



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA EL DESARROLLO DE UNA MARCA DE  
LENCERÍA

Trabajo de titulación presentado en conformidad con los requisitos establecidos para  
optar por el título de Ingeniería en Marketing

Profesor Guía  
Ing. Milton Gallardo

Autora  
Karina Nataly Mora Salvador

Año  
2017

## DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

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

---

Ing. Milton Eduardo Gallardo Herrera  
0501269922

#### DECLARACIÓN DEL PROFESOR CORRECTOR

“Declaro haber revisado este trabajo, dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de titulación.

---

Pahola del Carmen Guevara Llanos

1712081213

## 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.”

---

Karina Nataly Mora Salvador

1718657032

## **AGREDECIMIENTO**

Agradezco a mis padres Catherine Salvador y Omar Mora por el apoyo constante que me han dado durante mi carrera universitaria. A mis hermanos Ibeth y Rafael quienes siempre me han dado los mejores ejemplos para ser una mejor persona y crecer como profesional. Y a Cristo Jesús por iluminar mi camino para poder cumplir mis metas.

### **DEDICATORIA**

Dedico este trabajo a todos los profesores que han compartido su sabiduría durante todos estos años, a mis compañeros por cada momento vivido y a mi tutor de tesis Milton Gallardo quien fue mi guía para poder culminar con éxito este último reto.

## RESUMEN

El plan de negocios detallado a continuación plantea la construcción y análisis del desarrollo de una marca de lencería enfocada a mujeres de 15 a 35 años, ecuatorianas de un estrato económico A, B y C+.

La marca de lencería construida en el presente documento se especializa en la elaboración de bralettes, los cuales son sujetadores sin varillas metálicas, elaborados solamente de telas delicadas y suaves. Una tendencia que ha invadido los mercados de la moda. El nombre de la marca es "Peaches", la cual usará medios digitales como su principal fuente de promoción y comercialización del producto. Combinando medios tradicionales y modernos para poder llegar a las consumidoras finales.

La estrategia genérica que se utiliza es la de diferenciación. Al ser una marca nacional debe competir contra marcas internacionales que se encuentran bien posicionadas en el mercado. De esta manera lograr ofertar un servicio y producto que cumpla con las expectativas del mercado objetivo, para poder satisfacer con éxito las necesidades latentes en el segmento. Creando un vínculo entre consumidora y marca.

## **ABSTRACT**

The detailed business plan below presents the construction and analysis of the development of a lingerie brand focused on women aged 15-35, Ecuadorians from an economic stratum A, B and C +.

The lingerie brand built in this document specializes in the manufacture of bralettes, which are bras without metallic rods, made only of delicate and soft cloth. A trend that has popularized the fashion markets. The name of the brand is "Peaches", which will use digital media as its main source of product promotion and commercialization. Combining traditional and modern means to reach the final consumers.

The generic strategy used is differentiation. Peaches is a national brand, so it must compete to international ones that are good positioned in the market. In this way, the brand must cover the expectation of the consumers to satisfy the needs. Creating engagement between the brand and consumer.



## ÍNDICE

<b>1 INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>1</b>
<b>1.1 Justificación del trabajo .....</b>	<b>1</b>
1.1.1 Objetivo General del trabajo .....	1
1.1.2 Objetivos Específicos del trabajo.....	1
<b>2 ANÁLISIS ENTORNOS .....</b>	<b>2</b>
<b>2.1 Análisis del entorno externo .....</b>	<b>2</b>
2.1.1 Entorno externo .....	2
2.1.2 Análisis de la industria (Porter).....	7
<b>2.2 Matriz EFE .....</b>	<b>12</b>
<b>3 ANÁLISIS DEL CLIENTE .....</b>	<b>13</b>
<b>3.1 Segmento .....</b>	<b>13</b>
<b>3.2 Objetivos de la investigación de mercado .....</b>	<b>13</b>
3.2.1 Objetivo general.....	13
3.2.2 Objetivos específicos .....	13
<b>3.3 Investigación cualitativa y cuantitativa .....</b>	<b>14</b>
3.3.1 FOCUS GROUP .....	14
3.3.2 Entrevista a expertos .....	15
3.3.3 ENCUESTAS .....	17
3.3.4 CONCLUSIONES .....	18
<b>4 OPORTUNIDAD DE NEGOCIO.....</b>	<b>20</b>
<b>5 PLAN DE MARKETING .....</b>	<b>23</b>
<b>5.1 Estrategia general de marketing .....</b>	<b>23</b>
<b>5.2. Mercado Objetivo .....</b>	<b>23</b>
<b>5.3 Propuesta de valor .....</b>	<b>24</b>
<b>5.4 Posicionamiento .....</b>	<b>24</b>
5.4.1 Ventas anuales proyectadas .....	24
5.4.2 Posicionamiento .....	25
<b>5.3 Mezcla de Marketing.....</b>	<b>26</b>
5.3.1 Producto .....	27
5.3.2 Precio.....	31
5.3.3 Plaza.....	33
5.3.4 Promoción.....	34
5.3.5 PRESUPUESTO TOTAL .....	36
<b>6 PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....</b>	<b>37</b>

<b>6.1 Misión, visión y objetivos de la organización.....</b>	<b>37</b>
6.1.1 Misión .....	37
6.1.2 Visión .....	37
6.1.3 Objetivos de la organización.....	37
<b>6.2 Plan de Operaciones .....</b>	<b>38</b>
6.2.1 Flujogramas de procesos .....	39
6.2.2 Instalaciones.....	41
<b>6.3 Estructura Organizacional.....</b>	<b>43</b>
6.3.1 Presupuesto sueldos y salarios .....	44
<b>6.4 Marco legal.....</b>	<b>44</b>
<b>7 EVALUACIÓN FINANCIERA.....</b>	<b>45</b>
<b>7.1 Proyecciones de ingresos, costos y gastos.....</b>	<b>45</b>
7.1.1 Proyección de ingresos .....	45
7.1.2 Proyección de costos.....	45
7.1.3 Proyección de gastos .....	46
<b>7.2 Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital .....</b>	<b>46</b>
7.2.1 Inversión inicial .....	46
7.2.2 Capital de trabajo.....	46
7.2.3 Estructura de capital .....	47
<b>7.3 Proyección de estado de resultados, situación financiera, estado de flujo de efectivo y flujo de caja.....</b>	<b>47</b>
7.3.1 Estado de resultados .....	47
7.3.2 Estado de Situación Financiera .....	47
7.3.3 Estado de flujo de efectivo.....	48
7.3.4 Flujo de caja .....	49
<b>7.4 Proyección de flujo de caja del inversionista, cálculo de la tasa de descuento y criterios de valoración.....</b>	<b>49</b>
7.4.1 Proyección de flujo de caja del inversionista .....	49
7.4.2 Cálculo de la tasa de descuento y criterios de valoración.....	50
<b>7.5 Índices financieros .....</b>	<b>50</b>
<b>8 CONCLUSIONES GENERALES .....</b>	<b>51</b>
<b>Referencias .....</b>	<b>54</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>58</b>

## **1 INTRODUCCIÓN**

### **1.1 Justificación del trabajo**

La industria de la confección en Ecuador se encuentra en crecimiento, existiendo una mayor aceptación por las consumidoras por moda nacional, debido a nuevas tendencias creadas por diseñadoras locales. Es por esto que se desarrollará una marca de lencería de diseños únicos y a la moda realizados por diseñadoras ecuatorianas. Buscando cubrir los deseos insatisfechos del mercado, explotando nuevas tendencias, como los bralettes. Así lo explica Mónica Mitro, Vicepresidenta Ejecutiva de Victoria's Secret, firma de lencería más relevante del mundo "La tendencia *bralette* está triunfando en el mercado en este momento". Pues es una prenda que brinda comodidad y se ha convertido en un accesorio más que las mujeres queremos mostrar". (Nieto, 2015) También como señala Juan Camilo Espinal, el gerente general de la marca colombiana Ellipse Lingerie, "en el mercado interno de ropa íntima hay oportunidades de crecimiento porque el consumidor está entendiendo más de moda y quiere conocer marcas y tendencias". (REVISTA LÍDERES, 2016) Por lo que a continuación se detalla el plan de negocios para el desarrollo de una marca de lencería.

#### **1.1.1 Objetivo General del trabajo**

- Determinar la viabilidad comercial y financiera de un plan de negocio para el desarrollo de una marca de lencería.

#### **1.1.2 Objetivos Específicos del trabajo**

- Analizar el entorno de la industria actual, para el efectivo desarrollo de una marca de lencería.
- Conocer al cliente potencial al que se va a dirigir la marca mediante investigaciones cualitativas y cuantitativas.
- Identificar la oportunidad de negocio según los datos externos, internos y del cliente.
- Crear un plan de marketing que impulse el lanzamiento de la marca, llegando a los clientes potenciales.
- Desarrollar una estructura filosófica y organizacional para el plan de negocio.

- Evaluar la viabilidad del plan de negocio en el área financiera.

## 2 ANÁLISIS ENTORNOS

### 2.1 Análisis del entorno externo

#### 2.1.1 Entorno externo

Según el CIIU el negocio se encuentra localizado en la siguiente industria:

*Tabla 1 Clasificación CIIU*

Clasificación Industrial Internacional Uniforme	
Código	Descripción
C14	Elaboración de prendas de vestir
C1410	Fabricación de prendas de vestir, excepto prendas de piel
C1410.0	Fabricación de prendas de vestir
C1410.03.01	Fabricación de ropa interior y ropa de dormir de telas tejidas, de punto y ganchillo, de encaje, etc, para hombres, mujeres y niños: Panties, calzoncillos, pijamas, camisones, batas, blusas, slips, sujetadores, fajas, etc.

*Tomado de: INEC 2012*

#### **Factor político - legal**

Según el Banco Mundial, Ecuador tiene una estabilidad política de -0,1 para el 2015 inferior a la del 2014, de -0,02. (Banco Mundial, 2016) La estabilidad política es medida por la capacidad de mantener las normas sin cambios y ausencia de crisis. Afectando en la productividad de las empresas frente a factores externos, no controlables.

Como incentivos e iniciativas para promover el mercado de moda el gobierno ecuatoriano consiguió un acuerdo de fines educativos. El Colegio de textiles de la Universidad de Carolina del Norte en Estados Unidos realizó un convenio con la industria ecuatoriana, Yachay EP con una inversión de 124 millones de dólares. Lo que incluye en el convenio son intercambios bilaterales y capacitaciones en adelantos tecnológicos de la industria textil. (Gonzalez, 2015) Otra de las iniciativas de apoyo, viene del distrito Metropolitano de Quito, con su agencia de promoción económica CONQUITO. El cuál ofrece asesoramiento, en un contexto de coworking a emprendimientos, una vez por semana a un precio de \$100 anuales, inferior a los coworkings privados. (ConQuito, 2017)

La Superintendencia de Control de Poder de Mercado, realizó un Manual de buenas prácticas comerciales en la industria textil y confección, como herramienta que favorezca a mercados domésticos. Fortaleciendo la competencia entre pequeños y medianos productores para aumentar la oferta a los consumidores ecuatorianos. Y ofreciendo un “seminario internacional del sector textil” para informar y fortalecer el conocimiento de los productores (Superintendencia de Control del Poder de Mercado , 2016)

Entre los últimos tratados comerciales que ha obtenido Ecuador, está el de la Unión Europea, para formar parte del “Acuerdo multipartes Unión Europea-Países Andinos”. Afectando a proveedores de servicios contractuales, como de productos, creando oportunidades para una mayor oferta en exportaciones a este mercado que es el mayor comprador de prendas de vestir y textiles de hogar del mundo. (Ministerio de Comercio Exterior, 2017)

Según The Doing Business del Banco Mundial, Ecuador se encuentra en el puesto 166 de 189 economías, respecto a la facilidad de hacer negocios. Para la apertura de una empresa en Ecuador se necesita de un promedio de 11 procedimientos para crear una sociedad, en un tiempo estimado de 48,5 días, con un costo del 21% del ingreso per cápita. (Doing Business, 2017)

El Servicio Nacional de Contratación Pública (Sercop) realiza contrataciones a participantes que tengan la capacidad productiva de realizar tareas que sean solicitadas por el sector público, por medio del programa “Hilando el Desarrollo”. Impulsando la industria por medio de oferta laboral. Para el 2015 las compras públicas textiles representaron \$84.772.527,76. (Asociación de Industrias Textiles del Ecuador, 2016)

Dentro de Ecuador se necesita cumplir ciertos reglamentos para poder comercializar. Como el decreto municipal en la ciudad de Quito que exige la Licencia Metropolitana Única para el Ejercicio de Actividad Económica (LUAE). Dentro de esta licencia se exigen permiso de bomberos y patente que permiten el funcionamiento de un negocio. (Municipio Metropolitano de Quito, 2016). El IEPI (Instituto Ecuatoriano de la Propiedad Intelectual) que es el ente estatal

regulador y controlador de las leyes de la propiedad intelectual. El cual otorga el derecho de ser titular de una creación o invento, al autor, creador e inventor. (IEPI, 2017) Y los derechos de trabajadores impuestos por el ministerio de relaciones laborales, los cuales se deben cumplir cuando se maneje personal que son obligatorios como:

- Remuneración periódica y normal.
- Afiliación a la Seguridad Social (por parte del empleador) desde el primer día de trabajo.
- Pago por horas extras y suplementarias en el caso que trabaje estas horas.
- Pago del décimo tercero y décimo cuarto sueldo en las fechas establecidas.
- Pago del fondo de reserva a partir del segundo año de trabajo.
- Vacaciones anuales remuneradas.
- Pago de la jubilación patronal: Los trabajadores que por 25 años o más hubieren prestado servicios, continuada o interrumpidamente, tendrán derecho a ser jubilados por sus empleadores.
- Periodo de licencia por paternidad
- Periodo de licencia por maternidad
- Pago del subsidio por maternidad
- El trabajador tiene derechos al pago por concepto de utilidades. (Ministerio de Relaciones Laborales, 2017)

### **Factor económico**

El mercado ecuatoriano ha mostrado una desaceleración en su economía. Para el 2016 el PIB descendió de 69.969 billones de dólares a 68.384 billones, representando una caída de -2,25 puntos porcentuales. (International Monetary Fund, 2016) Es importante tomar en cuenta este factor debido a que, frente a decrementos en el PIB aparecen posibles nuevas amenazas que podrían afectar al mercado como desempleo y disminución del poder adquisitivo de la gente. Sin embargo, la industria textil y confección ha presentado un crecimiento de 3% para el año 2015 según el BCE. (Banco Central del Ecuador, 2015)

La demanda en el sector textil para el 2016, alcanzo \$1.313 millones de dólares los cuales representan el 5% del sector manufacturero. Siendo esta área primordial en la economía del país por el aporte que representa en el PIB industrial, el cual es del 8%. (Revista Lideres, 2017)

La inflación en puntos porcentuales muestra una disminución del 3,9% en el año 2015 a 2,44% para el 2016. El IPC hasta junio del 2016 en cuenta prendas de

vestir a demostrado ser negativa en -0,22 reflejando una baja de precios en este sector. (BCE, 2016)

Según cifras para el 2017, el sector textil y de confección genera 174.125 puestos de trabajo, siendo el segundo sector que ofrece más puestos laborales. (Revista Lideres, 2017) Por otro lado, el INEC registró para el 2016 una tasa de desempleo de 5,2% a nivel nacional, manteniéndose estable durante todo el año, pero superior a la del año pasado de 4,8%. (INEC, 2016) Existiendo oferta laboral en el mercado.

El índice de confianza del consumidor para el 2016 es de 31,5, inferior al del 2015 que fue 39,1. Desde el 2010 el ICC, tuvo un crecimiento constante hasta el 2013. Este índice nos indica el optimismo que tienen los consumidores respecto a la economía y sobre su situación financiera personal. (BCE, 2016)

El Banco Central del Ecuador, impone una Tasa Activa Efectiva Referencial de 11,02% anual para préstamos monetarios a PYMES. Tomando en cuenta esta información para posibles préstamos para implantaciones de nuevos negocios (BCE, 2017)

### **Factor social**

Según datos del INEC, en Ecuador existen más mujeres que hombres, representando el 50,48% de la población, 8.343.760. El mayor cúmulo de mujeres se presenta en la Sierra. El 27,2% hogares tienen como jefa de hogar a una mujer. El 23,7% de mujeres se dedican al comercio, siendo esta la principal actividad realizada, el 11,9% a la agricultura el 21%, enseñanza y salud el 11,9% y el 10% alojamiento y servicios de comida. (Agencia Pública de Noticias del Ecuador y Suramérica, 2016)

Los estratos sociales en Ecuador se dividen en 5 dimensiones. El estrato social "A" que corresponde al 1,9%, siendo este el estrato con mayor poder económico, el segundo estrato es el "B" y comprende al 11,2% de la población, seguido por el nivel "C+" que corresponde al 22,8%, el nivel "C-" representa al 49,3% y finalmente el estrato de menor poder económico lo representa el nivel "D", con el 14,9%. (INEC, 2011)

Los consumidores buscan valor y novedad con productos que los inspiren. Las marcas quieren conectarse con ellos para lograr lealtad, afirma Daphne Kasriel-Alexander, editora de Tendencias de Consumo en Euromonitor International. (Revista Líderes, 2015)

Las consumidoras ecuatorianas creen cada vez más en diseñadores ecuatorianos y en las tendencias que estos imponen, esto ha sido alcanzado por un gran proceso de cambio. Un atributo importante que ha logrado esta aceptación por parte de las consumidoras es la calidad y exclusividad de las creaciones que ofrecen. (Revista Líderes, 2015)

### **Factor tecnológico**

En base a las estadísticas de la Encuesta Nacional de Actividades de Ciencia, Tecnología e Innovación; Ecuador para el 2014 se acercó al promedio de inversión en I&D de América Latina que llegó al 2%. Del 2009 al 2011 Ecuador apenas invertía el 0,35% del PIB. Las fuentes de financiamiento para actividades de innovación provienen de empresas en un 72,8%, de banca privada en un 14,5% y del gobierno en 10,15%. (Asamblea Nacional, 2015)

En la feria internacional Xpotex de la industria textil y confección se presentan textiles, maquinarias e insumos con los últimos avances tecnológicos del mercado, que buscan reducir tiempos y mejorar la producción. Hilos y telas ecológicas, inteligentes e innovadoras también son presentadas en la feria Xpotex. La creación de esta feria tiene como fin el crecimiento en tecnología del sector textil y mejora en la producción. (Xpotex, 2017)

Las nuevas tecnologías e innovación también llegan a las máquinas de coser. Ahora se busca producirlas tan portátiles como sean posibles, reduciendo el tamaño y peso de las mismas. La velocidad de producción y capacidad productiva también es un factor que se ha desarrollado, con sistemas software actualizados para facilitar procesos y tener una mayor precisión. (Pro Ecuador, 2013)

El acceso tecnológico en Ecuador ha ido en aumento. El equipamiento de computadora portátil para el 2016 es del 27,6% en los hogares, en el 2012,



representaba el 13,9%. En cuanto a teléfonos celulares para el 2016 el 90,1% de los hogares disponen de uno de estos, el 52,9% son teléfonos inteligentes. (INEC, 2016) Lo que permite que los usuarios tengan mayor información en línea y acceso a un mercado electrónico.

