



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS 

PLAN DE NEGOCIOS PARA EL DISEÑO Y CONFECCIÓN DE TRAJES
DE BAÑO ESTILO “SWIM TRUNKS” EN LA CIUDAD DE OTAVALO PARA
SU POSTERIOR EXPORTACIÓN A LA CIUDAD DE MIAMI EN ESTADOS
UNIDOS



AUTOR

OMAR SEBASTIÁN LÓPEZ REYES

AÑO

2019



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA EL DISEÑO Y CONFECCIÓN DE TRAJES DE
BAÑO ESTILO “SWIM TRUNKS” EN LA CIUDAD DE OTAVALO PARA SU
POSTERIOR EXPORTACIÓN A LA CIUDAD DE MIAMI EN ESTADOS
UNIDOS

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

Profesora guía

Diana Carolina Lascano Lozada

Autor

Omar Sebastián López Reyes

Año

2019

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

"Declaro haber dirigido el trabajo, Plan de negocios para el diseño y confección de trajes de baño estilo "Swim Trunks" en la ciudad de Otavalo para su posterior exportación a la ciudad de Miami en Estados Unidos, a través de reuniones periódicas con el estudiante Omar Sebastián López Reyes, en el semestre onceavo, 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".

Diana Carolina Lascano Lozada

C.I.: 1803794138

DECLARACIÓN DEL PROFESOR CORRECTOR

"Declaro haber revisado este trabajo, Plan de negocios para el diseño y confección de trajes de baño estilo "Swim Trunks" en la ciudad de Otavalo para su posterior exportación a la ciudad de Miami en Estados Unidos, del estudiante Omar Sebastián López Reyes, en el semestre onceavo, dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación".

Oswaldo Xavier Martínez Páez

C.I.: 1711663151

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.”

Omar Sebastián López Reyes

C.I.: 0923699805

AGRADECIMIENTOS

Le agradeceré toda mi vida a Dios por darme un sin número de oportunidades para poder crecer como persona y también como un gran profesional.

Le agradezco a mis padres por darme el mejor regalo posible que es la educación, ellos han sido los mejores profesores que haya podido tener.

Sebastián López

DEDICATORIA

Dedico todo mi proceso educativo a mis padres y a mi familia, quienes siempre han apoyado mis decisiones y han sido parte de este increíble camino.

Y también hago una dedicación especial a mi abuela Teresa, quien en vida fue una gran profesora, una madre maravillosa y la mejor abuela que Dios me pudo dar. Este logro es para ti.

Sebastián López

RESUMEN

El presente plan de negocios tiene el objetivo de determinar la viabilidad comercial y financiera de la creación de una empresa dedicada al diseño y a la confección artesanal de trajes de baño de corte de lujo estilo “Swim Trunks”, por parte de artesanos Otavaleños para su posterior exportación a la ciudad de Miami en Estados Unidos.

Con este propósito, se realizó una investigación al entorno del mercado norteamericano y a la industria textil en el Ecuador para medir el nivel de adaptabilidad de este tipo de producto, al igual que un análisis cuantitativo y cualitativo para determinar el grado de aceptación de posibles consumidores, definiendo así un producto con un valor agregado significativo que le permite tener una ventaja competitiva, la cual fue desarrollada e implementada al mercado objetivo con un plan marketing que busca satisfacer las necesidades de este tipo de consumidor. Se definieron las estrategias de comercialización e internacionalización necesarias para promocionar el producto a un precio competitivo, identificando un punto de venta adecuado en la ciudad de Miami. De igual manera, se creó la filosofía y estructura organizacional de la empresa con un enfoque al cumplimiento de los objetivos de mediano y largo plazo, alineado a un plan de operaciones que cumpla de manera adecuada todos los procesos logísticos de exportación del producto de la empresa. El proyecto busca ofrecer un producto que muestre la belleza natural del Ecuador, con mano de obra artesanal y materiales de gran calidad.

Finalmente, se realizó un modelo financiero que toma en cuenta un periodo de cinco años para sus proyecciones y valores realísticos en relación a producción y ventas, mostrando una rentabilidad para la ejecución del proyecto con un VAN y una TIR positivos, igualmente valores positivos en su IR y un Margen Neto al final del quinto año. Demostrando así la viabilidad y factibilidad financiera para la implementación del proyecto.

ABSTRACT

The following business plan aims to determine the commercial and financial viability of the creation of a company dedicated to the design and craftsmanship of swimsuits with luxury style called "Swim Trunks" by artisans from Otavalo and export them to the city of Miami in the United States.

With this purpose, an investigation was made to the North American market environment and the textile industry in Ecuador to measure the level of adaptability of this type of product, as well as a quantitative and qualitative analysis to determine the degree of acceptance of possible consumers, defining a product with a significant added value that allows it to have a competitive advantage, which was developed and implemented to the target market with a marketing plan that seeks to satisfy the needs of this type of consumer. The marketing and internationalization strategies necessary to promote the product at a competitive price were defined, identifying an adequate point of sale in the city of Miami. Likewise, the philosophy and organizational structure of the company was created with a focus on meeting the medium and long-term objectives, aligned with an operations plan that adequately meets all the company's product export logistics processes. The project seeks to offer a product that shows the natural beauty of Ecuador, with craftsmanship and high quality materials.

Finally, a financial model was made that takes into account a period of five years for its projections and realistic values in relation to production and sales, showing a profitability for the execution of the project with positive values in its NPV and an IRR, positive values in their IR and a Net Margin at the end of the fifth year. Demonstrating the viability and financial feasibility for the implementation of the project.

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN	1
1.1 Justificación del Trabajo	1
1.1.1 Objetivo General del Trabajo.....	2
1.1.2 Objetivos Específicos del Trabajo	2
2. ANÁLISIS DE ENTORNOS	3
2.1 Análisis del Entorno Externo	3
2.1.1 Entorno Externo.....	3
2.1.1.1 Análisis PEST de Ecuador	3
2.1.1.1.1 Entorno Político	3
2.1.1.1.2 Entorno Económico	4
2.1.1.1.3 Entorno Social	5
2.1.1.1.4 Entorno Tecnológico.....	6
2.1.1.1.5 Relación Variables Externas del Ecuador	6
2.1.1.2 Análisis PEST de Estados Unidos.....	6
2.1.1.2.1 Entorno Político	6
2.1.1.2.2 Entorno Económico	7
2.1.1.2.3 Entorno Social	8
2.1.1.2.4 Entorno Tecnológico.....	9
2.1.1.2.5 Relación Variables Externas de Estados Unidos	9
2.1.2 Análisis de la Industria.....	9
2.1.2.1 Poder de Negociación de los Clientes – Fuerza 1	10
2.1.2.2 Poder de Negociación de los Proveedores – Fuerza 2 ...	10
2.1.2.3 Amenaza de Nuevos Competidores – Fuerza 3.....	11
2.1.2.4 Amenaza de Productos Sustitutos – Fuerza 4	11
2.1.2.5 Rivalidad entre los Competidores – Fuerza 5	12
2.1.2.6 Análisis Variables Internas	12
2.2 Matriz EFE.....	13
2.3 Conclusiones	13
3. ANÁLISIS DEL CLIENTE	15
3.1 Investigación Cualitativa y Cuantitativa	15

3.1.1 Metodología de Investigación.....	15
3.1.1.1 Oportunidad de Mercado.....	15
3.1.1.2 Problema Administrativo.....	15
3.1.1.3 Definición del Problema de Investigación.....	16
3.1.1.4 Objetivo General.....	16
3.1.1.5 Hipótesis General de la Investigación	16
3.1.1.6 Objetivos Específicos	16
3.1.1.7 Hipótesis Específicas	17
3.2 Resultados Investigación Cualitativa.....	18
3.2.1 Resultados Entrevistas a Expertos de la Industria	18
3.2.2 Resultados Entrevistas a Posibles Clientes	19
3.3 Resultados Investigación Cuantitativa.....	20
3.3.1 Infografía de los Resultados	20
3.4 Prueba de Hipótesis	20
3.4.1 Hipótesis General	20
3.4.2 Hipótesis Específicas	21
3.5 Conclusiones	22
4. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO	23
4.1 Descripción de la oportunidad de negocio encontrada, sustentada por el análisis interno, externo y del cliente	23
5. PLAN DE MARKETING.....	26
5.1 Estrategia General de Marketing.....	26
5.1.1 Mercado Objetivo	26
5.1.2 Matriz de Posicionamiento	27
5.1.3 Propuesta de Valor.....	28
5.1.4 Estrategia de Internacionalización.....	30
5.2 Mezcla de Marketing	31
5.2.1 Producto	31
5.2.1.1 Atributos del Producto	31
5.2.1.1.1 Atributos del Local	32
5.2.1.2 Branding	32

5.2.1.3 Empaque	33
5.1.2.4 Etiquetado	34
5.1.2.5 Soporte	34
5.2.2 Precio	35
5.2.2.1 Estrategia de Precios	35
5.2.2.2 Costo del Producto	36
5.2.2.3 Estrategia de Entrada.....	37
5.2.2.4 Estrategia de Ajuste	37
5.2.3 Plaza.....	37
5.2.3.1 Estrategia de Distribución.....	37
5.2.3.2 Punto de Venta.....	37
5.2.3.3 Estructura del Canal de Distribución	38
5.2.4 Promoción	38
5.2.4.1 Estrategia de Promoción	38
5.2.4.2 Publicidad	39
5.2.4.3 Promoción de Ventas	40
5.2.4.4 Relaciones Públicas	40
5.2.4.5 Fuerza de Ventas	41
5.2.4.6 Marketing Directo	41
6. PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL ...	42
6.1 Misión, visión y objetivos de la organización.....	42
6.1.1 Misión de la Organización	42
6.1.2 Visión de la Organización.....	42
6.1.3 Objetivos de la Organización.....	42
6.1.3.1 Objetivos a Mediano Plazo.....	42
6.1.3.2 Objetivos a Largo Plazo	43
6.2 Plan de Operaciones	43
6.2.1 Mapa de Procesos.....	43
6.2.2 Descripción de los Procesos	44
6.2.2.1 Proceso de Producción	44

6.2.2.2	Proceso de Servicio.....	45
6.2.3	Cadena de Valor.....	47
6.3	Estructura Organizacional	47
6.3.1	Organigrama y Descripción de Puestos	47
6.3.2	Estructura Legal de la Empresa	49
6.3.3	Análisis Comparativo con Empresas de la Industria	49
6.3.4	Régimen Aduanero e Incoterm.....	50
7.	EVALUACIÓN FINANCIERA	52
7.1	Proyección de Ingresos, Costos y Gastos.....	52
7.1.1	Proyección de Ingresos	52
7.1.2	Proyección de Costos.....	52
7.1.3	Proyección de Gastos	53
7.1.4	Márgenes de Ganancia	54
7.1.5	Activos y Pasivos Corrientes	54
7.2	Inversión Inicial, Capital de Trabajo y Estructura de Capital .	55
7.2.1	Inversión Inicial.....	55
7.2.2	Capital de Trabajo	55
7.2.3	Estructura del Capital	56
7.3	Proyección de Estado de Resultados, Situación Financiera, Estado de Flujo de Efectivo y Flujo de Caja.....	56
7.3.1	Estado de Resultados	56
7.3.2	Estado de Situación Financiera.....	56
7.3.3	Estado de Flujo de Efectivo.....	57
7.3.4	Estado de Flujo de Caja	58
7.4	Proyección del Flujo de Caja del Inversionista, Cálculo de la Tasa de Descuento Criterios de Valoración	58
7.4.1	Flujo de Caja del Inversionista	58
7.4.2	Cálculo de la Tasa de Descuento.....	58
7.4.3	Criterios de Valoración	59
7.5	Índices Financieros.....	59
7.5	Recomendaciones para mejorar los índices financieros	60

8. CONCLUSIONES GENERALES.....	61
REFERENCIAS.....	63
ANEXOS	68

1. INTRODUCCIÓN

1.1 Justificación del Trabajo

En la actualidad, la ciudad de Miami en Estados Unidos es uno de los puntos turísticos más atractivos del mundo, recibiendo un aproximado de 14 a 15 millones de turistas por año, con un crecimiento porcentual anual del 4.8% (The Florida Commission On Tourism, 2017), haciendo de esta ciudad el destino preferido de miles de familias, parejas y personas que buscan un destino clave para sus vacaciones, siendo este el principal motivo por el cual llegan todos los días turistas de todas partes del mundo, especialmente de Sudamérica y Europa, a disfrutar de sus paradisíacas playas y atracciones que tienen disponibles.

Por otro lado, tenemos a la Capital Intercultural del Ecuador, la ciudad de Otavalo está ubicada en la Sierra Ecuatoriana, en la provincia de Imbabura. Es famosa por albergar uno de los mercados artesanales indígenas más famosos de Sudamérica (Ecuador Explorer, 2017), ofreciendo cientos de productos artesanales hechos a mano con los más llamativos diseños. Miles de turistas a nivel mundial conocen la calidad de los productos ofrecidos en esta ciudad, en especial aquellos de fabricación textil; todo tipo de telas trabajadas a mano que van desde sacos de lana hasta billeteras de alpaca. Todo trabajo realizado por artesanos otavaleños es reconocido por la calidad y el valor que agregan en sus tejidos y sobretodo la historia de un pueblo rico en historia y cultura textil.

El presente plan de negocios tiene la finalidad de producir un producto diferente al que normalmente se relaciona la producción otavaleña, aprovechando el alto tránsito de turistas en unos de los principales destinos playeros de Estados Unidos, el proyecto busca medir la viabilidad de exportar trajes de baño estilo "Swim Trunks" producidos en la ciudad de Otavalo hacia el mercado estadounidense específicamente en la ciudad de Miami, Florida. Los diseños de estos trajes de baño serán catalogados en cuatro diferentes categorías: Amazonia Salvaje, Sierra Andina, Costa del Pacífico e Islas Galápagos. Cada

una representando a una región del Ecuador, mostrando características de flora y fauna en los diseños implementados en cada traje de baño.

Los productos elaborados a mano han tenido una gran aceptación por consumidores que buscan mayor valor agregado a la hora de decidir la adquisición de un producto. Es por eso que los trajes de baño "Swim Trunks" agregan valor al consumidor al ser elaborados a mano por artesanos locales, con diseños representativos de las cuatro regiones del Ecuador y por la gran calidad del mismo al utilizar la tela de mejor calidad para trajes de baño, Polyester Spandex.

1.1.1 Objetivo General del Trabajo

Analizar la factibilidad de la implementación de un plan de negocios de diseño y confección de trajes de baño estilo "Swim Trunks" en la ciudad de Otavalo, para su posterior exportación a la ciudad de Miami en Estados Unidos.

1.1.2 Objetivos Específicos del Trabajo

- Analizar el entorno externo del proyecto a través de la metodología PEST y determinar oportunidades y amenazas con el análisis PORTER de la industria.
- Realizar una investigación cuantitativa y cualitativa del cliente, identificando preferencias y necesidades del mismo.
- Determinar la oportunidad de negocio que tiene el proyecto basándose en una ventaja competitiva clara y un valor agregado significativo para el potencial cliente.
- Identificar el plan de marketing que mejor se ajuste al tipo de negocio mediante la metodología de marketing mix que establezca factores clave tanto del producto, el precio del mismo, su promoción y plaza igualmente.
- Realizar un modelo de estructura organizacional que se ajuste a la filosofía del proyecto.
- Realizar un modelo financiero realista del plan de negocio, con una proyección establecida que mida el nivel de rentabilidad del proyecto.

2. ANÁLISIS DE ENTORNOS

2.1 Análisis del Entorno Externo

La correcta ejecución de un análisis del entorno externo del proyecto permitirá tener una visión clara de factores que pueden afectar el desarrollo del mismo. El presente proyecto es parte de la industria manufacturera textil del Ecuador, la cual pertenece a la siguiente clasificación del CIUU:

C14 Fabricación de Prendas de Vestir.

C1410 Fabricación de Prendas de Vestir, Excepto Prendas de Piel.

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

2.1.1 Entorno Externo

2.1.1.1 Análisis PEST de Ecuador

2.1.1.1.1 Entorno Político

A principios del 2018, el Banco Central del Ecuador publicó sus cifras de expectativa de crecimiento de la economía, un 1,5% (Banco Central del Ecuador, 2018) basado en medidas gubernamentales que promueven la inversión en industrias del sector privado como la construcción, minería, agricultura y la industria textil, la cual representa un 6% del PIB industrial y es la segunda que más genera empleo en el Ecuador (Cámara de la Pequeña Industria de Pichincha, 2017). El Gobierno Ecuatoriano ha implementado campañas que incentiven al sector privado a buscar alternativas de mercados con una mayor apertura para las inversiones y el desarrollo comercial, con el propósito de triplicar las exportaciones de productos textiles hasta el año 2022 según la AITE (Asociación de Industriales Textiles del Ecuador, 2018). Ecuador tiene el beneficio de tener varios acuerdos comerciales, de los cuales podemos destacar:

Acuerdo de Cartagena (Comunidad Andina), Acuerdo con la Unión Europea o el Sistema Generalizado de Preferencias con Estados Unidos que permite el ingreso sin ningún tipo de arancel a más de 300 productos ecuatorianos al mercado estadounidense, el cual va a ser revisado por la Cámara de Representantes y el Senado de Estados Unidos para firmar una posible ampliación del contrato. A finales del 2017 las exportaciones crecieron un 11,54% con respecto a las del año 2016 (Banco Central del Ecuador, 2018). En Ecuador es necesario estar inscrito en el sistema ECUAPASS para emitir declaraciones de exportación en la aduana (Declaración Aduanera de Exportación), con todos los respectivos datos del exportador como el producto a exportar. En el caso de los textiles, no es necesario acudir al Ministerio de Industrias y Competitividad para declarar un producto en exportación, según el Consejo Nacional de Comercio Exterior e Inversiones (COMEXI, 2017).

