



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA PRODUCCIÓN Y EXPORTACIÓN
DE CHOMPAS TÉRMICAS CON DISEÑOS FOLKLÓRICOS A BERLÍN
ALEMANIA

AUTORA

SONIA NADYN CORREA GARCÍA

AÑO

2018



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA PRODUCCIÓN Y EXPORTACIÓN DE
CHOMPAS TÉRMICAS CON DISEÑOS FOLKLÓRICOS A BERLÍN ALEMANIA

Trabajo de Titulación presentado en conformidad a los requisitos
establecidos para optar por el título de
Ingeniera en Negocios Internacionales

Profesor Guía
MSc. Herman Spitzer

Autora
Sonia Nadya Correa García

Año
2018

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

“Declaro haber revisado este trabajo, Plan de negocios para la producción y exportación de chompas térmicas con diseños folklóricos a Berlín Alemania, de Sonia Nadya Correa García, en el semestre 2018-2, dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación.”

Herman Spitzer
International Trade and Economics
C.C.: 175341939-7

DECLARACIÓN PROFESOR CORRECTOR

Declaro haber revisado este trabajo, Plan de negocios para la producción y exportación de chompas térmicas con diseños folklóricos a Berlín Alemania, de Sonia Nadya Correa García, en el semestre 2018-2, dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación.

Natasha Burneo

Marketing e Investigación de Mercados

C.C.: 172325723-2

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”.

Sonia Nadya Correa García

C.C.: 172262943-1

AGRADECIMIENTO

En primer lugar, agradezco a Dios por darme vida y fuerzas necesarias para continuar cumpliendo mis sueños.

A mis padres que con su esfuerzo, dedicación y paciencia me han apoyado durante toda mi carrera para llegar a ser quien soy.

A mi mamita Sonia que siempre ha estado conmigo desde el momento que nací cuidando de mí.

A mi tutor Herman, por su paciencia y entrega para llevar a cabo este proyecto.

Y a todas aquellas personas que han estado conmigo durante todo este tiempo dándome palabras de aliento para continuar en esta etapa de mi vida.

DEDICATORIA

Dedico este logro a mis padres Edwin y Mónica porque supieron educarme y guiarme de la mejor manera dándome su amor y apoyo incondicional durante estos veinte y cuatro años.

A mi hermano Elías, mi mejor regalo, por ser mi inspiración y fuerza para seguir adelante la razón por la que luché todos los días para ser su mejor ejemplo.

A mi mamita Sonia gracias viejita por todo lo que ha hecho por mí, no me imagino mi vida sin usted, soy tan feliz de tenerla a mi lado.

A una persona muy especial que está en el cielo y estoy segura que estará feliz al ver que su hija va cumpliendo sus metas, lo extraño tanto papito Elías.

A mis tíos por ser como mis hermanos y salvarme cuando lo he necesitado.

Finalmente, al resto de mi familia y amigos que me han apoyado en estos años de universidad con los que he compartido buenos y malos momentos.

¡Los Amo!

RESUMEN

El presente documento tiene como objetivos el evaluar la viabilidad comercial, operativa y financiera de implementar un negocio enfocado en la exportación de chompas térmicas con diseños andinos. Para cumplir con estos objetivos, se emplea metodología y herramientas de evaluación basadas en criterios técnicos, consiguiendo resultados positivos para el emprendedor, ya que existe una recuperación de la inversión inicial y la tasa de retorno del proyecto es superior al costo de oportunidad, esto incide en una decisión favorable para la idea de negocio. Como principal impulsor del proyecto se encuentra el Acuerdo Comercial con la Unión Europea, el cual establece los parámetros para incentivar el intercambio entre el mencionado bloque económico y el Ecuador, de esta manera, se busca aprovechar esta oportunidad, mediante la generación de estrategias de mercadeo que se concentran en diferenciar el producto de la competencia en el mercado alemán, con el uso de diseños folclóricos de la cultura andina, los cuales tiene una alta valoración por el consumidor del mencionado país.

Como recomendaciones para la implementación de la idea de negocio, se establecen la evaluación constante de la materia prima e insumos empleados en el proceso de fabricación, de esta manera se garantiza un producto que cumple estándares internacionales y puede competir en un mercado exigente como es el mercado de prendas de vestir en Alemania. Otro aspecto que se debe reforzar en la puesta en marcha de la empresa, es la generación de indicadores que faciliten la evaluación por parte de la gerencia, con el fin de alcanzar los objetivos empresariales y realizar ajustes en los casos necesarios.

ABSTRACT

The objective of this document is to evaluate the commercial, operational and financial viability of implementing a business focused on the export of thermal sweaters with Andean designs. To meet these objectives, methodology and evaluation tools are used based on technical criteria, achieving positive results for the entrepreneur, since there is a recovery of the initial investment and the return rate of the project is higher than the opportunity cost, this affects in a favorable decision for the business idea. The main promoter of the project is the Commercial Agreement with the European Union, which establishes the parameters to encourage the exchange between the aforementioned economic bloc and Ecuador, thus seeking to take advantage of this opportunity through the generation of marketing strategies that concentrate on differentiating the product of the competition in the German market, with the use of folkloric designs of the Andean culture, which has a high value for the consumer of the mentioned country.

As recommendations for the implementation of the business idea, the constant evaluation of the raw material and inputs used in the manufacturing process is established, in this way a product that meets international standards is guaranteed and can compete in a demanding market such as Clothing market in Germany. Another aspect that should be reinforced in the start-up of the company is the generation of indicators that facilitate the evaluation by management, in order to achieve business objectives and make adjustments when necessary.

ÍNDICE

1	INTRODUCCIÓN.....	1
1.1	Justificación del Trabajo.....	1
1.2	Objetivos.....	2
1.2.1	Objetivo general.....	2
1.2.2	Objetivo específicos.....	2
2	ANÁLISIS DE ENTORNOS.....	3
2.1	Análisis del entorno externo.....	3
2.1.1	Entorno externo Ecuador.....	3
2.1.2	Entorno externo Alemania.....	5
2.1.3	Análisis de la industria (Porter).....	8
2.2	Matriz EFE.....	11
2.3	Conclusiones.....	11
3	ANÁLISIS DEL CLIENTE.....	13
3.1	Investigación cualitativa y cuantitativa.....	14
3.1.1	Investigación cualitativa.....	14
3.1.2	Investigación cuantitativa.....	17
3.2	Conclusiones del análisis del cliente.....	18
4	OPORTUNIDAD DE NEGOCIO.....	20
4.1	Descripción de la oportunidad de negocio encontrada, sustentada por el análisis interno, externo y del cliente.....	20
5	PLAN DE MARKETING.....	23
5.1	Estrategia general de marketing.....	23
5.1.1	Mercado objetivo.....	24
5.1.2	Propuesta de valor.....	25
5.2	Marketing Mix.....	25
5.2.1	Producto.....	25
5.2.2	Precio.....	28
5.2.3	Plaza.....	30
5.2.4	Promoción.....	31
5.2.5	Proyección de costos del Marketing Mix.....	32

6	PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	34
6.1	Misión, visión y objetivos de la organización	34
6.2	Plan de Operaciones	35
6.2.1	Procesos requeridos para el funcionamiento de la organización.....	35
6.2.2	Cadena de valor.....	36
6.2.3	Ciclo de operaciones	38
6.3	Estructura organizacional	40
6.3.1	Estructura legal	40
6.3.2	Diseño organizacional.....	41
6.3.3	Organigrama	42
7	EVALUACIÓN FINANCIERA.....	44
7.1	Proyección de ingresos, costos y gastos.....	44
7.1.1	Proyección de ingresos.....	44
7.1.2	Proyección de costos.....	45
7.1.3	Proyección de gastos.....	46
7.2	Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital	47
7.2.1	Inversión inicial	47
7.2.2	Capital de trabajo.....	47
7.2.3	Estructura de capital	48
7.3	Proyección de estados de resultados, situación financiera, estado de flujo de efectivo y flujo de caja.....	48
7.3.1	Proyección de estado de resultados.....	48
7.3.2	Proyección de estado de situación financiera.....	50
7.3.3	Estado de flujo de efectivo.....	51
7.3.4	Flujo de caja del proyecto	51
7.4	Proyección de flujo de caja de inversionista, cálculo de la tasa de descuento y criterios de valoración	53
7.4.1	Flujo de caja del inversionista.....	53
7.4.2	Cálculo de la tasa de descuento	53
7.4.3	Criterios de valoración	54
7.5	Índices financieros.....	54
8	CONCLUSIONES.....	56
	REFERENCIAS	58
	ANEXOS	61

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Precio Van Westerndop.....	18
Figura 2. Diseño de las chompas	26
Figura 3. Nombre de la marca	26
Figura 4. Logotipo de la marca	27
Figura 5. Diseño de etiqueta interior de la chompa	27
Figura 6. Canal de distribución indirecto	30
Figura 7. Mapa de procesos.....	36
Figura 8. Cadena de valor	37
Figura 9. Diagrama de flujo proceso de producción y comercialización	39
Figura 10. Diagrama de flujo proceso de exportación	40
Figura 11. Organigrama	42

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.	Entorno político en Ecuador	3
Tabla 2.	Entorno económico en Ecuador	4
Tabla 3.	Entorno social en Ecuador	4
Tabla 4.	Entorno tecnológico en Ecuador	5
Tabla 5.	Entorno político en Alemania.....	5
Tabla 6.	Entorno económico en Alemania.....	6
Tabla 7.	Entorno social en Alemania.....	7
Tabla 8.	Entorno tecnológico en Alemania	7
Tabla 9.	Código CIIU.....	8
Tabla 10.	Matriz EFE.....	11
Tabla 11.	Análisis del cliente	13
Tabla 12.	Descripción de los entrevistados.....	16
Tabla 13.	Mercado objetivo	24
Tabla 14.	Propuesta de valor	25
Tabla 15.	Costo de venta	29
Tabla 16.	Proyección de costos de marketing mix	33
Tabla 17.	Proyección de ingresos	45
Tabla 18.	Proyección de costos	46
Tabla 19.	Proyección de gastos	46
Tabla 20.	Proyección de márgenes.....	46
Tabla 21.	Proyección de márgenes.....	47
Tabla 22.	Estructura de financiamiento	48
Tabla 23.	Estado de resultados.....	49
Tabla 24.	Estado de situación financiera.....	50
Tabla 25.	Políticas financieras.....	51
Tabla 26.	Estado de flujo de efectivo	51
Tabla 27.	Flujo de caja del proyecto.....	52
Tabla 28.	Flujo de caja del inversionista	53
Tabla 29.	Cálculo tasa de descuento	53

Tabla 30. Criterios de valoración.....	54
Tabla 31. Índices financieros.....	54

1 INTRODUCCIÓN

1.1 Justificación del Trabajo

La firma del Acuerdo Comercial con la Unión Europea es una oportunidad para incrementar las exportaciones del Ecuador, hacia el mencionado bloque económico, especialmente en productos donde el país tiene un potencial de explotación, como son las prendas de vestir enfocadas en un nicho de mercado específico y homogéneo.

En este nicho de mercado se puede ofrecer un producto diferenciado, enfocado especialmente en los diseños folclóricos del país, proveyendo a los compradores un producto basado en el uso de telas de primera calidad en la confección de la prenda de vestir, la cual es ideal para ser usada en las estaciones de invierno, otoño y primavera. Con esto se busca satisfacer la necesidad de los compradores de adquirir un producto que les sirva de abrigo en el clima frío que se presenta en Alemania.

Alemania es un país que tiene las cuatro estaciones, marcado por un clima frío en la temporada de invierno y primavera, es por esta razón que se ha pensado elaborar chompas térmicas para el uso de los habitantes en Alemania, dando un valor agregado de diseños folclóricos ya que estos modelos son un atractivo para las personas europeas porque este tipo de estampados, representa la cultura andina y sus tradiciones, lo cual tiene un fuerte diferenciador en relación a las prendas de vestir de otros países. (Expansión / Datosmacro.com, 2018)

Las elaboraciones de las chompas serán a base de tela polar porque su relación peso/abrigo es muy favorable, ya que pese a que es muy liviana abriga mucho. Por otro lado, es 100% poliéster lo que favorece a las personas alérgicas a la lana. La razón para enfocarse en el mercado alemán, es debido a la capacidad adquisitiva de sus pobladores y por la tendencia del consumidor a adquirir productos que provengan de países donde se pondera la calidad de sus insumos

y que ofrecen un trato justo con sus trabajadores y proveedores, con sellos de comercio justo y mínimo impacto ambiental.

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo general

Diseñar un plan de negocios que permita verificar la viabilidad comercial, operativa y financiera de generar un proyecto de exportación de prendas de vestir con diseños folclóricos hacia el mercado de Alemania.

1.2.2 Objetivo específicos

- Analizar el entorno externo mediante el uso de la metodología PEST y Porter para verificar los factores que pueden incidir en el desarrollo del proyecto de exportación.
- Ejecutar una investigación de mercado mediante métodos cualitativos y cuantitativos para determinar la caracterización de los consumidores que forman parte del mercado objetivo.
- Generar una estrategia de marketing que permita implementar acciones de promoción y publicidad para dar a conocer el producto en el país de destino.
- Construir una propuesta organizacional que permite diagramar los procesos y el personal necesario para implementar la empresa de exportación.
- Desarrollar las proyecciones financieras del proyecto para verificar su viabilidad financiera de la exportación de prendas de vestir.

2 ANÁLISIS DE ENTORNOS

2.1 Análisis del entorno externo

2.1.1 Entorno externo Ecuador

Tabla 1. Entorno político en Ecuador

Variable	Análisis	Oportunidad / Amenaza
Estabilidad política	En el Ecuador a partir del mes de mayo de 2017, se encuentra en la cabeza del poder ejecutivo al Lic. Lenin Moreno, el cual fue elegido con el respaldo político del movimiento Alianza País. En las últimas semanas se ha visto en el entorno político una inestabilidad debido a las acusaciones de corrupción a importantes figuras del gobierno anterior, lo cual se ha traducido en un rompimiento de relaciones políticas al interior el movimiento Alianza País. Otro factor de inestabilidad política es la convocatoria a consulta popular llamada en inicios del mes de octubre, lo cual marca una distancia entre la forma de gobernar del presidente Moreno con su antecesor (Parducci, 2017)	Amenaza
Apoyo al emprendimiento	El gobierno nacional ha generado el Plan Nacional de Desarrollo, denominado Toda una Vida, el cual tiene un horizonte de aplicación para el período 2017 – 2021. Este documento se fundamenta en tres ejes, en el segundo eje se establece la Economía al Servicio de la Sociedad. En el objetivo 5 se establece el impulso de la productividad y competitividad para el crecimiento económico sostenible de manera redistributiva y solidaria. En este objetivo se detalla los programas de apoyo al emprendimiento, especialmente enfocado en la exportación (Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, 2017)	Oportunidad
Relaciones internacionales	En cuanto a las relaciones internacionales del Ecuador, en el anterior gobierno existió un fuerte sesgo político en la firma de acuerdos comerciales, lo que perjudicó el intercambio comercial con los principales mercados del Ecuador, especialmente con los Estados Unidos. A partir del 1 de enero rige el Acuerdo Comercial con la Unión Europea, el cual se firmó el año 2016, después de una fuerte presión por parte del sector empresarial debido a la pérdida de mercados internacionales y a la posición comercial de los países vecinos como Colombia y Perú. Entre los principales acuerdos del país con el mundo se citan los siguientes: 1. Acuerdos Multilaterales. - Países miembros de la Organización Mundial de Comercio. Fecha de suscripción: 21 de enero de 1996. 2. Uniones Aduaneras. - Países miembros de la Comunidad Andina de Naciones. Fecha de suscripción: 26 de mayo de 1969. 3. Acuerdo Comercial con la Unión Europea. – firmado 11 de noviembre de 2016 y que entró en vigencia a partir del 1 de enero de 2017 (Ministerio de Comercio Exterior, 2017).	Oportunidad

Tabla 2. Entorno económico en Ecuador

Variable	Análisis	Oportunidad / Amenaza
Desempeño de la economía	El principal indicador macroeconómico que mide el desempeño de la economía de un país es el PIB, en el Ecuador este indicador ha tenido un desempeño negativo en el año 2015 y 2016, a partir del año 2017 se percibe una débil recuperación económica, lo cual afecta a la economía global (Banco Central del Ecuador, 2017).	Amenaza
Desempeño de la industria	El desempeño económico del sector de fabricación de prendas de vestir tiene un comportamiento similar al PIB global, en el año 2016 y 2017 existe un decrecimiento de 1,5. Esto determina que existe una relación entre el sector y la economía del país (Banco Central del Ecuador, 2017)	Amenaza
Exportaciones de la industria	En cuanto a las exportaciones del producto que se pretende comercializar en Alemania, corresponde a la partida arancelaria 6203.23. Las exportaciones del país han tenido un desempeño regular, ya que, su valor máximo entre el año 2012 y 2016 ha sido \$ 1.525.063 en el año 2014 y el menor ha sido \$ 1.500.397 en el año 2016 (United Nations - Comtrade Databases, 2017). La situación regular de las exportaciones de chompas térmicas del Ecuador hacia el mundo es una amenaza porque es un sector que no tiene fuerza en el total de las exportaciones del país, ya que representa el 0,009% de las exportaciones en el año 2016.	Amenaza

