



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA FABRICACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN  
DE BRA'S DEPORTIVOS PARA MUJERES EN QUITO

AUTOR

Pamela Alejandra Vivero Avila

AÑO

2018



**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS**

**PLAN DE NEGOCIOS PARA LA FABRICACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE  
BRA'S DEPORTIVOS PARA MUJERES EN QUITO**

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

Profesor Guía:  
Edison Fernando Suárez

Autor:  
Pamela Alejandra Vivero Avila

Año  
2018

## DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

“Declaro haber dirigido este trabajo, “Plan de negocios para la fabricación y comercialización de bra’s deportivos para mujeres en Quito”, a través de reuniones periódicas con la estudiante Pamela Alejandra Vivero Avila, en el semestre 2018-2, orientando sus conocimientos y competencias para un eficiente desarrollo del tema escogido y dado cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación”

---

Edison Suárez

C.I. 0400713632

## DECLARACIÓN DEL PROFESOR CORRECTOR

“Declaro haber revisado el trabajo, “Plan de negocios para la fabricación y comercialización de bra´s deportivos para mujeres en Quito”, de la estudiante Pamela Alejandra Vivero Avila, en el semestre 2018-2, dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que los Trabajos de Titulación”

---

Diana Caamana Gómez

C.I. 1718294919

## DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE

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

---

Pamela Alejandra Vivero Avila

C.I. 1722255179

## **AGRADECIMIENTOS**

A Dios y en especial a mi familia, quienes supieron guiarme por el mejor camino para alcanzar mis sueños sin rendirme. Agradezco también a todas y cada una de las personas que formaron parte de este grandioso proceso formativo que está a punto de culminar porque de ellas me llevo un millón de enseñanzas.

## **DEDICATORIA**

A mis padres, Jeannett y Marco por el inmenso esfuerzo que han hecho por sacar adelante nuestra familia, a mi hermano Marquito por estar presente acolitándome en lo que necesito, a mi abuelita Oliva por todos sus consejos dado, a mi mascota Austin por todas las noches de desvelo junto a mí y mis verdaderas amigas, quiénes estuvieron presentes de una u otra forma durante la construcción de este último proyecto universitario; este triunfo es por y para ustedes.

## **RESUMEN**

El presente plan de negocios consiste en la creación de una empresa textil enfocada a la fabricación y comercialización de un bra deportivo ecológico elaborado con 100% con tela de algodón orgánico para las mujeres deportistas con un estilo de vida activo y preocupadas por la moda sustentable y el medio ambiente residentes en la ciudad de Quito.

Cooper nace de la necesidad femenina de vestir una prenda deportiva fundamental en sus actividades físicas que proteja su piel y colabore al mejoramiento de su rendimiento competitivo.

Para el desarrollo de este documento se utilizó fuentes secundarias para validar la información existente tanto de la industria como del mercado. Conjuntamente se realizó una investigación de mercado con el fin de identificar las características del potencial cliente, así como las de la competencia. Finalmente, se elaboró un plan financiero para evaluar la factibilidad y viabilidad del plan de negocios propuesto.



## **ABSTRACT**

The present business plan consists of the creation of a textile company focused on the manufacture and marketing of an ecological sports bra made with 100% organic cotton fabric for women athletes with an active lifestyle and concerned about sustainable fashion and the environment residents in the city of Quito.

Cooper is born of the feminine need to wear a fundamental sport garment in its physical activities that protects its skin and contributes to the improvement of its competitive performance.

For the development of this document, secondary sources were used to validate the existing information of both the industry and the market. A market investigation was jointly carried out in order to identify the characteristics of the potential client, as well as those of the competition. Finally, a financial plan was developed to evaluate the feasibility and viability of the proposed business plan.

## ÍNDICE

<b>1. INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>1</b>
1.1 Justificación del trabajo .....	1
1.1.1 Objetivo General del trabajo.....	2
1.1.2 Objetivos Específicos el trabajo .....	2
<b>2. ANÁLISIS ENTORNOS.....</b>	<b>3</b>
2.1. Entorno externo .....	3
2.2 Análisis de la Industria.....	9
2.3 Matriz de Evaluación de Factores Externos.....	12
2.4 Conclusiones .....	12
<b>3. ANÁLISIS DEL CLIENTE.....</b>	<b>14</b>
3.1 Investigación cualitativa y cuantitativas.....	14
3.2 Conclusiones .....	21
<b>4. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO .....</b>	<b>22</b>
4.1 Descripción de la oportunidad de negocio encontrada.....	22
<b>5. PLAN DE MARKETING .....</b>	<b>25</b>
5.1 Estrategia general de marketing.....	25
5.1.1 Mercado Objetivo .....	26
5.1.2 Propuesta de Valor .....	27
5.2 Mezcla de Marketing.....	28
5.2.1 Producto .....	29
5.2.1.1 Atributos .....	29
5.2.1.2 Accesorios.....	30
5.2.1.3 Diseño y Confección .....	30
5.2.1.4 Branding.....	31

5.2.1.5 Empaque y etiquetado .....	32
5.2.1.6 Soporte.....	33
5.2.2 Precio.....	33
5.2.2.1 Estrategia de fijación de precios.....	34
5.2.2.2 Estrategia de entrada .....	35
5.5.5.3 Estrategia de ajuste.....	35
5.2.3 Plaza .....	35
5.2.3.1 Estrategia de distribución .....	35
5.2.3.2 Puntos de venta .....	35
5.2.3.3 Estructura del canal de distribución.....	36
5.2.3.4 Tipos de canales .....	37
5.2.4 Promoción.....	37
5.2.4.1 Estrategia promocional.....	37
5.2.4.2 Publicidad.....	38
5.2.4.3 Promoción de ventas.....	38
5.2.4.4 Relaciones públicas .....	39
5.2.4.6 Relacionamiento con Marketing Digital .....	40

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

### **ORGANIZACIONAL..... 40**

6.1 Misión, visión y objetivos de la organización .....	40
6.2 Plan de Operaciones .....	41
6.3.1 Estructura Legal .....	43
6.3.2 Diseño organizacional .....	43
6.3.3 Organigrama.....	44
6.3.4 Cadena de Valor.....	45

### **7. EVALUACIÓN FINANCIERA ..... 48**

7.1 Proyección de ingresos, costos y gastos .....	48
7.2 Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital...50	
7.4 Proyección del estado de resultados anual .....	50

7.4 Proyección de situación financiera y estado de flujo de efectivo.....	51
7.5 Proyección de flujo de caja del inversionista, cálculo de la tasa de descuento y criterios de valoración .....	53
7.6 Índices financieros .....	54

## **8. CONCLUSIONES GENERALES Y**

<b>RECOMENDACIONES .....</b>	<b>56</b>
------------------------------	-----------

<b>REFERENCIAS .....</b>	<b>59</b>
--------------------------	-----------

<b>ANEXOS .....</b>	<b>62</b>
---------------------	-----------

## **1. INTRODUCCIÓN**

### **1.1 Justificación del trabajo**

Esta idea de negocio nace de la evolución femenina en el mundo deportivo. El cuerpo de una mujer tiene características diferentes al de los hombres por lo que difiere en varios aspectos al hablar de implementos deportivos. El bra o top es una prenda especializada para la mujer activa que brinda comodidad y soporte al momento de realizar cualquier actividad física. Para ello es importante destacar que existen varios factores y parámetros a tomar en cuenta durante el proceso de elección del bra que se adapte mejor a las necesidades de cada una.

En el Ecuador existió un crecimiento promedio del 14,86%, entre el 2006 y el 2014, en cuanto a los ecuatorianos que practican algún deporte. De todo este grupo, el 25,3% son mujeres con un crecimiento de 12 puntos porcentuales a comparación del 2006 (INEC, 2016). Dentro de la investigación realizada por Daniela García, autora del paper “Incremento del deporte participativo en la ciudad de Quito en los últimos cuatro años”, se indica que existe una tendencia a participar en eventos deportivos en la ciudad de Quito como lo indica Santiago López, organizador de Proyecto Aventura. Él menciona que además de tener un mayor número de deportistas participantes, cerca del 80% fueron mujeres, lo que es un fenómeno nuevo. Adicionalmente, en el país se han aperturado varias tiendas de marcas deportivas internacionales tal y como lo menciona Keiko Hara, Brand Marketing Manager de Adidas para América Central y el Caribe, quien afirma que esta expansión geográfica se debe a la respuesta favorable del consumidor junto con el incremento en ventas (García, 2014).

El deporte ha crecido tanto en sus participantes como en sus inversiones. La FCB Universitat, plataforma de educación para profesionales deportivos del Fútbol Club Barcelona, asegura que el deporte en América Latina es una industria que se proyecta generar USD 90 mil millones en el 2017 y un 5% de

crecimiento anual (EKOS, 2017). Es por ello que, al observar su constante evolución este proyecto pretende colaborar al mismo aportando una de las indumentarias necesarias para las mujeres con una vida deportivamente activa y aquellas que están iniciándola. La nueva tendencia de participación femenina en el mundo deportivo genera oportunidades en el mercado ecuatoriano. La prenda deportiva busca ser adaptable a las necesidades de cada deportista sin dejar de lado la tendencia ecológica en la que se está iniciando el mundo.

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

Diseñar un plan de negocios para la fabricación y comercialización de bra's deportivos específicos para mujeres; con la finalidad de crear una prenda especializada que se adapte a las necesidades de cada deportista; brindando un ajuste perfecto y transpiración eficaz el momento de ejercitarse.

### **1.1.2 Objetivos Específicos el trabajo**

- Realizar un análisis del ambiente externo y la industria mediante la aplicación de distintos instrumentos de gestión para la evaluación de la situación actual del giro de negocio en el que se desarrolla el proyecto.
- Identificar y cuantificar el perfil de los potenciales clientes y los factores que influyen en su comportamiento mediante la implementación de una investigación de mercados para la segmentación y selección del mercado objetivo.
- Identificar una oportunidad de negocio en base a una investigación de mercado, análisis del entorno externo y de la industria.
- Elaborar un plan de marketing para el lanzamiento del producto identificando su mercado objetivo, propuesta de valor y la correcta mezcla del marketing para la creación de una estrategia general de mercado.
- Crear la filosofía y estructura organizacional del proyecto identificando la misión, visión, objetivos organizacionales para elaborar un plan de operaciones y definir la estructura organizacional.

- Establecer un plan financiero para determinar la rentabilidad y viabilidad del proyecto mediante técnicas financiera.

## **2. ANÁLISIS ENTORNOS**

### **2.1. Entorno externo**

#### **Análisis Político y Legal**

El sector textil ecuatoriano está regulado por la Asociación de Industriales Textiles del Ecuador (AITE) desde 1943, organismo regulatorio que lidera la integración, desarrollo y posicionamiento de la cadena textil en el mercado local e internacionales. Esta institución es el mediador y representante oficial de los trabajadores del sector textil frente al Gobierno resolviendo problemas económicos y financieros del país. Otras de las organizaciones gremiales del sector son la Cámara de la Pequeña Industria (CAPEIPI), La Cámara de Comercio de Antoni Ante y la Asociación de Confecciones Textiles (ACONTEX). Las varias instituciones regulatorias en el país son una oportunidad industrial que este sector presenta en los últimos años.

El Ecuador tiene varias relaciones comerciales relevantes con países como Chile, Guatemala, el Salvador, países de El Mercado Común del Sur (MERCOSUR) y de la Comunidad Andina de Naciones (CAN). Además, se encuentra en proceso de negociación con Corea del Sur y tiene en sus planes iniciar negociaciones con la Asociación Europea de Libre Comercio EFTA. El Acuerdo Comercial con Turquía se ha suspendido varias veces por lo que los afiliados del AITE temen que el sector textil y de confección pierda esta oportunidad de exportación; como consecuencia creen que el país perderá participación de mercado al permitir el ingreso de productos extranjeros al no poder ubicarlos en sus mercados naturales (AITE, 2016).

El Gobierno actual ha desarrollado una estrategia industrial cuya propuesta pretende afianzar el desarrollo del Ecuador a través de su industria mediante los lineamientos establecidos en el documento “Política Industrial del Ecuador 2016-2025” (Ministerio Coordinador de Producción, Empleo y Competitividad.

Ministerio de Industrias y Productividad, 2016). En este paper se determina a la industria textil y de confección como una Industria Intermedia y Final (IIF), con una tasa de crecimiento de 3,9% durante el periodo 2007-2015. Se especifican tres instrumentos principales para el desarrollo del sector textil: Fomentar la participación de la industria nacional en las compras públicas, el desarrollo de las exportaciones dando preferencia al Comercio Justo y el fortalecimiento de los Centros de Desagregación, Innovación y de Transferencia Tecnológica. Los impactos que estas herramientas tendrán en las IFF para el 2025 son un incremento de 2,8 puntos porcentuales en el PIB, USD 3.100 millones de aporte positivo a la balanza comercial, 144.500 nuevos empleos y una inversión de USD 3.900. Estos resultados esperados generarán un notable crecimiento de este sector en el Ecuador.

Existe un factor importante y necesario a tomar en cuenta para el desarrollo de este sector, el contrabando. Según un estudio realizado por la AITE en el 2010, se estima que el contrabando textil ronda entre USD 150 y USD 200 millones incluyendo los productos ilegales de países vecinos y el contrabando técnico, es decir, la defraudación aduanera. Uno de los métodos de control son las vigilancias de mercados, un método aplicado posterior al ingreso de los productos textiles al país para verificar el cumplimiento de la Ley aduanera y tributaria por parte de los agentes económicos y el Reglamento de Etiquetado y Rotulado Textil (RTE). (AITE, 2016) Este método de comercio ilegal es una amenaza al sector textil en cuanto a la producción y comercialización de estos productos que afectan directamente a los trabajadores de la industria. Una consecuencia clara del contrabando, asegura la ACONTEX, es el decrecimiento de casi el 35% de ventas del sector confeccionista durante el 2016.

### **Análisis Económico**

La industria textil y de confecciones en Ecuador ha ido evolucionando con el pasar de los años convirtiéndose en la tercera industria más grande dentro del sector manufacturero aportando más del 7% del Producto Interno Bruto (PIB) y



su principal razón de crecimiento ha sido la diversificación de productos textiles a lo largo de los años; siendo los hilados y los tejidos los principales en volumen de producción (AITE, 2016). Desde sus inicios, esta industria tuvo foco en el mercado local, sin embargo, a partir de la década de los 90 las exportaciones textiles fueron incrementándose (Ordoñez, 2013) y ahora la AITE asegura que el sector textil está directamente relacionado con las exportaciones (AITE, 2017). En el año 2016, el Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones (PRO ECUADOR) determinó que el sector de Confección y Textil exportó 24 millones de toneladas representando USD 99 millones en FOB, teniendo como principales destinos a Colombia con aproximadamente el 25% total de exportaciones para el 2016, seguido por Filipinas, Reino Unido y Estados Unidos. En cuanto a las exportaciones por bloques económicos, Ecuador exporta un 40% del total de sus productos textiles a la Comunidad Andina (CAN), siendo su socio estratégico comercial (Litman, 2017). Según estudios realizados por la Comisión Económica para América Latina y El Caribe (CEPAL), se calcula que el 2015 fue un año de recesión en las economías de América Latina con un retroceso del 0,4% (AITE, 2017). Para Ecuador, este año tuvo varios factores difíciles de afrontar como la caída del precio del petróleo y la apreciación del dólar. Por todos estos aspectos, la AITE en su Boletín Mensual de Marzo del 2016 menciona que la industria textil ecuatoriana tuvo una repentina caída en sus exportaciones sobre todo al mercado colombiano (AITE, 2016). Sin embargo, México y Chile se convirtieron en nuevos socios comerciales del país con cerca de un 17% de las exportaciones en el año 2015.

En cuanto a la producción nacional, el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC) asegura que en el año 2015 de todas las empresas manufactureras investigadas reportan USD 28,79 millones a la economía del país (INEC, 2015). Según datos del Directorio de Empresas del INEC, en este mismo año las ventas de las empresas con actividad productiva en el sector manufacturero aportan con el 22,88% del total de ventas de todas las empresas registradas (Anexo 1). Este sector es el segundo sector que más

vende en el Ecuador. PRO ECUADOR determinó que la provincia con mayor actividad textilera es Imbabura en donde se encuentra el 45,99% de los talleres textiles (AITE, 2017). Además, este sector se encadena con un total de 33 ramas productivas del Ecuador, lo que nos hace pensar que también produce miles de empleos indirectos (AITE, 2017). El encadenamiento de este sector va desde la hilatura, la tejeduría para terminar con las prendas de vestir y textiles de hogar, los cuales van enlazados a las actividades agrícolas y ganaderas al igual que con otras industrias y empresas de servicios (AITE, 2016). Claramente los encadenamientos ayudan a la integración de la economía local provocando que este sector tenga una mejora de sus procesos productivos y conjuntamente colabore al crecimiento de las demás actividades enlazadas al sector.

### **Análisis Social**

La industria textil es considerada como un sector fundamental para el desarrollo social, productivo y económico del país ya que hasta el primer semestre del año 2017 fue el segundo sector manufacturero que empleaba más mano de obra después del sector de alimentos, bebidas y tabacos (AITE, 2017). Los estudios arrojados por el INEC en base a las Encuestas Industriales determinaron que durante el 2015 las empresas manufactureras estudiadas contrataron 226 mil trabajadores, 22% más en comparación al año anterior (AITE, 2017). Aproximadamente la tercera parte de los trabajadores son mujeres y la mayoría de ellas son madres y/o cabezas de familia (Anexo 2), lo que quiere decir que la industria textil es una oportunidad laboral para este grupo social. La AITE informa en su Boletín Mensual que este sector genera oportunidades de trabajo a jóvenes entre los 18 y 30 años debido que casi el 30% de los trabajadores de la industria presentan este rango de edad. Inclusive existe un 65% de trabajadores entre los 31 y 65 años de edad laborando en empresas textiles. Con todos estos datos podemos darnos cuenta que el sector textil colabora a la creación de empleo directo dentro del Ecuador por lo que es una oportunidad de empleo y desarrollo de la economía del país.

Por otro lado, el sector económico manufacturero es uno de los sectores que más genera micro emprendimientos en el Ecuador. Cerca del 98% de las empresas textiles del Ecuador en el 2016 se registraron con el estrato de micro o pequeña empresa según datos del INEC (INEC, 2016). La evolución de las microempresas manufactureras ha sido notable en los últimos cuatro años teniendo un crecimiento promedio anual de 5%, a pesar que el último año creció en un 0,2% (Anexo 3). Estos datos muestran claramente que el sector manufacturero está generando plazas de empleo mediante el desarrollo de nuevos negocios y emprendimientos, aportando al crecimiento de este sector.

