



ESCUELA DE NEGOCIOS

FABRICACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE ROPA PARA DEPORTES DE AVENTURA  
UTILIZANDO MATERIA PRIMA ECUATORIANA

AUTOR

JEAN PIERRE HINOJOSA GARCÍA

AÑO

2018



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

FABRICACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE ROPA PARA DEPORTES DE  
AVENTURA UTILIZANDO MATERIA PRIMA ECUATORIANA

Trabajo de Titulación presentado en conformidad con los requisitos  
establecidos para optar por el título de Ingeniero Comercial mención  
Administración de Empresas.

**Profesor guía**

Martha Fernanda de la Torre

**Autor**

Jean Pierre Hinojosa García

**Año**

2018

## **DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA**

“Declaro haber dirigido el trabajo Fabricación y comercialización de ropa para deportes de aventura utilizando materia prima ecuatoriana., a través de reuniones periódicas con el estudiante Jean Pierre Hinojosa García, en el semestre 2018-2, orientando sus conocimientos y competencias para un eficiente desarrollo del tema escogido y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación”

---

Martha Fernanda de la Torre Collaguazo  
CI: 1710125004

## **DECLARACIÓN PROFESOR CORRECTOR**

“Declaro haber revisado este trabajo, Fabricación y comercialización de ropa para deportes de aventura utilizando materia prima ecuatoriana, de Jean Pierre Hinojosa García, en el semestre 2018-2 dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación”

---

Marco Antonio Lalama Gross  
CI. 1705328639

## **DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE**

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

---

Jean Pierre Hinojosa García  
CI. 1727277020

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradezco a Dios mi padre por darme la bendición de llegar a la etapa de mi vida en la que ahora me encuentro, sin su permiso y su guía nada hubiera sido posible. En segundo lugar, agradezco a mi madre por pagar la educación que se puede comprar y por su esfuerzo diario desde mi primer día de vida en darme y enseñarme los valores, normas y educación que en la vida no se puede comprar. También doy gracias a los ángeles de mi vida, a mis abuelitos Carlos y Fabiola que a pesar de toda circunstancia sus nietos siempre fueron su prioridad y cada día los llenaron de amor. Por último, e igual de importante le doy gracias a mi ejemplo, a la persona que me ayuda a aprender de mis errores y que también me guía para aprender de los errores de ella, estoy feliz por el gran futuro que junto a mi hermana me espera.

## **DEDICATORIA**

Dedico este logro a toda mi familia que luchó junto a mí. También a todas las personas que empezaron como mis amigos y que con el pasar del tiempo se convirtieron en mis hermanos. De igual manera a la Universidad de la Américas que mediante sus profesores no tuvieron reparo en brindar todo el conocimiento necesario que desde este momento me ayudará a desenvolverme como profesional y me permitirá continuar con mis estudios futuros.

## RESUMEN

La última década en el Ecuador se destacó por el auge en la práctica de los deportes de montaña, fenómeno dado por el incremento del turismo nacional y extranjero a la sierra ecuatoriana y el constante respaldo de instituciones estatales como el Ministerio de Turismo el cual, a través de campañas nacionales e internacionales, ha fomentado la práctica de deportes de montaña. Cabe destacar que para desarrollar este tipo de actividad deportiva es imprescindible contar con prendas de vestir adecuadas tales como chompas rompe vientos, camisetas resistentes y pasamontañas. En este aspecto existe un conjunto de productores y comercializadores internacionales especializados en la confección de ropa deportiva de montaña, la cual debe poseer características especiales como el confort, materiales aislantes y resistencia. El Ecuador, a pesar de poseer una cultura y tradición en la industria textil, no ha desarrollado empresas textiles dirigidas específicamente a la producción de ropa para deportes de montaña. El propósito de la investigación está dado por la elaboración de un plan de negocio con la finalidad de establecer la factibilidad de la producción de ropa para este tipo de deportes, específicamente para el Senderismo y Excursionismo. Para hacerlo, se debe realizar un análisis externo de la industria y el mercado a partir de cuyos resultados se elaboró un plan de marketing asentado sobre un modelo financiero que permitió observar la factibilidad de dicha empresa. El análisis al cliente permitió determinar los costos para la comercialización de ropa para practicar deportes de aventura como el senderismo y excursionismo, estableciendo los intereses y necesidades del mercado actual quedando en evidencia la existencia de una oportunidad de negocio en la creación de una empresa productora y comercializadora de ropa deportiva de montaña, el análisis financiero dejó de manifiesto la viabilidad del proyecto arrojando un VAN positivo y un TIR sobre el 39,57% con un periodo de recuperación de 3 años.



## **ABSTRACT**

The last decade in Ecuador has been highlighted by the rise in the practice of mountain sports, a phenomenon given by the increase of national and foreign tourism to the Ecuadorian highlands and the constant support of state institutions such as the Ministry of Tourism which Through national and international campaigns has encouraged the practice of mountain sports, it should be noted that to develop this type of sport activity is essential to have appropriate clothing such windbreakers, resistant shirts and balaclavas. In this aspect there is a group of international producers and marketers specialized in the manufacture of mountain sportswear which must have special characteristics such as comfort, insulating materials and comfort. The Ecuadorian nation despite having a culture and tradition in the textile industry has not developed textile companies specifically aimed at the production of clothing for mountain sports, the purpose of the research is given by the development of a business plan for the purpose to establish the feasibility of the production of clothing for this type of sports, making with this objective an external analysis of the industry and the market based on the results of which a marketing plan was developed based on a financial model that allowed to observe the feasibility of said company. The analysis to the client allowed to determine the costs for the commercialization of mountain clothes, establishing the interests and needs of the current market, evidencing the existence of a business opportunity in the creation of a company that produces and sells mountain sportswear, The financial analysis revealed the viability of the project, yielding a positive NPV and an IRR of 39,57% with a recovery period of 3 years.

# ÍNDICE

1	INTRODUCCIÓN.....	1
1.1	Justificación del trabajo .....	1
1.1.1	Objetivo general del trabajo.....	2
1.1.2	Objetivos específicos.....	2
2	ANÁLISIS ENTORNOS.....	3
2.1	Análisis del entorno externo.....	3
2.1.1	Entorno externo.....	3
2.1.2	Análisis de la Industria.....	8
2.1.3	Matriz EFE.....	10
2.1.4	Conclusiones del análisis externo.....	11
3	ANÁLISIS DEL CLIENTE.....	13
3.1	Grupo Focal.....	13
3.2	Entrevista.....	15
3.3	Investigación cuantitativa.....	17
3.3.1	Análisis de la encuesta.....	17
3.4	Conclusiones del análisis del cliente.....	18
4	OPORTUNIDAD DE NEGOCIO.....	20
4.1	Descripción del negocio.....	20
4.2	Oportunidades percibidas del entorno.....	20
4.3	Oportunidades percibidas por el cliente.....	21
5	PLAN DE MARKETING.....	22
5.1	ESTRATEGIA GENERAL DE MARKETING.....	22
5.1.1	Mercado Objetivo.....	22
5.1.2	Propuesta de valor.....	23
5.2	Mezcla de Marketing.....	24
5.2.1	Estrategia de Producto.....	24
5.2.2	Estrategia del precio.....	28

5.2.3	Estrategia de la plaza .....	30
5.2.4	Estrategia de promoción .....	32
<b>6</b>	<b>PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA</b>	
	<b>ORGANIZACIONAL.....</b>	<b>34</b>
6.1	Misión .....	34
6.2	Visión .....	34
6.3	Objetivos .....	34
6.3.1	Objetivos a corto plazo .....	34
6.3.2	Objetivos a mediano plazo .....	34
6.3.3	Objetivos a largo plazo .....	34
6.4	Plan de operaciones.....	35
6.4.1	Descripción de los procesos:.....	36
6.4.2	Flujogramas .....	36
6.4.3	Requerimiento de equipos.....	37
6.4.4	Requerimiento de materia prima.....	38
6.5	Estructura organizacional .....	38
6.5.1	Descripción de las funciones y puestos.....	39
6.5.2	Marco legal .....	40
<b>7</b>	<b>Evaluación financiera .....</b>	<b>41</b>
7.1	Proyección Financiera .....	41
7.1.1	Ingresos.....	41
7.1.2	Cuentas por cobrar .....	41
7.1.3	Costos anuales .....	42
7.1.4	Gastos anuales.....	42
7.1.5	Financiamiento .....	43
7.1.6	Estado de Resultados.....	44
7.1.7	Balance General .....	45
7.1.8	Estado de flujo de efectivo.....	46
7.1.9	Estado de flujo de caja .....	46
7.1.10	Índices .....	47

8 Conclusiones .....	49
REFERENCIAS .....	51
ANEXOS .....	54

# **1 INTRODUCCIÓN**

## **1.1 Justificación del trabajo**

La última década estuvo marcada por un incremento en la demanda de ropa deportiva en específico para deportes de montaña, esto se debe en gran medida a las campañas de difusión llevadas a cabo por el Ministerio de Salud donde promueven a las personas de diferentes años de edad a realizar varios tipos de deporte y al Ministerio de Turismo que recalca la facilidad para practicar los deportes de montaña en el país (Core Business Ekos, 2017).

Cabe destacar que existen limitaciones para la práctica del deporte de montaña debidas principalmente al elevado costo de la indumentaria utilizada para dichos fines, dado que la misma generalmente es importada. Esto incrementa aún más su precio, dificultando una adquisición sistemática por parte de los deportistas. Cabe señalar que la ropa deportiva de montaña es imprescindible para los practicantes de senderismo y excursionismo dado que a la altura que se practica este deporte existen bajas temperaturas y una mayor exposición a los elementos naturales, factores que podrían poner en riesgo la salud e incluso la vida de los deportistas.

La oportunidad de negocio para la elaboración y comercialización de ropa de deportes de aventura en montaña se hace evidente en un mercado en el que existe una demanda insatisfecha, tomando en cuenta que a nivel nacional existe la materia prima necesaria para su elaboración con igual o mayor calidad que la ropa proveniente de Europa. También se destaca la existencia de una experiencia y cultura en la región para la elaboración de este tipo de indumentaria y finalmente se debe anotar que se ofrecerá una línea de ropa deportiva personalizada para equipos y clubes del Ecuador.

Actualmente en el Ecuador no se verifica una empresa productora y comercializadora de ropa deportiva de aventura en montaña. De ahí que la empresa, al brindar dichos productos a precios competitivos, con calidad y con una personalización única, garantizará una alternativa para la adquisición de la ropa para practicantes nacionales y extranjeros.

El Ministerio de Turismo actualmente se revela como el principal promotor en la práctica de los deportes de montaña; de ahí que exista un canal de difusión directo en ferias, exposiciones y eventos celebrados por dicha institución tanto a nivel nacional como internacional.

### **1.1.1 Objetivo general del trabajo**

Elaborar un plan de negocios con el objetivo de establecer la factibilidad de la producción y comercialización de ropa para deportes de aventura en montaña estandarizada o personalizada.

### **1.1.2 Objetivos específicos**

- Establecer las oportunidades y amenazas específicas de la industria de ropa para deportes de montaña a través de un análisis del entorno externo.
- Determinar el mercado objetivo mediante una investigación cualitativa y cuantitativa que permita caracterizar al cliente, su comportamiento, preferencias y necesidades de adquisición.
- Especificar las oportunidades de negocio en concordancia con los resultados derivados del análisis del entorno externo y del cliente.
- Delimitar la propuesta de valor así como las estrategias de marketing idóneas para el mercado objetivo.
- Diseñar la filosofía y estructura organizacional derivadas de la misión, visión y objetivos de la empresa.
- Precisar la viabilidad del proyecto mediante la evaluación financiera y del mismo modo establecer la inversión inicial como capital de trabajo y estructura del capital, así como la información demandada por los inversionistas.

## 2 ANÁLISIS ENTORNOS

### 2.1 Análisis del entorno externo

El CIUU 4.0 de la industria correspondiente al proyecto pertenece a la actividad G4641.2 perteneciente a la confección de prendas de vestir y accesorios deportivos., Se debe mencionar la inexistencia de más información específica de dicha actividad, de ahí que el análisis se enfocó en el sector textil, en el cual se desarrollará la investigación. El estudio estuvo respaldado por los lineamientos de Alan Chapman, estudioso norteamericano Docente de la Universidad de Illinois, especialista en Administración de empresas.

#### 2.1.1 Entorno externo

##### 2.1.1.1 Factor Político y Legal

**Estabilidad de la industria:** La segunda década del presente siglo ha estado marcada por un crecimiento del PIB del 4.3%, reflejando en el mismo las inversiones de sectores estratégicos y gasto social, logrando una reducción del 0.07 puntos del coeficiente de desigualdad GINI. Sin embargo, en los 4 últimos años se percibió una desaceleración y contracción económica resultado directo de la apreciación del dólar y la caída de los precios del petróleo, lo cual se tradujo en un incremento de la pobreza de un 22,5% al 23,4% en el 2017. En el presente año el Gobierno Nacional disminuyó la inversión pública y el gasto corriente logrando controlar la cuenta corriente mediante restricciones a los movimientos de capitales y bienes. En concordancia con el índice de Globalización KOF (mide la conectividad, integración e interdependencia global de los países tanto cultural, ecológica, económica, política, social y tecnológica para determinar el índice general de globalización) Ecuador se ubica en el puesto 92 por encima de Bolivia y Venezuela ( Banco Central del Ecuado, 2017).

Debe destacarse que Ecuador en la década del 80 tenía una industria textil reconocida a nivel nacional por su calidad y volumen de producción, el cual alcanzaba el 24% del PIB industrial del país, tal situación se revirtió posterior a la dolarización desapareciendo del mercado interno los productos textiles

nacionales de forma tal que a la fecha el sector textil representa el 6% del PIB industrial ( Banco Central del Ecuador, 2017).

**Índice de corrupción:** El índice de corrupción en la nación obtuvo como resultado 32 puntos en el índice de percepción de la corrupción tal y como revela la Organización para la Transparencia Internacional, de ahí que se evidencie un empeoramiento en el ranking del Ecuador ubicado en la posición 107 de 167 países, situación que se traduce a nivel mundial en desconfianza y falta de incentivos para la inversión extranjera (Transparency International, 2017). Tal fenómeno se traduce en desinterés al momento de captar inversionistas extranjeros los cuales además de buscar un mercado competitivo, demandan un ambiente y equilibrio interno que permita un desarrollo sistemático y ordenado de las inversiones realizadas.

**Matriz productiva:** Con el objetivo de fomentar las actividades económicas existentes con posibilidades de expansión en las que destaca el sector manufacturero que abarca la industria textil, se llevó a cabo un análisis de la biodiversidad como ventaja comparativa de ahí que en el proyecto de transformación de la matriz productiva se abarque nuevos sectores. El Plan de Desarrollo Nacional “Toda una vida”, la agenda de transformación productiva y el Código de la Producción están dirigidos a sectores tales como la construcción, textiles, calzado, entre otros, siendo uno de los objetivos de la matriz productiva lograr una sustitución efectiva de las importaciones en post de la producción local y el empleo (Banco Mundial, 2016). Cabe destacar que el 50% de las empresas textiles del Ecuador están ubicadas en la Provincia de Pichincha, un 36% se encuentran en Azuay y Tungurahua lo que evidencia que la región sierra abarca la mayoría de las empresas textiles (Costa, 2015).

**Legal:** Para elaboración de ropa de deportes de aventura en montaña es necesario dar cumplimiento a las especificaciones técnicas tales como etiquetado, composición, nombres autorizados, etiquetado sobre el tratamiento y etiqueta ambiental tal como lo señala la norma INEN (Banco Central del Ecuador, 2017). Actualmente el 64% de las empresas textiles se subordinan al modelo de economía popular de ahí que no exista un cumplimiento efectivo de las técnicas de etiquetado tal como lo señala la Norma INEN, dando



cumplimiento a dicha normativa un 29% de compañías privadas y un 7% a empresas públicas (Aumont, 2016).

### **2.1.1.2 Factor Económico**

**Acuerdo comercial:** Ecuador desarrolla acuerdos comerciales con otros países para buscar oportunidades internacionales. Por ejemplo, hay un acuerdo bilateral entre Ecuador y Turquía oportunidades comerciales en los sectores de metalmecánico, carroceros y textil siendo su objetivo el de incrementar la productividad y la competitividad mediante la importación de nuevas tecnologías y procesos más eficientes (Ministerio de Comercio Exterior., 2016). Es de destacar que hasta el 5 de febrero del 2018 Ecuador incrementó en un 50% las exportaciones textiles a países de la Unión Europea, mientras que se ha logrado aumentar en un 35% las exportaciones textiles a Estados Unidos, de ahí que se pueda vislumbrar un pronto desarrollo y recuperación de la economía nacional

**PIB:** El sector textil se encuentra bajo la Manufactura, que representa el 11.8% del PIB; en el 72% de estos productos se concentran 5 actividades: alimentos y bebidas (38%), industria de productos químicos (11%), productos minerales (9%), textiles y cuero (7%) y metales convencionales (7%). El sector textil registró un aumento del 4,3% el año anterior, es decir, el 0,9% del PIB ( Banco Central del Ecuador, 2017).

**Inflación:** La inflación es 1.59%, esta desaceleración, que corresponde a 0.14%, conduce a la reacción de los consumidores que prefieren productos más baratos. Según el BCE, la ropa se ve afectada negativamente porque no se consideran productos básicos (Banco Central del Ecuador, 2017). Tomando en consideración el crecimiento económico Ecuador crecerá un 1.6% en el presente año aunque centros de investigación como la Corporación de Estudios para el Desarrollo (Cordes) afirma que el crecimiento alcanzara un 2,4%, lo que evidencia un desarrollo de la industria textil nacional y por ende una mayor posibilidad de comercializar sus productos en el mercado interno (Banco Central del Ecuador, 2017).

**Tasas de interés:** De acuerdo con el Banco Central, la tasa activa para las PYMES es 11,77%, el segundo de la región, según el Banco Mundial, la tasa

pasiva es de 5.95%, que es uno de los más altos de la región Andino (Banco Central del Ecuador, 2017). Las nuevas políticas del gobierno nacional con el desarrollo de las PYMES ha determinado la firma de un convenio que otorga 30 millones de dólares a la economía popular y solidaria con el objetivo de recuperar la industria textil (Banco Central del Ecuador, 2017).

**Balanza comercial:** Las medidas gubernamentales y las medidas fiscales se tomaron con respecto a la balanza comercial que afecta al sector textil, por ejemplo el tratamiento diferencial arancelario a la importación de ciertos materiales, como el algodón, necesaria para la fabricación de ropa de montaña. En 2015, el déficit de la balanza comercial fue del 25,2%, lo que exigió garantías para proteger a la industria nacional y reducir las importaciones. Las exportaciones de textiles disminuyeron en un 29% y el contrabando a través de las fronteras aumentó. Colombia sigue siendo el principal destino de las exportaciones de textiles, con un 53% según él (Banco Central del Ecuador, 2017).

### 2.1.1.3 Factor Social

**PYMES:** Con respecto a la constitución, regulación, incentivos y financiación de las PYMES, se propone un código de producción para el desarrollo comercial de las micro, pequeñas y medianas empresas; con la ayuda de la cual se proporcionará conocimiento legal sobre el desarrollo de las PYMES y sobre la financiación que pueden recibir para su producción y su eventual internacionalización (Core Business Ekos, 2017). Es de destacar que el 80% de las empresas textiles se corresponden al modelo de PYMES las cuales se verán beneficiadas con las nuevas medidas económicas destacadas por el gobierno nacional con la finalidad de fortalecer dichas instituciones y por ende ampliar su capacidad generadora de riqueza (García, 2015).

**Empleo / Desempleo:** Este año, el desempleo aumentó un 4.28% en comparación con el año anterior. La industria textil es la segunda más grande en el sector manufacturero porque es una de las más influyentes en el mercado laboral, según AITE (Asociación de la Industria Textil de Ecuador). La industria ha creado aproximadamente 60,000 empleos directos y 200,000 indirectos (Asociación de Industrias textiles del Ecuador, 2017). Al incrementarse las

capacidades productivas de la industria textil será imprescindible la contratación de más personal encargado de la producción, distribución y comercialización de los productos.

**Ingresos:** Según los datos del Banco Mundial y del INEC, se ha constatado que el 83,3% de las familias tiene la oportunidad de recibir una educación y recibir mayores ingresos. Según la Asociación de Economistas de Pichincha, la clase media recibe de 386 a 1400 dólares por mes (Banco Mundial. Datos estadísticos Ecuador, 2018). El fortalecimiento y desarrollo de la industria textil incrementará las oportunidades de desarrollo económico para la población ecuatoriana al activarse una de la industria textil que históricamente fue de las mayores en ofertar empleos directos, indirectos y oportunidades e iniciativas para el comercio minorista y mayorista (Estrada, 2017).

**Tendencias de consumo en el sector textil:** Según el INEC, se asignaron \$2,400 millones a los hogares para la compra de productos textiles y todos sus derivados, los costos de vestimenta fueron del 7,9% (Pro Ecuador, 2017).

#### **2.1.1.4 Factor Ambiental**

Los estándares ambientales deben ser respetados por las compañías en el sector textil. El gobierno busca implementar el programa utilizado por Alemania, Japón, Estados Unidos y el Reino Unido bajo el nombre de EcoFashion, que consiste en utilizar desperdicios de prendas de vestir procesadas (Pro Ecuador, 2016). El impacto del uso de programas en los que se reciclen las materias primas será positivo al disminuir significativamente los niveles de contaminación y lograr un uso óptimo de los recursos, debe destacarse que la tradición andina dirigida a la producción de textiles remarca la importancia de un uso estratégico de los recursos a ser utilizados.

#### **2.1.1.5 Factor Tecnológico**

**Tecnología:** Hay varios proveedores en la industria textil que invierten en investigación y desarrollo y admiten tecnologías avanzadas, por lo que tenemos las máquinas y el software más avanzados que ofrecen mejores productos. En la industria textil, orientada a la industria deportiva, es importante

suministrar materias primas importadas, principalmente telas resistentes al frío (Pro Ecuador, 2016). Bien.

**Innovación:** Se firmó un acuerdo con la Universidad Estatal de Carolina del Norte para fortalecer la certificación de la industria textil y los laboratorios de pruebas con Yachay, para certificar productos según los estándares internacionales, además del desarrollo del Centro de Investigación Yachay, tendrá la oportunidad de realizar pruebas de tejidos (Yachay, 2017). Al realizarse estudios técnicos que garanticen la calidad del producto se logrará ubicar con mayor facilidad los productos ofertados a nivel nacional e internacional (Aumont, 2016).

**Maquinaria:** Debido a la importancia del sector textil en la economía, el mercado local está dominado por las tecnologías y el equipo necesarios para producir ropa. Las empresas nacionales tienen acceso a los planes del gobierno para importar nuevos equipos modernos a través de impuestos como el de la renta ( Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2017).

## **2.1.2 Análisis de la Industria**

### **2.1.2.1 Rivalidad entre competidores existentes: Baja**

La industria textil en su conjunto tiene una amplia variedad de competidores (Costa, Imagen de Marca un fenómeno social., 2015). Los costos de salida a menudo cubren los costos de permanecer en el mercado, y los costos de cambiar la mezcla de productos son bajos, lo que significa que existe una fuerte competencia entre las empresas. (Erner, 2016) Sin embargo, para la industria de ropa deportiva orientada al deporte, esto no es suficiente, ya que no hay compañías involucradas en este nicho de mercado, aunque existe una demanda creciente de atletas que desean comprar otra ropa (Trujillo, 2015).

### **2.1.2.2 Entrada de nuevos competidores: Media**

La ventaja se puede demostrar para las empresas textiles existentes que aplican economías de escala, lo que es un obstáculo para la entrada de nuevos competidores con bajos niveles de producción, así como la identificación de

marcas y productos, así como el capital necesario para ingresar al sector textil (Aumont, 2016).

Los canales de distribución son otro factor limitante debido al posicionamiento de grandes empresas que tienen una gran capacidad comercial (Barman, 2013). Por otro lado, la curva de experiencia es una ventaja para las empresas que trabajan en el sector textil deportivo, ya que tienen los conocimientos necesarios para mantenerse, tal como es el ejemplo de los productores de camisetas deportivas y uniformes deportivos "Sublimazone" (García, 2015)

Sin embargo, hay un acceso fácil a los materiales debido al gran volumen de sus suministros. Fuente Si bien es cierto que no se identificaron barreras estatales, se debe recordar que se refiere a las patentes, aunque no representan una amenaza para los nuevos competidores.

#### **2.1.2.3 Productos sustitutos: Baja**

Algunas prendas aprobadas para deporte de montaña se importan con altos costos, pero no son atractivas para las empresas textiles existentes, tal como es el caso de las chompas rompe vientos las cuales son importadas desde los Estados Unidos por grandes empresas como Marathon Sport y vendidas a altos costos, mientras que empresas productoras de chompas nacionales tales ECUACHALECO prefieren realizar chompas de similares características a un menor costo pero que sean aptas para cualquier tipo de persona sin que sean de uso exclusivo para deportistas. Explicar mejor La especificación para la ropa deportiva hace que los productos alternativos para la industria de la ropa deportiva magra, se centran en los deportes de montaña (Costa, 2015) .