La penetración de internet en Ecuador ha ido en aumento. A nivel nacional el 36% de los hogares tienen acceso a internet, 13,5 puntos más que hace cinco años. El 70,5% de las personas que usan internet lo utilizan por lo menos una vez al día y el 26% lo usa al menos una vez a la semana. El 25,28% de la población utiliza redes sociales. (INEC, 2016) Permitiendo que exista una mayor interacción entre empresas que usan este medio como comercial y de comunicación con sus usuarios.

### 2.1.2 Análisis de la industria (Porter)

#### Amenaza de los productos sustitutos

Los principales productos sustitutos a los bralettes son: Brasieres adhesivos de silicón, adhesivos transparentes levanta busco o pezoneras, trajes de baño y blusas con copas. Estos productos sustitutos no son de uso diario por las consumidoras, por lo que la amenaza es baja. Por ejemplo, los brasieres adhesivos de silicón y los adhesivos transparentes se los utiliza comúnmente con prendas de vestir con escote o cuando no se quiere mostrar el brasier y su tiempo de vida es corto. Por otro lado, la parte superior de los trajes de baño se los suelen utilizar como brasieres por tendencia de moda de verano y en lugares cálidos. Finalmente, las blusas con copa deben tener un modelo predeterminado para que pueda dar soporte al busto por lo que no hay una gran variedad en diseño para las consumidoras. (Linares, 2016)

*Tabla 2 Amenaza de los productos sustitutos*

Variable	Peso	Amenaza	Ponderación
Brasieres adhesivos silicón	0,2	1	0,2
Adhesivos transparentes	0,2	2	0,4
Trajes de baño	0,25	2	0,5
Blusas con copas	0,35	2	0,7
	1		1,8

### **Amenaza de nuevos competidores y barreras de entrada**

La inversión inicial para emprender un negocio de lencería es de \$10.000 según la experiencia de otras empresas emprendedoras como BOHO. (Revista Lideres, 2015) La distribución se la puede realizar con empresas especializadas, como Megasock, DHL, Fedex, Courier, existiendo una gran variedad de canales de distribución. La inversión es baja y existe una gran disposición de canales de distribución por lo que en estos factores las barreras de entrada son bajas.

En cuanto al modelo de negocio que se desea desarrollar no se busca manejar economías de escala ya que se busca diferenciarse con modelos únicos y personalizados creando una identidad de marca y diferenciación en diseños. Por lo que la competencia si tendrá una ventaja absoluta en costos, ya que no se manejará economías de escala, siendo una amenaza.

La curva de experiencia que se presenta en el sector es baja, ya que de las 66 empresas existentes en el mercado solo 5 superan los 10 años de experiencia y solo 2 se dedican a la producción de ropa interior. (Anexo 1) Por lo que no representa una mayor amenaza ya que solamente el 3% tendría el know how bien estructurado para copiar el modelo de negocio expuesto. (Superintendencia de compañías , 2017)

En cuanto a barreras gubernamentales y represalias en el mercado ecuatoriano se ha expuesto el “Manual de buenas prácticas comerciales en la industria textil y confección” que permite el crecimiento de PYMES en un mercado justo. Por lo que las barreras de entrada son bajas, creando una amenaza.

*Tabla 3 Amenaza de nuevos competidores*

Variable	Peso	Amenaza	Ponderación
Economías de escala	0,15	3	0,45
Inversión	0,15	4	0,6
Distribución	0,1	3	0,3
Curva de experiencia	0,13	3	0,39
Ventaja absoluta en costos	0,1	4	0,4
Diferenciación del producto	0,11	2	0,22
Identificación de marca	0,1	2	0,2
Barreras gubernamentales	0,08	2	0,16
Represalias	0,08	2	0,16
	1		2,88

### **Poder de negociación de los clientes**

Los clientes tienen una gran variedad de opciones en brasieres, de diferentes diseños y precios de grandes y pequeñas marcas. Las principales marcas que se encuentran en Ecuador son Leonisa, Laura, St. Even. A pesar de que existen varias marcas de ropa interior, muy pocas ofrecen bralettes como la marca Guayaquileña Gals. Los precios pueden variar desde \$22 a \$80. (Revista Lideres, 2015) La publicidad que manejan las marcas de ropa interior no es masiva por lo que usan un marketing directo, por lo que la información disponible a cualquier usuario es baja. En cuanto al gasto que destinan los consumidores ecuatorianos a prendas de vestir es del 8% de su sueldo, es decir \$66,04 dólares. (Ekos Negocios, 2014) Por lo que el poder de negociación es medio.

*Tabla 4 Poder de negociación de los clientes*

Variable	Peso	Amenaza	Ponderación
Variedad de opciones	0,3	4	1,2
Variedad en precios	0,2	3	0,6
Información disponible	0,2	2	0,4
Productos sustitutos	0,15	1	0,15
Volumen de compras	0,15	1	0,15
	1		2,5

### **Poder de negociación de los proveedores**

En Ecuador existen diez empresas fabricantes de encajes y telas delicadas, según la superintendencia de compañías, identificadas por el CIIU, C1399.01. (Superintendencias de compañías, 2016). En cuanto a la venta al por mayor de productos de mercería, lo que comprende hilos, encajes y otros artículos de lencería existen 38 proveedores activos según la superintendencia de compañías con el CIIU, G4641.13. Tomando en cuenta que la materia prima no es costosa y la existencia de varias opciones de proveedores la amenaza es baja en este factor. El empaquetado será de tela que se la pueda encontrar en cualquier fábrica textil, existiendo 224 empresas en el sector. (Ekos Negocios, 2016). Por lo que el poder de negociación de los proveedores es bajo.

*Tabla 5 Poder de negociación de los proveedores*

Variable	Peso	Amenaza	Ponderación
Dependencia proveedores telas	0,5	3	1,5
Dependencia proveedores artículos de mercería	0,4	2	0,8
Proveedor de tela para empaque	0,1	1	0,1
	1		2,4

### **Intensidad de la rivalidad**

Dentro del CIIU, C1410.03.01 se encuentran 66 empresas activas. De las cuales 5 llevan más de 10 años en el mercado. Textiles el Rayo S.A vende \$15.726.028,00 de dólares anuales, ocupando el 68% del market share, seguido de la Camisería Inglesa S.A que vende \$2.941.221,62, con el 13%. Estas dos grandes empresas se dedican a la fabricación de calcetines y camisetas, por lo que no producen ropa interior. La compañía Ketsatex S.A se dedica a la producción de ropa interior y es la tercera con más ventas ocupando el 4% del market share.

Dentro de los últimos 5 años se han registrado 57 nuevas empresas bajo el CIIU anteriormente mencionado. Es importante tomar en cuenta que ninguna de las empresas anteriormente mencionadas maneja como producto estrella los bralettes o no se encuentra dentro de la cartera de productos.

En el mercado ecuatoriano el 60% de empresas de ropa interior son nacionales y el 40% internacionales, como Leonisa, Laura, St.Eve, etc. (Revista Lideres, 2015). Por lo que finalmente se concluye que la amenaza de rivales es alta.

*Tabla 6 Intensidad de los rivales*

Variable	Peso	Amenaza	Ponderación
Concentración	0,25	3	0,75
Diversidad	0,2	4	0,8
Diferenciación	0,25	2	0,5
Costos	0,3	3	0,9
	1		2,95

**Conclusiones:**

1. El aporte económico que da la industria textil y confección a la economía del país es primordial, obteniendo una demanda de \$1.313 millones de dólares para el 2016. A pesar de la inestabilidad en la economía ecuatoriana y el decremento en el PIB el sector ha presentado crecimiento del 3%.
2. La industria textil y confección es la segunda más importantes ya que representa un gran aporte al PIB y es un gran generador de trabajo. Por lo que existe apoyo público como educación en el área, manuales que regulan un mercado justo, ferias, contrataciones que generan ofertas laborales e inversión en investigación y desarrollo para mejorar el sector.
3. Los consumidores ecuatorianos tienen más confianza en productos y diseñadores nacionales, por lo que existe una mayor aceptación de tendencias de moda que imponen en el mercado.
4. Los ecuatorianos se encuentran más equipados con aparatos electrónicos y tienen una mayor disponibilidad a internet, por lo que se puede explotar este medio para comercializar y comunicar.
5. Los productos sustitutos no presentan una amenaza al ser pocos y de usos poco usuales. Normalmente estos sustitutos son usados en verano o con cierto tipo de prendas específicas. No son de uso diario y tienen un tiempo de vida corto como los brasieres adhesivos y las pezoneras o adhesivos transparentes.
6. Aunque la amenaza de los productos sustitutos es baja es importante tener en cuenta que existe una gran variedad de otros tipos de brasieres que ocuparían el lugar de competencia directa y varias marcas en el mercado que manejan diferentes precios. Tomando en cuenta estos factores el poder de negociación de los consumidores es medio.
7. En el mercado ecuatoriano existe una gran variedad de proveedores de tela como de artículos de mercería, los cuales son necesarios para la óptima elaboración de los bralettes.
8. El aumento de compañías con la misma razón social en los últimos cinco años presenta una amenaza. Esto quiere decir que existe un modelo de negocio atractivo en el mercado. Sin embargo, se debe desarrollar fuertes

estrategias para sobresalir frente a la competencia que se está desarrollando.

9. Las barreras de entrada son bajas por lo que el valor diferenciador y la identidad de marca son importante, debido a que estos harán que la marca se distinga de otras y tenga mayor valor.

## 2.2 Matriz EFE

Tabla 7 Matriz EFE

MATRIZ EFE			
OPORTUNIDADES	Peso	Calificación	Ponderación
Crecimiento de la industria en 3%	0,08	3	0,24
Apoyo público en educación, ferias, oferta laboral, mercado justo y desarrollo en I&D	0,12	4	0,48
Consumidores tienen más confianza en producto nacional	0,11	4	0,44
Los ecuatorianos están más equipados con aparatos electrónicos.y tienen una mayor accesibilidad a internet	0,07	3	0,21
Baja amenaza de productos sustitutos	0,1	3	0,3
Bajo poder de negociación por proveedores	0,11	4	0,44
AMENAZAS			
Fuerte competencia directa al existir varias marcas, con diferentes precios y modelos de brasieres	0,12	3	0,36
Aumento de compañías con la misma razón social. (57 en los últimos 5 años)	0,11	1	0,11
Bajas barreras de entrada debido a baja inversión inicial, al no tener ventaja en costos y no necesitar de economías de escala	0,11	2	0,22
Decremento en el PIB e inestabilidad política (-0,1)	0,07	3	0,21
<b>TOTA</b>	<b>1</b>		<b>3,01</b>

La matriz EFE a continuación obtuvo una calificación de 2,99, estando sobre el promedio, lo que quiere decir que responde ante oportunidades y amenazas de manera eficiente. Entre los principales factores dentro de las oportunidades está el apoyo público y la confianza de los consumidores hacia productos nacionales, ya que esto representa un crecimiento en el sector que beneficiaría a las empresas que se están desarrollando. Por otro lado, la baja amenaza y poder de negociación de los productos sustitutos y proveedores, permite una oportunidad en cuanto a la negociación con futuros clientes y proveedores de materia prima creando una ventaja. Sin embargo, existen amenazas como la fuerte competencia directa y las bajas barreras de entrada que han creado que

en los últimos años exista un incremento de negocios con la misma razón social. Frente a estas amenazas se debe crear un valor diferenciador para competir frente a las existentes y futuras empresas de la competencia y para crear una barrera de entrada alta, debido a que estos factores son externos e incontrolables a las empresas.

### 3 ANÁLISIS DEL CLIENTE

La investigación de mercados recopila, analiza, difunde y hace uso de información para identificar problemas. De esta manera se investiga la segmentación, el producto, promoción, distribución y precios. (Malhotra, 2008, pág. 8)

#### 3.1 Segmento

En el presente cuadro se detalla la segmentación a la cual se realizará la investigación basada en información secundaria:

*Tabla 8 Segmentación de mercado*

Bases de segmentación	VARIABLES DE SEGMENTACIÓN SELECCIONADAS	Porcentaje	Total
<b>SEGMENTACIÓN GEOGRÁFICA</b>			
Nacionalidad	Ecuatorianas	100%	16.278.844,00
Provincia	Pichincha	18%	2.947.627,00
Ciudad	Quito	76%	2.239.191,00
<b>SEGMENTACIÓN DEMOGRÁFICA</b>			
Sexo	Femenino	52%	1.164.379,32
Edad	15 a 35	36%	422.669,69
<b>SEGMENTACIÓN SOCIO CULTURAL</b>			
Clase social	A, B, C+	36%	151.738,42

Adaptado de (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2016)

#### 3.2 Objetivos de la investigación de mercado

##### 3.2.1 Objetivo general

Determinar el nivel de aceptación y comercialización de una marca de lencería especializada en la venta de bralettes, en la ciudad de Quito mediante un análisis cualitativo y cuantitativo.

##### 3.2.2 Objetivos específicos

- Identificar cuáles son las características principales del producto para el consumidor

- Conocer el precio percibido por el consumidor del producto utilizando el método Van Westerdorp
- Determinar los canales de distribución que se adapten al consumidor.
- Conocer los medios promocionales para establecer un plan de marketing acorde a los consumidores.

### **3.3 Investigación cualitativa y cuantitativa**

Con el fin de obtener información primaria para el sustento del presente documento se realizó un focus group, encuestas y entrevistas a expertos obteniendo los siguientes resultados:

#### **3.3.1 FOCUS GROUP**

El focus group fue realizado a 8 mujeres de la ciudad de Quito, a las que se les presentó el producto para que expresen sus opiniones y pensamientos. Entre los comentarios más importantes fueron los siguientes:

- 7 de 8 mujeres utilizan brasier plunge o push up, ya que este es el brasier tradicional que han utilizado siempre, por lo que lo compran por costumbre adquirida. El 13% ya ha usado un bralette antes.
- La mayoría de las mujeres al ver un bralette se sintieron interesadas, especialmente por el diseño y la tela del que estaba elaborado. De igual manera concordaron que les gustaría usarlo para combinarlo con sus prendas de vestir, pero que temían que el bralette no les de soporte que les da un brasier plunge o push up.
- Las características más importantes que pudieron encontrar las participantes en un bralette fue su diseño y la comodidad por la estructura de la prenda.
- El 100% de las participantes les gustaría conocer más sobre el producto en cuanto formas de usos con otras prendas, los beneficios que estos dan y nuevas tendencias.
- El 75% de las participantes expresaron que les gustaría encontrar el producto en un establecimiento físico para poder ver, medirse y sentir la tela de la prenda. Conjuntamente con un catálogo o tienda en línea que les permita estar informadas constantemente de los nuevos modelos.



- Al presentarles un bralette a las participantes le dieron un precio entre el rango de \$17 a \$25.
- La mayoría de mujeres expresaron no haber encontrado este producto dentro de las tiendas de marca habitual de su ropa interior.
- Las palabras con las que se sienten más identificadas con su marca de lencería son sexy y segura. Conjuntamente expresaron que les gusta las marcas que mantienen interacción constante con los consumidores con juegos, concurso, información y premios.

### **3.3.2 Entrevista a expertos**

Para obtener más información se realizó dos entrevistas a expertos.

#### **3.3.2.1 Marisol Romero Burmeo**

Marisol estudió en el Fashion Institute of Technology de New York, en donde obtuvo su licenciatura como diseñadora de modas y en donde trabajó quince años en tres grandes firmas de diseño masivo. Obtuvo trabajos como freelance en marca grandes como GAP y Victoria's Secret. Actualmente es docente de diseño de modas en la Universidad San Francisco de Quito y cofundadora del evento de modas Runway. Entre los principales comentarios obtenidos de Marisol son los siguientes:

- El segmento de los millennials es el que está más a la vanguardia del diseño y acepta más el diseño y producto nacional. Esto debido a que más personas han salido a prepararse en buenas universidades y han regresado con buenos conocimientos de moda. Conjuntamente este segmento está más informado por el acceso a internet lo que ha causado que la "moda" se haga de moda.
- Dos factores diferenciadores que son importantes en el mercado ecuatoriano son la durabilidad en las prendas y el hecho de que son fabricados en Ecuador. Por otro lado, es importante crear reputación, amor a la marca, un estilo de vida y una personalidad con la que las consumidoras se sientan identificadas.
- En Ecuador el mercado de la moda esta por explotar ya que no existen muchas marcas de lencería nacionales. Sin embargo, existen marcas bien

posicionadas, como Victoria's Secret. Por lo que se debe desarrollar una marca que satisfaga las necesidades de las consumidoras que las marcas grandes no están cubriendo.