Tabla 3. Entorno social en Ecuador

Variable	Análisis	Oportunidad / Amenaza
Desempleo	El desempleo en el país se ubica en el 4,4% en el año 2017, este porcentaje ha tenido un decrecimiento con respecto a los indicadores del año 2015 y 2016 Fuente especificada no válida. El empleo en el sector textil es el segundo del país en generar más plazas, es así que se han creado más de 175.000 puestos es decir el 21% del total generado en la industria manufacturera. La participación del sexo femenino se destaca en el sector textil, tal es así que el 77,93% del personal ocupado en la industria textil son obreros de los cuales el 74,76% son mujeres que se dedican a la fabricación de prendas de vestir (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2017)	Oportunidad
Composición de la población	Las proyecciones de población del INEC al año 2017, indican que en Quito la población estimada asciende a 2'644.145 habitantes, el 51% corresponde a mujeres. La composición por edad, muestra que el mayor porcentaje de población femenina se encuentra entre 20 y 49 años representa el 46% de este grupo poblacional (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2017).	Oportunidad
Índice desarrollo humano (IDH)	El IDH del Ecuador se ubica en el puesto 89 a nivel global, manteniendo un valor de 0,739, ubicando al país con un desarrollo medio alto.	Oportunidad

Tabla 4. Entorno tecnológico en Ecuador

Variable	Análisis	Oportunidad / Amenaza
Uso tecnología	El uso de la tecnología en el Ecuador, es un hecho evidente, mientras en el año 2009 el 24% de la población tenía acceso a internet, en el año 2016 este porcentaje se incrementó hasta 56%, en la provincia de Pichincha el uso de internet crece hasta el 67% (Ministerio de Telecomunicaciones, 2016).	Oportunidad
Tecnología en el proceso de fabricación	En cuestión de la maquinaria utilizada para la fabricación de las prendas de vestir, la creciente globalización ha permitido al país mejorar su proceso productivo gracias a los equipos y maquinaria disponibles en el mercado que simplifican procesos ya que son más eficientes, ágiles y amigables con el medio ambiente, en este sentido el sector textil ha logrado diversificar su producción gracias al uso de los diferentes textiles así como los equipos automáticos como las máquinas planas para la industria textil, tejedoras automáticas, remalladoras, máquinas de coser, máquinas de recta industrial. (Recalex, 2017)	Oportunidad
Logística	Ecuador con un puntaje de 2.78/5 en el Logistics Performance Index, colocándose en el puesto 74 de 160 países en el año 2016. Teniendo baja calificación en infraestructura y servicio al exportador (Banco Mundial, 2017). El principal punto de conexión de las exportaciones vía área entre Ecuador y Alemania es a través del aeropuerto de Berlín con una frecuencia diaria a través de escalas en ciudades como Panamá, Bogotá y Madrid en la aerolínea Lufthansa. Esto dificulta el intercambio de productos, porque no existe una conexión área directa entre Ecuador y Alemania. En el caso de conexión marítima existe conexión directa entre el puerto de Guayaquil y Hamburgo con frecuencia semanal con las líneas navieras Hapag Lloyd y Hamburg Sud.	Amenaza

2.1.2 Entorno externo Alemania

Tabla 5. Entorno político en Alemania

Variable	Análisis	Oportunidad / Amenaza
Estructura administrativa del gobierno	La organización política de Alemania corresponde a un sistema parlamentario federal, el cual se rige por la Ley Fundamental de Alemania, en vigencia desde el año 1948. El poder legislativo lo rige el Bundestag (Parlamento Federal) y el poder ejecutivo es regido por el Bundesrat (Consejo Federal integrado por los Ministros y Presidentes de Estados Federados). El jefe de estado corresponde al Presidente Federal que es elegido por la Asamblea Federal y jefe de gobierno es el Canciller Federal elegido por el Parlamento Federal (Proecuador, 2017). La Cancillería de Alemania está ocupada por Angela Merkel, quien está en el cargo desde el año 2005. Su gobierno obedece a una coalición de partidos con tendencia de centro y socialdemócratas. Alemania es un fuerte impulsor de la Unión Europea y lidera la conducción política del bloque regional europea debido a su fortaleza económica.	Oportunidad

Relaciones internacionales	Alemania forma parte de la Unión Europea, sus exportaciones e importaciones alcanzan los 2 billones de dólares y es el tercer país con mayor intercambio comercial por detrás de Estados Unidos y China. Sus principales socios comerciales son los Países Bajos, Francia e Italia. En la región latinoamericana el principal socio comercial es Brasil (Proecuador, 2017). El país forma parte de varios acuerdos comerciales internacionales y regímenes arancelarios como la Organización Mundial de Comercio, Organización Económica de Cooperación y Desarrollo, Protocolo de Kyoto y Convenio de Washington (Santander Trade Portal, 2018)	Oportunidad
Facilidad para hacer negocios Alemania	Alemania es considerada como un país abierto a realizar negocios lo cual se traduce en una oportunidad al proporcionar mayores facilidades para el acceso de nuevos productos al mercado alemán (Doing Business, 2017). En Alemania se realizan ferias enfocadas en incentivar la exportación de productos artesanales desde América Latina, como es el caso de Messe Lateinamerika 2018, es una rueda de negocios donde se vincula a exportadores y grandes compradores de Alemania (Messe Lateinamerika, 2018)	Oportunidad

Tabla 6. Entorno económico en Alemania

Variable	Análisis	Oportunidad / Amenaza
Crecimiento económico	La economía de Alemania, es una de las importantes a nivel mundial y dentro de la Unión Europea es la principal generadora de exportaciones y empleo, el mercado laboral es y seguirá muy robusto. El crecimiento del PIB alemán ha sido constante, la tasa de crecimiento es de 0,90% en el año 2017 esto se ha dado en gran parte al incremento del consumo doméstico y el incremento del gasto de los hogares lo que beneficia el consumo de los productos nacionales e internacionales, sus ingresos son de \$ 39.100 por habitantes, Alemania, se ha convertido en el país con el superávit comercial más elevado del mundo por sobre el de China (Oficina Federal de Estadísticas de Alemania, 2016).	Oportunidad
Comercio exterior	Las importaciones de Alemania tuvieron un valor de \$ 357.696.200 dólares, los principales productos que compra el Ecuador a Alemania, son medicamentos, reactivos de laboratorio y electrodomésticos (Oficina Federal de Estadísticas de Alemania, 2016)	Oportunidad
Importaciones prendas de vestir	En lo que se refiere a las importaciones de Alemania de la partida arancelaria 6203.23, en el año 2016 fueron \$ 4.559 millones de dólares, siendo su principal vendedor China, Turquía y Pakistán. El valor de las importaciones ha tenido un incremento desde el año 2012 cuando tuvieron un valor de \$ 4.470 millones de dólares (Oficina Federal de Estadísticas de Alemania, 2016). Ecuador no tiene una participación importante en este monto de importación, lo cual significa que tiene que competir con los productos de otros países.	Amenaza

Tabla 7. Entorno social en Alemania

Variable	Análisis	Oportunidad / Amenaza
Estructura de la población	El número de habitantes de Alemania bordea los 81 millones de personas, su tasa de natalidad es de 9 nacimientos por cada 1000 habitantes, la población económicamente activa es alrededor del 50% de la población total, su composición demográfica se concentra en edades mayores a 45 años, para Alemania es muy importante la mano de obra extranjera, donde residen cerca de 7 millones de personas. La densidad poblacional es 240 habitantes por kilómetros cuadrado, sus principales ciudades son Berlín, Hamburgo, Munich y Colonia (Oficina Federal de Estadísticas de Alemania, 2016).	Oportunidad
Ingresos de la población	El salario mínimo interprofesional (SMI) que es la cuantía retributiva mínima o el valor del salario mínimo que recibe un trabajador por la jornada legal de trabajo, fijado para el 2018 en Alemania es de 1.498,00 € al mes (Expansión / Datosmacro.com, 2018).	Oportunidad
Tendencias estacionales	El clima en Alemania incide en el comportamiento del consumidor, especialmente por la crudeza del invierno. Durante los meses de diciembre a marzo existe un clima asociado a bajas temperaturas y en las épocas de otoño y primavera la lluvia tiene una fuerte presencia, esto incide en el uso de vestimenta adecuada (Portal Alemania, 2016)	Oportunidad

Tabla 8. Entorno tecnológico en Alemania

Variable	Análisis	Oportunidad / Amenaza
Consumo en línea	El uso del comercio electrónico en Alemania es frecuente, en el año 2017, el 96% de los usuarios de internet, realizo una compra o encargo a través de medios electrónicos. Especialmente alimentos, juguetes, libros y vestimenta (Deutschland.de, 2017)	Oportunidad
Innovación y tecnología	Alemania es una de las naciones con mayor potencial innovador, en Europa está a la vanguardia junto con los países escandinavos. La inversión en tecnología alcanza el 3% del PIB del país y existen 1,5 millones de empleos relacionados con la tecnología (Deutsche Welle, 2016)	Oportunidad
Logística y transporte	Existe facilidad para el transporte de mercaderías. Alemania cuenta con la infraestructura más moderna de Europa. En lo que tiene que ver con puertos marítimos, cuenta con 60 puertos de carga de exportación, siendo Hamburgo y Bremerhaven los más importantes. En el tema de puertos aéreos, la carga de importación ingresa por Frankfurt y Hanover, para posteriormente ser distribuida por una red de carreteras y ferrocarriles de gran calidad (Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones, PROECUADOR, 2015)	Oportunidad

2.1.3 Análisis de la industria (Porter)

Para el análisis de la industria es importante identificar la clasificación industrial donde se ubica la empresa al elaborar las chompas térmicas, esta es la siguiente:

Tabla 9. Código CIU

C	Industria Manufactura
C1410	Fabricación de prendas de vestir
C1410.02	Fabricación de prendas de vestir de telas tejidas, de punto y ganchillo, de telas no tejidas, entre otras, para hombres, mujeres, niños y bebés: abrigos, trajes, conjuntos, chaquetas, pantalones, faldas, calentadores, trajes de baño, ropa de esquí, uniformes, camisas, camisetitas, etcétera.

Tomado de INEC, 2017

Poder de negociación de los proveedores

País	Análisis	Intensidad
Ecuador	Las telas y accesorios provienen de la industria nacional y de materiales importados. En el primer caso, existen en la ciudad de Quito registrados 163 empresas dedicadas a la fabricación de productos textiles y servicios de acabado y accesorios (Superintendencia de Compañías, 2016). En el caso de las importaciones, el país en el año 2016, se registran \$ 19.558.899 dólares de compras al exterior de telas y acabados de prendas de vestir, este valor ha disminuido notablemente de la cifra por importaciones del año 2015, que fue \$ 30.656.233, debido a la imposición de la restricción de importaciones e incremento de aranceles, actualmente existe un arancel entre 15% y 25% para las telas y accesorios de prendas de vestir según el tipo de producto.	Baja

Poder de negociación de consumidores

País	Análisis	Intensidad
Alemania	En base a la información de la alta amenaza de productos sustitutos, el poder de la negociación de los consumidores es alto, ya que existen una gran variedad de sustitutos por lo que los consumidores pueden ser sensibles al precio o las características y beneficios que el producto les pueda proporcionar a sus necesidades específicas.	Alta

Amenaza de productos sustitutos

País	Análisis	Intensidad
Alemania	<p>Un producto sustituto que puede ser para mi producto es un saco ya que cumple las mismas funciones que es el abrigar. El mercado de prendas de vestir es un sector competitivo, debido a que existe una alta variedad de productos para satisfacer la necesidad de vestimenta de los consumidores, además un factor que se debe tomar en cuenta es la tendencia de la moda, la cual incide en el establecimiento de los productos sustitutos.</p> <p>En el mercado de prendas de vestir existen tres tipos de productos enfocados en las necesidades del consumidor y la moda.</p> <p><u>Alta costura</u>: Se trata de una prenda que está hecha por orden de un cliente individual, utiliza textiles costosos de alta calidad, confeccionada detalladamente con un fino acabado que utiliza técnicas a mano.</p> <p><u>Moda lista para llevar</u>: Es un punto medio entre alta costura y mercado de masa. No es para clientes individuales, pero se toma gran cuidado en la elección y el corte de la tela. La ropa se confecciona en pequeñas cantidades para asegurar la exclusividad, por lo cual es más bien costosa.</p> <p><u>Mercado de masa</u>: El mercado de masa produce ropa en grandes cantidades y tamaños estándar para un amplio rango de clientes, utiliza materiales baratos creando moda accesible adaptando modas establecidas por diseñadores famosos de la moda.</p> <p>El producto que se va a comercializar se ubica en el mercado de moda lista para llevar, que se define como un punto medio entre alta costura y mercado de masa. No está hecha para clientes individuales, pero se toma gran cuidado en la elección y el corte de la tela. La ropa está confeccionada en pequeñas cantidades para asegurar la exclusividad, por lo cual es más bien costosa.</p>	Alta

Amenaza de entrada de nuevos competidores

País	Análisis	Intensidad
Ecuador	<p>En el país el tiempo para la apertura de un negocio nuevo es 48,5 días, cuando en el resto de países de América Latina el tiempo necesario es 31 días. El tiempo necesario para exportar un producto es 24 horas para cumplir con el trámite documental y el promedio de América Latina es 53 horas. El costo para la preparación de documentos para exportar es \$ 140 y el promedio de América Latina es \$ 110 Fuente especificada no válida.</p> <p>La industria textil hace un uso intensivo de la producción a escala, es por ello, que utiliza economía de escala en su proceso de fabricación. Esto indica que a medida que se incrementa el número de prendas elaboradas se reduce el costo variable de fabricación.</p>	Alta
Alemania	<p>El tiempo para de apertura de un negocio nuevo son nueve horas laborales y el requerimiento de capital mínimo es 12.500 euros. El costo documental para importar es cero y el tiempo que conlleva es una hora Fuente especificada no válida. Los documentos exigibles para la importación en Alemania son el documento de embarque, factura comercial, lista de empaque y declaración aduanera desde el país de origen y declaración de despacho INTRASAT (Proecuador, 2017)</p>	Alta

Rivalidad entre competidores

País	Análisis	Intensidad
Ecuador	<p>Según cifras de la Superintendencia de Compañías, el sector tiene registradas 2.304 empresas en el año 2014 que se dedican a la actividad textil, entre las organizaciones registradas como personas jurídicas y que se encuentran bajo la codificación de fabricación de prendas de vestir. En el año 2015, el número de empresas disminuyó a 2.216 y en el año 2016 en 2.181. Esto refleja, una disminución promedio de 3% en el número de empresas del sector (Superintendencia de Compañías, 2016).</p> <p>En lo que se refiere a cifras financieras, correspondiente a los ingresos del sector textil, en el año 2014, generó 810 millones de dólares en ventas y utilidades por 50 millones de dólares; esto indica una rentabilidad promedio de 6%. En el año 2015, las cifras de ingreso se incrementaron a 903 millones y las utilidades disminuyeron a 47 millones. En el año 2016, las ventas disminuyeron a 865 millones y las utilidades a 31 millones. La rentabilidad promedio del sector disminuyó a 4% (Superintendencia de Compañías, 2016).</p> <p>Esta información indica que en el sector ha tenido una disminución en sus utilidades marcada por la recesión económica que atraviesa el país, lo cual indica que existirá una mayor rivalidad en la competencia de los participantes, ya que, buscan captar mercados con mayor fuerza y en base a disminución de precios.</p>	Alta
Alemania	<p>La rivalidad entre competidores es alta debido a que la economía tiene una fuerte estructura fundamentada en la innovación y el servicio posventa. El 67% de las empresas se enfocan en el sector de servicios, 22% a la manufactura y 1% a la agricultura.</p> <p>La tasa de inversión supera el 17% del PIB, lo cual fortalece la formación de inventario y maquinaria, siendo requisito para una empresa que quiere participar en el mercado pensar en obtener utilidades en el largo plazo (Banco Mundial, 2017).</p> <p>La industria textil y de la moda de la Alemania representa el 7,3% del PIB de Alemania y emplea a 120.000 personas, dividido entre la fabricación de insumos, comercialización de ropa y prendas para el hogar. El 50% de la oferta de prendas de vestir proviene de las importaciones de Alemania y el 18% de la producción de prendas de vestir de Europa se comercializa en Alemania, esto lo hace el principal comprador de prendas de vestir del mencionado continente (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo Perú, 2015)</p>	Alta

2.2 Matriz EFE

Tabla 10. Matriz EFE

OPORTUNIDADES	Peso	Calificación	Peso Ponderado
Acuerdo comercial con la Unión Europea	0.10	4	0.40
Estabilidad política e institucionalidad en Alemania	0.10	3	0.30
Incremento de la balanza comercial	0.05	3	0.15
Capacidad adquisitiva del consumidor alemán	0.06	3	0.18
Disponibilidad de mano de obra calificada	0.04	3	0.12
Condiciones naturales de Alemania impulsa la venta de productos para el invierno	0.04	3	0.12
Mayor acceso a la tecnología en el Ecuador	0.04	3	0.12
Disponibilidad de mejor materia prima con beneficio para el consumidor	0.06	3	0.18
Moderna infraestructura de transporte en Alemania	0.04	3	0.12
Apoyo al emprendimiento por parte de instituciones públicas	0.04	3	0.12
Calificación total	0.57		1.81
AMENAZAS	Peso	Calificación	Peso Ponderado
Inestabilidad en el panorama político nacional	0.10	2	0.20
Decrecimiento de la economía nacional y el sector económico	0.05	2	0.10
Prendas de vestir es un producto marginal en las exportaciones del Ecuador	0.06	2	0.12
Exceso de tiempo de trámites burocráticos para exportar	0.06	1	0.06
Imposición de aranceles a telas importadas y disminución de importaciones	0.04	2	0.08
Alta amenaza de productos sustitutos	0.04	2	0.08
Alto poder de negociación de consumidores	0.04	2	0.08
Alta rivalidad de competidores del sector	0.04	2	0.08
Calificación total	0.43		0.80

La sumatoria de la matriz EFE es **2.61**, siendo mayor la calificación obtenida por las oportunidades con una cifra de 1,81 y la calificación de las amenazas es 0,80. Esto indica que el proyecto debe aprovechar sus oportunidades para minimizar el impacto de sus amenazas.