#### **2.1.2.4 Poder de negociación de los clientes: Baja**

El poder de los clientes está determinado por el número de competidores presentes en el sector, particularmente en el sector textil dedicado a productos certificados cuya potencia es baja debido a su baja diferenciación de productos (valor agregado), identificación de marca (especializada para productos específicos) y la falta de sustitutos para reducir la capacidad de negociación de los clientes ( Dirección de Inteligencia Comercial e Inversiones, 2012).

### 2.1.2.5 Poder de negociación de los proveedores

Hay varios proveedores en la industria textil, y su poder de mercado es débil. (Pro Ecuador, 2016) Existe una alta disponibilidad de materiales alternativos y el costo de reemplazar a los proveedores no es crítico para los fabricantes de ropa deportiva (Trujillo, 2015). Sin embargo, existe cierta diferenciación para algunos recursos tales como la lana y algunos proveedores tienen la oportunidad de implementar la integración en el futuro (creación de productos de mayor calidad a un mayor costo) (Erner, 2016).

### 2.1.3 Matriz EFE

**Tabla 1 Matriz EFE**

No	Factores Externos Claves		Peso	Calificación	Resultado Ponderado
<b>Oportunidades</b>					
1	Matriz productiva impulsa el sector manufacturero y se enfoca en sectores como el textil.	Factor político y legal	8%	3	0,24
2	Acuerdos de cooperación binacional con Turquía para oportunidades comerciales en el sector textil	Factor económico	7%	4	0,28
3	Crecimiento del PIB en el sector textil del 4.3%, lo que representa el 0.9% del PIB total.	Factor económico	5%	2	0,1
4	Código de producción: desarrollo empresarial de las PYMES. Planes de financiamiento.	Factor social	7%	3	0,21
5	La industria textil genera alrededor de 60.000 plazas de empleos directas y 200.000 indirectas.	Factor social	8%	2	0,16
6	Los deportes de montaña han ganado más adeptos en los últimos años, por lo que el mercado a estos productos se hace más atractivo	Factor social	8%	4	0,32
7	Existe investigación y desarrollo tecnológico en la industria textil. Acuerdo con Universidad Estatal de Carolina el Norte.	Factor tecnológico	10%	2	0,2
<b>Amenazas</b>					
8	Las exportaciones textiles cayeron un 29% y se fomentó el contrabando por las fronteras	Factor económico	8%	2	0,16
9	De acuerdo al Banco Central la tasa activa para las PYMES es del 11.77%, la 2da más alta en la región	Factor social	5%	2	0,1
10	Las tendencias y preferencias del consumidor en los deportes de montaña han sido recientemente favorables para muchas empresas	Factor social	7%	4	0,26
11	De acuerdo al BCE, las prendas de vestir han tenido una incidencia negativa dentro de la economía del país ya que no son considerados como bienes de primera necesidad por lo que se consideran como una necesidad primaria.	Factor económico	5%	3	0,15
12	La industria cuenta con una amplia gama de oferentes, adicional a esto existen grandes grupos empresariales.	Poder de negociación de los clientes	7%	1	0,07
13	Existe el know how necesario para el desarrollo de nuevos competidores; a esto se suma el fácil acceso que tienen a los insumos.	Ingreso de nuevos competidores	6%	3	0,18
14	Los costos para salir muchas veces pasan los costos de permanecer en el mercado y los costos de cambio son bajos por lo que obliga a que exista una rivalidad alta entre	Rivalidad de la competencia	5%	3	0,15

	las empresas.				
15	Algunos proveedores tienen la capacidad de realizar una integración hacia adelante.	Poder de negociación de los proveedores	4%	1	0,04
	TOTAL		100%		2.62

Calificación: 1 Pobre  
2 Moderado  
3 Bueno  
4 Superior

#### 2.1.4 Conclusiones del análisis externo

1. En línea del análisis político la amenaza planteada por la inestabilidad que se produce en el sector textil se genera por la existencia de tasas arancelarias, pero hay proyectos a favor del sistema de producción en este sector, como los acuerdos comerciales con Turquía y el desarrollo de la matriz productiva, además de los requisitos legales del sistema especialmente para la ropa deportiva orientada a los tipos de deportes de montaña.
2. La balanza comercial, las altas tasas de interés y el impacto negativo en la ropa con inflación representan una amenaza directa para la industria textil. A pesar del crecimiento del PIB en el sector textil y el actual código de producción centrado en las pequeñas y medianas empresas, son factores que estimulan a las empresas de la industria textil a abordar nuevos nichos de mercado, como el deporte de montaña.
3. En el contexto del análisis social, existe una oportunidad, ya que la industria textil es uno de los mayores generadores de empleos. Las tendencias y preferencias del consumidor en los deportes de montaña han sido recientemente favorables para muchas empresas.
4. El aspecto tecnológico es positivo gracias a las inversiones en investigación y desarrollo, el acuerdo firmado entre la Universidad Estatal de Carolina del Norte y Yachay mejorará los procesos y estándares de calidad en el sector textil.
5. La competencia entre los competidores existentes es alta en la industria textil en su conjunto, ya que hay una gran variedad de ellos, lo que resulta en altas variaciones de costos. Sin embargo, para la industria textil deportiva enfocada en deportes de montaña, es baja porque no hay compañías enfocadas en este nicho.

6. La amenaza de entrada de nuevos competidores es, en promedio, baja dadas las economías de escala y el capital requerido para ingresar al sector textil. Sin embargo, el fácil acceso a los recursos y el apoyo del gobierno alienta la aparición de nuevos competidores.
7. La disponibilidad limitada de productos de reemplazo en el deporte de montaña es ventajosa para una nueva compañía.
8. La fuerza de las negociaciones con los clientes es débil debido a la falta de competidores en el campo de la ropa deportiva, centrada en los deportes de montaña.
9. Un gran número de proveedores de suministros para el sector textil hace que su fuerza comercial sea relativamente baja. Hay una amplia gama de accesorios para hacer ropa de montaña.



### 3 ANÁLISIS DEL CLIENTE

Para llevar a cabo el análisis del cliente, los métodos propuestos por Kotler y Armstrong se utilizaron para comprender el comportamiento del consumidor, en los que se analizará la aceptación del producto, frecuencia de compra, precio que están dispuestos a pagar, modelos o detalles que hacen atractivo al productos y producto más demandado.

#### 3.1 Grupo Focal

Para el desarrollo del grupo de discusión se invitó a personas que tenían relaciones directas con deportes de montaña, tales como: deportistas, entrenadores, excursionistas, asistiendo 11 personas al focus group.

**Tendencias del producto:** La ropa más popular: una camiseta, un suéter, un pasamontañas y guantes.

**Hábitos de Consumo:** La ropa varía según la temporada, prefieren que el diseño sea personalizado, en la práctica coincide con la imagen de los clubes, así como imágenes de sitios turísticos en Ecuador y tradiciones ecuatorianas.

**Características del producto:** Esperan que los productos sean más accesibles para que tengan una mayor apertura al diseño de moda y las dimensiones sean precisas.

**Ciclo de vida, expectativas:** Creen que es importante preservar la identidad del club de montañismo del que forman parte, a través de su vestimenta, que debe transmitir la personalidad de los deportistas.

#### **Acceso a canales de distribución**

**Nivel de dificultad para acceso:** El mayor problema es que las chompas rompen el viento de un momento para otro, no hay lugares físicos para su adquisición a un precio razonable.

**Los más usados:** El canal más utilizado es el de las compras en línea, especialmente para Colombia y los Estados Unidos; Sin embargo, los precios no son interesantes.

**Problemas con canales usados:** Otro problema, que es obvio, para el tamaño (la compra virtual no le permite tener una idea realista de la cantidad) en el caso de los disfraces de corredores es importante tener el tamaño correcto, porque el problema lo más común es la precisión de los anuncios,

### **Recomendaciones**

Los precios más bajos significan una falta de confianza en la página del participante. Los productos de fácil acceso son polos con bordados simples del logotipo del club. Esperan acceder a tiendas físicas especializadas donde pueden comprar una amplia gama de productos y elegir sus proyectos.

Esperan obtener información a través de las redes sociales, especialmente en las páginas relacionadas con los datos deportivos, que son el entorno en el que más interactúan en este momento; además todas las actividades turísticas y el espíritu empresarial como medio de comunicación y promoción de productos y el entorno para las personas estén disponibles para el acceso a nuevos productos.

### **Promociones**

**Promociones a las que han accedido:** Evalúan la compra de 2 o más cortavientos desde el exterior para ahorrar en costos de envío. Esperan que las acciones obtengan ganancias en función de sus hábitos de compra (compra por cantidad para reducir costos). Si la compra se realiza para el club, intentan promocionar, dependiendo de la cantidad total de productos que compran.

### **Referencia de precios**

**Precios a los que han adquirido la Indumentaria:** El precio mínimo pagado por el rompe vientos importado fue de 150 dólares estadounidenses y el monto máximo fue de 200 dólares. La marca Under Armour es lo que están buscando. Los polos se compran por \$ 25 dólares con bordados.

**Factores que influyen en el precio:** En el caso de los clubes, tienen tarifas mensuales para que cada participante acceda a productos como la ropa. Los precios son discutidos por el consejo del club y se basan en el presupuesto que tienen en ese momento.

**Precio accesible para estos productos:** Esperan un precio más bajo que el del producto importado, pero conservan los mismos estándares de calidad que la aprobación del tipo. Están dispuestos a pagar un poco más por un producto que satisfaga sus necesidades, principalmente relacionado con la comodidad, la seguridad, la calidad y la personalidad del club.

### 3.2 Entrevista

Se realizaron las entrevistas a un profesional de los deportes de montaña ya al Gerente General de la empresa Jr. Sport, detallando a continuación:

**Nombre:** Julián Rodríguez

**Ocupación:** Comerciante de Claro y Deportista de montaña del Club de Andinismo Politécnico

**Conocimiento del sector:** 7 años de afiliación al Club de Andinismo Politécnico

**Síntesis:** Hay un mayor reconocimiento del deporte de montaña como resultado de las diversas ligas que se han abierto para promover el mismo. La mayoría de las chompas rompe vientos que están en el mercado son importadas, por lo que sus precios son altos y su adquisición se vuelve difícil. Muchas personas viajan a Colombia y no pagan impuestos, pero solo para uso personal. Al principio, cuando se obligaba a los clubes a vestir ropa internacionalmente reconocida, hubo muchos desacuerdos sobre el difícil acceso a las prendas importadas.

El ministerio del Deporte ayudo a la exención de impuestos para algunos equipos de seguridad para necesidades especiales. En los últimos años, el entrevistado ha trabajado duro para garantizar que los deportes de montaña comiencen a parecerse a un deporte nacional, especialmente con la participación internacional de algunos atletas extranjeros. El apoyo a empresas privadas especializadas en el campo del medio ambiente es de fundamental importancia; sin embargo, hasta ahora, no había una compañía textil especializada en deportes de montaña. Sería una oportunidad para proporcionar ropa deportiva de montaña a precios más bajos, una forma de descubrir que en este deporte viene como patrocinador de diferentes clubes,

varios grupos participan en estos eventos y quieren sentirse identificados por el hecho de que ven la necesidad de comprar un uniforme para su equipo. Todavía no hay una marca local especializada y ofrece este servicio, que, sin duda, es un cliente con requisitos especiales.

**Nombre:** Eduardo Cabrera

**Empresa:** Junior Sport

**Ocupación:** Gerente General

**Conocimiento del sector:** Más de 30 años de confección de ropa deportiva

**Síntesis:** El sector textil es siempre una oportunidad para los empresarios. Se ha descubierto que para este sector existen factores importantes como la innovación, la moda, las nuevas tendencias y la diversidad. Si no se adapta a estos factores, no podrá resistir en el sector. Este sector es muy volátil y debemos adaptarnos a factores externos. Hay grandes fábricas que controlan la mayor parte del pastel. La presencia de marcas internacionales ha influido en el sector, si bien es cierto que no tienen un proceso de producción en el país, la comercialización de sus prendas influye en la comercialización del producto local. Algunas grandes empresas nacionales, como Pinto, han trasladado sus procesos de producción a otros países para mejorar los costos de procesamiento y el acceso a mejores materias primas; Sin embargo, otras empresas se han quedado aquí adaptándose a las nuevas necesidades de los clientes.

No existe una conocida marca local especializada en indumentaria, orientada a los deportes de montaña, tal vez por la falta de conocimiento de este nicho y sus requisitos particulares, que puede ser un mercado atractivo, claramente segmentado y capaz de responder a todas tus necesidades. En el desarrollo de la chompa será 100% lana, cuando tiene ropa para un determinado grupo de clientes, es aconsejable elegir una buena imagen de marca, personas conocidas en el entorno y que garanticen productos de marca. En la industria textil, la competencia es muy simple para comenzar a copiar sus productos; sin embargo, cuando una empresa se especializa en un segmento, adquiere

habilidades tales como el conocimiento y la experiencia que debilitan la competencia

### **3.3 Investigación cuantitativa**

Se desarrolló la investigación cuantitativa a 50 deportistas con un cuestionario estructurado de 18 preguntas en las que se analiza el diseño, precio, promoción y los canales de distribución.

#### **3.3.1 Análisis de la encuesta**

39 de los encuestados actualmente practica deportes de montaña, mientras que 11 no se encuentra en la actualidad practicando dicho deporte. Debe destacarse que ambos grupos fueron encuestados en un evento de promoción de deportes de montaña.

42 de los encuestados que no practican deportes de montaña están de acuerdo en adquirir los productos personalizados de deportes de montaña, mientras que 8 no los adquiriría. 26 adquiriría la ropa para practicar deportes de montaña para protegerse mejor de las inclemencias del tiempo, mientras que 17 adquiriría la indumentaria por su personalización y 7 la adquiriría por su comodidad al momento de practicar deportes de montaña.

La chompa rompe viento y las camisetas personalizadas para la práctica de deportes de montaña son las prendas más demandadas seguido de las pasamontañas. 30 demanda ropa deportiva para la práctica de deportes de montaña personalizada, 14 demanda que la indumentaria siga una tendencia de la moda, mientras que un 2 prefiere indumentaria estandarizada.

El atributo que más atención llama entre los clientes es la personalización del diseño, seguido por la comodidad y calidad de los materiales utilizados en la elaboración de ropa deportiva para la práctica de deportes de montaña. Los colores se revelan como el atributo al que menor importancia prestaron los clientes.

El 53% de los clientes ha adquirido chompas y camisetas de marcas tales como Under Armour. De los clientes que adquirieron dicha indumentaria, 19 lo hizo en tiendas deportivas especializadas como Maraton Explorer, el 11

adquirió las prendas en compras en línea fuera del país, por su parte 5 adquirió la indumentaria en compras en línea a nivel local y 15 adquirió la indumentaria a través de intermediarios.

34 adquirió la ropa en un precio que supera los 150 dólares, mientras que 13% lo adquirió en un precio que oscila entre los 80 y 120 dólares, 30 de los clientes desconocen de los elementos que deben ir plasmados en las etiquetas de la vestimenta según la normativa INEN, mientras que 20 conoce de dichos requerimientos.

30 de los clientes está dispuesto a pagar 80 dólares por chompas rompe vientos, 20 está dispuesto a cancelar un valor de 60 dólares y un 20% pagaría hasta 100 dólares. 27 de los clientes prefieren chompas, 13 prefiere camisetas, 12 prefiere adquirir el pasamontaña, la forma de adquirir la indumentaria para 34 sería grupal, mientras que para 16 la adquisición sería independiente, 28 de los clientes cambia de indumentaria cada temporada, 15 lo realiza anualmente y el 15% no la renueva.

El 65% de los encuestados prefiere receptar la información a través de redes sociales, el 22% a través de eventos y el 13% prefiere la televisión como medio de información, el 62% le gustaría adquirir la ropa deportiva de montaña en tiendas especializadas el 32% prefiere adquirirlas en tiendas de deportes y el 4% prefiere adquirirla a domicilio. El 47% prefiere adquirir la ropa para práctica de deportes de montaña de marcas internacionales especializadas en dichos deportes, el 43% prefiere adquirirla de marcas locales especializadas y el 10% prefiere marcas internacionales de ropa estandarizada. La calidad se revela como el atributo más demandado por los clientes potenciales, segundo de precio y marca, los atributos de menor importancia es el canal de distribución.

### **3.4 Conclusiones del análisis del cliente**

#### **Necesidades**

No existe una marca local especializada en el mercado orientado a la confección de ropa deportiva de montaña, los clientes se encuentran en la necesidad de importar estos productos a precios altos.

Más de la mitad de los encuestados están dispuestos a pagar alrededor de \$ 80 por una chompa rompe vientos, que debe centrarse en la calidad y el diseño personalizado. El 100% de los deportistas necesita chompas rompe vientos que posean una vida útil de dos años, mientras que el resto de la ropa varía según la temporada y destrucción de la prenda.

### **Preferencias**

Los encuestados prefieren encontrar tiendas especializadas en ropa de deportes de montaña, donde pueden crear modelos personalizados de sus prendas. El 97% de los encuestados quiere comprar ropa especial de deportes de montaña según la necesidad o la moda. Prefieren usar: una chompa rompe vientos, una camisa, un pasamontañas y guantes. La mayoría de los encuestados tiene una compra grupal igual a la que prefieren hacer en tiendas específicas. Las redes sociales son los medios más utilizados por los clientes potenciales.

## **4 OPORTUNIDAD DE NEGOCIO**

### **4.1 Descripción del negocio**

De acuerdo con el análisis de los Capítulos II y III, la oportunidad de negocio está determinada por la creación de la primera empresa nacional textil, enfocada en la producción y comercialización de prendas aprobadas y certificadas para diversos equipos que practican deportes de montaña; y además de una línea de ropa exclusiva y personalizada.

Según el Banco Mundial, recientemente hubo un declive en la economía, que se refleja en sectores manufactureros como los textiles: sin embargo, es posible considerar nuevos nichos de mercado que no se han tenido en cuenta. El aumento en el número de personas que practican o siguen este deporte es el resultado de crear nuevas formas de alentar a los atletas aficionados.

La idea de negocio se está desarrollando en la industria textil, centrándose principalmente en el desarrollo de chompas rompe vientos; además se creará una línea de camisetas y pasamontañas, que estará disponible para muchos y también está dirigida a clientes del sector de los deportes de aventura en montaña, de acuerdo con las preferencias del cliente discutidas en el Capítulo III. Los diseños de los productos se personalizan y preservan las tendencias actuales del deporte y calidad.

### **4.2 Oportunidades percibidas del entorno**

El cambio de la matriz productiva tiende a reemplazar las importaciones y estimula el desarrollo de la industria textil. En la parte legal, se requieren requisitos técnicos para la ropa utilizada en los deportes de montaña.

El crecimiento del PIB en el sector textil y el código de producción contribuyen a la creación de PYME en este sector, existe un crecimiento de los entusiastas de los deportes de montaña en los últimos 6 años por lo que existe una gran demanda.

Debido a la importancia en la economía de la industria textil en el mercado local existen todas las máquinas necesarias para la producción de ropa, los



acuerdos entre Yachay y UECN permiten fortalecer la industria textil, esto le permite producir prendas con estándares de calidad y certificados internacionales.

La competencia en el sector textil es fuerte, los productos de reemplazo son limitados debido a sus altos costos de importación y las aprobaciones de comercialización necesarias.

La existencia de muchos proveedores de materiales en la industria textil, la falta de habilidades de negociación, los productos diferenciados, una marca especializada y muchos competidores.

### **4.3 Oportunidades percibidas por el cliente**

Se evidencia una preferencia de marcas especializadas en deportes de montaña para comprar una variedad de indumentaria. Debido al alto costo de importar ropa, están dispuestos a comprar chompas rompe vientos para marcas nacionales, si tienen los mismos certificados.

El mercado de ropa orientado para atletas de montaña y sus seguidores, prefieren recibir la información de los productos a través de redes sociales la misma que no es costosa.

## 5 PLAN DE MARKETING

### 5.1 ESTRATEGIA GENERAL DE MARKETING

En base a lo que se ha desarrollado en la sección anterior del plan de negocios y entorno a las estrategias generales de Porter, se consideró la utilización de enfoque y diferenciación. La estrategia de enfoque se establece porque se dirige a un sector específico que aún no ha sido explotado por una marca local, y las compañías existentes no se han mostrado interesadas en la especialización de esta. Otro factor determinante en la implementación de esta estrategia está dado por preferencias y necesidades específicas de estos clientes, por lo que es necesario especializarse en esta área (Flor, 2011).

La diferenciación se da puesto que en la industria textil no se ha prestado atención al sector de los deportes de montaña, siendo una característica la personalización de los productos con diseños innovadores que garantizarán la identificación de los clientes que siguen este deporte.

#### 5.1.1 Mercado Objetivo

Considerando los datos arrojados en la investigación de las fuentes primarias y secundarias, el mercado objetivo está dado por personas que practican deportes de montaña comprendidos en edades que oscilan entre los 18 a 45 años, residentes de la ciudad de Quito, económicamente activos y que adquieran vestimenta cómoda, abrigada, fácil de portar y versátiles para deportes de montaña.

**Tabla 2 Segmentación del mercado objetivo**

Población nacional 2018 proyección INEC	17.023.408,00	100%
Población Pichincha	3.116.111	18,3%
Población que realiza actividad deportiva	1.134.264	36,4%
Población comprendida entre 15 a 64 años	468.451	41,3%
Proporción población Quito área urbana	64%	
Mercado Objetivo Quito	299.809	
<b>Intención de compra (encuesta pregunta 2)</b>	71%	
<b>MERCADO OBJETIVO REAL</b>	212.864,22	
<b>CUOTA DE MERCADO A CUBRIR CAMISETAS</b>	8.515	4%
<b>CUOTA DE MERCADO A CUBRIR CHOMPAS Y PASAMONTAÑAS</b>	2.129	1%

Con el objetivo de determinar el mercado meta es imprescindible considerar que en concordancia con los datos expuestos por el Censo de Población y Vivienda aportado por el INEC (INSTITUTO NACIONAL DE ESTADISTICAS Y CENSOS, 2010), se considera que el promedio de personas que actualmente conforman el hogar ecuatoriano asciende a 4.3. Del mismo modo el análisis del cliente abarcará la población económicamente activa PEA la cual se ubica entre edades que oscila en 18 a 45 años que habitan en la ciudad de Quito y se encuentran en un nivel socioeconómico A, B y C+; además de practicar deportes de montaña.

Estableciéndose que la demanda será de:

**Tabla 3 Estimación de la demanda**

LINEA DE PRODUCCION	CLIENTES AL AÑO	CLIENTE POR MES	CLIENTES POR DIA
Camiseta s	2.838,19	237	12
Camiseta M	2.838,19	237	12
Camiseta L	2.838,19	237	12
Chompa s	709,55	59	3
Chompa M	709,55	59	3
Chompa L	709,55	59	3
TOTAL			44

### 5.1.2 Propuesta de valor

La propuesta de valor se estableció utilizando las recomendaciones del modelo Canvas, en el que se considera a la misma como un conjunto de atributos y características de un producto, generando valor para los clientes (Trujillo, 2015). Debiendo responder 4 preguntas básicas, que se desarrollan a continuación.

#### 1. ¿Qué valor proporcionamos a nuestros clientes?

Se oferta ropa para deporte de aventura en montaña producida nacionalmente con materias primas nacionales que puedan garantizar la máxima seguridad a todos aquellos que practican deportes de montaña. Presentando diseños personalizados considerando los requisitos del cliente, tales como disponibilidad inmediata y confort, diseñando productos para todas las tallas con modelos autóctonos resistentes a la intemperie que no se desprende o sale con el uso.

## **2. ¿Qué problema de nuestros clientes ayudamos a solucionar?**

Los deportes extremos requieren ropa resistente que garantice la seguridad, además de mantener el calor, la cual se comercializa en el mercado a precios elevados. En el país no existe una empresa especializada en este sector que produzca y suministre estos productos. Además, al configurar dimensiones personalizadas, se proporcionan la máxima seguridad y comodidad, considerando además lo expuesto en el análisis del cliente, en el cual se hace referencia a la importancia de la identificación de los deportistas con los puntos turísticos a visitar, por lo que se propone generar dicha identificación a través de la ropa. La utilización de ropa para la práctica de deportes de montaña con los requerimientos necesarios tales como brindar calor óptimo, no ser ajustada y poseer la resistencia que le permita un mejor desempeño al ser sometida a las inclemencias del tiempo son elementos claves demandados por el cliente, del mismo modo una ropa deportiva con especificaciones de marca, colores atractivos, bolsillos y otros aditamentos tiende a entusiasmar al cliente y darle mayor confianza al adquirir dicho producto.

## **3. ¿Qué necesidades de nuestros clientes satisfacemos?**

Además de la seguridad proporcionada por la vestimenta para la práctica de este deporte, habrá un acceso fácil y rápido a la adquisición de la misma, por otra parte se proporcionará de identidad a los deportistas, clubes y equipos a través de la ropa.