- Por la parte publica existe un mayor apoyo a la industria textil específicamente a la industrial.
- En el área de lencería se podría cubrir varios segmentos, por lo que se debe crear un concepto de marca como un paraguas que cubra a todos estos, un concepto que unifique la personalidad de la marca.
- Al momento de diferenciar el producto por segmentos el factor colores y prints de tela, toman un papel importante. Las mujeres jóvenes buscan colores más coloridos y llamativos, cuando las más adultas buscan colores más neutros y sobrios.
- Si existe mano de obra dispuesta a trabajar. En cuanto a lencería hay que buscar con mayor profundidad ya que para trabajar con la tela de estas prendas se necesita de máquinas especial.
- Hoy en día lo que vende es internet como Facebook e Instagram, pero también las ferias, showrooms como la "galería Z" y desfiles de moda. Es importante tener un espacio físico para que la consumidora pueda ver el producto.

### **3.3.2.2 YANUWA**

YANUWA es una marca de lencería ecuatoriana especializada en diseños andinos, fundada el 1 de enero del 2016. YANUWA significa en shuar mujer estrella, reflejando este significado como concepto de marca. Sus fundadoras son Paola Gómez ecuatoriana, estudiante de música de la Universidad De Las Américas, propietaria del taller a mano en el que se elabora las prendas y Pascale Boucher argentina, diseñadora industrial, gráfica y de moda.

- Existen pocos fabricantes de tela e implementos de diseño de modas dentro del Ecuador. No existe variedad en telas delicadas o de vestir, pues la mayoría de fabricantes se dirigen al área industrial. Por lo que la tela e insumos es adquirida por proveedores que importan del extranjero, en el caso de YANUWA de Brasil.

- En cuanto a mano de obra en Quito, la mayoría de costureras son especializadas para la elaboración de prendas de vestir como camisas, blusas, pantalones, mas no en lencería en donde se maneja telas más delicadas y por ende un tipo de maquinaria diferente a la normal.
- La marca se dirige y ha tenido aceptación con chicas de 21 a 35 años, que son activas en redes sociales, pendientes de las últimas tendencias a la moda y extrovertidas. Con chicas de 15 a 20 años no han tenido tanta acogida debido a que solicitan bralettes a un menor precio.
- YANUWA cree que en Ecuador existe una oportunidad para desarrollar su marca de bralettes. Existen marcas como ZARA, Stradivarius y Forever 21 que disponen del producto, pero no le dan una mayor prioridad a la prenda. La calidad no es tan buena como las que fabrica YANUWA, ya que las marcas grandes producen en masa, con el fin de que las prendas tengan un tiempo de vida corto.
- Los precios que maneja YANUWA es entre 25 a 37 dólares dependiendo del modelo. Las colecciones se van renovando cada tres meses.
- Han recibido apoyo público y han participado en iniciativas de colectivos privados. YANUWA participa actualmente en el programa CONQUITO, del sector público. Este programa es una incubadora de negocios que ofrece capacitaciones y asesoramiento para emprendedores, siendo un coworking del municipio. En el área privada participaron en “la feria de la floresta” para diciembre del anterior año y en “Adefesio” feria de diseñadores independientes.
- En cuanto a la distribución YANUWA llega a sus clientas por medio de su showroom en la tienda Robot Rock Store y por pedidos solicitados vía Facebook.
- Para promocionarse cada mes buscan una mujer que la hacen llamar “chica YANUWA” con el fin de tener un rostro que represente la marca.

### **3.3.3 ENCUESTAS**

Para la realización de encuestas se usó un método de muestreo no probabilístico por conveniencia. La encuesta (Anexo 2) se realizó a 55 mujeres de 15 a 35

años, de la ciudad de Quito, de un nivel socio económico A,B,C+. Obteniendo los siguientes principales resultados: (Anexo 3 Resultados completos)



Figura 1 Resultados encuesta

### 3.3.4 CONCLUSIONES

En el mercado ecuatoriano existen marcas internacionales que se encuentran bien posicionadas. La marca más popular entre las consumidoras es Victoria's Secret. Sin embargo, esto no demuestra un impedimento para lanzar una marca al mercado ecuatoriano pues aún existen segmentos no cubiertos a los que se puede dirigir y diferenciarse. Como es el segmento de los millennials (1977 a 1995), que están en constante búsqueda de tendencia, de adquirir experiencias, ser felices y apasionados. Es un segmento que está muy relacionado al mundo tecnológico, pues todo lo valoran y buscan información por este medio. El 33% de las mujeres quisieran comprar todo en línea. (Ekos Negocios, 2016)

Las mujeres se sienten identificadas con las palabras segura, sexy y libre con su marca de ropa interior. Palabras que en el focus group y encuestas fueron las

preferidas, debido a que sienten que usar un bralette es para sentirse cómodas con ellas mismas.

El 85% de consumidoras usan Plug o Push- up como su brasier habitual (Anexo 4 - Tabla cruzada de disposición de compra, tipo de brasier y edad). Los expertos recomiendan enfocarse al segmento de chicas jóvenes que están más actualizadas con las últimas tendencias de la moda, por lo que lograr el cambio de brasier tradicional a un bralette en este segmento se presenta atractivo. En la tabla cruzada de disposición de compra, tipo de brasier y edad, podemos ver que el 50% de chicas de 15 a 20 años definitivamente comprarían un bralette, ya que este ya es su brasier de uso diario. Existe un 25% de mujeres de 21 a 26 años que ya usan bralettes y que probablemente volverían a comprarlo, por lo que se puede trabajar en el ámbito de fidelización. También se comprobó en el focus group que las chicas de 15 a 20 años están más abiertas a usar estas tendencias de ropa interior.

El 54% de las encuestadas reflejo que les gustaría adquirir un bralette en una tienda física y el 39% en línea. En el focus group las entrevistadas comentaron, que les gustaría encontrar el producto en una tienda para poder verlo, sentir la tela y probárselo. Sin embargo, también les gustaría que exista una tienda virtual en la que puedan comprar el producto y mantenerse informadas de nuevas temporadas y tendencias. Los expertos, comentaron que hoy en día las redes sociales se utilizan cada vez más como plazas de venta, pero sin embargo siempre es bueno mantener un lugar físico para que el consumidor pueda conocer el producto, como showrooms o ferias.

Para las encuestadas existen factores que son fundamentales en un bralette, como la comodidad, diseño y el precio del mismo. El 55% de las encuestadas muestra una alta predisposición de compra. También existe un 26% de consumidoras que no están seguras de comprarlo, para lo cual se debe crear una estrategia para que prueben el producto, creando una personalidad de marca con conceptos que se sienten identificadas como libre, segura y sexy.

Mediante el modelo de Van Westerdorp, la percepción de las encuestadas en cuanto al precio de un bralette es de \$18 dólares (Anexo 5). Este precio es similar

al propuesto por los entrevistados en el focus group que mencionaron que el rango de compra sería de \$17 a \$25 dólares.

Las redes sociales fueron las más aceptadas con el 70% como medio de comunicación con las clientas, conjuntamente con catálogos en donde se puede mostrar los productos existentes.

Finalmente se puede determinar que existe aceptación en la creación de una marca de lencería especializada en la elaboración de bralettes en el mercado ecuatoriano. Hay segmentos que están buscando algo diferente a lo habitual, y que estarían dispuestas a comprar una marca enfocada en la elaboración de bralettes.

#### **4 OPORTUNIDAD DE NEGOCIO**

Después de realizar un análisis del entorno y la industria se puede ver que existe una oportunidad. Debido a que la industria textil y confección se encuentra en crecimiento a pesar de que la economía ecuatoriana se encuentra en una inestabilidad política y un descenso económico. Esto debido a que este sector es el segundo que ofrece más puestos de trabajo y genera un aporte primordial al PIB industrial. Generando una demanda de \$1.313 millones de dólares para el 2016; y 174.125 puestos de trabajo para el 2017. Por esta razón el sector público busca incentivar a la industria ya que presenta potencial y aporte a la economía del país. Creando ferias, seminarios, alianzas educativas, invirtiendo en investigación y desarrollo, creando manuales de competencia justa y coworking para nuevos emprendedores. Impulsando la creación de nuevas marcas ecuatorianas que puedan representar competencia a las fuertes marcas internacionales que se han implantado en el país como Victoria's Secret. Que, a pesar de no tener la marca establecida, las consumidoras ecuatorianas en la encuesta reflejaron tenerla como su marca preferida.

Los productos sustitutos que presenta el plan de negocio para el desarrollo de una marca de lencería especializada en la elaboración de bralettes no representan una amenaza. Son pocos, de uso por temporadas u ocasiones y de

un tiempo de vida de uso corto. Por lo que existe poca probabilidad de que las consumidoras sustituyan un bralette para el uso constante de estos. Por otro lado, en el mercado existe variedad de proveedores, por lo que no tienen un poder de negociación fuerte con la compañía. Creando una ventaja para la empresa para futuras negociaciones del abastecimiento de materia prima y una baja dependencia de estos.

En Ecuador la mayoría de la población son mujeres, ocupando el 50,48%. Este dato es relevante debido a que a este género es al que se dirigirá la marca, mujeres de 15 a 35 años de nivel socio-económico A, B y C+. El objetivo de realizar un análisis de cliente es poder conocerlo mejor en cuanto gustos y nivel de aceptación de un producto. Tras haber realizado el análisis se pudo apreciar que existe una aceptación por los bralettes del 55% y un apoyo por iniciativas nacionales. Sin embargo, las consumidoras no solo buscan un producto sino una personalidad en la marca con la que se sientan identificadas y puedan crear un vínculo. Este factor es importante tanto para las consumidoras como para la empresa para crear un valor diferenciados frente a la competencia. La marca busca establecer diferenciación por medio de la construcción del concepto de la misma, dándole una personalidad con la que las clientes se sientan identificadas; complementándose con diseños personalizados y únicos realizados por diseñadores ecuatorianos. De esta manera se crearía una barrera de entrada y un fuerte atributo para competir contra las otras marcas. "En el mercado interno de ropa íntima hay oportunidades de crecimiento porque el consumidor está entendiendo más de moda y quiere conocer marcas y tendencias". (REVISTA LÍDERES, 2016)

Las consumidoras buscan una marca que las represente, que demuestre que son mujeres libres, sexys y seguras, que ahora son mujeres que están dispuestas a probar nuevas experiencias y salir de lo tradicional, queriendo conocer más de los bralettes por sus diseños. Las mujeres de este segmento han cambiado, ahora buscan comodidad y diseño en su ropa interior y eso es lo que un bralette les puede dar. "La tendencia *bralette* está triunfando en el mercado en este momento. Pues es una prenda que brinda comodidad y se ha

convertido en un accesorio más que las mujeres queremos mostrar”. (Nieto, 2015)

Finalmente, el aumento en equipamiento tecnológico y acceso a internet en el Ecuador se lo busca explotar como una oportunidad de comercialización y comunicación con los consumidores. Según el 17,1% de las empresas ecuatorianas realizan transacciones comerciales en línea para el 2014. (INEC, 2016) Este porcentaje irá en crecimiento ya que la tecnología es un factor fundamental para el desarrollo empresarial. Usar este canal abarata costos y permite llegar a un público más amplio con mayor eficiencia. Adicionalmente se puede realizar campañas en las que la atención al cliente sea más personalizada creando engagement con el consumidor. Por lo que el modelo de negocio del desarrollo de una marca de lencería plantea utilizar como canal el comercio electrónico y showrooms. El comercio electrónico se lo realizará por medio de la página web y redes sociales como Facebook e Instagram al ser las redes sociales más utilizadas. De 8,5 millones de usuarios de Internet en Ecuador Facebook capta a 8,1 millones. Y los showrooms, que son espacios de moda en los que permiten la exposición de varias marcas, permiten un ahorro en arriendo para nuevos emprendimientos que no disponen de un alto capital. Por lo que se aprovechara de este medio para exponer el producto a las consumidoras ya que es importante para ellas contar con un lugar físico para poder ver y probarse el producto.

La competencia es fuerte y existen varias empresas que han entrado al sector. Sin embargo, la marca busca crear valor para el consumidor, cimentando una identidad de marca con las clientas ecuatorianas, con diseños únicos y personalizados creados por diseñadores que se enfoquen en conocer y dar lo que las consumidoras ecuatorianas deseen. Edificando planes de comunicación, diseño e interacción emocional, los cuales se irán detallando a continuación en el presente documento.



## 5 PLAN DE MARKETING

A continuación, se detallará el plan de marketing el cual documenta la manera en la que se alcanzarán los objetivos estratégicos por medio de estrategias y tácticas de marketing específicas teniendo en cuenta al cliente como punto de partida. (Kotler & Armstrong, 2006)

### 5.1 Estrategia general de marketing

Porter plantea tres estrategias genéricas, de las que se desencadenan las demás dentro del plan de marketing. Una empresa puede usar la estrategia de diferenciación, bajos costos o por concentración. (David, Conceptos de administración estratégica, 2003, pág. 175) En el mundo de la moda, los consumidores buscan calidad y diseño. La manera en la que se diferenciará la marca será por la imagen y diseño del producto. Dentro del desarrollo de la imagen de marca, se busca usar atributos con los que las consumidoras se sientan identificadas, creando un vínculo emocional. Por otro lado, el desarrollo constante de diseños en la lencería es importante, ofreciendo a las consumidoras un producto único en el mercado. Los diseños de los bralettes serán realizados por una diseñadora de modas, renovándolos cada 3 meses. Más adelante se detalla este punto. Por lo que se busca alcanzar es exclusividad para nuestras clientas. (Mintzberg & Brian, 2008, pág. 108)

### 5.2. Mercado Objetivo

El mercado objetivo fue determinado por la información secundaria y primaria recopilada en la investigación de mercado, obteniendo los siguientes resultados.

*Tabla 9 Mercado objetivo*

Bases de segmentación	Variables de segmentación seleccionadas	Porcentaje	Total
<b>SEGMENTACIÓN GEOGRÁFICA</b>			
Nacionalidad	Ecuatorianas	100%	16.278.844,00
Provincia	Pichincha	18%	2.947.627,00
Ciudad	Quito	76%	2.239.191,00
<b>SEGMENTACIÓN DEMOGRÁFICA</b>			
Sexo	Femenino	52%	1.164.379,32
Edad	15 a 35	36%	422.669,69

SEGMENTACIÓN SOCIO CULTURAL			
Clase social	A, B, C+	36%	151.738,42
INFORMACIÓN PRIMARIA			
Disposición de compra	Disposición positiva de compra	55%	83.456,13
Plaza de compra	En línea y tienda	45%	37.555,26

### 5.3 Propuesta de valor

La propuesta de valor es el conjunto de beneficios que una empresa ofrece a sus consumidores. (Kotler & Keller, Dirección de marketing, 2006, pág. 143) La empresa quiere desarrollar una marca de lencería que produce bralettes. A continuación, se detallará la propuesta de valor del plan de negocio por medio del modelo canvas, resaltando los principales beneficios de las fuerzas de la industria, mercado, macroeconómicas y tendencias claves.

<b>Aliados clave</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ferias de diseño y productos.</li> <li>- Showrooms</li> <li>- Revistas de moda</li> <li>- Fabricantes de tela.</li> </ul>	<b>Actividades clave</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Diseño del producto.</li> <li>-Publicidad que transmita la imagen de marca adecuado a las consumidoras.</li> </ul> <b>Recursos clave</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Desarrollo de personalidad de marca</li> <li>-Insumos</li> <li>-Diseñador de modas</li> </ul>	<b>Propuesta de valor</b> <p>La propuesta de valor se centra en diseños únicos de bralettes, basados en tendencias por diseñadores ecuatorianos y la personalidad de la marca, que busca identificarse con las consumidoras.</p>	<b>Relaciones con los clientes</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Servicio personalizado en la toma de medidas para los bralettes.</li> <li>-Asistencia personalizada: Respuestas a dudas o quejas por Facebook. Calificación de servicio por estrellas.</li> <li>-Creación de comunidades de mujeres que amen la moda.</li> </ul> <b>Canales</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Página web y redes sociales, Facebook e Instagram como medio informativo y de comercialización.</li> <li>-Showrooms, espacios físicos de exposición de producto.</li> </ul>	<b>Segmentación de consumidores</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Mujeres de 15 a 35 años de edad</li> <li>-De nivel socio-económico A,B y C+.</li> <li>-Están pendientes de las últimas tendencias en moda.</li> <li>-Buscan comodidad y diseño en su ropa interior.</li> <li>-Hacen uso de internet.</li> </ul>
<b>Estructura de costos</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Costos fijos: Salarios, pago de publicidad en redes sociales, pago de impuestos, arriendo del espacio de producción.</li> <li>-Costos variables: Materia prima (telas e insumos), porcentaje de beneficio al showrooms</li> <li>-Activos: Maquinas de coser tipo recubridora.</li> </ul>		<b>Flujo de ingresos</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Las clientas que compren los bralettes en línea deberán pagar con tarjeta de crédito, débito o transferencia bancaria. Uso de Paypal. Por este medio se gana el 100% de beneficio.</li> <li>-Las clientas que se acerquen a los showrooms podrán pagar con tarjeta de crédito, débito o efectivo. Por este medio se reparte el beneficio entre el showrooms y la marca.</li> </ul>		

Figura 2 Modelo canvas - propuesta de valor

### 5.4 Posicionamiento

#### 5.4.1 Ventas anuales proyectadas

La proyección de ventas a continuación se la determinó en base al segmento objetivo, la frecuencia de compra, el precio promedio y capacidad productiva. A continuación, las ventas anuales.

