



ESCUELA DE NEGOCIOS



PLAN DE NEGOCIOS PARA CREAR UNA MARCA COMERCIALIZADORA
DE PIJAMAS DE MUJER A TRAVÉS DE UNA RED SOCIAL EN LA
CIUDAD DE QUITO



AUTOR

Carlos Adrián Utreras Caiza

AÑO

2019



ESCUELA DE NEGOCIOS

PLAN DE NEGOCIOS PARA CREAR UNA MARCA COMERCIALIZADORA DE
PIJAMAS DE MUJER A TRAVÉS DE UNA RED SOCIAL EN LA CIUDAD DE
QUITO

Trabajo de Titulación presentado en conformidad con los requisitos
establecidos para optar por el título de Magister en Administración de
Empresas

Profesora Guía

María Andrea Navas Recalde

Autor

Carlos Adrián Utreras Caiza

Año

2019

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

“Declaro haber dirigido el trabajo, PLAN DE NEGOCIOS PARA CREAR UNA MARCA COMERCIALIZADORA DE PIJAMAS DE MUJER A TRAVÉS DE UNA RED SOCIAL EN LA CIUDAD DE QUITO, a través de reuniones periódicas con el estudiante Carlos Adrián Utreras Caiza, en el semestre 201900, 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”.

María Andrea Navas Recalde

CI: 1717878225

DECLARACIÓN DEL PROFESOR CORRECTOR

"Declaro haber revisado este trabajo, PLAN DE NEGOCIOS PARA CREAR UNA MARCA COMERCIALIZADORA DE PIJAMAS DE MUJER A TRAVÉS DE UNA RED SOCIAL EN LA CIUDAD DE QUITO, del estudiante Carlos Adrián Utreras Caiza, en el semestre 201900 dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación".

Bolívar Ernesto de la Torre Tulcanaza

CI: 1707134365

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”.

Carlos Adrián Utreras Caiza

CI: 1718421397

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios por la vida que me ha concedido, a mis padres por tenerme en sus oraciones, a mis seres queridos por siempre estar a mi lado y a mis profesores por el conocimiento transferido.

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a mis padres
y a las personas que me motivaron
de una manera u otra a seguir
la maestría en administración de
empresas.

RESUMEN

El Plan de Negocios redactado en este documento pretende motivar al emprendimiento de empresas, también ayudar a mejorar la demanda de la industria textil en el Ecuador comenzando por la ciudad de Quito, promocionando y comercializando ropa de dormir a través de medios digitales como la página web de la empresa y/o redes sociales, aportando al desarrollo del comercio electrónico en el país.

La ropa de dormir que comercializará la empresa será un producto premium, que destaca la calidad de su producto y servicio, para esto se establecerá un precio adecuado que permita cubrir los costos, gastos y obtener una rentabilidad financiera viable.

La promoción de la empresa será dirigida a mujeres millennials en un rango de 25 a 35 años que tengan independencia financiera con capacidad de comprar los productos que deseen sean básicos o suntuarios. Donde se aprovechará las características de los millennials por ejemplo que prefieren la inmediatez, para lo cual los clientes podrán realizar sus compras las 24 horas los 7 días de la semana durante todo el año (24/7) y escoger el lugar, la fecha y hora de entrega de su ropa de dormir.

Este emprendimiento generará 11 puestos de trabajo que serán repartidos en los procesos determinados para la operación y comercialización de la empresa. La adecuada ejecución del plan operativo es la que permitirá obtener la satisfacción del cliente y de esta manera incrementar año a año el número de ventas.

El Plan Financiero demuestra que el plan de negocio es financieramente viable ya que el VAN es positivo y el TIR de la empresa es mayor que el WACC requerido.

ABSTRACT

The Business Plan written in this document aims to motivate entrepreneurship, also help to improve the demand of the textile industry in Ecuador starting with the city of Quito, promoting and marketing sleepwear through digital media such as the website of the company and / or social networks, contributing to the development of electronic commerce in the country.

The sleepwear that the company will market will be a premium product, which highlights the quality of its product and service, for this an appropriate price will be established to cover the costs, costs and obtain a viable financial return.

The promotion of the company will be directed to millennial women in a range of 26 to 34 years who have financial independence with the ability to buy the products they want to be basic or luxury. Where the characteristics of millennials, for example, who prefer immediacy, will be used, for which customers can make their purchases 24 hours a day, 7 days a week throughout the year (24/7) and choose the place, date and delivery time of your sleepwear.