2.1.1.1.2 Entorno Económico

Según cifras del Banco Mundial, Ecuador ha experimentado un crecimiento promedio del PIB del 4,6% (Banco Mundial, 2017) en los últimos años. Es importante resaltar que Ecuador en la última década se enfocó en inversión pública de infraestructuras de industrias como en hidroeléctricas, carreteras, hospitales, colegios, etc. Desde el año 2007, Ecuador ha mostrado un crecimiento constante en su PIB con una leve reducción en 2015 y 2016 en consecuencia de la caída del precio del petróleo, pero para el año 2017 ya hubo un crecimiento del 3% con respecto al 2016 (Banco Central del Ecuador, 2017). En cuanto a la industria textil, las ventas que generó en 2016 alcanzaron los USD 1.313 millones de dólares y representaron el 5% del sector manufacturero y un 8% del producto interno bruto (Ministerio de Industria y Productividad, 2017). De acuerdo al FMI el PIB de Ecuador tendrá un crecimiento del 0,6%, con una proyección hasta el 2021 (Fondo Monetario Internacional, 2018). Para el cierre del año 2016, Ecuador tenía una inflación 1,12% frente al 3,38% del 2015 (Banco Central del Ecuador, 2018). El Índice de Precios al Consumidor (IPC) muestra que este nuevo nivel de inflación es el más bajo desde el año 2009 donde alcanzó el 8,36% (Banco Central del Ecuador, 2017). Como la cifra ha ido

reduciéndose en los últimos años, se toma en referencia que hay confianza por parte de los consumidores para adquirir bienes y servicios, ya que los precios de los mismos son más asequibles para la mayoría de la población. Las exportaciones del producto según su partida arancelaria, la cual es la 6112.31.00.00 (Centro de Comercio Internacional, 2018), han ido variando con respecto a los últimos 5 años, Estados Unidos es uno de los principales destinos de las prendas de vestir de esta partida.

Tabla No. 1: Exportaciones según partida arancelaria (Miles de Dólares)

Años	2015	2016	2017
Exportaciones al Mundo	51	36	31

Tomado de: Trade Map

2.1.1.1.3 Entorno Social

La República del Ecuador tiene una población promedio de 16 millones de personas de los cuales el 50,1% es población masculina y el 49,9% es femenina (INEC, 2017). Ecuador ha presentado un crecimiento demográfico año tras años, se estima que para el año 2020 la población del Ecuador se situó entre los 17 a 17.5 millones de habitantes (INEC, 2017). Ecuador es calificada como una nación multiétnica y pluricultural, por todas las comunidades arraigadas por todo su territorio nacional. Un aproximado de la población en el país del 65% es considerada mestiza, 25% indígenas, 10% caucásico, 7% afro descendientes (INEC, 2017). Ecuador se caracteriza por tener pueblos amazónicos, comunidades andinas en la sierra, y poblaciones culturales costeras. En las tres regiones continentales conviven 18 nacionalidades indígenas y 14 pueblos con sus propias tradiciones y creencias (Ministerio de Cultura y Patrimonio, 2018). En relación a ámbitos ambientales en Ecuador, la Subsecretaría de Calidad Ambiental trabaja de manera constante para poder desarrollar la calidad de vida de los ecuatorianos, con gestiones de control de calidad en el suelo, agua y aire, con el fin de proteger estos recursos evitando su malgaste o contaminación (Ministerio del Ambiente, 2018). El principal objetivo de la gestión ambiental realizada en Ecuador es proteger su ecosistema con la otorgación de Fichas y

Licencias ambientales a organizaciones públicas y privadas para que realicen sus actividades de manera responsable (Subsecretaría de Calidad Ambiental, 2018).

2.1.1.1.4 Entorno Tecnológico

Según la Secretaría de Educación Superior, Ciencia y Tecnología en el año 2016, en materia de tecnología e innovación Ecuador invirtió USD 1.900 millones de dólares, un 1,88% del PIB (SENESCYT, 2016). Lo que demuestra que Ecuador ha logrado avances significativos en los últimos años en relación a la tecnología. La industria textil en el Ecuador tiene un enfoque artesanal, la confección y producción de telas típicas es la principal fuente de ingresos en familias de la ciudad de Otavalo (MIPRO, 2016), donde se usa maquinaria primaria para la fabricación de prendas de vestir artesanales.

2.1.1.1.5 Relación Variables Externas del Ecuador

Ecuador es un país que ofrece distintas oportunidades para emprender, gracias a sus características físicas, culturales, políticas y económicas que hacen que sus productos tengan un valor agregado significativo capaz de ser explotado internacionalmente aprovechando sus acuerdos comerciales e incentivos a la exportación, y una industria sólida como la textil que crece año tras año y arroja importantes cifras al país al ser la segunda que más genera empleo en el Ecuador. Considerando los atributos culturales que ofrece el país y el rendimiento positivo con enfoque a la exportación, se considera favorables las condiciones de entrar en la industria que tiene los beneficios para empezar sus operaciones.

2.1.1.2 Análisis PEST de Estados Unidos

2.1.1.2.1 Entorno Político

Los Estados Unidos son una república federal constitucional, con tres diferentes poderes de gobierno: el Poder Judicial, Legislativo y el Ejecutivo. Donald J. Trump fue elegido como el cuadragésimo quinto presidente de los Estados Unidos el 20 de Enero de 2017. Estados Unidos es uno de los países que más

acuerdos comerciales tiene vigentes con distintos países a nivel mundial. Es miembro de distintas organizaciones que buscan promover los tratados de libre comercio entre ellos, es parte de la OMC (Organización Mundial del Comercio), GATT (Acuerdo General sobre Aranceles Aduaneros y Comercio), entre otros. Los productos textiles que son importados por Estados Unidos deben cumplir los requisitos que solicita la Comisión de Seguridad de Productos al Consumidor (CPSC), tales como el etiquetado de las prensas, origen de la tela, instrucciones de uso y empaquetado. Estados Unidos aplica una de las tasas más bajas de aranceles de importación del mundo, un 3% en promedio (USA Gov, 2018). Todos los productos al igual que sus documentos de respaldo deben ser revisados por el U.S. Customs and Border Protection (CBP, 2018), toda mercancía es sujeta a revisión por parte de los oficiales de aduana. Es necesario presentar un certificado de origen de las mercancías al igual que su factura comercial (CBP,2018).

2.1.1.2.2 Entorno Económico

Estados Unidos es actualmente la primera economía mundial (Banco Mundial, 2018). Son muchos los factores que hacen de este país la principal economía a nivel mundial, pero basa mucho su desarrollo en estímulos presupuestarios y monetarios al largo plazo, lo que ha hecho que su PIB crezca progresivamente con los años, con tasas de crecimiento superiores al 1,5% (Banco Mundial, 2018). La entidad principal que se encarga de hacer crecer, y mantener el crecimiento del PIB es la Reserva Federal. El PIB per Cápita al 2017 cerró en los USD 59 Mil Dólares (U.S. Bureau of Economic Analysis, 2018), y sigue en creciendo año tras año. Pese que Estados Unidos enfrentó una dura recesión durante la crisis financiera mundial, ha sabido salir de sus problemas financieros ejecutando políticas monetarias y fiscales que le han permitido reducir su tasa de desempleo a un 4,1% a finales del 2017 (JP Morgan, 2017). La Oficina de Análisis Económico de Estados Unidos (U.S. Bureau of Economic Analysis) publica los datos económicos de manera trimestral, mostrando que el GDP del país creció un 2,9% en el cuarto trimestre del año (U.S. Bureau of Economic Analysis, 2017). El GDP real aumentó un 2,3% en 2017 con respecto año

anterior, el cual se basó en contribuciones positivas de inversiones de capital y exportaciones (U.S. Bureau of Economic Analysis, 2017). Con respecto a las importaciones de prendas de vestir correspondientes a la partida arancelaria del producto establecido por el proyecto, podemos ver un crecimiento razonable desde el año 2013, reconociendo que los principales proveedores de trajes de baño de Estados Unidos son China y otros países asiáticos (Trade Map, 2018).

Tabla No. 2: Importaciones según partida arancelaria (Miles de Dólares)

Años	2013	2014	2015	2016	2017
Importaciones del Mundo	860,394	893,271	945,323	902,101	966,112

Tomado de: Trade Map

La inflación en Estados Unidos es medida en base al Índice de Precios al Consumidor (IPC). En Enero de 2018, el IPC acumulado llegó a un 2,1%, una cifra mayor a la meta establecida por la Reserva Federal del 2% (Departamento de Trabajo, 2018). Estado Unidos cerró el 2017 cerró su tasa de inflación de la misma manera, con un 2,1% (U.S. Bureau of Economic Analysis, 2017). Para el 2018, se programaron tres subidas de los tipos de intereses por parte del Banco Central, los niveles de estos tipos de interés estarían ubicados entre 1,25% y el 1,5% (Reserva Federal, 2018).

2.1.1.2.3 Entorno Social

Estados Unidos es un país que cuenta con más de 325 Millones de habitantes, en un área total de 9.834 millones kilómetros cuadrados (U.S. Census Bureau, 2017). Su densidad demográfica es de 31 habitantes por kilómetro cuadrado. Estados Unidos es una nación en su mayoría urbanizada, 81% de la población reside en suburbios y metrópolis, siendo California y Texas los estados más poblados (U.S. Census Bureau, 2017). Estados Unidos es un país de inmigrantes, que desde el principio del Siglo XX ha recibido millones de personas de todas partes del mundo. El consumo de trajes de baño en Estados Unidos ha sido especialmente marcado en sus ciudades y estados que son fronterizos con los Océano Pacífico y Atlántico. Donde el tema de las estaciones del clima no

tiene tanta afectación y no hay compra de trajes de baño estacional. En el 2015, la Agencia de Protección Ambiental (EPA) anunció un plan para que pequeñas y medianas empresas tomen medidas acordadas de protección ambiental, el principal objetivo es evitar violaciones en cuanto a desperdicios de materia prima o residuos en los procesos de la empresa (Environmental Protection Agency, 2015).

2.1.1.2.4 Entorno Tecnológico

Estados Unidos es uno de los países líderes en tecnología a nivel mundial, sólo sobrepasado por Malasia (Techcrunch, 2017). Existe un campo laboral en la industria textil enfocada al desarrollo e investigación de materiales textiles, un científico de materiales puede llegar a ganar un sueldo de \$50.000 al año en este empleo (Oficina de Estadísticas Laborales de Estados Unidos, 2017). Hay programas de tecnología textil que enseñan a obreros de la industria sobre técnicas de confección, telas y materiales textiles; el propósito es capacitar la mano de obra textil para ofrecer productos de la más alta calidad al consumidor final.

2.1.1.2.5 Relación Variables Externas de Estados Unidos

Estados Unidos es el mercado objetivo para el presente plan de negocios por la viabilidad de hacer negocios con dicho país, las variables presentadas en el análisis PEST muestran el respaldo que tiene el país para ser considerado para la realización del proyecto. Estados Unidos busca constantemente socios comerciales y ampliar su oferta de productos y servicios para sus consumidores por lo que es un mercado atractivo y estable. Su industria textil es fuerte y ofrece oportunidades a nuevos comerciantes a participar dentro de ella.

2.1.2 Análisis de la Industria

Para el análisis de la industria se usa el Método de las 5 Fuerzas de Porter para poder medir el impacto de variables importantes. El análisis es el siguiente:

2.1.2.1 Poder de Negociación de los Clientes – Fuerza 1

El principal atributo que busca el tipo de cliente para este producto es la exclusividad de los diseños, ya que los “Swim Trunks” son un estilo de traje de baño sofisticado y lujoso, la persona que está dispuesta a comprar uno tiene la intención de reflejar un estilo diferente y original (Business Insider, 2017). El cliente de este tipo de traje de baño es una persona con un perfil que sigue tendencias de moda, buscando constantemente novedad en los productos que adquiere, es una persona joven de entre 18 a 31 años de edad. El cliente potencial del producto cuenta con distintas opciones donde encontrar su “Swim Trunk” en la ciudad de Miami, hay tiendas especializadas localizadas cerca de la playa principal de la ciudad, South Beach, tales como: Bang!, Creative Male, Ron Jon Surf Shop, TFabiano, Marciano.

El poder de negociación de los clientes es alto, ya que la ciudad cuenta con diferentes tiendas de ropa de verano donde pueden adquirir un traje de baño, el crecimiento en la demanda por trajes de baño en Estados Unidos está respaldado por un crecimiento en sus importaciones desde el 2013 según cifras obtenidas en Trade Map, el cual se puede evidenciar en la Tabla No. 2: Importaciones según partida arancelaria.

2.1.2.2 Poder de Negociación de los Proveedores – Fuerza 2

Los tres principales proveedores de trajes de baño de Estados Unidos son países asiáticos, según Trade Map:

Tabla No. 3: Principales proveedores de Estados Unidos (Miles de Dólares)

Años	2013	2014	2015	2016	2017
China	402,164	409,317	461,992	456,768	482,34
Viet Nam	65,444	66,911	95,007	104,377	133,105
Indonesia	116,7	138,886	112,21	95,076	88,317

Tomado de: Trade Map

Sin embargo, la mayoría de estas importaciones no son de trajes de baño de la misma línea que los “Swim Trunks”. Hay que tomar en cuenta la tela y la mano

de obra que otorgan mucho más valor que un producto manufacturado en masa en estos países. Las empresas FASHION ISLAND S.R.O., TPP LTD UNIVERSAL y EFA TEXTILE TRADING CO son las más importantes importadoras de trajes de baño de lujo en el estado de Florida (Comisión de Servicios Públicos de Florida, 2017). El simple hecho de ser productos con diseños personalizados y líneas de por temporalidad ya tiene una diferencia significativa frente a aquellos importados en masa por países asiáticos.

Ya que son menores los proveedores de trajes de baño “Swim Trunks” de lujo, se considera que el poder de negociación de los proveedores es medio por ser pocos los proveedores de este tipo de trajes de baño.

2.1.2.3 Amenaza de Nuevos Competidores – Fuerza 3

En el segmento de diseño seleccionado los competidores se reducen a marcas conocidas como Tommy Hillfiger, Chubbies, Ellesse, Onia, Beams Plus, entre otras; sin embargo, el precio de uno de estos trajes de baño supera los USD 150 Dólares (Onia, 2018). La principal barrera de entrada del producto a desarrollar es la mano de obra artesanal que se destaca también como ventaja competitiva, ya que las personas encargadas de la confección de los trajes de baño son artesanos otavaleños el acceso a los mismos es complicado por parte de empresas que no son locales de Ecuador, el resto de marcas actuales del mercado confeccionan sus trajes de baño de forma serial. El know-how de la confección artesanal es un elemento importante a considerar, los artesanos otavaleños son personas con muchos años de experiencia en la industria textil y añaden más valor a sus prendas que aquellas que son producidas en masa por máquinas industriales de gran capacidad.

La amenaza de nuevos competidores es considerada media, por el nicho de enfoque del producto y la accesibilidad a artesanos locales otavaleños con mano de obra calificada para la confección de los trajes de baño.

2.1.2.4 Amenaza de Productos Sustitutos – Fuerza 4

Para el segmento de trajes de baño los productos sustitutos son limitados, ya que la variedad no pasa de 5 diferentes modelos disponibles actualmente en el

mercado, entre ellos: pantalonetas, boxers y speedos como los principales trajes de baño para hombres (ABC Moda, 2015). Principalmente en este destino la facilidad de encontrar un traje de baño es muy alta, prácticamente en cualquier centro comercial o tienda departamental una persona puede encontrar un traje de baño que se acomode a sus necesidades. El principal centro comercial para la compra de ropa de lujo se llama Aventura Mall, ubicado en el Downtown de Miami. Existen diferentes marcas de ropa de baño sustituta como: Oakley, Nike, Adidas o Puma. Pese a que el nivel de productos sustitutos es bajo, su variedad es alta.

Como la oferta de tipo de trajes de baño para hombre es baja (trajes sofisticados), el nivel de amenaza de productos sustitutos para este tipo de traje de baños es considerada como media, ya que no hay más de cinco tipos de traje de baños para hombres.

2.1.2.5 Rivalidad entre los Competidores – Fuerza 5

En la ciudad de Miami la oferta de trajes de baño es muy variada. Para el segmento de los “Swim Trunks” los competidores no pasan de 10 marcas principales que ofrecen este tipo de trajes de baño, con la característica particular que sus trajes superan los USD 150 Dólares (Onia, 2018), ya que son considerados exclusivos y de diseño personalizado hacen que las marcas oferten a un precio muy alto. Son pocas las marcas que se dedican exclusivamente a vender trajes de baño estilo “Swim Trunks”, tales como: Chubbies, Ellesse, Onia, Beams Plus, Okanui, entre otras.

La rivalidad entre los competidores es media, ya que podemos encontrar marcas que se dedican a la línea de trajes de baño de lujo.

2.1.2.6 Análisis Variables Internas

Tomando en cuenta los cinco factores del análisis Porter, podemos destacar como una ventaja para el plan de negocios la entrada de nuevos participantes por carecer de la mano de obra artesanal y como oportunidad al mismo tiempo el poder de negociación de los clientes para adquirir un producto que tenga mayor valor agregado que el de los competidores que tienen un enfoque de

producción en masa y no de confección realizada a mano y así generar una fuerte ventaja sobre los competidores que carecen de un valor agregado similar.

2.2 Matriz EFE

Tabla No. 4: Matriz EFE

		Peso Relativo	Calificación	Peso Ponderado
Oportunidades		(1-4)		
1	Incentivos a la exportación de productos manufacturados en Ecuador	0,09	4	0,36
2	Crecimiento de producción de la industria textil en el Ecuador	0,1	2	0,2
3	Sistema General de Preferencias con Estados Unidos	0,16	3	0,48
4	Mano de obra calificada por parte de artesanos locales	0,08	2	0,16
5	El bajo precio de la materia prima acompañado de una inflación baja en Ecuador	0,18	4	0,72
6	Incremento de importaciones de trajes de baño en Estados Unidos	0,09	3	0,27
Amenazas				
1	Gran cantidad de oferta de trajes de baño para clientes del mercado	0,12	1	0,12
2	Proveedores de productos sustitutos a menores precios	0,09	1	0,09
3	Muchas tiendas con productos sustitutos de trajes de baño similares	0,06	2	0,12
4	Ingreso de nuevos participantes al mercado	0,03	1	0,03
TOTAL		1		2,55

2.3 Conclusiones

- Al realizar la matriz EFE obtenemos un resultado 2,55, una cifra que muestra potencial para desarrollar el proyecto.
- Los incentivos del Gobierno para la exportación de productos de la industria manufacturera representan una importante fortaleza, el desarrollo de productos en la industria tienen la oportunidad de ser exportados a distintos

destinos internacionales con facilidades en el proceso logístico y con beneficios en relación de impuestos.