## **4. ¿Qué paquetes de productos ofrecemos a nuestros clientes?**

Los principales productos que se ofrecerán son chompas y camisetas, así como también una línea de adicional, que se personalizará y se adaptará a las necesidades de los clientes. La idea de ser parte de la naturaleza a través de la ropa que tendrá cada deportista, permitirá una identificación del mismo equipo de deportes de montaña.

## **5.2 Mezcla de Marketing**

### **5.2.1 Estrategia de Producto**

Se ofertará una línea de ropa dirigida a la práctica de deportes de aventura en montaña con diseños sobre la cultura ecuatoriana, dado que en el focus group

exponen que les agrada que en las prendas además del logo de su club se encuentre imágenes de sitios turísticos y tradicionales del Ecuador, la línea de ropa se conformará a partir de chompas y camisetas elaboradas con materias primas tales como el algodón, lana, polyester y tela kiana, materias primas reconocidas y probadas con el objetivo de cumplir con los estándares de calidad demandados a nivel nacional e internacional.

Cabe destacar que el principal componente de las chompas será la lana por considerarse un tejido térmico, durable y resistente, mientras que el resto de los componentes dependerá del modelo y necesidades demandadas por los clientes.

Es de señalar que la línea de ropa complementaria está compuesta por pasamontañas y gorros, siendo los pasamontañas elaborados principalmente a partir de lana, mientras que las gorras estarán elaboradas por algodón, observándose en dicha producción una constante supervisión y seguimiento de los estándares de calidad.

#### **5.2.1.1 Atributos**

Los atributos esperados en la ropa de deportes de montaña ofertada será la seguridad de los deportistas al momento de escalar montaña utilizando chompas térmicas, confortables y capaces de ajustarse a sus necesidades, del mismo modo se enfatizará en la comodidad de la prenda la cual no podrá ser ajustada ni holgada, buscando un acoplamiento perfecto entre el deportista y la prenda (Aumont, 2016).

Por otra parte el diseño y fabricación serán únicos teniendo características propias que no imitan a otras marcas, de igual manera se utilizarán materiales altamente durables y resistentes a las inclemencias del tiempo y a la actividad deportiva desarrollada.

#### **5.2.1.2 Branding**

La empresa proyectará su imagen y posicionamiento en relación directa a los deportes de montaña, estableciendo una correspondencia proporcional entre su marca, nombre, colores y características y la actividad deportiva. El nombre

de la empresa será Churanakuna, el cual significa en la lengua Kwichua ropa, vestimenta, protección, es decir los elementos que busca el deportista que va a la montaña para lograr seguridad, rendimiento, protección de ahí que se haya seleccionado este nombre como calificativo o representación inherente a un producto de calidad, confort y capaz de satisfacer plenamente las necesidades y requerimientos para la práctica de deportes de montaña, representado por el siguiente logotipo:



Los colores utilizados en la elaboración del logotipo de la empresa son el amarillo, rojo, verde y negro, el color amarillo representa la continuidad en las creencias y filosofía de los pueblos originarios, el color rojo es el elemento que simboliza la firmeza, fuerza y valor de los productos elaborados en el país.

El color verde por su parte es la representación de la naturaleza y la riqueza cultural del país, mientras que el color negro simboliza la firmeza, durabilidad y completa adaptación del producto ofertado a las condiciones extremas existentes en las montañas y páramos del Ecuador. Se seleccionó el símbolo de la gota o escudo como figura que protege, fluye y une todos los elementos expuestos de forma tal que el cliente vea en la marca un sinónimo de fortaleza, seguridad y protección.

El slogan utilizado en la presentación del producto es “Durabilidad, confort y Protección”, lo cual se entiende como un 100% de durabilidad, confort y calidad en el uso de ropa para la práctica de deportes de montaña.

### 5.2.1.3 Etiquetado

A partir del Reglamento RTE INEN 013 así como la normativa NTE INEN 1875 determinan los requisitos para el etiquetado de prendas de vestir considerando la importancia de poseer una etiqueta permanente la cual abarque las diferentes informaciones referentes al producto ofertado (Servicio Ecuatoriano de Normalización, 2018).

La información contenida en la etiqueta deberá estar redactada en idioma español y poseer informaciones tales como la talla que puede ser alfabética o numérica, porcentaje de fibras textiles, razón social e identificación fiscal, país de origen, e instrucciones de cuidado y conservación que puede ser alfabética o simbólica.

### 5.2.1.4 Garantía

La garantía de la ropa para la práctica de deportes de montaña se extenderá por un periodo de 1 mes, en el cual de existir defectos de fábrica se procederá de forma inmediata a la reposición de la mercadería brindándole al cliente en su próxima compra descuentos de un 5% en la mercadería seleccionada.

### 5.2.1.5 Empaque

El empaque de la ropa se realizará para el caso de camisetas las fundas tipo camiseta en la que constará el logo de la empresa, mientras que para los pasamontañas se utilizarán fundas plásticas pequeñas con el logo de la empresa, muestras que para las chompas por su gran volumen utilizarán fundas plásticas de tiradera de color blanco con el logo de la empresa.



Figura 2 Empaque

### 5.2.1.6 Costos de producción

Para la producción de ropa para la práctica de deportes de montaña se valoraron un conjunto de costos en los que se incurren considerando que la

empresa posee 4 máquinas y 3 operarios haciéndose uso de la materia prima en base de la ropa que se desea crear, incurriendo en otros gastos tales como arriendo, publicidad y distribución. Estableciendo los siguientes costos de producción:

**Tabla 4 Costos de producción**

Ropa de montaña				
<i>Materia prima</i>	<i>Cantidad metro</i>	<i>Precio metro</i>	<i>Cant. unidades</i>	<i>Precio total</i>
Tela Kiana	6	\$ 1,89	3	\$ 5,6700
Hilo overlook	26	\$ 0,05	3	\$ 0,1500
Sublimado	3	\$ 2,50	3	\$ 7,5000
Tela forro	6	\$ 4,00	3	\$ 12,0000
Tela taslam	6	\$ 6,00	3	\$ 18,0000
Plumón	5	\$ 1,90	3	\$ 5,7000
Cierre	3	\$ 1,25	3	\$ 3,7500
Etiqueta de tallas	3	\$ 0,10	3	\$ 0,3000
Etiqueta	3	\$ 0,10	3	\$ 0,3000
Elástico	3	\$ 0,65	3	\$ 1,9500
Sublimado	3	\$ 6,00	3	\$ 18,0000
Tela elastica algodón	3	\$ 2,15	3	\$ 6,4500

Los costos de la materia prima son medios dado que el producto ofertado posee una elevada calidad de ahí que sus precios no sean económicos con el objetivo de garantizar un margen de ganancias para la empresa, debe destacarse que existen otros gastos indirectos tales como arriendo, sueldos, servicios básicos, publicidad, inversión inicial en la adquisición de la maquinaria y capacitación del personal, situación que se traducirá en un margen de ganancia estrecho inicialmente.

### 5.2.2 Estrategia del precio

**Valor percibido:** El precio promedio considerando la oferta y demanda existente en el mercado oscila para las chompas entre 28 a 40 dólares; las camisetas poseen un precio entre los 20 a 45 dólares, los pasamontañas con precios que oscilan entre 11 y 15 dólares, las gorras poseen un precios de 18 a 45 dólares.

**Basados en costos de producción:** se incrementará un valor a los costos de los productos dado por la entrega a domicilio en caso de requerirlo, del mismo modo se agregará el valor del 12% del IVA.

Es de destacar que la estrategia de precios juega un papel trascendental al momento de que el cliente compare los productos ofertados con los productos



sustitutos de la competencia, generalmente la ropa de deportes de montaña posee elevados precios al ser en su mayoría importada. La ventaja del producto ofertado está dado por ser elaborado a partir de materias primas de la región y estar ubicada la fábrica en la ciudad de Quito, lo cual permitirá costos más bajos de producción, de transporte, comercialización y publicidad sin tener en ningún caso que disminuir la calidad del producto para alcanzar dicho objetivo.

### 5.2.2.1 Estrategia de entrada de precios

La estrategia de precios se basó en el análisis de 2 alternativas, la primera dada por el descremado de precios de Stanton, Etzel y Walker en la cual se coloca un precio alto al producto nuevo y la otra alternativa dada por Kotler que coloca un precio bajo inicialmente con el objetivo de atraer a gran parte del mercado.

Tomando en consideración la alternativas se desarrollará la estrategia de penetración en el mercado objetivo la cual estará dada por los bajos costos de producción y los altos precios ofertados por la competencia de forma tal que se logre ganar la confianza del consumidor en el producto ofertado estimulado por los precios bajos (Graw, 2016).

### 5.2.2.2 Estrategia de ajuste

Las estrategias de ajuste estarán dadas por los descuentos por cantidad considerando la existencia de dos tipos de cliente, los que realizan compras individuales y otros clientes que compran en cantidad para clubes de deportistas, tomando en cuenta este comportamiento se llevará a cabo una reducción del precio a los clubes que adquieran una mayor cantidad de productos. Estableciendo que el precio de las chompas se encontrará entre los 27 a 37 dólares, el precio de las camisetas estará entre los 11 y 15 dólares.

**Tabla 5 Precio de ventas**

<b>LINEA DE PRODUCCION</b>	<b>PRECIO</b>	<b>COSTO</b>
Camiseta S	11,00	4,94
Camiseta M	12,00	7,39
Camiseta L	15,00	8,49
Chompa S	27,52	27,52
Chompa M	34,82	34,82
Chompa L	37,95	37,95
TOTAL	23,05	20,19

### **5.2.3 Estrategia de la plaza**

La empresa estará ubicada en la Av. 12 de Octubre y General Foch en el sector de la Universidad Católica del Ecuador, norte del D. M. de Quito, procediéndose a cancelar un arrendamiento de 600 dólares mensuales, las instalaciones de la empresa abarcarán una sala de exhibición, el taller de fabricación con 2 máquinas recta industrial, 2 máquinas overlock industriales, 1 hojaladora, 1 cortadora eléctrica, 1 plancha termofijadora sublimado, 1 Impresora plotter sublimado, 2 mesas de corte, 1 máquina de punto de collar, 2 planchas de vapor, 2 etiquetadoras, 4 estanterías para tela, 2 secadores, 2 mesas de trabajo y sillas, 1 lector de barras, un baño y una bodega, de tal modo que se garantice una atención rápida y personalizada a los clientes.

#### **5.2.3.1 Estrategia de distribución**

La estrategia de distribución estará dada por una cobertura selectiva con el objetivo de que la empresa seleccione sus puntos de venta logrando un seguimiento y control efectivo sobre los mismos, en esta estrategia los costes derivados se revelan como menores, complementando la estrategia de precios, al poseer un segmento de mercado específico se garantizará un contacto cercano y de intercambio constante con el consumidor final logrando de esta forma un seguimiento post venta del producto para agregar valor a la compra del mismo (Trujillo, 2015).

#### **5.2.3.2 Punto de venta**

A partir del análisis realizado al cliente se evidenció que la forma idónea de aproximarse a los consumidores es a través de ferias, exposiciones turísticas realizadas por el Ministerio de Turismo, así como en las ferias de emprendedores de la Cámara de Comercio de Quito de forma tal que se establezca una estrategia ganar – ganar con los responsables de estos eventos en los cuales sea posible acceder a un stand de exhibición y venta. También se poseerá un lugar físico en el cual se elaborarán la ropa para deportes de montaña, existiendo un showroom para la exhibición, venta y servicio post venta de las mismas ( Dirección de Inteligencia Comercial e Inversiones, 2012).

### **5.2.3.3 Tipo de canal**

Se establecieron dos tipos de canales: directo e indirecto, siendo el canal directo aquel en el cual existe una relación directa entre el fabricante y el consumidor a través del punto de venta, así como en los eventos y exposiciones, por su parte los canales indirectos se configurarán cuando el fabricante establezca un intercambio con intermediarios, en este caso pequeños negocios en centros comerciales que distribuyen los productos a consumidores finales.

### **5.2.3.4 Estructura del canal**

El canal directo dado por la relación directa del fabricante-consumidor garantizará una fidelización efectiva de los clientes logrando conocer con detalle las necesidades, expectativas y requerimiento de los consumidores. por su parte el canal indirecto dado por la relación entre fabricante-intermediario y consumidor permitirá una comercialización más intensiva de los productos siendo la relación directa con el consumidor inherente al intermediario, los cuales escogerán el tipo de vestimenta de mayor venta e informarán al fabricante las demandas y tendencias existentes en el mercado.

La fase de compra podrá ser directa o indirecta, la directa cuando se compre en la empresa o sus puntos de venta e indirecta cuando se realice a través de intermediarios, del mismo modo la entrega será directa cuando se realice la misma en la empresa a e indirecta cuando se lleve a cabo en los puntos de venta pre establecidos, finalmente la postventa será directa dado que la empresa es la responsable de la gestión de calidad del producto y mantenimiento del contacto con el cliente.

Otro atributo esperado a ser tomado en cuenta está dado por la disponibilidad oportuna de prendas de vestir para deportes de montaña de forma tal que los deportistas puedan acceder a la misma durante todas las épocas del año, priorizando precios accesibles y una atención al cliente que dé como resultado una óptima satisfacción.

## **5.2.4 Estrategia de promoción**

La promoción de la ropa de deportes de montaña está dirigida a la atracción de clientes finales a través de la difusión por medios de comunicación, páginas web, redes sociales, entre otras de las ventajas, cualidades y propiedades de los productos ofertados de forma tal que se estimule la adquisición de los mismos.

### **5.2.4.1 Estrategia promocional**

Hay dos alternativas para implementar la estrategia promocional, la de push (empujar) and pull (atraer o alar), la estrategia de push se dirige específicamente a los canales de distribución de forma tal que logren captar un mayor número de clientes. La estrategia de pull se enfoca en el cliente final, estimulando el mismo a adquirir la ropa para la práctica de deportes de montaña en los diferentes puntos de venta de la empresa.

La estrategia seleccionada es la de pull debido a que existe un mercado objetivo específico logrando una mejor disposición de materiales, recursos y esfuerzos de la empresa tales como al promoción y publicidad de forma tal que el cliente final demande el producto en los distintos puntos de venta de la marca.

### **5.2.4.2 Promoción de ventas**

Tomando en cuenta lo planteado por Kotler y Armstrong en su obra "Fundamentos de Marketing" destaca que la promoción de ventas se observa como un incentivo a corto plazo cuyo objetivo está dado por el incremento en la compra o venta de un producto específico (Trujillo, 2015). De ahí que el tipo de promoción de ventas propuesto está dado por promociones en eventos turísticos y de emprendimiento en los cuales se aplicarán precios preferenciales y se brindarán presentes de la marca, también se hará uso de promociones en clubes deportivos en los cuales se aplicará descuentos por volumen de compra. Del mismo modo se realizarán promociones a través de redes sociales haciendo uso de páginas web y otros medios de comunicación digitales en los que se ofertarán premios de la marca.

### 5.2.4.3 Publicidad

Del mismo modo se proyectan campañas publicitarias a través de cuñas radiales, hojas volantes, afiches y tarjetas de presentación como medios de difusión de las características del producto ofertado, detallándose el precio, uso y materiales con los que fue confeccionado. Cabe señalar el desarrollo de campañas a través del internet y redes sociales, espacios en los cuales no solamente se expondrán los productos, el precio, materiales con los que fueron elaborados y características, sino que del mismo modo se intercambiarán opiniones con los clientes evacuando dudas y cuestionamientos acerca del producto ofertado.

Se hace énfasis en la capacidad de venta interna dado que los vendedores de la empresa serán los principales mediadores entre clientes y productos ofertados, creando un canal de comercialización efectivo y eficaz, finalmente es de destacar que se aplicarán promociones por la compra de paquetes completos de ropa para deportes de montañas entregando como obsequio llaveros, tomatodos, esferos, jarros, entre otros.

**Tabla 6 Desglose de las estrategias de mercadeo o marketing**

Producto	Cantidad	Valor unitario	Total USD\$
Esferos	1000	\$ 0,75	\$ 750,00
Gorras	1000	\$ 2,00	\$ 2.000,00
Stand	2	\$ 1.000,00	\$ 2.000,00
Llavero	1000	\$ 1,00	\$ 1.000,00
Tomatodo	1000	\$ 2,50	\$ 2.500,00
Banners	4	\$ 100,00	\$ 400,00
Tarjetas de presentación	1000	\$ 0,07	\$ 70,00
Hojas volantes	2000	\$ 0,10	\$ 200,00
Feria de Turismo	1	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00
Feria de emprendedores	1	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00
Publicidad Diario El Comercio	6	\$ 700,00	\$ 4.200,00
Publicidad en radio	2	\$ 1.200,00	\$ 2.400,00
Diseño Página Web	1	\$ 800,00	\$ 800,00
<b>Total</b>			<b>\$ 19.320,00</b>

Cabe destacar que no se revela como necesaria la fuerza de ventas debido a que existen proyecciones de negociación con locales comerciales que actualmente ya poseen un personal capacitado y con la experiencia necesaria para la comercialización de los productos.

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

### **6.1 Misión**

“CHURINAKUNA garantiza la seguridad y la identidad de los entusiastas de los deportes de aventura en montaña en Ecuador con ropa deportiva personalizada que cumple con los más altos estándares de calidad, así como fomenta la innovación de los procesos productivos mediante el compromiso de los colaboradores y directivos de la empresa”.

### **6.2 Visión**

Proyectarse a ser en 5 años la primera empresa textil del Ecuador, referente de la ropa para deportes de montaña, con un reconocimiento en el mercado por la calidad de sus productos, transformándose en la principal proveedora de los clubes deportivos a nivel nacional de deportes de montaña.

### **6.3 Objetivos**

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

- Lograr una disminución efectiva del 10% en el tiempo invertido en la fabricación de la ropa deportiva.
- Ubicar la marca en un 75% de las ferias y eventos turísticos y de emprendimiento del país durante el segundo año de funcionamiento.

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

- Incrementar en un 46% la comercialización de ropa de deportes de montaña en los primeros 3 años.
- Abarcar el 80% de los puntos de venta indirecto en el tercer año de funcionamiento (locales en centros comerciales).

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

- Penetrar el mercado de clubes deportivos en un 60% en el quinto año.

- Desarrollar la línea de ropa deportiva de montaña en concordancia a las necesidades y requerimientos del mercado.

### 6.4 Plan de operaciones

El plan de operaciones se aborda como el conjunto de macro procesos, factores técnicos y operacionales dirigidos para la producción y comercialización de la ropa de deportes de montaña. El análisis se lo puede observar en Anexos Figura 16.



Figura 3 Mapa de procesos



Figura 4 Cadena de valor

#### **6.4.1 Descripción de los procesos:**

**Procesos gobernantes:** El direccionamiento institucional estará dado por el propósito estratégico de alcanzar un funcionamiento óptimo de la empresa en concordancia con las normativas y estatutos legales vigentes, siendo el responsable el gerente general y el administrador.

**Procesos sustitutos:** La gestión comercial tiene el propósito estratégico de asegurar la venta de la ropa deportiva de montaña como resultado del marketing objetivo, siendo los responsables de dicha actividad el diseñador y el gerente general. El macro proceso productivo tiene propósito estratégico asegurar la producción de ropa deportiva de montaña en los tiempos demandados y con la calidad requerida por los consumidores, siendo esta actividad responsabilidad del equipo de producción.

**Procesos adjetivos:** La gestión financiera con el propósito estratégico de lograr un análisis específico de las decisiones tomadas en concordancia con las necesidades financieras empresariales de forma tal que se logre un uso estratégico de los recursos existentes, lo cual queda bajo la responsabilidad del Gerente General.

La gestión administrativa tiene como propósito estratégico garantizar el cumplimiento de las diferentes etapas empresariales a partir de la planeación, organización, dirección, coordinación y control permitiendo de esta forma un desarrollo efectivo de las actividades internas con un alcance que va desde el talento humano hasta la administración de los recursos con competencia corporativa, siendo el responsable el administrador.

#### **6.4.2 Flujogramas**

Se procedió al desarrollo de los flujogramas de los procesos sustantivos es decir de la gestión comercial y producción dada la importancia que los mismos poseen dentro de la función empresarial.



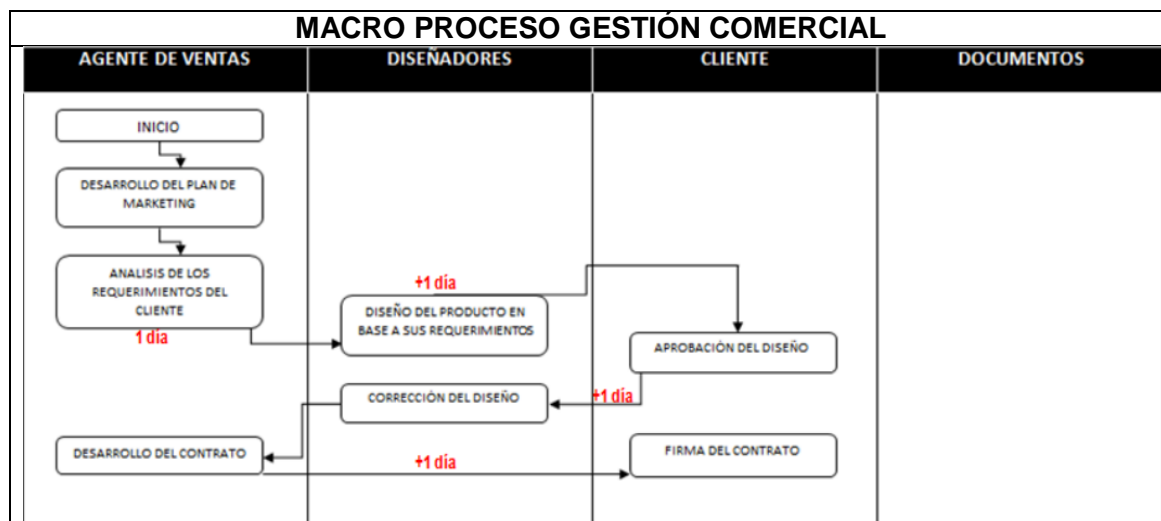


Figura 5 Flujograma, macro proceso gestión comercial

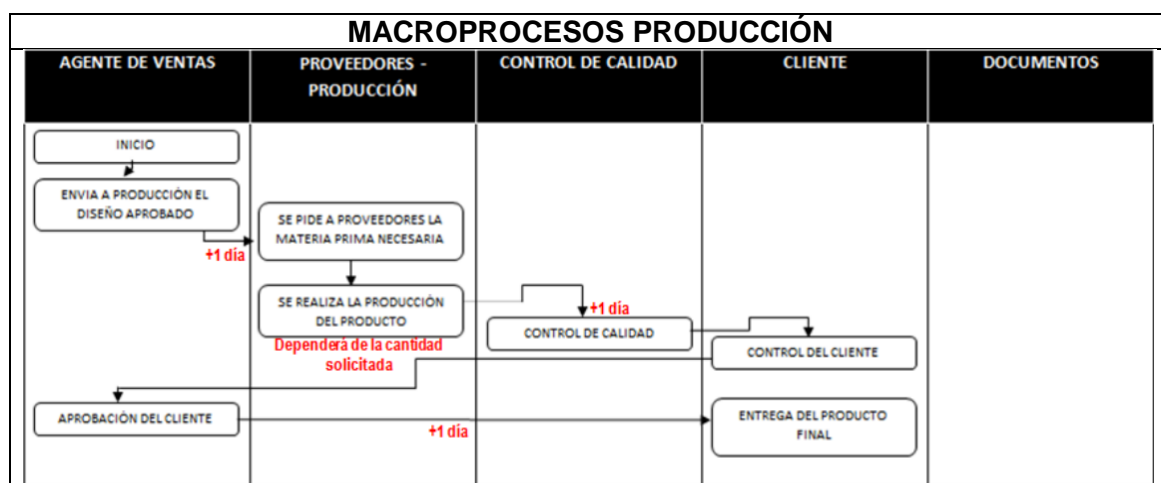


Figura 6 Flujograma, macro proceso producción

Ver en anexos los flujogramas diseño de chompa, de ventas, programación de la producción, compras, corte, confección, control de calidad y etiquetado, empackado y entrega.

#### 6.4.3 Requerimiento de equipos

Se procedió a detallar los equipos necesarios por el proceso productivo para la elaboración de ropa deportiva de montaña con su respectiva descripción.

