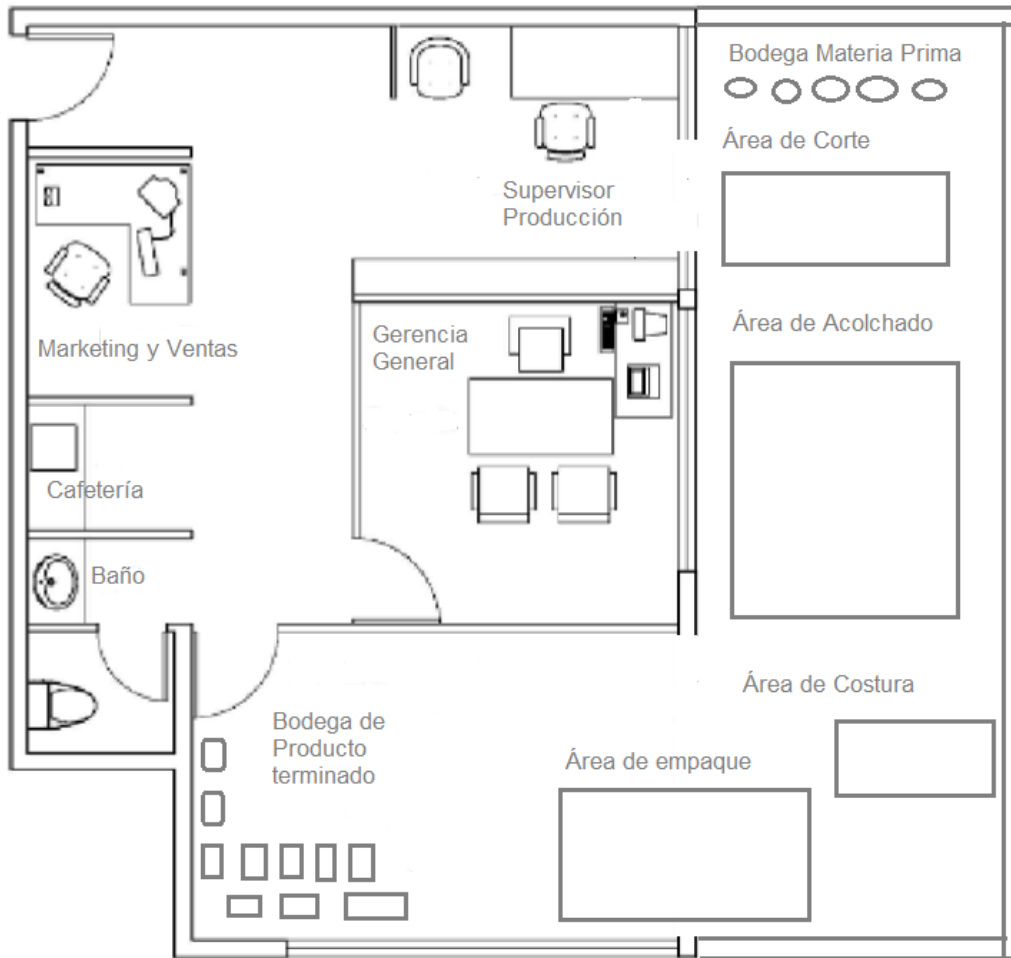
56 respuestas



Anexo 3: Diagrama de Flujo



Anexo 4: Distribución de la infraestructura



Anexo 5: Detalle inversión en equipo de oficina, computación y enseres

Ítem	Unidad	Cantidad	Precio	
			Unitario	Total
Equipo de Oficina				
Impresora	U	1	\$155	\$155
Teléfonos	U	3	\$60	\$180
Equipo de Computación				
Laptops	U	3	\$491	\$1.472
Software	U	3	\$200	\$600
Enseres				
Materiales de aseo y limpieza	U	1	\$25	\$25
Artículos de papelería	U	1	\$10	\$10
TOTAL				\$1.806

Anexo 6: Funciones, sueldos y honorarios del personal de la empresa Paquí.

CARGO	TIPO DE CONTRATO	FUNCIONES	SUELDO/ HONORARIOS
Gerente General	Nombramiento	Representar legalmente a la empresa Liderar la planificación estratégica de la empresa Dirigir la empresa y tomar decisiones Liderar la gestión comercial de la empresa	\$1.200,00
		Administrar los recursos de la empresa Responsable del proceso de compras Coordinar abastecimiento, pedidos y despachos con el fabricante Gestionar los Recursos humanos. Dar cumplimiento a los requerimientos de los organismos de control: IESS, SRI y ministerio de trabajo. Controlar los costos de la empresa	\$650,00
Coordinador de Marketing y Ventas	Tiempo completo	Planificar la gestión comercial Ejecutar todo el proceso comercial con los canales de distribución. Cumplir con el presupuesto de ventas Implementar el plan de marketing Coordinar diseño publicitario con la agencia de publicidad Dar seguimiento a la página Web y atender a los clientes que se contactan por este medio Brindar servicio post venta	\$900,00
Supervisor de Producción	Medio tiempo	Controlar los inventarios de materia prima y producto terminado Supervisar, colaborar y velar por la correcta ejecución de todo el proceso productivo Realizar el control de calidad al producto terminado Generar reportes de producción	\$300,00
Costurera	Medio tiempo	ejecutar todo el proceso productivo, corte, acolchado, costura y empaque de los duvets Reportar al supervisor las novedades relacionadas con la materia prima y maquinaria	\$199,00
Contador	Contrato por servicios	Llevar la contabilidad de la empresa Elaborar estados financieros Asesorar a la empresa sobre el cumplimiento de obligaciones tributarias	\$150,00
Asesor Legal	Contrato por servicios	Asesorar para la constitución de la empresa Asesorar en la elaboración de contratos Brindar soporte para el cumplimiento de normativas legales Planificación de acciones de marketing digital	\$120,00
Commnity Mananger	Contrato por servicios	Gestionar las redes sociales Adminstrar la imagen corporativa en los medios digitales Generar tráfico Web y contactar con los clientes Creación y gestión de contenidos	\$250,00