- Una oportunidad importante a considerar es que en Ecuador el precio de la materia prima de producción es más barata en comparación a Estados Unidos, al igual que el costo de mano de obra y la baja inflación que existe en el país hace que sea una ventaja que se puede aprovechar.
- La apertura al comercio por parte de Estados Unidos invita a empresas de todo el mundo a abrir una oficina o local en su país con beneficios al empresario o comerciante, igual que el Sistema General de Preferencias impulsa la exportación de productos artesanales a Estados Unidos.
- El aumento de las importaciones de prendas de baño en Estados Unidos muestra un crecimiento en la demanda de estos productos y sustenta la viabilidad de exportar trajes de baño con mayor valor agregado al ser confeccionado a mano.
- La industria textil ha tenido un importante desarrollo en los últimos años en relación a tecnología, recursos y procesos. Esto permite aprovechar las condiciones que ofrece y realizar la exportación de productos textiles de gran calidad.
- El principal valor que el producto tiene para ser considerable rentable para ejecutar es el tema del diseño personalizado con enfoque a las cuatro regiones del Ecuador por parte de artesanos locales en cuanto a su confección.
- La riqueza cultural de Ecuador permite ofrecer un diseño llamativo a los ojos de los posibles compradores que muestran tendencias de compra a productos exclusivos como el propuesto en este plan de negocios.
- El mercado destino cumple con la demanda del producto a exportar, al ser uno de los destinos más visitados del mundo, siempre habrá alguien que compre un traje de baño.

3. ANÁLISIS DEL CLIENTE

3.1 Investigación Cualitativa y Cuantitativa

3.1.1 Metodología de Investigación

Para el análisis del cliente se realizó una investigación cualitativa y cuantitativa con el propósito de obtener información clave para el negocio sobre los aspectos importantes que considere el cliente para el producto. Para ello, fueron necesarias dos entrevistas a expertos de la industria y dos entrevistas a posibles consumidores del producto para obtener los resultados cualitativos y diez encuestas a posibles clientes del producto para los resultados cuantitativos.

3.1.1.1 Oportunidad de Mercado

La oportunidad que se observa en el mercado nace de ofrecer una alternativa creativa a la que actualmente se encuentra disponible, donde los trajes de baño de lujo mantienen una misma tendencia, la idea es ofrecer calidad elaborada a mano con un diseño con un enfoque especial, el valor agregado va más allá de la prenda como tal ya que cada traje cuenta con una historia personal de creación.

3.1.1.2 Problema Administrativo

Ecuador es un país conocido por su diversa oferta natural ya sea en flora y fauna, llegado a ser conocido por los paradisíacos entornos repartidos por todo su territorio. Sin importar tu tamaño, Ecuador cuenta con cuatro principales regiones muy diferentes entre ellas permitiendo llamar la atención de millones de personas cada año que visitan sus playas, nevados, selvas, páramos, entre otras atracciones naturales (Biblioteca Virtual Ministerio de Turismo, 2018). Por otra parte, existe la ciudad de Miami, la del eterno verano. La ciudad que recibe millones de turistas y es conocida por lo elegancia y extravagante moda playera (Florida Government, 2017). En ese sentido, la investigación busca la factibilidad de confeccionar trajes de baño con diseños relacionados a las cuatro regiones del Ecuador, con un corte de confección especialmente relacionado a los mismos que actualmente se venden en Miami.

3.1.1.3 Definición del Problema de Investigación

¿Es factible la creación de una empresa enfocada al diseño y confección de trajes de baño de corte de lujo en Otavalo para su posterior exportación a Miami para que sea atractivo en un mercado sofisticado?

3.1.1.4 Objetivo General

Conocer los puntos clave o factores importantes que generan mayor interés en un consumidor que tiene gustos particularmente lujosos a la hora de adquirir una prenda de vestir.

3.1.1.5 Hipótesis General de la Investigación

Ho (Hipótesis Nula): En función a las características que cuenta el concepto de los trajes de baño, los Swim Trunks con diseño de las cuatro regiones de Ecuador son un producto que por lo menos el 45% de las personas encuestadas mayores de 21 años consumirían.

Ha (Hipótesis Alterna): En función a las características que cuenta el concepto de los trajes de baño, los Swim Trunks con diseño de las cuatro regiones de Ecuador son un producto que menos del 45% de las personas encuestadas mayores de 21 años consumirían.

3.1.1.6 Objetivos Específicos

Pregunta 1: ¿Qué características físicas debe tener el producto para que sea considerado atractivo para el nicho de mercado enfocado?

Objetivo 1: Saber que atributos físicos valora más un posible cliente con respecto a los trajes de baño.

Pregunta 2: ¿Qué precio debería tener el producto para que el mercado objetivo esté dispuesto a pagar por el traje de baño?

Objetivo 2: Saber el precio óptimo que un posible cliente estaría dispuesto a pagar por un traje de baño.

Pregunta 3: ¿Qué canal de comercialización debe ser considerado para vender el producto en este mercado?

Objetivo 3: Conocer qué punto de venta sería el mejor para comercializar el producto.

Pregunta 4: ¿Mediante que canal de comunicación se debe llegar al público del mercado objetivo?

Objetivo 4: Identificar los medios de comunicación más eficientes para llegar al cliente del mercado objetivo.

3.1.1.7 Hipótesis Específicas

Ho1: Como mínimo el 50% de las personas encuestadas deben tener una aceptación por los atributos físicos del producto.

Ha1: Menos del 50% de las personas encuestadas deben tener una aceptación por los atributos físicos del producto.

Ho2: Como mínimo el 60% de las personas encuestadas deben considerar un precio del producto menor a \$100.

Ha2: Menos del 60% de las personas encuestadas deben considerar un precio del producto menor a \$100.

Ho3: Al menos un 55% de las personas encuestadas consideran comprar el producto directamente en una tienda propia de la marca.

Ha3: Menos del 55% de las personas encuestadas consideran comprar el producto directamente en una tienda propia de la marca.

Ho4: Como mínimo el 75% de las personas encuestadas considera a las redes sociales como canal de comunicación con la marca y el producto.

Ha4: Menos del 75% de las personas encuestadas considera a las redes sociales como canal de comunicación con la marca y el producto.

3.2 Resultados Investigación Cualitativa

Para la Investigación Cualitativa del proyecto se entrevistó a dos expertos de la industria; la primera persona es Galuth Piñeiros que es Coordinadora de Compras de Eta Fashion y la segunda experta es Blanca Arenas que es Jefe de Producción de Manamer que confecciona los trajes formales para hombres de la tienda de moda Pical. Igualmente, dos posibles clientes que frecuentan la ciudad de Miami, Carlos Peralta y Oswaldo Palacios.

3.2.1 Resultados Entrevistas a Expertos de la Industria

La primera entrevista realizada se la hizo a la Ingeniera Comercial Galuth Piñeiros, Coordinadora de Compras de la empresa Eta Fashion con siete años de experiencia en la industria. Ella supo manifestar que el sector textil en el Ecuador ha tenido un crecimiento durante los últimos años a nivel de puntos de ventas y proveedores, más participantes con más facilidades para tener un producto terminado. Considera que las principales empresas son Eta Fashion y De Pratti, lo que hace que siempre se debe estar al día en cuanto a procesos y tecnología para estar al margen del día a día. Supo manifestar que en Ecuador la mano de obra tiene costos muy atractivos al igual que la materia prima para alcanzar estándares del mercado norteamericano, siempre y cuando se haga la respectiva investigación de mercado. Los trajes de baños van enfocados a un target alto, se debería manejar redes sociales para manejar la distribución al igual que un local en la ciudad de destino. Hay que analizar bien el mercado y si el cliente compra por marca o compra por modelo, eso implicaría saber si posiciona el mercado. La calidad del producto es un atributo importante para la comercialización del mismo.

La segunda entrevista realizada se la hizo a Tecnóloga Industrial Blanca Arenas, Jefe de Producción de la empresa Manufacturas Americanas con 33 años de experiencia en la industria. Considera que la industria tiene mucha relación con la situación actual de un país, la producción tiene mejores resultados cuando la economía va por un camino mejor direccionado. La confección de prendas está apoyada en el desarrollo de la sociedad, cuando la empresa textil crece brinda

oportunidades a personas que eran económicamente vulnerables. Hay buenos competidores en el área de la confección, empresas que han crecido en producción y debe haber más participantes en la industria para el bien de la sociedad. Hay que tener claro al destino que se enviará el producto, como lo va a enviar, y que el producto sea el de mejor calidad en el mercado de destino. Se debe considerar comprar las mejores telas para el producto, especialmente si se va a enfocar en un target alto, ya que el cliente va a valorar esta característica a la hora de comprar su traje de baño. Conseguir proveedores de telas que cumplan con las condiciones del mercado. Hay dos procesos iniciales para producir: subcontratar hasta que el producto este posicionado porque es peligroso comprar maquinaria de confección hasta lograr alcanzar un nivel sostenible de ventas. La calidad y los detalles hacen las diferenciaciones para alcanzar las metas del proyecto, buscando márgenes que les permitan caminar dentro de la competencia. El libro de códigos de las dos entrevistas se puede evidenciar en la Tabla No. 22 en el anexo 1.

3.2.2 Resultados Entrevistas a Posibles Clientes

Los posibles clientes fueron considerados en base a las características del cliente target, personas de entre 21 a 31 años con un nivel socio-económico alto. Ambos consideraron que a la hora de comprar un traje de baño los atributos físicos más importantes son referentes a la calidad del producto y el diseño del mismo, buscan una buena tela como atributo del producto. La compra de trajes de baño lo hacen por internet y en tiendas físicas de marcas que ya conozcan, usan redes sociales para basar su compra en una próxima ocasión. El precio razonable para el producto debe tomar en cuenta la calidad del mismo, los atributos físicos y satisfacción de las necesidades del cliente.

3.3 Resultados Investigación Cuantitativa

3.3.1 Infografía de los Resultados



Figura No. 1: Resultados Encuestas de Investigación

3.4 Prueba de Hipótesis

3.4.1 Hipótesis General

Hipótesis planteada de Ho: En función a las características que cuenta el concepto de los trajes de baño, los Swim Trunks con diseño de las cuatro regiones de Ecuador son un producto que por lo menos el 45% de las personas encuestadas mayores de 21 años consumirían.

Resultado Investigación: El 83,33% de los encuestados mayores de 21 años si están dispuestos a consumir el producto presentado.

3.4.2 Hipótesis Específicas

Hipótesis planteada de Ho1: Como mínimo el 50% de las personas encuestadas deben tener una aceptación por los atributos físicos del producto.

Resultado Investigación: El 66,7% de los encuestados considera a la calidad del producto como principal atributo para adquirir uno, se puede evidenciar el resultado en la tabla cruzada en la Tabla No. 23 del anexo 2.

Hipótesis planteada de Ho2: Como mínimo el 60% de las personas encuestadas deben considerar un precio del producto menor a \$100.

Resultado Investigación: Más del 80% de los encuestados que visitan Miami como mínimo una vez al año considera que un mejor precio para el producto debe ser menor a \$100.

Hipótesis planteada de Ha3: Menos del 55% de las personas encuestadas consideran comprar el producto directamente en una tienda propia de la marca.

Resultado Investigación: 83% de las personas que visitan Miami una vez al año consideran que el mejor punto de venta para el producto es en centros comerciales, el resultado se lo puede observar en la Tabla No. 24 del anexo 3.

Hipótesis planteada de Ho4: Como mínimo el 75% de las personas encuestadas considera a las redes sociales como canal de comunicación con la marca y el producto.

Resultado Investigación: El 85% de las personas encuestadas que estarían dispuestas a comprar el producto consideran que el mejor canal de comunicación sería por redes sociales.

3.5 Conclusiones

La investigación tuvo como resultado las siguientes conclusiones:

- Dentro de la oferta actual de trajes de baño, este diseño planteado si propone un valor agregado significativo a la hora de presentar los diseños con enfoque ecuatoriano, los posibles clientes muestran una aceptación del producto haciendo aceptable su propuesta al mercado.
- La calidad es el principal atributo físico que consideran las personas entrevistadas que se debe poner un especial énfasis, ya que el cliente que está dispuesto a pagar por uno de ellos no solo toma en cuenta el diseño, sino que la calidad de la tela y detalles en el producto genera una gran expectativa.
- Mediante el modelo Van Westendorph de la Figura No. 15 en el anexo 4 de precios se concluye que el precio óptimo para el producto se encuentra en los \$75, igualmente más del 60% de las personas encuestadas consideran que el precio no debe superar los \$100, por lo que el precio cumple con ambas condiciones.
- El punto de venta a considerar es el de una tienda comercial dentro de un centro comercial en la ciudad de Miami, ya que reciben miles de visitas por día es considerado el canal de comercialización que mejores resultados arroje en el proyecto.
- Para que el producto logre un canal de comunicación efectivo con sus posibles clientes es necesario crear todo un plan de marketing digital por redes sociales como Facebook y principalmente Instagram ya que es considerado el mejor medio para lograr una relación con los clientes.

El cliente busca un diseño alternativo y con un toque personalizado a la hora de comprar un traje de baño, la calidad de la tela y su aspecto son los dos aspectos más importantes. Los resultados principales obtenidos se basan en las cifras más relevantes obtenidas en el Coeficiente de Correlación con los datos de las encuestas, el cual puede ser observado en la Figura No. 16 en el anexo 5.

4. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

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

Una vez que se ha realizado la investigación de la industria y los puntos internos más relevantes del proyecto, se identifican las razones que demuestran la viabilidad de desarrollo del negocio explicados a continuación:

- Uno de los principales puntos que hace favorable las condiciones del proyecto es el desarrollo del Sistema General de Preferencias presentado en la Cámara de Representantes en Estados Unidos para revisar la posibilidad de ingresar más de 300 distintos productos ecuatorianos sin ningún tipo de arancel. Permitiendo así una apertura al comercio y facilidad de exportación, estableciendo relaciones comerciales con el país norte americano. Es necesario que el país impulse iniciativas que ayuden al exportador y así ampliar el mercado alcanzado potenciales clientes en ciudades y países que cumplan con los requisitos del producto. En el caso de prendas de vestir es más accesible la oportunidad de exportación de mercancías porque no deben cumplir con normas tan exigentes, siempre y cuando se cumplan las condiciones de etiquetado y empaquetado del producto, origen de la tela e instrucciones del mismo puede ingresar sin problemas a los Estados Unidos.
- Los escenarios naturales que Ecuador tiene repartido por todo su territorio sirven como inspiración para los diseños a realizar en los trajes de baño como uno de sus principales atributos para ser atractivo en el mercado escogido. Representar cada región del país en cuatro distintas líneas de diseño resulta agradable y novedoso al momento de mostrar la diferenciación que tiene el producto con respecto a los de la competencia. Es por eso que el potencial para crear prendas únicas y de gran atractivo es enorme, y también se logra satisfacer distintos gustos y preferencias

de un posible cliente ya que tiene la posibilidad de escoger entre cuatro distintos grupos de diseño.

- La industria textil tiene la característica particular de ser el segundo sector que más empleo genera en el país, con 21% de la industria manufacturera (Ministerio de Industria y Productividad, 2017), logrando un aproximado de 81 millones de dólares en exportaciones de prendas de vestir al 2017, pero según Santiago León, Ministro de Industria y Productividad, esta rama todavía tiene un enorme potencial para la sustitución de importaciones e incentivar el envío de mercancías al exterior. El sector es un importante pilar para la industria ecuatoriana, es necesario su desarrollo con nuevas iniciativas que llamen la atención de mercados internacionales y así poder ampliar la oferta e impulsar la producción artesanal textil en el Ecuador.
- El mercado objetivo es un mercado sofisticado, el nivel socio económico de un posible cliente debe ser lo suficientemente alto para poder realizar una compra de un traje de baño que supere los 200 dólares americanos. En la actualidad, la oferta de este tipo de trajes de baños se limita a marcas de ropa internacionales que mantienen un diseño estandarizado. Según Blanca Arenas (Experta de la Industria, 2018), los consumidores de este tipo de trajes de baño compran por el nombre de la marca, lo que representa una oportunidad al ofrecer una propuesta distinta y con un mayor valor agregado a un precio considerablemente bajo si se lo compara con el de la competencia. Hay que saber que satisfacer el mercado es parte esencial para el correcto desarrollo del plan de negocios, por lo que la atención en los detalles de cada parte del proceso productivo aumentará las posibilidades de éxito del proyecto. El proyecto cuenta con aproximado de un millón de clientes como tamaño de mercado para referir como target: hombres de 21 a 31 años de edad, con un nivel socio económico medio-alto, con visitas frecuentes a la ciudad de Miami, gustos de moda particularmente relacionado a prendas de lujo, un millón

seiscientas mil personas aproximadamente según las cifras obtenidas en la sección de Mercado Objetivo del Plan de Marketing (Cifras detalladas en la sección de Mercado Objetivo del Plan de Marketing).

- Una de las expertas afirmó que la compra de trajes de baño en Ecuador es estacional, es decir, que hay épocas del año en la que aumenta la demanda por este tipo de prendas de vestir como Agosto o en Marzo. Sin embargo, el destino seleccionado para la exportación de los trajes de baño es Miami, la ciudad llamada del eterno verano. Millones de turistas visitan esta ciudad cada año con el propósito de visitar sus famosas playas y disfrutar el sol característico del estado de Florida. Esto hace que el producto no dependa de fechas determinadas del año para aumentar su demanda, sino que la tiene definida prácticamente todo el año por las características antes mencionadas.
- El mejor canal de distribución a considerar es el de una tienda física en la ciudad de destino, con el propósito de establecer un tipo de conexión con los clientes que visiten el local y hacer que se sientan identificados con la marca. Que tengan una mejor percepción de las cuatro regiones de Ecuador y puedan seleccionar el traje de baño que mejor se ajuste a sus gustos y necesidades. Igualmente es indispensable considerar la tecnología, por lo que una forma de distribución secundaria será la de compra por medio de la página web de la empresa y el envío del traje de baño al lugar que el cliente lo defina.
- La producción artesanal de prendas de vestir ha logrado llamar la atención de miles de turistas que visitan Ecuador cada año en busca de ropa que sea producida a mano. En el caso de los trajes de baño, también genera un mayor valor agregado que sean hechos a mano por artesanos Otavaleños y no en serie como son producidos normalmente por alguna marca de ropa internacional. Se aprovecha las regiones del país para producir prendas por artesanos locales de la ciudad de Otavalo.

5. PLAN DE MARKETING

5.1 Estrategia General de Marketing

Para el proyecto planteado en este plan de negocios se escogió la estrategia general de marketing de diferenciación (Lambin et al., 2008, p. 250) la cual se basa en los rasgos distintivos que hacen del producto único con mayor valor agregado sobre los de la competencia, por las características físicas del producto y su producción realizada a mano, lo que hace que sus principales atributos físicos tengan un valor distinto al de la competencia. Incluso en los insumos del producto hay un valor diferenciado (Lambin et al., 2008, p. 251), ya que un traje de baño tradicional es confeccionado con Polyester, un material básico para trajes de baño; sin embargo, para los propuestos en este plan de negocio se usará Polyester Spandex, una tela de mejor calidad para el tipo de prenda de vestir a confeccionar. Cada traje de baño será confeccionado por artesanos de la ciudad de Otavalo, personas que llevan años en la industria textil con distintos tipos de prendas de vestir y que son reconocidos por su gran trabajo a la hora de producir prendas artesanales.