**Tabla 7 Requerimientos de maquinaria**

Cuadro de Maquinaria, Equipos, Accesorios y Características Técnicas para un Punto de Venta									
Tipo de maquinaria	Cantidad	Costo Unitario	Valor de Compra Maquinaria	Valor de Compra Equipos y Accesorios	Valor de Compra Muebles, Enseres y Otros	Valor de Compra Equipos de Computo y Accesorios	Uniformes e Insumos productivos	Vehículos para logística y distribución o reparto	Valor Total
MAQUINA RECTA INDUSTRIAL	2	1.000,00	\$ 2.000,00						\$ 2.000,00
OVERLOCK INDUSTRIALES	2	1.600,00	\$ 3.200,00						\$ 3.200,00
HOJALADORA	1	1.250,00	\$ 1.250,00						\$ 1.250,00
CORTADORA ELECTRICA	1	390,00	\$ 390,00						\$ 390,00
PLANCHA TERMOFIJADORA SUBLIMADO	1	15.000,00	\$ 15.000,00						\$ 15.000,00
Impresora PLOTER SUBLIMADO	1	24.220,00		\$ 24.220,00					\$ 24.220,00
MESA DE CORTE	1	100,00			\$ 200,00				\$ 100,00
MAQUINA DE PUNTO DE COLLAR	1	1.250,00	\$ 1.250,00						\$ 1.250,00
PLANCHAS DE VAPOR	2	115,00		\$ 230,00					\$ 230,00
ETIQUETADORA	1	35,00		\$ 35,00					\$ 35,00
COMPUTADORES	3	\$ 650,00				\$ 1.950,00			\$ 1.950,00
ESTANTERIAS PARA TELA	4	\$ 120,00			\$ 480,00				\$ 480,00
SECADORES	2	\$ 280,00			\$ 560,00				\$ 560,00
IMPRESORAS	2	\$ 260,00				\$ 520,00			\$ 520,00
MESAS DE TRABAJO Y SILLAS	2	\$ 400,00					\$ 800,00		\$ 800,00
LECTORES DE BARRAS	1	\$ 300,00				\$ 300,00			\$ 300,00
CAMIONETA PARA DISTRIBUCION	1	\$ 25.000,00						\$ 25.000,00	\$ 25.000,00
<b>Total Maquinaria, Equipos y Accesorios</b>			<b>\$ 23.090,00</b>	<b>\$ 24.485,00</b>	<b>\$ 1.240,00</b>	<b>\$ 820,00</b>	<b>\$ 800,00</b>	<b>\$ 25.000,00</b>	<b>\$ 50.435,00</b>

#### 6.4.4 Requerimiento de materia prima

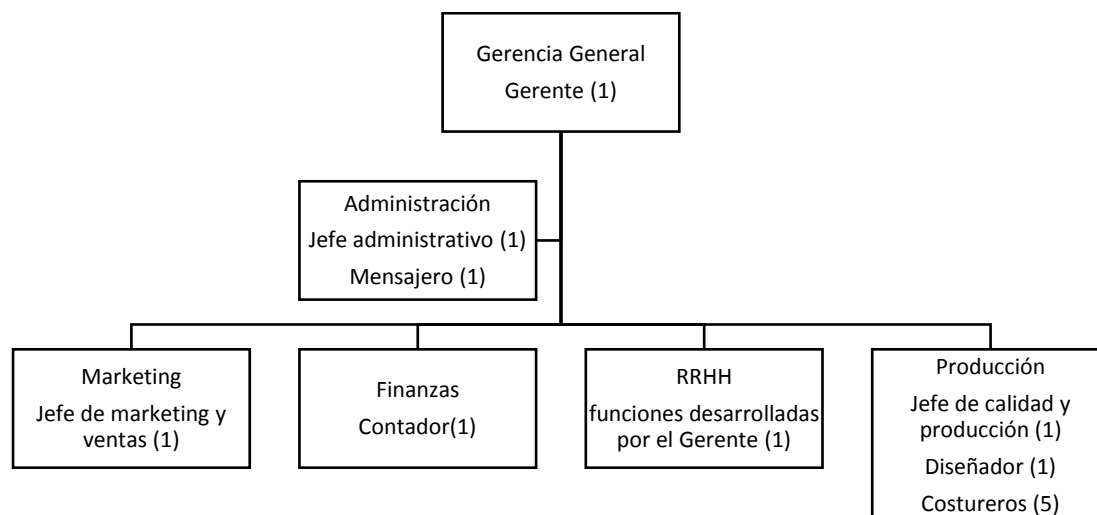
Se procedió a detallar las diferentes materias primas demandadas en la elaboración de ropa deportiva de montaña y sus costos:

**Tabla 8 Requerimientos de materia prima**

Producción por paquete					
Materia prima directa	Insumo (Kg. x unidad)	Costo Unitario (Kg. ó unidades)	Cant. unidades por paquete	Cantidad de Kg. x paquete	Costo total de insumo
Lote de materiales 1	3,200	\$ 8,27	5	14,72	\$ 121,80
Lote de materiales 2	1,000	52,660	3,000	3,00	\$ 157,98
Lote de materiales 3	-	21,100	1,000	-	\$ 21,10
<b>Materia prima indirecta</b>					
Lote de materiales I	-	\$ 12,57	\$ 3,70		\$ 46,50
Lote de materiales II	-	\$ 7,00	\$ 4,00	-	\$ 28,00
<b>COSTO DE MATERIA PRIMA</b>					<b>\$ 375,38</b>

#### 6.5 Estructura organizacional

Dada la estructura limitada de la empresa se propone una distribución tal y como queda plasmada a continuación:



**Figura 7 Organigrama**

Se decidió tomar el criterio de áreas funcionales dado que el mismo garantiza una reducción de gastos en sueldos inicialmente, elemento clave en las primeras etapas de desarrollo empresarial (Trujillo, 2015), plasmando en el esquemas las diferentes funciones por área destacando entre las mismas la gerencia general, administración, marketing, finanzas, recursos humanos y producción con el encargado o encargados de cada una.

**Tabla 9 Sueldo personal**

<i>Cargo</i>	<i>Sueldo (mensual)</i>
Gerente General	\$ 1.500,00
Jefe de Marketing y Vtas	\$ 800,00
Jefe Administrativo	\$ 800,00
Contador	\$ 500,00
Jefe de Calidad & Produccion	\$ 600,00
Diseñador Gráfico	\$ 600,00
Operadores de máquina	\$ 400,00
Mensajero Motorizado	\$ 390,00

### 6.5.1 Descripción de las funciones y puestos

A continuación, se procederá a describir las funciones de los integrantes de la empresa considerando su cargo y actividad.

**Gerencia General – Gerente:** Es el encargado del direccionamiento institucional, planeación estratégica, relaciones públicas y toma de decisiones.

**Administración – Administrador:** Es el encargado de la administración de negocios, recursos, abastecimiento de insumos y materias primas, así como de la gestión legal.

**Producción – Costureras y Diseñador:** Son los encargados del manejo de los equipos de producción, diseño, bordados, corte y confección, así como control de la calidad.

**Marketing y Ventas – Gerente:** Es el encargado de la gestión comercial y de ventas, así como de la administración de los medios de comunicación, publicidad y promociones, por otra parte, deberá gestionar la relación con el cliente y el servicio post venta.

**Recursos humanos – Gerente:** Es el encargado de la gestión de talento humano, salud y seguridad ocupacional, así como reclutamiento y contratación de personal.

**Finanzas – Gerente:** Es el encargado del manejo de los flujos de caja, administración de inversiones, gestión contable y facturación.

### 6.5.2 Marco legal

La empresa Churinakuna se constituirá como empresa de responsabilidad limitada en la cual se dará respuesta a las obligaciones sociales hasta el monto de las acciones de cada socio, desarrollando el comercio bajo la razón social Churinakuna Cía. Ltda. Los requerimientos demandados para la constitución de la empresa serán el registro de la marca, slogan y logotipo de la misma (IEPI), inscripción en el Registro Mercantil, obtención del RUC por parte del SRI, obtención de licencia metropolitana, permisos de regulación, patente y marca municipal, número patronal del IESS y finalmente el permiso de funcionamiento de los bomberos.

**Tabla 10 Gastos de Constitución**

<b>ACTIVOS DIFERIDOS</b>	
<b>Constitución</b>	<b>Costo</b>
Gasto por Minuta y legalización	\$600,00
IEPI	\$232,00
Gastos de Inscripciones	\$400,00
Gasto de Permisos Bomberos	\$50,00
Gastos de Requisitos Municipales	\$200,00
<b>Parcial Gastos de Constitución</b>	<b>\$1.482,00</b>

## 7 Evaluación financiera

### 7.1 Proyección Financiera

#### 7.1.1 Ingresos

Los ingresos, costos y gastos dentro de la empresa constituyen una fuente de información de vital importancia para la proyección financiera, de ahí la importancia de lograr un constante y sistemático monitoreo de dichos valores de forma tal que se logren desarrollar políticas financieras acorde a las necesidades.

**Tabla 11 Ingresos**

PRODUCTO	Inicial	Años				
	0	1	2	3	4	5
<i>Camiseta small</i>		33.335,67	33.803,00	34.353,00	34.991,00	35.717,00
<i>Camiseta medium</i>		36.366,19	36.876,00	37.476,00	38.172,00	38.964,00
<i>Camiseta Large</i>		45.457,74	46.095,00	46.845,00	47.715,00	48.705,00
<i>Chompa small</i>		21.304,03	21.685,76	22.126,08	22.621,44	23.171,84
<i>Chompa medium</i>		26.955,17	27.438,16	27.995,28	28.622,04	29.318,44
<i>Chompa Large</i>		29.378,19	29.904,60	30.511,80	31.194,90	31.953,90
<b>TOTAL INGRESOS VENTAS</b>		<b>193.544,79</b>	<b>269.864,26</b>	<b>462.953,58</b>	<b>690.424,42</b>	<b>821.385,25</b>

La información expuesta revela la proyección de ventas de camisetas y chompas con pasamontañas de diferentes tallas, quedando en evidencia la elevada demanda proyectada para dicha mercadería, lo que garantiza un desarrollo y crecimiento sostenido de la empresa.

#### 7.1.2 Cuentas por cobrar

**Tabla 12 Cuentas por cobrar**

*Política de cuentas por cobrar*

**CONTADO**

**70%**

**Crédito a 30 días**

**30%**

RESUMEN DE CUENTAS POR COBRAR ANUAL	Inicial	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Cuentas por cobrar iniciales		\$ 63.275,00	\$ 77.921,24	\$ 132.141,57	\$ 202.713,02	\$ 244.348,71
(+) Cuentas por cobrar del período		\$ 193.544,79	\$ 269.864,26	\$ 462.953,58	\$ 690.424,42	\$ 821.385,25
(-) Cobranzas		\$ 188.314,00	\$ 266.826,22	\$ 456.209,08	\$ 686.010,11	\$ 819.318,39
(=) <i>Cuentas por cobrar finales</i>		\$ <b>68.505,79</b>	\$ <b>80.959,28</b>	\$ <b>138.886,08</b>	\$ <b>207.127,33</b>	\$ <b>246.415,58</b>

La política de cuentas por cobrar estará dada por la estrategia 70% de contado y 30% a crédito por un período de 30 días, observando en la proyección realizada a 5 años un incremento sostenido de dicha cartera como resultado del interés y demanda de los consumidores por la mercadería ofertada.

### 7.1.3 Costos anuales

**Tabla 13 Costos anuales**

TOTAL ANUAL DE COSTOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Inventario inicial de materiales directos	\$ 1.633,45	\$ 2.229,06	\$ 3.771,93	\$ 5.573,26	\$ 6.568,71
(+) Compra de materiales directos	\$ 24.111,64	\$ 32.762,69	\$ 54.778,83	\$ 80.216,98	\$ 93.750,49
(-) Costo de materiales directos disponibles para el uso	\$ 25.745,09	\$ 34.991,75	\$ 58.550,76	\$ 85.790,24	\$ 100.319,20
(-) Inventario final de materiales directos	\$ 1.656,35	\$ 2.315,89	\$ 3.948,29	\$ 5.682,75	\$ 6.045,92
(=) <b>Materiales directos usados</b>	\$ 24.088,74	\$ 32.675,86	\$ 54.602,47	\$ 80.107,49	\$ 94.273,28
<b>Mano de obra directa</b>	\$ 18.121,60	\$ 19.529,36	\$ 19.739,44	\$ 19.951,87	\$ 20.166,69
Inventario inicial de suministros	\$ 651,56	\$ 889,27	\$ 1.504,77	\$ 2.223,44	\$ 2.620,61
(+) Compra de materiales indirectos	\$ 7.923,14	\$ 8.927,31	\$ 15.118,05	\$ 22.278,10	\$ 25.997,53
(-) Costo de materiales indirectos disponibles para el uso	\$ 8.574,70	\$ 9.816,57	\$ 16.622,82	\$ 24.501,54	\$ 28.618,13
(-) Inventario final de materiales indirectos	\$ 660,70	\$ 923,91	\$ 1.575,13	\$ 2.267,13	\$ 2.412,08
(=) <b>Materiales indirectos usados</b>	\$ 7.914,01	\$ 8.892,67	\$ 15.047,70	\$ 22.234,42	\$ 26.206,06
(+) Mano de obra indirecta	\$ 11.952,40	\$ 12.890,90	\$ 12.212,94	\$ 13.172,58	\$ 13.315,79
(+) Seguros de maquinaria	\$ 16.041,60	\$ 16.041,60	\$ 30.746,40	\$ 32.083,20	\$ 32.083,20
(+) Mantenimiento y reparaciones	\$ 1.800,00	\$ 1.820,16	\$ 1.840,55	\$ 1.861,16	\$ 1.882,00
(+) Depreciaciones y amortizaciones	\$ 12.708,60	\$ 12.708,60	\$ 24.066,95	\$ 25.417,20	\$ 25.417,20
(=) <b>Costos indirectos de manufactura</b>	\$ 50.416,61	\$ 52.353,93	\$ 83.914,53	\$ 94.768,56	\$ 98.904,25
Costos de manufactura incurridos durante el período	\$ 92.626,95	\$ 104.559,15	\$ 158.256,43	\$ 194.827,92	\$ 213.344,22
(+) Inventario inicial de productos en proceso	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(-) <b>Total costos de manufactura a considerar</b>	\$ 92.626,95	\$ 104.559,15	\$ 158.256,43	\$ 194.827,92	\$ 213.344,22
(-) Inventario final de productos en proceso	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(=) <b>Costo de productos manufacturados</b>	\$ 92.626,95	\$ 104.559,15	\$ 158.256,43	\$ 194.827,92	\$ 213.344,22
Inventario inicial de productos terminados	\$ 2.837,89	\$ 3.520,38	\$ 5.309,46	\$ 6.525,61	\$ 7.161,13
(+) <b>Costo de productos manufacturados</b>	\$ 92.626,95	\$ 104.559,15	\$ 158.256,43	\$ 194.827,92	\$ 213.344,22
(-) Costo de los productos disponibles para la venta	\$ 95.464,85	\$ 108.079,53	\$ 163.565,90	\$ 201.353,53	\$ 220.505,35
(-) Inventario final de productos terminados	\$ 3.166,95	\$ 3.655,34	\$ 5.559,33	\$ 6.651,83	\$ 6.582,97
(=) <b>Costo de los productos vendidos</b>	\$ 92.297,90	\$ 104.424,19	\$ 158.006,57	\$ 194.701,70	\$ 213.922,38

El total de costos anuales planteado para 5 años abarca el inventario inicial de materiales directos e indirectos, evidenciando el incremento de los costos de productos manufacturados por la demanda de productos que obliga una mayor producción y por ende una reserva en inventarios para poder surtir de mejor manera a los puntos de venta.

### 7.1.4 Gastos anuales

**Tabla 14 Gasto anual**

RESUMEN GASTO ANUAL	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Gastos Suministros de Oficina	33.240,00	33.612,29	33.988,75	34.369,42	34.754,36
Servicios básicos	6.000,00	6.067,20	6.135,15	6.203,87	6.273,35
Gasto arriendo	6.000,00	6.067,20	6.135,15	6.203,87	6.273,35
Publicidad	19.354,48	26.986,43	46.295,36	69.042,44	82.138,53
Garantía arriendo	1.000,00	-	-	-	-
Estrategias de Mercadeo	600,00	-	-	-	-
Gastos de Constitución	1.482,00	-	-	-	-
Seguros de maquinaria	16.041,60	16.041,60	30.746,40	32.083,20	32.083,20
Mantenimiento y reparaciones	1.800,00	1.820,16	1.840,55	1.861,16	1.882,00
Transporte en ventas	23.225,37	32.383,71	55.554,43	82.850,93	98.566,23
Comisión tarjetas de crédito	-	-	-	-	-
<b>GASTOS OPERACIONALES</b>	<b>126.585,05</b>	<b>140.840,35</b>	<b>213.282,73</b>	<b>266.559,24</b>	<b>295.936,22</b>
GASTOS ANUALES	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Gastos operacionales	67.676,48	72.733,11	92.554,41	115.819,59	129.439,58
Costos y Gastos indirectos	126.585,05	140.840,35	213.282,73	266.559,24	295.936,22

Los gastos anuales proyectados para 5 años abarcan gastos de suministros de oficina, servicios básicos, arriendo, publicidad, seguros, transporte, comisiones, entre otros, verificando que los gastos operacionales se incrementarán sistemáticamente hasta alcanzar valores superiores a los 2 millones de dólares, lo cual denota un incremento en la producción y por ende en el desarrollo económico empresarial.

### 7.1.5 Financiamiento

**Tabla 15 Financiamiento a largo plazo**

Inversiones con depreciación	69.810,00
Inversiones Intangibles	1.482,00
Capital de Trabajo	<u>72.580,00</u>

<b>TOTAL INVERSIÓN INICIAL</b>	<b><u>143.872,00</u></b>
--------------------------------	--------------------------

ESTRUCTURA DE CAPITAL		
Propio	70,00%	100.710,40
Deuda L/P	30,00%	43.161,60
Razón Deuda Capital	0,428571429	

#### FINANCIAMIENTO DE LARGO PLAZO Condiciones de Financiamiento

Monto	43.161,60
Tasa de interés	11,83%
Plazo	5
Condiciones	Pagos Mensuales

<b>CUOTA</b>	<b>\$ 956,40</b>
--------------	------------------

En las condiciones de financiamiento a largo plazo de 43.161,60 dólares a ser financiados a 5 años plazo con una tasa de interés de 11,83% con pagos mensuales de 956,40 dólares, cuota que no representa en sí una dificultad para la empresa que proyecta mayores ganancias dada la demanda y calidad de los productos ofertados.

### 7.1.6 Estado de Resultados

**Tabla 16 Estado de resultados**

	1	2	3	4	5
Ventas	193.544,79	269.864,26	462.953,58	690.424,42	821.385,25
(-) Costo de los productos vendidos	92.297,90	104.424,19	158.006,57	194.701,70	213.922,38
<b>(=) UTILIDAD BRUTA</b>	<b>101.246,89</b>	<b>165.440,07</b>	<b>304.947,02</b>	<b>495.722,72</b>	<b>607.462,87</b>
(-) Gastos sueldos	73.005,53	78.772,63	78.625,06	80.503,55	81.383,57
(-) Gastos generales	67.676,48	72.733,11	92.554,41	115.819,59	129.439,58
(-) Gastos de depreciación	4.575,00	4.575,00	4.575,00	4.568,75	4.575,00
(-) Gastos de amortización	296,40	296,40	296,40	296,40	296,40
<b>(=) UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS Y PARTICIP.</b>	<b>(44.306,52)</b>	<b>9.062,92</b>	<b>128.896,15</b>	<b>294.534,43</b>	<b>391.768,32</b>
(-) Gastos de intereses	4.748,98	3.908,47	2.962,96	1.899,32	702,80
<b>(=) UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPACIÓN</b>	<b>(49.055,50)</b>	<b>5.154,45</b>	<b>125.933,19</b>	<b>292.635,11</b>	<b>391.065,51</b>
(-) 15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	-	773,17	18.889,98	43.895,27	58.659,83
<b>(=) UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>(49.055,50)</b>	<b>4.381,28</b>	<b>107.043,21</b>	<b>248.739,84</b>	<b>332.405,69</b>
(-) 22% IMPUESTO A LA RENTA	-	963,88	23.549,51	54.722,77	73.129,25
<b>(=) UTILIDAD NETA</b>	<b>(49.055,50)</b>	<b>3.417,40</b>	<b>83.493,71</b>	<b>194.017,08</b>	<b>259.276,44</b>

El estado de resultados aborda ventas, gastos, utilidad bruta, utilidad antes de intereses, impuestos y participación, observando que la utilidad neta de la empresa decrecerá en el segundo y tercer año mientras que en el cuarto y quinto año se incrementará significativamente lo que deja de manifiesto la necesidad de la empresa de poseer recursos para desempeñarse en el período de introducción y afianzamiento en el mercado interno.



### 7.1.7 Balance General

**Tabla 17 Balance General**

	0	1	2	3	4	5
<b>ACTIVOS</b>	<b>143.897,43</b>	<b>91.422,91</b>	<b>91.174,68</b>	<b>201.831,97</b>	<b>389.555,45</b>	<b>641.504,86</b>
<i>Corrientes</i>	<i>72.605,43</i>	<i>37.710,91</i>	<i>55.042,68</i>	<i>150.078,32</i>	<i>367.859,15</i>	<i>650.097,16</i>
Efectivo	72.427,09	31.422,09	45.211,30	132.357,68	345.053,10	626.319,36
Cuentas por Cobrar	-	5.230,79	8.268,83	15.013,33	19.427,64	21.494,50
Inventarios Prod. Terminados	-	269,31	329,94	514,34	578,73	-
Inventarios Materia Prima	127,48	150,38	237,16	413,41	522,83	-
Inventarios Sum. Fabricación	50,85	638,34	995,45	1.779,56	2.276,85	2.283,30
<i>No Corrientes</i>	<i>71.292,00</i>	<i>53.712,00</i>	<i>36.132,00</i>	<i>51.753,65</i>	<i>21.696,30</i>	<i>(8.592,30)</i>
Propiedad, Planta y Equipo	69.810,00	69.810,00	69.810,00	114.370,00	114.370,00	114.370,00
Depreciación acumulada	-	17.283,60	34.567,20	63.209,15	92.970,10	122.962,30
Intangibles	1.482,00	1.482,00	1.482,00	1.482,00	1.482,00	1.482,00
Amortización acumulada	-	296,40	592,80	889,20	1.185,60	1.482,00
<b>PASIVOS</b>	<b>43.187,03</b>	<b>39.768,00</b>	<b>36.102,37</b>	<b>34.805,95</b>	<b>31.087,36</b>	<b>23.760,33</b>
<i>Corrientes</i>	<i>25,43</i>	<i>3.334,25</i>	<i>7.236,97</i>	<i>14.454,43</i>	<i>20.313,34</i>	<i>23.760,33</i>
Cuentas por pagar proveedores	25,43	290,25	452,68	809,05	1.035,01	1.027,49
Sueldos por pagar	-	3.044,00	5.332,80	7.252,59	9.189,55	11.143,89
Impuestos por pagar	-	-	1.451,49	6.392,79	10.088,78	11.588,96
<i>No Corrientes</i>	<i>43.161,60</i>	<i>36.433,75</i>	<i>28.865,40</i>	<i>20.351,53</i>	<i>10.774,02</i>	<i>-</i>
Deuda a largo plazo	43.161,60	36.433,75	28.865,40	20.351,53	10.774,02	-
<b>PATRIMONIO</b>	<b>100.710,40</b>	<b>51.654,90</b>	<b>55.072,31</b>	<b>138.566,01</b>	<b>332.583,09</b>	<b>591.859,52</b>
Capital	100.710,40	100.710,40	100.710,40	100.710,40	100.710,40	100.710,40
Utilidades retenidas	-	(49.055,50)	(45.638,09)	37.855,61	231.872,69	491.149,12
<i>Comprobación</i>	<i>-</i>	<i>-</i>	<i>-</i>	<i>28.460,00</i>	<i>25.885,00</i>	<i>25.885,00</i>

El balance general abarca un estudio pormenorizado para un período de 5 años de activos corrientes y no corrientes, pasivos, deudas a largo plazo y patrimonio, mostrando una estabilidad y perfecto desenvolvimiento de la empresa de tal manera que se constituye en un proyecto rentable y con gran expectativa de expansión a futuro.