2.3 Conclusiones

1. En el entorno político se ha presentado una inestabilidad en el clima político, debido a los temas vinculados con la corrupción, lo cual afecta la generación de leyes que beneficien al sector empresarial, para sacar el mayor provecho al acuerdo comercial con la Unión Europea.

2. El entorno económico del Ecuador no es muy alentador, especialmente por los resultados del PIB global y del sector económico. Si bien se ha recuperado la balanza comercial, esto ha sido por la restricción de las importaciones.
3. El entorno social del país de destino es un fuerte impulsor de la exportación de prendas de vestir, porque es un consumidor con capacidad adquisitiva y una sociedad desarrollada que no tiene problemas económicos.
4. En el aspecto tecnológico la presencia de textiles que se adaptan a las necesidades de los consumidores y la infraestructura de Alemania son oportunidades para desarrollar el proyecto.
5. La amenaza de nuevos competidores es alta, debido a que se ha mejorado la eficiencia en el sector público, todavía existen trabas que disminuyen la eficiencia operativa de los exportadores.
6. La dependencia de la materia importada es un indicador de un poder de negociación de los proveedores medio, porque existen industrias locales que fabrican insumos, no abastecen la totalidad del mercado.
7. La amenaza de productos sustitutos es alta debido a que existen varias opciones que satisfacen las necesidades de vestimenta del consumidor, especialmente en un mercado de alto poder adquisitivo como el alemán.
8. En base a la alta amenaza de productos sustitutos el poder de negociación de los consumidores es alto, debido a su capacidad adquisitiva alta y variedad de diseños.
9. En el sector de fabricación de prendas de vestir existe una alta rivalidad porque el mercado ha decaído en los últimos años, tanto en número de empresas como en indicadores de rentabilidad.

3 ANÁLISIS DEL CLIENTE

El análisis del cliente tiene como objetivo principal recabar información de los consumidores y de las personas relacionadas con el sector económico y el comercio internacional, para de esta manera, delinear una estrategia de negocio enfocada en la preferencia del consumidor. Para planificar el análisis del cliente se establece la siguiente matriz:

Tabla 11. Análisis del cliente

Variable	Componente de la investigación	Objetivo de la investigación	Hipótesis	Hipótesis alternativa
Segmentación	¿Cuál es el rango de edad de los compradores de chompas térmicas? ¿Cuáles son las necesidades de los compradores de chompas térmicas en Alemania?	Determinar el rango de edad y las necesidades de los compradores de chompas térmicas en Alemania	Los compradores de chompas se ubican en un rango entre 18 y 35 años	Los compradores de chompas térmicas prefieren los diseños folclóricos
Producto	¿Cuál es el principal atributo valorado por los compradores de chompas térmicas?	Investigar los atributos que deben cumplir la chompa térmica en el mercado de Alemania	Los compradores de chompas térmicas buscan protección para el frío de Alemania durante el invierno	80% de los compradores valora la ropa hecha con materiales de calidad
Precio	¿Cuál es el precio que estaría dispuestos a pagar los compradores de chompas térmicas?	Determinar el precio adecuado para las chompas térmicas con diseños folclóricos	El precio adecuado para las chompas térmicas es 50 euros	El rango de precios se ubica entre 40 y 50 euros
Plaza	¿Cuál es el lugar de compra del mercado objetivo?	Identificar el canal de distribución adecuado para el mercado objetivo	50% de los encuestados prefiere adquirir su ropa en centros comerciales	50% de los encuestados prefiere adquirir su ropa fuera de centros comerciales
Promoción	¿Cuál es el canal de promoción del mercado objetivo para la compra de ropa?	Investigar el canal de promoción del mercado objetivo para comprar ropa	75% de los encuestados prefiere las redes sociales	25% de los encuestados no prefiere las redes sociales

El análisis del cliente está compuesto por la investigación cualitativa, la cual se ejecuta en base de la opinión de experto y entrevistas a profundidad a consumidores potenciales; la investigación cuantitativa se realiza en diez personas radicadas en Alemania.

3.1 Investigación cualitativa y cuantitativa

3.1.1 Investigación cualitativa

Para llevar adelante la investigación cualitativa se tomó en cuenta la opinión de dos expertos, los cuales tienen experiencia en la exportación de productos a Alemania y en la industria textil en el Ecuador y dos entrevistas a profundidad a consumidores en el mercado alemán.

Entrevistas a expertos

- **Experto N° 1: Geovani Torres – encargado de exportaciones e importaciones en la empresa Recalex**

Las principales conclusiones de esta entrevista son las siguientes:

El sector de fabricación de ropa es muy competitivo y es atractivo para nuevos inversionistas, existen nichos de mercado poco explotados. Debido a la restricción de importaciones a los productos textiles, especialmente ropa, impuesta por el gobierno hace algunos años, la industria nacional ha mejorado sus estándares de producción, actualmente en las grandes cadenas de ropa, tiene una alta presencia la ropa de fabricación nacional.

Existe importantes mejoras en el proceso de producción, algunas fábricas han empleado tecnología para mejorar el diseño de prendas y optimizar el uso de insumos y materiales. Existe maquinaria proveniente de China, India y Vietnam que tiene precios accesibles y con buenas prestaciones.

La oferta de materia prima, especialmente tela, está totalmente diversificada en calidad y precio. Existe materiales para todas las necesidades de ropa, todo depende del mercado al cual se quiera fabricar la ropa.

Con respecto a la fabricación de chompas térmicas para exportación, el entrevistado menciona, que es una idea rentable, si se enfoca en el mercado correcto, ofreciendo productos de calidad y con diseños enfocados en la cultura precolombina ecuatoriana.

El Acuerdo Comercial con la Unión Europea es una oportunidad para colocar productos ecuatorianos de calidad, pero se debe tomar en cuenta las preferencias del consumidor, reglamentos y normativas para la confección.

- **Experto N° 2: Florian Sauer – Coordinador de Proyectos de la Cámara de Industrias y Comercio Ecuatoriano – Alemana**

Las principales conclusiones de esta entrevista son las siguientes:

Las posibilidades que Ecuador tiene para exportar a Alemania ha incrementado debido al acuerdo que se tiene actualmente con la Unión Europea, es por esta razón que el producto que se tiene planteado para esta tesis tiene acogida porque las personas de Alemania valoran mucho los productos artesanales.

Con respecto a las prendas de vestir el experto considera que existe fuerte competencia, especialmente de productos provenientes de Asia, por esta razón el producto ecuatoriano debe concentrarse en un nicho de mercado.

Se puede exportar vía marítima o aérea ya que Alemania cuenta con puertos y aeropuertos principales lo único que se debe analizar es el precio de logística que implica cada medio.

Entrevistas a profundidad

Tabla 12. Descripción de los entrevistados

NOMBRE DEL ENTREVISTADO: Tabea Stoken	NOMBRE DEL ENTREVISTADO: Ambra Garofalo
NACIONALIDAD: Alemana	NACIONALIDAD: Alemana
OCUPACIÓN: Asistente comercial de Basoil,	OCUPACIÓN: Docente de relaciones comerciales en la Universidad St. Gallen.

Las entrevistas a profundidad se realizaron a dos personas que residen en la ciudad de Berlín, su género corresponde a masculino y femenino, el rango de edad se encuentra entre 26 y 35 años.

Las principales conclusiones de las entrevistas a profundidad son las siguientes:

- El consumidor alemán es un usuario frecuente de chompas térmicas debido a las condiciones climáticas imperantes en otoño e invierno, cuando la temperatura alcanza niveles bajo cero.
- Conocen los diseños folclóricos en las chompas térmicas, aunque los diseños ecuatorianos no tienen tanto nivel de conocimiento como los diseños mexicanos, hindúes o asiáticos, los cuales se constituyen en la competencia directa en el mercado de artesanías.
- El consumidor prefiere un producto enfocado en la comodidad y el diseño antes que, en la moda, debido a que son productos que tienen una finalidad específica cómo proteger del frío.
- Con respecto a la frecuencia de compra, este tipo de producto tiene una venta estacionalidad, ya que se enfocan en las épocas de menor temperatura, que son entre los meses de noviembre a marzo. Por lo que, la frecuencia de compra escogida por los entrevistados es anual.
- Las preferencias del consumidor son altamente valoradas por los productos realizados a mano y valoran los diseños textiles.
- La forma preferida para conocer respecto a los productos textiles son las redes sociales e internet; de igual manera, este tipo de medios de comunicación son los preferidos para recibir promociones y descuentos. El

canal de distribución es por medio de puntos de venta localizados en los centros comerciales y el canal de comercio electrónico tiene un fuerte crecimiento especialmente en las personas más jóvenes.

3.1.2 Investigación cuantitativa

La investigación cuantitativa se realizó en veinte personas residentes en Alemania, a través del uso de medios electrónicos, los principales resultados son los siguientes:

- Segmentación demográfica: 80% de los encuestados se encuentra en el rango de edad entre 18 y 25 años y el 20% entre 26 y 35 años, el 60% de los participantes son personas de género femenino y 40% de género masculino; el 90% de los participantes tienen estudios universitarios.
- Producto: el 70% de los encuestados conoce los diseños folclóricos del Ecuador. El 60% de los encuestados conoce la ropa con diseños folclóricos del Ecuador. El 45% de los encuestados ha comprado ropa con diseños folclóricos del Ecuador.
- Demanda y preferencias consumidor: el 60% de los encuestados indican que compran ropa de forma trimestral; el 35% de los encuestados lo compra mensual y 5% tiene otro tipo de frecuencia de compra.
- El 75% de los encuestados prefiere el estilo de la ropa como principal factor de decisión de compra, el 65% de los encuestados tiene como principal factor de decisión de compra de ropa el confort y el 30% escoge la moda como su factor de decisión de compra.
- El 80% de los encuestados tiene preferencia por la ropa que tiene diseños y materiales realizados a mano y el 70% gustaría por comprar ropa con diseños folclóricos en una chompa térmica.
- Precio: según el modelo de precios de Van Westerndorp el rango de precio se ubica entre 42 y 50 euros por la chompa térmica con diseños folclóricos, como se muestra en la siguiente figura:

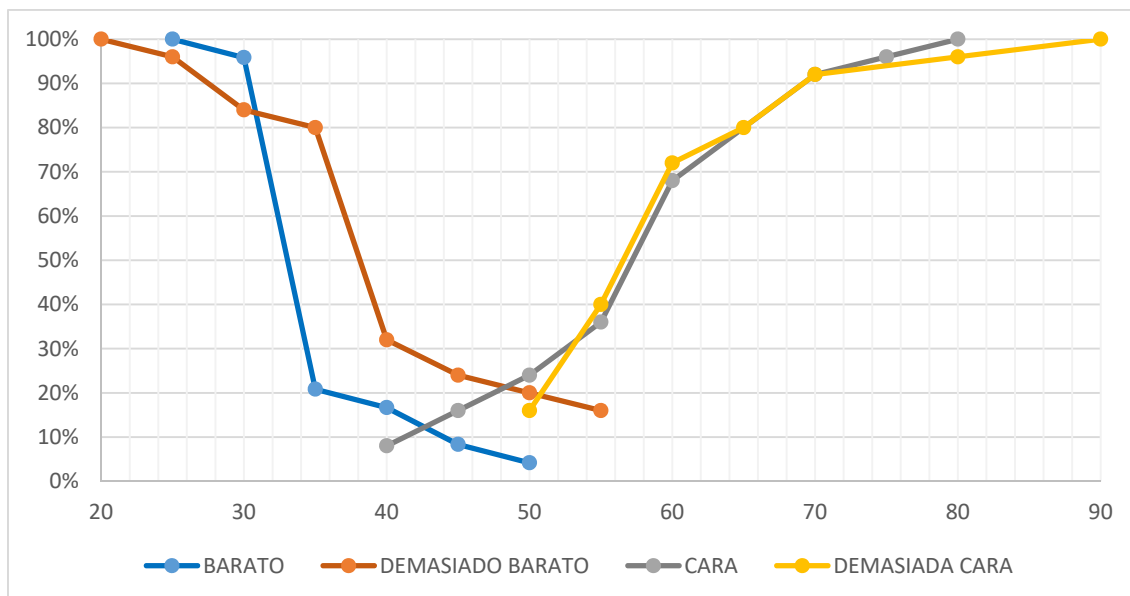


Figura 1. Precio Van Westerndop

- Plaza: el 40% de los encuestados escoge el centro comercial como el sitio ideal para adquirir ropa, 40% escoge un punto de venta ubicado fuera de un centro comercial, 15% escoge un canal de comercio electrónico como y 5% escoge otros tipos canales de comercialización.
- Promoción: el 75% responde a los canales electrónicos como el principal medio de comunicación para adquirir ropa, revistas y medios de prensa el 5% y otros medios de comunicación con el 20%.
- Aplicando la matriz de correlación (ver anexo entre las variables que forman parte de la encuesta no se encontró información relevante que permita establecer una conclusión de la investigación en base a la matriz de hipótesis establecidas en la tabla 2.

3.2 Conclusiones del análisis del cliente

La información recabada de los expertos se puede concluir que la firma del Acuerdo Comercial con la Unión Europea, genera expectativa entre los exportadores ecuatorianos, principalmente por que pueden ampliar la dimensión de los mercados de intercambio comercial.

Lo que deben observar los exportadores, es que, los consumidores europeos y especialmente el alemán tienen una alta valoración por los productos de calidad, esto indica que el exportador ecuatoriano tiene que explotar este aspecto y buscar un nicho de mercado donde pueda competir en base a sus cualidades y ventajas competitivas.

La entrevista a profundidad con los consumidores determina que la exportación de chompas térmicas es una potencialidad para los exportadores ecuatorianos, ya que, el consumidor alemán adquiere este tipo de productos regularmente debido a la rigurosidad del clima alemán. La valoración del consumidor alemán respecto al producto realizado a mano y con diseños folclóricos es alta.

La investigación cuantitativa permitió conocer las preferencias del consumidor, la principal conclusión se refiere a que, el consumidor prefiere relacionado con el estilo y el confort como factores para realizar su compra. En cuanto al precio, el mercado objetivo escoge un precio entre 42 y 50 euros para adquirir una chompa térmica y los medios electrónicos son los favoritos para recibir información de las marcas de su predilección.

Al relacionar la información entre las entrevistas a profundidad y encuestas, se puede concluir que el consumidor alemán tiene una alta valoración por los productos realizados a mano y por el nivel de acabado y detalle que tiene un diseño folclórico, esta conclusión se relaciona con lo mencionado con los expertos respecto a la generación de un nicho de mercado, para colocar sus productos de exportación, en este caso, corresponde a un mercado que valora los productos realizados a mano.

En base a la tabla de objetivos del análisis del cliente, se puede concluir que se cumplieron las hipótesis establecidas para las variables de segmentación, producto, precio, promoción y plaza. Esto determina que la información recabada en la investigación del cliente es válida para la construcción de las estrategias y actividades del plan de marketing.