Igualmente, se plantea la estrategia de internacionalización (Lambin et al., 2008, p. 302) por el motivo que el producto va a ser exportado a un mercado extranjero. Para el proyecto se considera la exportación definitiva del producto ya que serán comercializados en la ciudad de destino directamente en un local comercial de la marca, cumpliendo con los parámetros de exportación necesarios por la Regulación Ecuatoriana.

5.1.1 Mercado Objetivo

El mercado objetivo del propuesto plan de negocios para el diseño y confección de trajes de baño de lujo con líneas de diseño basadas en las cuatro regiones del Ecuador está enfocado en hombres mayores de 21 años, con preferencias de moda sofisticados y cortes elaborados, clase social A y B con visitas a la ciudad de Miami por lo menos una vez al año. Para determinar un tamaño de

mercado más específico es necesario una segmentación que considere los aspectos para obtener un número aproximado de posibles clientes.

Tabla No. 5: Demanda estimada en base al tamaño de mercado

Segmento	Número de Personas	Fuente
Población del Estado de Florida	21.312.211	CENSUS GOV, 2017
Población Ciudad de Miami	453.579	CENSUS GOV, 2016
Población Masculina en Miami	198.927	Suburban Stats Gov, 2017
Población Masculina de entre 21 y 31 años	22.839	Suburban Stats Gov, 2017
Porcentaje Dispuesto a Comprar un Swim Trunk 60%	13.703	
Número de Turistas que visitan Miami	15.863.453	Miami Dade Gov, 2017
Número de Turistas Masculinos 48,74%	7.731.847	Miami Dade Gov, 2018
Número de Turistas de entre 21 y 31 años 35,8%	2.768.001	Miami Dade Gov, 2019
Porcentaje Dispuesto a Comprar un Swim Trunk 60%	1.660.801	Encuesta
Total Demanda Estimada	1.674.504	

Tomado de: Census Gov, Suburban Stats, Miami Dade Government y Encuestas

5.1.2 Matriz de Posicionamiento

Se hace referencia al proceso de posicionar el producto escogido en la mente de los consumidores del mercado objetivo (Lambin et al., 2008, p. 254). El producto cuenta con un mayor valor agregado en su proceso de producción, confeccionado de forma artesanal por personas locales de la ciudad de Otavalo y la tela es de mayor calidad a la de la oferta actual para este tipo de trajes de baños. Según el Cuadrante de Beneficios (Lambin et al., 2008, p. 162), el producto ofrece **Más** por sus características físicas que añaden valor al cliente. El producto cuenta con una ventaja de competitividad relacionada al precio del mismo, como en una primera etapa el precio del producto es significativamente menor al de la competencia se considera que la misma se ubica en **Menos**. Se escoge entonces los beneficios para que la marca gane una posición distintiva

en el mercado (Lambin et al., 2008, p. 302). Mediante la matriz de posicionamiento se define que el producto ofrece mayores beneficios por un precio menor en comparación a la competencia.

		PRECIO		
		Más	Mismo	Menos
BENEFICIOS	Más	X	X	★
	Mismo	X	X	X
	Menos	X	X	X

Figura No. 2: Matriz de Posicionamiento

5.1.3 Propuesta de Valor

Con el propósito de definir la propuesta de valor que el producto ofrece al cliente, se propone el uso de la herramienta Business Model Canvas para identificar los puntos clave del proyecto a desarrollar. Los **Colaboradores Clave** del proyecto tiene que ver en su mayoría con los proveedores de los insumos para producir los trajes de baño, principalmente en telas, elásticos y materiales normalmente usados para la confección de una prenda de vestir. La empresa Lafayette es la mejor proveedora de la tela Polyester Spandex, la cual importa directamente desde Colombia. En **Actividades Clave** es necesario destacar el diseño de los trajes de baño, ya que son el atributo físico que primero tendrá que ser destacado al cliente, con el fin de llamar su atención y aumentar las probabilidades de compra por parte de un posible consumidor. En este caso, será necesario que una persona experta en diseño de modas, Stephanie Ruíz, diseñadora ecuatoriana participante del New York Fashion Week sea quien defina las cuatro líneas de venta que propone la empresa, una para cada región del Ecuador. La **Propuesta de Valor** (Lambin et al., 2008, p. 152) del proyecto se fundamenta en tres pilares que propone para un cliente sofisticado y atento al valor del producto. Primero, como se mencionó antes, el diseño de los trajes de baño va

más allá de simplemente representar una región, muestra la cultura de un país en sus variadas ofertas y busca una conexión con el cliente. Segundo, Ecuador es conocido por sus productos artesanales y sus muy habilidosos artesanos que ponen toda la atención en la confección de prendas de vestir, siempre teniendo en cuenta hasta el último detalle. Y, por último, la calidad de la tela Polyester Spandex que es la mejor para este tipo de prendas evidencia un proceso de confección con los más altos estándares de calidad y más aún cuando el traje de baño fue producido a mano. Para la correcta producción de los trajes de baño es necesario tener una planta de producción, ubicada en la ciudad de Otavalo con sus respectivos artesanos, el principal **Recurso Clave** para el proyecto. Y así garantizar que toda prenda confeccionada tiene un atributo especial al ser producido en una de las ciudades más conocida por su producción artesanal textil. En cuanto a la **Relación con los Clientes**, se busca generar la mayor conexión posible, de manera que una tienda ubicada en la ciudad de Miami es la mejor opción para poder lograr que el cliente se identifique con la marca. La idea es desarrollar un espacio dividido en cuatro sectores que representen las cuatro regiones del Ecuador, así cada cliente tendrá la opción de escoger la línea de trajes de baño que más se ajuste a sus gustos y preferencias. La idea es generar una muy buena primera impresión al ingresar a una tienda de los trajes de baño. Y como en cualquier tienda de prendas de vestir costosas, cada cliente recibirá la mejor atención posible por parte de uno de los asesores de la marca, todos deberán conocer a fondo la cultura ecuatoriana y las regiones que la incluyen para proporcionar la mejor calidad de servicio al cliente. El **Canal de Comunicación** es esencial, porque se busca generar expectativa con cliente apenas conozca sobre los trajes de baño. El principal medio de comunicación con el cliente será mediante redes sociales, especialmente por Instagram, donde habrá publicaciones constantes de los trajes de baño y la marca en general, los artesanos y el origen de cómo se creó el producto. Para el **Segmento de Clientes** escogido, se debe tomar en cuenta que el tipo de cliente que compra este tipo de prendas de vestir sofisticadas debe tener un poder adquisitivo alto. Es un tipo de cliente con un buen estatus económico para poder adquirir un traje de baño que supere los ciento cincuenta dólares americanos. El producto es

únicamente enfocado a hombres de 21 a 31 años de edad por las características físicas del mismo. La **Estructura de Costos** está planteada de una manera sencilla, principalmente en la compra de insumos y pago de mano de obras tanto para los artesanos como para el diseñador principal de las cuatro líneas de ropa. Esta estructura será sustentada por medio de los **Ingresos** que genere la venta de los trajes de baño que será realizado en la tienda física ubicada en la tienda en Miami. La información puede ser evidenciada de manera gráfica en el Business Model Canvas en la Figura No. 17 en el anexo 6.

5.1.4 Estrategia de Internacionalización

El objetivo del proyecto es aprovechar las oportunidades del mercado internacional, producir más y lograr mejores resultados con economías de escala, como lo propone la estrategia de internacionalización según Lambin (Lambin et al., 2008, p. 302). Como el proyecto tiene un enfoque al mercado internacional, es necesario encontrar la estrategia de internacionalización que mejor se ajuste a las necesidades del mismo. La decisión de la estrategia se basa en la información recopilada hasta el momento, siendo un local comercial la mejor opción analizada, ya que se quiere contar con una tienda física en el mercado objetivo dentro de una zona comercial vanguardista para conservar el aspecto y marca de prestigio dentro del mercado meta. Para esto es necesario considerar la inversión necesaria para poder cubrir los costos y plantearlos en el plan financiero del proyecto. Una vez cumplida esta etapa se acepta la opción de un local comercial en el país de destino para cumplir con los requisitos del mercado y hacer viable el plan de negocios. El método por el cual llegará el producto al mercado destino es mediante exportación directa con el uso del Incoterm DAP (Delivered at Place) el cual hace la exportación hasta un punto definido (García - Lomas, 2010, p. 136) en el caso del proyecto las oficinas o bodegas de la misma empresa. La forma de envío de la mercancía al país de destino es mediante transporte de cargo aéreo, considerando los costos de transporte por unidad. El costo es detallado en el modelo financiero del presente plan de negocios.

5.2 Mezcla de Marketing

5.2.1 Producto

5.2.1.1 Atributos del Producto

Los trajes de baño tienen como principal materia prima la tela Polyester Spandex la cual tiene características particulares que la hacen particularmente especial para la fabricación de trajes baño (LaFayette, 2018), tales como: absorción eficaz de las tintas, lo que permite estampados más brillantes y duraderos, lo que permite que los diseños no se deformen con el tiempo y mantengan su estado original evitando arrugas y garantizar su calidad. Una vez que ha sido estampado el diseño en la tela, pasa a manos de los artesanos otavaleños que son los encargados de realizar el corte y confección de los trajes de baño, tejiendo las telas con los insumos secundarios como elásticos y etiquetas. Los diseños de los trajes de baño son realizados por la diseñadora, Stephanie Ruíz, que se basa en la filosofía de reflejar las cuatro regiones del Ecuador en cuatro distintas líneas de confección. Los trajes de baño estarán disponibles en varias tallas: Small (71cm - 76cm), Medium (77cm – 82cm), Large (83cm – 88cm), Extra-Large (89cm – 92cm) y XXL (93cm – 97cm). Como parte del traje de baño también se toma en cuenta los elásticos que contiene al igual que los cordones de ajuste, botones y velcro para la parte común de un cierre. La calidad de los trajes de baño es indispensable para que puedan ser aceptados como atributo básico por los clientes (Lambin et al., 2008, p. 338). Los modelos referenciales del producto, en este caso los trajes de baño se pueden evidenciar en el siguiente gráfico.



Figura No. 3: Concepto de trajes de baño Swim Trunks

5.2.1.1.1 Atributos del Local

El plan propone una tienda física en la ciudad de Miami ubicada en Lincoln Rd #201, un local de 200 metros en el Downtown cerca de South Beach. Se considera como atributos básicos (Lambin et al., 2008, p. 338) que la tienda cuente con personal capacitado en temas de ventas, atención al cliente y también conocimientos en cultura ecuatoriana. Igualmente, la tienda tendrá que mostrar detalles de cada región en la decoración de cuatro espacios diferentes con el fin de ilustrar a los clientes las características de la flora y la fauna que ofrece cada una de las regiones de Ecuador. Como atributo de rendimiento (Lambin et al., 2008, p. 338) se toma como referencia la presentación del producto cuando este es probado por algún cliente, cuando un posible consumidor entre al probador tendrá la oportunidad de asemejar el hecho de estar en alguna playa, ya que el probador tendrá una decoración que asemeje un ambiente playero incluso con el sonido de las olas del mar. Finalmente como atributo excitante para el consumidor (Lambin et al., 2008, p. 338) se plantea que una vez que haya comprado un traje de baño, este venga en una pequeña caja de cartón la cual incluirá información de cómo fue confeccionado su traje de baño, que artesano o artesana otavaleña hizo a mano su traje, información de la ciudad de Otavalo y un pequeño mensaje de aliento a disfrutar de su producto; el motivo es que el cliente logre tener una conexión con el producto y sienta una satisfacción no solo de comprar un traje de baño de gran calidad, sino también con mucho más valor agregado en el mismo.

5.2.1.2 Branding

El nombre de la empresa será el mismo que el de la marca: "Equator Luxury Handcrafted Swimwear", que se basa principalmente en las características regionales de Ecuador. La idea es dar una rápida impresión del tipo de producto que se oferta y enfocar al segmento de clientes sofisticado de prendas de baño, mostrar que es un producto sofisticado y hecho a mano para mostrar su valor agregado casi de inmediato.



Figura No. 4: Logo Equator

El logo debe reflejar los valores del producto, además de ser una marca lujosa y demostrar todos los atributos destacables del mismo en una primera impresión. Los colores a utilizar son gris oscuro que asemeja los volcanes del Ecuador, verde que asemeja la región Amazónica y azul con celeste que asemeja el Océano Pacífico y las Islas Galápagos. El posible cliente debe ser atraído por el logo y reconocerlo de forma inmediata. El eslogan del producto y la empresa será en el idioma inglés por el país que será exportado el mismo. “Your region, your style”, que en español significa “Tu región, tu estilo” es el eslogan que representa la marca y tiene el enfoque de persuadir al cliente a escoger un traje de baño en base a la región que más le parezca atractiva del Ecuador.

5.2.1.3 Empaque

Los trajes de baño tendrán un empaque especial para el consumidor final, ya que estará dentro de una caja de cartón refinada que se puede observar en la Figura No. 18 del anexo 7, el empaque incluirá especificaciones del producto de cómo fue confeccionado y elaborado a mano con información de los artesanos que producen los trajes de baño, al igual de información de la ciudad de Otavalo y porqué hace especial al producto. El empaque del producto es una caja de cartón refinado de 40 centímetros de ancho por 40 centímetros de largo, es una caja de dos partes que contiene el traje de baño. El empaque primario del producto serán las cajas grandes para su exportación, las cuales deberán

cumplir los requisitos de exportación (Aduana del Ecuador, 2018) para llegar al mercado de destino.

5.1.2.4 Etiquetado

La organización encargada del etiquetado de productos textiles en Estados Unidos es la Oficina de Tejidos y Ropa (OTEXA, 2018) la cual tiene ciertos requisitos que las prendas de vestir deben cumplir, en el caso particular de los trajes de baño son los siguientes aspectos: el contenido de fibra, el país de origen, la identidad del fabricante o distribuidor y las instrucciones de cuidado que son representadas en el siguiente gráfico:



Figura No. 5: Etiquetado de prendas de vestir (OTEXA, 2018)

La información que incluirá el etiquetado tiene que ver las características del producto y el uso del mismo. Deberá ser incluida en la confección de los trajes de baño y se encontrará en la parte interna del producto, donde comúnmente va la etiqueta en un traje de baño. Es necesario que se muestre información relevante sobre el producto, condiciones de lavado, materiales usados, talla, marca y logo (OTEXA, 2018).

5.1.2.5 Soporte

Como el producto es un producto sofisticado y de lujo, el servicio también debe serlo, especialmente el servicio post venta. Se plantea que el personal de ventas también mida la satisfacción del cliente después de adquirir un traje de baño. Con una serie de preguntas cortas se podrá tener estadísticas reales de si el

servicio otorgado por parte del personal es el adecuado con el fin de mejorarlo constantemente.

5.2.2 Precio

El precio de venta del producto se basa en los resultados arrojados en la investigación de mercado cuando se usó el Modelo Van Westendorph y también se basa en los precios del producto de la competencia, tomando en cuenta el valor agregado y costos de producción. Así se llega a un precio de venta al público de \$75 dólares americanos, incluyendo justamente todos los aspectos que intervienen en la fabricación y comercialización del traje de baño. Usando el modelo de precios de Van Westendorph se concluyó que el precio óptimo para un traje de baño “Swim Trunk” es de \$75 Dólares Americanos, el costo debe incluir el costo de producción, logística y otros costos operativos y administrativos.

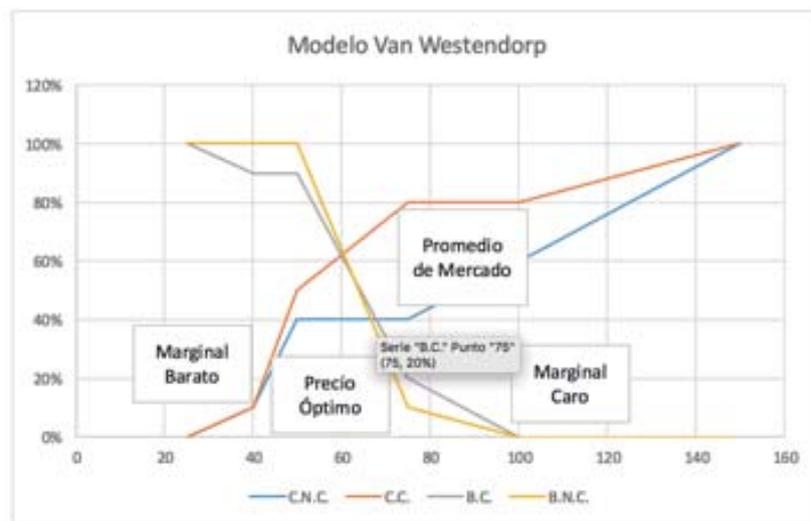


Figura No. 6: Modelo Van Westendorph de Precios

5.2.2.1 Estrategia de Precios

El uso de la estrategia de precios de penetración establece el concepto de empezar con precios bajos para así captar una mayor capacidad del mercado desde el principio del proyecto (Lambin et al., 2008, p. 330). También aprovechar el valor de diseño en las fuerzas de publicidad para aumentar la receptividad del

mercado. Se debe establecer un número de ventas que supere el punto de equilibrio del proyecto, basado en la cantidad de productos comercializada y el precio del mismo. Aumentar el precio cada año conforme a la Inflación establecida en Estados Unidos del 2,13% (Banco Mundial, 2018).

5.2.2.2 Costo del Producto

Los costos de producción incluyen tres aspectos importantes: la mano de obra, que toma en cuenta la hora de producción y confección de los artesanos, los insumos del producto, que son los materiales y telas a usar para la creación del producto, y los costos logísticos y administrativos que se incluyen dentro del costo de producción. Para ilustrar los costos del producto se usa el cuadro a continuación con el detalle de los insumos y costos indirectos en la confección de los trajes de baño.