Tabla 10 Cálculo de la demanda

DATOS			
Target		37.555	
Precio		\$18,00	
Promedio cantidad de		1	

Proyección de ventas			
Veces al año	1	3	5
% Frecuencia de compra anual	27%	51%	22%
Personas	10.140	19.153	8.262

TAMAÑO DEL MERCADO		
	Cantidad de	Ventas
Anual	108.910	\$ 1.960.384,52
Mensual	9.076	\$ 163.365,38

Capacidad productiva al 100%			
	Maquina 1	Maquina 2	TOTAL
Por día	10	10	20
Por mes	200	200	400
Por año	2400	2400	4800

	%	Mensual	Anual
Capacidad productiva	80%	320	3840

INGRESOS	
MENSUAL	\$5.760,00
ANUAL	\$69.120,00

2017	
Market share	3,5%

El market share es la parte del mercado que corresponde a un producto o servicio determinado. (Ordozgoiti & Jiménez, 2003) El porcentaje de mercado que ocupa la empresa según las ventas del mercado y la capacidad productiva es del 3,5%.

#### 5.4.2 Posicionamiento

El posicionamiento es la manera de organizar la oferta del mercado para alcanzar un lugar distintivo en la mente del consumidor a relación con la competencia. (Kotler & Armstrong, Marketing, 2012, pág. 164)

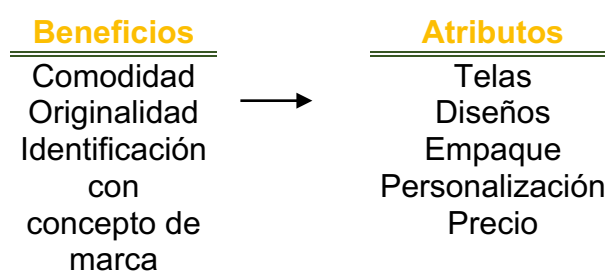
##### 5.4.2.1 Positioning Statement

Para mujeres de 15 a 35 años de edad, de nivel socio económico medio alto que están en busca de nuevas tendencias en moda y que hacen uso de internet. Peaches es una marca de lencería enfocada en la elaboración de bralettes, que son brasieres sin soporte de telas delicadas. Que dan como beneficios la comodidad y originalidad en la ropa interior por sus diseños, telas y

complementos que hacen lucir a un bralette como un accesorio más para mostrar.

#### 5.4.2.2 Estrategias de posicionamiento

Para elegir una estrategia se debe contemplar la mezcla de beneficios y atributos que tiene el producto por los que se diferencia y posiciona. Tomando en cuenta estos factores se puede elegir una estrategia. La marca cuenta con los siguientes atributos y beneficios:



Tomando en cuenta los beneficios y atributos de la marca Peaches usará una estrategia de más por más frente a su competencia en la que dará más beneficios por un menor precio. (Kotler & Armstrong, 2006, pág. 188) Gals bralettes es de los principales competidores de Peaches en el país. Se especializa en la elaboración de bralettes, y maneja precios de \$13.00 a \$17,00 dólares. Peaches, ofrece diseños personalizados y a la medida por un valor un poco superior al de Gals. (El Comercio, 2016)

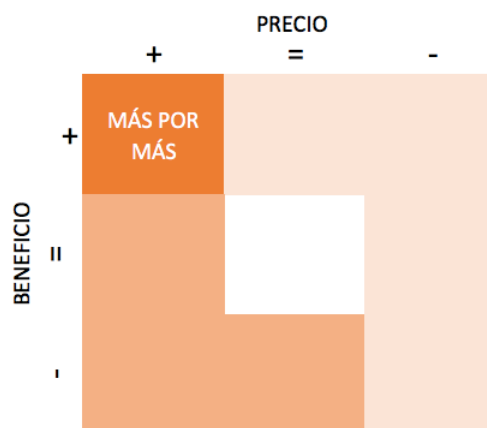


Figura 3 Estrategia posicionamiento

### 5.3 Mezcla de Marketing

La mezcla de marketing es un conjunto de herramientas tácticas combinadas para conocer lo que el mercado meta desea. (Kotler & Armstrong, 2006, pág. 52) Para el desarrollo de la Mezcla de Marketing, se deben desarrollar estrategias

que tengan sinergia con la genérica. Describiendo a continuación las estrategias a utilizar:

### 5.3.1 Producto

Producto es toda combinación de bienes y servicios que una empresa ofrece en el mercado. (Kotler & Armstrong, 2006, pág. 52) La estrategia a utilizar en el proyecto es la de desarrollo de producto, en la que la empresa buscará crecer en el mercado existente por medio de un producto nuevo, en los segmentos actuales. A continuación, se detalla las características del producto.

	Mercados existentes	Nuevos mercados
Productos existentes	Penetración de mercado	Desarrollo de mercado
Nuevos productos	Desarrollo de producto	Diversificación

Figura 4 Estrategia de producto

#### ATRIBUTOS:

- **Diseño y estilo:** Estilo Triangular, con reguladoras en las tiras de los hombros y encaje en el elástico del torso.
- **Características:** Tamaños estándar, small, medium, large o personalizado a la medida de las consumidoras, si lo desean. No contiene varillas metálicas.
- **Calidad basada en grupo objetivo:**



Figura 5 Producto - Bralette

Tela randa azul y forro negro por dentro para una mayor protección y soporte al busto. Los elásticos del contorno del pecho son de consistencia suave para dar comodidad a la clienta. Cumpliendo la función de la prenda.

### 5.3.1.1 Branding

Una marca es un término, nombre, señal, símbolo o diseño, o la combinación de todos estos que permite identificar un producto o servicio y diferenciarse de la competencia. Para los consumidores las marcas son importantes y el branding añade valor a la compra de los consumidores. (Kotler & Armstrong, 2006, pág. 203)

#### Nombre de la marca

El nombre de la marca de lencería será Peaches, en inglés, que en español significa durazno. Se creó una relación entre las tres palabras con las que las clientes se sienten más identificadas según la investigación realizada. Obteniendo los siguientes resultados:

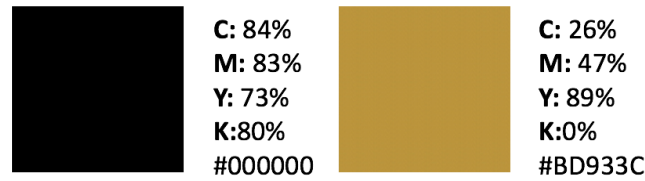
- La **suavidad de la cáscara** que tiene el durazno y su apariencia, lleva al pensamiento de una mujer **sexy**,
- La **dureza de la carne de la fruta y la cubierta de la similla**, simboliza a una mujer **firme y segura** de sí misma.
- Por último, el isotipo de la marca presentará a un **durazno que ya no forma parte del árbol**, demostrando **libertad**.

#### Personalidad de marca

Peaches busca demostrar que es una mujer sexy, libre y segura. Una mujer joven que ha renaciendo en el siglo XXI para experimentar nuevas tendencias sin miedo a conocerse a ella misma, ni a los demás. Una mujer diferente a las tradicionales que está dispuesta a usar un bralette.

#### Colores

Los colores a utilizar como representación de la marca serán negro y dorado. El negro representa elegancia, lujo, poder y misterio. Normalmente se utiliza este color en cosméticos, moda, manufactura. El dorado al derivarse del amarillo transmite optimismo, alegría y felicidad. Al ser dorado transmite la idea de un futuro prometedor, causando pensamientos creativos. (Bizzocchi, 2013)



*Figura 6 Códigos de color*

## Logotipo

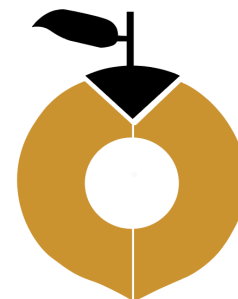
La marca se manejará con un logotipo que muestre la palabra “Peaches”, con la tipografía Copperplate Gothic Bolt.

# PEACHES

*Figura 7 Logotipo*

## Isotipo

Como representación gráfica de la marca, se usará el isotipo de un durazno con un estilo minimalista, mostrando su forma más sencilla, con el mínimo uso de elementos, como figuras geométricas simples y colores básicos. Se utilizará esta representación gráfica separada del logotipo, con el fin de crear un símbolo representante de la marca.



*Figura 8 Isotipo*

## Slogan

Finalmente, el slogan es **“El complemento que buscabas”**, haciendo referencia a que los bralette no son como la ropa interior normal, que solo tiene la función de soporte y cubierta. Un bralette puede ser expuesto como un accesorio o una prenda más para combinar. “

### 5.3.1.2 Empaque

El empaque es un factor que también se busca explotar debido que los bralettes son prendas delicadas por el tipo de materiales que se utiliza. Telas con encajes, terciopelo, que representan un cuidado especial pero que dan al producto la sensualidad y diferencia ante la otra lencería. Para ayudar y facilitar el cuidado de nuestro producto el empaque tendrá un segundo uso, siendo una funda de lavado. Normalmente estas prendas se las



Figura 9 Empaque

lava a mano. Para evitar este proceso existen las fundas de lavado en las que introduces a la prenda en la misma y la lavas normalmente en la lavadora y secadora. Un doble uso al empaque.

### 5.3.1.3 Etiqueta

Los bralettes que se comercializarán se manejarán con etiquetas permanentes y temporales. En las temporales constará el isotipo de la marca. En las permanentes constará la marca y los requisitos que solicita el INEN los cuales son:

- La etiqueta debe contener la información en español.
- Tallas para las prendas de vestir y dimensiones para la ropa del hogar.
- Porcentaje de fibras textiles, es decir la composición de la prenda.
- Razón social e identificación del RUC del fabricante o importador.
- País de origen
- Instrucciones de cuidado (Instituto Ecuatoriano de Normas, 2012)



Etiqueta temporal



Etiqueta permanente



Figura 10 Etiquetas temporales y permanentes



### 5.3.1.4 Presupuesto

Tabla 11 Presupuesto producto

PRESUPUESTO ANUAL	
Producto	AÑO 0
Diseño Empaque	\$ 100,00
Diseño Etiquetado temporal	\$ 50,00
Diseño Etiquetado permanente	\$ 25,00
Registro de marca	\$ 208,00
Logo e isotipo	\$ 180,00
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 563,00</b>

### 5.3.2 Precio

El factor precio es la única P que representa ingreso para la empresa. El precio es el importe que se le da a un producto antes de que inicie su vida en el mercado y que el consumidor debe pagar. (Eslava, 2015, pág. 21) Por esta razón es importante asignar el precio correcto al producto según nuestros costos y la percepción de los clientes.

Para conocer la percepción del cliente se ha usado el método Van Westerndorp el cual analiza el precio de disposición de pago de las consumidoras. Según el cuadro a continuación, el precio aceptado por las consumidoras es de \$18. Sin embargo, se puede variar el precio dentro del rango aceptable el cual sería de \$18 a \$23.

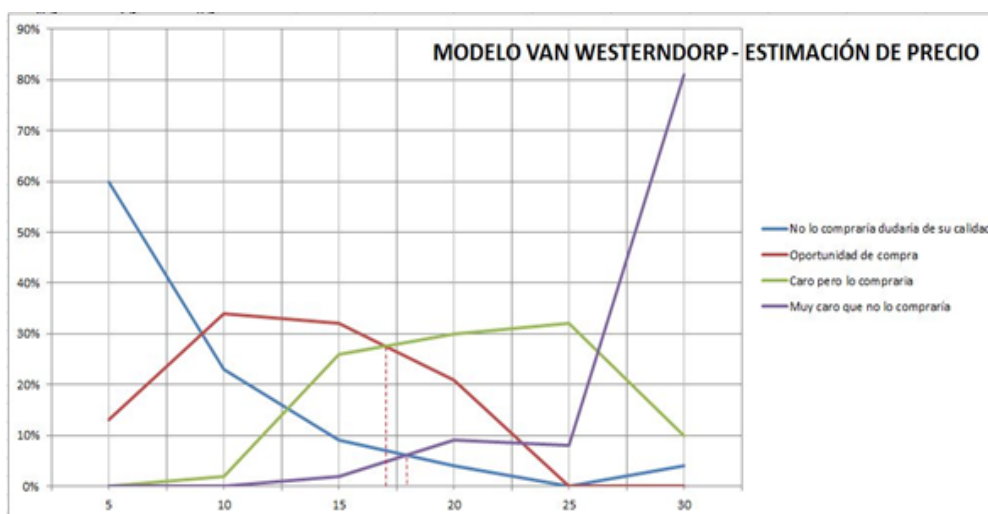


Figura 11 Modelo Van Westerndorp

También se toma en cuenta los costos de materiales directos e indirectos para la elaboración de un bralette el cual es de \$1,65, la mano de obra y los costos indirectos de fabricación. Obteniendo un total de costos de \$7,87, por lo que se concluye que el precio estimado según la percepción del cliente de \$18 dólares, si cubre los costos de producción por lo que es óptimo.

Tabla 12 Costo de producción

Materia prima directa	Cantidad	Unidades	Costo
Randa azul gris	0,07	Metros	0,49
Tiras azul marino detalle	1,45	Metros	0,20
Cuerpo	1,05	Metros	
Hombro	0,4	Metros	
Forro negro	0,07	Metros	0,28
Ganchos metalicos	1	Par	0,03
Reguladores metalicos	1	Par	0,03
Materia prima indirecta	Cantidad	Unidades	Costo
Etiqueta permanente	2	Etiquetas	0,1
Etiqueta temporal	1	Etiquetas	0,05
Empaque	1	funda con impresión	0,48
<b>COSTO TOTAL MATERIA PRIMA</b>			<b>1,65</b>

	Costos Totales	Costos unitarios
Materiales directos usados	\$ 528,00	\$ 1,65
Mano de obra directa	\$ 966,13	\$ 3,02
Costos indirectos de manufactura	\$ 1.023,91	\$ 3,20
<b>COSTO TOTAL</b>	<b>\$ 7,87</b>	

### 5.3.2.1 Estrategia de precios

Al ser una marca de lencería que busca dar una imagen de buena calidad, la estrategia a utilizar será la de descremado. Se ingresará al mercado con precios altos y con el pasar del tiempo las prendas que ya no estén dentro de la temporada bajarán de precio. El segmento de consumidores que responden a esta estrategia buscan diseño e imagen de marca, concordando con la estrategia general de diferenciación. (Eslava, 2015, pág. 213)

### 5.3.2.2 Estrategia de precios de ajuste

Una vez que la empresa ya haya pasado la etapa de lanzamiento la estrategia de precios debe sufrir ajustes según la respuesta del mercado. Los consumidores ya conocen el producto y tienen mayor facilidad para relacionar valor-precio. La estrategia general es la de diferenciación por lo que se debe mantener esta tendencia a lo largo del tiempo. Esta estrategia desarrolla los atributos más diferentes y exclusivos de los productos, para de esta manera disminuir la sensibilidad al precio de los consumidores. (Eslava, 2015, pág. 223) Por lo que se realizarán descuentos de fin de temporada, con el fin de dar mayor

valor y realce a los últimos bralettes lanzados al mercado y no mantener prendas antiguas en stock y se realizará bralettes con ediciones limitadas.

### 5.3.3 Plaza

#### 5.3.3.1 Estrategia de distribución

Al ser una marca nueva en el mercado la estrategia de distribución que se realizará es selectiva, dentro de la ciudad de Quito. Haciendo uso de más de uno de los intermediarios, pero no todos, que estén dispuestos a trabajar con la marca como lo señala Kotler. (Kotler & Armstrong, 2006, pág. 353) Los showrooms en los que se venderán los bralettes de Peaches deberán cumplir con ciertos parámetros que vayan acorde con el concepto de marca. Que sea juvenil, con últimas tendencias en moda y tomando en cuenta las otras marcas que se venden en el establecimiento.

#### 5.3.3.2 Tipos de canales

Los canales que utilizará la marca serán directos en cuanto a las ventas que realizará en línea y en el taller de fabricación ya que atenderá directamente a los consumidores. El envío de producto será gratuito si la compra es superior a los \$30,00. Pero también usará una distribución indirecta corta, de nivel 2 en la que participarán minoristas, como showrooms, para llegar a las clientas finales. Estos minoristas recibirán un porcentaje de las ventas netas. (Kotler & Armstrong, 2006, pág. 343)

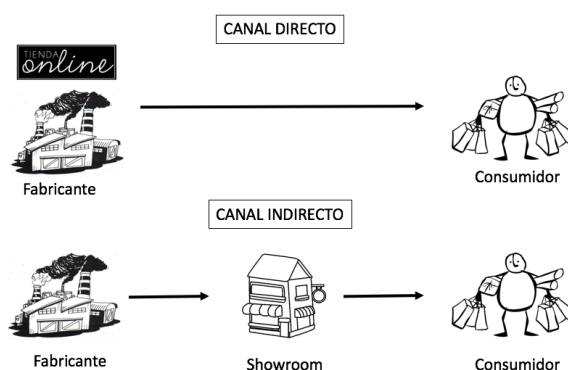


Figura 12 Canales de distribución

### 5.3.3.3 Presupuesto

*Tabla 13 Presupuesto plaza*

Plaza		
Pago distribuidor autorizado	\$ 2,52	14 % sobre el P.V.P
Comisión showroom	\$ 3,60	20% sobre el P.V.P

### 5.3.4 Promoción

“La promoción no es una herramienta única, sino una combinación de varias herramientas”. (Kotler & Armstrong, 2006, pág. 406) Por esta razón se debe combinar de manera adecuada todas estas herramientas para transmitir un mensaje claro.

#### 5.3.4.1 Estrategia promocional

La estrategia promocional que se usará será la de Pull (Halar), en la que se hace grandes inversiones en promoción y publicidad para atraer a los clientes a la compra, creando atracción de la demanda. (Kotler & Armstrong, 2006) A continuación, se describa los elementos de mix de marketing que se utiliza para dar a conocer el producto a los usuarios.