Al analizar los resultados de la última Encuesta Nacional de Ingresos y Gastos (ENIGHUR) 2011-2012, del 97,6% del gasto de consumo monetario mensual de los hogares ecuatorianos la cuarta categoría de gasto con el 7,9% del total son las prendas de vestir y calzado (INEC, 2012). Se determinó que el área rural gasta más que el área urbana en esta categoría de consumo. El gasto promedio mensual de este es de USD 58 en el área urbana y USD 35 en el área rural. Estos datos reflejan que el consumo de prendas de vestir y calzado se encuentran entre los principales gastos según la Clasificación del Consumo Individual por Finalidades (CCIF).

### **Análisis Tecnológico**

La AITE, consciente que el desarrollo del sector textil depende del mercado internacional, ha invertido en la adquisición de nueva maquinaria que permita a los industriales competir en el mercado global (AITE, 2017). Todos los procesos dentro de esta industria requieren maquinaria especializada, generalmente importada y al analizar los datos de la CEPAL se puede ver que las importaciones de los bienes de capital tuvieron un decrecimiento notable del 22% en el 2015. Causando que el sector productivo textil y confección frene su crecimiento.

La importancia de las relaciones comerciales se basa también en el área tecnológica y de conocimiento para lograr una apertura de estos factores

fundamentales para el desarrollo de la industria. PRO ECUADOR asegura que las empresas textiles invierten en programas de capacitación para el personal de las plantas, con el objetivo de incrementar los niveles de eficiencia y productividad. La meta final es mejorar los índices de producción actuales, e innovar en la creación de nuevos productos que satisfagan la demanda internacional (AITE, 2017). Estas nuevas iniciativas son consideradas como una oportunidad para la industria textil y de confección.

Actualmente existe una nueva tendencia europea y estadounidense acerca del consumo de productos textiles elaborados con materiales orgánicos bajo el método de comercio justo (Funalgodón, 2006). Es por ello que se han creado certificaciones que controlan de mejor manera los derechos laborales que permiten al consumidor conocer la trazabilidad de su prenda, tales como la certificación ISO 9000, confecciones de tejido orgánico y certificaciones de Comercio Justo (Anexo 4). El Centro de Agricultura Sostenible de la Universidad de Bertmont realizó un estudio comparativo entre más de 120 cultivos de algodón y afirman que el algodón orgánico tiene varios beneficios ecológicos y económicos al presentar 67% menos de costos de producción que el algodón tipo Bt (Algodón modificado genéticamente) junto con menos riesgos para el medio ambiente y salud de las personas.

Adicionalmente, la vestimenta deportiva ha sufrido varios cambios a lo largo de los años de los cuales se marcan dos acontecimientos importantes a finales del siglo XIX. Primero, la Revolución Industrial trae consigo la creación de fábricas de tejidos de lana y algodón, una baja de precios en las telas y la invención de la máquina de coser, que permitió tener mejores acabados y una confección más rápida y al alcance de todos por su precio. Segundo, en 1896 se realizaron las primeras Olimpiadas modernas, donde la mayoría de atletas vestía “ropa deportiva” muy rudimentaria y formal (NOKOUT, s.f.). Durante los años 20 la moda fitness era dominada por los hombres mientras que las mujeres se les incentivaban más la “feminidad” que el deporte (DeportesCaneda, s.f.). En los años 50, la creación del nylon permite crear

prendas deportivas que brinden un mejor movimiento del cuerpo. La aparición de las fibras sintéticas permite la producción de ropa fitness de forma masiva y enfocada en nuevos estilos e intereses como indumentaria resistente al viento. Una década después se populariza el algodón y la lana. Durante los años 70 existe una diferencia notable en la práctica deportiva según la utilización de su indumentaria. Al llegar a los años 90, la tecnología en la ropa deportiva se adapta para brindar mayor comodidad. De esta manera en el siglo XX, la ropa se va personalizando según cada tipo de actividad física. Hoy en día la importancia de la ropa deportiva técnica busca mejorar el rendimiento deportivo (DeportesCaneda, s.f.).

## 2.2 Análisis de la Industria

Tabla No 1: Clasificación Industrial Internacional Uniforme

C	Industria Manufacturera
C14	Fabricación de prendas de vestir
C141	Fabricación de prendas de vestir, excepto prendas de piel
C1410	Fabricación de prendas de vestir, excepto prendas de piel
C1410.0	Fabricación de prendas de vestir
C1410.03	Fabricación de ropa interior y ropa de dormir de telas tejidas, de punto y ganchillo, de encaje, etcétera, para hombres, mujeres y niños: panties, calzoncillos, pijamas, camisones, batas, blusas, slips, sujetadores, fajas, etcétera.

### 2.2.1 Rivalidad entre empresas competidoras – Impacto alto

*a. Número de competidores con recursos y capacidades similares:* En el 2013, el Directorio de Empresas del INEC determinó que existían 18.946 empresas textiles en el Ecuador de las cuáles el 87% pertenecían a la confección y el 13% restante son empresas dedicadas a la fabricación de hilos y tejidos plasmadas gráficamente en el anexo 5 (INEC, 2016). Para el año 2016, se reportó la existencia de 72.735 empresas manufactureras en La Superintendencia de Compañías; de las cuales existen 196 activas registradas con el CIIU C1410.03 (Anexo 6).

*b. Tasa de Crecimiento de la industria:* Esta industria es una de las cinco principales actividades económicas que concentran el 74,96% de empresas en

el Ecuador y a pesar que en el 2016 se registraron 328 empresas menos en el Directorio del INEC (Anexo 7), es un sector económico que ha evolucionado rápidamente en los últimos cuatro años con una tasa de crecimiento de empresas perteneciente del sector manufacturero de 6,79% hasta el 2016 (INEC, 2016).

*c. Interés de los competidores:* Una de las empresas competidoras más grandes es Superdeportes S.A. o mejor conocida como Marathon. Según el Ranking del Sector textiles y calzado de la Revista Ekos, ésta ocupa el primer lugar con mayores ingresos en el 2017 seguida de Pat Primo Ecuador Comercializadora S.A (EKOS, 2017).

*d. El producto de la competencia:* Los productos ofertados por los competidores presentan varios factores diferenciadores específicamente en la tela, insumos y tecnología utilizada. Dos de las marcas más reconocidas a nivel internacional, Nike y Adidas, han creado telas diseñadas con tecnología especializada para evitar la transpiración del cuerpo, Dri-Fit y Clima Cool respectivamente. Otra de las empresas deportivas importantes en esta industria a nivel mundial es Under Armour, quien desde el año 2005 inicio su innovación con los productos textiles utilizados para el equipamiento deportivo tales como la tela de algodón UA TECH, la tela Charged Cotton, entre otros (Under Armour, s.f.)

### **2.2.2 Entrada potencial de nuevos competidores – Impacto Alto**

*a. Factor diferenciador:* Varias marcas internacionales han desarrollado productos textiles con tecnología; sin embargo, se ha dejado de lado los beneficios ecológicos y saludables.

*b. Conocimiento:* Las empresas deportivas reconocidas han pasado por un proceso de aprendizaje amplio logrando ser expertos en la fabricación de sus productos. La innovación continua de estas instituciones se basa en un alto nivel tecnológico de sus productos textiles. Además, esta industria requiere maquinaria especializada que generalmente se desarrolla en el exterior debido al alto nivel tecnológico que presentan.

### **2.2.3 Desarrollo potencial de productos sustitutos – Impacto Alto**

El INEC ha clasificado las actividades económicas del país en donde la industria textil está dividida en tres secciones: la fabricación de productos textiles, de prendas de vestir y de cueros. Tomando en cuenta como función principal la fabricación de prendas de vestir, para esta industria no existen productos sustitutos. Sin embargo, la globalización de los países hace que exista una rivalidad entre marcas por lo que se puede analizar el desarrollo potencial de marcas deportivas sustitutas. La revista Forbes realizó la lista Forbes Fab 40 en el 2016, donde cuantifica el valor de las mayores marcas del mundo de los deportes y en esta lista dentro de la categoría de empresas figura Nike, ESPN, Adidas y Under Armour en los primeros lugares jerárquicamente (Forbes, 2016). El valor de estas marcas hasta febrero del 2017 registra a Nike en lugar 29 con un valor de marca de 31 millones de dólares, Adidas en el puesto 189 con 7 millones de dólares y Under Armour en el lugar 374 con 6 millones de dólares de valor de marca (Brand Finance, 2017).

### **2.2.4 Poder de negociación de los proveedores – Impacto Alto**

La industria textil y de confección es un sector que demanda una serie de insumos y productos para sus procesos por lo que la red de proveedores envuelve no solamente a las telas sino también a la maquinaria, etiquetas, colgantes, cierres, hilos, entre otros. Según datos de la Superintendencia de Compañías en el año 2012 se registraron 3.679 empresas dedicadas a la fabricación de productos textiles entre ellas están clasificadas dos actividades económicas: la hilatura, tejeduría y acabados de productos textiles; y la fabricación de otros productos textiles (Superintendencia de Compañías, 2012). Para este año el sector manufacturero registró un total de 60.045 empresas a nivel nacional según el Directorio de Empresas del INEC (Anexo 8). Esto quiere decir que existe aproximadamente 16 veces más proveedores del sector manufacturero que empresas dedicadas a la industria textil; teniendo así un mayor poder de negociación frente a las empresas.

### **2.2.5 Poder de negociación de los clientes – Impacto Alto**

La gran cantidad de marcas deportivas, como se mencionó anteriormente, brindan al consumidor final una amplia gama de elección, por ende, hay mayor probabilidad de cambiar con facilidad de marca. Es así que el cliente analiza las características de los productos, sus beneficios y sus necesidades para elegir determinado producto. Por lo que, las empresas deportivas están a la vanguardia para implementar estrategias de desarrollo de productos que vayan de la mano de la tecnología e innovación. Por otro lado, el reconocimiento internacional de las marcas deportivas es también un factor determinante en la fidelidad de marca de los clientes por varias razones.

### **2.3 Matriz de Evaluación de Factores Externos**

Al realizar la Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE), detallada en el anexo 9, se obtuvo una puntuación ponderada total de 2,55 por lo que se puede deducir que el entorno externo presenta un ambiente complicado. Las oportunidades obtuvieron un promedio ponderado de 1,64 del cual existen dos factores claves de éxito que pueden ser aprovechadas por el proyecto: la tendencia por el consumo textil elaborado de materiales orgánicos junto con los beneficios y tipo de producción del algodón orgánico. En cuanto a las amenazas, su promedio ponderado fue de 0,91 con dos factores claves relevantes para la generación de estrategias internas de la empresa: la maquinaria especializada extranjera y la producción de algodón orgánico en el exterior. Con este análisis se puede determinar que las oportunidades existentes en el entorno externo pueden ser aprovechadas por la empresa mientras que las amenazas deben manejarse de mejor manera debido a que no se lo puede controlar directamente.

### **2.4 Conclusiones**

El crecimiento deportivo en el Ecuador se ha incrementado y fortalecido gracias a las iniciativas gubernamentales que promueven la actividad física, el deporte y la recreación como una política pública en beneficio de la sociedad (Agencia



Andes, 2017). Se ha invertido en tres líneas diferentes, la infraestructura deportiva, el apoyo a deportistas élite con el Plan de Alto Rendimiento (PAR) y programas que motivan a la ciudadanía a nivel nacional, con el objetivo de disminuir considerablemente el sedentarismo en los ecuatorianos que según la Encuesta Nacional de Salud y Nutrición (ENSANUT), para el 2012 se registró un 55% de la población con niveles medianos a altos de actividad física. Adicionalmente, las mujeres entre 18 a 60 años reportan un 46,2% de actividad física, siendo 20 puntos porcentuales menos activas que los hombres. Sin embargo, este escenario ha ido cambiando debido a que la Encuesta de Condiciones de Vida (ECV) en el 2014 reportó un crecimiento de 8,7% respecto al 2006 del número de personas que practican deportes, haciendo énfasis en las mujeres debido al incremento de 13 puntos.

En el pasado, las actividades deportivas se relacionaban con el género masculino, pero con el pasar de los años las mujeres se fueron integrando de tal manera que la ropa fitness tuvo un giro inesperado. Uno de los implementos deportivos, relativamente nuevos, en el sector textil es el top deportivo. Esta prenda fue diseñada para prevenir lesiones en el ligamento de Cooper y mejorar el rendimiento físico de las deportistas. Su evolución ha ido desde su diseño hasta los materiales utilizados para su fabricación como el algodón. Actualmente, Europa y Estados Unidos registran tendencias ecológicas para utilizar algodón orgánico en las prendas de vestir debido a sus múltiples beneficios. En Ecuador no existe un productor nacional de algodón, no obstante, existen empresas importadoras que permiten su adquisición en el mercado nacional. Asimismo, la maquinaria especializada para algodón es importada por entes autorizados. Los varios acuerdos comerciales facilitan el ingreso de materia prima e insumos al país con precios preferenciales. El contrabando textil es un factor incontrolable que afecta directamente a las ventas de las empresas de confección. Las regulaciones gubernamentales cada vez son más exigentes pero este tema debe manejarse internamente en las empresas con planes de contingencia para evitar pérdidas. De la misma manera, el Gobierno ha invertido en programas de capacitación para todo el

personal involucrado en el sector textil que ayuden a incrementar los niveles de eficiencia y productividad. Estos factores son fundamentales dentro de esta industria para obtener una mayor capacidad de cobertura y así adquirir una mayor participación dentro mercado local.

### **3. ANÁLISIS DEL CLIENTE**

#### **3.1 Investigación cualitativa y cuantitativa**

Para la investigación de mercado se utilizaron dos tipos de investigación: cualitativa y cuantitativa. Dentro de la investigación cualitativa se realizaron 2 entrevistas a expertos dentro del mercado textil y deportivo, dos focus group a la que asistieron en total 12 deportistas.

La primera entrevista se realizó a Santiago Olivos, jefe de producto de Adidas en Ecuador, para conocer cómo se maneja comercialmente las empresas dentro de la industria deportiva-textil. Adidas tiene una cobertura nacional debido a su presencia en 44 tiendas a nivel nacional, 7 franquicias Adidas en el país y su cliente potencial es Marathon. Durante los últimos años las ventas han sufrido varias alteraciones sin presentar tendencia alguna y su causa principal fue la implementación de nuevos impuestos, entre ellos las salvaguardas. El impacto más fuerte de estos factores fue durante el 2016 y a pesar que los costos de importación variaron, Adidas no realizó ninguna afectación directa sobre precio final, asumiendo este incremento de impuestos para disminuir su porcentaje de ganancias manteniendo aún una rentabilidad razonable para competir dentro del mercado. Cabe recalcar que todas las prendas de vestir importadas por Adidas son productos terminados y listos para su venta ya que tiene únicamente licencia nacional para su comercialización.

La mayor participación de ventas, dentro de las tres categorías manejadas por el experto, es la categoría de Running con mayor volumen de ventas en cuanto al calzado, seguido del textil y finalmente los accesorios. El Running ha crecido a nivel local gracias a la buena comunicación que ha realizado Marathon en el mercado para dar a conocer los beneficios de un producto específico para cada

deporte y de esta manera concientizar a los consumidores la utilización de implementos deportivos que aporten a un mejor rendimiento y un alto performance.

Los productos de mujer tienen características similares al de los hombres con corte, fit y silueta diferente en cuanto a los textiles. Todos los top's deportivos pertenecen a la categoría de Training en donde se dividen según su soporte y complejidad dependiendo su uso (deporte). La composición de los textiles deportivos varía según el tipo de materiales utilizados, sin embargo, las marcas grandes modifican en mayor proporción las tecnologías utilizadas en sus telas. Adidas trabaja con dos tecnologías: Clima Cool, es una tecnología incorporada en el tejido que permite la evaporación rápida del sudor para mantener la frescura y ventilación en tu cuerpo; y Clima Light, es una tecnología que permite la expulsión del sudor de la prenda. Cada cierre anual de temporada, se trabaja en la innovación de sus productos. Últimamente se han enfocado en el confort de las prendas deportivas y en con sport's bra se han realizado modificaciones en el corte para proporcionar un mejor ajuste y un fit adecuado para el cuerpo de la mujer.

Lourdes Paredes, presidenta y jefa de ventas de Tejidos Karman, fue la segunda entrevistada para conocer a profundidad el manejo de un fabricante textil en el país. Ella comenta que el apoyo gubernamental para el crecimiento de su empresa ha sido mínimo y poco constante, sin embargo, reconoce el apoyo brindado para participar en ferias internacionales y recibir capacitaciones, en su mayoría de temas sobre productividad industrial. La inversión inicial de este tipo de empresas es fuerte, especialmente en la maquinaria, al igual que su desarrollo en el mercado debido a una necesaria innovación tecnológica constante para evitar el incremento de costos de producción. Lourdes asegura que la maquinaria de alta producción genera mejores beneficios a comparación con la tradicionales. Adicional, la materia prima es otra inversión fundamental al ser necesario tener un stock permanente disponible para la producción continua y el volumen de compra requerido.

Las curvas de producción a nivel nacional son menores que las curvas de producción del extranjero ya que estas últimas se manejan con volúmenes de compra altas, lo cual no es rentable para el Ecuador por ser un mercado pequeño. Este factor es una desventaja para el mercado local ya que la producción internacional se maneja con economías de escala, obteniendo mejores beneficios a comparación de las empresas textiles ecuatorianas. Es por ello que se prefiere trabajar con materia prima local para mejorar los costos ya que al importar algún material tiene que existir una programación previa y su costo es más elevado.

Uno de los materiales utilizados con mayor frecuencia en la industria textil es el algodón, el cual se lo consigue en mercados extranjeros ya que en Ecuador no existe una fábrica de algodón local. Los principales mercados de origen para la importación de algodón, tanto para hilo y telas, son Perú y Brasil. Con mayor frecuencia se trabaja con Perú debido a que existen acuerdos comerciales como el Pacto Andino. Con Brasil se trabaja en menor frecuencia al no tener una relación comercial que tenga un impacto directo en los precios de importación. Para la utilización de los hilos de algodón existen maquinarias específicas de acuerdo a su galga, es decir, espesor o grosor del hilo. La ropa deportiva requiere maquinaria con galgas pequeñas debido a que sus telas son finas y sus hilos tienen otras especificaciones a diferencia de los hilos utilizados para la confección de prendas de vestir. La maquinaria de Tejidos Karman es alemana y una de las razones por las que prefieren esta marca, además de su calidad de trabajo, es la asequibilidad y eficiencia que tiene el representante de la marca en el país. Por otra parte, Lourdes comenta que durante el tiempo de vida de su empresa se han renovado cinco veces sus equipos hasta manejar actualmente maquinaria electrónica.

Para el proceso de compra, los proveedores venden su materia prima según el peso y el color. La cantidad mínima de compra es 70 kilos por color. El tiempo de despacho es entre 15 a 21 días desde Quito hacia cualquier parte del

Ecuador. En cuanto a los procesos de producción, existen varios cuellos de botella que no permiten trabajar con un proceso continuo. Por ejemplo, tejeduría debe siempre ir delante de confección porque es necesario tener la tela producida para iniciar el proceso de tejido. Estos factores alteran el proceso de producción masivo que Karman maneja.