4 OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

4.1 Descripción de la oportunidad de negocio encontrada, sustentada por el análisis interno, externo y del cliente

La oportunidad de negocio del presente proyecto tiene como un fuerte factor de impulso el entorno político, en lo que respecta a la firma del Acuerdo Comercial del Ecuador con la Unión Europea, este acuerdo bilateral permite a las empresas del país la apertura de un importante mercado, especialmente para los productos donde el país puede generar un valor agregado, mediante la selección de un nicho de mercado, donde ofrezca un producto con características distintivas.

En este sentido, los expertos consultados coinciden con que la firma del acuerdo comercial es una fuerte oportunidad, al mencionar que, ingresar productos ecuatorianos sin gravamen de arancel es una ventaja competitiva. Además, existe una ventaja coyuntural debido a la cotización más alta del euro frente al dólar, haciendo a los productos ecuatorianos más baratos en Europa.

En el contexto cultural, geográfico y político, Europa tiene un abanico de posibilidades donde exportar, este proyecto opta por el mercado de Alemania, debido a factores como su estabilidad política e institucional, acceder a los mercados alemanes tiene ventajas como las vías de comunicación aéreas directas con el Ecuador. Otro factor importante es la capacidad adquisitiva del consumidor alemán.

Es por ello, que el plan de negocios escoge este mercado para ofrecer un producto textil, como son las chompas térmicas que son de gran utilidad en el fuerte invierno del norte de Europa. Como factor diferenciador del producto textil se ofrecerá con diseños textiles, los cuales son bien percibidos por el consumidor alemán, como lo estableció la encuesta aplicada, al mencionar que el 70% de los encuestados tiene preferencia por este tipo de diseños.

El factor de diferenciación que se debe comunicar al consumidor alemán, es que la chompa térmica con diseños textiles es un producto elaborado a mano, bajo altos estándares de calidad y con el uso de mano de obra calificada.

Es importante que la empresa cuente con certificaciones de comercio justo, de esta manera tendrá una mejor percepción en el mercado alemán y se diferenciará de productos asiáticos que son fabricados a gran escala.

De esta manera se estará satisfaciendo la necesidad del consumidor que tiene preferencia por productos realizados a mano, que según la encuesta alcanza el 80% del resultado total.

Un factor clave para generar una oportunidad de negocio es conocer al consumidor, en este sentido es importante tomar en cuenta el comportamiento del consumidor con relación a su frecuencia de compra.

Esto se determina en base de los resultados de la encuesta, cuando se establece que el 60% de los encuestados tienen una frecuencia de compra anual, esto se relaciona con la presencia de menores temperaturas en los meses de octubre a marzo, para explotar esta oportunidad se debe planificar la demanda y cumplir con envíos de mayor volumen en esta temporada.

Para construir una oportunidad de negocio en la gestión de distribución, es necesario tomar en cuenta el canal de abastecimiento de los consumidores alemanes, esto son los centros comerciales y las tiendas de ropa especializadas en prendas con diseño folclórico.

Como mecanismo de promoción acoplado a las necesidades del consumidor y a la inversión de la empresa, se debe buscar posicionar el producto a través de canales electrónicos, que son los medios de comunicación preferidos por los consumidores.

En el aspecto interno el plan de negocios tiene oportunidad de ser sustentable si se utiliza una acertada selección de personal y una combinación eficiente en el financiamiento de la inversión inicial, tomando en cuenta que la tecnología para fabricar las chompas térmicas se encuentra al alcance de los inversionistas como se estableció en el entorno tecnológico.

5 PLAN DE MARKETING

5.1 Estrategia general de marketing

Como estrategia general de marketing para el presente plan de negocios se ha considerado utilizar la estrategia de diferenciación. Kotler & Armstrong (2013, p. 178) señalan que al utilizar esta estrategia “se selecciona un segmento de mercado con características homogéneas para ofrecer un producto o servicio con un mayor valor para sus clientes que los productos que ofrece la competencia, este valor puede entenderse como menor precio o mejora en el producto”.

La estrategia de diferenciación busca satisfacer la demanda del mercado alemán con una prenda elaborada con materiales de calidad que permiten que la chompa sea atractiva, diferente y de menor peso gracias a la finura del hilo en el proceso de tejido, promoviendo la cultura precolombina ecuatoriana ya que las chompas tendrán diseños folclóricos.

Estrategia de internalización: La estrategia escogida para el plan de negocios es exportación directa, la cual supone que la propia empresa desarrolla la actividad exportadora a través del uso de distribuidores en el país de origen para comercializar el producto de exportación (Ortega & Luis, 2015, p. 179). El exportador produce las chompas térmicas en el Ecuador y transporta la mercadería por vía aérea hasta Alemania.

Logística para la exportación: El tipo de transporte que será utilizado para la logística de exportación del producto hacia Berlín, Alemania es el transporte aéreo, se selecciona este tipo de transporte en vista de que es más rápido para recorrer largas distancias como es el caso y es más seguro y confiable con el proceso de manejo de las cargas por ser muy regulado. Para la negociación internacional se manejará el incoterm DAT (Delivered At Terminal) mediante el cual se conviene con el comprador en entregar la carga en la terminal convenida, en este caso la empresa se hace cargo de los costos de transporte y riesgos de

entregar la mercadería en la terminal, en este sentido se entregará la carga en el aeropuerto en Berlín, a partir de ahí el comprador se hará cargo de lo que implica la desaduanización y costos del despacho de aduanas y descarga de las mercancías desde la terminal a sus instalaciones. El comprador se encarga del despacho para la importación y de los aranceles relacionados. Los riesgos se transfieren del vendedor al comprador: En la terminal (TNT Holdings B. V., 2017). Para el efecto se ha previsto la utilización de un contenedor para el despacho de la carga llamado elementos unitarios de carga los cuales por su naturaleza permiten movilizar la carga con rapidez, eficiencia y seguridad, el código del contenedor es el IATA ALP contenedor rectangular compatible para las aeronaves B767 y B777 permite un peso bruto máximo de 2.449 kilos, las dimensiones del contenedor son: 153 x 243 x 162 cms.

5.1.1 Mercado objetivo

La segmentación del mercado objetivo se basa en las siguientes variables:

Tabla 13. Mercado objetivo

		Número personas
Segmentación Geográfica	Población de Alemania	82.521.653
	Población Berlín	3.421.830
Segmentación Demográfica	Población de Berlín entre 18 y 35 años (10,2%)	349.026
Segmentación Psicografica	Conocimiento diseños folclóricos de Ecuador (70%)	244.318
	Preferencia por ropa fabricada a mano y con materiales de buena calidad (80%)	195.454
Segmentación Conductual	Disposición a comprar chompa térmica con diseños folclóricos, fabricada a mano y con materiales de buena calidad (70%)	136.818

El mercado objetivo para la exportación de chompas térmicas fabricadas a mano y con diseños folclóricos son 136.818 personas que viven en la ciudad de Berlín, tienen preferencia por la ropa fabricada a mano y podrían adquirir chompas térmicas con diseños folclóricos ecuatorianos una vez al año según la presencia de bajas temperaturas durante la época invernal en Alemania.

5.1.2 Propuesta de valor

Tabla 14. Propuesta de valor

Asociados claves	Actividades claves	Recursos claves	Estructura de costos
Proveedores de insumos textiles Proveedores de maquinaria para la confección de prendas Distribuidores del producto en Alemania	Adquisición de materiales e insumos textiles Proceso de diseño de chompas térmicas Proceso de confección de chompas térmicas Logística de distribución y exportación	Materia prima Maquinaria y equipamiento Personal de la empresa	Compra de materia prima Salarios del personal Gastos de exportación Comisión para los distribuidores en Alemania
<p>Propuesta de valor La empresa Ecuakushma se caracteriza por ofrecer productos textiles elaborados a mano para personas que dan mayor valor a la calidad para cubrir sus necesidades de abrigo y protección de las bajas temperaturas que priman en los meses de invierno en Alemania</p>			
Relación clientes	Segmentos de clientes	Canales	Fuente de ingresos
Distribuidores de ropa en Alemania Tiendas especializadas Página web Redes sociales	Hombres y mujeres entre 18 y 35 años que residen en la ciudad de Berlín	Distribuidores de ropa en Alemania Tiendas especializadas	Ingresos por venta de ropa

En base al modelo de Canvas se diseña la propuesta de valor, que se concentra en el mensaje de satisfacer la necesidad de los consumidores y delinear el negocio en base a los atributos que busca el mercado objetivo.

5.2 Marketing Mix

5.2.1 Producto

El producto se enfoca en la fabricación de chompas con diseños folclóricos y sus características distintivas basan la materia prima con la que se va a elaborar las chompas, la cual cumple con los requerimientos de calidad para ser exportadas al mercado alemán.

- **Atributos**

Las chompas serán confeccionadas con seleccionados tejidos de punto fino, tela perforada antibacterial, tela lycra en fibra de poliéster y forro de tela polar, en máquinas industriales las cuales permiten manejar procesos de producción técnicos y control de calidad, para el diseño de la chompa se utilizarán estampados folclóricos exclusivos inspirados en la expresión de nuestro país, lo cual permitirá distinguirse de otras prendas.



Figura 2. Diseño de las chompas

- **Branding**

El nombre que se escogió para la marca de las chompas es ECUAKUSHMA, se seleccionó este nombre ya que va con el estilo folclórico que se busca promover en la prenda, el nombre viene de la unión de dos palabras Ecu atribuido a nuestro país y Kushma que es una palabra quechua cuyo significado aluce a prendas de vestir, es un nombre atractivo que busca crear recordación de marca en los consumidores.



Figura 3. Nombre de la marca

- **Diseño del logotipo**

El diseño del logotipo lleva el nombre de la marca Ecuakushma y un diseño de las montañas en la parte superior que evoca el páramo andino, a un lado

la imagen de un indígena con la vestimenta folclórica en colores amarillo, azul y rojo.

Slogan: Abrigo para ti.



Figura 4. Logotipo de la marca

Etiquetado

Para el etiquetado se ha previsto que el empaque primario tanto en el lado anterior y posterior contenga la marca, slogan y logotipo de Ecuakushma, incluirá además las características de la chompa térmica como forma de elaboración, país de origen, y para resaltar la ropa andina se adjuntará una etiqueta pequeña elaborada artesanalmente detallando el significado del diseño folclórico en el idioma alemán.



Figura 5. Diseño de etiqueta interior de la chompa

Empaque

Para el empaque de las chompas térmicas se utilizará una funda en polifan como empaque primario, se ha seleccionado este material ya que es un polipropileno impermeable al agua, puede sellarse con calor, su transparencia es excelente, cuenta con una apariencia fina y elegante, además su peso es casi nulo por lo que no influye en el peso al momento del empaquetado final para la exportación.

5.2.2 Precio

- **Estrategia general de precio**

La estrategia general de precio utilizada por la empresa se basa en la fijación de precios por costos, la misma que de acuerdo con lo mencionado por Kotler & Armstrong (2013) consiste en fijar los precios mediante un margen, lo que supone aplicar un incremento a los costos totales del producto y obtener así el precio, en base a esta estrategia la empresa fija el precio de su producto considerando obtener un margen de ganancia sobre el costo de venta el que incluye el costo de la materia prima, envoltura, gastos sueldos y salarios y costos de producción.

- **Costo de venta**

El costo de venta del producto se establece en base a los siguientes componentes:

Tabla 15. Costo de venta

	Insumos	Costo unitario	Cantidad utilizada	Costo total por camisa
MATERIALES DIRECTOS	Forro (metros)	1,50	4	6,00
	Tela (metros)	6,5	2	13,00
	Cierre (unidad)	0,25	2	0,50
	Hilo (metros)	0,12	1	0,12
	Bordado diseño folclórico (unidad)	0,40	5	2,00
MATERIALES EMPAQUE	Etiqueta de instrucciones (unidades)	0,01	1	0,01
	Etiqueta cartón soporte (unidades)	0,07	1	0,07
	Etiqueta tejida cuello (unidades)	0,05	1	0,05
	Funda polifan empaque (unidades)	0,03	1	0,03

Costo de materia prima:	21,78
Gastos generales:	2,85
Gastos sueldos y salarios:	3,25
COSTO DE VENTA	27,88
Margen de utilidad productor (20%)	5,57
PRECIO ECUADOR	33,45
Gastos de logística de exportación	1,40
PRECIO DAT (ALEMANIA)	34,85
Margen utilidad distribuidor mayorista (20%)	6,97
PRECIO MAYORISTA	41,82
Margen utilidad punto de venta (20%)	8,36
PRECIO CONSUMIDOR	50,18
TIPO DE CAMBIO DÓLAR x EURO	0,84
PRECIO CONSUMIDOR EURO	42,15
IVA ALEMANIA (19%)	8,00
PRECIO CONSUMIDOR INCLUIDO IVA	50,15

La tabla anterior describe el detalle de cómo se calcula el precio de venta de la chompa térmica, desde su fabricación en el Ecuador hasta llegar al punto de venta en Alemania. Este valor incluye el pago del impuesto al valor añadido, que es de 19%, lo cual indica que el precio final incluido impuestos es 50,15 euros.

- **Estrategia de ajuste de precios**

Se aplicará la fijación de precios de referencia, esto quiere decir que se ajustará el precio de acuerdo a una evaluación de la situación de compra que se realizará al mercado alemán y la observación de los precios fijados por la competencia en el mercado internacional de los productos textiles con diseños folclóricos, esta evaluación se realizará a partir del segundo año de presencia de las chompas térmicas en Alemania.

5.2.3 Plaza

Plaza o distribución es una herramienta del marketing mix que permite a la empresa definir el lugar, el medio y el momento ideal para entregar el producto al cliente final (Kotler & Keller, 2006).

- **Estrategia de distribución**

La empresa utilizará la estrategia de distribución selectiva, la cual es definida por Kotler y Armstrong (2013) como la búsqueda de pocos distribuidores que coloquen el producto en los puntos de venta, ofrece una buena cobertura del mercado con mayor control que la distribución intensiva.

En base a la estrategia selectiva se ha definido buscar como intermediarios a mayoristas que se especializan en la comercialización de prendas de vestir quienes serán los encargados de comercializarlos en los puntos de venta.

- **Estructura y nivel del canal de distribución**

El canal que se utilizará para la exportación de las chompas térmicas es el canal indirecto de dos niveles, el cual utiliza a dos intermediarios con el fin de que el producto llegue al consumidor final, en este caso la empresa exporta el producto a Alemania donde los mayoristas colocan el producto en los puntos de venta, en este caso las tiendas especializadas en ropa ubicadas en los centros comerciales o en tiendas de productos folclóricos ecuatorianos, como se presenta a continuación:

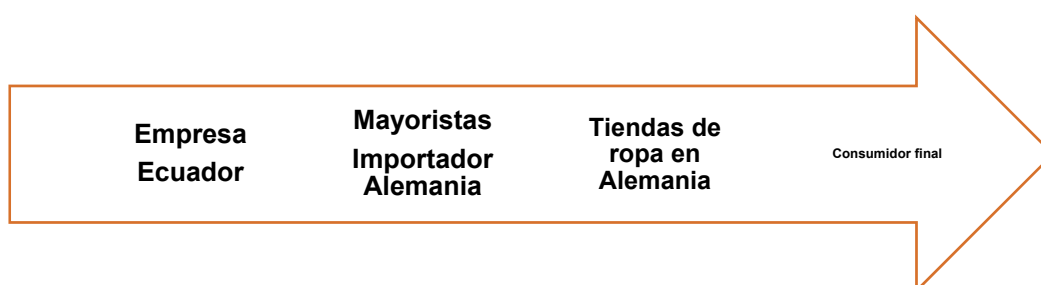


Figura 6. Canal de distribución indirecto

5.2.4 Promoción

La estrategia de promoción más adecuada para el proyecto es la estrategia de empuje “PUSH”, de acuerdo con lo mencionado por Kotler & Armstrong (2013) esta estrategia consiste “empujar” el producto a través de los canales de distribución hasta hacerlos llegar hasta los consumidores finales” en este caso se realizarán las actividades de promoción enfocados en colaborar con los distribuidores de ropa en Alemania para mediante actividades promocionales en los puntos de venta empujar el producto hacia el consumidor final. Esto implica que se genere un valor alto el primer año en los costos de mercadeo con el fin de incentivar la compra de las chompas térmicas en los mayoristas y a su vez que los consumidores finales demanden el producto en los puntos de venta. En base a la descripción de la estrategia de promoción se establecen las siguientes actividades promoción:

- **Marketing digital**

Crear una página web donde se describa los atributos de la chompa, materiales usados y un video promocional mostrando los procesos de producción. Además, es importante complementar con información de los proveedores, de esta manera el consumidor en Alemania tendrá la posibilidad de palpar que se trata de una empresa con estándares de calidad y con prácticas de comercio justo. En la página web debe existir una relación directa con las redes sociales para interactuar con los consumidores y establecer una relación directa con el mercado objetivo.