Tabla No. 6: Costos del Producto

Materia Prima Directa	Insumo (Metros / Unidades)	Costo Unitario Insumo	Costo Total de Insumo
Tela Polyester Spandex Sublimada (m2)	0,5	13,7	6,85
Hilo de coser de Polyester	7	0,0034	0,0238
Elástico Nylon	0,75	1,3	0,98
Cordón Paracord	1	1,25	1,25
Cinta Velcro Adhesiva	0,3	0,65	0,20
Etiqueta (Unidades de Marquillas)	1	0,08	0,08
Materia prima indirecta			
Bolsa Papel Kraft	1	0,8	0,8
Papel Offset A5 con impresión	1	0,1	0,1
Caja de Cartón Empaque	1	2,35	2,35
COSTO TOTAL MATERIA PRIMA			\$ 12,62
Otros Costos Considerados Durante 5 Años			Monto de Gasto
Gastos Generales			\$ 616.267,09
Inversiones			\$ 9.529,91
Gastos Exportación			\$ 120.945,50
Gastos Sueldos			\$ 441.912,76
<i>Unidades Producidas</i>			32.409
COSTO TOTAL DEL PRODUCTO			\$ 49,30

5.2.2.3 Estrategia de Entrada

La estrategia para entrar al mercado estadounidense es mediante la obtención de una ventaja competitiva con características que hagan al producto distintivo de la competencia (Lambin et al., 2008, p. 219), que se ajuste a las necesidades del mercado. Los consumidores tendrán un producto de características de calidad similares a las de la competencia, con un precio menor y diseños diferenciados con valor artesanal. Los beneficios que el cliente obtiene hacen que consideren una compra potencial del producto.

5.2.2.4 Estrategia de Ajuste

La estrategia de ajuste estará basada en precios preferenciales (Kotler y Armstrong, 2013, p. 274) en casos de existir una segunda compra, es decir, un cliente podrá acceder a un precio preferencial en el caso de adquirir una segunda prenda en un futuro con el propósito de seguir comprando otro traje de baño. Un cliente constante tendrá los beneficios en precios una vez que se haya familiarizado con la marca y se premiará su lealtad.

5.2.3 Plaza

5.2.3.1 Estrategia de Distribución

El propósito del proyecto es tener una tienda propia en la ciudad de Miami con el fin de tener un espacio en el que se pueda mostrar las cuatro regiones de Ecuador para así crear un ambiente que llame la atención de personas con distintos gustos en cuanto a la flora y fauna del país, se usará una estrategia de distribución exclusiva al ser el único punto de venta físico para adquirir un traje de baño (Kotler y Armstrong, 2013, p. 199). Los trajes de baño serán importados por la misma empresa al tener una tienda en Miami y ser nosotros quienes exportamos el producto.

5.2.3.2 Punto de Venta

Una tienda física en la ciudad Miami es el principal punto de venta de los trajes de baño, igualmente se considera la venta online de los productos en base a la investigación cualitativa y cuantitativa del proyecto. La tienda estará ubicada en

el Downtown de Miami cerca de la principal playa de la ciudad, South Beach, con el fin de estar lo más cerca posible del punto turístico playero de la ciudad. Así el cliente podrá adquirir su traje de baño y poder usarlo de manera inmediata. Como ya fue mencionado anteriormente, la tienda de los trajes de baño estará distribuida en cuatro partes principales, cada una de ellas con decoración que refleje las características de las cuatro regiones del Ecuador: Amazonia, Sierra, Costa y Galápagos.

5.2.3.3 Estructura del Canal de Distribución

El proceso de distribución empieza con el proveedor de las telas para la confección, el proveedor a considerar es la empresa Lafayette por tener las telas de mejor calidad en relación a Polyester Spandex (Lafayette, 2018). Como no hay intermediarios en el proceso de comercialización el tipo de canal de distribución es el directo (Lambin et al., 2008, p. 371) ya que se hace la distribución directamente al cliente final. Canal de distribución del plan de negocios:



Figura No. 7: Canal de Distribución

5.2.4 Promoción

5.2.4.1 Estrategia de Promoción

El proyecto usará una estrategia de aspiración Pull (Lambin et al., 2008, p. 3381), con el fin de enfocar los esfuerzos de promoción al cliente final, sin necesidad de acudir a intermediarios para concretar ventas. Así llamar la atención de clientes potenciales y hacer que la relación sea directa con los mismos. La empresa deberá hacer publicidad dirigida a los consumidores con incentivos a la compra.

5.2.4.2 Publicidad

En base a los resultados obtenidos en las encuestas, una parte importante de la publicidad a realizar será en canales digitales como redes sociales, especialmente la red social Instagram. Primeramente, es necesario el desarrollo de una plataforma web, donde clientes puedan revisar el stock de los trajes de baño disponibles y también hacer la comprar directamente a través de la plataforma con un sistema de pagos tipo PayPal para comodidad del cliente. Se usará publicidad en Facebook donde se creará una campaña de publicidad enfocada al target específico del plan de negocios, con interacciones semanales de contenido diseñado para este público particular. Instagram tiene la particularidad de ofrecer publicidad con interacción en cuanto a encuestas por medio de historias, por lo que se aplicara este método de publicidad para interactuar con los usuarios mediante las historias de la cuenta de la empresa. Google Ads nos permitiría aparecer en los primeros resultados de personas que estén buscando este tipo de trajes de baños en su buscador, con publicidad pagada por click se hará el marketing por Google. Igualmente se hará el uso de material publicitario físico, especialmente Flyers y otro tipo de publicidad que se pueda entregar mano a mano como trípticos y catálogos con los trajes de baño disponibles.

Tabla No. 7: Proyección de Publicidad

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Página Web	400,00	450,00	500,00	500,00	600,00
Facebook Ads	4.106,25	11.468,37	33.428,48	57.612,70	66.837,18
Google Ads	766,64	2.092,72	6.685,86	11.965,73	14.055,97
Instagram Ads	4.101,86	11.468,37	32.561,07	56.212,34	65.050,82
Trípticos	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
Catálogos	200,00	200,00	300,00	400,00	600,00
Flyers	100,00	120,00	300,00	420,00	360,00
Roll-Ups	375,25	400,00	400,00	400,00	400,00
Ferias de Promoción	3.000,00	3.500,00	4.000,00	4.500,00	5.000,00
Modelos de Playa	3.600,00	3.600,00	3.600,00	3.600,00	3.600,00
Tarjetas de Presentación	60,00	70,00	80,00	100,00	100,00
Total Publicidad	16.810,00	33.469,46	81.955,41	135.810,77	156.703,97

5.2.4.3 Promoción de Ventas

En el caso de Miami es una ciudad que recibe turistas prácticamente todo el año, sin embargo, hay que aprovechar aquellas épocas del año en la que la concurrencia de personas es mayor, especialmente en verano cuando aumentan el número de turistas. En esta época particular del año es cuando se debe aprovechar y crear promociones de ventas que atraigan a los clientes y concretar posibles ventas. Existirán promociones aplicadas en diferentes circunstancias a los trajes de baño, una de estas promociones es el descuento en épocas donde hay mayor afluencia de gente en Miami, el Summer, aprovechando la gran cantidad de gente que visita sus playas habrán promociones para que puedan comprar su traje de baño a un precio preferencial (Kotler y Armstrong, 2013, p. 274). Específicamente hablando se utilizará una promoción en particular que es el de la segunda prenda a mitad de precio, con el fin de incentivar la compra de un segundo traje de baño por parte de un posible consumidor.

5.2.4.4 Relaciones Públicas

Un método para promover las relaciones públicas es considerar ser parte de ferias de moda y de textiles en la ciudad de Miami, específicamente hablando del Fabric & Trim Show (Marzo de cada año) que tiene un costo de participación de USD 1.500,00 como espacio Premium y el Paraiso Fashion Fair (Agosto de cada año) que tiene un costo de participación de USD 1.500,00 en el espacio básico. Ambos eventos tienen como objetivo el promover marcas de ropa en esta ciudad, el Paraiso Fashion Fair es particularmente especial porque tiene un enfoque sofisticado y acepta marcas con cierto estándar de moda, perfecto para los planes del presente proyecto. Participando en estas ferias de moda se dará a conocer la marca entre posibles consumidores potenciando el nombre de los trajes de baño, la idea es mejorar el espacio conforme pase el tiempo.

Tabla No. 8: Proyección en Ferias

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ferias de Promoción	3.000,00	3.500,00	4.000,00	4.500,00	5.000,00

5.2.4.5 Fuerza de Ventas

Como el plan propone la tienda física en la ciudad de Miami, si será necesario contar un equipo de ventas que se encargue de promocionar el producto en la tienda y concretar las ventas del mismo. Dicho equipo deberá tener los conocimientos y experiencia necesario para sustentar su participación dentro de la tienda y formar parte de la empresa. Inicialmente se contará con un equipo de ventas de dos personas que harán promoción directa dentro de la tienda de los trajes baño, allí su trabajo es incentivar la compra del producto a posibles consumidores y también dar información mediante Flyers para que tengan información a la mano sobre los trajes de baño.

Tabla No. 9: Proyección de Sueldos Personal de Ventas

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Sueldos Personal de Ventas	33.360,00	34.070,57	34.796,27	35.537,43	36.294,38

5.2.4.6 Marketing Directo

La relación con el cliente se la hará directamente desde la tienda física pero también hay un canal de comunicación a usar que es el digital mediante una página web y redes sociales, Facebook e Instagram. El propósito es establecer una relación el cliente por estos canales y así satisfacer sus dudas de manera directa con comunicación eficiente. Cuando el empleado realiza la llamada de servicio post-venta también tiene comunicación directa con el cliente para medir su nivel de satisfacción y promover una segunda compra en un futuro. Se contratará personas (modelos), de sexo masculino, que repartan los flyers, trípticos y catálogos en la playa de Miami South Beach, estas personas usarán los trajes de baño de la empresa para que las personas puedan ver qué tipo de traje de baño son los que se están promocionando.

Tabla No. 10: Proyección Marketing Directo

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Modelos de Playa	3.600,00	3.600,00	3.600,00	3.600,00	3.600,00

6. PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

6.1 Misión, visión y objetivos de la organización

6.1.1 Misión de la Organización

Equator Luxury Handcrafted Swimwear es una empresa orgullosamente ecuatoriana, que confecciona y exporta productos hechos a mano por parte de artesanos otavaleños responsables. Nos especializamos en prendas de lujo para un segmento de clientes sofisticado con diseños basados en la belleza natural que ofrece el Ecuador en sus cuatro regiones, con el uso de procesos artesanales garantizando la calidad con responsabilidad ambiental y social.

6.1.2 Visión de la Organización

Nuestro objetivo es convertirnos en una de las marcas de traje de baño de lujo más reconocidas a nivel mundial en el largo plazo, preferida por su gran calidad y variedad en diseños garantizando procesos sofisticados con mano de obra calificada.

6.1.3 Objetivos de la Organización

6.1.3.1 Objetivos a Mediano Plazo

Aumentar los volúmenes de ventas en un 5% al finalizar el tercer año (2022) con la ampliación del local que se comercializará el producto.

En el segundo año (2020), obtener la certificación “Buenas Prácticas de Manufactura” con la verificación de procesos artesanales en el área de producción.

Implementar en el primer año (2019) un sistema de CRM (Customer Relationship Management) que arroje datos de ventas para cada asesor de la tienda para poder medir sus resultados.

Tener un 2% como porcentaje de participación de mercado dentro del tercer año (2022) y medio de funcionamiento de la empresa con un plan de ventas basado en el aumento de la producción confeccionada.

Aumentar en un 7% el volumen de producción anual a partir del segundo año con la contratación de un segundo artesano y un tercer artesano en el tercer año.

6.1.3.2 Objetivos a Largo Plazo

Mejorar en un 20% la satisfacción del cliente en el servicio post-venta de los trajes de baño reduciendo los tiempos del proceso de cobranza de 10 minutos a 5 minutos a partir del cuarto año (2023).

A partir del quinto año (2024) se hará una redistribución de los porcentajes de publicidad digital para que las redes sociales tengan un 80% del presupuesto de ventas anual.

Para el año 2023 confeccionar nuevos productos para el público femenino y desarrollar la marca para ese nuevo mercado.

Establecer nuevos canales de distribución con nuevas tiendas especializadas en centros comerciales de gran afluencia como el Dollphin Mall o Sawgrass Mills a partir del quinto año (2024).

Incrementar la participación de mercado a un 4,5% mediante una estrategia de desarrollo de mercado que añada una nueva ciudad, Los Ángeles, a sus operaciones en el 2023.

6.2 Plan de Operaciones

6.2.1 Mapa de Procesos

La idea de crear un mapa de procesos es mejorar de manera eficiente los mismos para lograr un correcto funcionamiento de la empresa a la vez de la satisfacción de cada cliente que visite la tienda.



Figura No. 8: Mapa de Procesos

6.2.2 Descripción de los Procesos

6.2.2.1 Proceso de Producción

El proceso de producción empieza desde que se aprueban los diseños realizados por la diseñadora, después la gestión de compra de los insumos necesarios a cargo de un Jefe de Producción, el cual gestiona la entrega del insumo en la planta de la empresa ubicada en la ciudad de Otavalo, un galpón industrial de 300m² donde se realizará todo el proceso de producción de los trajes de baño. Una vez que todos los insumos llegan a la planta el Jefe de Producción organiza el material y delega a las personas correctas al artesano la confección de los trajes de baño.

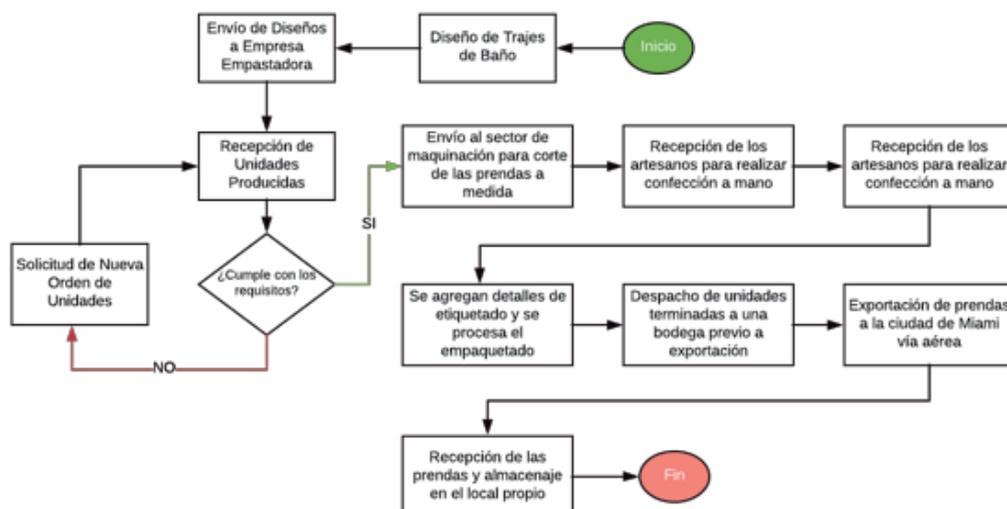


Figura No. 9: Flujograma de Producción

El proceso por prenda tiene una duración promedio de cuatro horas (240 minutos) desde el principio hasta el final, el tiempo empleado por un artesano de confección debe garantizar la calidad del producto hasta en el más mínimo detalle para la satisfacción de sus consumidores, siendo ellos consientes que cada prenda comprende un tiempo y proceso específico que le da valor a su producto. La empresa Lafayette es la proveedora del principal insumo de los trajes de baño que es la tela Polyester Spandex, la cual cuenta con características especiales en su estructura que garantiza la calidad de los trajes de baño en condiciones particulares como la de contacto con agua salada, temperaturas altas al estar expuestas al sol, resistencia a la arena, entre otras. Es necesario garantizar la calidad de estas prendas al recibirlas en la planta. Las telas son cortadas por un artesano que ya tendrá establecidas las diferentes medidas en las que se confeccionaran los trajes de baño usando una Cortadora Vertical Ottex 8". Una vez cortadas, se encargará propiamente de dar forma a los trajes de baño con herramientas especiales de confección para que puedan tejer cada prenda. Finalmente, el artesano tendrá únicamente que agregar los detalles necesarios para terminar el producto, como la etiqueta, cordones, etc, usando una Trilladora Recta y Máquina de Poste 2 Otex.

6.2.2.2 Proceso de Servicio

Una vez recibidas las prendas enviadas desde Ecuador, se realiza el envío al local y el almacenaje de las prendas. El proceso de servicio al cliente empieza desde que un posible consumidor del producto entra a la tienda para obtener información acerca de los productos ofertados. Un Asesor de Ventas es el encargado de recibir al cliente y servir de apoyo durante todo el proceso, respondiendo dudas que tenga sobre los trajes de baño y asesorar sobre que prenda sería la que mejor se ajuste a sus necesidades. Si el cliente no desea el asesoramiento de esta persona, se omite el paso de guía del asesor y se encuentran nuevamente cuando el cliente desee hacer la compra del producto, el proceso se describe en el siguiente gráfico.

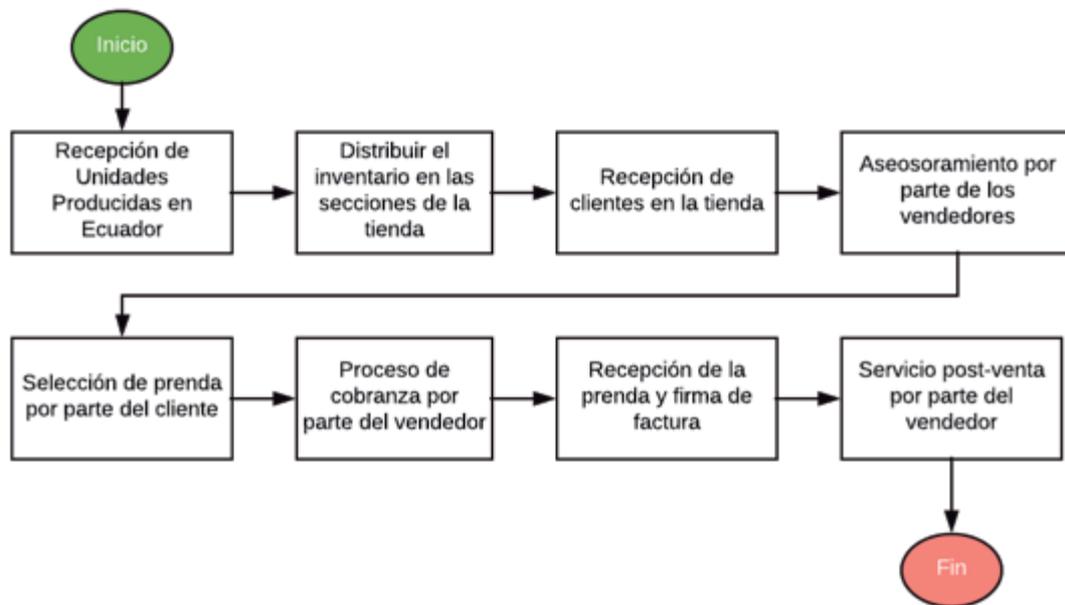


Figura No. 10: Flujograma de Servicio

El Asesor de Ventas debe informar sobre la disponibilidad en stock de las prendas, el origen de las mismas y el proceso de producción artesanal por parte de gente local del área de Otavalo, mostrando el valor agregado que ofrece cada prenda de traje de baño. El cliente tiene la oportunidad de probar las cuatro líneas de diseño de los trajes de baño, el asesor deberá dar su opinión con respecto a cada prenda buscando que el cliente sienta la necesidad de comprar su traje, usando técnicas de venta y persuasión. Una vez decidido que prenda quiere comprar no va a ser necesario que el cliente haga una fila para comprar su traje, sino que puede seguir caminando por la tienda mientras el asesor hace todo el proceso de pago con la tarjeta de crédito o débito del cliente, el solo regresará para entregar su producto dentro de su empaque con todos los elementos que contiene. Después se encargará del servicio post venta el asesor de venta para medir el nivel de satisfacción que tuvo el cliente durante su proceso de compra, mediante una llamada telefónica aproximada de dos minutos preguntando al cliente su experiencia de compra.