## 7.1.8 Estado de flujo de efectivo

**Tabla 18 Estado de flujo de efectivo**

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>Actividades Operacionales</b>					
Utilidad Neta	\$ (34.277,15)	\$ 21.357,57	\$ 111.760,25	\$ 225.072,93	\$ 292.040,28
Depreciaciones y amortización					
+ Depreciación	\$ 17.283,60	\$ 17.283,60	\$ 28.641,95	\$ 29.985,95	\$ 29.992,20
+ Amortización	\$ 296,40	\$ 296,40	\$ 296,40	\$ 296,40	\$ 296,40
- Δ CxC	\$ (5.230,79)	\$ (3.038,04)	\$ (6.744,51)	\$ (4.414,31)	\$ (2.066,86)
- Δ Inventario PT	\$ (269,31)	\$ (60,62)	\$ (184,40)	\$ (64,39)	\$ 578,73
- Δ Inventario MP	\$ (22,90)	\$ (86,78)	\$ (176,25)	\$ (109,42)	\$ 522,83
- Δ Inventario SF	\$ (587,48)	\$ (357,12)	\$ (784,11)	\$ (497,30)	\$ (6,45)
+ Δ CxP PROVEEDORES	\$ 264,82	\$ 162,43	\$ 356,36	\$ 225,97	\$ (7,52)
+ Δ Sueldos por pagar	\$ 3.044,00	\$ 2.288,80	\$ 1.919,79	\$ 1.936,97	\$ 1.954,34
+ Δ Impuestos	\$ -	\$ 1.451,49	\$ 4.941,30	\$ 3.695,98	\$ 1.500,18
<b>Actividades de Inversión</b>	\$ -	\$ -	\$ (16.100,00)	\$ (2.800,00)	\$ -
- Adquisición PPE y intangibles	\$ -	\$ -	\$ (16.100,00)	\$ (2.800,00)	\$ -
<b>Actividades de Financiamiento</b>	\$ (6.727,85)	\$ (7.568,36)	\$ (8.513,87)	\$ (9.577,51)	\$ (10.774,02)
+ Δ Deuda Largo Plazo	\$ (6.727,85)	\$ (7.568,36)	\$ (8.513,87)	\$ (9.577,51)	\$ (10.774,02)
- Pago de dividendos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
+ Δ Capital	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>INCREMENTO NETO EN EFECTIVO</b>	\$ (41.005,00)	\$ 13.789,21	\$ 87.146,38	\$ 212.695,42	\$ 281.266,25
EFECTIVO PRINCIPIOS DE PERIODO	\$ 72.427,09	\$ 31.422,09	\$ 45.211,30	\$ 132.357,68	\$ 345.053,10
<b>TOTAL EFECTIVO FINAL DE PERÍODO</b>	\$ 31.422,09	\$ 45.211,30	\$ 132.357,68	\$ 345.053,10	\$ 626.319,36

El flujo de efectivo es la variación de entrada y salida de efectivo en un período determinado. El flujo neto de efectivo de la empresa da como resultado un incremento en la actividad comercial lo cual determina la generación de altos ingresos los mismos que denotan un desarrollo óptimo planteándose la posibilidad de un crecimiento vertiginoso y acelerado.

## 7.1.9 Estado de flujo de caja

**Tabla 19 Estado de flujo de caja**

RESUMEN ANUAL DEL FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO	INICIAL	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS Y PARTICIP.	-	(44.306,52)	9.062,92	128.896,15	294.534,43	391.768,32
(+) Gastos de depreciación	-	17.283,60	17.283,60	28.641,95	29.985,95	29.992,20
(+) Gastos de amortización	-	296,40	296,40	296,40	296,40	296,40
(-) 15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	-	-	773,17	18.889,98	43.895,27	58.659,83
(-) 12% IMPUESTO A LA RENTA	-	-	963,88	23.549,51	54.722,77	73.129,25
(=) I. FLUJO DE EFECTIVO OPERATIVO NETO (F.E.O)	-	(28.326,92)	23.588,72	114.396,50	225.558,68	290.030,99
INVERSIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO	(72.427,09)	-	-	-	-	-
(+) VARIACIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO	-	35.927,12	(16.827,25)	(93.890,88)	(217.109,73)	(283.333,12)
(+) RECUPERACIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO	-	-	-	-	-	647.660,95
(=) II. VARIACIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO	(72.427,09)	35.927,12	(16.827,25)	(93.890,88)	(217.109,73)	364.327,84
INVERSIONES	(71.292,00)	-	-	(16.100,00)	(2.800,00)	-
RECUPERACIONES	-	-	-	-	-	-
(+) Recuperación maquinaria	-	-	-	-	-	1.805,13
(+) Recuperación vehículos	-	-	-	-	-	2.831,50
(+) Recuperación equipo de computación	-	-	-	-	-	1.772,11
III. GASTOS DE CAPITAL (CAPEX)	(71.292,00)	-	-	(16.100,00)	(2.800,00)	6.408,74
<b>FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO</b>	(143.719,09)	7.600,20	6.761,47	4.405,61	5.648,95	660.767,57
<b>FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO MET 2</b>	(143.719,09)	7.600,20	6.761,47	4.405,61	5.648,95	660.767,57

El estado de flujo de caja es el informe financiero en el cual se detallan los flujos de ingresos y egresos correspondientes a un período determinado, el

flujo de caja proyectado evidencia un incremento sistemático del flujo de efectivo operativo neto a partir del tercer año al igual que la variación del capital de trabajo neto estimando un mayor flujo de caja para el 5to año.

**Tabla 20 Evaluación del proyecto**

EVALUACIÓN FLUJOS DEL PROYECTO		EVALUACIÓN FLUJO DEL INVERSIONISTA	
VAN	\$211.150,54	VAN	\$181.648,14
IR	2,47	IR	2,81
TIR	38,12%	TIR	43,41%

AÑO	0	1	2	3	4	5
<b>FLUJOS DEL PROYECTO</b>	(143.719,09)	7.600,20	6.761,47	4.405,61	5.648,95	660.767,57
<b>FLUJO DEL INVERSIONISTA</b>	(100.557,49)	(2.276,22)	(3.398,21)	(6.072,70)	(5.187,81)	649.527,59

La evaluación del proyecto es el documento en el que se plasma el Valor Actual Neto (VAN), la tasa interna de retorno (TIR) y el índice de rentabilidad (IR), evidenciando la solidez del proyecto. La evaluación del flujo del proyecto arroja una tasa interna de retorno (TIR) del 38,12%, valor que denota un gran equilibrio y crecimiento en el mercado, mientras que el VAN es de 211.150,54 dólares con un IR del 2,47% dado por la existencia de una gran demanda de los productos que la empresa oferta y por ende se generará mayores ingresos, dando respuesta a las necesidades de la población.

### 7.1.10 Índices

**Tabla 21 Índices**

		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b><u>Razones de liquidez</u></b>						
Razón circulante	veces	11,31	7,61	10,38	18,11	27,36
<b><u>Razones de apalancamiento</u></b>						
Razón de deuda a capital	veces	0,77	0,66	0,25	0,09	0,04
Cobertura del efectivo	veces	(9,37)	2,49	44,05	156,48	562,95
<b><u>Razones de actividad</u></b>						
Período de cuentas por cobrar	días	9,86	11,18	11,84	10,27	9,55
Período de cuentas por pagar	días	1,15	1,58	1,87	1,94	
Período de inventario	días	1,07	1,15	1,19	1,08	
Ciclo operativo	días	10,93	12,34	13,02	11,36	9,55
Ciclo del efectivo	días	9,78	10,75	11,16	9,42	9,55
<b><u>Razones de rentabilidad</u></b>						
Margen de utilidad	%	(0,25)	0,01	0,18	0,28	0,32
ROA	%	(0,54)	0,04	0,41	0,50	0,40
ROE	%	(0,95)	0,06	0,60	0,58	0,44

La razón de liquidez se revela como la capacidad de la empresa para dar cumplimiento a las obligaciones próximas a vencerse, evidenciando una razón circulante para el primer año de 11,31; la misma que se incrementará paulatinamente hasta alcanzar el 27,36 en el quinto año.

Las razones de apalancamiento miden la capacidad empresarial para contraer deudas a corto plazo, tomando en consideración los recursos existentes, de ahí que la razón de deuda de capital inicia con un 0,77; disminuyendo hasta alcanzar un 0,04 en el quinto año lo cual denota que la empresa fue capaz de cubrir con sus obligaciones, mientras que la cobertura del efectivo se incrementa paulatinamente hasta alcanzar el 562%.

Las razones de actividad denominadas indicadores de rotación son aquellas que miden el grado de eficiencia de activos empleados por la empresa en las diferentes operaciones que realiza, El periodo de cuentas por cobrar inicia con un 9,86% disminuyendo en el quinto año hasta alcanzar el 9,55%, el periodo de cuentas por pagar se inicia con un 1,15%, quedando en cero al alcanzar el quinto año, por su parte el período de inventario se inicia con un 1% siendo en el quinto año equivalente al 0%, el ciclo operativo inicia con un 10,93% alcanzando en el 5to año un valor de 9,55%; finalmente el ciclo del efectivo se inicia con un 9,78% concluyendo en el quinto año con un 9,55%.

Las razones de rentabilidad se definen como aquellas que garantizan la evaluación de las utilidades de la empresa con respecto a elementos como ventas, activos o inversión de propietarios, evidenciando un margen de utilidad inicial de -25% alcanzando en el quinto año un valor de 32%; mientras que el ROA se inicia con un 54% alcanzando en el quinto año un valor del 40% y el ROE se inicia con un valor del 95% finalizando con un valor del 44%.

## 8 Conclusiones

1. Para la industria textil, enfocada específicamente en deportes de montaña, es posible ver un entorno con mayores capacidades que amenazas. Los factores más favorables son políticos, jurídicos, tecnológicos y sociales, donde está claro que el apoyo a los deportes de montaña es mejor respaldado e indirectamente por el desarrollo de este sector. Sin embargo, es importante tener en cuenta que los factores económicos no son condiciones muy favorables, incluso si para la mayoría de las industrias es necesario adoptar medidas que no afecten el desarrollo normal de las actividades.
2. A través de la investigación cualitativa y cuantitativa, ha sido posible determinar el mercado de referencia para el que se orienta la actividad. En este análisis, fue posible descubrir las diferentes preferencias y necesidades presentadas por los deportes de montaña orientados al mercado, y también puede presentar un enfoque de aspectos que luego aplicaron diversas estrategias de comercialización. Es un nicho de mercado que aún no se ha logrado del todo, por lo que la oportunidad para el proyecto es clara.
3. A través del análisis del entorno y de los clientes, hemos demostrado oportunidades de negocio a través de la creación de la primera compañía textil nacional enfocada en la producción y comercialización de ropa deportiva de montaña, y además de una línea de ropa exclusiva y personalizada.
4. En el análisis de los Capítulos II, III y IV, no pudieron diferenciar las estrategias y el enfoque del proyecto, principalmente debido a las características presentadas por los productos y mercados. En combinación con estas estrategias, se utiliza una combinación de marketing que establece las características del producto, los precios y las estrategias de promoción, y analiza los canales de distribución más apropiados.

5. La misión y la visión guían el proyecto con sus estrategias. Como una PYME, pensamos en una estructura organizacional más simple que incluiría áreas funcionales sin altos costos.
6. El análisis financiero ha mostrado resultados positivos. Si es verdad, primero necesita la inversión inicial importante, el tiempo de recuperación posterior se convierte en un proyecto rentable, incluso eso se deriva de la participación de mercado adquirida, el costo de producción y el control de precios.

## REFERENCIAS

- Alvarez, C. (2015). *Comunicación y culturas de Consumo*. Quito: LOPERA.
- Asociación de Industrias textiles del Ecuador. (12 de Septiembre de 2017). Empleo de la industria textil. Obtenido de AITE: <http://www.aite.com.ec/>
- Aumont, J. (2016). *La estética hoy*. París: De Boeck & Larcier.
- Banco Central del Ecuador. (17 de Diciembre de 2017). Tasas de interés. Obtenido de Banco Central del Ecuador: <https://contenido.bce.fin.ec/docs.php?path=/documentos/Estadisticas>
- Banco Central del Ecuador. (8 de Octubre de 2017). Evolución de la balanza comercial. Obtenido de Banco Central del Ecuador: <https://www.bce.fin.ec/index.php/component/k2/item/299->
- Banco Mundial. (4 de Agosto de 2016). Ecuador panorama general. Obtenido de Banco Mundial: <http://www.bancomundial.org/es/country/ecuador/overview>
- Banco Mundial. Datos estadísticos Ecuador. (6 de Febrero de 2018). Datos Estadísticos Ecuador. Obtenido de Banco Mundial. Datos estadísticos Ecuador: <http://datos.bancomundial.org/pais/ecuador>
- Barman, Z. (2013). *Modernidad Líquida*. Buenos Aires: Fondo de Cultura Económica.
- Core Business Ekos. (9 de Septiembre de 2017). La industria en Ecuador. Obtenido de Core Business Ekos: <http://passthrough.fwnotify.notify>.
- Costa, J. (2004). *Imagen de Marca un fenómeno social*. Barcelona: Paidós diseño 02 .
- Costa, J. (2015). *Imagen de Marca un fenómeno social*. Barcelona: Paidós diseño 02.
- Dirección de Inteligencia Comercial e Inversiones. (2012). *Análisis sectorial de Textes y Confecciones*. Quito: Proecuador.
- Ecuador, B. C. (10 de Diciembre de 2017). Producto Interno Bruto. Obtenido de Banco Central del Ecuador: <https://www.bce.fin.ec/index.php/component/k2/item/310-productointerno->
- Erner, G. (2016). *Sociología de las Tendencias*. Barcelona: Gustavo Gili.
- Flor, G. (2011). *El poder de la negociación*. México D.F.: Trillas.

- García, N. (2015). Culturas Híbridas: estrategias para salir y entrar en la modernidad. México D.F.: Grijalbo.
- Graw, H. (2016). Marketing, Cultura, Español. México D.F.: Trillas.
- INSTITUTO NACIONAL DE ESTADISTICAS Y CENSOS. (2010). PROMEDIO DE PERSONAS POR HOGAR. Recuperado el 18 de 10 de 2016, de [https://www.google.com.ec/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&sqi=2&ved=0ahUKEwjAvO28zujPAhUFFR4KHc6SB88QFggaMAA&url=http%3A%2F%2Fwww.inec.gob.ec%2Ftabulados\\_CPV%2F28\\_Promedio%2520de%2520Personas%2520por%2520Hogar.xls&usg=AFQjCNGTGkqas](https://www.google.com.ec/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&sqi=2&ved=0ahUKEwjAvO28zujPAhUFFR4KHc6SB88QFggaMAA&url=http%3A%2F%2Fwww.inec.gob.ec%2Ftabulados_CPV%2F28_Promedio%2520de%2520Personas%2520por%2520Hogar.xls&usg=AFQjCNGTGkqas)
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (5 de Abril de 2018). Inflación mensual. Obtenido de Instituto Nacional de Estadísticas y Censos.: <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/webinec/>
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (8 de Diciembre de 2017). Cifras del mercado laboral. Obtenido de Instituto Nacional de Estadísticas y Censos: <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/inec-publicacifras-del-mercado-laboral>
- Ministerio de Comercio Exterior. (26 de Septiembre de 2016). Acuerdo Ecuador y Turquía. Obtenido de Ministerio de Comercio Exterior.: <http://www.comercioexterior.gob.ec/ecuador-y-turquia-suscribenacuerdo-para-profundizar-el-comercio-y-la-cooperacion/>
- Pro Ecuador. (11 de Julio de 2016). Análisis sectorial de textiles y confecciones. Obtenido de Pro Ecuador: [http://www.proecuador.gob.ec/wpcontent/uploads/2014/11/PROEC\\_AS\\_2014\\_TEXTILES.pdf](http://www.proecuador.gob.ec/wpcontent/uploads/2014/11/PROEC_AS_2014_TEXTILES.pdf)
- Pro Ecuador. (9 de Marzo de 2017). Moda ética. Obtenido de Pro Ecuador: [http://www.proecuador.gob.ec/wpcontent/uploads/2016/10/PROEC\\_BIC\\_2017\\_08\\_TORONTO.pdf](http://www.proecuador.gob.ec/wpcontent/uploads/2016/10/PROEC_BIC_2017_08_TORONTO.pdf)
- Servicio Ecuatoriano de Normalización. (22 de Enero de 2018). Etiquetado prendas de vestir INEN. Obtenido de Servicio Ecuatoriano de Normalización: <http://www.normalizacion.gob.ec/lainstitucion/etiquetado-prendas-de-vestir/>



Transparency International. (14 de Septiembre de 2017). Corruption Perceptions Index 2017. Obtenido de Transparency International: <https://www.transparency.org/cpi2017/>

Trujillo, R. (2015). Evolución del sistema de la moda. Buenos Aires: Universidad de Palermo.

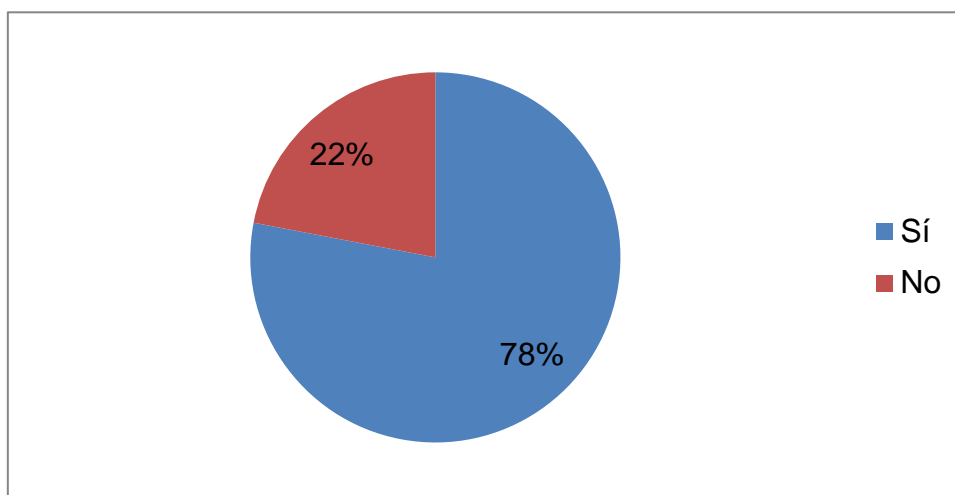
Yachay. (4 de Mayo de 2017). El mejor centro de investigaciones en textiles de la NC State University consolida convenio con Yachay. Obtenido de Yachay: <http://www.yachay.gob.ec/el-mejor-centro-de-investigacion-de-textilesde-a-nc-state-university-consolida-convenio-con-yachay/>

## **ANEXOS**

## Anexo 1 Encuesta de productos personalizados de deportes de montaña.

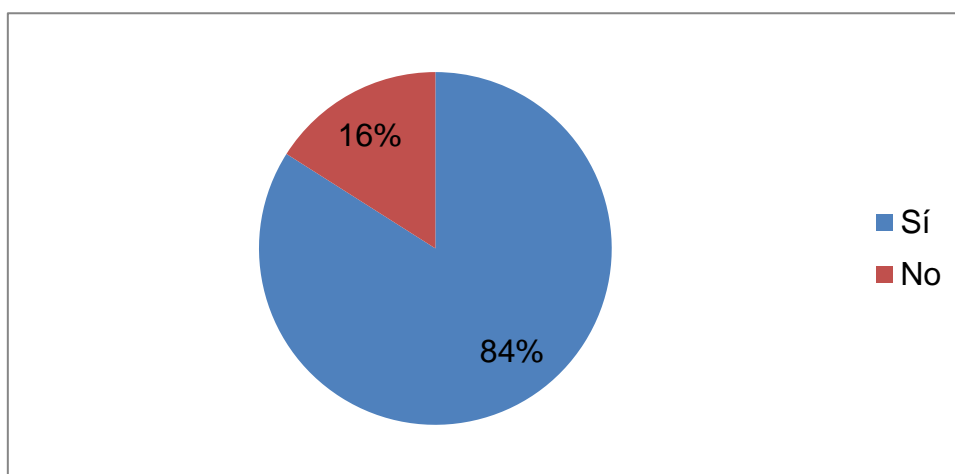
### 1. ¿Se encuentra actualmente practicando deportes de montaña?

Práctica de deportes de montaña	Frecuencia	Porcentaje
Sí	39	78%
No	11	22%
Total	50	100%



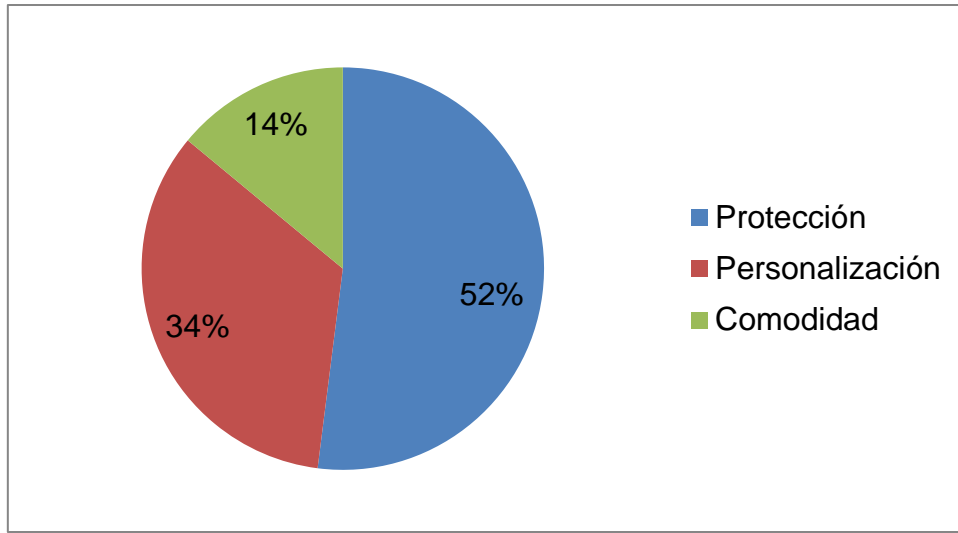
### 2. ¿Le interesaría usar adquirir los productos personalizados de deportes de montaña?

Adquisición los productos personalizados de deportes de montaña	Frecuencia	Porcentaje
Sí	42	84%
No	8	16%
Total	50	100%



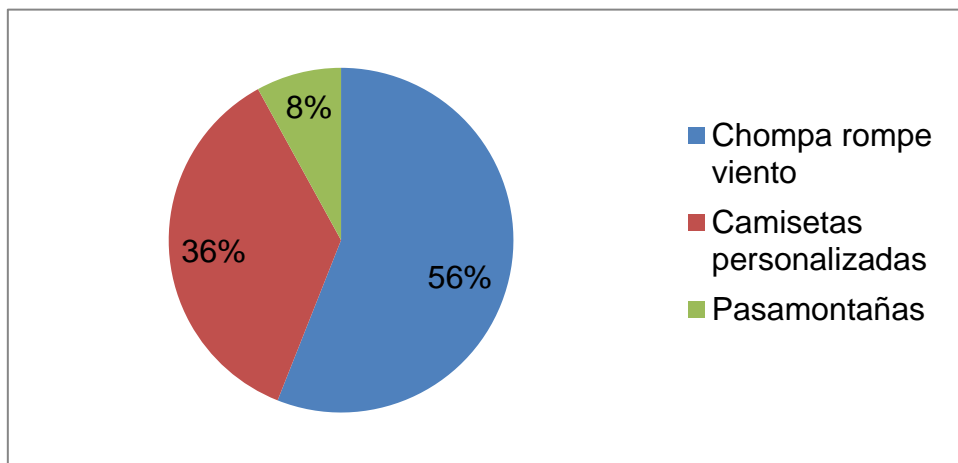
3. ¿Por qué usaría productos personalizados de deportes de montaña?

Factores de adquisición de los productos personalizados de deportes de montaña	Frecuencia	Porcentaje
Protección	26	52%
Personalización	17	34%
Comodidad	7	14%
Total	50	100%



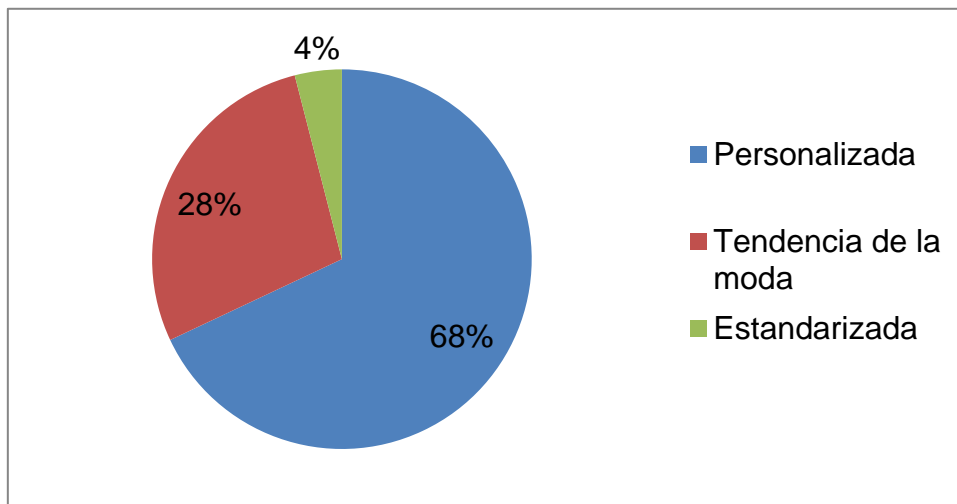
4. ¿Qué productos personalizados de deportes de montaña estaría interesado en adquirir?