Posteriormente se realizó el focus group para determinar los comportamientos de compra de las consumidoras, así como sus gustos y preferencias de los bra's deportivo. Como primer punto, las deportistas concuerdan que no ha existido un avance significativo en cuanto a la evolución de ropa e implementos deportivos para mujeres debido a que existe un standard de estos productos para hombre que se adaptan a las mujeres únicamente en tallas más pequeñas. Al hablar del bra deportiva se determinó que cerca de un 90% de las participantes frecuenta el uso de un brasier más ajustado/apretado que el de uso diario debajo del top deportivo ya que creen que de esta manera tendrán un mejor soporte. Este criterio erróneo hace que las deportistas no le den la importancia necesaria a su utilización debido a la falta de conocimiento de las consecuencias en la fisionomía del cuerpo, así como los beneficios que esta proporciona el correcto uso y selección de la talla del top en su salud.

Los modelos preferidos por las mujeres que practican deportes de alto impacto son aquellos que no tienen ningún tipo de varillas y presentan almohadillas en la parte inferior de la copa del bra para ayudar a que el busto se mantenga firme durante la actividad física. Las marcas de mayor preferencia de los sport's bra son las internacionales como Nike, Adidas, Under Armour y Puma, en ese orden jerárquico. Este favoritismo se debe en su mayoría a la tendencia de vestir un outfit completo de la misma marca, conducta propia de nuestra cultura, y el tipo de tecnología utilizada. El momento de adquirir estas marcas ellas prefieren hacerlo en el extranjero por sus precios bajos y promociones temporales. Las características principales que las deportistas consideran importantes son el tipo de tela, su diseño (colores y modelos), el tipo de ajuste y la comodidad que brindan al momento de entrenar.

En cuanto al punto de venta, la mayoría de las participantes concuerdan en realizar sus compras en una tienda multimarcas principalmente por su percepción de precios más asequibles y variedad de productos. Además, este tipo de tiendas tienen una mayor presencia a nivel nacional y están ubicadas estratégicamente (centros comerciales). Por otro lado, las personas que adquieren su top deportivo en las tiendas oficiales de las marcas se alinean más a este canal por la fidelidad de marca. Las participantes no han realizado compras en línea de este tipo de implemento deportivo por el temor de una mala elección de la talla seleccionada. A pesar de que una página web brinde la opción de un cuadro de talla con las medias requeridas para esta prenda, no es un factor que las anime completamente a confiar en la compra en línea de top's deportivos.

Los resultados de las encuestas se evaluaron con un nivel de significancia bilateral de 0,5 y 0,1 para conseguir un análisis más profundo entre las correlaciones. El cruce de variables arrojó varias conclusiones sobre la conducta del consumidor y sus preferencias. De todas las entrevistadas que practican algún deporte a nivel amateur, el 74% de ellas utilizan un top deportivo y más del 51% cree que utilizar esta prenda es lo más importante para a la hora de entrenar. La preferencia de la categoría del top son los de compresión o mixtos, lo que se relaciona con las deportistas que no usan un brasier bajo su top deportivo. Las características principales que las deportistas buscan en esta prenda es un ajuste perfecto, hecho con una tela suave que brinde elasticidad de la prenda consiguiendo así comodidad y confort. Ninguna de ellas elige un bra según su precio, sin embargo, las deportistas amateurs cambiarían su marca favorita por un top sin marca que esté en promoción o con descuentos. Esto refleja que la lealtad de marca no predomina en este tipo de prendas deportivas sino su precio, seguido de las características que consideran importantes para cada deportista.

Ninguna de las participantes ha escuchado sobre el algodón orgánico, sin embargo, después de una breve explicación sobre las características y beneficios de este tipo de algodón concuerdan que sus prendas íntimas (interiores específicamente) deben ser fabricadas con este material para evitar posibles alergias y/o irritaciones. Ésta sería una de las razones principales que impulsen a la compra del top deportivo ecológico. Las participantes mencionaron que adquieren un top deportivo una o dos veces al año debido al precio por lo que es importante para ellas hacer una buena inversión al comprar este implemento deportivo para evitar mayores gastos.

Las deportistas no realizan una investigación previa a la compra ni tienen una figura deportiva posicionada en su mente que sea influyente el momento de elegir la marca y tipo de producto (top deportivo) a adquirir. Sin embargo, cabe recalcar que todas siguen a su marca preferida en redes sociales, especialmente en Instagram. Sin embargo, una conclusión importante es que aquellas mujeres que no buscan información previa a la compra y que estén informadas sobre las nuevas tendencias deportivas de este tipo de prendas, no conocen ni han utilizado los braletes. Los braletes son la nueva moda de brasier's y se caracterizan por sus llamativos diseños con encajes y tiras decorativas, además de no tener ningún tipo de varillas. Esta prenda íntima ha sido un éxito total en varios países dentro y fuera del continente. Hoy en día está ingresando con fuerza al mercado nacional, no obstante, por este tipo de comportamientos (falta de investigación) hay un gran número de la población femenina que aún no lo conoce. Cerca del 60% de las encuestadas no conocía la existencia de los braletes.

Dentro de la investigación cuantitativa, se realizaron 51 encuestas a mujeres deportistas con un promedio de edad entre 15 y 29 años con las características del mercado objetivo definido con la finalidad de obtener la información necesaria para elaborar el mix de marketing de acuerdo al perfil de las clientes potenciales. Los resultados relevantes de la encuesta se encuentran descritas y graficadas en la Infografía ubicada en el Anexo 5.

Al realizar el análisis de correlaciones no se encontró algún tipo de relación que determine la importancia del uso de los sport's bra para las deportistas que practican alguna actividad física a nivel amateur, es decir, el nivel deportivo en el que se encuentra una mujer no afecta en su opinión con respecto al nivel de importancia de la utilización cualquier tipo de implemento deportivo, específicamente los top's deportivos. Sin embargo, existe una relación directa entre las deportistas amateur y la utilización del bra deportivo. Por lo general este nicho de mercado tiene un mayor conocimiento acerca del mundo deportivo que ayude a mejorar su rendimiento en esta área, generando así un alto valor percibido de la prenda. Se observó una correlación positiva entre el nivel de impacto deportivo y la edad de las mujeres. Mientras más jóvenes son hay una tendencia a entrenar deportes de impacto alto, como son los deportes en cancha. Este resultado es clave para identificar el tipo de consumidor que la empresa debe enfocarse con las tres categorías del top deportivo, ya que éste tiene su clasificación según el impacto del deporte que se realiza. De la misma manera, la mayoría de millenials practican más de un deporte. Razón perfecta para proponer un tipo de bra diferente de acuerdo a la actividad física ejecutada. La frecuencia de compra y el lugar de compra tiene resultados similares al del focus group.

De todas las deportistas amateur que utilizan top deportivo para sus entrenamientos y juegos, la mitad de ellas han pagado en promedio por este producto entre 30 USD y 40 USD. No obstante, las deportistas que destinan mayor tiempo diario a su deporte tienen una mejor percepción de valor del top deportivo, por lo que están dispuestas a pagar un valor más alto que aquellas mujeres que practican con menor frecuencia diaria. Cabe recalcar que el Ministerio de Deporte especifica en sus reportes anuales que las personas sedentarias se consideran aquellas que realizan menos de tres horas y treinta minutos de actividad física a la semana, un promedio de treinta minutos diarios. Adicionalmente, ellas consideran que el rango de precios óptimo que pagaría a pesar de considerarlos caro es entre USD 35 USD y USD 50.



### 3.2 Conclusiones

El mundo textil-deportivo ha evolucionado con pasos gigantes y de la misma manera ha permitido que marcas internacionales se posicionen en el mercado nacional con facilidad. Pese a que los productos importados que estas organizaciones ingresan al país tienen una buena rotación en sus puntos de venta, sus precios finales se ven afectados directamente por las regulaciones arancelarias existentes en Ecuador y la incertidumbre de la tendencia al alza de impuestos para este tipo de mercadería. Situación opuesta a la adquisición de insumos textiles y materias primas extranjeras, ya que sus costos de importación son razonables dentro de la industria y se benefician por las relaciones comerciales vigentes. Para lograr tener una mejor acogida de los implementos deportivos es fundamental realizar una comunicación adecuada con los consumidores, de tal manera que se concientice el valor y beneficios de adquirir una prenda deportiva específica para cada actividad física y más aún en el género femenino. Una prenda importante que las mujeres deben utilizar al ejercitarse es el bra deportivo. Ésta se clasifica según su soporte y complexión para enfocarse de mejor manera a cada nivel de impacto de los deportes.

Al analizar internamente las empresas textiles se observa un cierto apoyo gubernamental para ser parte de ferias textiles internacionales generando un mayor número de relaciones comerciales y contactos importantes para planes futuros. Dentro del sector textil, es clave conocer los procesos de producción y sus costos que se relacionan directamente con la innovación tecnológica en su maquinaria y procedimientos internos. La inversión fuerte al emprender en esta industria es su maquinaria y materia prima debido a la calidad requerida y el tipo de tela a utilizarse junto con todos sus insumos necesarios.

El prospecto de cliente son las deportistas que tienen un estilo de vida activo y preocupadas por su salud. En general, existe un gran número de mujeres que no conocen los beneficios y razones principales de la existencia del top deportivo por lo que lo consideran una prenda de lujo. Este pensamiento equívoco hace que muchas deportistas utilicen de manera incorrecta su sostén

de uso diario como deportivo, provocando afectaciones directas en la fisionomía del busto. Es fundamental dar a conocer las consecuencias de su no utilización, así como los beneficios del material con el que se fabrique y el compromiso socio-ambiental que se tiene con las deportistas. Las marcas posicionadas en las deportistas se basan según la línea completa de implementos deportivos y no solamente en los top's deportivos. A esto se le suma la conducta del consumidor latino que busca vestir un outfit completo de la misma marca por su percepción de prestigio y/o status.

Las consumidoras prefieren adquirir su top deportivo en tiendas multimarcas por la variedad de estilos, precios y marcas. Como un dato importante, se descubrió que existen mujeres que perciben las tiendas de marca como lugares exclusivos y por ende lo relacionan con precios mayores. Este tipo de producto tiene una baja frecuencia de compra y en muchas ocasiones no se realiza una investigación previa a su compra por lo que se puede aprovechar la nueva ola digital que los jóvenes están viviendo para informar y presentar los productos desde otra perspectiva. La generación de los millenials, está influenciada por las redes sociales como el Instagram, red social que se ha convertido (principalmente en Estados Unidos) en la nueva forma de mantenerse conectados con su grupo social y sus marcas favoritas.

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

##### **4.1 Descripción de la oportunidad de negocio encontrada**

La idea de negocio nace a partir de la necesidad de las mujeres deportistas por tener ropa e implementos deportivos específicos para su género ya que en los inicios del deporte existían prendas de vestir sólo para hombres. I-D y Nike relatan la historia del bra deportivo desde su nacimiento en la época de los setenta donde Hinda Miler, Lisa Lindahl y Polly Palmer-Smith crearon el primer prototipo patentado con el nombre "Jogbra". Posteriormente, la jugadora de softball Christine Haycock, conocida también como Dra. Bra debido a su aporte científico dedicado a la tecnología de esta prenda deportiva, comenzó a introducirlo al mercado con sus descubrimientos. De esta manera el sportbra

fue evolucionando hasta llegar a los años noventa donde finalmente se populariza en el mundo femenino del deporte. Una de las imágenes más icónicas para el anuncio del bra deportivo es la de Brandi Chastain al ganar la Copa Mundial Femenil de Fútbol en 1999.

En la actualidad, esta prenda es parte fundamental en los entrenamientos de las deportistas con el fin de ofrecer a las mujeres una prenda funcional enfocada en sus necesidades de tal manera que se logre motivarlas a seguir entrenando y brindando un soporte perfecto con telas y materiales hechos especialmente para el tipo de actividad física a realizar (Menchaca, 2017). Los bra's deportivos están diseñados para proteger y sujetar el pecho en movimiento de tal manera que se pueda evitar molestias y futuros daños en su fisionomía. Al producirse un movimiento continuo sobre la glándula mamaria se producen desplazamientos de hasta 21 cm de oscilación de arriba abajo, laterales e incluso de dentro hacia fuera provocando alteraciones en el ligamento de Cooper (Butragueño, Inspira Fit, 2016). El tamaño del busto de las deportistas no determina la utilización de esta prenda, es decir, todas las mujeres que practiquen cualquier actividad física requieren de su utilización debido a que la gravedad, aparte del constante movimiento, pueden tener consecuencias graves e irreversibles en los tejidos mamarios. Es por ello que esta prenda deportiva más que un lujo es una necesidad que las deportistas tienen para cuidar la salud de su cuerpo.

El deporte en el Ecuador ha mantenido una tendencia creciente a nivel nacional y en especial se ha registrado que cerca del 26% de las personas que practican deporte son mujeres (INEC, 2009). La región Sierra tiene mayor inclinación a la realización de la práctica deportiva. Adicionalmente el informe del INEC determinó un incremento del 11,4% anual en las mujeres deportistas en el país. Adicional, la investigación de mercado realizada ha colaborado a identificar que el 8 de cada 10 deportistas mujeres utilizan están un top/bra deportivo durante la práctica de su actividad física preferida. Estas cifras corroboran la existencia de un amplio mercado femenino en el mundo deportivo

al cual el plan de negocios propuesto está enfocado. La industria deportiva genera un movimiento económico en varios sectores como lo es el sector textil y de confecciones que ha tenido un incremento del 3,9% durante el 2007-2015 y se proyecta que en los próximos nueve años tenga un crecimiento del 6,7%. Al tener un mercado objetivo grande y en crecimiento se requiere de varios implementos deportivos adecuados para cada actividad física realizada y el sportbra es la única prenda deportiva que las mujeres tienen en común independientemente de su deporte practicado.

Varios blogs y revistas deportivas, como Mundo Training (MundoTraining, s.f.) y Planodeportivo.com, aseguran que hoy en día los sujetadores deportivos se clasifican en tres categorías: de encapsulación, de compresión y mixta. El análisis del cliente arrojó una correlación importante entre de la categoría del sportbra y el nivel de impacto del deporte practicado de tal manera que se relaciona la línea de encapsulación con los deportes de bajo impacto, los de compresión con los deportes de mediano impacto y los mixtos con los de mayor impacto. Este punto genera una necesidad extra en cada deportista y se corrobora con la investigación realizada al conocer que cerca del 40% de las chicas practican más de dos deportes. Adicionalmente, el nivel de consumo de prendas de vestir es uno de los principales gastos mensuales dentro de los hogares ecuatorianos. Las personas destinan aproximadamente 8% de sus ingresos mensuales a la adquisición de ropa en general. Es por ello que la industria textil se mantiene en constante crecimiento de tal manera que se puede adaptar la nueva tendencia de estilo de vida activo para impulsar la utilización de prendas deportivas adecuadas con el objetivo de brindar un mejor rendimiento durante el ejercicio (INEC, 2012).

Pese a que la industria de la moda ha sido cuestionada por el gran impacto que genera en el medio ambiente, el plan de negocios propuesto busca incluir la sostenibilidad en el mundo deportivo. Según el Comité de Tecnología y Ciencias del departamento inglés, la cultura fast fashion se basa en la producción rápida, de baja calidad y de bajo costo, incentivando a los

consumidores a “usar y tirar” su ropa después de usarlo un par de veces. Este tipo de producción textil se genera en al menos tres cuartas partes de los países en desarrollo sometiendo a sus trabajadores en condiciones de precariedad laboral y el impacto ambiental que esta industria genera es incalculable (CERES, 2017). Existe un gran número de diseñadores revolucionarios que más allá de su compromiso medio ambiental, su creatividad y capacidad de innovar; han logrado modificar los patrones de consumo con esta tendencia. Es así que en países desarrollados del continente europeo y, hoy en día, los Estados Unidos hay una preferencia de compra por productos textiles elaborados con materiales orgánicos. Uno de ellos es el algodón orgánico que además de presentar varios beneficios ecológicos, su producción representa un 67% menos costos a comparación del algodón normal y genera menos riesgos a la salud de la persona que lo utiliza por sus propiedades hipo alergénicas (Funalgodón, 2006). Se estima que al menos 8000 sustancias químicas se usan para transformar las materias primas en textil y se eliminan 50 mil toneladas de tinte a las aguas del sistema hídrico. Adicionalmente, el 25% de los pesticidas mundiales son usados en el cultivo de algodón no orgánico. Estas cifras son algunas de las cuales la industria de la moda impacta directamente en el medio ambiente. Es por ello que se ha encontrado una gran oportunidad de negocio en la industria textil deportiva ya que con el plan de negocios propuesto se busca cuidar la salud de las deportistas, así como el impacto ambiental con la utilización de algodón orgánico en sus sportsbra.

## **5. PLAN DE MARKETING**

El presente plan de marketing analiza las 4’P del Marketing para el lanzamiento de un top deportivo ecológico elaborado con algodón orgánico en la ciudad de Quito.

### **5.1 Estrategia general de marketing**

La estrategia de marketing seleccionada para este plan de negocios es la estrategia genérica de diferenciación. Esta estrategia permite identificar al sportbra como una prenda femenina deportiva única en el mercado ecuatoriano

al ser fabricada con algodón orgánico colaborando a la moda sostenible o slow fashion. Este tipo de material textil brinda beneficios para la piel de las deportistas y al medio ambiente. Este producto está enfocado para aquellas mujeres que practican cualquier tipo de actividad física y necesiten una prenda deportiva exclusiva para proteger su pecho del constante movimiento durante sus entrenamientos y participaciones deportivas. Adicionalmente, la idea de negocio es totalmente diferente a las empresas que ofertan este tipo de productos debido a que el punto de venta oficial de la marca será en sus oficinas (showroom) en donde se ofrecerá una atención personalizada que permita elegir correctamente el bra deportiva a cada mujer según su estilo de vida.

### 5.1.1 Mercado Objetivo

El informe del INEC respecto a las “Costumbres y prácticas deportivas en el Ecuador” ha determinado que existen alrededor de 26,15% mujeres deportistas a nivel nacional, por lo que se tomó este dato para calcular una aproximación de este grupo social en la ciudad de Quito. Actualmente en la capital ecuatoriana existen cerca de 6591 mujeres deportistas, de las cuales el 11,5% tienen un nivel socio-económico A y B obteniendo así un mercado objetivo de 758 prospectos de clientas. Estas mujeres son a aquellas quienes este proyecto está dirigido, enfocándose en satisfacer de la mejor manera sus requerimientos, preferencias y necesidades en cuanto a su rendimiento deportivo y cuidado corporal. Pese a ello, el análisis de mercado y del cliente determinó que las consumidoras adquieren su bra deportivo con una frecuencia de compra de entre dos a tres veces al año, simbolizando aproximadamente una productividad anual de 1516 sportbra. Para cubrir este mercado objetivo durante un año, se debería vender en promedio 126 prendas mensuales.