6.2.3 Cadena de Valor

El valor de la empresa se evidencia en la confección a mano por parte de los artesanos calificados de la ciudad de Otavalo, el valor se genera en el área de Producción que es donde los artesanos confeccionan las prendas a mano, está se relaciona con el área de Comercialización y Marketing ya que se expone al cliente las características que hacen al producto especial dentro de su proceso de Producción. La cadena de valor muestra las actividades primarias y de apoyo para la correcta producción de estas prendas, la cual se puede evidenciar en el siguiente gráfico.

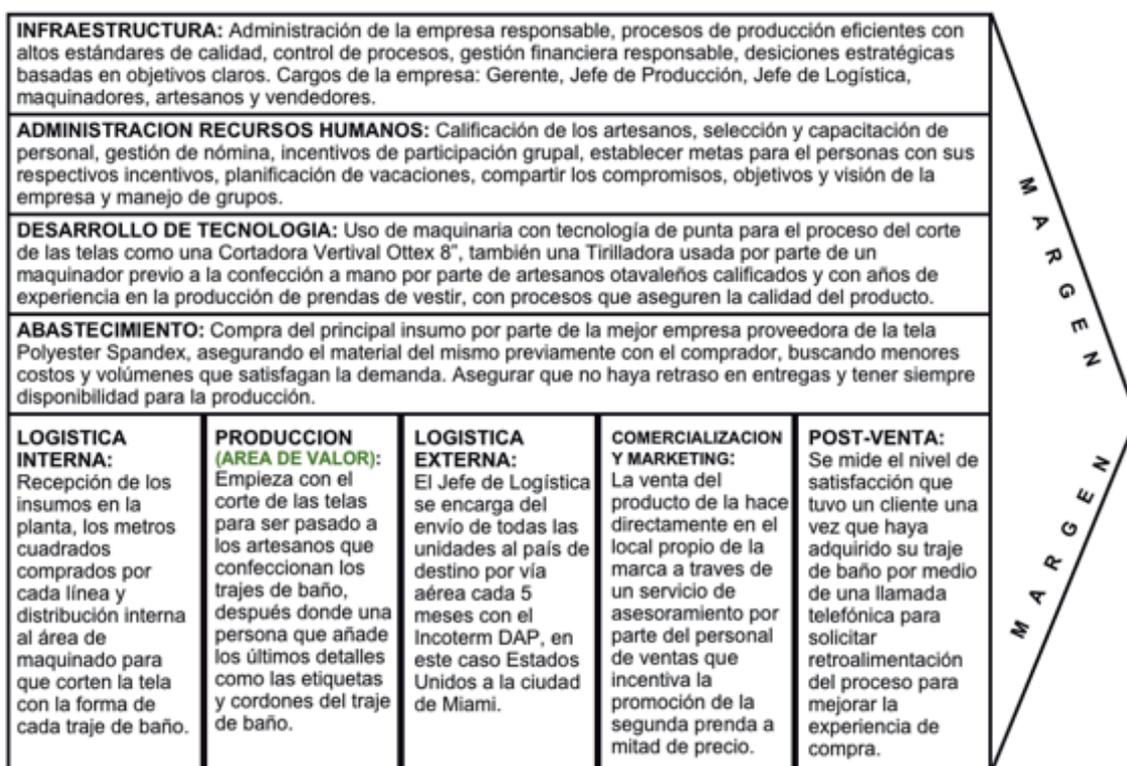


Figura No. 11: Cadena de Valor

6.3 Estructura Organizacional

6.3.1 Organigrama y Descripción de Puestos

La empresa estará a cargo de un Gerente General quien será quien dirija todas las operaciones de la organización la cual tendrá una estructura organizacional de tipo simple o funcional y la toma de decisiones será centralizada por parte del Gerente General y decisiones tomadas por los jefes de cada área quienes deben conocer las actividades realizadas en las mismas.

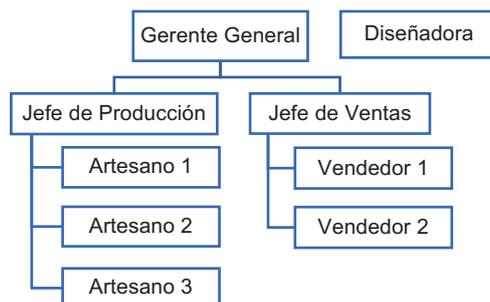


Figura No. 12: Estructura Organizacional

Gerente General: Es la persona responsable de las actividades que realice la empresa, actuará como representante legal de la misma y cumplirá con una serie de tareas como la de planificación de actividades, organización de los empleados, coordinar los procesos, gestionar las responsabilidades del personal y cumplir con los objetivos de la organización. El Gerente tendrá un salario mensual de USD \$700,00. Debe ser una persona con estudios en administración de empresas o similar.

Jefe de Producción: Es la persona encargada de la recepción de insumos por parte de los proveedores, contar los insumos y verificar la calidad de las telas que lleguen a planta. El Jefe de Producción tendrá un salario mensual de USD \$500,00. Igualmente verificar los procesos de producción con la delegación de tareas a las personas que tiene a su cargo: los Artesanos que son quienes confeccionan los trajes de baño a mano (Salario de USD \$420,00) y agrega los detalles de etiquetado, cordones y velcro en los trajes de baño.

Jefe de Ventas: Es responsable de crear estrategias que aumenten el volumen de ventas de la empresa, al igual de la capacitación en técnicas de persuasión a los vendedores de la tienda. Estará a cargo de manejar el CRM (Customer Relationship Management) de la empresa para obtener cifras importantes de la gestión de ventas. El Jefe de ventas tendrá un salario de USD \$1.500,00. Igualmente preparar planes con presupuestos de ventas, metas y cumplir con las mismas y los objetivos de la organización, motivar a los Vendedores (Salario de USD \$1.250,00), igualmente crear campañas para atraer. El salario del personal que trabaje en Estados Unidos es más alto considerando el nivel de salarios establecido en dicho país (U.S. Department of Labor, 2018). Haciendo una comparación de la estructura organizacional de la empresa con similares en

la industria podemos ver que hay más áreas que se incluyen en la organización, principalmente por el tamaño de la empresa y también porque ya tienen varios años en el mercado, lo que les ha permitido designar más personas a las áreas de trabajo. Se toma como referencia la empresa LaFayette (LaFayette, 2018) para hacer la comparación en la siguiente figura de su estructura organizacional.



Figura No. 13: Estructura Organizacional Comparación

6.3.2 Estructura Legal de la Empresa

Equator Luxury Handcrafted Swimwear será constituida como una empresa de responsabilidad limitada (Compañía Limitada), con participación de tres socios: uno con el 75% de la participación social y el otro 25% restante repartido en un 20% para cada socio. Por cuestiones legales será necesario un capital de \$400 USD para la constitución de la compañía como lo exige la ley (Ley de Compañías - Resolución de la Superintendencia de Compañías, 2000). Todos los socios participantes al formar parte de la compañía aseguran su participación en eventos importantes para la misma (Ley de Compañías, 2013).

6.3.3 Análisis Comparativo con Empresas de la Industria

Empresas en la misma línea que se encuentran en el sector tienen la misma figura legal de compañías limitadas y también como sociedades anónimas que es el caso de Intiwisatextiles S.A. y Empresas Pinto S.A. (Superintendencia de Compañías, 2018), cuentan con la estructura organizacional con personas a cargo de la producción y confeccionadores bajo su mando y realizan la misma gestión de ventas de manera local. La diferencia radica en el proceso de producción como tal, ya que otras empresas del sector automatizan los procesos con maquinaria que crea las prendas de forma serial y no artesanal como la que

propone el plan de negocios, los tiempos de producción son menores (15 prendas en 60 minutos) ya que todo es realizado a máquina, el caso en empresas como OtavaloForever Cia. Ltda. y Captumoda Ecuador Cia. Ltda. (Superintendencia de Compañías, 2018). La empresa tiene semejanzas a las empresas de la industria con el valor diferencial que el proceso de producción es realizado a mano por parte de artesanos de la localidad.

6.3.4 Régimen Aduanero e Incoterm

Las prendas de traje de baño serán exportadas a Estados Unidos bajo un régimen definitivo. No puede ser regresado a Ecuador y puede ser libremente comercializado en el país de destino (SENAE, 2018). El producto se encuentra bajo la partida arancelaria 6112.31.00.00 que hace referencia a trajes y pantalones de baño, de fibras sintéticas para hombres y niños (Comisión de Comercio Internacional, 2018). El Incoterm usado para el envío de la mercancía es DAP (Delivered at Place) ya que la empresa se encarga de entregar la mercadería en el local propio en la ciudad de Miami. La responsabilidad del envío, seguro, gastos empaquetado y embalaje corre por parte de la empresa ya que el cliente final es quien hace la compra del traje de baño en la tienda propia.

6.3.5 Exportación de la Mercancía

Para que la empresa pueda exportar sus prendas a Estados Unidos es necesario que se encuentre registrada en el sistema del ECUAPASS, cumpliendo con los requisitos que es tener un RUC inscrito en la Superintendencia de Compañías y ser poseedor del Token del Banco Central. Para el envío de la mercancía se usará el medio de transporte aéreo con la compañía ecuatoriana Tame. La mercadería debe ser entregada en el Nuevo Aeropuerto Mariscal Sucre en Tababela, en las oficinas de Tame. La empresa de transporte toma en cuenta el peso y el volumen de la mercadería a enviar. Las prendas serán enviadas en cajas de cartón 600x600x600 donde caben un máximo de 32 unidades considerando el empaque de la mercadería. El costo aproximado por caja enviado a la ciudad de Fort Lauderdale es de \$72,75, en base a una cotización realizada en la empresa (Tame, 2018). La duración del envío aéreo es de aproximadamente

cuatro horas hasta el Aeropuerto Internacional de Fort Lauderdale en Florida, allí es recibido por una empresa de transporte terrestre que se encargará del envío de la mercadería hasta la tienda comercial de la empresa.

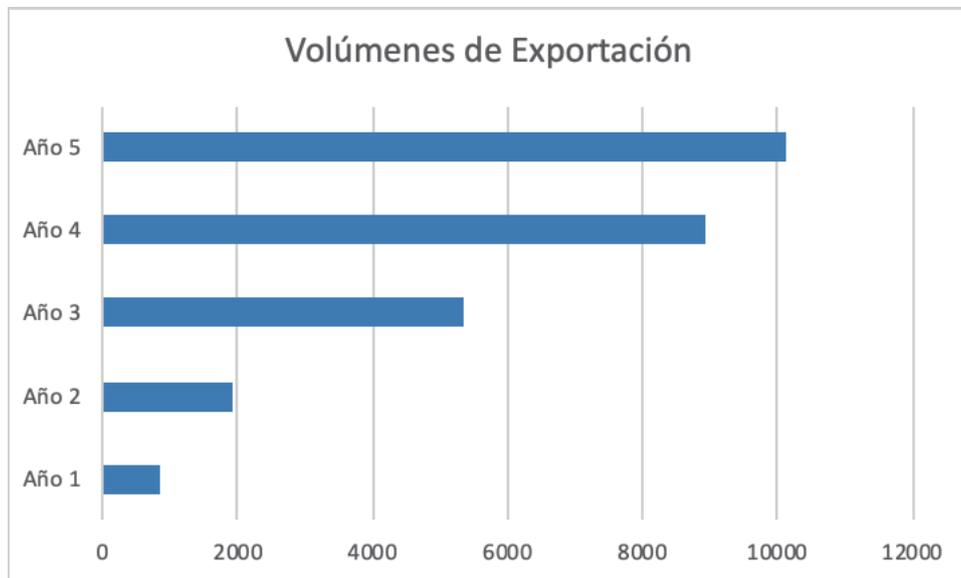


Figura No. 14: Volumen de Exportación (En unidades)

7. EVALUACIÓN FINANCIERA

7.1 Proyección de Ingresos, Costos y Gastos

7.1.1 Proyección de Ingresos

Se calculó una cantidad inicial de producción (y exportación) de 321 unidades para cubrir los primeros 6 meses de operación. Las unidades producidas tienen un crecimiento promedio mensual del 9% a partir del segundo año. La frecuencia de exportación será semestral durante el primer año de la empresa, a partir de ahí tendrá una frecuencia de exportación cada dos meses. En cuanto al precio, se calculó en base al Modelo Van Westendorph que arrojó un resultado de USD \$75,00. El precio de cada prenda tendrá un incremento anual del 2,13% durante todo el periodo del proyecto tomando en cuenta el promedio de inflación de Estados Unidos (Banco Mundial, 2017). En la siguiente tabla se puede observar la proyección de ingresos para cada año.

Tabla No. 11: Proyección de Ingresos

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Cantidad	932	2.306	6.353	10.683	12.135
Precio	75,00	76,60	78,23	79,90	81,60
TOTAL VENTAS	69.900,00	176.633,84	496.989,01	853.521,54	990.180,51

7.1.2 Proyección de Costos

Para la proyección de costos se basa en los insumos utilizados como materia prima directa e insumos indirectos del producto. El costo del producto tomando en cuenta sólo los insumos de fabricación por cada unidad son de USD \$12,62. Tomando en cuenta costos generales, inversiones, costos de exportación y los sueldos, el costo de producción final del producto es de USD \$49,30. Los costos incrementan cada año tomando en cuenta la inflación del Ecuador promedio del 2,95% (Banco Central, 2009 - 2018). Los costos se pueden evidenciar en la siguiente tabla.

Tabla No. 12: Proyección de Costos

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Materia Prima Directa	17.969,57	45.387,31	123.450,22	202.538,53	218.924,79
Materia Prima Indirecta	6.230,25	15.736,28	42.801,55	70.222,35	75.903,64
Mano de Obra Directa	6.466,36	7.077,88	13.296,27	14.555,94	21.428,45
Mano de Obra Indirecta	7.623,00	8.351,01	8.055,80	8.827,39	9.076,18
TOTAL COSTOS	38.289,18	76.552,48	187.603,85	296.144,20	325.333,07

7.1.3 Proyección de Gastos

Para la proyección de gastos tomamos en cuentas variables como los sueldos del personal en Ecuador y Miami, igualmente gastos generales que incluyen servicios básicos que se deben pagar, arriendo en Ecuador y Miami, publicidad, suministros y gastos de constitución de la compañía, gastos de depreciación y los gastos de amortización en el periodo de cinco años. La proyección de gastos a cinco años se puede evidenciar en la siguiente tabla.

Tabla No. 13: Proyección de Gastos

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gastos Sueldos	63.890,60	66.046,72	67.536,47	69.060,64	70.620,06
Gastos Generales	54.821,00	69.546,71	118.870,01	173.657,37	195.502,28
Gastos de Depreciación	1.826,82	1.826,82	1.826,82	1.674,59	1.826,82
Gastos de Amortización	180,00	180,00	180,00	180,00	180,00
TOTAL GASTOS	120.718,42	137.600,24	188.413,29	244.572,60	268.129,15

Es importante mencionar que hay dos constituciones de compañía, una en Ecuador (Compañía Limitada) y en Estados Unidos (Limited Liability Company), los gastos que incurren cada una de ellas se pueden evidenciar en la Tabla No. 25 de Gastos de Constitución en el anexo 8.

7.1.4 Márgenes de Ganancia

Los resultados del proyecto durante el periodo reflejan un Margen Bruto positivo durante los cinco años, con un promedio de margen del 75,51%. El Margen Operacional es positivo a partir del año con un promedio anual del 49,42% durante el periodo. El Margen Neto igualmente es positivo a partir del tercer año y su promedio anual es del 31,38%.

7.1.5 Activos y Pasivos Corrientes

Los activos corrientes del proyecto son aquellos que pueden hacerse líquidos, es decir convertirse en dinero en un periodo menor a 12 meses. Estos incluyen el efectivo, cuentas por cobrar a clientes y variables pertenecientes a los inventarios. La política de cobro de la empresa está estructurada en un 95% pago de contado y un 5% a crédito de 30 días tomando en cuenta como método de pago una tarjeta de crédito.

Tabla No. 14: Activos Corrientes

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Efectivo	13.427,76	235,54	134.610,42	419.343,91	760.569,22
Cuentas por Cobrar	393,75	1.179,60	2.902,30	3.846,96	4.251,21
Inventarios Prod. Terminados	74,15	119,77	242,11	294,97	-
Inventarios Materia Prima	1.059,24	3.149,60	7.302,19	9.120,71	-
Inventarios Sum. Fabricación	367,25	1.092,00	2.531,75	3.162,25	-
TOTAL ACTIVOS CORRIENTES	15.322,15	5.776,51	147.588,77	435.768,79	764.820,43

Las obligaciones a corto plazo (menores de 12 meses) del proyecto se reflejan en los pasivos corrientes, y tienen que ver principalmente con el pago a proveedores. La política de pago a proveedores de la empresa es de contado el 20% de compras y el 80% del resto del pago a 30 días. También incluye sueldos e impuestos por pagar. El manejo de inventario en productos terminados está estructurado en un 2% de las ventas del próximo mes y el inventario de materia prima un 100% de la producción del próximo mes.

Tabla No. 15: Pasivos Corrientes

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Cuentas por pagar proveedores	1.141,19	3.393,28	7.867,15	9.826,37	-
Sueldos por pagar	394,00	394,00	525,33	525,33	656,67
Impuestos por pagar	-	-	10.456,54	15.139,06	16.875,58
TOTAL ACTIVOS CORRIENTES	1.535,19	3.787,28	18.849,02	25.490,76	17.532,25

7.2 Inversión Inicial, Capital de Trabajo y Estructura de Capital

7.2.1 Inversión Inicial

El proyecto plantea una inversión inicial de USD \$107.997,85. Se toma en cuenta inversión en equipo que tiene que ver con la maquinaria necesaria para confección, inversiones intangibles en software (CRM), inventario de los insumos de fabricación y gastos efectivos que incluye toda la adecuación de la tienda física en Miami y la planta de producción en Otavalo, constitución de la compañía y los primeros diseños de los trajes.