Productos personalizados de deportes de montaña de mayor demanda	Frecuencia	Porcentaje
Chompa rompe viento	28	56%
Camisetas personalizadas	18	36%
Pasamontañas	4	8%
Total	50	100%



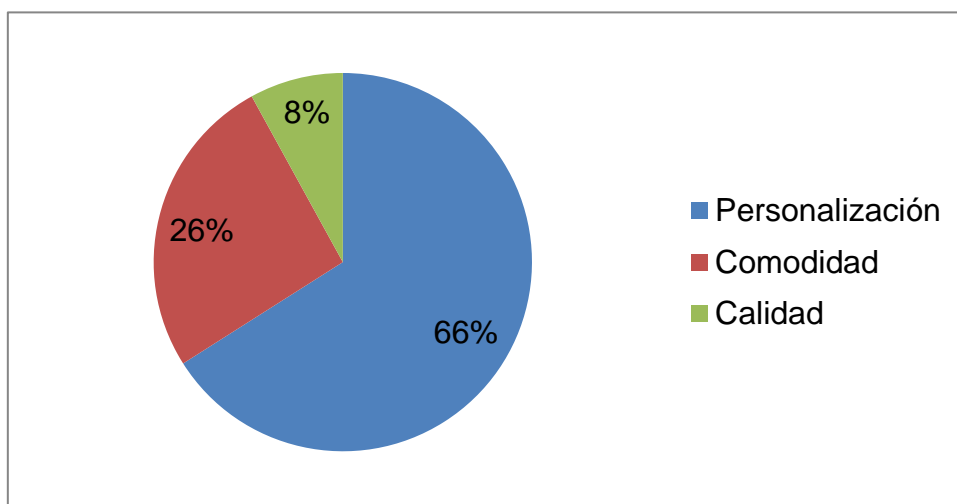
5. Le gustaría que los productos de deportes de montaña sean:

Características de los productos de deportes de montaña	Frecuencia	Porcentaje
Personalizada	34	68%
Tendencia de la moda	14	28%
Estandarizada	2	4%
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>100%</b>



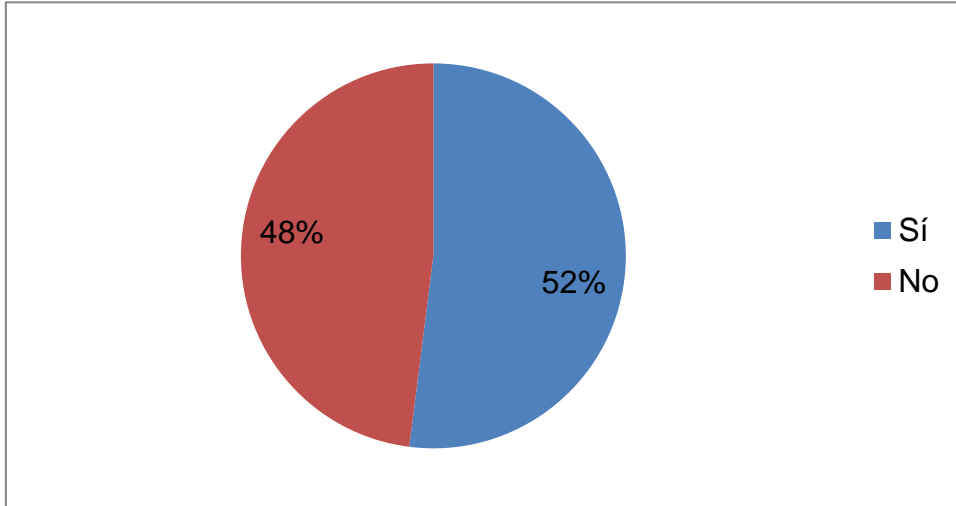
6. ¿En qué atributos se fija más al momento de adquirir los productos de deportes de montaña?

Atributos de los productos de deportes de montaña	Frecuencia	Porcentaje
Personalización	33	66%
Comodidad	13	26%
Calidad	4	8%
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>100%</b>



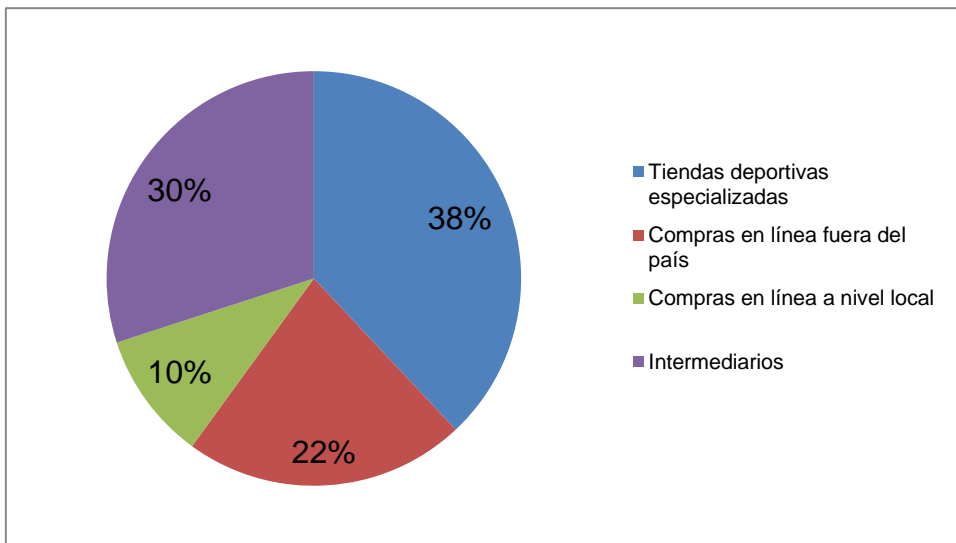
**7. ¿Ha adquirido antes productos de deportes de montaña de marca?**

Adquisición de los productos de deportes de montaña de marca	Frecuencia	Porcentaje
<b>Sí</b>	26	52%
<b>No</b>	24	48%
<b>Total</b>	50	100%



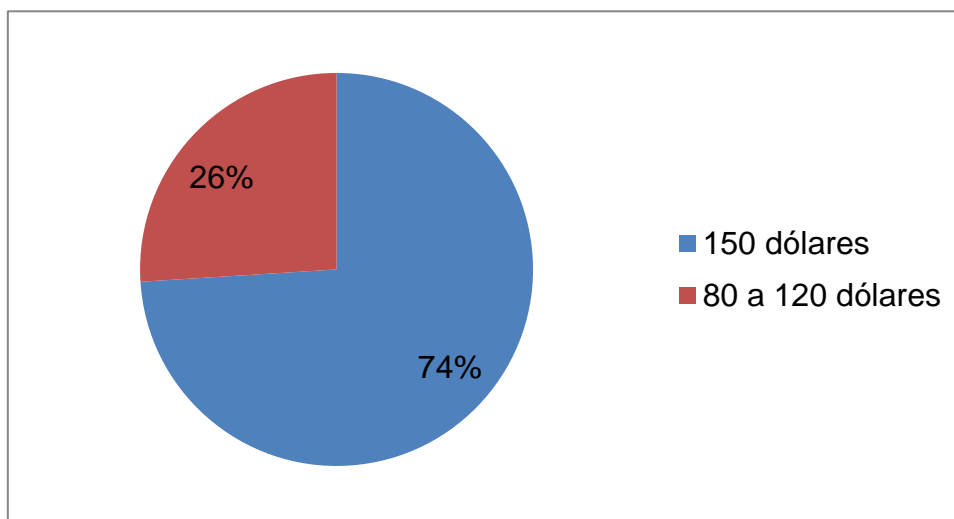
**8. ¿Por qué medio adquirió los productos de deportes de montaña?**

Medio de adquisición de los productos de deportes de montaña	Frecuencia	Porcentaje
<b>Tiendas deportivas especializadas</b>	19	38%
<b>Compras en línea fuera del país</b>	11	22%
<b>Compras en línea a nivel local</b>	5	10%
<b>Intermediarios</b>	15	30%
<b>Total</b>	50	100%



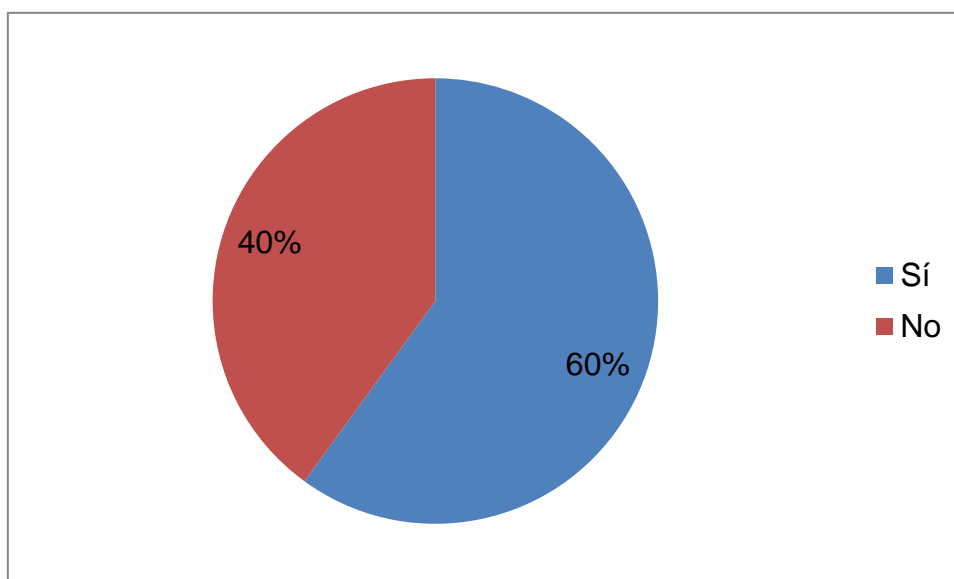
9. ¿En qué precio adquirió los productos de deportes de montaña?

Precio de los productos de deportes de montaña	Frecuencia	Porcentaje
150 dólares	37	74%
80 a 120 dólares	13	26%
Total	50	100%



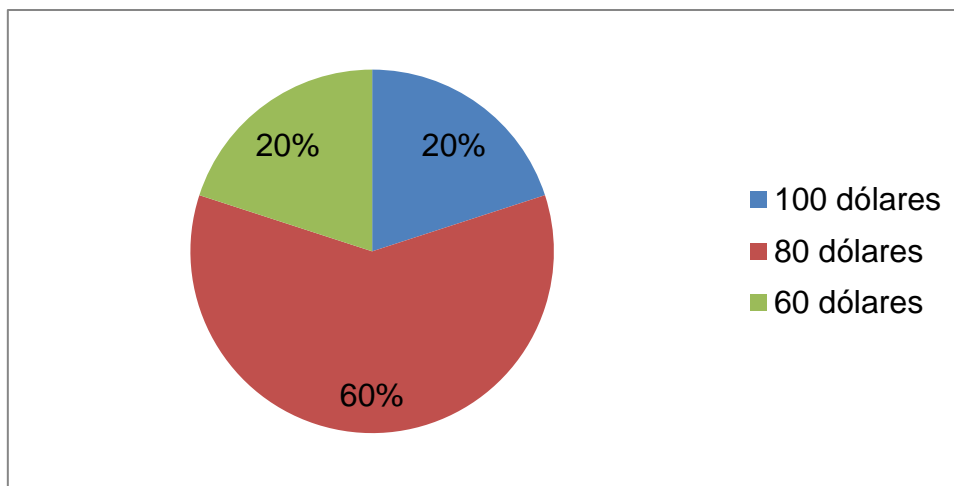
10. ¿Conoce usted los elementos que deben ir plasmados en las etiquetas de los productos de deportes de montaña según la normativa INEN?

Conocimiento de normativa INEN	Frecuencia	Porcentaje
Sí	30	60%
No	20	40%
Total	50	100%



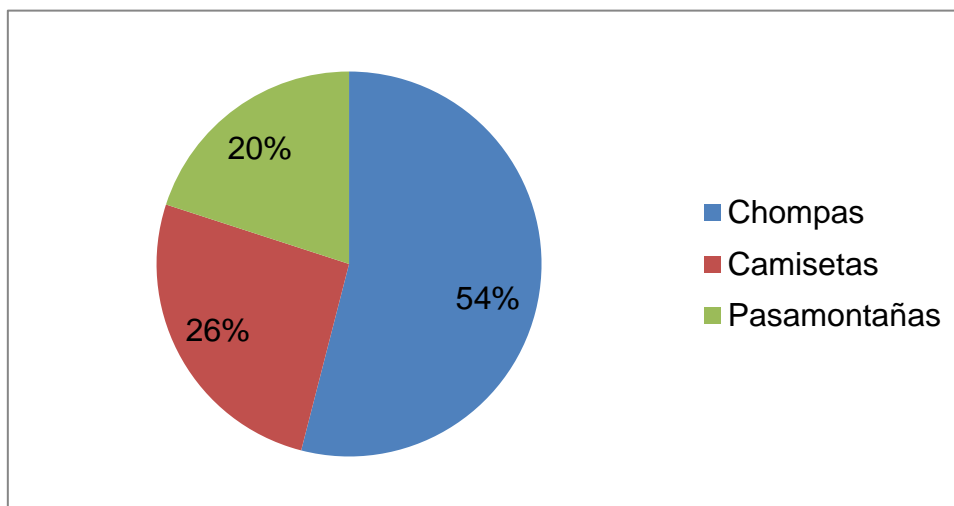
11. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por los productos personalizados de deportes de montaña?

Precio a pagar por los productos de deportes de montaña	Frecuencia	Porcentaje
100 dólares	10	20%
80 dólares	30	60%
60 dólares	10	20%
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>100%</b>



12. ¿Qué prenda de los productos personalizados de deportes de montaña le gustaría adquirir?

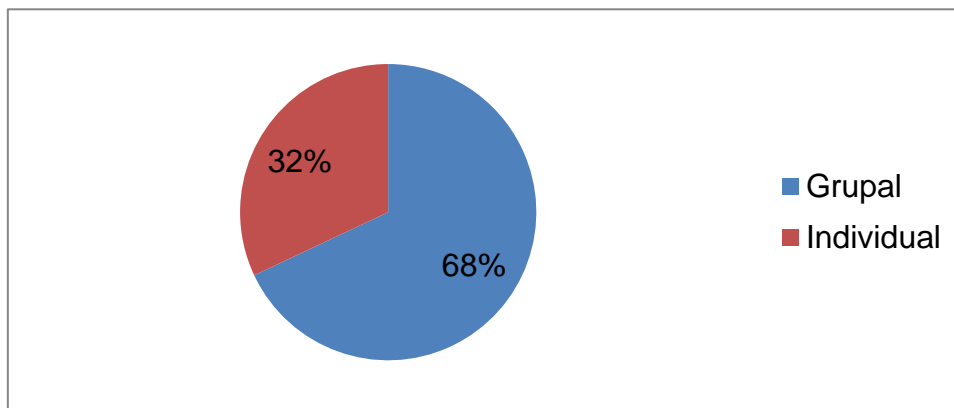
Productos de deportes de montaña a ser adquiridos	Frecuencia	Porcentaje
Chompas	27	54%
Camisetas	13	26%
Pasamontañas	10	20%
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>100%</b>





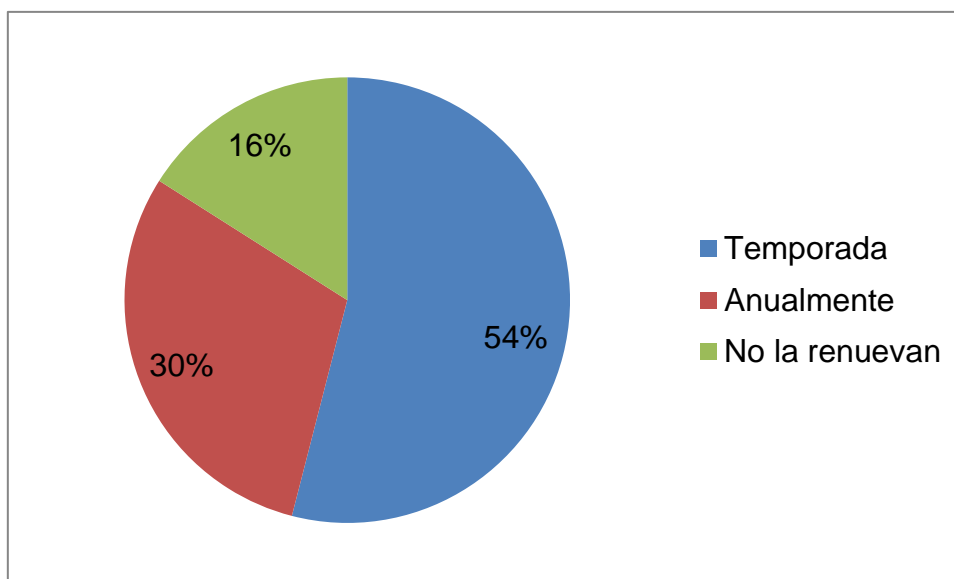
### 13. ¿Cómo adquiere los productos de deportes de montaña?

Preferencia de adquisición de productos de deportes de montaña	Frecuencia	Porcentaje
Grupal	34	68%
Individual	16	32%
Total	50	100%



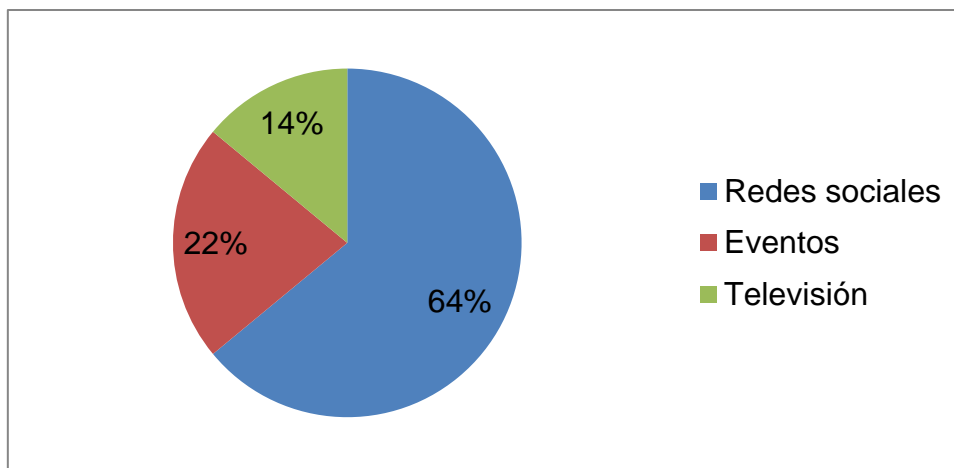
### 14. ¿Con qué frecuencia renueva los productos de deportes de montaña?

Renovación de los productos de deportes de montaña	Frecuencia	Porcentaje
Temporada	27	54%
Anualmente	15	30%
No la renuevan	8	16%
Total	50	100%



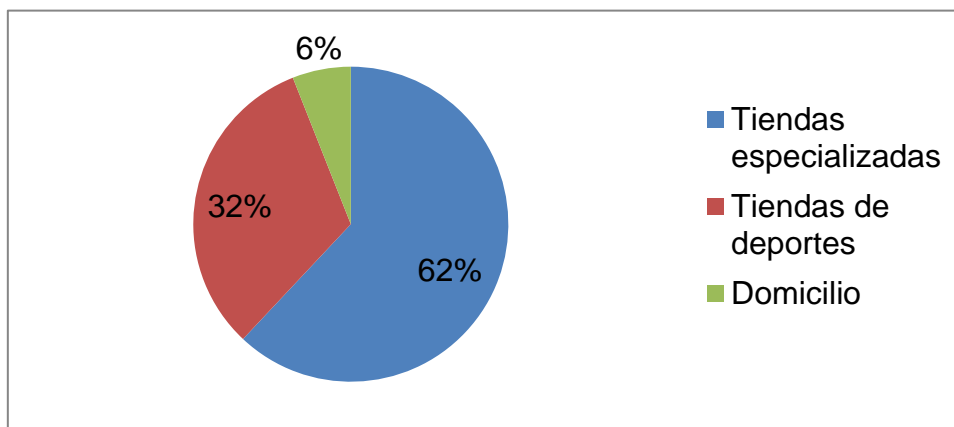
**15. ¿Por qué medio le gustaría recibir información de los productos personalizados de deportes de montaña?**

Medio de información de los productos de deportes de montaña	Frecuencia	Porcentaje
Redes sociales	32	64%
Eventos	11	22%
Televisión	7	14%
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>100%</b>



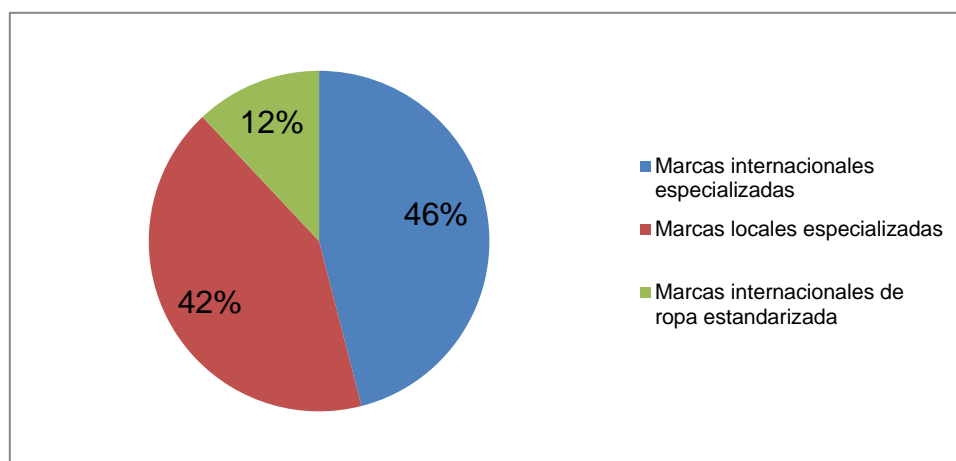
**16. ¿Dónde le gustaría adquirir los productos personalizados de deportes de montaña?**

Lugar de preferencia para la adquisición de los productos de deportes de montaña	Frecuencia	Porcentaje
Tiendas especializadas	31	62%
Tiendas de deportes	16	32%
Domicilio	3	6%
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>100%</b>



17. ¿Le gustaría que los productos personalizados de deportes de montaña estén respaldados bajo una marca?

Respaldo de una marca para los productos de deportes de montaña	Frecuencia	Porcentaje
Marcas internacionales especializadas	23	46%
Marcas locales especializadas	21	42%
Marcas internacionales de ropa estandarizada	6	12%
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>100%</b>



18. ¿En qué atributos se fijaría usted al momento de adquirir los productos personalizados de deportes de montaña?