#### 5.3.4.1 Publicidad

La publicidad es toda forma pagada de presentación y promoción no personal de ideas de bienes o servicios por un patrocinador. (Kotler & Armstrong, Marketing, 2012)

### VIDEO DE LANZAMIENTO

Para la campaña de lanzamiento se realizará un video que será difundido por redes sociales, Facebook, Instagram y la página web de la marca. Lo que se busca alcanzar con el video de lanzamiento es mostrar el concepto y personalidad de marca. El vídeo será realizado por una productora independiente, y se necesitará de una modelo, la cual será previamente elegida como cara representante de la marca. La modelo de igual manera debe tener una apariencia y personalidad que acompañe al concepto de la marca. El video tendrá una duración de 20 segundos.

#### 5.3.4.2 Promoción

La promoción son los esfuerzos o incentivos que se realiza para incentivar a la compra a corto plazo. (Kotler & Armstrong, Marketing, 2012)

- En la etapa de lanzamiento se realizará un concurso dentro de las redes sociales, al compartir contenido de la marca. Ofreciendo como premio 5 bralettes a diferentes ganadoras.
- También la marca asistirá a ferias en las que se exhibirán los bralettes.
- Para las fechas festivas como navidad y San Valentín se ofrecerá ediciones limitadas, en las que el empaque como el producto tendrán un diseño diferente.
- Finalmente se realizarán promociones de fin de temporada en el que los bralettes de las anteriores temporadas tendrán una reducción en su precio.

#### **5.3.4.3 Marketing directo**

El marketing directo es tener conexiones directas con ciertos consumidores seleccionados para crear relaciones duraderas o tener respuestas inmediatas. (Kotler & Armstrong, Marketing, 2012)

### **PUBLICIDAD CONSTANTE EN REDES SOCIALES**

La marca contará con su propia página web, Facebook e Instagram como medio publicitario con el fin de persuadir a la compra al consumidor y de asesoramiento personalizado para interactuar con el grupo objetivo y mantenerlos informados constantemente. (Anexo 6) La publicidad en Facebook se la paga conjuntamente con la de Instagram ya que pertenecen a la misma empresa y es necesario de una cuenta en Facebook para poder crear anuncios en Instagram. (Facebook Business, s.f.) Se harán publicaciones tres veces a la semana.

### **CATÁLOGO**

Se creará un catálogo en el que tendrá imágenes de la modelo de la marca con los bralettes disponibles, recomendaciones de combinación el bralette con otras prendas de vestir, y tips de lavado para que la prenda pueda durar más. Este catálogo será publicado digital como impreso. El catálogo impreso estará disponible en el showroom en el que se venda el producto y taller de la marca.

### 5.3.4.4 Presupuesto

Tabla 14 Presupuesto promoción

PRESUPUESTO ANUAL	
Promoción	
Video de lanzamiento	\$ 500,00
Camarógrafo y equipo	\$ 200,00
Modelo grabación video	\$ 150,00
Publicidad en Facebook (3 veces a la semana)	\$ 72,00
Catálogo	\$ 880,00
Concursos (5 bralettes)	\$ 43,05
Diseño Ediciones limitadas	\$ 150,00
Promoción en precio final de	\$ 592,00
Página Web	\$ 680,00
Google Awards	\$ 800,00
Dominio	\$ 60,00
Participación en ferias al año	\$ 500,00
Modelo fotos catálogo	\$ 400,00
<b>PLAN DE MARKETING</b>	<b>\$ 5.027,05</b>

### 5.3.5 PRESUPUESTO TOTAL

Para poder cumplir el Mix de Marketing proyectado a cinco años, se requiere de \$29 537,98 dólares.

Tabla 15 Presupuesto Mix de Marketing

Presupuesto Mix de Marketing					
Actividades	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Video de lanzamiento	\$ 500,00	\$ 515,03	\$ 530,51	\$ 546,46	\$ 562,89
Camarógrafo y equipo	\$ 200,00	\$ 206,01	\$ 212,20	\$ 218,58	\$ 225,15
Modelo grabación video	\$ 304,51	\$ 159,15	\$ 163,94	\$ 168,87	\$ 173,94
Publicidad en Facebook (3 veces a la semana)	\$ 864,00	\$ 889,97	\$ 916,72	\$ 944,28	\$ 972,67
Catálogo	\$ 880,00	\$ 882,20	\$ 884,48	\$ 886,81	\$ 889,22
Concursos (5 bralettes)	\$ 43,05	\$ 44,34	\$ 45,68	\$ 47,05	\$ 48,46
Diseño Ediciones limitadas	\$ 450,00	\$ 463,53	\$ 477,46	\$ 491,81	\$ 506,60
Promoción en precio final de temporada	\$ 592,00	\$ 614,38	\$ 637,57	\$ 661,59	\$ 691,65
Página Web	\$ 680,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Google Awards	\$ 800,00	\$ 824,05	\$ 848,82	\$ 874,33	\$ 900,62
Dominio	\$ 60,00	\$ 61,80	\$ 63,66	\$ 65,58	\$ 67,55
Participación en ferias al año	\$ 500,00	\$ 515,03	\$ 530,51	\$ 546,46	\$ 562,89
Modelo fotos catálogo	\$ 400,00	\$ 412,02	\$ 424,41	\$ 437,17	\$ 450,31
<b>PLAN DE MARKETING</b>	<b>\$ 6.273,56</b>	<b>\$ 5.587,53</b>	<b>\$ 5.735,96</b>	<b>\$ 5.889,00</b>	<b>\$ 6.051,94</b>
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 29.537,98</b>				

## **6 PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

### **6.1 Misión, visión y objetivos de la organización**

La declaración de la visión, muestra a dónde quiere llegar la empresa, respondiendo la pregunta ¿En qué nos queremos convertir? La misión es una “Afirmación perdurable acerca del propósito que distingue a una empresa de otras”. Finalmente, los objetivos son los resultados específicos que se busca alcanzar como organización siguiendo la misión. (David, Conceptos de administración estratégica , 2013, pág. 10)

#### **6.1.1 Misión**

Peaches es una marca de lencería ecuatoriana dedicada a la elaboración y comercialización de bralettes, que busca la satisfacción de nuestras clientas por medio de la autenticidad de marca e innovación en últimas tendencias en moda. Peaches busca un constante crecimiento personal de nuestros empleados, comprometiéndose a un desarrollo financiero continuo y sólido.

#### **6.1.2 Visión**

Para el 2022 posicionarse en la mente del consumidor como una de las primeras marcas de lencería especializadas en la elaboración de bralettes, explotando la innovación en sus diseños y la imagen de marca.

#### **6.1.3 Objetivos de la organización**

##### **6.1.3.1 Objetivos específicos**

Los objetivos detallados a continuación fueron desarrollados según el análisis de proyección de ventas y market share.

Tabla 16 Objetivos

Objetivos	Mediano Plazo (2 a 3 años)	Largo Plazo (4 en adelante)
Financieros	Aumentar las ventas en 13% por medio de esfuerzos publicitarios y promocionales de fin de temporada para el 2018	Alcanzar ventas anuales superiores a 6500 bralettes por medio de ediciones limitadas en épocas festivas y participación en ferias para el 2021
Marketing	Formar parte de los tres showrooms más relevantes de moda en Ecuador para el 2020	Aumentar el market share a 6,1%, por medio de campañas publicitarias que fidelicen a los consumidores para el 2021
Operacionales	Aumentar la capacidad productiva de 80% a 93% por medio de buenas prácticas de producción que optimicen el tiempo y contratación de una tercera costurera para el 2019	Disminuir los errores de fabricación al 10% por medio de capacitaciones de uso de materiales y producción al personal para el 2021

## 6.2 Plan de Operaciones

El objetivo de un plan de operaciones es establecer procesos adecuados de logística y producción, para la comercialización y fabricación de productos, tomando en cuenta los recursos humanos y materiales necesarios, valorando parámetros como capacidades, plazos, inversiones, entre otros. (Ollé, 1997)



Tabla 17 Periodo de producción de una temporada

Periodo de producción para una temporada de bralettes			
Fases	Materiales	Descripción	Tiempo
Diseño del bralette	<b>Bocetos en papel.</b> <b>Programas de diseño:</b> Adobe Ilustrador y Photoshop	1. Diseño realizado por el jefe operativo el cual es el diseñador de moda. 2. Aprobación de diseño por el gerente general. 3. Elaboración de los patrones finales del diseño	1 mes
Compra de materiales		1. Jefe operativo calcula la cantidad de bralettes por cada metro de tela. 2. El jefe operativo hace el inventario de materiales requeridos para la elaboración del bralette aprobado. 3. El jefe operativo compra los materiales necesarios para la elaboración del diseño de bralette.	1 semana
Elaboración del bralette	Randa azul gris Tiras elásticas azul marino Forro negro Ganchos metálicos Reguladores metálicos Hilo azul oscuro	1. Las costureras reciben los materiales y patrones para la elaboración del nuevo bralette. 2. Las costureras cortan los patrones del bralette. 3. Las costureras unen los retazos de tela para la elaboración final del bralette. 4. Se coloca las etiquetas permanentes y temporales en la prenda.	1 mes para elaborar 320 bralettes / 16 diarios

La capacidad productiva de la marca se ha determinado por el número de máquinas de coser disponibles y las costureras como mano de obra. Obteniendo una capacidad productiva al 100% de 10 bralettes por día, sin embargo, se toma en cuenta un margen de error del 20% alcanzando una producción óptima del 80% obteniendo 8 bralettes diarios. La actividad productiva de la marca comienza por el diseño del modelo de bralette, que variará cada temporada de 3 meses. La marca también se encarga de la comercialización la cual se detallará a continuación.

## 6.2.1 Flujogramas de procesos

### 6.2.1.1 Flujograma elaboración producto

El siguiente flujograma muestra el proceso de producción de una temporada de bralettes, desde el diseño de los mismos hasta la producción final. El proceso

cuenta con tres etapas principales: la de diseño, compra de materiales y elaboración del producto. El tiempo de las dos primeras etapas son medidas según la duración de la temporada la cual es de tres meses y la etapa de elaboración de bralettes, esta medida por periodo de tiempo diario. Por lo que se realiza 8 bralettes en 7 horas y 30 minutos al día, por costurera.

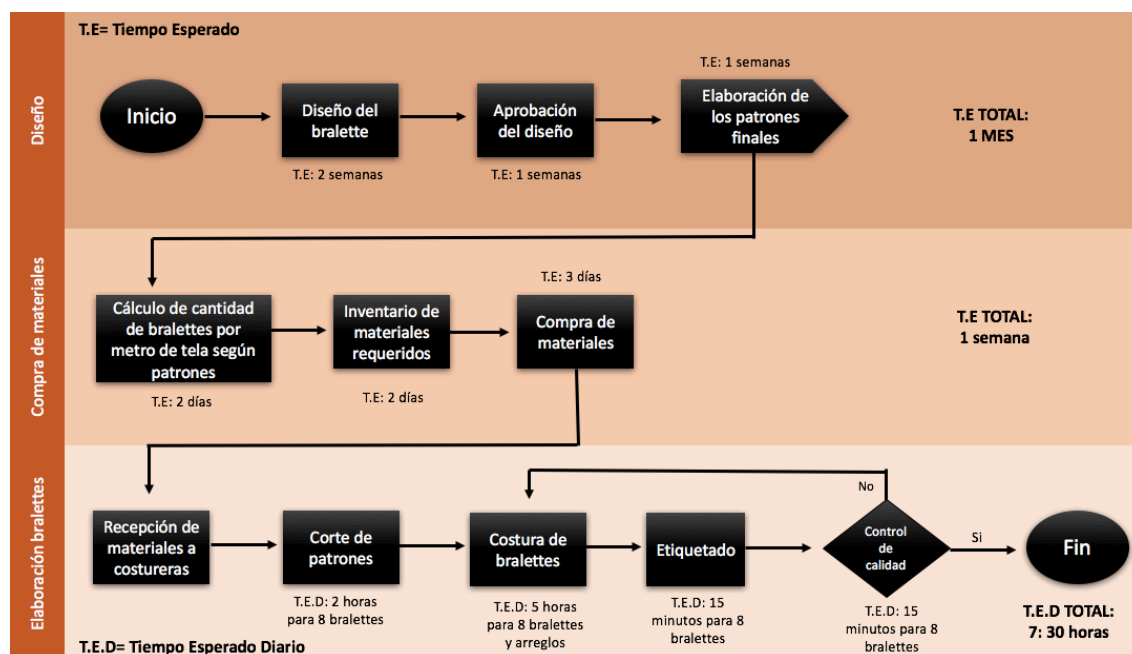


Figura 13 Flujograma de procesos

### 6.2.1.2 Flujograma comercialización

Una vez que los bralettes han pasado el control de calidad, están listos para ser vendidos. La marca utiliza dos tipos de canales.

1. Peaches usa la venta por canal directo, en el que el producto se vende por la página web y es enviado al cliente. El cliente escoge el bralette que desee, paga y el envío se lo realiza a las 24 horas de haber cancelado el producto por un distribuidor tercerizado. El producto llega al cliente final en un promedio de 2 días.
2. Las usuarias pueden solicitar una cita por la página web o redes sociales, la cual es dada 24 horas después de solicitarla. Se toma las medidas y se realiza el pago. Las medidas personalizadas son entregadas a las costureras. Finalmente, cuando el bralette haya pasado el control de

calidad se envía el producto a la cliente, completando un tiempo de espera de una semana desde la solicitud de la cita para la toma de medidas.

- Por último, Peaches también maneja un canal indirecto en el que tiene como intermediario a showrooms. Una vez al mes el intermediario solicita un pedido de bralette, el cual es entregado 24 horas después de solicitarlo por el jefe de marketing.

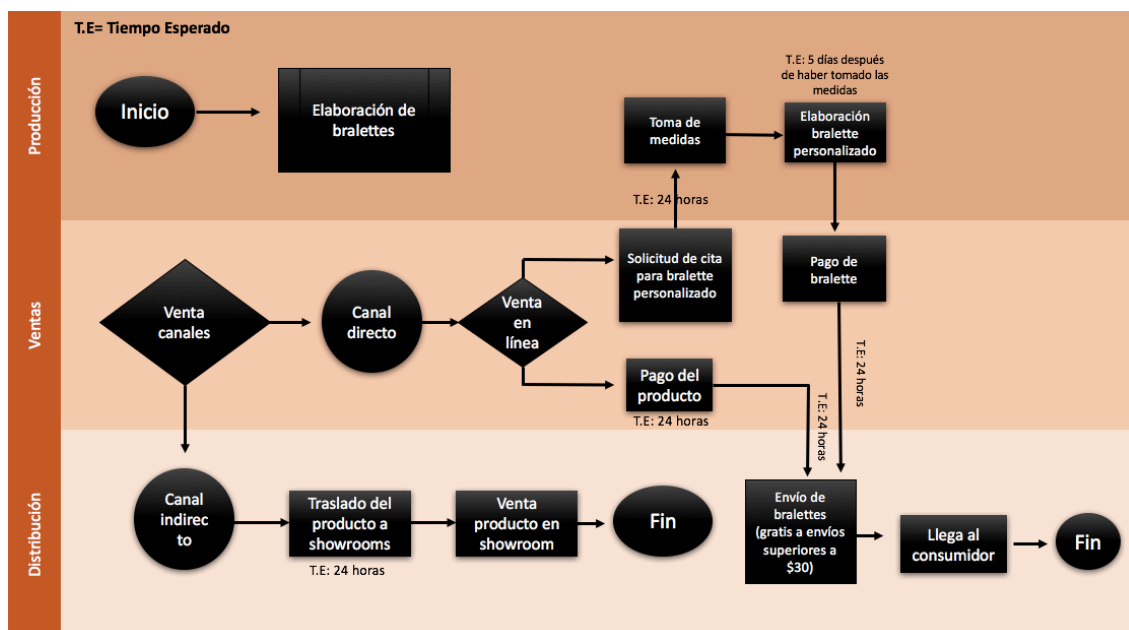


Figura 14 Flujograma comercialización bralettes

## 6.2.2 Instalaciones

Para la elaboración de bralettes se necesita de un taller en el que se realizará las prendas y se tomará las medidas a las clientas que quieran su producto personalizado. El taller estará equipado con dos máquinas de coser tipo recubridora, apta para el tipo de tela que se utiliza en la prenda y dos overlock para acabados específicos. El taller también tendrá un espacio con tres computadoras de escritorio para el gerente general, jefe de operaciones y jefe de marketing. Las dimensiones en cuanto espacio necesario serán de 20 metros cuadrados. Con un costo de arriendo de \$450 dólares mensuales.