Tabla No 2: Mercado Objetivo

VARIABLES	VARIABLE DE SEGMENTACIÓN	POBLACIÓN	%
Geográficas	Población Ecuador (countrymeters, 2018)	16.833.408	100%
	Población Total en Pichincha (INEC, 2010)	2.576.287	15%
	Población Total en Quito (INEC, 2010)	2.239.191	13%

Demográficas	Población Femenina en Quito (INEC, 2010)*	1.191.250	53%
	Población de mujeres entre 20 a 44 años en Quito (INEC, 2010)	244.110	20%
	PEA mujeres en Quito (INEC, 2010)	129.447	53%
	Nivel Socio-Económico A y B (INEC, 2010)	25.203	19%
Psicográficas y Conductuales	Mujeres deportistas en Quito (Ministerio Deporte Ecuador)	6.591	26%
	Mujeres deportistas en Quito con NSE A y B	758	12%
* Proyección de 53,2% de mujeres en Quito al 2020			

### 5.1.2 Propuesta de Valor

*Cooper* es una empresa fabricante y comercializadora de top's deportivos ecológicos elaborados con tela de 100% de algodón orgánico con el fin de fomentar la moda sostenible en el Ecuador. La tela de algodón orgánico beneficia a todos y cada uno de los integrantes que han intervenido en todos los procesos de transformación del propio algodón: sus productores, el medio ambiente y sus consumidores (Conciencia Eco, 2011). *Cooper* se preocupa por el cuidado de la piel femenina mientras busca mejorar el rendimiento deportivo de las mujeres con su utilización gracias a sus modelos exclusivos, únicos y especializados para el cuerpo de cada deportista y sus necesidades de acuerdo su actividad física preferida. La estrategia de marketing para transmitir la propuesta de valor de la empresa es de más por lo mismo, es decir, ofrecer más beneficios por el mismo precio respecto a la competencia de tal manera que perciban un valor superior. La propuesta de valor del proyecto está detallada en el business model Canvas:

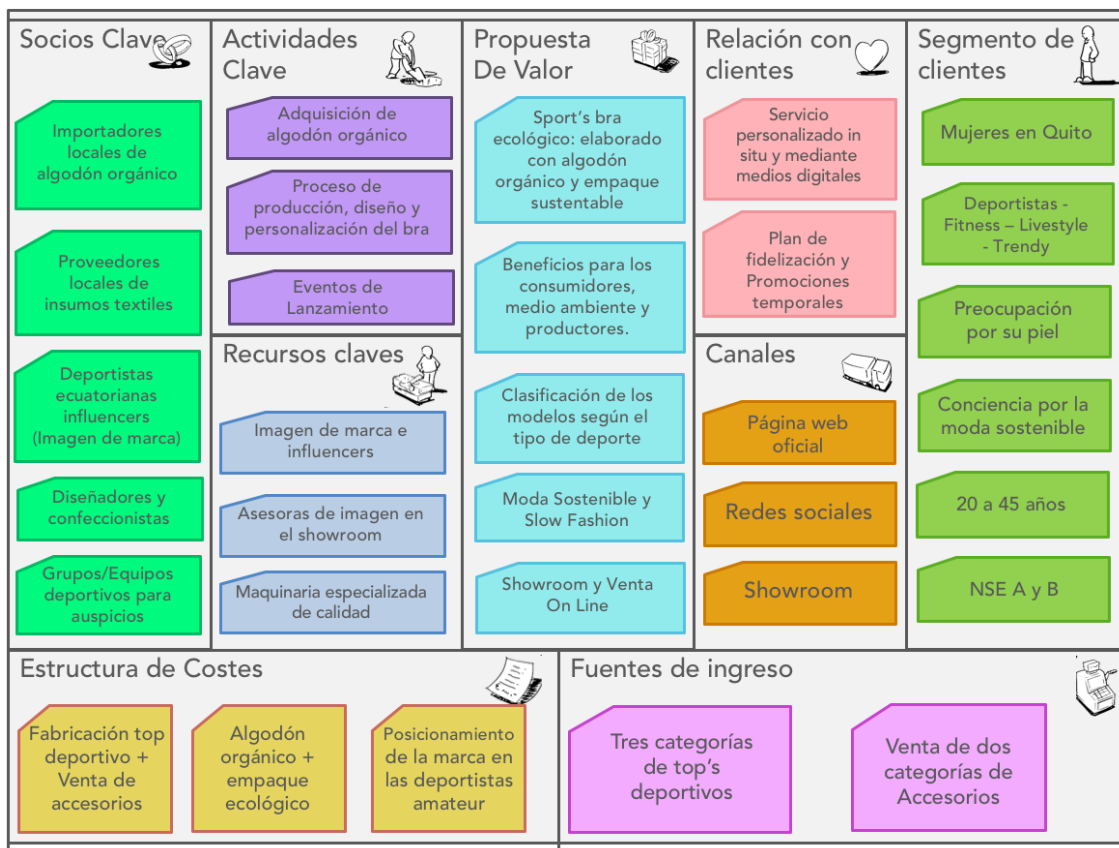


Figura No 1: Modelo Canvas

### 5.2 Mezcla de Marketing



Figura No 2: Mix de Marketing



### 5.2.1 Producto

El bra o top deportivo es una prenda femenina diseñada para sostener el busto durante el movimiento provocado al realizar cualquier actividad física. *Cooper* ha dividido su producto en tres categorías de acuerdo a su funcionalidad y el deporte practicado. La línea *Boll* utiliza copas individuales para encapsular cada pecho por separado con el fin de proporcionar una forma más natural de soporte dirigido a los deportes de bajo impacto como yoga, pilates y hiking. *Presssure* se caracteriza por comprimir los senos contra la pared torácica evitando el movimiento y utilización de copas incorporadas. Esta categoría es perfecta para quienes practican deportes de impacto medio; por ejemplo, ciclismo, gimnasio, pesas, boxeo y crossfit. Finalmente, la línea *Flawless* busca una combinación entre las anteriores categorías teniendo como resultado un mejor soporte y ajuste perfecto al realizar deportes de alto impacto: aeróbicos, running y deportes de cancha. De acuerdo al análisis realizado previamente, se considera que *Cooper Flawless* será el producto estrella debido a la preferencia de uso de las deportistas y por esa razón tendrá dos diseños diferentes: *Sport* y *Bralette*.

#### 5.2.1.1 Atributos

El bra deportivo tiene como objetivo primordial el cuidar y prevenir daños en la fisionomía del busto, es por ello que se buscó un material orgánico que colabore al cuidado de la piel. El bra está elaborado principalmente con tela de algodón orgánico importada de Perú. Los múltiples beneficios que brinda esta materia prima permiten que la prenda deportiva sea hipoalergénica evitando la dermatitis al igual que cualquier alergia corporal, estimula una mejor respiración de la piel, su textura es aún más suave que el algodón tradicional, tiene un mayor nivel de pureza, es más duradera por lo que colabora a la moda sostenible a eliminar el concepto de “usar y tirar”, ayuda a combatir el cambio climático mientras genera un compromiso social y medioambiental (Hernández, 2016).

### **5.2.1.2 Accesorios**

Cooper tiene otra categoría de productos opcionales, los cuales se dividen en dos conjuntos. Los accesorios 1 constan de unas tiras cambiables del top o la incorporación de un cierre colocado en la parte frontal en medio de los senos. El segundo grupo ofrece la personalización del top con el nombre de la deportista bordada y cocido al bra o un porta-celular en la parte lateral del bra. Estos productos opcionales se venderán por separado.

### **5.2.1.3 Diseño y Confección**

El diseño de cada categoría de los bra se realizó de acuerdo a su funcionalidad, de tal manera que estos cumplan con las expectativas de las deportistas. El primer paso es graficar los bosquejos con una diseñadora de modas, enfocándose en las características de cada tipo de los sportsbra, y crear las fichas técnicas de cada categoría del bra. Después se realiza el patronaje de los cuatro ejemplares y posteriormente se procede a colocar el tallaje de los arquetipos que serán utilizados como modelos base para futuras confecciones. A estos prototipos se los puede agregar un conjunto de detalles de acuerdo a las colecciones temporales y/o personalización de la prenda solicitada por las deportistas. La confección de los bra se realizará con la tela jersey de algodón orgánico, la cual se comercializa comúnmente en su estado natural con tonalidades de marrón y colores verdes. Sin embargo, existen formas naturales de teñir este material con diversos insumos, como frutas, hojas secas o pigmentos naturales, que preserven su estado orgánico.

La tela jersey de algodón orgánico es originaria de Perú y se distribuye en el país a través de agentes importadores, personas naturales y/o empresas. Cooper trabajará con la fundadora de Khia Organic, Vanessa Godoy, quien fue la primera importadora de algodón orgánico a nivel nacional; así como la creadora del primer emprendimiento de ropa hecha con tela orgánica en el Ecuador. El ancho de la tela es de 1,5 m por lo que un kilo representa una superficie de 4,50 m<sup>2</sup>. Para cada bra deportivo se requiere un aproximado de 30 cm<sup>2</sup>. Los demás insumos textiles se planificarán un estimado mensual de la

cantidad requerida en stock y aquellos materiales adicionales como broches, cierres, entre otros; se adquirirán en locales económicos en el centro de Quito

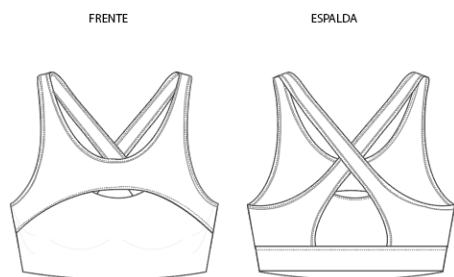


Figura No 3: Cooper Bra

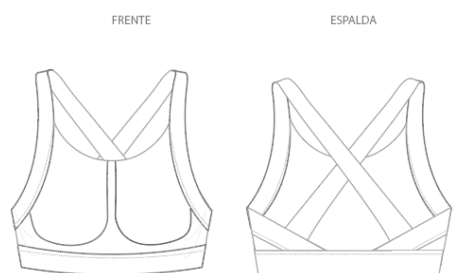


Figura No 4: Cooper Pressure

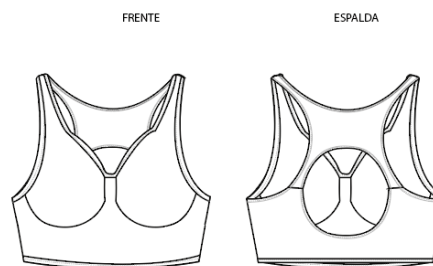


Figura No 5: Cooper Frawless Sport

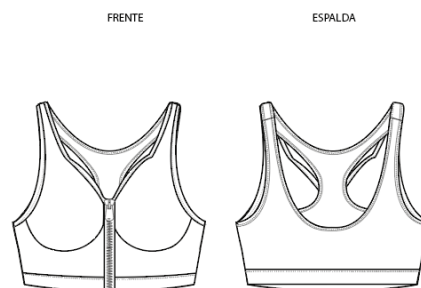


Figura No 6: Cooper Frawless Bralette

#### 5.2.1.4 Branding

El nombre de la empresa se denominó de acuerdo a la designación que se le dio al ligamento suspensorio del seno en honor a las investigaciones y determinación de la patología de las glándulas mamarias por Astley Cooper (Ivanov, s.f.). Su funcionalidad consiste en sostener a la mama en posición erecta sobre la pared torácica, permitiendo la unión de los tejidos mamarios con la dermis, el pezón y diversas porciones mamarias que existen entre sí (Revista Médica de Costa Rica, 2012). La ausencia de los ligamentos de Cooper provocaría una caída repentina de los senos mientras pierde su forma y contornos normales. Es por ello que los bra deportivos fueron creados para mantener la forma y firmeza del busto de tal manera que se eviten afectaciones directas en los ligamentos de Cooper, daños que son irreversibles. La idea de llamar Cooper a la empresa es lograr comunicar y relacionar la finalidad principal del sportbra en las deportistas para así contar la historia completa de esta prenda femenina.



Figura No 7: Logo

El isotipo de la marca fue creado en base al material con el que está hecho, algodón orgánico. Es por ello que se plasmó la copa de algodón como el ícono representativo de la marca. Cada categoría de los bra's tendrá el isotipo cocido en la prenda de un color diferente, para su reconocimiento visual. Es así que la categoría Boll se representará por el amarillo, Pressure de color lila y Flawless será verde.

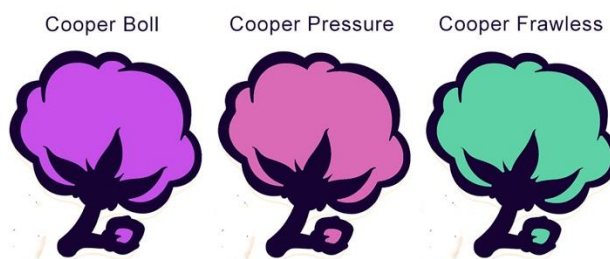


Figura No 8: Isotipo

Para el registro de marca en el Ecuador primero se debe realizar una búsqueda fonética para verificar la existencia de marcas idénticas o similares a la que se pretende registrar, en caso de encontrar algún signo distintivo de cobrará USD 2,00 por cada ítem. Cooper registrará su marca por un valor total del USD 208. La protección de esta tiene una duración de 10 años y se la puede renovar indefinidamente.

#### 5.2.1.5 Empaque y etiquetado

El empaque de los Cooper bra's está hecho de cartón 100% orgánico que puede ser utilizado para guardar cualquier tipo de bra (diario o deportivo) de tal manera que este no pierda su forma gracias a su diseño espacioso. En la parte delantera se imprimirá el logo de Cooper y se colocará un sticker del isotipo de referente al color de la categoría del top.



Figura No 9: Empaque

Con respecto al etiquetado del producto, se coserá internamente una pequeña etiqueta con la información principal del sportbra. Además, el isologo de Cooper se lo producirá (parche bordado) con su color distintivo según su categoría y se lo coserá sobre la banda elástica posterior.

#### 5.2.1.6 Soporte

Cooper utilizará su página web oficial y sus redes sociales (Instagram, Facebook y Snapchat) como soporte de su punto de venta oficial. Los objetivos principales de la página web son la creación de contenido de interés y la venta en línea. Dentro de este medio existirá un blog en donde se colocará información relevante sobre el mundo femenino deportivo, moda slow fashion y de Cooper. Simultáneamente la página web tendrá un catálogo virtual de sus productos y adicional una sección en donde las mujeres podrán personalizar su bra deportivo con los kit's de accesorios ofertados. En cuanto a las redes sociales, éstas serán utilizadas para mantener una comunicación constante con la comunidad femenina deportiva, promocionar el producto y posicionarlo en el mercado. En el anexo 1 de la sección se detalla el cuadro de costeo del producto.

#### 5.2.2 Precio

El precio óptimo para este producto según el modelo Van Westerndop es de USD 33 y el precio promedio en el mercado es de USD 30 a pesar de tener un precio percibido de USD 25. Con estos datos se pudo relacionar el tipo de

producto con el rango de precios aceptable, considerando así mantener un rango de precios entre USD 30 y USD 35 de tal manera que a cada categoría se le fije un precio diferente.

Una vez realizado el análisis de precios y los resultados de la investigación realizada, la diferente de precios se debe a la funcionalidad del producto más que la estimación de costos para fijar su precio. La línea Fawless se cree será el producto estrella de la empresa debido a sus beneficios deportivos y funcionalidad de utilizarlo en varios deportes por lo que se ha definido colocar un precio base de USD 35. Cooper Pressure, cubre menores necesidades deportivas y se lo fijó en USD 33. La categoría Boll al ser la más sencilla de producción y al tener menores costos de producción se la fijó en USD 30. El margen bruto promedio de los productos es de 74%.

#### **5.2.2.1 Estrategia de fijación de precios**

La estrategia de fijación de precios de Cooper será basada en el valor percibido del producto debido a sus característica y beneficios que ofrece a las deportistas. Claramente las mujeres que practican deportes con mayor frecuencia perciben un valor más alto que aquellas que destinan menor tiempo a las actividades físicas. Cooper tiene tres categorías de bra's de acuerdo al nivel de impacto del deporte practicado. Todas requieren materiales similares para su elaboración con una mínima diferencia en costo, por lo que se ha optado por fijar el precio según su línea de productos de tal manera que se identifique las diferencias de costos, funcionalidad, características, diseño y precio de los competidores. Adicionalmente Cooper ofertará dos conjuntos de accesorios que pueden ser añadidos en la confección de cada bra deportivo o comprados por separado. Para ello se ha definido colocar una estrategia de fijación de precios de producto opcional. En el anexo 2 se encuentra la estimación de costos de producción de cada bra deportivo y ambas categorías de accesorios.

### **5.2.2.2 Estrategia de entrada**

Se definió aplicar una estrategia de entrada de descrome, ya que el bra deportivo es un producto especializado con un valor agregado enfocado a un nicho de mercado. Este producto ingresará al mercado con un precio de entrada de USD 30, USD 33 y USD 35 de acuerdo a su categoría. Para la proyección de ventas, se ha considerado una estimación de compras del 25% de los Cooper Boll, un 30% de los Cooper Pressure y un 45% de los Cooper Frawless.

### **5.5.5.3 Estrategia de ajuste**

En caso de requerir una estrategia de ajuste de precios, Cooper aplicará la estrategia de ajuste de precios por fijación promocional. Los precios se irán ajustando de manera temporal por debajo de su precio normal establecido con la finalidad de crear expectativa en el mercado y urgencia de compra durante fechas estratégicas de mayor demanda.

## **5.2.3 Plaza**

### **5.2.3.1 Estrategia de distribución**

La estrategia de distribución es exclusiva mediante el canal directo. La oficina de Cooper será adecuada como un showroom para recibir a las clientas y brindar una asesoría personalizada sobre el producto enfocándose en la necesidad de cada deportista. Conjuntamente la página web oficial es otro medio directo de distribución y su método de pago será contra entrega o tarjeta de crédito/débito.

### **5.2.3.2 Puntos de venta**

El punto de venta exclusivo es la oficina de Cooper ubicada en la Av. República E5-106 y Alemania en el Ed. Álvarez García. La oficina tiene 25 m<sup>2</sup> en donde se ubicará el área del showroom y la oficina. Se pagará una renta mensual de

USD 260 incluido la alícuota y dos meses de garantía. El showroom presentará una decoración sostenible -ecológica- que genere un ambiente amigable y vaya acorde a la imagen de marca de Cooper en donde predominen las tonalidades blancas, lila, turquesa y rosa. Este diseño permitirá a las consumidoras identificarse con la marca y asociar el concepto sostenible de la empresa. La exhibición de productos tendrá un espacio específico con la exposición de los cuatro tipos de bra deportivos en sus maniqués en forma de la parte superior femenina.