Desarrollar un blog con publicaciones periódicas sobre las cualidades de la chompa térmica y el significado de los diseños folclóricos. Contratar bloggers y personas con alta presencia en redes sociales de Alemania para que promocionen las chompas térmicas, especialmente en la temporada previa al invierno.

Para las actividades de marketing digital se destinará un presupuesto de \$ 5.000, lo cual se debe efectuar en la etapa previa a la apertura del negocio.

- **Publicidad**

Contratar publicidad en revistas especializadas, que sean de la predilección del mercado objetivo, especialmente entre las mujeres mayores de 25 años. En conjunto con los distribuidores de ropa en el país de destino participar en desfiles de modas en las principales ciudades de Alemania.

El presupuesto asignado para esta actividad es \$ 8.000 anuales y se debe ejecutar en los tres meses posteriores al lanzamiento del negocio.

- **Relaciones públicas**

Difundir los beneficios de la compra de un producto folclórico y el impacto que produce la compra del producto en la economía de las familias que laboran en la producción de las chompas térmicas. Para esto se utilizará medios impresos con alta circulación en Alemania, como son Revista Spiegel, Focus y Bild.

El presupuesto asignado es \$ 6.000 y su ejecución será en los seis meses posteriores al lanzamiento del producto.

- **Marketing directo**

Participar en eventos y ferias de ropa en Alemania para promocionar las chompas térmicas y contactar con posibles distribuidores. Para lo cual se deberá entregar producto de muestra y desarrollar un stand para la exhibición de las prendas.

El presupuesto asignado es \$ 15.000 y su ejecución será en los meses anteriores al lanzamiento del producto.

5.2.5 Proyección de costos del Marketing Mix

El presupuesto del marketing mix para la exportación de chompas térmicas es alto en el primer año como ya se mencionó antes con el fin de incentivar la compra del producto mediante actividades promocionales para generar demanda del consumidor alemán, en base a esto el presupuesto de marketing para el proyecto es el siguiente:

Tabla 16. Proyección de costos de marketing mix

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Branding: logotipo y gestión marca	600				
Hosting y mantenimiento	250	256	263	270	276
Registro marca IEPI	360				
Diseño envase y embalaje	600				
Creación página web	850				
Publicidad blogs especializados moda	1.500	1.538	1.577	1.617	1.658
Publicidad redes sociales	2.400	2.461	2.523	2.588	2.653
Publicidad revistas especializadas	8.000	8.203	8.412	8.625	8.844
Asistencia ferias internacionales	15.000				
TOTAL	35.560	18.354	18.821	19.299	19.788

6 PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

6.1 Misión, visión y objetivos de la organización

Misión

Ecuakushma es una empresa ecuatoriana que busca ingresar al mercado internacional con el diseño y comercialización de chompas elaboradas con insumos de excelente calidad y estampados folclóricos inspirados en la diversidad cultural de nuestra herencia étnica bajo un eficiente proceso de producción el cual es llevado a cabo por personal capacitado y motivado para aportar al crecimiento sustentable de la sociedad ecuatoriana

Visión

Para el 2023 seremos una empresa reconocida en la elaboración y distribución de ropa andina con presencia en el mercado alemán, distinguida por proveer de la mejor calidad en las prendas, por basar sus operaciones en la innovación de sus diseños y por fundamentar sus acciones en la gestión de la calidad, precio justo y talento humano responsable”

Objetivos de la organización

Objetivos de mediano plazo (2 a 3 años)

1. Obtener un margen de rentabilidad sobre ventas superior al promedio de la industria, que es el 7%.

Plazo de cumplimiento del objetivo: 2020

Medio de verificación: Análisis financiero del estado de resultados proyectado

2. Destinar el 100% de las utilidades del ejercicio, a una cuenta del patrimonio con el fin de capitalizar la empresa.

Plazo de cumplimiento del objetivo: 2019

Medio de verificación: Estado contable proyectado

3. Recuperar la inversión inicial en un período no mayor a 36 meses a partir del funcionamiento de Ecuakushma.

Plazo de cumplimiento del objetivo: 2020

Medio de verificación: Período de recuperación de la inversión (PRI)

Objetivos de largo plazo (3 a 5 años)

1. Mantener el índice de liquidez de la empresa superior a la media de la industria, a partir del año 2021, en un valor superior al promedio de las empresas del sector económico.

Plazo de cumplimiento: 2021

Medio de verificación: Análisis financiero de los estados contables proyectados

2. Incrementar la participación comercial de la empresa en el 5% en el mercado, mediante la oferta de una mayor cartera de productos a partir del año 2023.

Plazo de cumplimiento: 2023

Medio de verificación: en base al tamaño del mercado objetivo

3. Ingresar al mercado alemán con otro tipo de prenda sin descuidar la esencia de la ropa andina basados en el diseño folklórico.

Plazo de cumplimiento: 2023

Medio de verificación: en base a un estudio de mercado de las necesidades de los consumidores alemanes.

6.2 Plan de Operaciones

6.2.1 Procesos requeridos para el funcionamiento de la organización

La empresa requiere de tres macroprocesos clasificados en Estratégicos, Claves y Soporte con el fin de llevar de forma eficiente y adecuada las operaciones para su buen funcionamiento, estos macroprocesos se evidencian a través del mapa de procesos que se muestra a continuación:



Figura 7. Mapa de procesos

- **Procesos estratégicos:** Se orientan a establecer las directrices y políticas que debe seguir la empresa para el cumplimiento de los objetivos. Están conformados por la planificación estratégica y la gestión de calidad.
- **Procesos claves:** Son aquellos que tienen que ver con el proceso de transformación de la materia prima en el producto final. Este proceso lo conforman los siguientes procesos: Abastecimiento, Producción, Logística y Comercialización.
- **Procesos de soporte:** Son todas las actividades que sirven de apoyo o soporte para que las actividades claves se realicen adecuadamente, en este caso se refiere a la gestión financiera y administrativa de la empresa.

6.2.2 Cadena de valor

La cadena de valor de la empresa permite identificar las principales actividades donde se genera valor al cliente y a la empresa, así como las actividades secundarias necesarias para generar una ventaja competitiva a la empresa frente a la competencia.

ACTIVIDADES SECUNDARIAS	INFRAESTRUCTURA EMPRESARIAL: Instalar el equipamiento en la zona de producción, la misma que contará con el área de almacenamiento de los insumos y el producto final, área para la transformación de los insumos en producto final. Instalación de las oficinas administrativas y su equipamiento.				
	GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS: Reclutamiento, selección y contratación de personal idóneo para ocupar cada cargo. Capacitación del personal en manejo de buenas prácticas de manufactura, comercialización, manejo de inventarios, gestión de calidad y servicio post venta.				
	DESARROLLO TECNOLÓGICO: Investigación de mercado para introducir nuevos modelos de acuerdo con las tendencias en Alemania, análisis para el uso de nuevos insumos y materias primas, diseño de procesos para optimizar los recursos de la empresa.				
	ABASTECIMIENTO: Compra de la materia prima e insumos requeridos para la producción de chompas, compra de maquinaria y equipos. Compra de suministros de oficina.				
	LOGÍSTICA DE ENTRADA Selección y negociación con proveedores, Compra de la materia prima Control de calidad de la materia prima, Almacenamiento de insumos, materia prima, control de inventario	OPERACIONES Elaboración de chompas térmicas con diseños folclóricos, control de calidad del producto, empaçado y etiquetado de acuerdo a requerimientos de autoridades alemanas.	LOGÍSTICA DE SALIDA Proceso de exportación del producto hacia Alemania, procesamiento de pedidos, transporte adecuado y oportuno del producto listo para exportación	COMERCIALIZACIÓN Gestión de marketing a través de publicidad, promoción, relaciones públicas para la venta y negociación con mercado internacional	SERVICIOS POST VENTA Control de calidad del producto, seguimiento a requerimientos de distribuidores en Alemania, satisfacción de clientes
ACTIVIDADES PRINCIPALES					

Figura 8. Cadena de valor

La descripción de las principales actividades de la cadena de valor se describe a continuación:

- **Logística de entrada:** Selección y negociación con proveedores, recepción de la materia prima e insumos, selección y negociación con proveedores, control y verificación de calidad de los insumos y materia prima, control del inventario y almacenamiento del producto final.
- **Operaciones:** Proceso de elaboración de las chompas térmicas con diseños folclóricos cumpliendo con las normas establecidas por las autoridades locales e internacionales, control de calidad e inspección final del producto final, empaçado primario y secundario de acuerdo a estándares fijados por las autoridades internacionales apto para el ingreso de la mercadería en Alemania.
- **Logística externa:** Proceso de exportación de las chompas térmicas hacia Alemania, actividades concernientes a la exportación del producto que comprende contacto con los mayoristas, negociación, transporte del producto hacia el aeropuerto, seguimiento hasta la entrega del producto final en el puerto acordado con el comprador.

- **Comercialización:** Tiene que ver con todas las actividades referentes a la gestión de marketing que implica la publicidad, promoción, fuerza de ventas, relaciones públicas con el fin de comercializar el producto en el exterior y llegar al consumidor final.

6.2.3 Ciclo de operaciones

- **Fase de diseño**

En la primera fase del proceso de producción, la diseñadora de modas debe presentar varias opciones de diseños y estilos para que se apruebe la confección de los mismos. Los responsables del proceso son: diseñadora de modas y gerente general.

- **Fase de fabricación**

La segunda fase es la que requiere una mayor fuerza de trabajo y de control. La primera parte requiere reuniones informativas sobre los productos a llevarse a cabo, los requisitos específicos y los insumos necesarios para la confección de las chompas y los diseños folclóricos. Después se procede al corte de la tela en base a las medidas necesarias para las distintas tallas para proceder con la confección. Cabe recalcar que en un inicio la producción será por prendas debido a los diseños folclóricos que son realizados artesanalmente.

Se llevará a cabo un control de calidad de todas las etapas de fabricación y al final del proceso a la prenda terminada, luego de la evaluación de los productos serán etiquetados y llevados a bodega listos para la exportación de las misma al mercado internacional.

- **Fase de distribución y ventas**

Al llegar las prendas terminadas al local comercial, se realiza un inventario interno que se compara con la guía de envío para proceder al almacenamiento en bodega de los productos. En esta etapa es necesario aplicar estrategias de marketing y ventas que permitan dar a conocer al cliente internacional las características de los productos y fomentar el

interés de compra. Al realizar la venta se actualizarán periódicamente los inventarios y reportes mensuales, al igual que se realizarán encuestas periódicas sobre satisfacción del cliente.

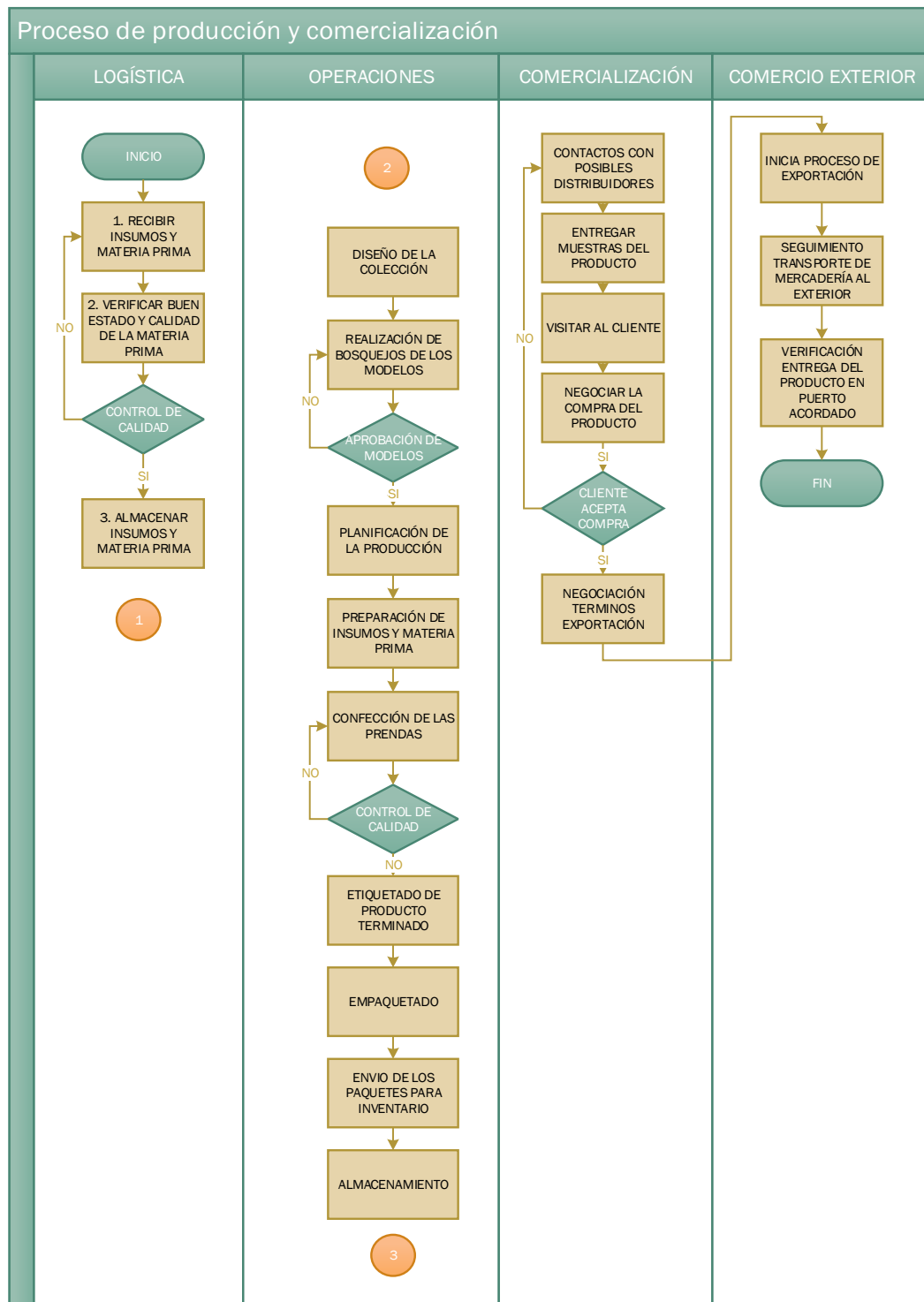


Figura 9. Diagrama de flujo proceso de producción y comercialización

Proceso de exportación del producto al mercado alemán

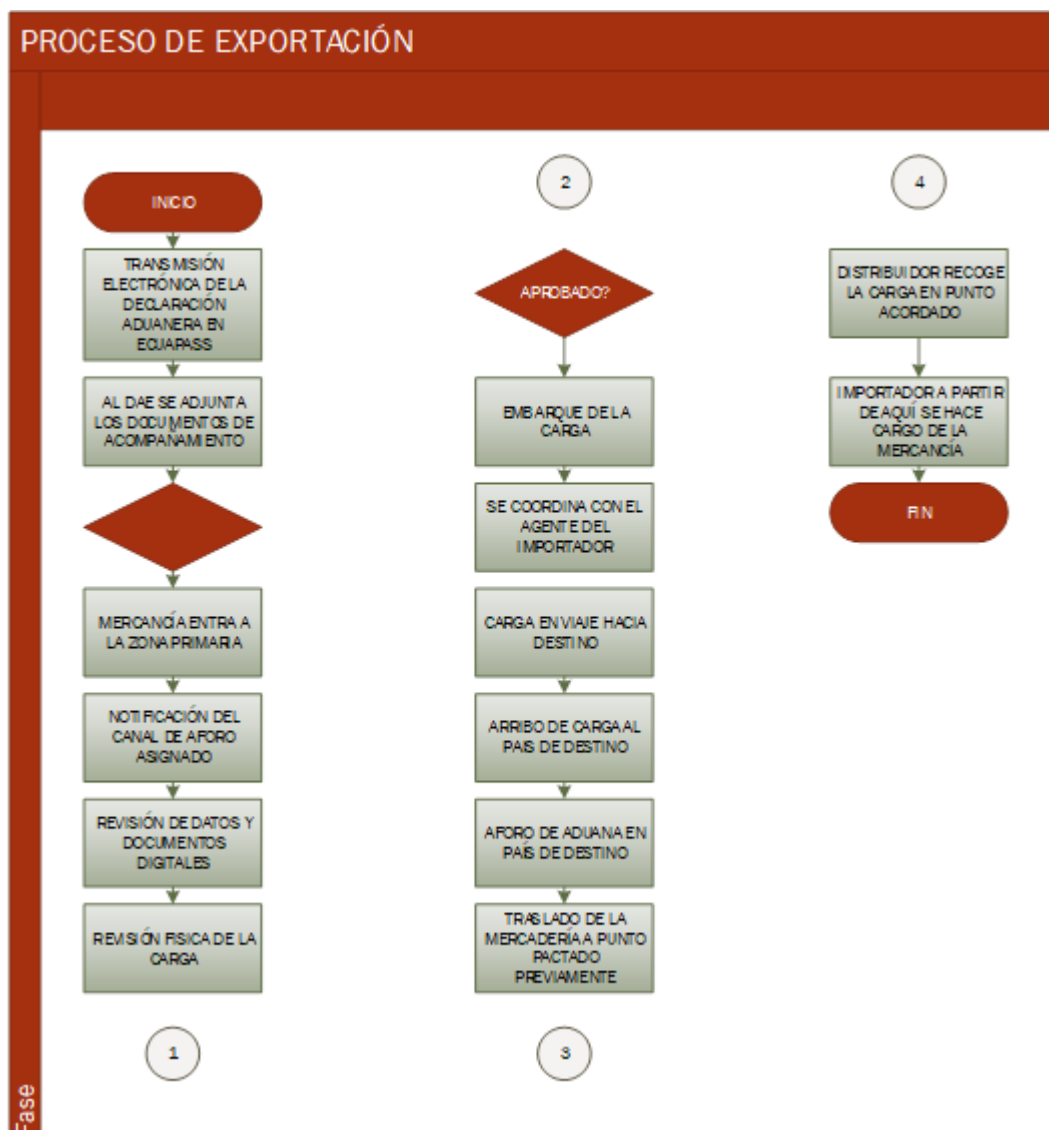


Figura 10. Diagrama de flujo proceso de exportación

6.3 Estructura organizacional

6.3.1 Estructura legal

La empresa Ecuakushma se constituirá bajo las leyes ecuatorianas, según lo dispone la Ley de Compañías. La figura legal escogida para la empresa es compañía de responsabilidad limitada, de acuerdo a lo que dispone el artículo