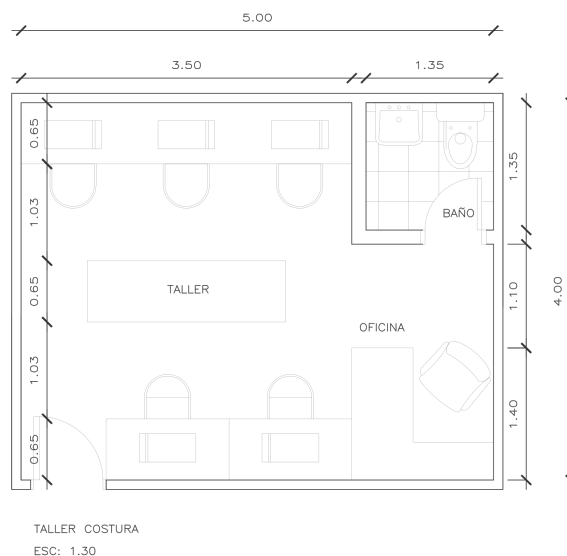


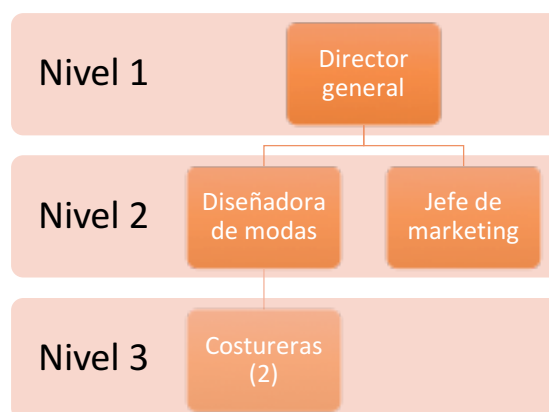
Figura 15 Planos taller costura

Tabla 18 Presupuesto de Equipos y herramientas

Items	Cantidad	Costo	Costo total	Razón de uso
<b>MAQUINARIA</b>				
Máquina de coser recubridora	2	\$850,00	\$1.700,00	Para telas finas y delicadas
Máquina de coser overlock	2	\$500,00	\$1.000,00	Para detalles en tela
Mesa de trabajo	2	\$50,00	\$100,00	Mesas de apoyo para máquinas de coser y corte de patrones
Sillas	6	\$65,00	\$390,00	Sillas para oficina
Computadora de escritorio	3	\$350,00	\$1.050,00	Tijeras, metro, tiza, alfileres
<b>EQUIPOS DE COMPUTACIÓN</b>				
Computadora de escritorio	3	\$350,00	\$1.050,00	Para community manager
Teléfonos	2	52,60	\$105,20	De oficina
Impresoras	2	193,80	\$387,60	Para patrones y documentos
<b>INSTALACIONES</b>				
Adecuación de oficina	1		\$150,00	División taller y oficina con gypsum e instalaciones eléctricas
			<b>TOTAL</b>	<b>\$5.932,80</b>

### 6.3 Estructura Organizacional

La estructura organizacional de la empresa es vertical, la cual cuenta con departamentos, con jefes que autorizan y guían a los empleados. (Krajewski & Ritzman, 2000) Está conformada por un gerente general dentro del primer nivel. Peaches contará con dos departamentos el de marketing y el operativo. El departamento operativo cuenta con dos costureras, encargadas de la producción de los bralettes y una diseñadora de modas, encargada del diseño del producto y control de calidad. El departamento de marketing cuenta con un jefe de área encargado de las campañas de marketing y manejo de redes sociales.



*Tabla 19 Descripción de funciones*

Cargo	Descripción de funciones
Gerente general	Representante legal de la empresa, toma de decisiones para la empresa, brinda apoyo a todas las áreas de la empresa, se encarga de las finanzas, recursos humanos. Crear estrategias y planes de acción. Aprobar las compras de insumos y diseños a lanzar al mercado. Evaluar resultados y alcanzar objetivos.
Diseñadora de modas	Coordina y verifica el proceso de producción, elabora los diseños de bralettes y maneja el inventario. Control de calidad, guía de la mano de obra. Toma de medidas y atención a consumidoras que quieren realizar un bralette personalizado.
Costurera	Elabora los bralettes
Jefe de marketing	Proyecta las producciones futuras, distribución de inventario, mantiene contacto con el showroom. Encargado de las campañas publicitarias. Mide el desempeño de las acciones realizadas, evaluación del consumidor. Manejo de redes sociales y pagina web.

### 6.3.1 Presupuesto sueldos y salarios

Tabla 20 Presupuesto de sueldos

	RESUMEN DE SUELDOS				
	2017	2018	2019	2020	2021
Costo de mano de obra directa	\$ 11.593,50	\$ 12.692,00	\$ 19.576,47	\$ 20.131,12	\$ 20.702,44
Costo indirectos de fabricación	\$ 9.049,80	\$ 9.928,60	\$ 10.215,78	\$ 10.511,60	\$ 10.816,30
Gastos Sueldos Operacionales	\$ 21.714,10	\$ 23.837,87	\$ 24.531,89	\$ 25.246,77	\$ 25.983,15
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 42.357,40</b>	<b>\$ 46.458,47</b>	<b>\$ 54.324,14</b>	<b>\$ 55.889,49</b>	<b>\$ 57.501,89</b>

El presupuesto de sueldos y salarios para poder pagar a los trabajadores anualmente es de \$42.357,40 para el primer año. La empresa cuenta con dos costureras dentro de la mano de obra, una diseñadora de modas que se encarga de los procesos operativos como costos indirectos de fabricación, un jefe de marketing y gerente general como sueltos operacionales. Este monto ha considerado sueldos base, decimos cuarto y tercero, fondos de reserva, IESS y todos los rubros exigidos por la ley.

### 6.4 Marco legal

La marca de lencería se establecerá como compañía de responsabilidad limitada, la cual estará conformada por tres socios, los cuales comercializan bajo una razón social o denominación objetiva, según el Art 92 de la ley de compañías, llevando como nombre para la empresa PEACHES CIA. LTDA. El objetivo social de la empresa será el manejo de una marca de lencería enfocada a la producción y comercialización al por menor de bralettes.

Para conformar el capital de la compañía es necesario aportaciones de los socios, los cuales deben ser depositados en una cuenta especial de "Integración de Capital", en un banco con el nombre de la empresa. La aportación de la compañía será de USD \$400, monto mínimo estipulado por la ley de compañías. La representación legal será representada por el Gerente General y las demás decisiones serán tomadas por los socios de la junta. (Superintendencia de compañías, 1999)

Para que la empresa pueda comenzar sus actividades comerciales con regularidad y seguridad, también debe registrar el nombre de la compañía en el IEPI. De esta manera será patentado evitando que otros hagan uso del nombre de la empresa según como la ley expone. (IEPI, 2017) El valor para registro de la marca es de USD \$208, más USD\$16 de la búsqueda fonética. También es

necesario contar con la Licencia Metropolitana Única para el Ejercicio de Actividad Económica (LUAE), para poder comercializar, para lo cual el negocio debe contar con la patente y permiso de bomberos, de Tipo A que corresponde a fábricas, por el taller de costura. (Municipio Metropolitano de Quito, 2016)

## 7 EVALUACIÓN FINANCIERA

### 7.1 Proyecciones de ingresos, costos y gastos

#### 7.1.1 Proyección de ingresos

Las ventas proyectadas fueron determinadas según el target al que se va a dirigir la empresa y la capacidad productiva. Para el primer mes la empresa comienza vendiendo 320 bralettes a un precio de \$18. Los supuestos que se utilizó para la proyección de los ingresos en cuanto la cantidad proyectada en ventas, es el crecimiento promedio de los últimos cinco años de la industria, el cual fue 2,23%; y en precio fue la inflación promedio de los últimos cinco años, la cual fue 3,01%. De esta manera se obtiene la siguiente proyección en ventas con un crecimiento promedio anual de 13%.

*Tabla 21 Proyección ingresos por ventas*

VENTAS PROYECTADAS					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Cantidad proyectada de ventas	4015	4543	5171	5888	6640
Precio	\$ 18,00	\$ 18,54	\$ 19,10	\$ 19,67	\$ 20,26
Ingresos	\$ 72.267,56	\$ 84.231,22	\$ 98.764,02	\$ 115.829,56	\$ 134.545,77

#### 7.1.2 Proyección de costos

La estructura de costos está compuesta por los materiales directos usados, mano de obra directa y costos indirectos de fabricación. La proyección fue planteada tomando en cuenta la inflación promedio de los últimos cinco años, la cual influye en el precio de los materiales y sueldos directos e indirectos, y el aumento de la cantidad de producción. Obteniendo para el primer año un total de costos de producción de \$32.564,09 lo que equivale a un costo promedio unitario por bralette de \$7,87.

*Tabla 22 Proyección de costos*

PROYECCIÓN DE COSTOS ANUALES					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
TOTAL COSTOS DE PRODUCCIÓN	32.564,09	36.616,81	45.611,42	48.541,58	51.599,23

### 7.1.3 Proyección de gastos

Para la proyección anual de gastos se toma en cuenta los gastos de sueldos y gastos generales. En el gasto de sueldos se toma en cuenta los salarios operativos. Y los gastos generales toma en cuenta los gastos del plan de marketing, de arriendo, de suministros, mantenimiento de maquinaria, servicios básicos, contador externo y gastos constitucionales. Tomando en cuenta la inflación promedio de los últimos cinco años se obtuvo la siguiente proyección:

*Tabla 23 Proyección de gastos*

PROYECCIÓN GASTOS ANUALES					
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Gastos sueldos	\$21.714,10	\$22.245,04	\$24.011,37	\$24.710,61	\$25.430,87
Gastos generales	\$14.669,85	\$13.691,51	\$14.062,11	\$14.444,00	\$14.842,52
<b>TOTAL</b>	<b>\$36.383,95</b>	<b>\$35.936,55</b>	<b>\$38.073,49</b>	<b>\$39.154,61</b>	<b>\$40.273,39</b>

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

### 7.2.1 Inversión inicial

La inversión inicial está conformada por los activos fijos que corresponden a la maquinaria y equipos necesarios; inversiones intangibles referentes al software para el funcionamiento administrativo de la empresa; inventarios iniciales y el capital de trabajo inicial. Obteniendo un total de \$19.340,71 de inversión inicial, siendo el capital de trabajo la inversión más alta.

*Tabla 24 Inversión inicial*

Activos fijos	5.932,80
Inversiones Intangibles	600,00
Inventarios	530,88
Capital de trabajo	12.277,03
<b>TOTAL INVERSIÓN INICIAL</b>	<b><u>19.340,71</u></b>

### 7.2.2 Capital de trabajo

El capital de trabajo fue estimado, tomando en cuenta los sueldos y gastos generales de los primeros dos meses de ingreso al mercado. Siendo este un fondo de caja, que asegura la operación de la empresa dentro de los primeros meses. Obteniendo un total de \$12.277,03 de capital de trabajo.



### 7.2.3 Estructura de capital

La estructura de capital de la empresa, muestra 20% de deuda con una institución financiera y 80% de capital propio que representa un monto de \$ 15.472,57. La deuda refleja un total de \$ 3.868,14, a un plazo de cinco años, a una tasa de 8,68% anual. Lo que equivale a cuotas mensuales de \$79,70.

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

#### 7.3.1 Estado de resultados

Según los ingresos, costos y gastos proyectados mencionados anteriormente, se construyó el estado de resultados. El cual presenta ganancias en el primer año de \$1.128,65 dólares, representando un margen neto del 2%. Al quinto año la empresa cierra con una utilidad neta de \$23.749,87 y con un margen neto de 18%. Dentro de los cinco años la empresa presenta un crecimiento constante.

Tabla 25 Estado de resultados anual

ESTADO DE RESULTADOS ANUAL EN USD AMERICANOS					
AÑOS	1	2	3	4	5
Ventas	\$72.267,56	\$84.231,22	\$98.764,02	\$115.829,56	\$134.545,77
Costos de productos terminados	\$32.564,09	\$36.616,81	\$45.611,42	\$48.541,58	\$51.599,23
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	\$39.703,47	\$47.614,41	\$53.152,60	\$67.287,98	\$82.946,54
Gastos sueldos	\$21.714,10	\$22.245,04	\$24.011,37	\$24.710,61	\$25.430,87
Gastos generales	\$14.669,85	\$13.691,51	\$14.062,11	\$14.444,00	\$14.842,52
Gastos de depreciación	\$22,32	\$22,32	\$22,32	\$22,32	\$22,32
Gastos de amortización	\$120,00	\$240,00	\$360,00	\$480,00	\$600,00
<b>UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS Y PARTICIP</b>	\$2.271,68	\$9.190,01	\$11.151,26	\$22.765,52	\$35.865,31
Gastos de intereses	\$310,46	\$252,11	\$188,49	\$119,12	\$43,49
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPACIÓN</b>	\$1.961,22	\$8.937,90	\$10.962,77	\$22.646,40	\$35.821,82
15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	\$294,18	\$1.340,69	\$1.644,42	\$3.396,96	\$5.373,27
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>	\$1.667,03	\$7.597,22	\$9.318,36	\$19.249,44	\$30.448,55
22% IMPUESTO A LA RENTA	\$538,38	\$1.671,39	\$2.050,04	\$4.234,88	\$6.698,68
<b>UTILIDAD NETA</b>	\$1.128,65	\$5.925,83	\$7.268,32	\$15.014,56	\$23.749,87

#### 7.3.2 Estado de Situación Financiera

En el Estado de Situación financiera se puede observar cómo están distribuidos los activos, pasivos y la situación del patrimonio. Para poder comprender mejor este estado es importante mencionar las políticas administrativas en las que se menciona lo siguiente:

1. **Política de cobro:** Contado 80%, 30 días plazo 20%
2. **Política cuentas por pagar:** Contado 40%, 30 días crédito 60%
3. **Política de inventario:** 25% producto terminado y materia prima
4. **Política utilidades:** Acumulación utilidades retenidas del patrimonio.

Según el Estado de Situación Financiera se puede observar que desde el primer año se comienzan a tener utilidades. Los pasivos en el transcurso de los cinco años van disminuyendo debido a que la deuda se irá pagando en este transcurso. Finalmente, los activos presentan incrementos debido a la liquidez de efectivo que mantiene el proyecto por las ganancias frente a la deuda y gastos en los cinco años proyectados.

*Tabla 26 Estado de Situación Financiera*

ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA PROYECTADO EN USD						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>ACTIVOS</b>	\$ 19.340,71	\$ 20.745,11	\$ 26.097,13	\$ 32.724,71	\$ 47.140,89	\$ 70.262,76
Corrientes	\$ 12.807,91	\$ 14.904,50	\$ 20.948,73	\$ 28.268,50	\$ 43.376,88	\$ 67.190,95
Efectivo	\$ 12.277,03	\$ 13.316,27	\$ 19.107,69	\$ 26.107,85	\$ 40.883,88	\$ 64.803,47
Cuentas por Cobrar	\$ -	\$ 1.288,90	\$ 1.504,70	\$ 1.774,15	\$ 2.057,07	\$ 2.387,48
Inventarios Prod. Terminados	\$ -	\$ 149,70	\$ 168,15	\$ 193,24	\$ 217,95	\$ -
Inventarios Materia Prima	\$ 328,88	\$ 92,57	\$ 103,98	\$ 119,50	\$ 134,78	\$ -
Inventarios Sum. Fabricación	\$ 202,00	\$ 57,07	\$ 64,20	\$ 73,76	\$ 83,19	\$ -
No Corrientes	\$ 6.532,80	\$ 5.840,60	\$ 5.148,40	\$ 4.456,21	\$ 3.764,01	\$ 3.071,81
Propiedad, Planta y Equipo	\$ 5.932,80	\$ 5.932,80	\$ 5.932,80	\$ 5.932,80	\$ 5.932,80	\$ 5.932,80
Depreciación acumulada	\$ -	\$ 572,20	\$ 1.144,40	\$ 1.716,59	\$ 2.288,79	\$ 2.860,99
Intangibles	\$ 600,00	\$ 600,00	\$ 600,00	\$ 600,00	\$ 600,00	\$ 600,00
Amortización acumulada	\$ -	\$ 120,00	\$ 240,00	\$ 360,00	\$ 480,00	\$ 600,00
<b>PASIVOS</b>	\$ 3.868,14	\$ 4.143,88	\$ 3.570,07	\$ 2.929,33	\$ 2.330,95	\$ 1.702,95
Corrientes	\$ -	\$ 921,64	\$ 1.052,09	\$ 1.179,22	\$ 1.418,08	\$ 1.702,95
Cuentas por pagar proveedores	\$ -	\$ 349,89	\$ 396,24	\$ 453,54	\$ 511,71	\$ 576,92
Sueldos por pagar	\$ -	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00
Impuestos por pagar	\$ -	\$ 71,75	\$ 155,85	\$ 225,67	\$ 406,37	\$ 626,03
No Corrientes	\$ 3.868,14	\$ 3.222,24	\$ 2.517,99	\$ 1.750,12	\$ 912,88	\$ -
Deuda a largo plazo	\$ 3.868,14	\$ 3.222,24	\$ 2.517,99	\$ 1.750,12	\$ 912,88	\$ -
<b>PATRIMONIO</b>	\$ 15.472,57	\$ 16.601,23	\$ 22.527,06	\$ 29.795,37	\$ 44.809,94	\$ 68.559,81
Capital	\$ 15.472,57	\$ 15.472,57	\$ 15.472,57	\$ 15.472,57	\$ 15.472,57	\$ 15.472,57
Utilidades retenidas	\$ -	\$ 1.128,65	\$ 7.054,49	\$ 14.322,80	\$ 29.337,37	\$ 53.087,23

### 7.3.3 Estado de flujo de efectivo

El flujo de efectivo nos muestra la liquidez de la empresa. En la tabla a continuación se puede ver que la empresa presenta una liquidez positiva todos los años, a pesar de los gastos generales y sueldos por pagar cubiertos por el capital de trabajo inicial para los primeros años de introducción al mercado.