Atributos para la adquisición de los productos de deportes de montaña	Frecuencia	Porcentaje
Calidad	22	44%
Precio	20	40%
Marca	8	16%
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>100%</b>

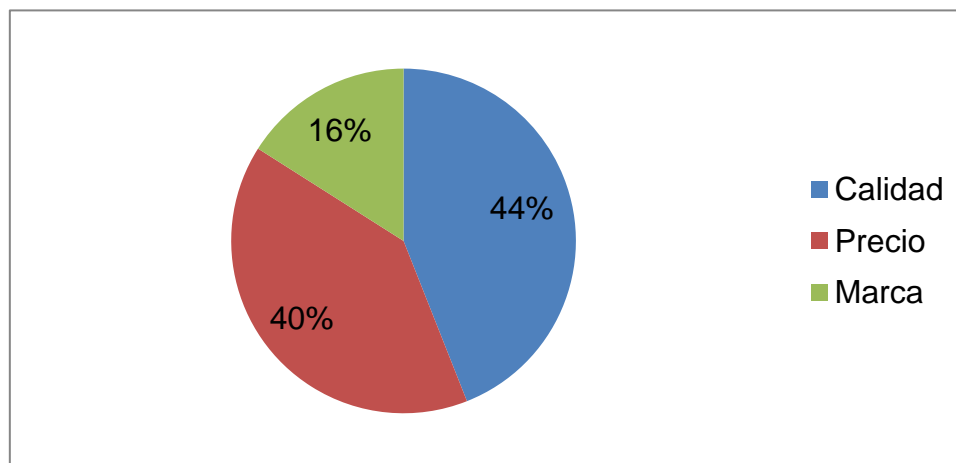
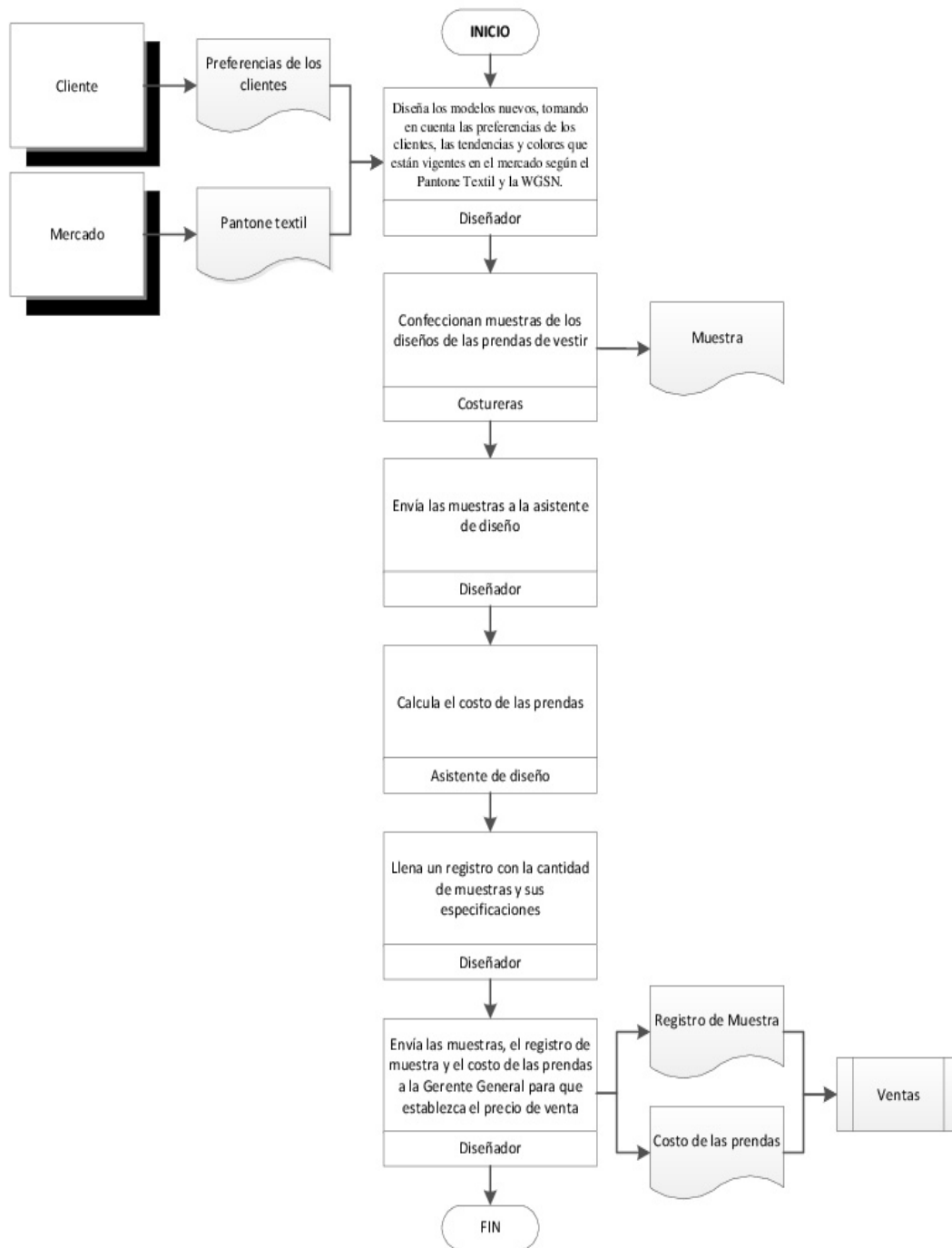
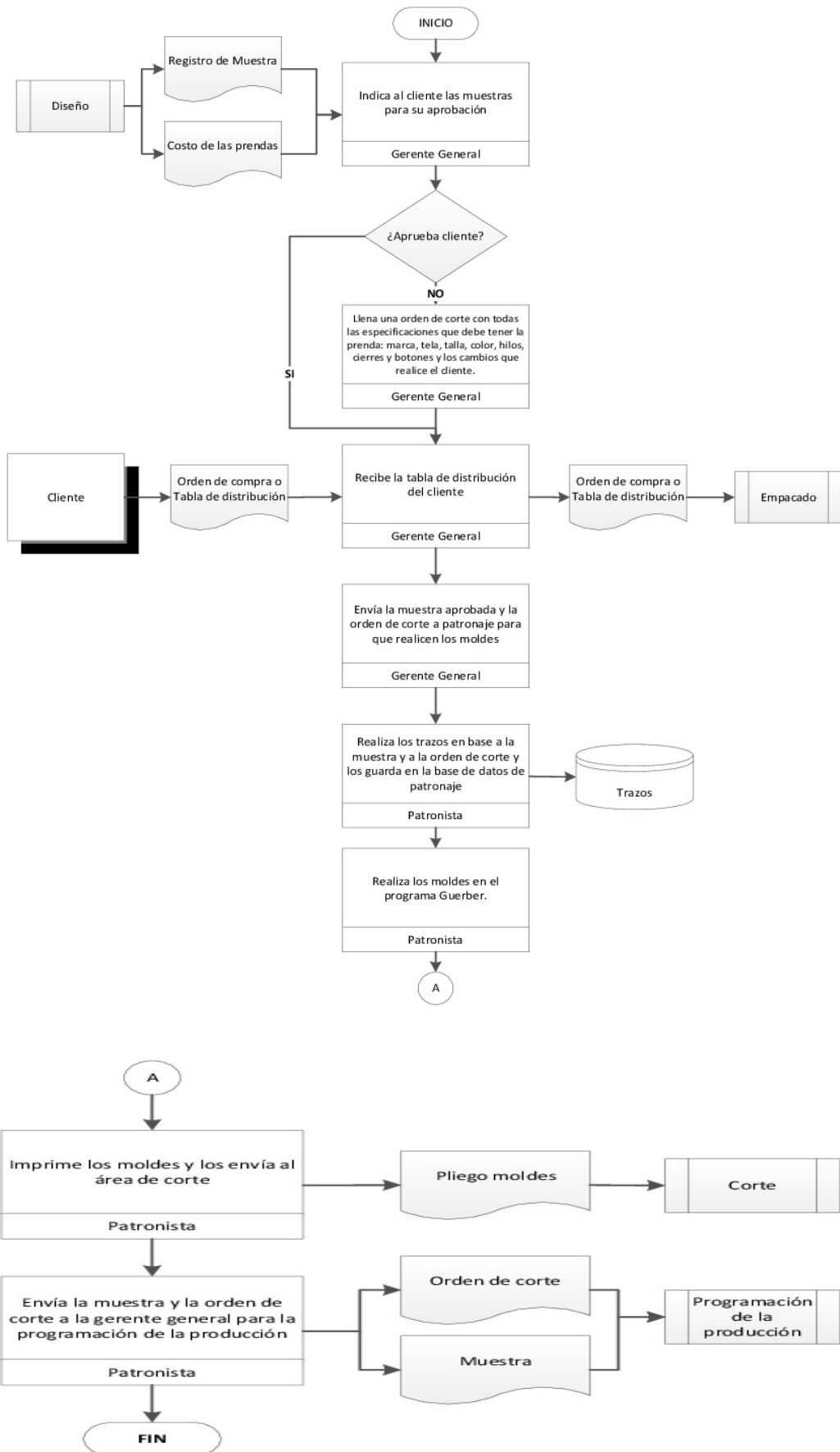


Figura 8 Flujograma diseño de la Chompa



**Figura 9 Flujoograma Ventas**



**Figura 10** Flujograma programación de la producción

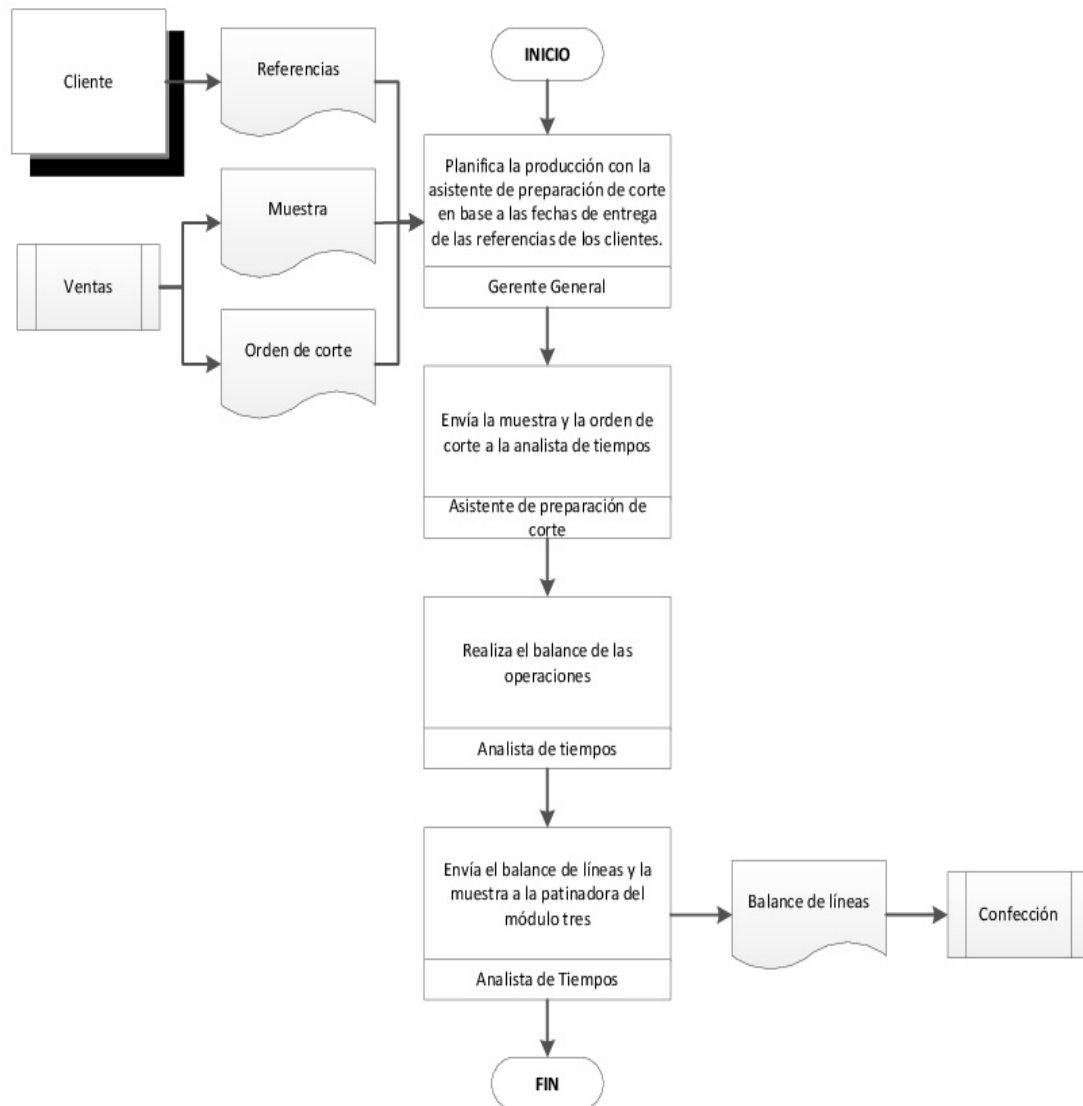
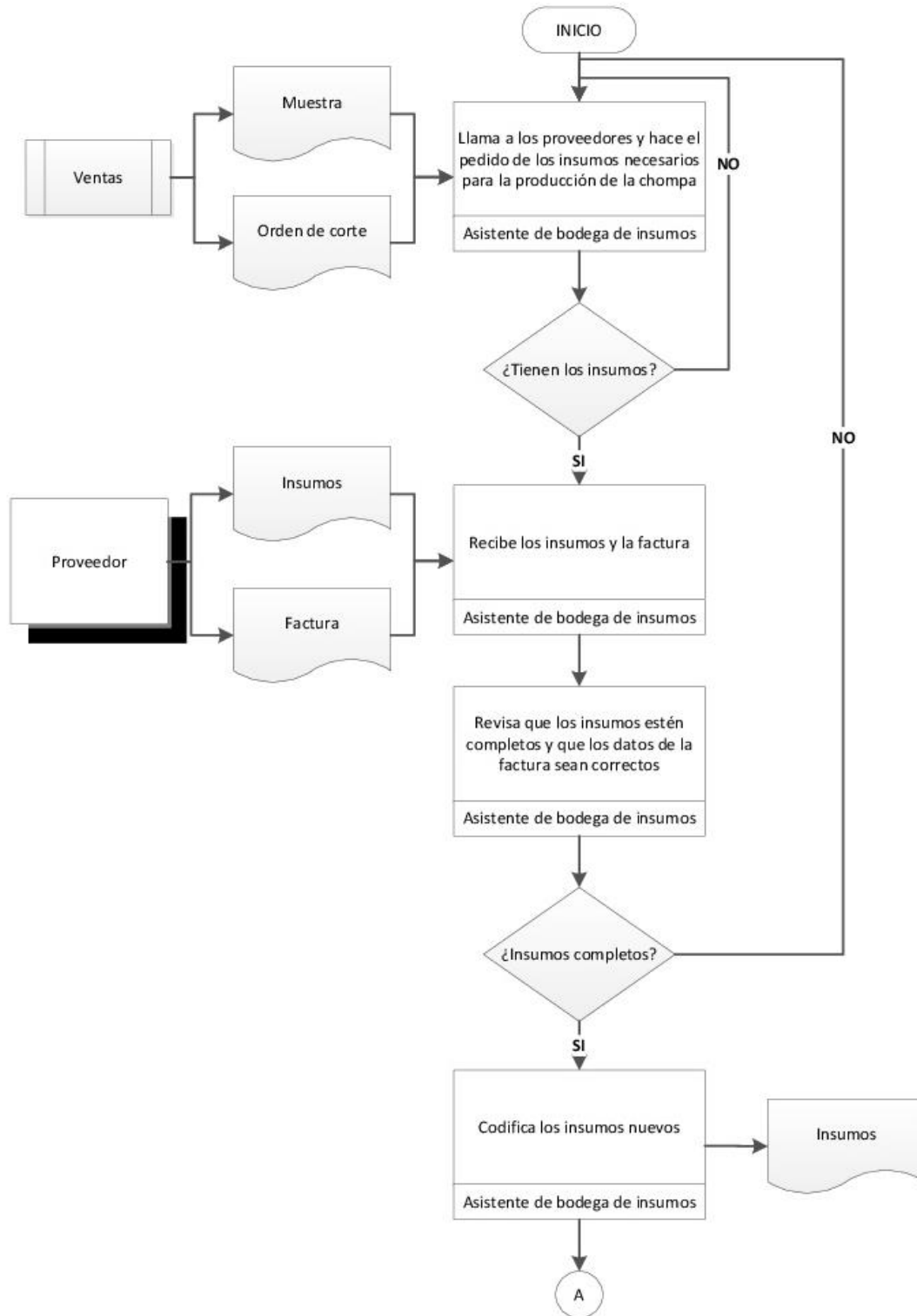


Figura 11 Flujograma compras



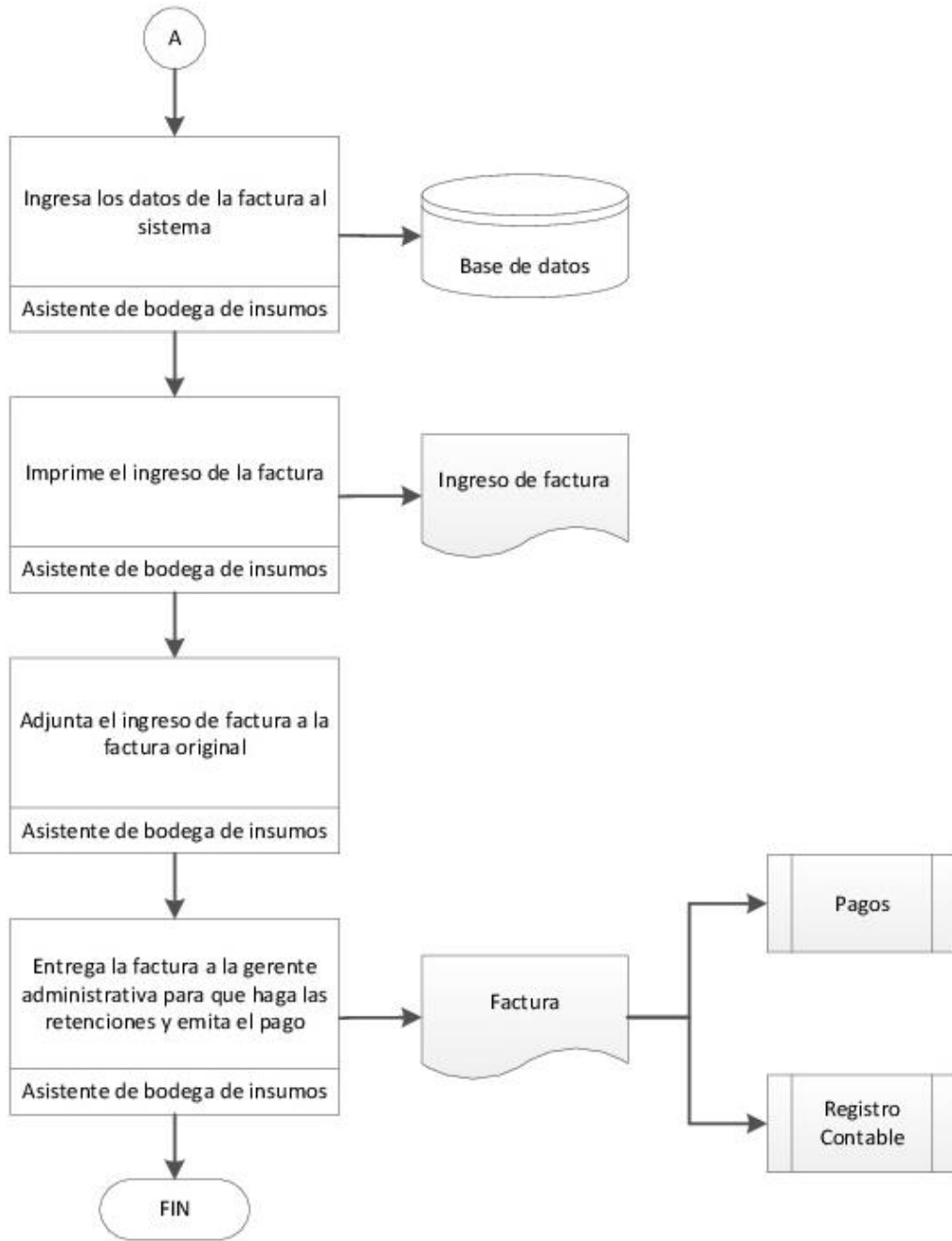
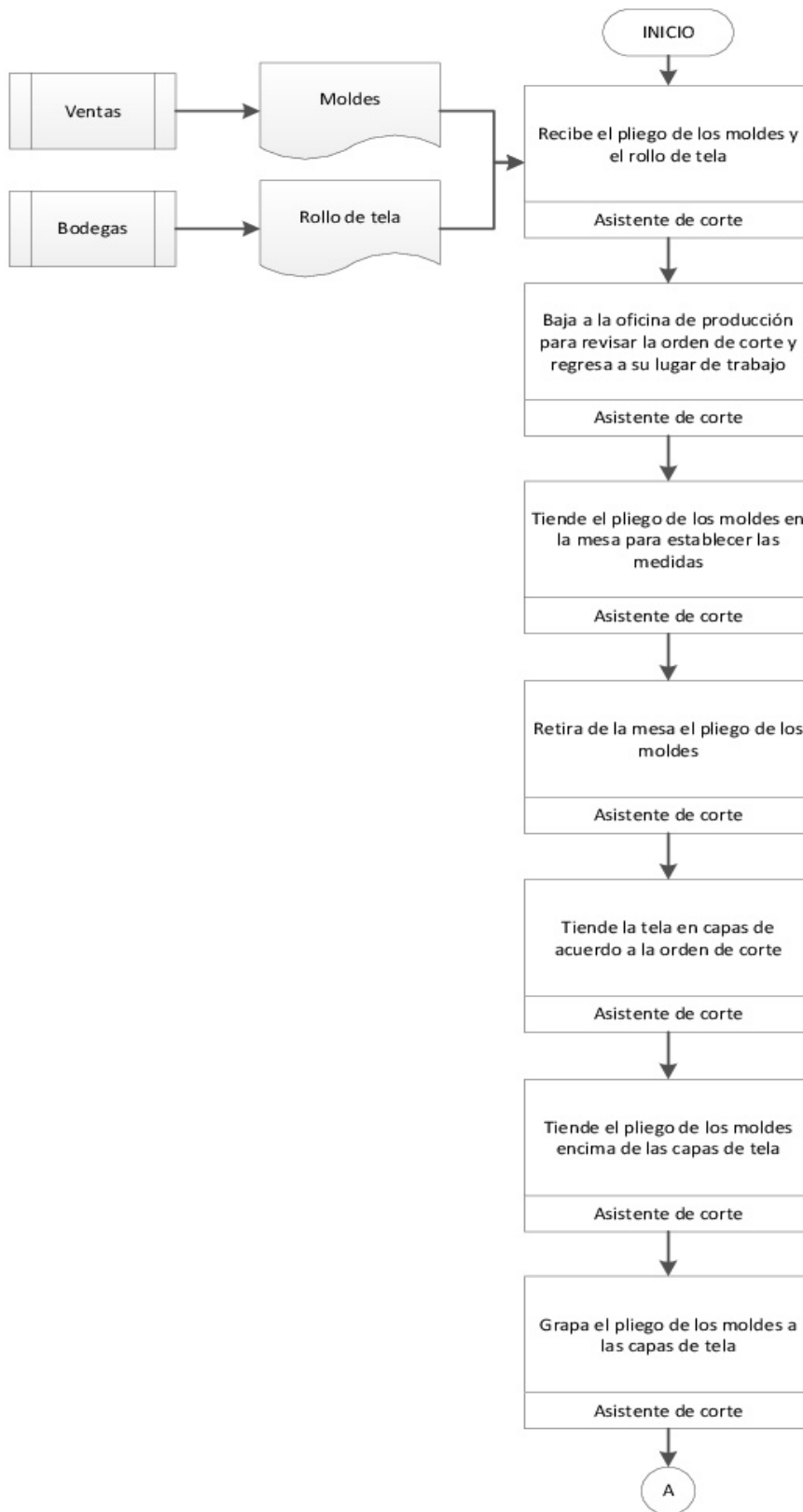
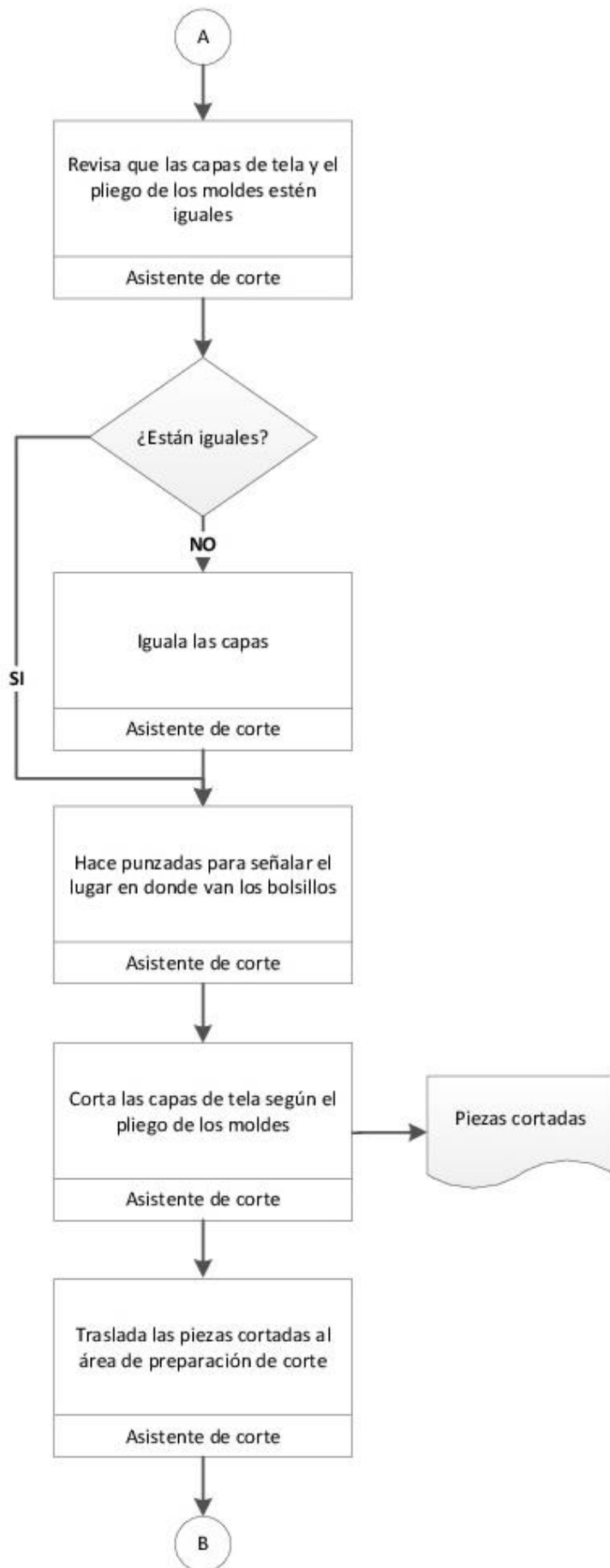