92 de la mencionada ley. Esto indica que el número de socios mínimos para iniciar la empresa son tres personas, para ello se ha escogido a tres personas del círculo familiar como participantes iniciales en la empresa. Cada participante aporta el 33% del capital inicial, de acuerdo a lo que se determine en el plan financiero. Para la generación de la empresa en su aspecto legal se debe cumplir con los siguientes pasos administrativos y judiciales:

- a) Reserva de nombre de la empresa en el portal web de la Superintendencia de Compañías.
- b) Elaboración de la minuta de constitución ante una notaría pública.
- c) Designación de representante legal.
- d) Inscripción de la escritura pública y nombramiento de representante ante el Registro Mercantil.
- e) Apertura del Registro Único de Contribuyentes ante el Servicio de Rentas Internas.
- f) Solicitud de Licencia Única de Actividades Económicas ante la Administración Zonal del Distrito Metropolitano de Quito.
- g) Solicitud de registro de marca ante el Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual.
- h) Solicitud de calificación como exportador Servicio Nacional de Aduana.

6.3.2 Diseño organizacional

El diseño organizacional de la empresa es de tipo funcional, donde se crearán áreas en función de las tareas que cumplan para llevar adelante la producción y comercialización de chompas térmicas hacia Alemania. La estructura del organigrama es vertical donde se creará un departamento de operaciones donde se centrará la producción de las prendas de vestir y tendrá un jefe de operaciones para dirigir el departamento, el resto de áreas de la empresa serán controladas por la gerencia general.

6.3.3 Organigrama

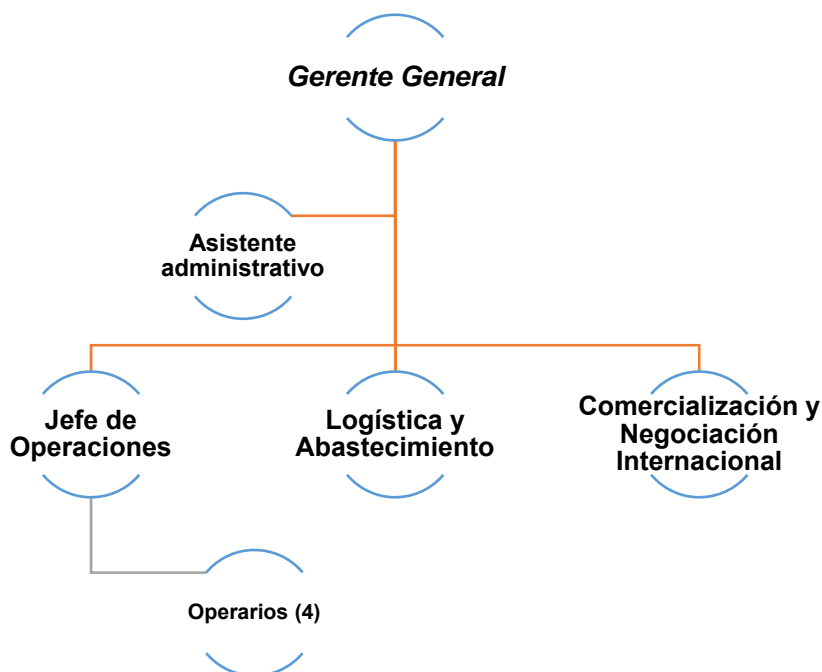


Figura 11. Organigrama

Adicional a la estructura organizacional de Ecuakushma, se requiere el apoyo de las siguientes personas de forma externa:

- I. Servicios contables la cual será contratada de forma trimestral,
- II. Empresa especializada en logística de exportación para llevar adelante el proceso de transporte de las chompas térmicas, esta empresa será contratada de forma mensual.
- III. Diseñador de prendas para la creación de patrones del producto final, asesoría en la compra de materia prima y actualización de las nuevas tendencias de moda en chompas. La contratación del diseñador será de forma trimestral.

Descripción de funciones y sueldos de los cargos propuestos

- Gerente General: representación legal de la empresa, fijación de metas y políticas, control del presupuesto, establecimiento de parámetros de la

calidad del producto final. Coordinación y aprobación de diseño de chompas térmicas. Salario mensual: \$ 1.500

- Jefe de Operaciones: liderar el área de producción, controlar las tareas de los operarios y coordinar la planificación de la producción en base a la negociación internacional con los compradores en Alemania. Salario mensual: \$ 900
- Logística y Abastecimiento: compra de materia prima, negociación con los proveedores y gestión de inventarios de producto final. Salario mensual \$600
- Comercialización y negociación internacional: contacto con los distribuidores de Alemania, gestión de cobro a los distribuidores, administración de la gestión de mercadeo del producto. Salario mensual \$ 600
- Asistente administrativo: soporte a la gerencia general y otras tareas encargadas, control de asistencia del personal, control de saldos bancarios y coordinación con la contabilidad externa. Salario mensual \$ 450
- Operarios: fabricación del producto en base a los criterios del jefe de operaciones. El número de personal requerido son cuatro operarios. Salario mensual \$ 400

7 EVALUACIÓN FINANCIERA

7.1 Proyección de ingresos, costos y gastos

Como paso final para la evaluación del plan de negocios, se debe realizar la valoración financiera del proyecto, compilando la información referida en los capítulos de marketing y organizacional. El objetivo de la evaluación financiera es determinar el valor de la inversión inicial, proyectar los ingresos y egresos y construir indicadores de valoración como el valor actual neto y tasa interna de retorno.

7.1.1 Proyección de ingresos

La proyección de ingresos debe considerar los supuestos económicos que se consideran trascendentales para la operación del plan de negocios, estos son la inflación proyectada y el crecimiento de la industria de fabricación de prendas de vestir. En el caso de la inflación, según las estadísticas del Banco Central, entre el año 2014 y 2017, se registra una inflación promedio de 2,09%, este porcentaje se puede asumir para el período de evaluación de cinco años, debido a que refleja la velocidad de incremento de los precios en la economía ecuatoriana.

Para el crecimiento de la industria, se establece el promedio del sector de fabricación de prendas de vestir, el resultado del promedio entre el año 2014 y 2017 es 3,09%, al igual que la inflación, el crecimiento de la industria está en sintonía con el crecimiento de la economía ecuatoriana, por lo tanto, son factibles de utilizar en la proyección de ingresos.

Otro punto a considerar en la proyección de ingresos es la capacidad de elaboración de chompas en la planta de producción, según la estimación por el número de personal y el tiempo empleado en fabricar la chompa, se estima que es factible elaborar 572 chompas al mes, tomando en cuenta el porcentaje de

uso de la capacidad instalada de 70% se puede elaborar 400 chompas al mes. La descripción de la capacidad de producción y el tiempo de elaboración de las chompas térmicas se detalla en el anexo 3.

Se estimó un precio inicial de \$ 34,85, lo cual toma en cuenta el uso de los recursos necesarios para la elaboración de la chompa y los gastos relacionados con el proceso de exportación.

En base del uso de estos supuestos, la proyección de ingresos es la siguiente:

Tabla 17. Proyección de ingresos

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos	169.232	177.721	186.616	196.525	205.305

El incremento promedio de los ingresos es 4,95%, esto permite que la exportación de chompas térmicas hacia Alemania tenga un crecimiento relacionado al movimiento económico del país, para establecer criterios reales de valoración.

7.1.2 Proyección de costos

La proyección de costos toma en cuenta al costo variable del proyecto, que es el uso de la materia prima, este costo variable se relaciona con el incremento de la producción de chompas térmicas. En el tema del valor pagado por la materia prima se utiliza la inflación promedio que se mencionó en la proyección de ingresos.

La proyección de costos, contempla el uso de materiales e insumos necesarios en la confección de las chompas térmicas y en el proceso de la construcción del diseño folklórico. El costo inicial de materia prima es \$ 15,18, el cual toma en cuenta los insumos mencionados. La proyección del año 1 al año 5 es la siguiente:

Tabla 18. Proyección de costos

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costos de producción	61.801	67.347	68.794	70.277	70.897

El porcentaje de participación de los costos en el precio de la chompa térmica es el 63%, lo cual permite un margen 37% para obtener una ganancia por cada chompa exportada hacia el mercado alemán.

7.1.3 Proyección de gastos

Los gastos del proyecto están constituidos por los desembolsos de efectivo asociados a la operación de la empresa, donde el principal componente es el gasto logístico de exportación y los gastos por las actividades de promoción. Los gastos relacionados al pago de la nómina de la empresa.

La proyección de estos gastos se realiza en base a la inflación utilizada en los puntos anteriores, con el siguiente resultado:

Tabla 19. Proyección de gastos

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gastos sueldos	31.520	34.297	34.989	35.695	36.416
Gastos generales	50.284	50.042	51.087	52.153	53.242
TOTAL	81.804	84.339	86.076	87.848	89.658

Los márgenes de ganancia obtenidos en la proyección financiera son los siguientes:

Tabla 20. Proyección de márgenes

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
MARGEN BRUTO	63,48%	62,11%	63,14%	64,24%	65,47%
MARGEN OPERACIONAL	13,51%	13,10%	15,53%	19,11%	21,39%
MARGEN NETO	7,91%	7,87%	9,71%	12,32%	14,06%

En la tabla anterior se observa que los márgenes tienen un incremento constante desde el año 1 hasta el año 5, esto sucede porque la exportación de chompas térmicas va ganando mercado conforme transcurre el tiempo de evaluación.

7.2 Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital

7.2.1 Inversión inicial

La inversión inicial comprende la adquisición de todos los activos fijos, los activos diferidos compuestos por los gastos de apertura o anteriores al funcionamiento del proyecto y por el capital de trabajo. En el caso de la adquisición de los activos fijos el valor es \$ 60.650, lo cual comprende la maquinaria e implementos para la fabricación de las chompas térmicas. Los gastos de apertura son los permisos de funcionamiento y exportación por un valor de \$ 850. El capital de trabajo tiene un valor de \$ 23.362. De esta manera se obtiene la inversión inicial de \$ 84.862, esto indica que el proyecto tiene un uso intensivo de la maquinaria, que es la razón principal para la generación de ingresos, como se establece en la siguiente tabla:

Tabla 21. Proyección de márgenes

Inversiones Propiedad, Planta y Equipo (Activos No Corrientes)	60.650,00
Gastos de constitución	850,00
Capital de trabajo	23.362,80
TOTAL INVERSIÓN INICIAL	84.862,80

7.2.2 Capital de trabajo

El capital de trabajo es el requerimiento de dinero necesario para que el proyecto de exportación empiece a funcionar, este monto debe contener la necesidad de efectivo para la primera producción de chompas térmicas en base al costo de materia prima, el pago de la mano de obra y los gastos operacionales. En el

caso del proyecto, el valor necesario de capital de trabajo es \$ 23.362, esto es el 28% de la inversión inicial.

7.2.3 Estructura de capital

La estructura del financiamiento de la inversión inicial, determina que el proyecto requiere el 35% de crédito, por un valor de \$ 29.701, el cual se solicita a la Corporación Financiera Nacional a una tasa de 9,75% y cinco años plazo, el valor de la cuota mensual es \$ 627. El resumen de la estructura de financiamiento es la siguiente:

Tabla 22. Estructura de financiamiento

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Saldo inicial	29.702	24.856	19.516	13.631	7.146
Pago mensual (cuota)	7.529	7.529	7.529	7.529	7.529
Gasto Interés	2.683	2.189	1.644	1.044	383
Amortización al capital	4.846	5.340	5.885	6.485	7.146
Saldo final	24.856	19.516	13.631	7.146	-

El saldo del 65% de la inversión inicial por un valor de \$ 55.160, procede del recurso de los accionistas.

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

7.3.1 Proyección de estado de resultados

El objetivo del uso de los estados de resultados es calcular la utilidad neta que posteriormente servirán para el cálculo de los flujos de caja. El estado de resultados es el siguiente:

Tabla 23. Estado de resultados

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos	169.232	177.721	186.616	196.525	205.305
Costo materia prima	61.801	67.347	68.794	70.277	70.897
UTILIDAD BRUTA	107.431	110.375	117.822	126.247	134.408
Gastos sueldos	31.520	34.297	34.989	35.695	36.416
Gastos generales	50.284	50.042	51.087	52.153	53.242
Gastos de depreciación	2.588	2.588	2.588	672	672
Gastos de amortización	170	170	170	170	170
UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS Y PARTICIP.	22.869	23.277	28.987	37.557	43.908
Gastos de intereses	2.683	2.189	1.644	1.044	383
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPACIÓN	20.185	21.088	27.343	36.513	43.525
15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	3.028	3.163	4.101	5.477	6.529
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	17.158	17.925	23.242	31.036	36.997
22% IMPUESTO A LA RENTA	3.775	3.943	5.113	6.828	8.139
UTILIDAD NETA	13.383	13.981	18.128	24.208	28.857

La utilidad neta resultante del estado de resultados es positiva desde el año 1, por un valor de \$ 13.383, esto es el 7,9% de los ingresos. En el año 5, la utilidad neta se incrementa hasta \$ 28.857, que es el 14% de los ingresos.