Tabla 27 Estado de flujo de efectivo

ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO ANUAL EN USD						
AÑOS	0	1	2	3	4	5
Actividades Operacionales	(530,88)	1.685,14	6.495,68	7.768,03	15.613,28	24.832,46
Utilidad Neta	-	1.128,65	5.925,83	7.268,32	15.014,56	23.749,87
Depreciaciones y amortización	-	-	-	-	-	-
+ Depreciación	-	572,20	572,20	572,20	572,20	572,20
+ Amortización	-	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00
- Δ CxC	-	(1.288,90)	(215,81)	(269,45)	(282,92)	(330,41)
- Δ Inventario PT	-	(149,70)	(18,45)	(25,09)	(24,71)	217,95
- Δ Inventario MP	(328,88)	236,31	(11,41)	(15,52)	(15,28)	134,78
- Δ Inventario SF	(202,00)	144,93	(7,13)	(9,56)	(9,44)	83,19
+ Δ CxP PROVEEDORES	-	349,89	46,35	57,30	58,17	65,21
+ Δ Sueldos por pagar	-	500,00	-	(0,00)	-	-
+ Δ Impuestos	-	71,75	84,09	69,83	180,69	219,67
	-	-	-	-	-	-
Actividades de Inversión	(6.532,80)	-	-	-	-	-
- Adquisición PPE y intangibles	(6.532,80)	-	-	-	-	-
	-	-	-	-	-	-
Actividades de Financiamiento	19.340,71	(645,90)	(704,25)	(767,87)	(837,24)	(912,88)
+ Δ Deuda Largo Plazo al final del periodo	3.868,14	(645,90)	(704,25)	(767,87)	(837,24)	(912,88)
- Pago de dividendos	-	-	-	-	-	-
+ Δ Capital	15.472,57	-	-	-	-	-
	-	-	-	-	-	-
INCREMENTO NETO EN EFECTIVO	12.277,03	1.039,23	5.791,42	7.000,16	14.776,04	23.919,59
EFECTIVO AL FIN DEL PERIODO	-	12.277,03	13.316,27	19.107,69	26.107,85	40.883,88
<b>TOTAL EFECTIVO FINAL DE PERÍODO</b>	<b>12.277,03</b>	<b>13.316,27</b>	<b>19.107,69</b>	<b>26.107,85</b>	<b>40.883,88</b>	<b>64.803,47</b>

### 7.3.4 Flujo de caja

El flujo de caja nos muestra los egresos e ingresos de dinero del proyecto. Lo que nos permitirá ver la capacidad de pago del proyecto, en cuanto a liquidez. Por lo que se puede concluir que el proyecto cuenta con liquidez desde el primer año hasta el quinto debido al crecimiento constante en ventas que presenta. Por lo que los egresos que se ha detallado anteriormente si han podido ser cubiertos por los ingresos que el proyecto ha ido generando. Logrando la recuperación de lo invertido en el año 2,39. El detalle del mismo se encuentra en el Anexo 7.

Tabla 28 Flujo de caja del proyecto

FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO						
AÑO	0	1	2	3	4	5
FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO	-\$ 19.340,71	\$ 14.224,95	\$ 6.747,79	\$ 7.956,52	\$ 15.732,40	\$ 15.659,58

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

### 7.4.1 Proyección de flujo de caja del inversionista

El flujo de caja del inversionista se deriva del flujo de caja del proyecto. Este calcula los beneficios e inversiones del proyecto. Tomando en cuenta préstamos,

amortización de capital, gastos de interés y escudo fiscal. Desde el primer año los resultados son positivos lo que quiere decir que siempre hubo liquidez para cubrir las inversiones o préstamos realizadas. Logrando cubrir estos rubros al 3 año, es por esto que en el cuarto año el aumento del flujo de caja es considerable a comparación al de los primeros años. El flujo de caja del inversionista, a más detalle en el Anexo 8:

Tabla 29 Flujo de caja del inversionista

FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA						
AÑO	0	1	2	3	4	5
FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA	-\$ 15.472,57	\$ 13.268,58	\$ 5.791,42	\$ 7.000,16	\$ 14.776,04	\$ 14.703,22

#### 7.4.2 Cálculo de la tasa de descuento y criterios de valoración

La tasa de descuento nos permite determinar el valor del dinero en el tiempo. Por lo que la tasa de descuento es el coste de los recursos financieros utilizados para ejecutar dicha inversión. Tomando en cuenta los criterios expuestos en el Anexo 9, se determina los siguientes criterios de valoración. Los resultados expuestos muestran

Tabla 30 Criterio de valoración

BETA APALANCADA	
CAPM	20,66%
WACC	17,68%

FLUJO DEL PROYECTO	
CRITERIOS DE VALUACIÓN	
VAN	\$ 18.023,76
TIR	53,09%
RECUPERACIÓN	2,39 años
INDICE DE RENTABILIDAD	\$ 4,16

FLUJO DEL INVERSIONISTA	
CRITERIOS DE VALUACIÓN	
VAN	\$ 16.208,96
TIR	62,17%
RECUPERACIÓN	3,28 años
INDICE DE RENTABILIDAD	\$ 4,15

rentabilidad y factibilidad para el inversionista como para el proyecto. Esto podemos deducirlo ya que la Tasa Interna de Retorno y el Valor Actual Neto es positivo ya que el dinero invertido en el proyecto es recuperado y aumentado en el tiempo. El índice de rentabilidad nos muestra que por cada dólar invertido el proyecto nos retorna \$4,16 al proyecto y \$4,15 al inversionista. De igual manera el punto de equilibrio llega a recuperarse a los 2,39 años, y para el inversionista en 3,28.

#### 7.5 Índices financieros

Según los índices presentados a continuación se puede ver que la empresa cuenta con liquidez, todos los años debido al capital de trabajo inicial que cubrió los gastos iniciales y la pérdida del primer mes, siendo superior a la de la

industria. En cuanto a la razón deuda/ capital dentro de los cinco años va disminuyendo, siendo esta inferior al porcentaje de la industria. El margen neto dentro del primer año es inferior al de la industria, pero en los siguientes años se puede ver un incremento constante por el aumento en ventas. Finalmente, el ROA (Retorno sobre Activos) de la industria es de 4,42% y el de la empresa en el primer año presenta un porcentaje de 5% siendo superior, por lo que se puede evidenciar que la relación entre el beneficio y los activos de la empresa es positiva. El ROE del proyecto es de 7% superior al de la industria de 1,91%, siendo este efectivo ya que este indicador nos permite medir el rendimiento sobre el capital, analizando el beneficio que se obtiene sobre lo invertido.

*Tabla 31 Índices financieros*

LIQUIDEZ	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	INDUSTRIA
Razón corriente	16,17	19,91	23,97	30,59	39,46	1,27
Prueba acida	15,85	19,59	23,64	30,28	39,46	1,22
<b>ENDEUDAMIENTO</b>						
Razón deuda / capital	24,96%	15,85%	9,83%	5,20%	2,48%	52,94%
<b>ACTIVIDAD</b>						
Rotación inventario	241,4	250,4	255,5	265,7		
Rotación activos	7,86	7,55	4,34	3,23		1,06
<b>RENTABILIDAD</b>						
MARGEN BRUTO	54,94%	56,53%	53,82%	58,09%	61,65%	8,92%
MARGEN OPERACIONAL	3,14%	10,91%	11,29%	19,65%	26,66%	5,61%
MARGEN NETO	1,56%	7,04%	7,36%	12,96%	17,65%	1,74%
ROA	5%	23%	22%	32%	34%	4,42%
ROE	7%	26%	24%	34%	35%	1,91%

## 8 CONCLUSIONES GENERALES

El plan de negocios que se desarrolló se enfoca en la construcción de una marca de lencería especializada en la elaboración de bralettes. Dirigida para mujeres de 15 a 35 años de edad que buscan tendencias de moda.

Tras realizar un análisis de la industria se puede concluir que existe una oportunidad. La industria se encuentra en crecimiento y su aporte es significativo a la economía del país por lo que existe apoyo público para desarrollar el sector. Este apoyo se concentra en brindar educación, inversión en investigación y desarrollo, seminarios y plazas de trabajo. Dentro de la industria los rivales son numerosos, las barreras de entrada son bajas y los clientes tienen un poder de negociación medio. Para disminuir estas amenazas en el documento se desarrolló un factor diferenciador el cual se basa en crear una personalidad de

marca con la que las clientas se sientan identificadas y diseños únicos en los bralettes, realizados por diseñadores ecuatorianos. Con este factor diferenciador se fidelizará a las clientas, aumentaran las barreras de entrada y le dará un valor agregado a la marca frente a la competencia.

Del análisis del cliente se concluyendo que el segmento está dispuesto a conocer más sobre el producto ofertado. Las mujeres se sienten atraídas a nuevas tendencias y están dispuestas a usar un brasier diferente al tradicional. En cuanto al valor diferenciador de personalidad de marca, las clientes buscan que este represente a mujeres sexys, libres y seguras para poder crear engagement. Por otro lado, los bralettes de la marca se han enfocado a cumplir los atributos que el segmento busca, siendo un producto con diseños diferentes y cómodos.

La estrategia general de marketing del plan de negocio es la de diferenciación. Por lo que el plan de marketing se lo ha desarrollado con el fin de cumplir esta estrategia para que las consumidoras se sientan identificadas con la marca y crear un valor agregado frente a la competencia como ya se mencionó anteriormente. De esta manera se busca llegar a las consumidoras potenciales por medios digitales como Facebook, Instagram, página web y espacios físicos como showrooms y ferias en los que se desarrolla el mundo de la moda. Conjuntamente con campañas que mantienen la innovación de la marca como ediciones limitadas y lanzamiento de nuevas temporadas cada tres meses, lo cual mantienen la autenticidad en los modelos. La comunicación con las clientas también es importante si se busca fidelizar y crear una conexión entre la marca y consumidor. Por esta razón se realizarán videos de las nuevas temporadas, catálogos con tips de uso del bralette y con qué otras prendas de vestir se los puede combinar y concursos periódicos.

La estructura organizacional fue diseñada para el eficiente funcionamiento de la empresa. En cuanto al cumplimiento del proceso de producción, administrativo y comercial. Por lo que la compañía cuenta con un taller propio y personas encargadas para brindar la mejor atención a las clientes por medios digitales, como personales al momento de visitar el taller para la elaboración de los

bralettes personalizados. Con el fin de crear un vínculo más personal con las clientas finales y que se sientan identificadas con la marca.

Dentro del plan financiero, se puede concluir que el proyecto es viable con un VAN de \$18.023,76 y un TIR de 53,09%, lo que demuestra que el valor del dinero en el tiempo es positivo y existe una rentabilidad en la inversión. Obteniendo un índice de rentabilidad de \$4,16, por cada dólar invertido. Para el inversionista el proyecto también es rentable, debido a que la TIR es de 63,17% y el VAN de \$16.208,96 por lo que presentan ser positivos. El índice de rentabilidad para el inversionista es de \$4,15, por cada dólar invertido.

Finalmente, como conclusión en el mercado existe una oportunidad que se encuentra en crecimiento. Sin embargo, a pesar de ser un proyecto rentable y viable se necesita de un trabajo y construcción de marca constante en el tiempo. Para poder posicionarse en la mente del consumidor se necesita de un trabajo a largo plazo.

## Referencias

- Agencia Pública de Noticias del Ecuador y Suramérica. (2016). Obtenido de <http://www.andes.info.ec/es/noticias/hay-mas-mujeres-hombres-ecuador-segun-datos-inec.html>
- Asamblea Nacional. (2015). Obtenido de [http://www.asambleanacional.gov.ec/documentos/constitucion\\_de\\_bolsillo.pdf](http://www.asambleanacional.gov.ec/documentos/constitucion_de_bolsillo.pdf)
- Asamblea Nacional. (2015). Obtenido de <http://www.asambleanacional.gov.ec/es/noticia/39289-la-inversion-en-investigacion-y-desarrollo-prioridad-en>
- Asociación de Industrias Textiles del Ecuador. (2016). Obtenido de <http://www.aite.com.ec/boletines/2016/industria-textil.pdf>
- Banco Central del Ecuador. (2015). Obtenido de <https://www.bce.fin.ec/index.php/component/k2/item/763>
- Banco Mundial. (2016). Obtenido de <http://www.bancomundial.org/es/country/ecuador/overview#1>
- BCE. (2016). Obtenido de <https://contenido.bce.fin.ec/documentos/PublicacionesNotas/Notas/Inflacion/inf201601.pdf>
- BCE. (2016). Obtenido de <https://www.bce.fin.ec/index.php/component/k2/item/320-%C3%ADndice-de-confianza-del-consumidor>
- BCE. (Marzo de 2017). Obtenido de <https://contenido.bce.fin.ec/docs.php?path=/documentos/Estadisticas/SectorMonFin/TasasInteres/Indice.htm>
- Bizzocchi, A. (2013). Ideas Marketing. Obtenido de <http://www.ideaschicago.com/los-colores-y-su-significado/>.
- Código Orgánico de la producción, comercio e inversiones. (2013). Obtenido de [file:///Users/karinamora/Downloads/CODIGO%20ORGANICO%20DE%20LA%20PRODUCCION,%20COMERCIO%20E%20INVERSIONES,%20COPCI\[2\].pdf](file:///Users/karinamora/Downloads/CODIGO%20ORGANICO%20DE%20LA%20PRODUCCION,%20COMERCIO%20E%20INVERSIONES,%20COPCI[2].pdf)
- ConQuito. (2017). Obtenido de <http://www.conquito.org.ec/>
- David, F. R. (2003). Conceptos de administración estratégica. México: Pearson Education .
- David, F. R. (2013). Conceptos de administración estratégica . México: Pearson Educación .
- Doing Business. (2017). Obtenido de <http://espanol.doingbusiness.org/data/exploreconomies/ecuador#starting-a-business>
- Ekos Negocios. (2014). Obtenido de <https://www.google.com.ec/search?q=gasto+en+prendas+de+vestir+2016+ecuador&tbm=isch&imgil=AxDI0oofY0MjnM%253A%253BwIn->



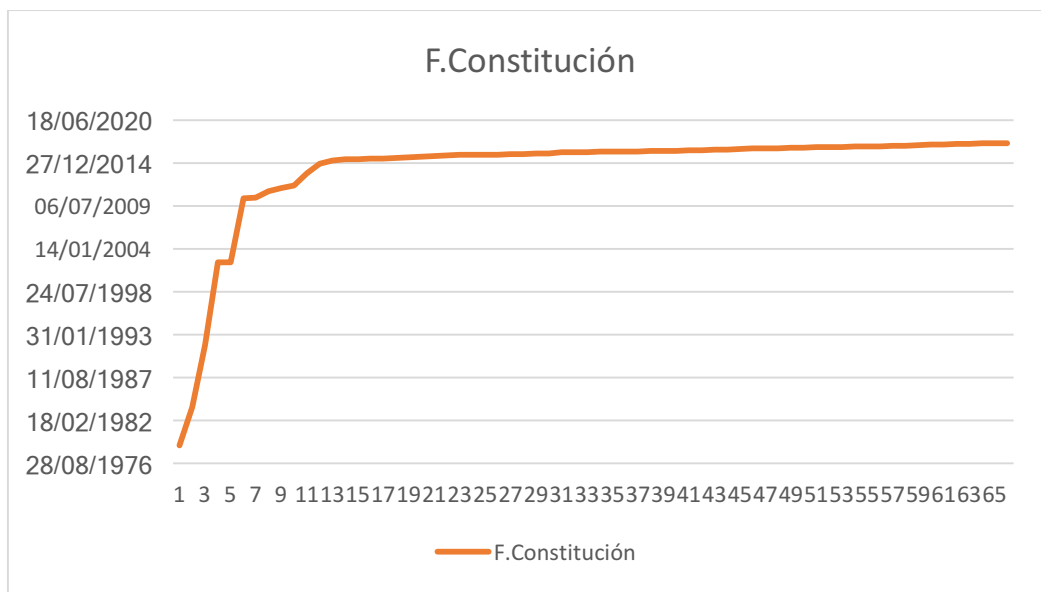
- RbiRmQkchM%253Bhttp%25253A%25252F%25252Fwww.elcomercio.com%25252Ftendencias%25252Fmoda-ecuador-carencia-insumos-impuestos.html&source=iu&pf=m&fir=AxDI0oofY0MjnM%253A%252Cwln-  
RbiRmQkchM%252C\_&usg=\_\_OLXxc0nTXAHIqMo9eW0B42F6XBg%3D&biw=1440&bih=826&ved=0ahUKEwiihsPIso\_VAhWIPCYKHfm8A8kQyjclPw&ei=rjFsWaL3DYj5mAH5-Y7IDA#imgrc=ztk1Az6mwgsGdM:
- Ekos Negocios. (22 de Julio de 2016). Obtenido de <http://www.ekosnegocios.com/negocios/verArticuloContenido.aspx?idArt=7763>
- Ekos Negocios. (Abril de 2016). Obtenido de <http://www.ekosnegocios.com/revista/pdfTemas/1400.pdf>
- El Comercio. (2016). Obtenido de <http://www.elcomercio.com/tendencias/marcas-ecuador-propuesta-sexi-moda.html>
- Eslava, J. d. (2015). Pricing: Nuevas estrategias de precios. España: ESIC Editorial.
- Facebook Business. (s.f.). Obtenido de Facebook: <https://www.facebook.com/business/help/976240832426180>
- Formación general internacional y ranking Alexa. (2015). Obtenido de <http://blog.formaciongerencial.com/2014/05/16/ranking-redes-sociales-ecuador-mayo-2014/>
- González, T. (Octubre de 2015). Fashion Network.
- IEPI. (2017). Obtenido de <https://www.propiedadintelectual.gob.ec/iepi-en-cifras/>
- INEC. (2010). Obtenido de [http://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/descargas/Presentaciones/capitulo\\_educacion\\_censo\\_poblacion\\_vivienda.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/descargas/Presentaciones/capitulo_educacion_censo_poblacion_vivienda.pdf)
- INEC. (2011). Obtenido de [http://www.ecuadorencifras.gob.ec//documentos/web-inec/Estadisticas\\_Sociales/Encuesta\\_Estratificacion\\_Nivel\\_Socioeconomico/111220\\_NSE\\_Presentacion.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec//documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/Encuesta_Estratificacion_Nivel_Socioeconomico/111220_NSE_Presentacion.pdf)
- INEC. (2016). Obtenido de [http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/2016/Diciembre-2016/122016\\_Presentacion\\_Laboral.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/2016/Diciembre-2016/122016_Presentacion_Laboral.pdf)
- INEC. (2016). Obtenido de [http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas\\_Sociales/TIC/2016/170125.Presentacion\\_Tics\\_2016.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/TIC/2016/170125.Presentacion_Tics_2016.pdf)
- INEC. (2016). Obtenido de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/el-171-de-las-empresas-realizan-comercio-electronico-en-ecuador/>
- Instituto Ecuatoriano de Normas. (2012). Obtenido de <http://normaspdf.inen.gob.ec/pdf/nte/1875-3R.pdf>
- International Monetary Fund. (2016).
- Kotler, & Armstrong. (2006). Fundamentos de Marketing. (Pearson, Ed.) México: 11 edición.