El espacio de confección se realizará en un departamento pequeño de 60 m<sup>2</sup> ubicado en Nayón. La renta mensual de esta área es de USD 200 más dos meses de garantía. Aquí se colocarán las tres máquinas industriales necesarias para completar el proceso de producción de los bra deportivos. El proceso a seguir con la transformación de la tela inicia en la máquina recta industrial con la que se realiza las costuras de puntadas rectas, zigzag y sus combinaciones. Luego pasa a la máquina de coser industrial overlock, con la que se ahorra tiempo al realizar tres pasos a la vez recorta, cose y sobrehíla creando las terminaciones de bordes. Finalmente pasa a la recubridora que tiene como función específica unir tejidos de diferentes piezas para ir creando el producto final. Esta maquinaria se la utiliza en su mayoría para la confección de ropa deportiva u otros tipos de prendas que requieran la unión de dos o más piezas textiles para cobrar su forma final. La inversión inicial de estas máquinas es de aproximadamente USD 3400.

### **5.2.3.3 Estructura del canal de distribución**

Cooper tiene dos tipos de estructuras de canal de distribución, ambas son directas. En un futuro se pretende realizar alianzas comerciales con otros emprendimientos ecológicos y/o deportivos con quienes se pueda generar una oportunidad de negocio para proporcionar la distribución exclusiva en sus puntos de venta.



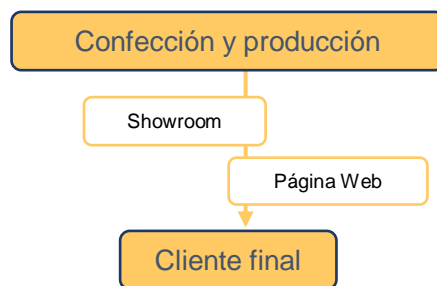


Figura No 10: Estructura del canal de distribución

#### 5.2.3.4 Tipos de canales

El showroom y su página web oficial son canales directos, además de ser los únicos canales de venta de los productos de Cooper por lo que permiten generar una exclusividad de marca. Se pretende que el 60% de las ventas de Cooper inicien de manera virtual (plataformas digitales) y posteriormente se cierre la venta en su oficina después de brindar una asesoría personalizada a la deportista sobre los beneficios y características del bra. En esta primera visita, las clientas conocerán a fondo el producto por lo que su recompra la podrán realizar en línea una vez que las deportistas tengan claro el tallaje que requieren. Las estimaciones de costo en cuanto a las estrategias fijadas en la plaza se observan en el anexo 3.

#### 5.2.4 Promoción

##### 5.2.4.1 Estrategia promocional

Cooper aplicará la estrategia de promoción pull para enfocar todos sus esfuerzos de marketing en el cliente. Es fundamental incentivarlo a la adquisición de los bra deportivos mediante la comunicación de sus beneficios en la salud femenina. El mix promocional es la clave de este plan de negocios ya que dentro de los resultados del análisis del cliente se determinó que la mayoría de deportistas no conocen el objetivo principal de la creación de esta prenda de vestir ni las consecuencias de no utilizarla durante la actividad física. Esta es la principal razón por la que las mujeres consideran esta prenda como un lujo y no como una necesidad al desenvolverse en el mundo deportivo.

#### **5.2.4.2 Publicidad**

De acuerdo al análisis de mercado realizado con anterioridad, la mejor forma de dar a conocer a la marca es a través de redes sociales ya que este medio digital abarca gran parte del mercado objetivo de Cooper. La publicidad será generada en Instagram, Facebook y Snapchat; respetando su orden jerárquico para su inversión. Esta última aplicación será manejada de forma orgánica durante el primer año y a partir del segundo se iniciará con pautas pagadas. Además, se comprarán palabras claves en Google Ads para tener presencia de marca en los buscadores. La inversión en publicidad se manejará el 6% de las ventas totales.

Para lograr llegar al mercado objetivo en los medios digitales se contratará un servicio de geolocalización que permita registrar a las personas que entren a una zona geográfica determinada, durante un tiempo específico. El objetivo es identificar a este grupo de personas para enviar publicidad pagada en redes sociales. La metodología consiste en registrar la información y datos de ubicación desde sus dispositivos móviles, así no esté activada la opción de ubicación, que será registrada con un dispositivo que permite registrar estas ondas y obtener la información personal de los individuos para dirigir la publicidad. Cooper utilizará este sistema en 2 carreras de atletismo femeninas que se realizan anualmente en Quito enfocado a las mujeres: Warmi Runner 5k y Las mujeres corremos organizada por Mc Donald. Se estima que la inversión será de USD 1000 y tendrá un alcance total de 8.000 mujeres físicamente activas.

#### **5.2.4.3 Promoción de ventas**

La empresa tiene un Plan de Fidelización para aquellas deportistas que haya realizado la primera con el objetivo que hagan un recompra durante los próximos 6 meses. Todas aquellas mujeres que hayan realizado su primera compra en Cooper, se les entregará un cupón de descuento del 10% para la

segunda compra. La idea es generar una recompra durante los seis meses posteriores a la compra. Posteriormente se realizarán promociones temporales de descuentos directos con una afectación directa sobre el precio, reduciendo el margen bruto, simulando un descuento del 50% por ambas compras. Adicional se tendrá promociones temporales durante febrero, julio, noviembre y diciembre. Éstas consisten en entregar tres top's deportivos por el precio de dos. Esta promoción genera un 66% de descuento en el precio de los tres top's.

Después de generar una comunidad en redes sociales se les invitará al lanzamiento oficial de la marca donde Cooper presentará su idea de negocio y sus productos. Anualmente se pretende diseñar una colección nueva por lo que se realizará un lanzamiento anual de colecciones en un salón de un hotel cuatro estrellas del norte de Quito.

#### **5.2.4.4 Relaciones públicas**

El segundo año de existencia de Cooper se iniciará con la búsqueda de influencer's e imágenes femeninas de la marca. Se contratará tres figuras deportistas influyentes en el mundo deportivo que encajen en el perfil de las consumidoras de cada categoría del sportbra. Ellas promocionarán la marca y sus productos en sus redes sociales, mismas donde la empresa tiene posicionamiento de marca.

Un año después, Cooper realizará una carrera femenina de atletismo junto con la empresa DM3, quienes son una empresa especializada en la organización de carreras atléticas en el Ecuador. DM3 tiene 18 años de experiencia en el mercado, además de ser miembros de la Asociación Internacional de Maratones y Carreras Pedestres (AIMS), que a su vez es parte de la Federación Internacional de Atletismo. La carrera se realizará el día 26 de julio en honor al día del deporte incentivando a la participación femenina en este tipo de eventos deportivos.

A partir del cuarto año se tiene previsto realizar joint ventures con grupos femenino de deportistas amateur y/o élite, así como equipos de diferentes deportes brindando un precio diferencial con el 20% de descuento en la compra de sus top's deportivos de forma anual.

#### **5.2.4.6 Relacionamiento con Marketing Digital**

Se establecerá una comunicación permanente con las clientas y prospectos de clientes que se irán registrando continuamente en una base de datos en Excel. Esta base de datos constará el nombre de la deportista, su número celular, sus cuentas de redes sociales y correo electrónico. Con la información proporcionada se podrá enviar información de interés a whatsapp, Instagram y Facebook, de tal manera que se crear una comunidad en redes fieles a la marca. Esta base de datos servirá para dar seguimiento a las primeras compras con el fin de conseguir una recompra semestral.

El presupuesto del mix promocional se detalla en el anexo 4 de la sección Plan de Marketing.

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

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

#### **6.1.1 Misión**

Cooper es una empresa ubicada en la ciudad de Quito que se dedica a la fabricación y comercialización de bra's deportivos elaborados con algodón orgánico. Busca cuidar la salud de las mujeres deportistas incentivando su utilización para prevenir daños irreversibles en la fisionomía del busto y proteger su piel de cualquier tipo de alergias.

#### **6.1.2 Visión**

En los próximos cinco años, Cooper busca convertirse en la primera empresa reconocida en el mundo deportivo a nivel nacional por sus esfuerzos en el cambio cultural hacia la moda sostenible y cuidado del medio.

### **6.1.3 Objetivos de la Organización**

#### **Objetivos a corto plazo**

- Conseguir un crecimiento acelerado anual durante los primeros doce meses del 45%.
- Cerrar el primer año con utilidades brutas positivas.

#### **Objetivos a mediano plazo**

- Obtener un incremento del 1% respecto al margen bruto del primer al segundo año de operaciones.
- Conseguir que la promoción del plan de fidelización -2do bra con el 10% de descuento- hasta el tercer año sea efectivo en un 15%, es decir, que el 15% del total de las clientas lo apliquen.

#### **Objetivos a largo plazo**

- Incrementar en promedio un 70% de margen neto a partir del tercer año hasta el quinto año de operaciones.
- Lograr que las acciones de marketing planificadas en cada año reflejen en promedio un 21% de crecimiento de las ventas durante el periodo establecido.
- A partir del sexto año ampliar el punto de venta colocando un showroom en Guayaquil.

## **6.2 Plan de Operaciones**

El plan de operaciones de Cooper se divide en 7 micro procesos detallados a continuación con el modelo de SIPOC que en español sus letras simbolizan Proveedores (Suppliers), Entradas (In-puts), Procesos (Process), Salidas (Out-puts) y Cliente (Costumer). Dentro de este mapa de procesos se establecen tres macro procesos que se distinguen por la tonalidad de colores:

1. Adquisición de la materia prima: en esta etapa se adquiere todos los materiales necesarios para la fabricación del bra deportivo. Al tener una alianza comercial con Khia Organic, proveedor de la tela de algodón

orgánico, la disponibilidad de la materia prima es inmediata con un tiempo de recepción de un día hasta llegar a la planta de Cooper ya que el proveedor reside en Guayaquil. Con respecto a los demás insumos textiles, el tiempo de espera va de uno a dos días. Este proceso será llevado a cabo por el Gerente General.

2. Transformación de la materia prima: Tiene cinco subprocesos que permiten convertir la materia prima en el producto final pasando primero por el área de moldeado del bra, confección, ensamblado, planchado y finalmente el proceso de etiquetado y empaquetado. Dentro de este proceso intervienen dos personas, la costurera y su ayudante.
  - Moldeado del bra: Se divide en tres micro procesos, el diseño, patronaje y tallaje de los prototipos de cada categoría del bra deportivo. El tiempo de producción de todo este proceso es de 8 horas por cada producto, es decir, por los cuatro diseños es un total de 32 horas.
  - Confección del bra: El macro proceso se divide en costura y remachado de la prenda. El tiempo de producción unitario (cada bra) es de un hora y media.
  - Ensamblado del bra: Este proceso tiene un tiempo de duración de 40 minutos por cada prenda deportiva.
  - Planchado del bra: Es el último proceso para tener listo el bra deportivo y su tiempo de producción es de 5 minutos por bra.
  - Etiquetado y empaquetado: Este proceso consiste en colocar (coser) la etiqueta del producto en él y posteriormente guardarlo en su empaque de cartón ecológico. Todo este proceso dura 5 minutos por producto.
3. Entrega del producto: Una vez empaquetado el producto está listo para ser entregado al cliente a través de una empresa externa del servicio de logística y transporte o a su vez la entrega en las oficinas de Cooper. Ambas opciones tienen un tiempo de entrega mínimo de un día, sin embargo, el tiempo de la primera opción dependerá de la distancia del lugar de destino. Todos los pedidos que serán retirados de las oficinas de Cooper se los enviará diariamente al inicio del día para que puedan ser entregados a las clientas.

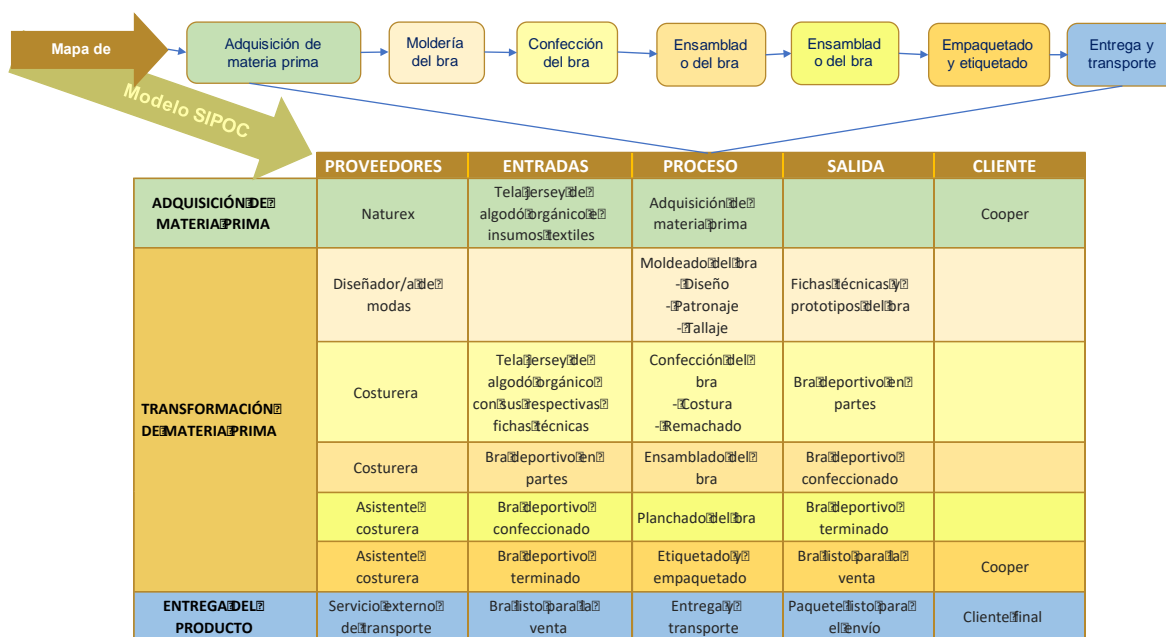


Figura No 11: Modelo SIPOC – Plan de Operaciones

## 6.3 Estructura Organizacional

### 6.3.1 Estructura Legal

Cooper se constituirá como emprendimiento bajo la figura de Empresa Unipersonal de Responsabilidad Limitada, la cual pertenece a una sola persona sea el titular, gerente o propietario. Posterior a la constitución legal del emprendimiento, la dueña del mismo sacará su Registro Único Comercial (RUC) bajo el nombre comercial Cooper. Esta denominación comercial tiene la única obligación legal de presentar un Registro de Ingresos y Egreso, sin embargo, Cooper llevará la contabilidad desde un inicio para tener un mejor control de los recursos financieros.

### 6.3.2 Diseño organizacional

La estructura empresarial de Cooper es de tipo líneo-funcional debido a que mantiene la especialización de actividades de producción y a la vez tiene responsabilidades administrativas.

### 6.3.3 Organigrama

El organigrama de Cooper tiene una estructura vertical en donde se divide el nivel jerárquico descendente del personal.

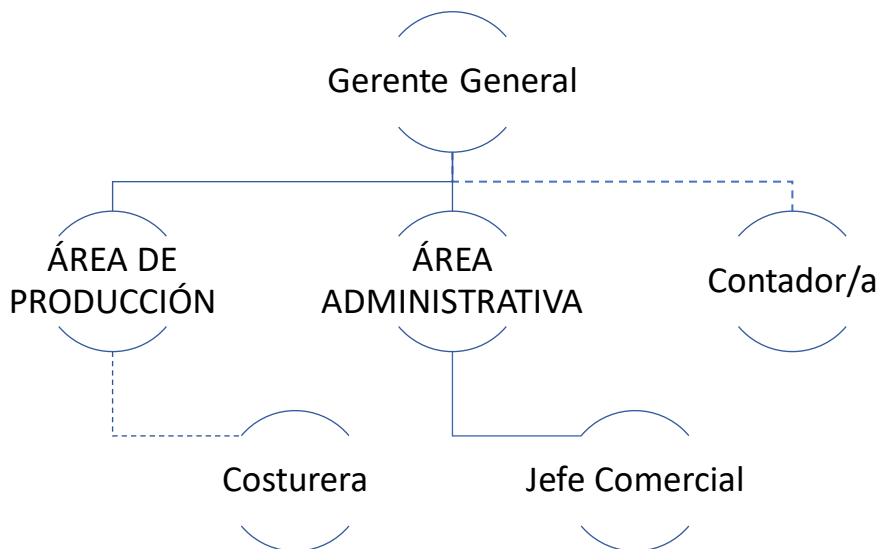


Figura No 12: Organigrama

La costurera trabajará los tres primeros años de operaciones bajo el contrato por destajo, el cual consiste en pactar un valor determinado por cada unidad producida. En este caso se pagará el 10% de los costos de producción promedio de las tres categorías de bra, es decir, un monto de USD 0,76. La organización trabajará con esta metodología para mejorar la productividad del trabajador mientras se racionaliza los gastos laborales hasta que este gasto sea representativo y se contrate a una costurera durante tiempo completo a partir del cuarto año en adelante. Las funciones y puestos de trabajo se especifican en el siguiente cuadro:



Tabla No 3: Funciones y puesto de trabajo

PUESTO DE TRABAJO	FUNCIONES
Gerente General	Representante legal de Cooper. Encargado de coordinar las diferentes actividades internas de la empresa tanto de producción como administrativas. Responsable de la adquisición de materia prima junto con los insumos de oficina y el control de inventarios. Brinda soporte y toma las decisiones finales de las áreas de Recursos Humanos, Marketing, Finanzas y Administración.
Costurera	Encargada de todo el proceso de Transformación de la materia prima, con excepción del moldeado del bra.
Ayudante de confección	Colabora a la costurera en la ejecución de sus funciones.
Jefe Comercial	Controla el cumplimiento de objetivos, estrategias y tácticas establecidas en el plan de marketing. Encargado de controlar el proceso de empaquetado y etiquetado, así como coordinar el despacho a los canales de distribución determinados
SERVICIO TERCERIZADO	FUNCIONES
Administrador Digital	Se contratará un encargado del manejo y dirección total del soporte digital tanto de la página web como las redes sociales. Gestionar el cumplimiento de los objetivos, estrategias y tácticas del plan de marketing.
Diseñadora de Modas	Se contratará una diseñadora de modas encargada de diseñar una nueva colección anual, así como sus fichas técnicas para la confección del producto final.
Contador	Se contratará a un contador que se encargue de llevar la contabilidad en de la empresa y la realización del Registro de Ingresos y Egresos que debe ser presentado al SRI.
Diseñador Gráfico	Se contratará a un diseñador externo, quien es responsable de la creación de toda la expresión gráfica de Cooper.

### 6.3.4 Cadena de Valor

La cadena de valor de Cooper se ha desarrollado en base a la filosofía empresarial. Las actividades primarias son aquellas que generan un mayor valor al cliente iniciando por la logística interna en donde se adquiere toda la materia prima textil para ser transformada en el producto final. El proceso de compra del principal material del bra deportivo, la tela jersey de algodón 100% orgánico, es clave para iniciar el proceso de producción. Una vez de tenga el producto final se procede a entregarlo al cliente, ya sea a domicilio o él lo

puede retirar en las oficinas de Cooper. La gestión del Gerente General junto con el Jefe Comercial permitirá que las actividades de Marketing y Ventas se desarrollen de acuerdo al mix de marketing. Finalmente, el Servicio Post Venta está enfocado en brindar una asesoría a las deportistas y receptor sus recomendaciones para futuras colecciones.