Tabla No.16: Inversión Inicial

Inversiones PPE	10.408,91
Inversiones Intangibles	900,00
Inventarios	605,94
Gastos Efectivos	14.565,00
Capital Gastos Generales / Sueldos	77.000,00
Gastos Constitución	2.518,00
Diseñadora	2.000,00
TOTAL INVERSIÓN INICIAL	107.997,85

7.2.2 Capital de Trabajo

Para el cálculo del capital de trabajo se toma como referencia la diferencia obtenida entre los Activos Corrientes y Pasivos Corrientes del proyecto. En el caso particular del proyecto, se evidencia un Capital de Trabajo negativo en la mayoría de los años, esto quiere decir que la empresa evidencia problemas de liquidez y de pago, los activos corrientes no cubren el saldo de los pasivos. La proyección se encuentra en la Tabla No. 26: Capital de trabajo en el anexo 9.

7.2.3 Estructura del Capital

La forma en que el capital de la empresa será estructurado es de 75/25. Tres cuartos del financiamiento de la empresa estará respaldado por tres personas a cargo del proyecto que son los inversionistas iniciales, dos socios mínimo que se necesitan para formar una compañía limitada en el Ecuador (Superintendencia de Compañías, 2018), con un total de USD \$80.998,39 y el resto será financiado por una institución financiera, en este caso el Banco de Guayaquil que ofrece Créditos Productivos para PYMES con una tasa de interés del 11,83% a un plazo de 60 meses (Banco de Guayaquil – Tarifario, 2018), lo que da una cuota mensual de USD \$598,27.

7.3 Proyección de Estado de Resultados, Situación Financiera, Estado de Flujo de Efectivo y Flujo de Caja

7.3.1 Estado de Resultados

Los dos primeros años del proyecto da como resultado una Utilidad Neta negativa, es a partir del tercer año que la empresa empieza a ver los resultados positivos de sus actividades. El Margen Bruto promedio para el periodo de los cinco años es del 75,51%.

Tabla No.17: Estado de Resultados

	1	2	3	4	5
Ventas	69.900,00	176.633,84	496.989,01	853.521,54	990.180,51
Costo de los productos vendidos	26.911,13	45.658,88	102.691,69	159.643,42	185.544,34
UTILIDAD BRUTA	42.988,87	130.974,95	394.297,31	693.878,13	804.636,16
Gastos sueldos	63.890,60	66.046,72	67.536,47	69.060,64	70.620,06
Gastos generales	54.821,00	69.546,71	118.870,01	173.657,37	195.502,28
Gastos de depreciación	1.826,82	1.826,82	1.826,82	1.674,59	1.826,82
Gastos de amortización	180,00	180,00	180,00	180,00	180,00
UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS Y PARTIC	(77.729,55)	(6.625,29)	205.884,02	449.305,52	536.507,01
Gastos de intereses	2.970,69	2.444,92	1.853,46	1.188,11	439,63
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPACIÓN	(80.700,24)	(9.070,21)	204.030,56	448.117,42	536.067,37
15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	-	-	30.604,58	67.217,61	80.410,11
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	(80.700,24)	(9.070,21)	173.425,98	380.899,80	455.657,27
25% IMPUESTO A LA RENTA	-	-	43.356,49	95.224,95	113.914,32
UTILIDAD NETA	(80.700,24)	(9.070,21)	130.069,48	285.674,85	341.742,95

7.3.2 Estado de Situación Financiera

Los activos corrientes del proyecto en el periodo de cinco años tienen valores positivos debido al aumento de la cuenta de efectivo proveniente de la inyección

de capital que permite pagar las cuentas de gastos generales y sueldos. Por otro lado, los activos no corrientes tienen a disminuir conforme pasan los años en casi un 87,38%. Mientras que los pasivos corrientes de la empresa aumentan con cada periodo a excepción del último. El Patrimonio es la diferencia entre los Activos y los Pasivos de la empresa, que da un saldo final al quinto año de USD \$748.715,23.

Tabla No.18: Estado de Situación Financiera

	0	1	2	3	4	5
ACTIVOS	108.603,79	24.624,24	13.071,78	152.877,22	439.202,66	766.247,48
Corrientes	97.294,88	15.322,15	5.776,51	147.588,77	435.768,79	764.820,43
Efectivo	96.537,46	13.427,76	235,54	134.610,42	419.343,91	760.569,22
Cuentas por Cobrar	-	393,75	1.179,60	2.902,30	3.846,96	4.251,21
Inventarios Prod. Terminados	-	74,15	119,77	242,11	294,97	-
Inventarios Materia Prima	562,43	1.059,24	3.149,60	7.302,19	9.120,71	-
Inventarios Sum. Fabricación	195,00	367,25	1.092,00	2.531,75	3.162,25	-
No Corrientes	11.308,91	9.302,09	7.295,27	5.288,45	3.433,87	1.427,05
Propiedad, Planta y Equipo	10.408,91	10.408,91	10.408,91	10.408,91	10.408,91	10.408,91
Depreciación acumulada	-	1.826,82	3.653,64	5.480,46	7.155,04	8.981,87
Intangibles	900,00	900,00	900,00	900,00	900,00	900,00
Amortización acumulada	-	180,00	360,00	540,00	720,00	900,00
PASIVOS	27.605,41	24.326,09	21.843,84	31.579,79	32.230,38	17.532,25
Corrientes	605,94	1.535,19	3.787,28	18.849,02	25.490,76	17.532,25
Cuentas por pagar proveedores	605,94	1.141,19	3.393,28	7.867,15	9.826,37	-
Sueldos por pagar	-	394,00	394,00	525,33	525,33	656,67
Impuestos por pagar	-	-	-	10.456,54	15.139,06	16.875,58
No Corrientes	26.999,46	22.790,90	18.056,56	12.730,77	6.739,62	-
Deuda a largo plazo	26.999,46	22.790,90	18.056,56	12.730,77	6.739,62	-
PATRIMONIO	80.998,39	298,15	(8.772,06)	121.297,43	406.972,28	748.715,23
Capital	80.998,39	80.998,39	80.998,39	80.998,39	80.998,39	80.998,39
Utilidades retenidas	-	(80.700,24)	(89.770,45)	40.299,04	325.973,89	667.716,84

7.3.3 Estado de Flujo de Efectivo

El Flujo de Efectivo hace referencia al efectivo circulante del proyecto, que puede ser usado para las actividades diarias del proyecto ya sea en operaciones o inversión de maquinaria. En el proyecto el Flujo de Efectivo es positivo en todos los años a excepción del segundo, los costos de la empresa son demasiado altos en ese periodo, lo que no da una Utilidad Neta positiva ni tampoco un Flujo de efectivo positivo en el segundo año, se puede observar el efecto en la Tabla No. 27 del anexo 10.

7.3.4 Estado de Flujo de Caja

Los Flujos de Cajas se dividen en dos: Flujo de Caja del Proyecto y Flujo de Caja del Inversionista. En el primer caso el flujo de caja del proyecto tiene valores positivos a partir del tercer año con una cifra final de USD \$441.698,84 que se puede evidenciar en la siguiente tabla.

Tabla No.19: Flujo de Caja del Proyecto

Flujo de Caja del Proyecto Anual				
1	2	3	4	5
(75.930,44)	(6.012,97)	141.554,13	291.912,74	441.698,84

7.4 Proyección del Flujo de Caja del Inversionista, Cálculo de la Tasa de Descuento Criterios de Valoración

7.4.1 Flujo de Caja del Inversionista

Por otra parte, el Flujo de Caja del Inversionista que es el que permite medir el flujo disponible para los inversionistas también presenta valores positivos a partir del tercer año con una cifra final de USD \$434.678,96.

Tabla No. 20: Flujo de Caja del Inversionista

Flujo de Caja del Inversionista Anual				
1	2	3	4	5
(82.032,82)	(12.305,94)	135.046,76	285.164,18	434.678,96

7.4.2 Cálculo de la Tasa de Descuento

La tasa de descuento se obtiene a partir de dos variables: WACC y CAPM. La tasa de descuento con perspectiva del proyecto WACC es igual al 15,37% y hace referencia por sus siglas en español al costo promedio ponderado de capital, y por el lado del inversionista el CAPM es igual al 17,98% que toma en consideración el rendimiento del mercado que es del 11,36% para el sector textil en Estados Unidos (Damodaran, 2018), la beta apalancada de la industria que es de 1,02 (Damodaran, 2018) y el riesgo país que tiene un porcentaje del 8,26% para Ecuador (Banco Central del Ecuador, 2018).

7.4.3 Criterios de Valoración

A partir de los Flujos del Proyecto y el Flujo del Inversionista se calcula el Valor Actual Neto (VAN), Índice de Rentabilidad (IR), la Tasa Interna de Retorno (TIR) y el Periodo de Recuperación, en ambos casos estas cifras son positivas lo que indica un nivel de rentabilidad considerable para las actividades del proyecto. Desde el punto de vista de un inversionista se podría esperar una aceptación del rentable del proyecto. El proyecto podría tener mejores resultados si se aplicarán ciertos cambios al mismo. Primeramente, se podría considerar como una mejor alternativa usar como método de envío de la mercancía un canal marítimo para reducir los costos de envío. Segundo, no usar como canal de distribución una tienda física en Miami, sino considerar un distribuidor para incluso hacer conocer la marca primero antes de tener un local propio. Estas dos recomendaciones pueden reducir los costos del proyecto aumentando su rentabilidad.

Tabla No. 21: Criterios de Inversión

Criterios de Inversión con Modelo WACC			
Criterios de Inversión Proyecto		Criterios de Inversión Inversionista	
VAN	\$152.513,17	VAN	\$235.338,67
IR	\$3,73	IR	\$2,99
TIR	49,16%	TIR	53,56%
Periodo Rec.	3,45	Periodo Rec.	3,44

7.5 Índices Financieros

Razones de Liquidez: Los índices empiezan con la razón circulante que surge de la división de los activos y pasivos corrientes y permite conocer la solvencia de la empresa, la cual es positiva en todos los años de actividades con un promedio positivo de 16,01, superior al 1,50 de la industria textil, se puede ver en la Tabla No. 28 razones de liquidez del anexo 11.

Razones de Apalancamiento: La razón deuda capital igualmente es positiva en la mayoría de años con cifras cercanas a cero, menor en comparación al 1,88 de la industria, e indica la deuda que mantiene la empresa para financiar los

activos que tiene. La cobertura del efectivo muestra cifras positivas a partir del tercer año en la Tabla No. 29 del anexo 12.

Razones de Actividad: Por otro lado, se puede medir el número de días promedio de la empresa para sus cuentas por cobrar que es de 1,97 durante todo el periodo del proyecto. Mientras que para las cuentas por pagar es de 23,26 en promedio. El periodo de inventario promedio es de 0,87 días se pueden encontrar los valores en la Tabla No. 30 del anexo 13.

Razones de Rentabilidad: El margen de utilidad es positivo a partir del tercer año con un promedio anual del 31,38%. El Retorno sobre Activos (ROA) tiene valores positivos a partir del tercer periodo, su porcentaje promedio positivo del 64,91% mientras que el Retorno sobre Inversiones (ROI) tiene un promedio anual del 0,82%. Los valores pueden comprobarse en la Tabla No. 31 del anexo 14.

7.5 Recomendaciones para mejorar los índices financieros

Una forma de mantener los activos corrientes estables es aplicando una política de cobro que permita tener un efectivo disponible para el pago de los gastos de la empresa, haciendo que la razón circulante tenga valores positivos durante todos los años. Para la razón deuda capital se podría considerar replantear los porcentajes de su estructura, 70% para los dueños del proyecto y 30% con financiamiento del banco, así reducir su relación y no depender en gran cantidad de una deuda externa. En cuanto a las razones de actividad la única variable que presenta la mayor cantidad de días de gestión son las cuentas por pagar, se podría considerar disminuir el periodo por pagar a 10 días sabiendo que se tiene el efectivo suficiente para hacerlo. El ciclo de efectivo tendría que aumentar en relación a ventas para poder considerarlo positivo durante todos los años. La rentabilidad del proyecto puede aumentar considerando una reducción de gastos inicialmente en el método de envío de la mercancía y segundo en el planteamiento de usar a un distribuidor como principal canal de distribución, estos dos cambios reducirían los costos considerablemente y aumentarían la rentabilidad del proyecto haciendo que los índices ROA y ROE sean positivos posiblemente en todos los años.

8. CONCLUSIONES GENERALES

Ecuador es un país que cuenta con una variedad de características culturales, ambientales y regionales que lo hacen único y permite sacar ventajas de ellas para poder emprender en distintas industrias incluyendo la textil, donde crear un producto diferenciado como los trajes de baño hechos a mano ya tiene un valor agregado significativo del cual se puede sacar ventaja y mostrar al mundo con un diseño que refleje las maravillas que tiene Ecuador, es por eso que diseñar y confeccionar a mano prendas de baño con cualidades únicas de nuestro país es una ventaja digna de aprovechar para exportar y mostrar la belleza de Ecuador al mundo.

La ciudad de Miami es y ha sido un mercado potencial para emprender en distintas áreas durante décadas, muchos productos que tienen relación al estilo de vida de Miami han sabido aprovechar la fuerza mercantil de la ciudad, al ser la ciudad del eterno verano siempre habrá demanda por prendas de vestir para ser usadas en sus numerosas playas, incluyendo South Beach. Millones de turistas visitan esta ciudad cada año con distintos fines, pero las playas es un destino seguro cada vez que viajan a Miami. Es por esto que la alta frecuencia de turistas al año hace que la ciudad sea un mercado clave para productos playeros y su potencial para ofertar un producto distintivo puede significar rentable para una empresa dedicada a la producción de prendas de baño.

Los consumidores valoran prendas que tengan una historia por detrás. El aumento de la demanda por productos responsables, amigables con el ambiente y con valor agregado de calidad hacen que este tipo de productos resulten agradables para clientes con un poder adquisitivo más alto. Combinando la sofisticación del diseño de prendas de moda con un proceso artesanal de confección a mano se llega a un cliente que tiende a consumir en base a la calidad de una prenda y su beneficio personal sin considerar el precio del mismo, por eso es viable ofertar una prenda de baño a un precio alto a un cliente que puede comprar un traje de baño con estas características.

Al realizar la respectiva investigación de mercado se puede comprobar las hipótesis planteadas por el proyecto, las cuales buscaban principalmente conocer el nivel de aceptación por parte de posibles consumidores de los trajes de baño. Ellos supieron expresar cuán importante es la calidad y la exclusividad en diseño como atributos de consideración a la hora de comprar una prenda de baño. En base a estas dos primicias se hace un enfoque especial a las características del producto validando su factibilidad que cuenta con insumos de producción de calidad, una mano de obra artesanal calificada con años de experiencia y un diseño atractivo.

Pese a que se busca tener un nivel de vanguardia en todos los aspectos del proyecto es necesario resaltar que el planteamiento de tener una tienda física en Miami en uno de los sectores más exclusivos de la ciudad, Lincoln Road, no es necesariamente bueno para la empresa. Este aspecto incluye el alquiler de un local a un precio muy alto, lo que resulta en un nivel de costos que no permite tener la rentabilidad adecuada para el proyecto. Se puede considerar en una primera etapa a un distribuidor que ubique los trajes de baño en tiendas especializadas que permitan dar a conocer al producto y saber el nivel de aceptación por parte de los consumidores para en un futuro abrir una tienda propia una vez que haya un porcentaje de participación de mercado y consumidores que ya conozcan la marca.

Finalmente, la viabilidad del proyecto se puede observar claramente en sus cifras de rentabilidad, las cuales son positivas para considerar en el caso de un posible inversionista. Sumado al pronóstico de ventas, en cual ha sido muy ajustado a la realidad, hace que haya viabilidad de implementación del proyecto incluso sin tomar las recomendaciones de transporte por vía marítima que haría a un más viable su consideración de inversión. Es por eso que la implementación del plan de negocios de diseño y confección de trajes de baño producidos a mano en la ciudad de Otavalo para su posterior exportación a Miami es financieramente viable.