- Kotler, P., & Armstrong, G. (2012). Marketing (Decimocuarta ed.). (P. Educación, Ed.) México.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2006). Dirección de marketing. (Pearson, Ed.) México.
- Krajewski, L. J., & Ritzman, L. P. (2000). Administración de operaciones: estrategia y análisis. México: Pearson Educación.
- Linares, C. (2016). La Vanguardia. Obtenido de <http://www.lavanguardia.com/moda/moda/20160704/402959360350/sujetador-moda-verano-tendencias.html>
- Malhotra, N. (2008). Investigación de mercados (Vol. 5). México.
- Ministerio de Comercio Exterior. (2017). Obtenido de <http://www.comercioexterior.gob.ec/wp-content/uploads/2014/09/TEXTOS-NEGOCIADOS-EN-EL-ACM.pdf>
- Ministerio de Industrias y Productividad. (2014). Obtenido de <http://www.industrias.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/02/revista4.pdf>
- Ministerio de Relaciones Laborales. (2017). Obtenido de <http://www.trabajo.gob.ec/wp-content/uploads/2014/08/BANCO-DE-PREGUNTAS-BENEFICIOS-SOCIALES.pdf>
- Ministerio de telecomunicaciones y de sociedad de la información. (2015). Obtenido de <http://www.industrias.ec/archivos/CIG/file/CARTELERA/MINTEL-TIC%20para%20el%20Desarrollo.pdf>
- Ministerio de Finanzas. (Marzo de 2016). Obtenido de <http://www.finanzas.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2016/04/Resumen-Ejecutivo-Justificativo-de-Ingresos-y-Gastos-Proforma-Presupuestaria-2016.pdf>
- Mintzberg, H., & Brian, J. (2008). El proceso estratégico: conceptos, contextos y casos. México: Pearson.
- Municipio Metropolitano de Quito. (2016). Obtenido de [https://pam.quito.gob.ec/SitePages/VisorPdf.aspx?UrlPdf=/FormulariosPdf/SOLICITUD\\_LUAE.pdf](https://pam.quito.gob.ec/SitePages/VisorPdf.aspx?UrlPdf=/FormulariosPdf/SOLICITUD_LUAE.pdf)
- Nieto, M. (25 de Agosto de 2015). Woman. Obtenido de <http://www.woman.es/moda/tendencias/alerta-tendencia-el-bralette-el-sujetador-sin-aros>
- Ollé, M. (1997). El plan de empresa: cómo planificar la creación de una empresa. Barcelona , España: Boixareu Editores.
- Ordozgoiti, R., & Jiménez, I. P. (2003). Imagen de marca. Madrid, España: ESIC.
- Pro Ecuador. (2013). Obtenido de <http://www.proecuador.gob.ec/2013/04/12/el-sector-textil-innova-para-crecer-y-exportar/>
- Revista Lideres. (2015). Obtenido de <http://www.revistalideres.ec/lideres/ropa-interior-pasteur-abre-mercado.html>


- Revista Líderes. (2015). Obtenido de <http://www.revistalideres.ec/lideres/competencia-crece-area-lenceria.html>
- Revista Líderes. (2015). Obtenido de <http://www.revistalideres.ec/lideres/jovenes-muestran-estilos-moda.html>
- Revista Líderes. (2015). Obtenido de <http://www.revistalideres.ec/lideres/tendencias-mundiales-consumo-2016-negocios.html>. Si está pensando en hacer uso del mismo, por favor, cite la fuente y haga un enlace hacia la nota original de donde usted ha tomado este contenido. ElComercio.com
- Revista Líderes. (2017). Obtenido de <http://www.revistalideres.ec/lideres/sector-textil-ecuador-genera.html>
- Secretaría Nacional de la Administración Pública. (2015). Obtenido de <http://www.administracionpublica.gob.ec/la-estabilidad-politica-promueve-la-inversion/>
- Superintendencia de compañías . (2017). Obtenido de [http://181.198.3.71/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%20Economica%27%5d&ui.name=Companias%20por%20Actividad%20Economica&run.outputFormat=&run.prompt=true](http://181.198.3.71/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%20Economica%27%5d&ui.name=Companias%20por%20Actividad%20Economica&run.outputFormat=&run.prompt=true)
- Superintendencia de compañías. (1999). Obtenido de [http://www.oas.org/juridico/pdfs/mesicic4\\_ecu\\_comp.pdf](http://www.oas.org/juridico/pdfs/mesicic4_ecu_comp.pdf)
- Superintendencia de Control del Poder de Mercado . (2016). Obtenido de <http://www.scpm.gob.ec/los-manuales-de-buenas-practicas-comerciales-promueven-la-igualdad/>
- Superintendencias de compañías. (2016). Obtenido de [http://181.198.3.71/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%27Directorio\\_Companias\\_NETEZZA%27%5d&ui.name=Directorio\\_Companias\\_NETEZZA&run.outputFormat=&run.prompt=true](http://181.198.3.71/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%27Directorio_Companias_NETEZZA%27%5d&ui.name=Directorio_Companias_NETEZZA&run.outputFormat=&run.prompt=true)
- Xpotex. (2017). Obtenido de [http://www.xpotex.com.ec/#\\_](http://www.xpotex.com.ec/#_)

## **ANEXOS**

## Anexo 1 Curva de experiencia CIU C1410.03.01



## Anexo 2 Encuesta / investigación de mercado

1. ¿Has realizado compras en línea?  
 Sí  
 No
2. ¿Por cuál medio de compra te gustaría adquirir un bralette?  
 Tienda  
 En línea  
 Venta puerta a puerta
3. En una escala del 1 al 5, en el que 1 es nada dispuesta y 5 muy dispuesta. Realizarías la compra de tus bralettes en línea.  
1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) 5 ( )
4. ¿Cada cuanto compras tu ropa interior?  
 Una vez al año  
 De dos a tres veces al año  
 De cuatro a más veces al año
5. ¿Cuál de las siguientes marcas de ropa interior es la que más compra?  
 Victoria Secret  
 Leonisa  
 Laura  
 Woman Secret  
 Punto blanco  
 Bésame  
 Otros
6. ¿Qué tipo de brasier es el que más utilizas?  
  
1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( )
7. ¿Has escuchado de los bralettes? (Brasieres sin varilla)  
 Sí  
 No
8. ¿Has usado o usas bralettes?  
 Sí  
 No
9. ¿Cuál de las siguientes características son las más atractivas para ti en un bralette?  
 Diseño  
 Comodidad  
 Precio  
 Calidad (Durabilidad)  
 Realce que le da al cuerpo
10. ¿Cuál de las siguientes declaraciones describe mejor la probabilidad de que vayas a comprar un bralette, la próxima vez que vayas a comprar tu ropa interior?  
 Definitivamente lo compraré  
 Probablemente lo compraré  
 No estoy muy segura de que vaya a comprarlo  
 Probablemente no lo compraré  
 Definitivamente no lo compraré
11. ¿Qué precio te parece tan barato que dudarías de la calidad de un bralette?  
 5  
 10  
 15  
 20  
 25  
 30
12. ¿Qué precio te parece barato que lo verías como una

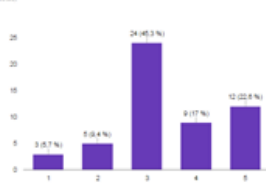
- oportunidad en la compra de un bralette?**
- 5  
 10  
 15  
 20  
 25  
 30
- 13. ¿Qué precio te parece caro para un bralette pero que aun así lo comprarías?**
- 5  
 10  
 15  
 20  
 25  
 30
- 14. ¿Qué precio te parece caro que no comprarías un bralette?**
- 5  
 10  
 15  
 20  
 25  
 30
- 15. ¿Con cuáles de las siguientes palabras te gustaría identificarte con tu marca de lencería?**
- Libre  
 Segura  
 Joven  
 Sexy  
 Atractiva
- Independiente
- 16. ¿Por qué medio te gustaría tener mayor información de tu marca de lencería?**
- Catálogo  
 Correo electrónico  
 Redes sociales (Facebook, instagram)  
 Mensajes de texto
- 17. ¿Cuál de estos nombres te gusta más para una marca de lencería?**
- Bloom  
 Durga  
 Revolt  
 Peaches
- 18. Edad**
- 15 a 20 años  
 21 a 26 años  
 27 a 35 años
- 19. Ocupación**
- Estudiante  
 Trabajadora  
 Negocio propio
- 20. Ingreso mensual**
- \$300 a \$600  
 \$601 a \$900  
 \$901 a \$1200  
 \$1201 a \$1500  
 1501 en adelante

# ANEXO 3 Resultados encuesta

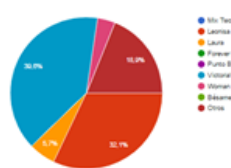
Has realizado compras en línea? (33 requeridos)



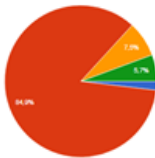
En una escala del 1 al 5, en el que 1 es nada dispuesta y 5 muy dispuesta. Realizarías la compra de tu ropa interior en línea? (33 requeridos)



Cuál de las siguientes marcas de ropa interior es la que más compras? (33 requeridos)



Qué tipo de brasier es el que más utilizas? (selección una de las opciones de la ilustración) (33 requeridos)



Según su importancia, ordena las características que debería tener tu ropa interior. Siendo 1 el factor menos importante y 5 el más importante



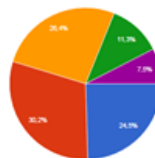
Has escuchado de los bralettes? (brasieres sin varilla) (33 requeridos)



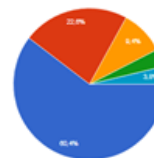
Has usado o usas bralettes? (33 requeridos)



Cuál de las siguientes declaraciones describe mejor la probabilidad de que vayas a comprar un bralette, la próxima vez que vayas a comprar tu ropa interior? (33 requeridos)



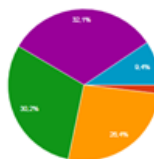
Qué precio te parece barato que durarías de la calidad de un bralette? (33 requeridos)



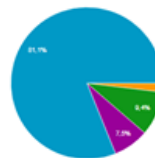
Qué precio te parece barato que lo verías como una oportunidad en la compra de un bralette? (33 requeridos)



Qué precio te parece caro para un bralette pero que aún así lo comprarías? (33 requeridos)



Qué precio te parece caro que no comprarías un bralette? (33 requeridos)



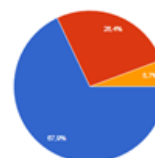
Con cuáles de las siguientes palabras te gustaría identificarte con tu marca de ropa interior (33 requeridos)



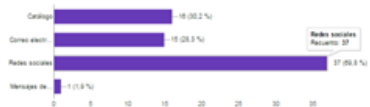
Edad (33 requeridos)



Ocupación (33 requeridos)



Por qué medio te gustaría tener mayor información de una marca de lencería (33 requeridos)



Ingreso mensual (33 requeridos)

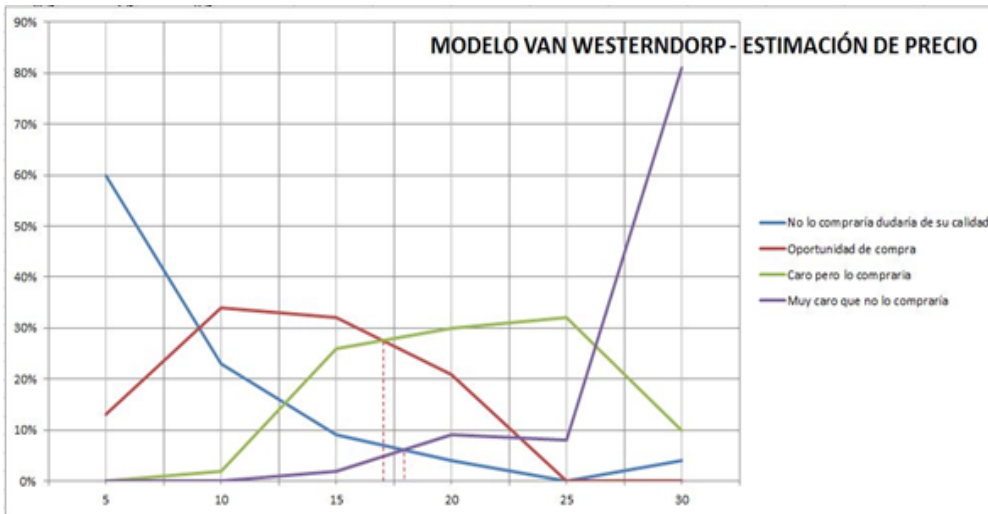


## Anexo 4 Tabla cruzada de disposición de compra, tipo de brasier y edad

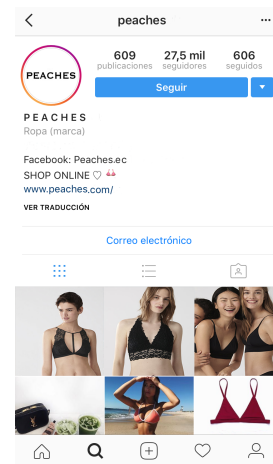


Etiquetas de fila	1	2	3	4	Total general
<input type="checkbox"/> Definitivamente lo compraré	100,00%	13,33%	75,00%	100,00%	29,57%
15 a 20	0,00%	6,67%	50,00%	0,00%	10,43%
21 a 26	100,00%	4,44%	25,00%	33,33%	10,43%
27 en adelante	0,00%	2,22%	0,00%	66,67%	8,70%
<input type="checkbox"/> Definitivamente no lo compraré	0,00%	8,89%	0,00%	0,00%	6,96%
15 a 20	0,00%	2,22%	0,00%	0,00%	1,74%
21 a 26	0,00%	6,67%	0,00%	0,00%	5,22%
<input type="checkbox"/> No estoy muy segura de que vaya a comprarla	0,00%	31,11%	0,00%	0,00%	24,35%
15 a 20	0,00%	8,89%	0,00%	0,00%	6,96%
21 a 26	0,00%	17,78%	0,00%	0,00%	13,91%
27 en adelante	0,00%	4,44%	0,00%	0,00%	3,48%
<input type="checkbox"/> Probablemente lo compraré	0,00%	33,33%	25,00%	0,00%	28,70%
15 a 20	0,00%	15,56%	0,00%	0,00%	12,17%
21 a 26	0,00%	11,11%	25,00%	0,00%	11,30%
27 en adelante	0,00%	6,67%	0,00%	0,00%	5,22%
<input type="checkbox"/> Probablemente no lo compraré	0,00%	13,33%	0,00%	0,00%	10,43%
15 a 20	0,00%	4,44%	0,00%	0,00%	3,48%
21 a 26	0,00%	2,22%	0,00%	0,00%	1,74%
27 en adelante	0,00%	6,67%	0,00%	0,00%	5,22%
<b>Total general</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>

## Anexo 5 Van Westerdorp



## ANEXO 6 Redes sociales Peaches



## ANEXO 7 Flujo de caja anual del proyecto

FLUJO DE CAJA ANUAL						
AÑO	0	1	2	3	4	5
UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS Y PART	0,00	2.271,68	9.190,01	11.151,26	22.765,52	35.865,31
Gastos de depreciación	0,00	524,51	572,20	572,20	572,20	572,20
Gastos de amortización	0,00	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00
15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	0,00	294,18	1.340,69	1.644,42	3.396,96	5.373,27
22% IMPUESTO A LA RENTA	0,00	538,38	1.671,39	2.050,04	4.234,88	6.698,68
<b>I. FLUJO DE EFECTIVO OPERATIVO NETO (F.E.O)</b>	0,00	2.083,63	6.870,14	8.149,01	15.825,88	24.485,55
	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
INVERSIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO	-12.807,91	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
VARIACIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO	0,00	12.141,32	-122,35	-192,49	-93,49	390,40
RECUPERACIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	-12.123,38
<b>II. VARIACIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO</b>	-12.807,91	12.141,32	-122,35	-192,49	-93,49	-11.732,99
	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
INVERSIONES	-6.532,80	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
RECUPERACIONES	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Recuperación maquinaria	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	2.529,46
Recuperación vehículos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Recuperación equipo de computación	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	377,56
<b>III. GASTOS DE CAPITAL (CAPEX)</b>	-6.532,80	0,00	0,00	0,00	0,00	2.907,02
<b>FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO</b>	<b>-19.340,71</b>	<b>14.224,95</b>	<b>7.275,09</b>	<b>7.956,52</b>	<b>15.732,40</b>	<b>15.659,58</b>

## ANEXO 8 Flujo de caja anual del inversionista

FLUJO DE CAJA INVERSIONISTA						
FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO	(19.340,71)	14.224,95	6.747,79	7.956,52	15.732,40	15.659,58
Préstamo	3.868,14	-	-	-	-	-
Gastos de interés	-	(310,46)	(252,11)	(188,49)	(119,12)	(43,49)
Amortización del capital	-	(645,90)	(704,25)	(767,87)	(837,24)	(912,88)
<b>IV. FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA</b>	<b>-15.472,57</b>	<b>13.268,58</b>	<b>5.791,42</b>	<b>7.000,16</b>	<b>14.776,04</b>	<b>14.703,22</b>

## ANEXO 9 Criterios

CRITERIOS	
RAZON DEUDA / CAPITAL	71,50%
IMPUESTOS	33,70%
INFLACIÓN	1,12%
TASA LIBRE RIESGO US TREASURIES 5Y	1,93%
RIESGO PAÍS	6,65%
BETA INDUSTRIA NO APALANCADA	1,13
BETA APALANCADA	1,67
RETORNO DEL MERCADO	11,10%
COSTO DE DEUDA	8,68%