7.3.2 Proyección de estado de situación financiera

La proyección del estado de situación es la siguiente:

Tabla 24. Estado de situación financiera

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<u>ACTIVOS</u>	84.863	98.296	106.629	119.154	137.264	159.421
<i>Corrientes</i>	23.363	39.554	50.646	65.928	84.880	107.878
Efectivo	23.363	32.779	43.562	58.508	77.069	100.772
Cuentas por Cobrar	-	5.688	5.949	6.262	6.615	6.844
Inventarios	-	273	296	294	303	263
Inventarios Materia Prima		743	766	790	814	-
Inventarios Sum. Fabricación	-	72	74	76	79	-
<i>No Corrientes</i>	61.500	58.742	55.984	53.226	52.384	51.543
Propiedad, Planta y Equipo	60.650	60.650	60.650	60.650	60.650	60.650
Depreciación acumulada	-	2.588	5.176	7.765	8.436	9.108
Intangibles	850	850	850	850	850	850
Amortización acumulada	-	170	340	510	680	850
<u>PASIVOS</u>	29.702	29.752	24.104	18.500	12.403	5.702
<i>Corrientes</i>	-	4.896	4.589	4.869	5.256	5.702
Cuentas por pagar proveedores	-	2.987	3.060	3.155	3.265	3.309
Sueldos por pagar	-	901	901	901	901	901
Impuestos por pagar	-	1.009	628	814	1.091	1.493
<i>No Corrientes</i>	29.702	24.856	19.516	13.631	7.146	-
Deuda a largo plazo	29.702	24.856	19.516	13.631	7.146	-
<u>PATRIMONIO</u>	55.161	68.544	82.525	100.653	124.861	153.719
Capital	55.161	55.161	55.161	55.161	55.161	55.161
Utilidades retenidas	-	13.383	27.364	45.493	69.700	98.558

El estado de situación financiera muestra tres conclusiones que se relacionan con la implementación de las políticas financieras:

Tabla 25. Políticas financieras

Política financiera	Resultado obtenido
Cuentas por cobrar y pagar	El objetivo principal del proyecto es cuidar la liquidez, es por ello que se da preferencia a mantener efectivo. La administración debe negociar contratos con los proveedores que permitan mantener un saldo positivo de efectivo.
Inventarios	Optimización en el uso del inventario, para mantener liquidez en la empresa y no acumular inventario.
Utilidades	Acumular las utilidades generadas en el estado de resultados, para generar efectivo en la cuenta del activo corriente

7.3.3 Estado de flujo de efectivo

El estado de flujo de efectivo anual tiene un saldo positivo desde el año 1, debido al uso de capital de trabajo inicial, con un valor que permite financiar las actividades del proyecto, esto resta presión en la generación de utilidades desde el inicio del proyecto. Los saldos del estado de flujo de efectivo son los siguientes:

Tabla 26. Estado de flujo de efectivo

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Total efectivo al final del período	23.363	32.779	43.562	58.508	77.069	100.772

7.3.4 Flujo de caja del proyecto

La forma de calcular el flujo de caja del proyecto, es en base al uso de la información del estado de resultados, el uso del capital de trabajo y los gastos de capital, incluido la recuperación de activos. El resultado del flujo de caja el proyecto es el siguiente:

Tabla 27. Flujo de caja del proyecto

AÑO	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS Y PARTICIP.		22.869	23.277	28.987	37.557	43.908
Gastos de depreciación		3.430	3.725	3.725	1.968	1.808
Gastos de amortización		170	170	170	170	170
15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES		3.028	3.163	4.101	5.477	6.529
22% IMPUESTO A LA RENTA		3.775	3.943	5.113	6.828	8.139
I. FLUJO DE EFECTIVO OPERATIVO NETO (F.E.O)		19.666	20.065	23.668	27.390	31.219
INVERSIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO	(23.363)	-	-	-	-	-
VARIACIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO	-	23.449	(948)	(280)	(201)	723
RECUPERACIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO	-	-	-	-	-	(22.744)
II. VARIACIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO	(23.363)	23.449	(948)	(280)	(201)	(22.020)
INVERSIONES	(61.500)	-	-	-	-	-
RECUPERACIONES	-	-	-	-	-	-
<i>Recuperación maquinaria</i>	-	-	-	-	-	1.288
<i>Recuperación equipo de computación</i>	-	-	-	-	-	839
III. GASTOS DE CAPITAL (CAPEX)	(61.500)	-	-	-	-	2.127
FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO	(84.863)	43.115	19.117	23.388	27.189	11.325

El flujo de caja del proyecto tiene saldos positivos desde el año 1 esto permite que la valoración tenga un resultado óptimo debido a los criterios de proyección utilizados en el documento.

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

7.4.1 Flujo de caja del inversionista

El saldo del flujo de caja del inversionista es el siguiente:

Tabla 28. Flujo de caja del inversionista

FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO	(84.863)	43.115	19.117	23.388	27.189	11.325
Préstamo	29.702	-	-	-	-	-
Gastos de interés	-	(2.683)	(2.189)	(1.644)	(1.044)	(383)
Amortización del capital	-	(4.846)	(5.340)	(5.885)	(6.485)	(7.146)
Escudo fiscal	-	904	738	554	352	129
IV. FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA	(55.161)	36.490	12.326	16.413	20.012	3.925

El saldo final del flujo de caja del inversionista es favorable para la valoración financiera, esto se debe a que no existe una influencia negativa del pago del crédito inicial.

7.4.2 Cálculo de la tasa de descuento

El cálculo de la tasa de descuento se basa en las fórmulas financieras del WACC y CAPM en base de los siguientes datos:

Tabla 29. Cálculo tasa de descuento

Tasa libre de riesgo	3,07%
Rendimiento del Mercado	10,25%
Beta	0,75
Beta Apalancada	0,77
Riesgo País	6,58%
Tasa de Impuestos	22,00%
Participación Trabajadores	15,00%
Escudo Fiscal	33,70%
Razón Deuda/Capital	54%
Costo Deuda Actual	9,75%

La tasa de descuento resultante es 13,63% (WACC) y 17,49% (CAPM).

7.4.3 Criterios de valoración

Los resultados finales de la valoración del proyecto son los siguientes:

Tabla 30. Criterios de valoración

	Flujo proyecto	Flujo del inversionista	Resultado
Valor actual neto	\$ 6.110	\$ 7.199	Recomendación de ejecutar el proyecto debido a que el valor actual neto permite recuperar la inversión inicial.
Tasa interna de retorno	17,14%	24,78%	Recomendación ejecutar el proyecto, porque el retorno es favorable para los inversionistas debido a que es superior a la tasa de descuento.
Período recuperación inversión	3,96 años	3,18 años	Recomendación ejecutar el proyecto. La inversión inicial se recupera en el tiempo de evaluación.

7.5 Índices financieros

Los indicadores financieros resultantes de las proyecciones son los siguientes:

Tabla 31. Índices financieros

	Proyecto Promedio año 1 – 5	Industria	Resultado
Liquidez	13,54	1,82	La política financiera de conservar la liquidez tiene su efecto positivo en comparación con la industria.
Endeudamiento	20%	74%	La industria tiene una alta dependencia del financiamiento externo, en el caso del proyecto esto no sucede debido a su liquidez.
Rentabilidad	10,37%	14,83%	El proyecto tiene una rentabilidad menor a la industria, ya que el proyecto privilegia la liquidez, que puede ser contrario al crecimiento de ventas para generar rentabilidad, es decir, el proyecto tiene una posición conservadora.

En base a la información presentada en la proyección financiera se puede concluir que la idea de negocio es favorable y se recomienda su ejecución. Para

cumplir con las expectativas planteadas, se debe crear criterios de evaluación con el uso de indicadores, para lo cual se puede utilizar la metodología del Cuadro de Mando Integral, de esta manera la gerencia tendrá los indicadores adecuados para la correcta toma de decisiones y llevarlas a cabo en el menor tiempo posible.

8 CONCLUSIONES

El análisis del entorno e industria, determina que existe mayor incidencia de las oportunidades sobre las amenazas, esto se refleja en el resultado obtenido en la matriz de factores externos. La oportunidad con mayor puntaje en la mencionada matriz es la firma del Acuerdo Comercial de la Unión Europea, ya que permite la entrada de productos ecuatorianos en el mencionado bloque económico con preferencias arancelarias, esto impulsa a los emprendedores a buscar expandir sus negocios o iniciar la comercialización de nuevos productos, como es el caso del presente plan de negocios. Es este sentido, es importante recomendar que se realice un análisis de la competencia con mayor prolijidad, para determinar un producto con mayor ajuste a las necesidades del consumidor alemán.

El análisis del cliente determina que el consumidor alemán tiene concede una alta valoración a los productos elaborados a mano y tiene afinidad con los diseños elaborados en base a la cultura andina. Esto permite crear una ventaja competitiva en este aspecto con otro tipo de prendas de vestir que obedecen a producciones en masa y tienen un acabado de calidad. Para satisfacer la necesidad del consumidor en cuestión de calidad de materia prima, se recomienda ejecutar procesos de evaluación con los proveedores.

En la oportunidad de negocio se confirma que la firma del acuerdo comercial con la Unión Europea, es el principal factor que impulsa el proyecto, además se encuentra un beneficio coyuntural derivado del tipo de cambio entre el dólar y euro, que beneficia a la posición ecuatoriana. Sin embargo, se recomienda valorar de forma conservadora esta coyuntura para que no existe un posible riesgo derivado del cambio de posición en el tipo de cambio.

La marca con la cual se busca identificar el producto en el mercado alemán, es Ecuakushma que transmite el mensaje de la cultura andina, de esta manera se posiciona las chompas térmicas entre el consumidor. En tema relacionado con el canal de distribución es estratégico para el proyecto, debido a que depende

del distribuidor en Alemania para entregar las chompas térmicas en el punto de venta. Se recomienda realizar una selección exhaustiva del distribuidor en tierras alemanas, para seleccionar al distribuidor que mejor se acoja a las necesidades de la empresa.

La misión y visión de la empresa, transmiten un mensaje de la cultura andina para relacionarlo con la marca y con el producto, es así como se construye el direccionamiento estratégico en base del establecimiento de objetivos. La estructura legal de la empresa es responsabilidad limitada, de esta manera se busca emprender el proyecto con personas de confianza del emprendedor y que puedan establecer una relación de apego al proyecto.

El resultado de la proyección financiera determina que el plan de negocios se fundamenta en indicadores económicos con sustento técnico, como es el crecimiento de la industria y la inflación proyectada. De esta manera, se puede evaluar el proyecto con mayor apego a la realidad económica del país, el resultado del valor actual neto es \$ 6.110 para el flujo del proyecto y \$ 7.199 en el flujo del inversionista, esto permite que se recupere la inversión inicial en un plazo de 36 meses.

REFERENCIAS

- Banco Central del Ecuador. (Junio de 2017). *Banco Central del Ecuador*. Obtenido de Publicaciones Generales: <https://www.bce.fin.ec/index.php/component/k2/item/776>
- Banco Mundial. (2017). *Doing Business*. Obtenido de Doing Business - Datos: <http://espanol.doingbusiness.org/data/exploreconomies/ecuador#trading-across-borders>
- Deutsche Welle. (30 de agosto de 2016). *www.dw.com/es*. Obtenido de *www.dw.com/es*: <http://www.dw.com/es/alemania-y-su-carrera-por-las-nuevas-tecnolog%C3%ADas/a-2151487>
- Deutschland.de. (2017). *Asi es Alemania*. Obtenido de <https://www.deutschland.de/es/topic/vida/compras-online-en-la-tienda-barrial>: <https://www.deutschland.de/es/topic/vida/compras-online-en-la-tienda-barrial>
- Expansión / Datosmacro.com. (2018). *SIM ALEMANIA 2018*. Recuperado el 09 de Abril de 2018, de <https://www.datosmacro.com/smi/alemania>
- Hurtado, B. (2016). *Diseño de enterizos para bebés en la etapa de gateo mediante el uso de textiles inteligentes*. Ambato: UTA.
- Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones, PROECUADOR. (2015). *Indicadores Básicos de Alemania*. Guayaquil: PROECUADOR.
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2017). *www.ecuadorencifras.gob.ec*. Obtenido de *www.ecuadorencifras.gob.ec*: http://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/descargas/Libros/Socioeconomico/Mujeres_y_Hombres_del_Ecuador_en_Cifras_III.pdf
- Kotler, & Keller. (2006). *Dirección de Marketing*. Mexico: Dirección de Marketing.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2013). *Introducción al Marketing*. Madrid: Pearson Prentice Hall.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2014). *Marketing*. Madrid: Prentice Hall.
- Messe Lateinamerika. (2018). Obtenido de <http://messelateinamerika2018.de/>: <http://messelateinamerika2018.de/>
- Ministerio de Comercio Exterior. (2017). *Acuerdos Comerciales*. Recuperado el 22 de septiembre de 2016, de Ministerio de Comercio Exterior -

Programas y Servicios: <http://www.comercioexterior.gob.ec/acuerdos-comerciales/>

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo Perú. (2015). *Plan de Desarrollo de Mercado: Alemania*. Obtenido de Ministerio de Comercio Exterior y Turismo Perú: https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/comercio_exterior/plan_exportador/Penx_2025/PDM/alemania/07_03.html

Ministerio de Telecomunicaciones. (2016). *www.observatoriotic.mintel.gob.ec*. Obtenido de www.observatoriotic.mintel.gob.ec - Observatorio TIC: <https://observatoriotic.mintel.gob.ec/estadistica/>

Oficina Federal de Estadísticas de Alemania. (2016). *www.destatis.de*. Recuperado el 20 de Septiembre de 2016, de Statistisches Bundesamt: <https://www.destatis.de/EN/Homepage.html>

Ortega, A., & Luis, E. J. (2015). *Plan de internalización empresarial: Manual práctico*. Madrid: Esic Editorial.

Parducci, N. (8 de noviembre de 2017). *www.eluniverso.com*. Obtenido de www.eluniverso.com/opinion: <https://www.eluniverso.com/opinion/2017/11/08/nota/6469342/responsabilidades-compartidas>

Portal Alemania. (2016). *www.portalalemania.com*. Obtenido de <http://www.portalalemania.com/Vivir-y-vida-en-Alemania/2016/05/18/el-clima-en-alemania.html>: <http://www.portalalemania.com/Vivir-y-vida-en-Alemania/2016/05/18/el-clima-en-alemania.html>

Porter, M. (2015). Comprender la estructura de un sector. *Harvard Business School Review*, 1 - 17.

Proecuador. (2017). *Perfil Logístico de Alemania*. Obtenido de www.proecuador.gob.ec: file:///C:/Users/USUARIO/Downloads/PROEC_PL2017_ALEMANIA_MARZO.pdf

Proecuador. (Mayo de 2017). *www.proecuador.gob.ec*. Recuperado el 24 de septiembre de 2016, de Ficha Comercial Alemania: <http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2014/06/Ficha-Comercial-Alemania-mayo-2014.pdf>

Recalex. (4 de agosto de 2017). *Grupo Recalex, 60 años de tradición textil en Ecuador*. Obtenido de <https://textilesecuador.com/grupo-recalex-60-anos-de-tradicion-textil-en-ecuador/>

RMIT University. (2016). *RMIT is at the forefront education and research in the rapidly evolving field of nanotechnology - the science and engineering of*

materials less than a micrometre. Obtenido de Nanotechnology:
<https://www.rmit.edu.au/study-with-us/science/nanotechnology>

Santander Trade Portal. (2018). *www.es.portal.santandertrade.com*. Obtenido de [www.es.portal.santandertrade.com: https://es.portal.santandertrade.com/gestionar-embarques/alemania/acuerdos-y-procedimientos-aduaneros](http://es.portal.santandertrade.com/gestionar-embarques/alemania/acuerdos-y-procedimientos-aduaneros)

Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo. (2013). *Plan Nacional del Buen Vivir*. Quito: SENPLADES.

Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo. (2017). *Plan Nacional de Desarrollo 2017 - 2021*. Quito: SENPLADES.

Superintendencia de Compañías. (30 de agosto de 2016). *Portal de Información Sector Societario*. Obtenido de [www.supercias.gob.ec: http://appscvs.supercias.gob.ec/portallinformacion/sector_societario.zul](http://appscvs.supercias.gob.ec/portallinformacion/sector_societario.zul)

TNT Holdings B. V. (2017). *Incoterms*. Recuperado el 27 de Mayo de 2018, de https://www.tnt.com/express/es_ec/site/como/understand-incoterms.html

United Nations - Comtrade Databases. (2017). *www.comtrade.un.org*. Obtenido de [www.comtrade.un.org/data: https://comtrade.un.org/data/](https://comtrade.un.org/data/)

ANEXOS

Anexo 1. Experto N° 1: Geovani Torres – encargado de exportaciones e importaciones en la empresa Recalex

Pregunta: Cuál es la situación actual del sector de fabricación de ropa.

Respuesta: La situación actual de los fabricantes de ropa es muy competitiva, pero siempre hay mecanismos y herramientas para desarrollar nuevos nichos de mercado, donde se puede colocar productos novedosos que marquen diferencia de los tradicionales.

Pregunta: Como ha afectado al sector la restricción de importación de ropa.

Respuesta: La restricción de importaciones de ropa afecta gravemente al sector, debido a que ingresan ropas de toda calidad y precio lo cual ha ocasionado que muchas fábricas de hilados y telas cierren, así como también muchos fabricantes y talleres de ropa.

Pregunta: En los últimos años su negocio ha tenido un incremento en la facturación, número de personal o compra de maquinarias.

Respuesta: Con la tecnología actual, materias primas innovadas, diseños exclusivos manejados adecuadamente han permitido crecer en producción y ventas, así como también realizar inversiones de maquinarias de última tecnología para la fabricación de los productos.

Pregunta: Cuál es su opinión respecto a las materias primas en el sector de fabricación de ropa.

Respuesta: Las materias primas para la fabricación de ropa en la actualidad existe mucha oferta, variedad y precios, por lo que se las pueden adquirir dependiendo a la clase de mercados o clases sociales que serán apuntadas las prendas de vestir.

Pregunta: A su criterio cuales son los productos con mayor atractivo para los consumidores.

Respuesta: Dentro de las prendas de vestir, siempre habrá cabida para colocarlos en el mercado, todo dependerá de la calidad y costo con los cuales se los oferte.

Pregunta: Como califica la innovación en el sector de fabricación de ropa

Respuesta: La innovación en la fabricación de ropa actualmente es muy dinámica, los grandes fabricantes como China, Vietnam, India han desarrollado mucha tecnología que permite confeccionar prendas de vestir muy novedosas con materias primas y acabados como telas sintéticas con repelente al agua, calor y sudor, o con impresión textil digital.