REFERENCIAS

- Aduana del Ecuador SENA. (2017, 12 abril). Información para Exportar. Recuperado 19 julio, 2018, de <https://www.aduana.gob.ec/para-exportar/>
- Asociación de Industriales Textiles del Ecuador. (2017a, 10 septiembre). Industria Textil del Ecuador. Recuperado 29 mayo, 2018, de <http://www.aite.com.ec/industria.html>
- Asociación de Industriales Textiles del Ecuador. (2017b, 8 diciembre). Informe Mensual Diciembre 2017. Recuperado 7 junio, 2018, de http://www.aite.com.ec/boletines/2017/AITE_InformeMensual_Dic.pdf
- Banco Central Del Ecuador. (2018a, 1 enero). Información Económica del Ecuador. Recuperado 1 abril, 2018, de <https://www.bce.fin.ec/>
- Banco Central Del Ecuador. (2018b, 23 noviembre). Información Estadística Mensual. Recuperado 15 mayo, 2018, de <https://contenido.bce.fin.ec/home1/estadisticas/bolmensual/IEMensual.jsp>
- Banco de Guayaquil. (2018, 30 septiembre). Tarifario Noviembre 2018. Recuperado 19 noviembre, 2018, de <https://www.bancoguayaquil.com/Portals/0/archivos/transparencia/Tarifario.pdf>
- Banco Mundial. (2018a, 18 abril). Estados Unidos - Banco Mundial. Recuperado 18 abril, 2018, de <https://datos.bancomundial.org/indicador/ny.gdp.mktp.cd>
- Banco Mundial. (2018b, 1 enero). Información Económica Ecuador. Recuperado 12 agosto, 2018, de <https://datos.bancomundial.org/pais/ecuador?view=chart>
- Banco Mundial. (2018c, 1 enero). Información Económica Estados Unidos. Recuperado 12 agosto, 2018, de <https://datos.bancomundial.org/pais/estados-unidos?view=chart>
- Bureau of Economic Analysis. (2018, 2 marzo). United States of America GDP. Recuperado 24 abril, 2018, de <https://www.bea.gov/newsreleases/national/gdp/gdpnewsrelease.htm>

- Bureau of Labor Statistics. (2018, 1 marzo). Occupational Outlook Handbook3. Recuperado 28 abril, 2018, de https://www.bls.gov/es/ooh/about/ooh-faqs.htm?view_full
- Business Insider. (2017, 27 junio). Swim Trunk Short Review. Recuperado 14 abril, 2018, de <https://www.businessinsider.com/mack-weldon-swim-trunk-board-short-review-2017-6>
- Mendoza, C. M. Calixto, Alfaro, J. A. Jesús, & Paternina, C. P. Carlos. (2015). *Manual Práctico Para Gestión Logística* (2ª ed.). Barranquilla, Colombia: Universidad del Norte.
- Cámara de la Pequeña y Mediana Empresa de Pichincha. (2017, 15 diciembre). Incentivos de Ley Económica deben aplicarse a todos los sectores productivos. Recuperado 26 junio, 2018, de <https://www.capeipi.org.ec/index.php/noticias/medios-impresos>
- Ecuador Explorer. (2017, 27 diciembre). La Ciudad de Otavalo. Recuperado 18 mayo, 2018, de <http://www.ecuadorexplorer.com/es/html/la-ciudad-de-otavalo.html>
- Florida Public Service Commission. (2018, 20 mayo). Company Annual Reports. Recuperado 30 septiembre, 2018, de <http://www.psc.state.fl.us/UtilityRegulation/AnnualReport>
- Florida State Government. (2013, 2 febrero). La moda cambia. Recuperado 26 mayo, 2018, de <http://www.abc.com.py/edicion-impresas/suplementos/abc-revista/la-moda-cambia-vaya-que-si-683361.html>
- Florida State Government. (2018, 1 mayo). Florida State Government. Recuperado 29 agosto, 2018, de <https://www.usa.gov/state-government/florida>
- Fondo Monetario Internacional. (2017, 18 agosto). Perspectivas de la Economía Mundial. Recuperado 29 julio, 2018, de <https://www.imf.org/es/Publications/WEO/Issues/2018/09/24/world-economic-outlook-october-2018>
- Global Negotiator. (2018, 1 agosto). Diccionario de Comercio Internacional. Recuperado 26 octubre, 2018, de

- <http://www.globalnegotiator.com/files/diccionario-comercio-internacional-exterior.pdf>
- INEC. (2016). *Indicadores Laborales Diciembre 2016* (Indicadores 2016). Recuperado de http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/2016/Diciembre-2016/122016_Presentacion_Laboral.pdf
- INEC. (2018, 1 enero). Estadísticas Nacionales. Recuperado 29 julio, 2018, de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/estadisticas/>
- Kotler, G., & Armstrong, P. (2013). *Fundamentos de Marketing* (11ª ed.). México, México: Pearson.
- LaFayette. (2017, 25 mayo). Poliéster. Recuperado 22 octubre, 2018, de <https://www.lafayette.com/blog/noticias/ventajas-poliester/>
- Lambin, J., Gallucci, C., & Sicurello, C. (2008). *Dirección de Marketing* (2ª ed.). México, México: Mc Graw Hill.
- Ministerio de Comercio Exterior e Inversiones. (2018, 17 enero). COMEX. Recuperado 9 agosto, 2018, de <https://www.comercioexterior.gob.ec/comex/>
- Ministerio de Industrias y Productividad. (2018, 6 marzo). Catálogo de Servicios. Recuperado 12 agosto, 2018, de https://www.industrias.gob.ec/wp-content/uploads/2018/10/Cat%C3%A1logoServicios_15_10_2018.pdf
- Ministerio de Turismo de Ecuador. (2018, 3 febrero). Biblioteca de Turismo Ecuador. Recuperado 19 mayo, 2018, de <https://www.turismo.gob.ec/biblioteca/>
- Ministerio del Ambiente. (2018, 21 agosto). Calidad Ambiental en Ecuador. Recuperado 30 enero, 2019, de <http://www.ambiente.gob.ec/calidad-ambiental/>
- Office of Textiles and Apparel (OTEXA). (2018, 8 octubre). Products Entry Requirements. Recuperado 8 octubre, 2018, de <https://otexa.trade.gov/growamerica/growamerica.htm>
- ONIA Brand. (2018, 12 agosto). Charles 7 Swim Trunks. Recuperado 12 agosto, 2018, de https://www.onia.com/charles-7-swim-trunks-44.html?__store=default

- PRO ECUADOR. (2018a, 1 enero). Guía del Exportador. Recuperado 29 abril, 2018, de <https://www.proecuador.gob.ec/guia-del-exportador/>
- PRO ECUADOR. (2018b, 11 abril). Informe Mensual de Comercio Enero 2018. Recuperado 23 julio, 2018, de <https://www.proecuador.gob.ec/informe-mensual-de-comercio-enero-2018/>
- PRO ECUADOR. (2018c, 18 septiembre). Ficha Técnica de Estados Unidos. Recuperado 2 noviembre, 2018, de <https://www.proecuador.gob.ec/ficha-tecnica-de-estados-unidos/>
- Santander Trade. (2018, 3 mayo). Perfil Económico Estados Unidos. Recuperado 12 mayo, 2018, de <https://es.portal.santandertrade.com/analizar-mercados/estados-unidos/politica-y-economia>
- Small Business Trends. (2016, 27 mayo). Why Handmade Matters. Recuperado 4 mayo, 2018, de <https://smallbiztrends.com/2016/05/why-handmade-matters.html>
- Superintendencia de Compañías Ecuador. (2016, 1 septiembre). Requisitos Compañía Limitada. Recuperado 12 octubre, 2018, de https://www.supercias.gob.ec/bd_supercias/descargas/ss/instructivo_soc.pdf
- Superintendencia de Compañías Ecuador. (2017, 29 diciembre). Ley de Compañías. Recuperado 12 octubre, 2018, de https://portal.compraspublicas.gob.ec/sercop/wp-content/uploads/2018/02/ley_de_companias.pdf
- Superintendencia de Compañías Ecuador. (2018, 13 octubre). Información Sector Societario. Recuperado 13 octubre, 2018, de http://appscvs.supercias.gob.ec/portallInformacion/sector_societario.zul
- The Federal reserve. (2018, 1 marzo). Finance and Economics Discussion Series (FEDS). Recuperado 29 mayo, 2018, de <https://www.federalreserve.gov/econres/feds/2018.htm#2018089>
- The Observatory of Economic Complexity. (2018, 18 febrero). Perfil del Económico Ecuador. Recuperado 20 abril, 2018, de <https://atlas.media.mit.edu/es/profile/country/ecu/>

- U.S. Census Bureau. (2018, 13 febrero). US Population Data. Recuperado 29 mayo, 2018, de <https://www.census.gov/data.html>
- U.S. Customs and Border Protection. (2017a, 19 noviembre). Rendición de Cuentas 2017. Recuperado 2 junio, 2018, de <https://www.culturaypatrimonio.gob.ec/rendicion-de-cuentas-2017/>
- U.S. Customs and Border Protection. (2017b, 21 diciembre). Gross Domestic Product. Recuperado 27 mayo, 2018, de <https://www.bea.gov/data/gdp/gross-domestic-product>
- U.S. Customs and Border Protection. (2018, 16 mayo). How to do Business with CBP. Recuperado 29 julio, 2018, de <https://www.cbp.gov/contact/how-to-do-business-with-cbp>
- University of Central Florida. (2018, 7 septiembre). Hospitality Statistics/Demographics Research Guide. Recuperado 12 septiembre, 2018, de <http://guides.ucf.edu/rosen/statistics/state>
- USA Government. (2018, 25 julio). requisitos en Estados Unidos para importar y exportar. Recuperado 23 agosto, 2018, de <https://www.usa.gov/espanol/importar-exportar>
- Visit Florida Organization. (2018, 21 junio). Global Consumer Trends and Travel Patterns. Recuperado 12 septiembre, 2018, de <https://www.visitflorida.org/resources/research/>

ANEXOS

ANEXO 1

Tabla No. 22: Libro de Códigos Entrevistas a Expertos

Nº	Macro Código	Código	Sub Código	Micro Código
1	Industria textil	Participantes	Competencia de la industria	
		Oferta variada	Nichos de mercado	
		Oportunidades	Proveedores calificados	Facilidades
		Tecnología	Producción	Confección
		Crecimiento	Desarrollo industrial	Capacitación
2	Características del producto	Tela de trajes de baño	Polyester	Spandex
			Elástico	
		Mano de obra	Barato por minuto	Trabajadores
		Calidad	Personal calificado	
3	Mercado	Gustos del cliente	Dependiendo del mercado	
		Destino de venta	Conocer el lugar	Ciudad destino
		Precios con sentido	Comparación competencia	
		Satisfacción	Cantidades	Lotes
4	Creación nueva empresa	Creación del Producto	Confección	
		Importancia en la sociedad	Nuevos empleos	Mujeres
		Telas de calidad	Proveedores calificados	
		Subcontratación confeccionadora	Etapas inicial	Empresas especializadas
		Compra de maquinaria	Segunda etapa	
5	Precio del producto	Calidad	Proveedores	
		Detalles en el producto	Tela	Polyester Spandex
		Insumos más costosos	No influye en el precio	
6	Comunicación con el cliente	Redes sociales	Facebook, Instagram	

		Página web de la marca	Pasarela de pagos	Tarjeta de crédito
7	Plaza del Producto	Local propio de la marca	Conexión con el cliente	Ambiente

ANEXO 2

Tabla No. 23: Tabla Cruzada Correlaciones

Cuenta de 7(3). Indicate the level of importance you g				
Etiquetas de fila	Etiquetas de columna	Maybe, not sure	No, I wouldn't do it	Yes, I would do it
Fairly Important		0,00%	0,00%	33,33%
Less Important		0,00%	50,00%	0,00%
Very Important		100,00%	50,00%	66,67%

ANEXO 3

Tabla No. 24: Tabla Cruzada Correlaciones Plaza

Cuenta de 3. How often do you visit Miami (Florida)?			
Etiquetas de fila	Etiquetas de columna	Amazon	Shopping Malls (Ex
2 - 3 Times per year		0,00%	16,67%
I live here		33,33%	0,00%
Never		33,33%	0,00%
Once per year		33,33%	83,33%

ANEXO 4

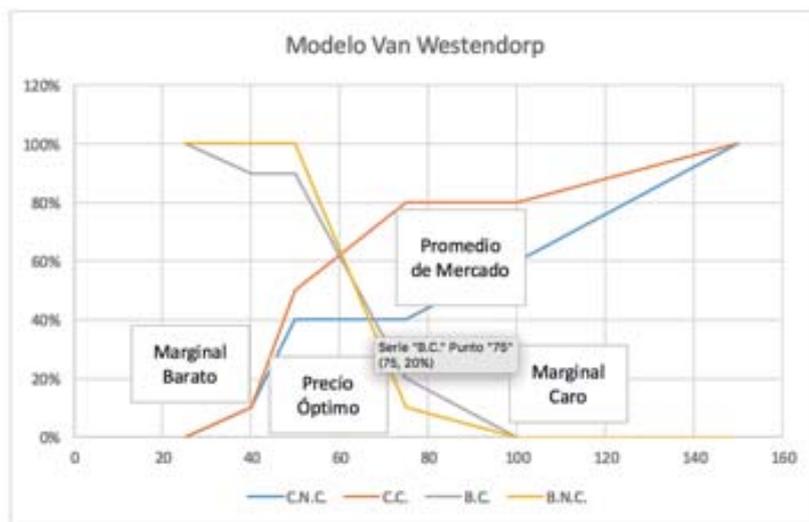


Figura No. 15: Modelo Van Westendorph

ANEXO 5

1	1					
2	-0,1192797	1				
3	-0,3480089	0,13169665	1			
4	#¡DIV/0!	#¡DIV/0!	#¡DIV/0!	1		
5	-0,0585185	-0,2978639	-0,0596403	#¡DIV/0!	1	
6	-0,0580015	-0,2735238	0,05172414	#¡DIV/0!	0,23856105	1
7(1)	-0,2016195	0,56343617	0,23973165	#¡DIV/0!	-0,207316	0,35959748
7(2)	0,44012606	-0,4165978	-0,5402046	#¡DIV/0!	0,25791136	-0,5402046
7(3)	-0,1883526	0,59215653	-0,1119785	#¡DIV/0!	-0,1936744	-0,2519516
7(4)	0,25503069	0,31180478	-0,2274294	#¡DIV/0!	-0,0655591	-0,2274294
8	-0,0637577	-0,1336306	0,34114412	#¡DIV/0!	0,69929696	0,53066863
9	0,15617376	0,19094065	-0,3713907	#¡DIV/0!	0,16058632	0,09284767
10	-0,0390434	0,19094065	0,32496684	#¡DIV/0!	-0,5085233	-0,1392715
11	0,8660254	0,5	#¡DIV/0!	#¡DIV/0!	0,75592895	0,8660254
12	-0,3644054	0,63040724	0,66025009	#¡DIV/0!	-0,315225	0,14442971
13	0,15617376	-0,2182179	-0,1392715	#¡DIV/0!	0,69587405	0,32496684
14	-0,1561738	0,21821789	-0,2475938	#¡DIV/0!	-0,3390156	-0,2475938
15	0,48427428	0,20299949	0,23032672	#¡DIV/0!	-0,6307456	-0,2303267
16	-0,4487942	-0,107781	-0,1834353	#¡DIV/0!	0,0192281	-0,3501946
17	-0,1353904	-0,1977768	-0,1170787	#¡DIV/0!	-0,2657755	-0,6292982
18	-0,3492151	0,32530002	-0,1384091	#¡DIV/0!	0,11969397	0,13840913

Figura No. 16: Coeficientes de Correlación

ANEXO 6

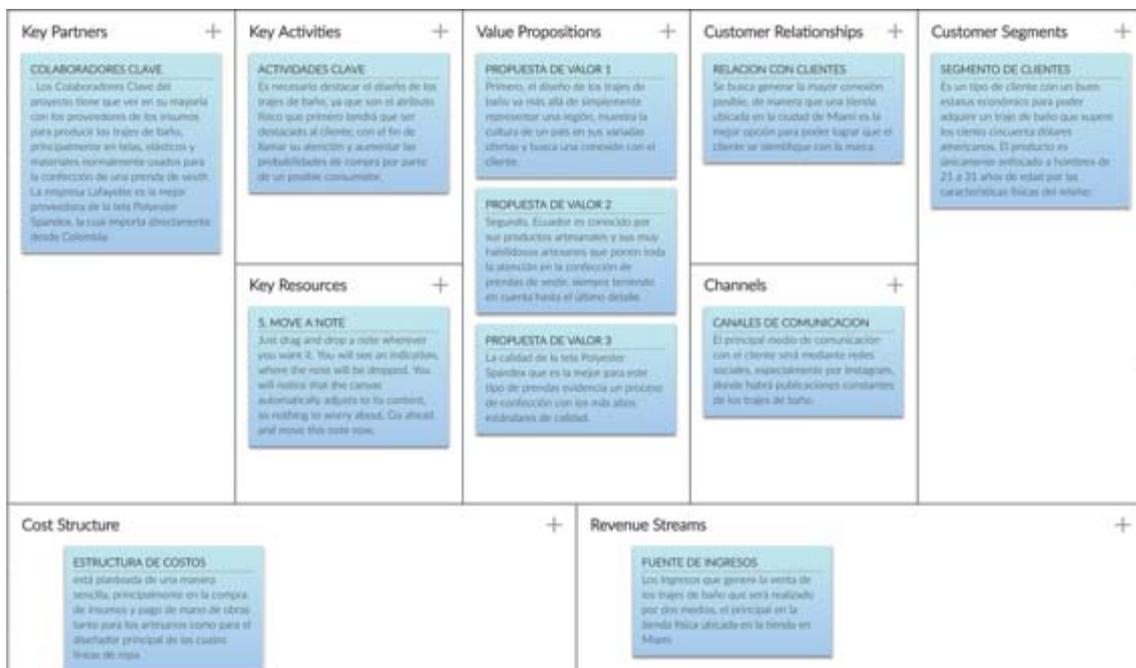


Figura No. 17: Business Model Canvas

ANEXO 7



Figura No. 18: Empaque de Cartón del Producto

ANEXO 8

Tabla No. 25: Gastos de Constitución

<u>CALCULO DE GASTOS DE CONSTITUCION</u>	
<i>Florida - Estados Unidos</i>	
Limited Liability Company (LLC)	\$ 560,00
Federal Tax ID	\$ 35,00
Filing Fee	\$ 6,50
Expedite Fee	\$ 6,50
Registered Agent Service Fee	\$ 175,00
Otros	\$ 30,00
<i>Ecuador</i>	
Capital Mínimo Cia. Ltda.	\$ 400,00
Abogado	\$ 1.200,00
Municipio / Supercias	\$ 30,00
Notaría	\$ 25,00
Otros	\$ 50,00
TOTAL	\$ 2.518,00

ANEXO 9

Tabla No. 26: Capital de Trabajo

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Capital Neto de Trabajo	151,49	(5.915,15)	683,65	(49.145,91)	(109.664,56)	(137.745,37)

ANEXO 10

Tabla No. 27: Estado Flujo de Efectivo

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Flujo de Efectivo	571.551,83	(54.640,85)	707.101,94	3.396.336,50	7.215.045,26

ANEXO 11

Tabla No. 28: Razones de Liquidez

Razones de liquidez	0	1	2	3	4	5
Razón circulante	Veces	9,98	1,53	7,83	17,10	43,62

ANEXO 12

Tabla No. 29: Razones de Apalancamiento

Razones de apalancamiento	0	1	2	3	4	5
Razón de deuda a capital	Veces	81,59	(2,49)	0,26	0,08	0,02
Cobertura del efectivo	Veces	(26,55)	(2,96)	111,07	378,58	1.223,50

ANEXO 13

Tabla No. 30: Razones de Actividad

Razones de actividad	0	1	2	3	4	5
Período de cuentas por cobrar	Días	2,06	2,44	2,13	1,65	1,57
Período de cuentas por pagar	Días	15,48	27,13	27,96	22,47	-
Período de inventario	Días	1,01	0,96	0,86	0,67	-
Ciclo operativo	Días	3,06	3,40	2,99	2,32	-
Ciclo del efectivo	Días	(12,42)	(23,73)	(24,97)	(20,15)	-

ANEXO 14

Tabla No. 31: Razones de rentabilidad

Razones de rentabilidad	0	1	2	3	4	5
Margen de utilidad	%	115,45%	-5,14%	26,17%	33,47%	34,51%
ROA	%	327,73%	-69,39%	85,08%	65,04%	44,60%
ROE	%	(270,67)	1,03	1,07	0,70	0,46