En cuanto a las actividades de apoyo permiten sustentar de cierta manera las actividades primarias. Para ello se definió que Cooper tendrá sus oficinas para temas administrativos-comerciales y su planta de producción destinada a todos los temas operativos. La Gestión de Recursos Humanos se la realizará a criterio del Gerente General de acuerdo al avance de Cooper en el mercado. La siguiente actividad de apoyo es el desarrollo de tecnología, proceso en donde se realizará la creación de nuevas colecciones anualmente y la adquisición de maquinaria industrial de alta tecnología. Como última actividad se encuentran las Compras de todo el material a utilizarse por la empresa.

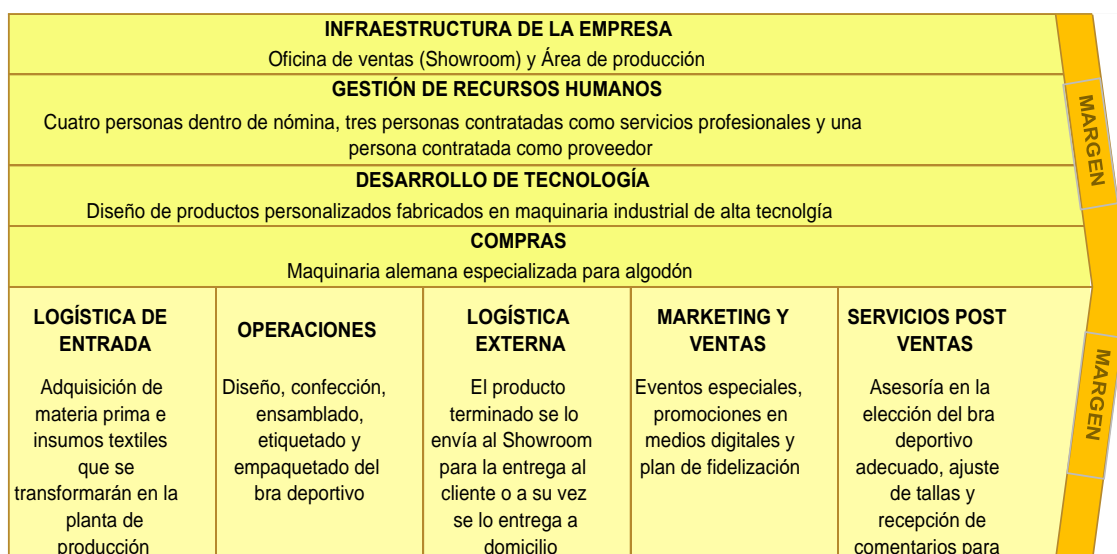


Figura No 13: Cadena de Valor

### 6.3.4 Diseño de Oficina y Planta de Producción

#### Oficina

La oficina de Cooper tiene un área de 25 metros cuadrados y su distribución es la siguiente:

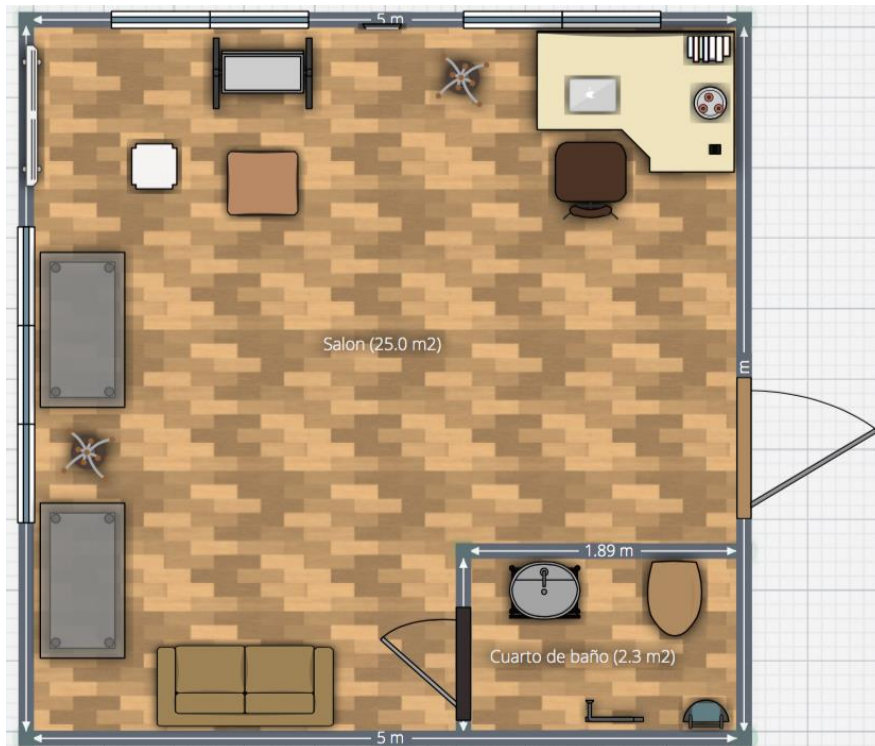


Figura No 14: Plano Oficina

#### Planta de Producción

La planta de producción de Cooper cuenta con 60 metros cuadrados donde se seguirá el mapa de procesos antes detallado. La distribución de planta de producción se observa en el siguiente gráfico, en donde se especifica el orden del proceso a seguir durante la producción.



Figura No 15: Plano Planta de Producción

## 7. EVALUACIÓN FINANCIERA

### 7.1 Proyección de ingresos, costos y gastos

Las fuentes de ingreso de Cooper se dan por la venta de bra's deportivos y otros ingresos, los cuales se dividen en accesorios, ventas promocionales y ventas por contratos deportivos. Los accesorios son vendidos como productos adicionales. Las "ventas promocionales" corresponden a las promociones temporales con una afectación directa sobre el precio y por ende sobre el margen bruto obtenido con esas ventas. El rubro de "contrato equipos deportivos" representa la venta del producto a instituciones con las que se pactó acuerdos anuales de auspicios que den un beneficio especial a sus integrantes. En promedio durante los cinco años, las ventas registradas como otros ingresos representan el 11% de los ingresos totales y el 89% restante es netamente de la venta de bra's deportivos con precio regular.

Existen varios meses en los que se realizan acciones de marketing en lo cuáles se refleja un mayor incremento de ventas. Durante el primer año se consideró un crecimiento acelerado del 45% y posteriormente este crecimiento se

estabiliza en 11,2% anual, valor referente al crecimiento de deportistas mujeres en Quito.

Tabla No 4: Proyección de Ingresos

<b>INGRESOS</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
Bra deportivo	\$ 34.826	\$ 49.647	\$ 74.817	\$ 91.750	\$ 121.214
<b>Otros Ingresos</b>	<b>\$ 2.912</b>	<b>\$ 5.114</b>	<b>\$ 8.267</b>	<b>\$ 14.462</b>	<b>\$ 24.432</b>
Accesorios	\$ 906	\$ 1.935	\$ 3.813	\$ 6.010	\$ 11.418
Ventas promocionales	\$ 2.007	\$ 3.179	\$ 4.454	\$ 5.621	\$ 7.200
Contrato equipos deportivos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 2.831	\$ 5.814
<b>INGRESOS TOTALES</b>	<b>\$ 37.738</b>	<b>\$ 54.761</b>	<b>\$ 83.084</b>	<b>\$ 106.212</b>	<b>\$ 145.646</b>

Con respecto a los costos y gastos, las tres categorías del bra deportivo tiene un costo de ventas diferente debido a los insumos requeridos y sus valores son Boll en USD 7,33; Pressure en USD 7,58 y el Frawless en USD 7,83. La utilidad bruta de es superior al 70% durante los cinco años de proyección por lo que se obtiene utilidad neta desde el primer año. El margen operacional del proyecto inicia en 11,63% y va incrementando paulatinamente hasta cerrar el quinto año con un margen de 45,30%.

Tabla No 5: Margen bruto, operacional y neto

<b>DETALLE</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
<b>MARGEN BRUTO</b>	73,93%	75,08%	75,95%	73,15%	76,00%
<b>MARGEN OPERACIONAL</b>	11,63%	11,21%	24,21%	32,51%	45,30%
<b>MARGEN NETO</b>	8,55%	8,55%	22,12%	30,74%	43,31%

El cálculo de la cantidad de ventas proyectadas se basó en el mercado objetivo obtenido y su incremento anual según las estadísticas arrojadas por el Ministerio de Deporte en el país, quien afirma que existe un crecimiento anual de los deportistas del 11,2% y un incremento anual del 2%. En cuanto al porcentaje de personas que aplican el porcentaje de descuentos en su segunda compra es del 5% del total de los consumidores, dato que se obtuvo de acuerdo a las estadísticas obtenidas durante la entrevista al experto de Adidas. La misma persona afirma que en promedio el 15% de los

consumidores totales realizan sus compras cuando existen descuentos y/o promociones.

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

El total de la inversión inicial del proyecto es USD 62.680. Este monto cubre las necesidades operativas como son la adquisición de la maquinaria, materia prima y las instalaciones para el funcionamiento de la empresa; como se detalla a continuación:

Tabla No 6: Inversión inicial

<b>Propiedad, Planta y Equipo</b>	\$	7.070
<b>Inventarios</b>	\$	390
<b>Capital de Trabajo</b>	\$	3.195
<b>TOTAL INVERSIÓN INICIAL</b>	<b>\$</b>	<b>10.655</b>

La mayor inversión, está representada en propiedad, planta y equipo por el valor de USD 7.070 correspondiente a la compra de tres máquinas textiles industriales especializadas para trabajar con algodón orgánico, equipos tecnológicos necesarios para el funcionamiento empresarial y adecuaciones tanto en la planta de producción como en el showroom. Propiedad, planta y equipo representa el 66,40% del total de la inversión inicial mientras que el capital de trabajo tiene un peso del 30% y los inventarios el 3,7%. El capital de trabajo fue obtenido de la sumatoria de todos los rubros en negativo del capital neto de trabajo.

Tabla No 7: Capital de trabajo

<i>MAQUINARIA</i>	\$	4.400
<i>EQUIPOS TECNOLÓGICOS</i>	\$	1.650
<i>MUEBLES Y ACCESERIOS</i>	\$	1.020

## 7.4 Proyección del estado de resultados anual

En el estado de resultados se observa que el proyecto presenta utilidad desde el primer año de operaciones. El año uno se refleja USD 3.228 de utilidad neta



y para los próximos años se mantiene un crecimiento constante hasta tener utilidad neta de USD 64.113.

Tabla No 8: Estado de Resultados Anual

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
VENTAS	\$ 37.738	\$ 54.761	\$ 83.084	\$ 106.212	\$ 148.034
(-) COSTO DE LOS PRODUCTOS PRODUCIDOS Y VENDIDOS	\$ 9.823	\$ 13.582	\$ 19.818	\$ 28.188	\$ 34.922
(-) COSTO DE VENTAS ACCESORIOS	\$ 16	\$ 65	\$ 160	\$ 325	\$ 611
(=) <b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>\$ 27.900</b>	<b>\$ 41.115</b>	<b>\$ 63.106</b>	<b>\$ 77.699</b>	<b>\$ 112.502</b>
(-) GASTOS SUELDOS	\$ 7.615	\$ 15.114	\$ 22.838	\$ 23.122	\$ 23.414
(-) GASTOS GENERALES	\$ 12.661	\$ 16.576	\$ 18.718	\$ 19.498	\$ 21.473
(-) GASTOS DE DEPRECIACIÓN	\$ 985	\$ 985	\$ 985	\$ 102	\$ 102
(-) GASTOS HONORARIOS PROFESIONALES	\$ 2.250	\$ 2.299	\$ 450	\$ 450	\$ 450
(-) GASTOS DE AMORTIZACIÓN	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(=) <b>UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS Y PARTICIP.</b>	<b>\$ 4.388</b>	<b>\$ 6.141</b>	<b>\$ 20.115</b>	<b>\$ 34.526</b>	<b>\$ 67.062</b>
(-) GASTOS DE INTERES	\$ 762	\$ 627	\$ 475	\$ 305	\$ 113
(=) <b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPACIÓN</b>	<b>\$ 3.626</b>	<b>\$ 5.514</b>	<b>\$ 19.639</b>	<b>\$ 34.221</b>	<b>\$ 66.949</b>
(-) 15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	\$ 165	\$ 344	\$ 524	\$ 651	\$ 1.174
(=) <b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPACIÓN</b>	<b>\$ 3.462</b>	<b>\$ 5.170</b>	<b>\$ 19.116</b>	<b>\$ 33.571</b>	<b>\$ 65.776</b>
(-) 22% IMPUESTO A LA RENTA	\$ 234	\$ 487	\$ 742	\$ 922	\$ 1.663
(=) <b>UTILIDAD NETA</b>	<b>\$ 3.228</b>	<b>\$ 4.683</b>	<b>\$ 18.374</b>	<b>\$ 32.649</b>	<b>\$ 64.113</b>

#### 7.4 Proyección de situación financiera y estado de flujo de efectivo

Tabla No 9: Estado de Situación Financiera Anual

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>ACTIVOS</b>	<b>\$ 11.045</b>	<b>\$ 14.485</b>	<b>\$ 18.778</b>	<b>\$ 37.029</b>	<b>\$ 69.173</b>	<b>\$ 132.200</b>
<b>CORRIENTES</b>	<b>\$ 3.975</b>	<b>\$ 8.707</b>	<b>\$ 14.291</b>	<b>\$ 33.833</b>	<b>\$ 66.385</b>	<b>\$ 129.820</b>
EFFECTIVO	\$ 3.455	\$ 8.452	\$ 12.724	\$ 30.006	\$ 59.709	\$ 122.033
CUENTAS POR COBRAR	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
INVENTARIOS PROD. TERMINADOS	\$ -	\$ 414	\$ 1.000	\$ 1.915	\$ 3.047	\$ 4.448
INVENTARIO MATERIA PRIMA	\$ -	\$ 414	\$ 973	\$ 1.816	\$ 2.813	\$ 3.998
INVENTARIO MATERIA PRIMA INDIRECTA	\$ 520	\$ (573)	\$ (406)	\$ 96	\$ 816	\$ (659)
<b>NO CORRIENTES</b>	<b>\$ 7.070</b>	<b>\$ 5.779</b>	<b>\$ 4.487</b>	<b>\$ 3.196</b>	<b>\$ 2.788</b>	<b>\$ 2.380</b>
PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO	\$ 7.070	\$ 7.070	\$ 7.070	\$ 7.070	\$ 7.070	\$ 7.070
DEPRECIACIÓN ACUMULADA	\$ -	\$ 1.291	\$ 2.583	\$ 3.874	\$ 4.282	\$ 4.690
INTANGIBLES	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
AMORTIZACIÓN ACUMULADA	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>PASIVOS</b>	<b>\$ 7.316</b>	<b>\$ 7.528</b>	<b>\$ 7.138</b>	<b>\$ 7.014</b>	<b>\$ 6.510</b>	<b>\$ 5.424</b>
<b>CORRIENTES</b>	<b>\$ 390</b>	<b>\$ 1.682</b>	<b>\$ 2.506</b>	<b>\$ 3.749</b>	<b>\$ 4.781</b>	<b>\$ 5.424</b>
CUENTAS POR PAGAR PROVEEDORES	\$ 390	\$ 1.682	\$ 2.506	\$ 3.749	\$ 4.781	\$ 5.424
<b>NO CORRIENTES</b>	<b>\$ 6.926</b>	<b>\$ 5.846</b>	<b>\$ 4.632</b>	<b>\$ 3.266</b>	<b>\$ 1.729</b>	<b>\$ -</b>
DEUDA A LARGO PLAZO	\$ 6.926	\$ 5.846	\$ 4.632	\$ 3.266	\$ 1.729	\$ -
<b>PATRIMONIO</b>	<b>\$ 3.729</b>	<b>\$ 6.957</b>	<b>\$ 11.640</b>	<b>\$ 30.015</b>	<b>\$ 62.663</b>	<b>\$ 126.776</b>
CAPITAL	\$ 3.729	\$ 3.729	\$ 3.729	\$ 3.729	\$ 3.729	\$ 3.729
UTILIDAD DEL EJERCICIO	\$ -	\$ 3.228	\$ 7.911	\$ 26.285	\$ 58.934	\$ 123.047

Las cuentas por cobrar son cero debido a la política empresarial ya que todas las ventas se realizan en efectivo, tarjeta de crédito y/o tarjeta de débito; las cuales tienen el mismo comportamiento que pago al contado por lo que no existen cuentas pendientes. La política de cuentas por pagar a proveedores se maneja el 75% a contado y el 25% restante con crédito a 30 días de tal forma que los pasivos corrientes sean rubros pequeños en comparación a la deuda.

El flujo de efectivo neto inicial es de USD 3.455 debido al préstamo realizado menos el pago de la maquinaria y la compra de materia prima indirecta para el inicio de funcionamiento de la empresa. que se realizó con un plazo de sesenta meses. La estructura de capital está compuesta de un 35% de capital propio y un 65% de una deuda a largo plazo. El capital propio es de USD 3.729 y el préstamo de USD 6.926 se realizó a sesenta meses, es decir, para cinco años.

Tabla No 10: Flujo de Efectivo Final Anual

	INICIAL	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>ACTIVIDADES OPERACIONALES</b>	\$ (130)	\$ 6.076	\$ 5.487	\$ 18.648	\$ 31.239	\$ 64.053
UTILIDAD NETA	\$ -	\$ 3.228	\$ 4.683	\$ 18.374	\$ 32.649	\$ 64.113
<b>DEPRECIACIONES Y AMORTIZACION</b>	\$ -	\$ 1.291	\$ 1.291	\$ 1.291	\$ 408	\$ 408
+ DEPRECIACIÓN	\$ -	\$ 1.291	\$ 1.291	\$ 1.291	\$ 408	\$ 408
+ AMORITZACION	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
+/- VAR. CXC	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
+/- VAR. INVENTARIO PT	\$ -	\$ (414)	\$ (586)	\$ (916)	\$ (1.132)	\$ (1.400)
+/- VAR. INVENTARIO MP	\$ -	\$ (414)	\$ (560)	\$ (842)	\$ (998)	\$ (1.185)
+/- VAR. INVENTARIO MPI	\$ (520)	\$ 1.093	\$ (166)	\$ (502)	\$ (720)	\$ 1.475
+/- VAR. CXP PROVEEDORES	\$ 390	\$ 1.292	\$ 825	\$ 1.242	\$ 1.032	\$ 643
<b>ACTIVIDADES DE INVERSION</b>	\$ (7.070)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
- ADQUISICIÓN PPE E INTANGIBLES	\$ (7.070)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>ACTIVIDADES DE FINANCIAMIENTO</b>	\$ 10.655	\$ (1.080)	\$ (1.214)	\$ (1.366)	\$ (1.537)	\$ (1.729)
(+) DEUDA LARGO PLAZO	\$ 6.926	\$ (1.080)	\$ (1.214)	\$ (1.366)	\$ (1.537)	\$ (1.729)
(+) CAPITAL	\$ 3.729	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>INCREMENTO NETO EN EFECTIVO</b>	\$ 3.455	\$ 4.997	\$ 4.273	\$ 17.282	\$ 29.702	\$ 62.324
EFECTIVO PRINCIPIOS DE PERIODO	\$ -	\$ 7.645	\$ 10.903	\$ 27.639	\$ 57.180	\$ 116.856
<b>TOTAL EFECTIVO FINAL DE PERIODO</b>	\$ 3.455	\$ 8.452	\$ 12.724	\$ 30.006	\$ 59.709	\$ 122.033



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

El flujo de caja del proyecto se presenta a detalle en el anexo 1 de la sección Evaluación Financiera. Se contempla un flujo inicial de USD 14.241, dato que se muestra en negativo en el año inicial. El quinto año se refleja un flujo del proyecto de USD 223.446.