Pregunta:Cuál es su opinión respecto a la fabricación de chompas térmicas con diseños folclóricos.

Respuesta: Esta prenda de vestir puede ser muy exitosa, dependiendo de los diseños y materias primas utilizados para este producto, además dependiendo al tipo de mercado que se quiera posicionar.

Pregunta: Con la firma del Acuerdo Comercial con la Unión Europea, es factible la exportación de ropa.

Respuesta: Por supuesto que sí, los acuerdos comerciales con la comunidad europea son justamente para este tipo de negocio e inversiones, los productos al no ser grabados con impuestos arancelarios pueden ser más competitivos en su costo, a los mismos que si les agregamos calidad de confección, materia prima y diseños exclusivos habrá la seguridad del éxito.

Experto N° 2: Florian Sauer – Coordinador de Proyectos de la Cámara de Industrias y Comercio Ecuatoriano – Alemana

Pregunta:Cuál es la situación actual del sector exportador hacia Europa

Respuesta: Actualmente es muy buena para exportar porque tienen algunos beneficios debido al acuerdo que se tiene con la UE.

Pregunta: Los productos artesanales tienen acogida en el mercado Alemán.

Respuesta: Tanto los alemanes como los europeos tienen un gusto particular por los productos artesanales y mucho más si son hechos a mano, porque los alemanes valoran los productos artesanales que tienen los países latinoamericanos.

Pregunta: Ecuador tiene facilidad para exportar a Alemania.

Respuesta: Sí, gracias al acuerdo que se tiene con la Unión Europea y es por este motivo que Ecuador debe aprovechar para exportar algunos productos que sean de gran acogida en el mercado europeo.

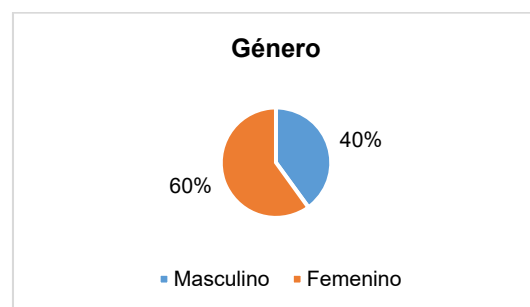
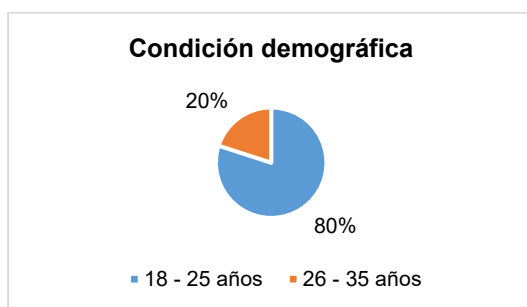
Pregunta: La exportación de productos al mercado alemán tiene facilidad para conseguir medios de transporte (marítimo y/o aéreo)

Respuesta: Todo depende del producto que se vaya a exportar y de la cantidad ya que con esos factores se puede analizar los precios en la logística que sean convenientes para el exportador. En el caso de su producto lo conveniente sería hacerlo vía aérea.

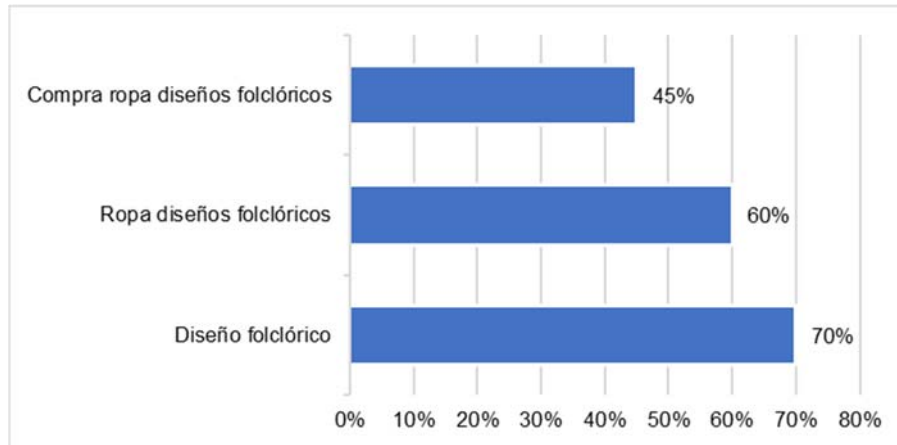
Pregunta: Existe la posibilidad de expandirse en el mercado europeo.

Respuesta: Debido a que la mayoría de ciudades de los países europeos son grandes la posibilidad de expandirse es mayor para cualquier exportador.

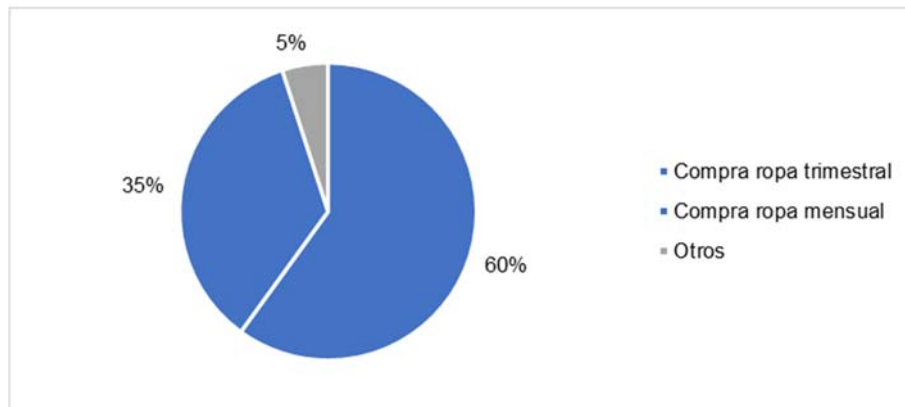
Condición demográfica: 80% de los encuestados se encuentra en el rango de edad entre 18 y 25 años y el 20% entre 26 y 35 años, el 60% de los participantes son personas de género femenino y 40% de género masculino; el 90% de los participantes tienen estudios universitarios.



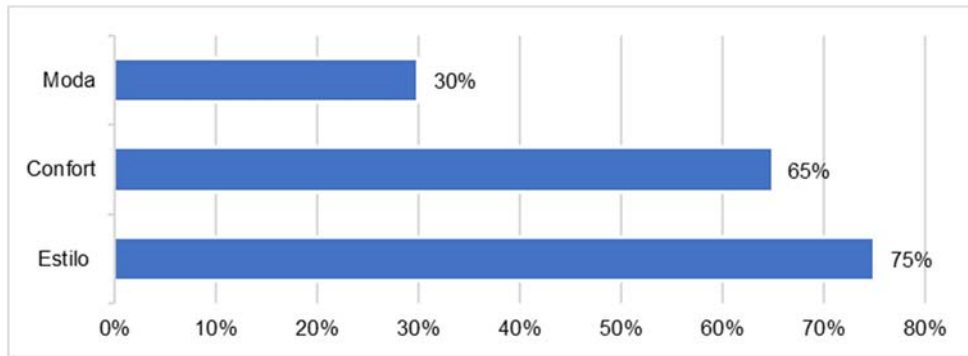
Producto: el 70% de los encuestados conoce los diseños folclóricos del Ecuador. El 60% de los encuestados conoce la ropa con diseños folclóricos del Ecuador. El 45% de los encuestados ha comprado ropa con diseños folclóricos del Ecuador.



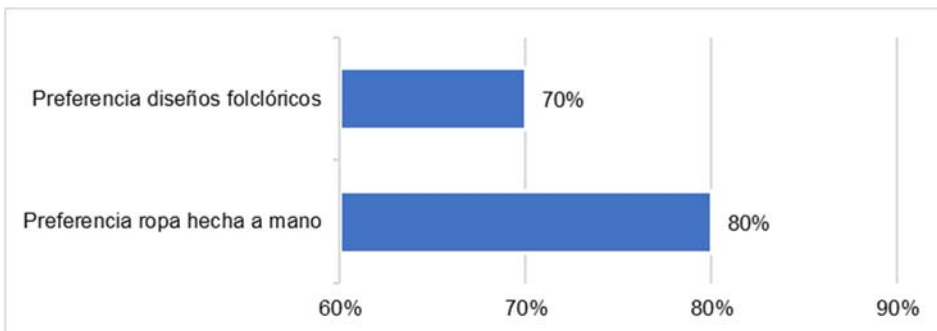
Necesidades y preferencias consumidor: el 60% de los encuestados indican que compran ropa de forma trimestral; el 35% de los encuestados lo compra mensual y 5% tiene otro tipo de frecuencia de compra.



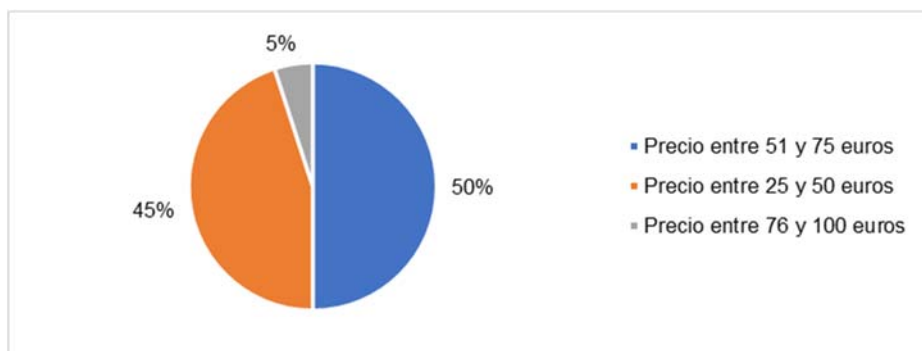
El 75% de los encuestados prefiere el estilo de la ropa como principal factor de decisión de compra, el 65% de los encuestados tiene como principal factor de decisión de compra de ropa el confort y el 30% escoge la moda como su factor de decisión de compra.



El 80% de los encuestados tiene preferencia por la ropa que tiene diseños y materiales realizados a mano y el 70% gustaría por comprar ropa con diseños folclóricos en una chompa térmica.

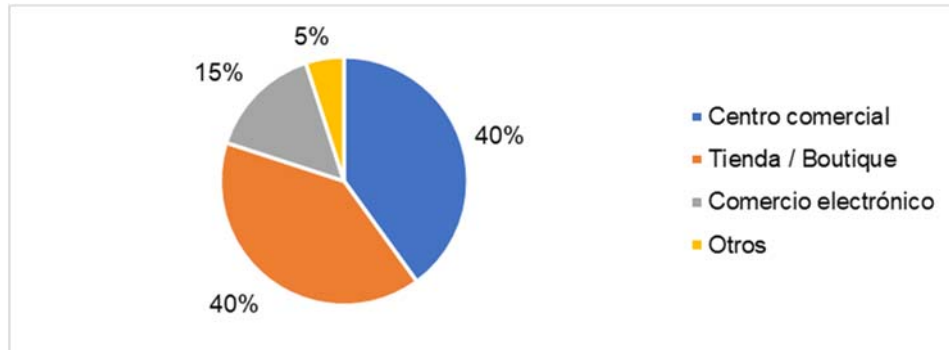


Precio: el 50% de los encuestados tiene como precio de compra para la chompa térmica con diseños folclóricos entre 51 y 75 euros, el 45% escoge un precio entre 25 y 50 euros y 5% escoge un precio entre 76 y 100 euros.

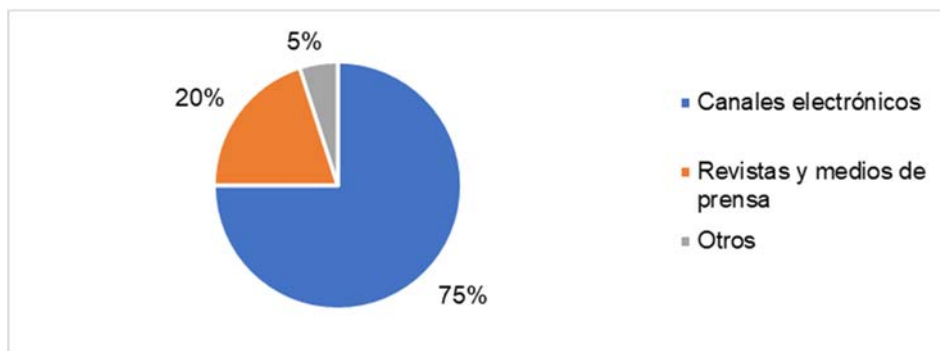


Plaza: el 40% de los encuestados escoge el centro comercial como el sitio ideal para adquirir ropa, 40% escoge un punto de venta ubicado fuera de un centro

comercial, 15% escoge un canal de comercio electrónico como y 5% escoge otros tipos canales de comercialización.



Promoción: el 75% responde a los canales electrónicos como el principal medio de comunicación para adquirir ropa, revistas y medios de prensa el 5% y otros medios de comunicación con el 20%.



Anexo 2. Matriz correlación

	How old are you?	Gender?	Level of education?	Did you already get to know the folkloric designs of Ecuadorian crafts?	Have you ever heard about clothes with folkloric designs?	Have you previously acquired clothes with folkloric designs from Ecuador?	Where are you from?	How often do you buy clothes?	What do you look for when buying clothes? Choose up to three factors.	Would like to wear clothes made with materials and designs made by hand?	Would like to wear clothes that combine protection for the cold and folkloric designs?	What price do you think is appropriate for a thermal sweater with folkloric designs?	Where you regularly buy your clothes?	Through which means you receive information and / or promotions about clothing?
How old are you?	1													
Gender?	0,046574643	1												
Level of education?	0,007273737	-0,260289603	1											
Did you already get to know the folkloric designs of Ecuadorian crafts?	-0,230532723	0,303045763	-0,110431526	1										
Have you ever heard about clothes with folkloric designs?	-0,042876692	0,162459108	0,143773817	0,382919791	1									
Have you previously acquired clothes with folkloric designs from Ecuador?	-0,176009419	0,143509462	-0,037354021	0,473557064	0,220191737	1								
Where are you from?	0,204273028	0,190692518	0,253139927	-0,134839972	-0,08261263	-0,187002234	1							
How often do you buy clothes?	0,267395742	0,115285744	-0,140435945	-0,048911599	-0,168562973	0,062869461	-0,065952386	1						
What do you look for when buying clothes? Choose up to three factors.	0,038717049	0,085995547	-0,255174715	0,101346725	0,048121507	-0,026053591	0,256913084	-0,025776558	1					
Would like to wear clothes made with materials and designs made by hand?	-0,056480051	0,242535625	0,189388505	0,042874646	0,262680809	0,046408209	-0,023124865	-0,0838827	-0,013904656	1				
Would like to wear clothes that combine protection for the cold and folkloric designs?	-0,202690118	0,058025885	0,172180295	0,492365964	0,216817173	0,341417807	-0,199171839	-0,357222363	0,054889646	0,337760265	1			
What price do you think is appropriate for a thermal sweater with folkloric designs?	-0,035087976	-0,0358748	-0,352970257	0,076101943	-0,040797316	-0,108115839	-0,143662175	-0,156335244	0,107977558	1,0143E-17	0,043715008	1		
Where you regularly buy your clothes?	0,132054764	0,263752189	-0,154466894	-0,163188341	-0,239239946	-0,21448863	0,04086515	-0,059293391	-0,015121009	0,079961628	-0,275480177	-0,099351599	1	
Through which means you receive information and / or promotions about clothing?	-0,123900134	0,17349448	-0,216762284	-0,040893041	0,050108015	0,05532911	0,030327091	-0,044003168	0,192299035	0,087663733	-0,161074732	-0,174274234	0,415649235	1

Anexo 3. Capacidad de producción y tiempos de producción

LÍNEA DE PRODUCCIÓN				
	Departamento	Actividad	Tiempo requerido	
Corte		Patronaje prenda	2	minutos
Corte		Crear orden de producción	3	minutos
Corte		Tender tela	3	minutos
Corte		Cortar tela	5	minutos
Corte		Agrupar piezas por tallas	5	minutos
Corte		Fusionar piezas de corte	5	minutos
Corte		Agrupar por paquetes	5	minutos
Insumos		Preparar insumos	5	minutos
Confección		Confeccionar prendas	30	minutos
Acabados		Control de calidad	5	minutos
Acabados		Acabados y etiquetado	5	minutos
Producto final		Recepción y perchado	2	minutos
Total tiempo requerido			75	
Tiempo de producción			75	minutos
Personal producción			4	operadores
Tiempo de trabajo x operario			480	minutos
Número total de chompas producidas			26	por día
Número de días x mes			22	
Número de chompas x mes			572	
Uso capacidad instalada			70%	
Número de chompas x mes			400	
Número de chompas x año			4800	