Anexo 7: Estado de flujo de efectivo

ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO					
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Actividades Operacionales	(6.851,11)	11.470,95	16.583,02	20.706,56	36.546,72
Utilidad Neta	4.409,34	6.781,52	12.135,43	16.491,27	19.691,93
Depreciaciones y amortización					
+ Depreciación	6.761,23	6.761,23	6.761,23	6.697,37	6.761,23
+ Amortización	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00
- Δ CxC	(17.083,84)	(1.345,57)	(2.098,83)	(2.543,86)	(2.020,50)
- Δ Inventario PT	(3.360,82)	(425,00)	(131,30)	(138,91)	4.056,03
- Δ Inventario MP	2.369,22	(1.100,90)	(1.108,27)	(450,61)	15.295,60
- Δ Inventario SF	(46,11)	(10,03)	(10,59)	(9,66)	78,09
+ Δ CxP PROVEEDORES	(1.189,91)	552,91	556,61	226,31	(7.682,02)
+ Δ Sueldos por pagar	525,33	-	-	-	(0,00)
+ Δ Impuestos	644,45	136,78	358,74	314,64	246,35
Actividades de Inversión	-	-	-	(2.299,00)	-
- Adquisición PPE y intangibles	-	-	-	(2.299,00)	-
Actividades de Financiamiento	(2.566,46)	(2.866,29)	(3.201,15)	(3.575,12)	(3.992,78)
+ Δ Deuda Largo Plazo	(2.566,46)	(2.866,29)	(3.201,15)	(3.575,12)	(3.992,78)
- Pago de dividendos	-	-	-	-	-
+ Δ Capital	-	-	-	-	-
INCREMENTO NETO EN EFECTIVO	(9.417,57)	8.604,66	13.381,88	14.832,44	32.553,93
EFFECTIVO PRINCIPIOS DE PERIODO	20.463,91	11.046,34	19.650,99	33.032,87	47.865,32
TOTAL EFECTIVO FINAL DE PERÍODO	11.046,34	19.650,99	33.032,87	47.865,32	80.419,25

Anexo 8: Flujo de caja del proyecto

FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Utilidad antes de intereses, impuestos y participaciones:	-	8.321,02	11.599,15	19.339,57	25.535,50	29.945,37
(+) Gastos de depreciación	-	3.736,33	3.736,33	3.736,33	3.672,47	3.736,33
(+) Gastos de amortización	-	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00
(-) 15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	-	997,59	1.534,28	2.745,57	3.731,06	4.455,19
(-) 22% IMPUESTO A LA RENTA	-	1.243,66	1.912,74	3.422,81	4.651,38	5.554,13
(=) I. FLUJO DE EFECTIVO OPERATIVO NETO (F.E.O)	-	9.936,11	12.008,46	17.027,52	20.945,53	23.792,38
INVERSIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO	(28.000,00)					
(+) VARIACIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO	-	8.724,11	10.796,47	15.815,52	17.434,53	22.580,38
(+) RECUPERACIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO	0	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
(=) II. VARIACIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO	(28.000,00)	8.724,11	10.796,47	15.815,52	17.434,53	22.580,38
INVERSIONES	(53.009,00)	0,00	0,00	0,00	-2.299,00	0,00
RECUPERACIONES						
(+) Recuperación maquinaria						
(+) Recuperación vehículos		0,00	0,00	0,00	0,00	1.867,99
(+) Recuperación equipo de computación		0,00	0,00	0,00	0,00	1.526,65
III. GASTOS DE CAPITAL (CAPEX)	(53.009,00)	-	-	-	(2.299,00)	3.394,64
Flujo de último período						49.767,41
FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO	(81.009,00)	18.660,21	22.804,93	32.843,03	38.380,05	46.372,76

Anexo 9: Flujo de caja del inversionista

FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO	(81.009,00)	18.660,21	22.804,93	32.843,03	38.380,05	46.372,76
(+) Préstamo	16.201,80	-	-	-	-	-
(-) Gastos de interés		(1.670,44)	(1.646,70)	(1.622,74)	(1.598,56)	(1.574,15)
(-) Amortización del capital		(2.566,46)	(2.590,20)	(2.614,16)	(2.638,34)	(2.662,75)
(+) Escudo Fiscal		562,94	554,94	546,86	538,71	530,49
FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA	(64.807,20)	14.986,25	19.122,97	29.153,00	34.681,87	42.666,35