Tabla No 11: Flujo de Caja del Proyecto

	INICIAL	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO</b>	\$ (14.241)	\$ 9.164	\$ 11.846	\$ 33.217	\$ 55.354	\$ 223.446

El flujo de caja del inversionista inicial es de USD 7.315 en el que se contempla el préstamo realizado antes de las operaciones. El último se recupera la inversión inicial dejando un flujo de USD 221.643

Tabla No 12: Flujo de Caja del Inversionista

	INICIAL	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO</b>	\$ (14.241)	\$ 9.164	\$ 11.846	\$ 33.217	\$ 55.354	\$ 223.446
(+) PRESTAMO	\$ 6.926	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(-) GASTOS DE INTERÉS	\$ -	\$ (762)	\$ (627)	\$ (475)	\$ (305)	\$ (113)
(-) AMORTIZACIÓN DEL CAPITAL	\$ -	\$ (1.080)	\$ (1.214)	\$ (1.366)	\$ (1.537)	\$ (1.729)
(+) ESCUDO FISCAL	\$ -	\$ 257	\$ 211	\$ 160	\$ 103	\$ 38
<b>FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA</b>	\$ (7.315)	\$ 7.579	\$ 10.216	\$ 31.536	\$ 53.615	\$ 221.643

La tasa de descuento fue calculada con la información del mercado financiero actual, utilizando la tasa libre de riesgo del 1,84%, rendimiento del mercado del 11,39%, beta desapalancada de 0,95 (tomando una beta industrial de 'Business and Consumer Service') y el riesgo país de 7,56%; mediante el modelo de valoración de activos de capital, más conocido como CAPM. Para la evaluación del proyecto se calculó la tasa de descuento según el costo medio ponderado de capital.

Tabla No 13: Cálculo Tasa de Descuento

TASA DE DESCUENTO CON BETA APALANCADA					
TASA LIBRE DE RIESGO	1,84%	<b>DESAPALANCAR EL BETA DE LA INDUSTRIA</b>			
RENDIMIENTO DEL MERCADO	11,39%				
BETA PROYECTO	2,08	BETA APALANCADA INDUSTRIA:	1,17	R DEUDA/CAPITAL INDUSTRIA	26,84%
RIESGO PAÍS	7,56%	BETA DESPALANCADA:	0,95	R DEUDA/ CAPITAL EMPRESA	185,71%
TASA DE IMPUESTO PROYECTO	36,25%	BETA APALANCADA EMPRESA:	2,08	TASA IMPUESTO IND.	14,66%
<b>CAPM</b>	<b>29,26%</b>	<b>CRITERIOS DE INVERSIÓN</b>			
<b>WACC</b>	<b>15,14%</b>	<b>Inversión del Proyecto</b>		<b>Inversionista</b>	
Valor Futuro	\$ 2.754,88	<b>VAN</b>	\$ 166.310	<b>VAN</b>	\$ 99.895
Valor Presente	\$ (1.606,28)	<b>IR</b>	\$ 12,68	<b>IR</b>	\$ 14,66
Número de años	5	<b>TIR</b>	130,90%	<b>TIR</b>	184,33%
Tasa de Interés	11,39%	<b>PERIODO REC.</b>	2,28	<b>PERIODO REC.</b>	2,22

Los criterios de valoración del inversionista exigen que un 29,26% de retorno mínimo, mientras que los criterios del proyecto requieren un retorno mínimo del 15,14%. El valor actualizado neto (VAN) del flujo del proyecto y del inversionista son positivos, lo que significa que el plan de negocios propuesto es viable.

La tasa interna de retorno (TIR) del proyecto y del inversionista son indicadores de rentabilidad; lo que se traduce a mayor TIR, mayor rentabilidad. En ambos casos la TIR es positiva y mayor a las tasas de corte por lo que bajo este criterio se considera la viabilidad del proyecto. El índice de retorno del proyecto es de 12,68 mientras que el del inversionista es 14,66. El periodo de recuperación del proyecto es de 2,28 años y el del inversionista 2,22 años.

## 7.6 Índices financieros

Los índices financieros evaluados para este proyecto se detallan en la Tabla No 14, de los cuales están clasificados por Liquidez, Operativos, de Endeudamiento y de Rentabilidad.

**Razón corriente:** Durante los tres primeros años la empresa cumple con sus obligaciones en el mediano plazo, sin embargo, en los próximos años tiene activos ociosos.

**Razón de prueba ácida:** La empresa podrá pagar todos sus pasivos corrientes sin problemas durante sus cinco años de funcionamiento.

**Rotación de inventarios:** Se maneja una rotación de inventarios inmediata, obteniendo un promedio de 0,17 veces.

**Razón de endeudamiento:** Los tres primeros años todos los activos serán financiados con la deuda a largo plazo y a partir del cuarto año se financiará con las propias ventas.

**Margen Bruto:** Durante todo el periodo proyectado las ventas totales son mayores a los costos de producción por lo que generan un margen bruto positivo.

**Margen Neto:** Durante todo el periodo proyectado, las actividades comerciales reflejan utilidad neta desde el primer año con un crecimiento positivo durante los demás años proyectados.

Adicional, se realizó la comparación de indicadores financieros con la empresa de ropa deportiva líder en el mercado, Super Deportes, de acuerdo a su información financiera no auditada al 31 de diciembre del 2015. En dicha comparación se observa que los indicadores financieros de rentabilidad de Cooper son mejores que los de la empresa líder al quinto año de funcionamiento.

Tabla No 15: Índices Financieros Cooper y Super Deportes

RAZÓN	FÓRMULA	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	SUPER DEPORTES
<b>LIQUIDEZ</b>							
Capital de Trabajo	Activo corriente - Pasivo corriente	\$ 7.025	\$ 11.785	\$ 30.084	\$ 61.604	\$ 124.396	\$ 7.567
Razón corriente	$\frac{\text{Total activo corriente}}{\text{Total pasivo corriente}}$	1,92	2,63	5,28	10,63	24,37	1,13
Razón de prueba ácida	$\frac{\text{Efectivo + Inversiones temporales + CxC}}{\text{Activos corrientes}}$	0,87	0,97	0,89	0,89	0,90	0,16
<b>OPERATIVOS</b>							
Rotación de inventarios	$\frac{\text{Costo de ventas}}{\text{Inventario de mercancías promedio}}$	115,96	26,13	15,66	12,81	13,69	3,10
Rotación del activo	$\frac{\text{Ventas netas}}{\text{Activo Total}}$	2,61	2,92	2,24	1,54	1,12	1,76
<b>ENDEUDAMIENTO</b>							
Razón de endeudamiento	$\frac{\text{Pasivo total}}{\text{Activo total}}$	51,97%	38,01%	18,94%	9,41%	4,10%	60,66%
Multiplicador de Apalancamiento	$\frac{\text{Activo Total}}{\text{Patrimonio Total}}$	2,08	1,61	1,23	1,10	1,04	2,54
<b>RENTABILIDAD</b>							
Margen Neto	$\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Ventas netas}}$	8,55%	8,55%	22,12%	30,74%	43,31%	1,76%
Margen Bruto	$\frac{\text{Utilidad bruta}}{\text{Ventas bruta}}$	73,93%	75,08%	75,95%	73,15%	76,00%	41,84%
Margen Operacional	$\frac{\text{UaII}}{\text{Ventas netas}}$	11,63%	11,21%	24,21%	32,51%	45,30%	3,01%
Retorno sobre los activos ROA	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Activo total}}$	22,28%	24,94%	49,62%	47,20%	48,50%	3,09%
Retorno sobre el Capital Propio - ROE	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Patrimonio Total}}$	46,40%	40,23%	61,22%	52,10%	50,57%	7,85%

## 8. CONCLUSIONES GENERALES Y RECOMENDACIONES

- La industria textil y de confección es la tercera industria más grande dentro del sector manufacturero con un aporte del 7% al PIB.
- Es un sector fundamental para el desarrollo social, productivo y económico del país al ser el segundo sector con mayor ocupación de mano de obra concibiendo empleo directo a diversos grupos sociales mediante su alto nivel de encadenamiento y generación de micro emprendimientos en el país.
- El contrabando es un factor negativo en la industria textil debido que disminuye aproximadamente un 35% del total de las ventas del sector.

- Los acuerdos comerciales con países de la región facilitan el ingreso de insumos textiles, así como maquinaria necesaria el correcto funcionamiento de una empresa textil.
- El crecimiento deportivo ha incrementado tanto a nivel de personas que lo practica como en el porcentaje de inversiones en infraestructura y apoyo a deportistas élite.
- El 26% de la población que practican algún deporte son mujeres y ha mantenido un crecimiento promedio del 11,4% anualmente. Adicional, la región Sierra tiene mayor inclinación por la práctica deportiva.
- El desconocimiento de la creación del bra deportivo hace que el valor percibido de las deportistas sea mínimo. Es por ello que las deportistas que realizan cualquier tipo de actividad física con mayor frecuencia o a nivel amateur, consideran esta prenda como un implemento necesario para su práctica.
- La nueva tendencia mundial del consumo textil orgánico y moda slow fashion genera una oportunidad de negocio en el mundo deportivo.
- La producción de algodón orgánico beneficia a toda su cadena productiva y a aquellos quienes lo consumen por sus características hipoalergénicas. Además, representa un 67% menos de costos de producción a comparación del algodón natural y genera menor contaminación al medio ambiente.
- El plan de marketing está enfocado a la comunicación estratégica de la necesidad de vestir un bra deportivo adecuado durante las actividades deportivas con características ecológicas y sustentables.
- Los esfuerzos de marketing representan el pilar fundamental de la empresa ya que al no existir una empresa dedicada especialmente a la venta de este tipo de indumentaria deportiva femenina es indispensable invertir en estos rubros que se pretende generen retornos reflejados principalmente en las ventas.
- El mix promocional está enfocado en la fidelización de sus clientas mediante el acercamiento personal con las deportistas para crear relaciones a largo plazo.

- Financieramente, los indicadores evaluados en el proyecto demuestran la viabilidad del plan de negocios propuesto, es decir, las proyecciones realizadas a cinco años en el futuro son rentables.
- Los objetivos a corto, mediano y largo plazo se han cumplido a cabalidad dentro de las proyecciones.

## REFERENCIAS

- AITE. (30 de 2017 de 2016). *Boletín mensual de la Industria Textil y Confección*. . Obtenido de El reto de subsistir.: ddd
- (s.f.). Obtenido de [http://produccion.ecuadorencifras.gob.ec/geoqlik/proxy/QvAJAXZfc/open.doc.htm?document=empresas\\_test.qvw&host=QVS%40virtualqv&anonymous=true](http://produccion.ecuadorencifras.gob.ec/geoqlik/proxy/QvAJAXZfc/open.doc.htm?document=empresas_test.qvw&host=QVS%40virtualqv&anonymous=true)
- AITE. (11 de ENERO de 2017). *AITE*. Obtenido de AITE.
- AITE. (2016). *Contrabando*. Obtenido de AITE: <http://www.aite.com.ec/industria.html>
- AITE. (2017). *El sector textil y confección enfoca su estrategia hacia la exportación*. AITE.
- AITE. (2017). *Exportaciones por Bloques Económicos y Tipo de Producto*. Obtenido de AITE: [http://www.aite.com.ec/estadisticas/2017/EXPORT%202017%20\(a%20marzo\)%20BLOQUES%20ECON.%20TIPO%20PROD.pdf](http://www.aite.com.ec/estadisticas/2017/EXPORT%202017%20(a%20marzo)%20BLOQUES%20ECON.%20TIPO%20PROD.pdf)
- AITE. (28 de Agosto de 2017). *El sector teje sus esperanzas en la mesa sectorial*. Obtenido de <http://www.revistalideres.ec/lideres/sector-teje-esperanzas-industria-textil.html>
- AITE. (30 de Agosto de 2016). *AITE*. Obtenido de Boletín Mensual de la Industria Textil y Confección: <http://www.aite.com.ec/boletines/2016/acuerdo-comercial.pdf>
- AITE. (30 de Marzo de 2016). *Boletín Mensual de la Industria Textil y Confección*. Obtenido de El reto de subsistir: <http://www.aite.com.ec/boletines/2016/industria-textil.pdf>
- Brand Finance. (2017). *Globals 500*. Obtenido de The annual report on the world's most valuable brands: [http://brandfinance.com/images/upload/global\\_500\\_2017\\_locked\\_website.pdf](http://brandfinance.com/images/upload/global_500_2017_locked_website.pdf)
- EKOS. (15 de Marzo de 2017). *¿Qué mueve la industria del deporte en América Latina?* (F. Universitas, Productor) Obtenido de EKOS:

- <http://www.ekosnegocios.com/negocios/verArticuloContenido.aspx?idart=8839>
- EKOS. (2017). *Ranking Anual de Empresas*. Obtenido de <http://www.ekosnegocios.com/empresas/RankingEcuador.aspx>
- Forbes. (2016). *Las marcas deportivas más valiosas en 2016*. Obtenido de <http://forbes.es/emprendedores/9701/las-marcas-deportivas-mas-valiosas-en-2016/>
- Funalgodón. (2006). *El cultivo de algodón orgánico, fuente de beneficios económicos y medioambientales según Biofach*. Obtenido de <http://funalgodon.blogspot.com/2007/04/titular-de-la-noticia-no-7>.
- García, D. (2014). *Incremento del deporte participativo en la ciudad de Quito en los últimos cuatro años*. Obtenido de Valor Agregado: <http://www.valoragregado.ec/articulos/ValorAgregado01%20-%20Art%205.%20Garc%C3%ADa%20-%20Deporte%20participativo.pdf>
- INEC. (2012). *Encuesta Nacional de Ingresos y Gasto de los hogares urbanos y rurales 2011-2012*. Obtenido de [http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas\\_Sociales/Encuesta\\_Nac\\_Ingresos\\_Gastos\\_Hogares\\_Urb\\_Rur\\_ENIGHU/ENIGHU-2011-2012/Metologia\\_ENIGHUR\\_2011-2012\\_rev.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/Encuesta_Nac_Ingresos_Gastos_Hogares_Urb_Rur_ENIGHU/ENIGHU-2011-2012/Metologia_ENIGHUR_2011-2012_rev.pdf)
- INEC. (2015). *Directorio de Empresas y Establecimientos*. Obtenido de INEC: [http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas\\_Economicas/DirectorioEmpresas/Directorio\\_Empresas\\_2015/Principales\\_Resultados\\_DIEE2015.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Economicas/DirectorioEmpresas/Directorio_Empresas_2015/Principales_Resultados_DIEE2015.pdf)
- INEC. (2016). *Directorio de Empresas y Establecimientos*. Obtenido de [http://produccion.ecuadorencifras.gob.ec/geoqlik/proxy/QvAJAXZfc/open.doc.htm?document=empresas\\_test.qvw&host=QVS%40virtualqv&anonymous=true](http://produccion.ecuadorencifras.gob.ec/geoqlik/proxy/QvAJAXZfc/open.doc.htm?document=empresas_test.qvw&host=QVS%40virtualqv&anonymous=true)
- INEC. (2016). *Ecuador en cifras*. Obtenido de INEC: [http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/ECV/ECV\\_2015/](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/ECV/ECV_2015/)



Litman, T. G. (1 de Marzo de 2017). *Ecuador: evoluciona en la industria textil*. Obtenido de Fashion Network: <http://mx.fashionnetwork.com/news/Ecuador-evolucion-de-la-industria-textil,799601.html#.WezrL0xDIE4>

Ministerio Coordinador de Producción, Empleo y Competitividad. Ministerio de Industrias y Productividad. (2016). *Política Industrial del Ecuador 2016-2025*. Obtenido de Política Industrial del Ecuador 2016-2025: <http://www.industrias.gob.ec/wp-content/uploads/2017/01/politicalIndustrialweb-16-dic-16-baja.pdf>

SRI. (s.f.). *Suspensión o cancelación de actividades*. Obtenido de Recuperado de <http://www.sri.gob.ec/web/guest/requisitos-sociedades>

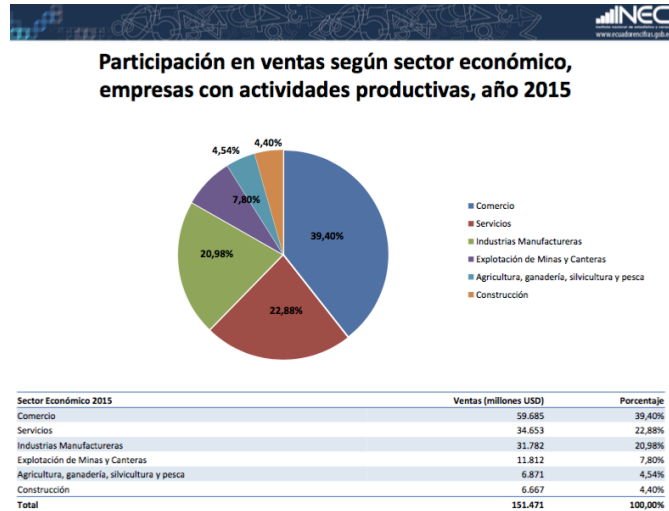
Superintendencia de Compañías. (2012). *Distribución de las compañías por número*. Obtenido de [http://181.198.3.71/portal/cgi-bin/cognos.cgi?b\\_action=cognosViewer&ui.action=run&ui.object=%2fcontent%2ffolder%5b%40name%3d%27Reportes%27%5d%2ffolder%5b%40name%3d%27Variable%27%5d%2ffolder%5b%40name%3d%27Distribución%20Geográfica%20por%20No.%20de%20Compañ%C3%ADas%27%5d%2freport%5b%40name%3d%27Distribución%20Geográfica%20de%20Compañ%C3%ADas%20NW%27%5d&ui.name=Distribución%20Geográfica%20de%20Compañ%C3%ADas%20NW&run.outputFormat=&run.prompt=true#](http://181.198.3.71/portal/cgi-bin/cognos.cgi?b_action=cognosViewer&ui.action=run&ui.object=%2fcontent%2ffolder%5b%40name%3d%27Reportes%27%5d%2ffolder%5b%40name%3d%27Variable%27%5d%2ffolder%5b%40name%3d%27Distribución%20Geográfica%20por%20No.%20de%20Compañ%C3%ADas%27%5d%2freport%5b%40name%3d%27Distribución%20Geográfica%20de%20Compañ%C3%ADas%20NW%27%5d&ui.name=Distribución%20Geográfica%20de%20Compañ%C3%ADas%20NW&run.outputFormat=&run.prompt=true#)