Figura 12 Flujoograma corte





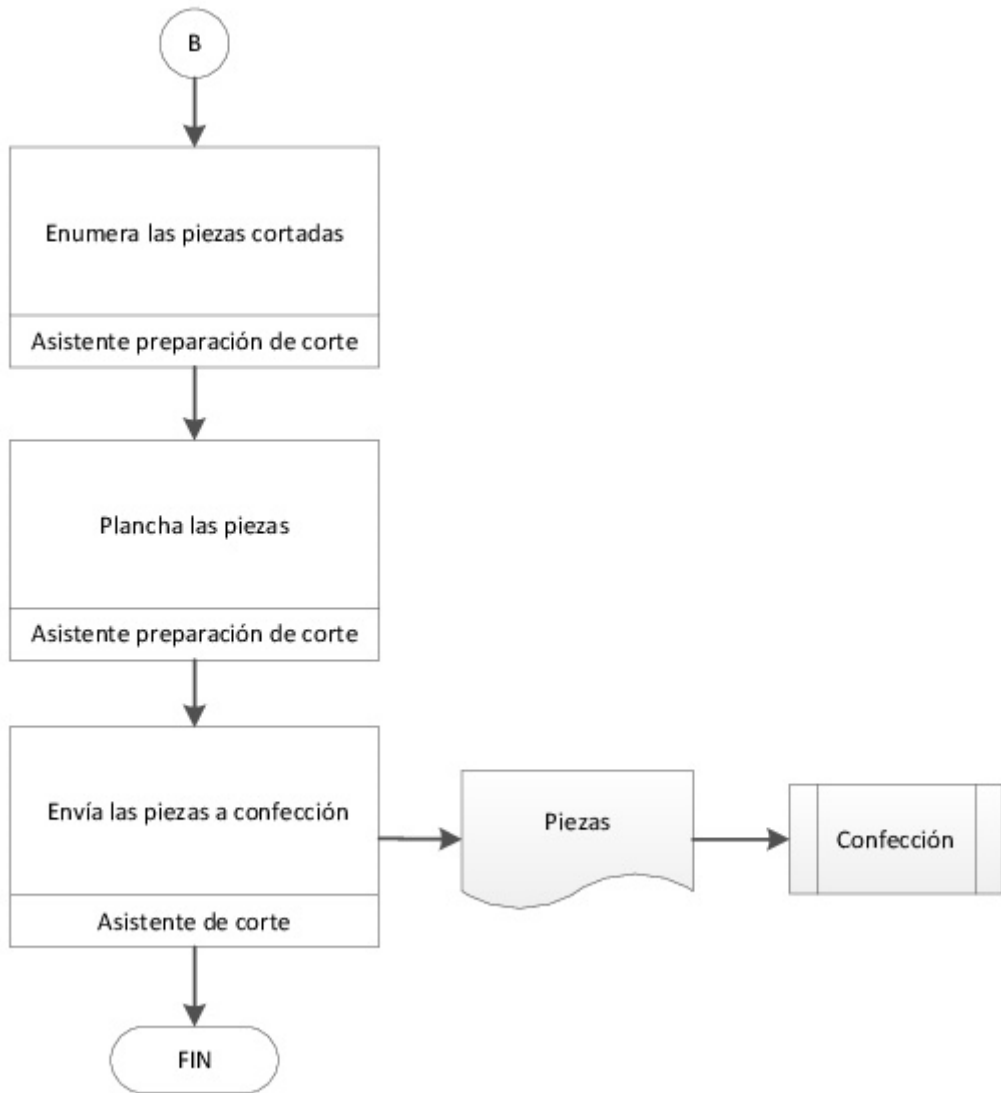
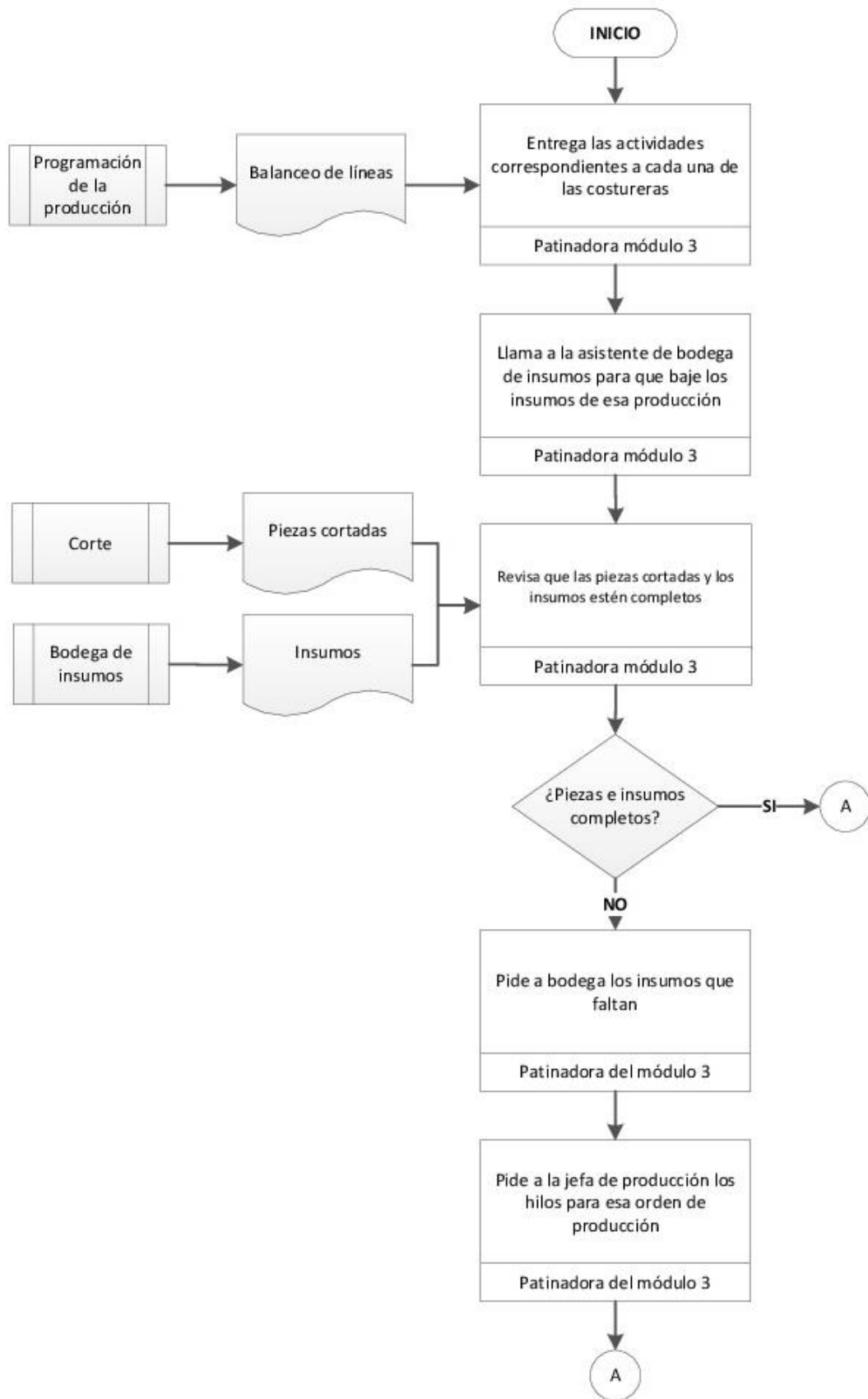
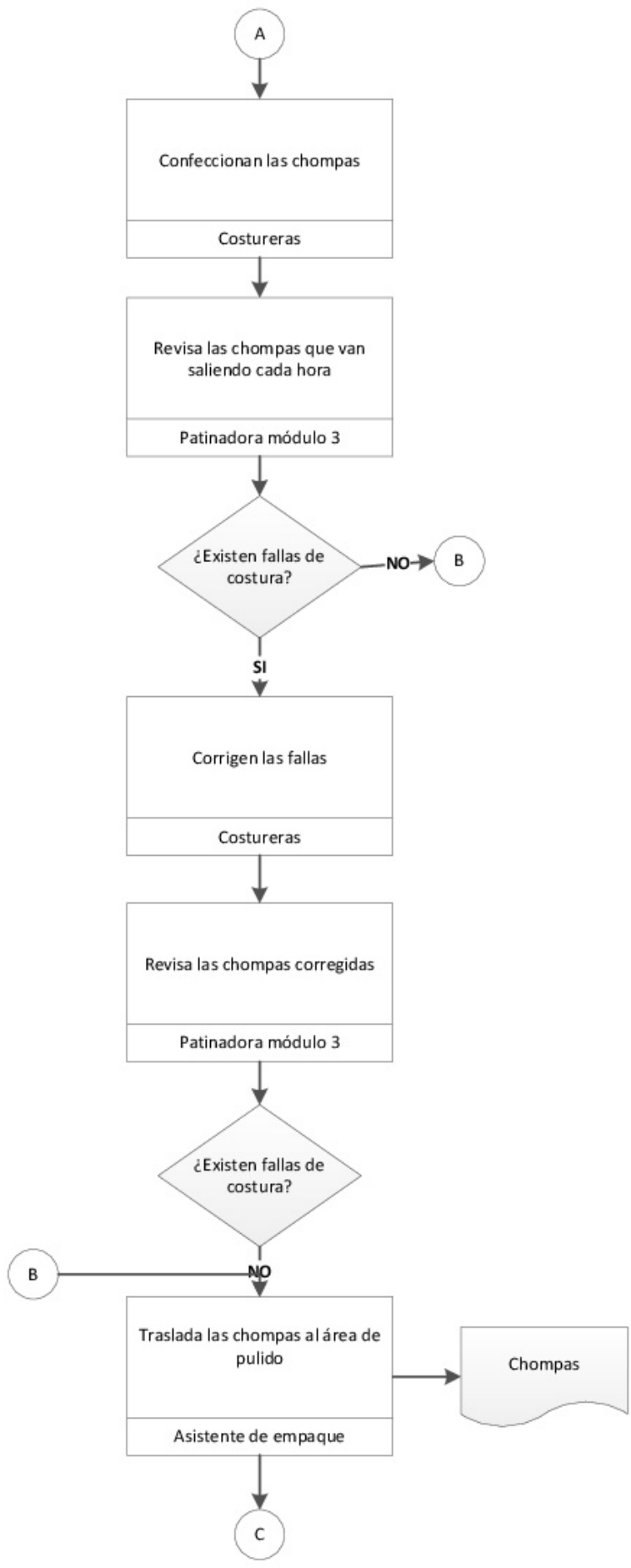


Figura 13 Flujoograma confección





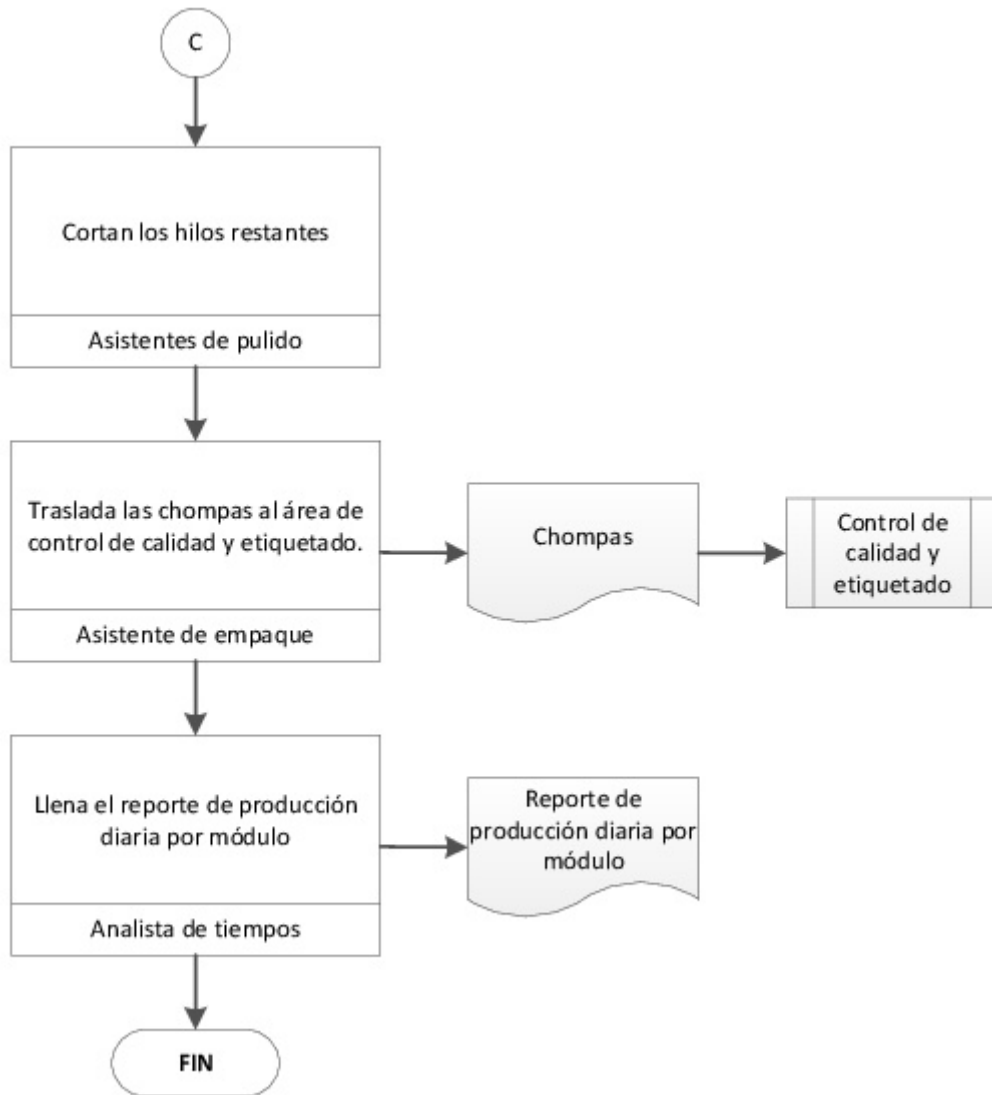
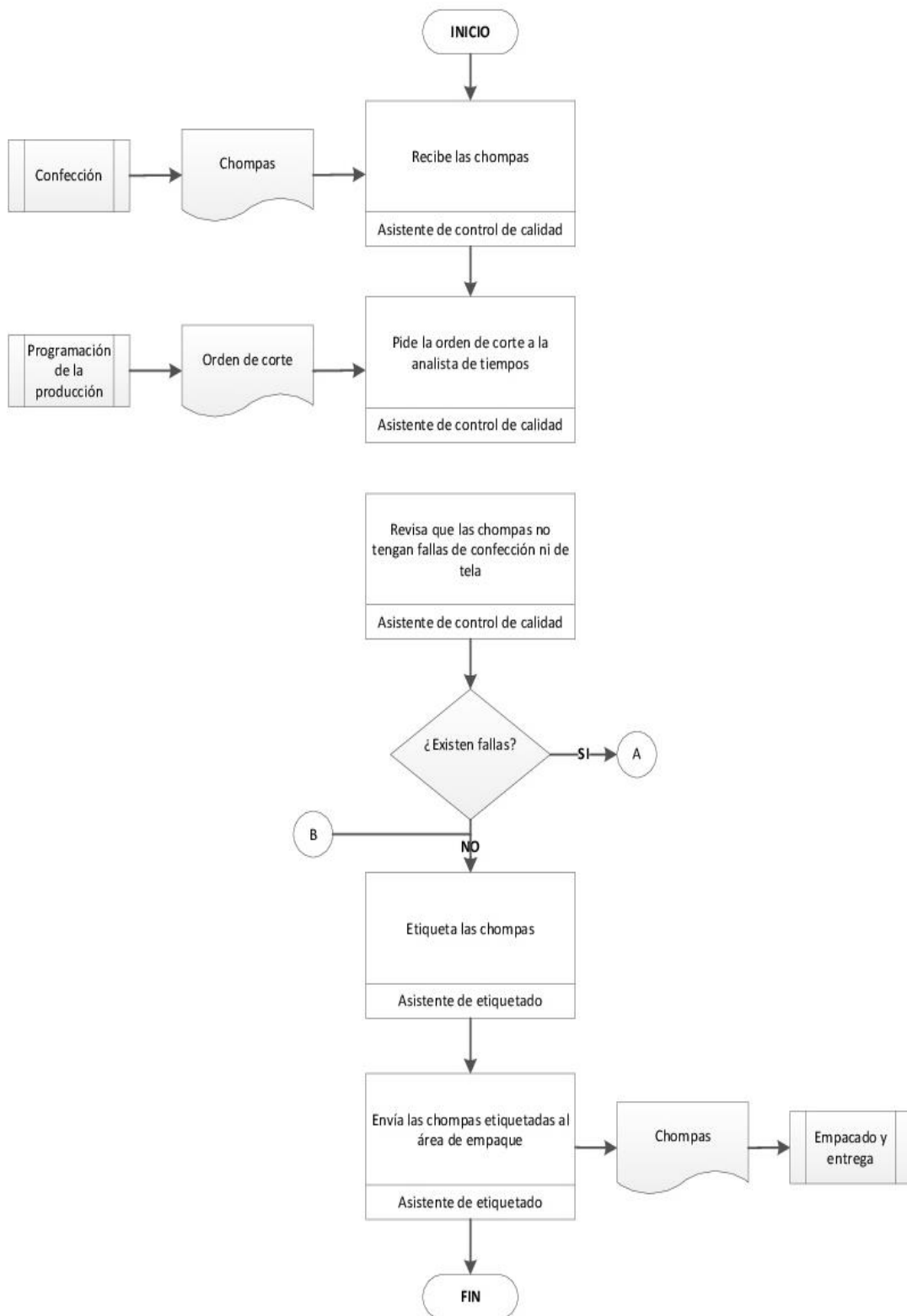


Figura 14 Flujoograma control de calidad y etiquetado



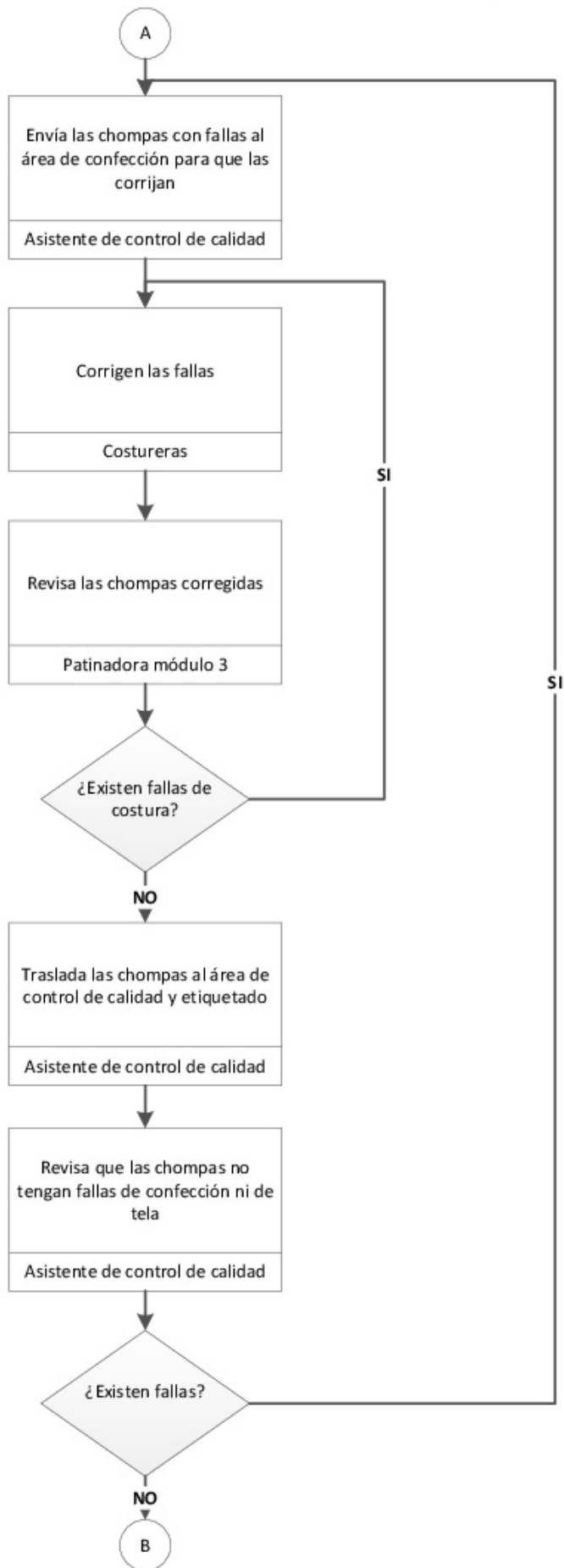
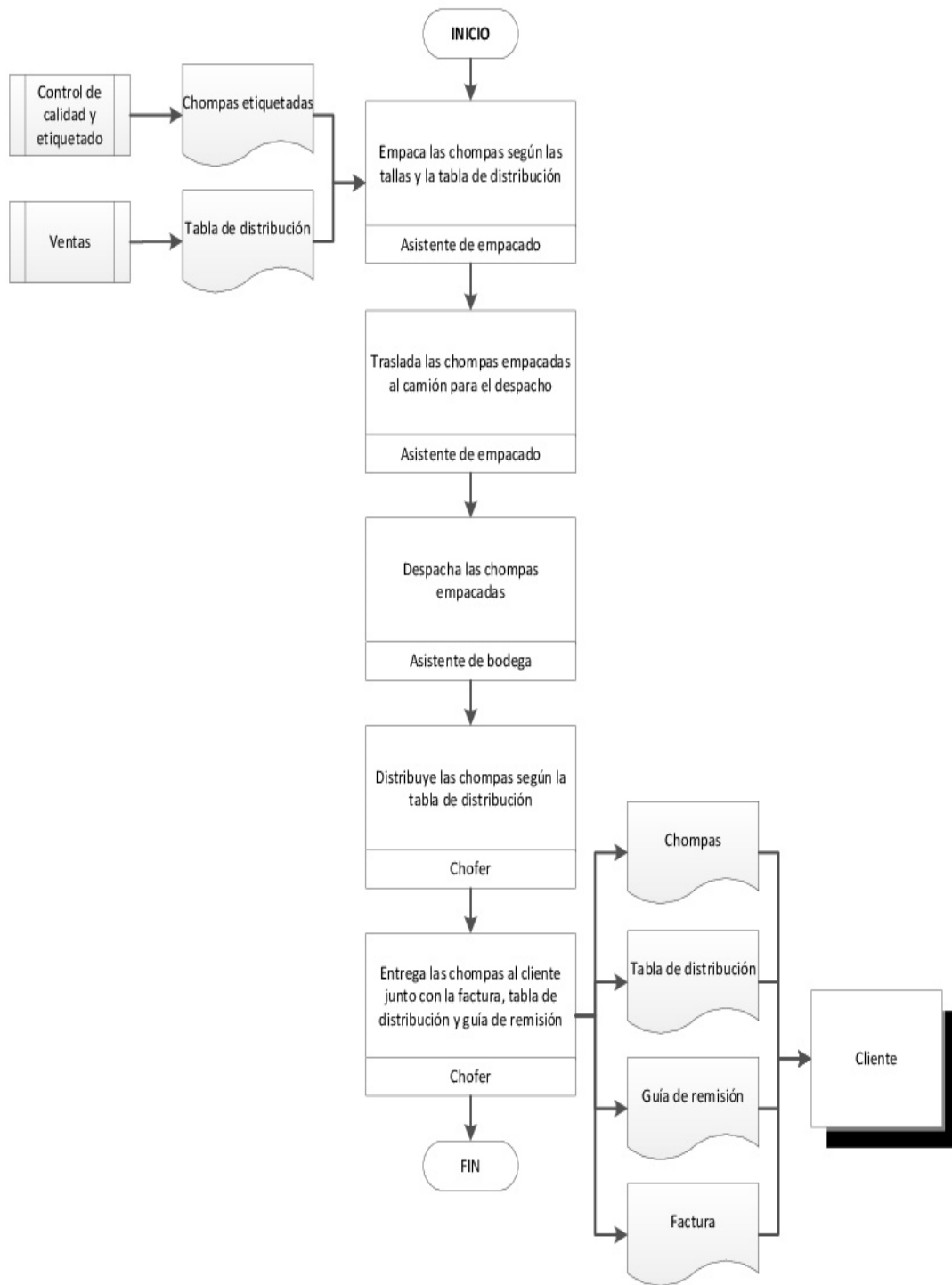




Figura 15 Flujograma empaçado y entrega



**Tabla 23 Análisis de la Cadena de Valor**

<b>Procesos Primarios</b>		
<b>Categoría</b>	<b>Proceso</b>	<b>Actividades</b>
<b>Logística de entrada</b>	Recepción y almacenamiento adecuado de la materia prima para su futura transformación.	Recibir
		Almacenar
<b>Operaciones</b>	Realizar todos los procesos necesarios para transformar la materia prima en el producto final.	Transformar la materia prima
<b>Logística de salida</b>	Distribuir el producto final a todos los canales indirectos y también perchar en el local propio de la empresa.	Distribuir
		Perchar
<b>Comercial (Marketing y Ventas)</b>	Promocionar y lograr volumen de ventas	Vender
		Promocionar
<b>Postventa</b>	Controlar el número de ventas en un periodo de tiempo. Estudiar y dar seguimiento de la satisfacción de los antiguos clientes.	Controlar
		Seguimiento