Under Armour. (s.f.). *Esto no es una historia como la de cenicienta*. Obtenido de <https://www.underarmour.com.mx/es-mx/DNA>

## **ANEXOS**

## Anexos de la Sección: ANÁLISIS DE ENTORNOS

**Anexo 1:** Participación en ventas según sector económico, empresas con actividades productivas, año 2015



**Anexo 2:** Personal ocupado según categoría de ocupación y género en la Industria Textil

**Personal ocupado según categoría de ocupación 2015**

Categoría de ocupación	Hombres	Mujeres	Total
Propietarios y socios	102	47	149
Trabajadores familiares y otros no remunerados	23	37	60
Trabajadores ejecutivos y gerenciales	3009	1.063	4.072
Obreros	125872	33.294	159.166
Empleados	38.749	24.209	62.958
<b>Total</b>	<b>167.755</b>	<b>58.650</b>	<b>226.405</b>

**Porcentaje de personal ocupado según sexo 2015**



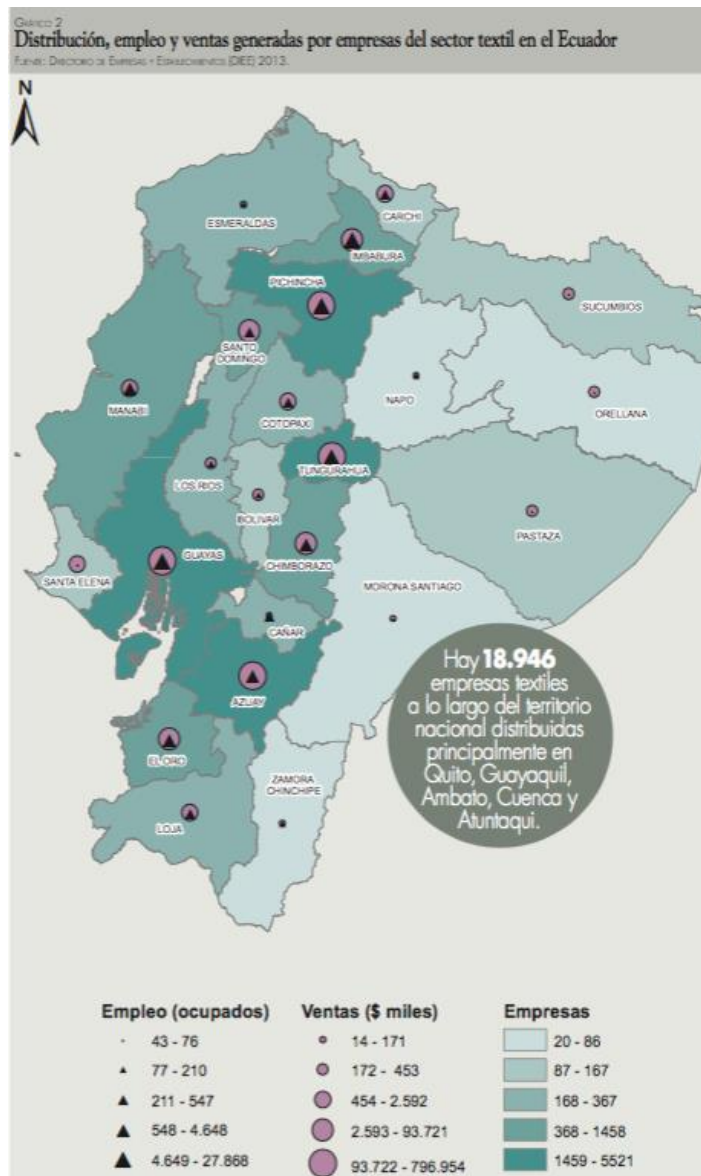
**Anexo 3:** Evolución del número de microempresas en el Sector Manufacturero



**Anexo 4:** Certificaciones de la industria textil en el Ecuador.



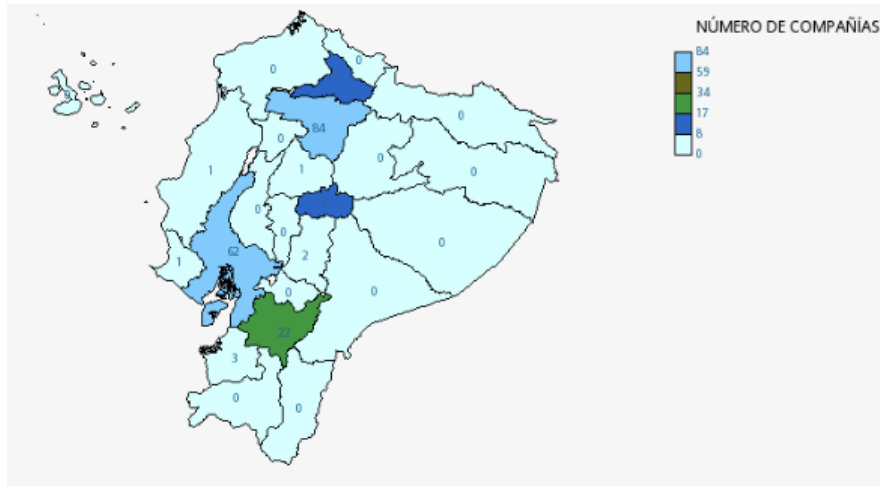
**Anexo 5:** Distribución, empleo y ventas generadas por empresas del sector textil en el Ecuador, año 2013.



**Anexo 6:** Distribución de las compañías registradas al CIU: C1410.

**DISTRIBUCIÓN DE LAS COMPAÑÍAS POR NÚMERO**

AÑO SELECCIONADO: 2012



**Anexo 7:** Evolución del número de empresas del Sector de Manufactura



**Anexo 8:** Número de Empresas del Sector Manufacturero (2012-2016)

**Indicadores Nacionales - Manufacturas [C]**

**Número de Empresas por Tamaño de Empresa**

Tamaño de Empresa	2012	2013	2014	2015	2016
Microempresa	52.844	58.409	62.631	65.549	65.706
Pequeña empresa	5.468	5.573	5.802	5.630	5.263
Mediana empresa A	630	664	700	692	609
Grande empresa	626	659	687	689	655
Mediana empresa B	477	519	524	503	502
<b>Total</b>	<b>60.045</b>	<b>65.824</b>	<b>70.344</b>	<b>73.063</b>	<b>72.735</b>

## Anexo 9: Matriz MAFE

MATRIZ EFE					
	Factores clave de éxito	Ponderación	Calificación	Puntuación Ponderada	
<b>OPORTUNIDADES</b>					
1	Grupos reguladores del sector textil	2	0,02	1	0,02
2	Relaciones comerciales importantes	6	0,06	3	0,18
3	Política Industrial hasta el 2025	4	0,04	2	0,08
4	Programas de Capacitación	5	0,05	3	0,15
5	Crecimiento en la industria textil y de confecciones	4	0,04	3	0,12
6	Sector económico importante en el Ecuador	4	0,04	2	0,08
7	Empleo generado por la industria textil	1	0,01	3	0,03
8	Fomenta el emprendimiento de micro y pequeñas empresas	3	0,03	3	0,09
9	Alto % del gasto de consumo en el sector textil	7	0,07	3	0,21
10	Tendencia por consumo de textiles elaborados con materiales orgánicos	9	0,09	4	0,36
11	Beneficios y tipo de producción del algodón orgánico	8	0,08	4	0,32
SUBTOTAL		0,53	2,82	1,64	
<b>AMENAZAS</b>					
1	Acuerdos comerciales que impulsen la exportación de productos textiles finales	1	0,01	1	0,01
2	Evolución tecnológica de la tela	2	0,02	2	0,04
3	Contrabando y defraudación aduanera	6	0,06	1	0,06
4	Maquinaria especializada fabricada en el extranjero	9	0,09	3	0,27
5	Entrada potencial de nuevos competidores	3	0,03	1	0,03
6	Alto nivel de marcas deportivas en el mercado	5	0,05	1	0,05
7	Alto número de competidores en la industria	5	0,05	1	0,05
8	Impacto alto en el desarrollo de productos sustitutos	2	0,02	1	0,02
9	Producción extranjera de algodón orgánico	10	0,1	3	0,30
10	Alto poder de negociación por parte de los clientes y proveedores	4	0,04	2	0,08
SUBTOTAL		0,47	1,6	0,91	
<b>TOTAL</b>		<b>100</b>	<b>1</b>	<b>2,55</b>	
Autor: Pamela Vivero					

## Anexos de la Sección: ANÁLISIS DEL CLIENTE

### Anexo 1: Ficha para la entrevista a Santiago Olivos

Nombre del Experto:	Santiago Olivos
Empresa:	Adidas Ecuador
Cargo:	Jefe de producto
Categorías:	Running, Outdoor y Basketball

## Anexo 2: Ficha para la entrevista a Lourdes Paredes

Nombre del Experto:	Lourdes Paredes
Empresa:	Tejidos Karman
Cargo:	Presidente y Jefe de Ventas
Experiencia:	26 años dentro de la industria

## Anexo 3: Link de la guía de preguntas de la encuesta

LINK: <https://goo.gl/forms/AJCmSopdMqK7cFHy1>

## Anexo 5: Infografía de resultados de las encuestas



## Anexos de la Sección: PLAN DE MARKETING

### Anexo 1: Costeo de la estrategia de Producto

Categoría	Detalle	Cantidad	P. Unit	Precio Total
Diseño y confección	Diseño de los bra's	4	\$ 50,00	\$ 200,00
Diseño y confección	Patronaje	4	\$ 50,00	\$ 200,00
Branding	Diseño del Logo	1	\$ 80,00	\$ 80,00
Branding	Imagen de la Marca	1	\$ 50,00	\$ 50,00
Branding	Registro en el EPI	1	\$ 32,00	\$ 32,00
Empaque y etiquetado	Diseño del empaque	2	\$ 40,00	\$ 80,00
Empaque y etiquetado	Costo del empaque	3000	\$ 0,75	\$ 2.250,00
Empaque y etiquetado	Sticker del empaque	3000	\$ 0,04	\$ 120,00
Empaque y etiquetado	Costo del etiquetado	3000	\$ 0,05	\$ 150,00
Empaque y etiquetado	Logo parche-bordado	3000	\$ 0,20	\$ 600,00
Soporte	Página Web	1	\$ 500,00	\$ 500,00
Soporte	Creación de redes sociales	3	\$ 0,00	\$ 0,00
Soporte	Bussines mail	1	\$ 7,88	\$ 7,88
<b>TOTAL</b>				<b>\$ 4.829,88</b>

### Anexo 2: Costeo de la estrategia de Precio

Detalle	Unidad	Cantidad	Costo Unit.	Costo Total
Costo Cooper Bra	bra	1	\$ 4,46	\$ 4,68
Tela Jersey	cm	30	\$ 0,11	\$ 3,33
Materiales textiles		1	\$ 2,00	\$ 2,00
Logo-parche	unidades	1	\$ 0,35	\$ 0,35
Costo Cooper Pressure	bra	1	\$ 4,71	\$ 4,93
Tela Jersey	cm	30	\$ 0,11	\$ 3,33
Materiales textiles		1	\$ 2,25	\$ 2,25
Logo-parche	unidades	1	\$ 0,35	\$ 0,35
Costo Cooper Frawless	bra	1	\$ 4,96	\$ 5,18
Tela Jersey	cm	30	\$ 0,11	\$ 3,33
Materiales textiles		1	\$ 2,50	\$ 2,50
Logo-parche	unidades	1	\$ 0,35	\$ 0,35
Accesorios 1		1		\$ 0,25
Tiras elásticas	unidades	2	\$ 0,10	\$ 0,20
Cierre	unidades	1	\$ 0,25	\$ 0,25
Accesorios 2		1		\$ 2,00
Nombre parche	unidades	1	\$ 0,35	\$ 0,35
Portacelular	cm	10	\$ 0,20	\$ 2,00



### Anexo 3: Costeo de la estrategia de Plaza

Detalle	Cantidad	Precio Unitario	Total Anual
Decoración	1	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00
Maniquies	4	\$ 100,00	\$ 400,00
Diseño de Interiores	1	\$ 100,00	\$ 100,00
Otras Decoraciones	1	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00
Maquinaria de Confección	3	\$ 1.133,33	\$ 3.400,00
Overlock	1	\$ 1.200,00	\$ 1.200,00
Recubridora	1	\$ 1.100,00	\$ 1.100,00
Recta	1	\$ 1.100,00	\$ 1.100,00
Showroom	1	\$ 1.178,00	\$ 1.178,00
Arriendo	1	\$ 1.178,00	\$ 1.178,00
Garantía	2	\$ 589,00	\$ 1.178,00
Planta de Confección	1	\$ 1.178,00	\$ 1.178,00
Arriendo	1	\$ 1.178,00	\$ 1.178,00
Garantía	2	\$ 589,00	\$ 1.178,00
<b>TOTAL</b>			<b>\$ 6.280,00</b>

### Anexo 4: Costeo del Mix Promocional.

PRECIO	
Detalle	Costo Total
Costo Cooper Boll	\$ 7,68
Tela Jersey	\$ 3,33
Materiales textiles	\$ 4,00
Logo-parche	\$ 0,35
Costo Cooper Pressure	\$ 7,93
Tela Jersey	\$ 3,33
Materiales textiles	\$ 4,25
Logo-parche	\$ 0,35
Costo Cooper Frawless	\$ 8,18
Tela Jersey	\$ 3,33
Materiales textiles	\$ 4,50
Logo-parche	\$ 0,35
Accesorios 1	\$ 0,25
Tiras cambiables	\$ 0,20
Cierre	\$ 0,25
Accesorios 2	\$ 2,00
Nombre parche	\$ 0,35
Portacelular	\$ 2,00

## Anexos de la Sección: EVALUACIÓN FINANCIERA

### Anexo 1: Flujo de caja anual del proyecto

	INICIAL	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
VENTAS	\$ -	\$ 37.738	\$ 54.761	\$ 83.084	\$ 106.212	\$ 148.034
COSTO DE LOS PRODUCTOS PRODUCIDOS Y VENDIDOS	\$ -	\$ 9.823	\$ 13.582	\$ 19.818	\$ 28.188	\$ 34.922
COSTO DE VENTAS ACCESORIOS	\$ -	\$ 16	\$ 65	\$ 160	\$ 325	\$ 611
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ 27.900</b>	<b>\$ 41.115</b>	<b>\$ 63.106</b>	<b>\$ 77.699</b>	<b>\$ 112.502</b>
GASTOS SUELDOS	\$ -	\$ 7.615	\$ 15.114	\$ 22.838	\$ 23.122	\$ 23.414
GASTOS GENERALES	\$ -	\$ 12.613	\$ 16.164	\$ 18.647	\$ 19.086	\$ 21.401
GASTOS DE DEPRECIACIÓN	\$ -	\$ 985	\$ 985	\$ 985	\$ 102	\$ 102
GASTOS DE AMORTIZACIÓN	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS Y PARTICIP.</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ 6.686</b>	<b>\$ 8.851</b>	<b>\$ 20.637</b>	<b>\$ 35.388</b>	<b>\$ 67.584</b>
GASTOS DE INTERES	\$ -	\$ 762	\$ 627	\$ 475	\$ 305	\$ 113
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPACIÓN</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ 5.924</b>	<b>\$ 8.224</b>	<b>\$ 20.161</b>	<b>\$ 35.083</b>	<b>\$ 67.471</b>
15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	\$ -	\$ 889	\$ 1.328	\$ 3.096	\$ 5.308	\$ 10.138
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPACIÓN</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ 5.036</b>	<b>\$ 6.896</b>	<b>\$ 17.066</b>	<b>\$ 29.775</b>	<b>\$ 57.334</b>
22% IMPUESTO A LA RENTA	\$ -	\$ 1.108	\$ 1.517	\$ 3.754	\$ 6.551	\$ 12.613
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ 3.928</b>	<b>\$ 5.379</b>	<b>\$ 13.311</b>	<b>\$ 23.225</b>	<b>\$ 44.720</b>
<b>UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS Y PARTICIPACIÓN</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ 6.686</b>	<b>\$ 8.851</b>	<b>\$ 20.637</b>	<b>\$ 35.388</b>	<b>\$ 67.584</b>
(+) GASTOS DE DEPRECIACIÓN	\$ -	\$ 1.291	\$ 1.291	\$ 1.291	\$ 408	\$ 408
(+) GASTOS DE AMORTIZACIÓN	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(-) 15% DE PARTICIPACIÓN DE TRABAJADORES	\$ -	\$ 889	\$ 1.328	\$ 3.096	\$ 5.308	\$ 10.138
(-) 22% IMPUESTO A LA RENTA	\$ -	\$ 1.108	\$ 1.517	\$ 3.754	\$ 6.551	\$ 12.613
<b>(=) I. FLUJO DE EFECTIVO OPERATIVO NETO (F.E.O.)</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ 5.724</b>	<b>\$ 7.086</b>	<b>\$ 14.918</b>	<b>\$ 23.835</b>	<b>\$ 45.203</b>
INVERSIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO	\$ (7.171)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(+) VARIACIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO	\$ -	\$ 3.440	\$ 4.760	\$ 18.299	\$ 31.520	\$ 62.792
(+) RECUPERACIÓN DE TRABAJO NETO	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 113.640
<b>(=) VARIACIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO</b>	<b>\$ (7.171)</b>	<b>\$ 3.440</b>	<b>\$ 4.760</b>	<b>\$ 18.299</b>	<b>\$ 31.520</b>	<b>\$ 176.432</b>
<b>INVERSIONES</b>	<b>\$ (7.070)</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>
<b>RECUPERACIONES</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>
(+) RECUPERACIÓN MAQUINARIA	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 1.639
(+) RECUPERACIÓN EQUIPOS TECNOLÓGICOS	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(+) RECUPERACIÓN MUEBLES Y ENSERES	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 172
<b>GASTOS DE CAPITAL (CAPEX)</b>	<b>\$ (7.070)</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ 1.811</b>
	<b>INICIAL</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
<b>FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO</b>	<b>\$ (14.241)</b>	<b>\$ 9.164</b>	<b>\$ 11.846</b>	<b>\$ 33.217</b>	<b>\$ 55.354</b>	<b>\$ 223.446</b>
	<b>INICIAL</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
<b>FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO</b>	<b>\$ (14.241)</b>	<b>\$ 9.164</b>	<b>\$ 11.846</b>	<b>\$ 33.217</b>	<b>\$ 55.354</b>	<b>\$ 223.446</b>
(+) PRESTAMO	\$ 6.926	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(-) GASTOS DE INTERÉS	\$ -	\$ (762)	\$ (627)	\$ (475)	\$ (305)	\$ (113)
(-) AMORTIZACIÓN DEL CAPITAL	\$ -	\$ (1.080)	\$ (1.214)	\$ (1.366)	\$ (1.537)	\$ (1.729)