This endeavor will generate 11 jobs that will be distributed in the processes determined for the operation and commercialization of the company. The proper execution of the operative plan is the one that will allow to obtain the satisfaction of the client and in this way increase the number of sales year after year.

The Financial Plan demonstrates that the business plan is financially viable since the NPV is positive and the IRR of the company is greater than the required WACC.

ÍNDICE

1. CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN	1
2. CAPÍTULO 2: REVISIÓN DE LA LITERATURA ACADÉMICA DEL ÁREA	3
2.1. DESCRIPCIÓN DEL PLAN DE NEGOCIOS	3
2.2. OBJETIVOS	4
2.2.1. OBJETIVO GENERAL:.....	4
2.2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS:.....	4
2.3. METODOLOGÍA.....	4
2.4. MARCO TEÓRICO.....	4
3. CAPÍTULO 3: ESTRATEGIA GENÉRICA Y MERCADO 7	
3.1. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA.....	7
3.1.1. ENTORNO MACROECONÓMICO (PEST)	7
3.1.1.1. POLÍTICO.....	7
3.1.1.2. ECONÓMICO	8
3.1.1.3. SOCIAL	9
3.1.1.4. TECNOLÓGICO	10
3.1.2. ANÁLISIS DEL SECTOR (5 FUERZAS DE PORTER).....	11
3.1.2.1. BARRERAS DE ENTRADAS.....	11
3.1.2.2. PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES.....	12
3.1.2.3. PRODUCTOS SUSTITUTOS	12
3.1.2.4. PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES	13
3.1.2.5. NIVEL DE RIVALIDAD DE LOS COMPETIDORES	13
3.1.3. ANÁLISIS FODA.....	15

3.1.3.1. OPORTUNIDADES:	16
3.1.3.2. AMENAZAS	16
3.1.3.3. FORTALEZAS	17
3.1.3.4. DEBILIDADES	17
3.1.3.5. MATRIZ DE ESTRATÉGIAS FODA (Definición de Ventajas Competitivas)	17
3.2. ANÁLISIS DEL MERCADO	19
3.2.1. MUESTRA	19
3.2.2. INSTRUMENTO DE MEDICIÓN.....	21
3.2.2.1. RESULTADOS DE LA ENCUESTA.....	22
3.3. DEFINICIÓN DE SEGMENTO	24
3.4. PROPUESTA DE VALOR	25
3.5. NATURALEZA Y FILOSOFÍA DEL NEGOCIO	25
3.6. ESTILO CORPORATIVO, IMAGEN	26
3.7. MISIÓN Y VISIÓN	26
3.7.1. VISIÓN	26
3.7.2. MISIÓN.....	27
3.8. ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL.....	27
3.8.1. ESTRATEGIA DE PRODUCTO.....	27
3.8.1.1. ESTRATEGIA DE PRECIO	29
3.8.2. ESTRATEGIA DE PLAZA.....	29
3.8.3. ESTRATEGIA DE PROMOCIÓN.....	30
3.8.4. ESTRATEGIA DE SERVICIO.....	32
3.9. PRESUPUESTO DE MARKETING	33
3.10. PROYECCIÓN DE VENTAS	34

4. CAPÍTULO 4: OPERACIONES	35
4.1. CADENA DE VALOR	35
4.2. ORGANIGRAMA	36
4.3. DESCRIPCIÓN DE LOS PROCESOS	37
4.3.1. PROCESO DE MARKETING:.....	39
4.3.2. PROCESO DE COMPRA	41
4.3.3. PROCESO DE ALMACÉN Y LOGÍSTICA	41
4.4. PRESUPUESTO GENERAL OPERATIVO.....	42
4.5. CUADRO DE MANDO INTEGRAL.....	43
5. CAPÍTULO 5: PLAN FINANCIERO	45
5.1. SUPUESTOS A CONSIDERAR PARA LA ELABORACIÓN DEL PLAN FINANCIERO	45
5.2. ESTADOS FINANCIEROS PROYECTADOS.....	46
5.2.1. ESTADO DE RESULTADOS.....	46
5.2.2. BALANCE GENERAL.....	48
5.2.3. ESTADOS DE FLUJOS DE CAJA.....	48
5.3. ANÁLISIS DE RELACIONES FINANCIERAS.....	49
6. CONCLUSIONES.....	51
REFERENCIAS.....	53
ANEXOS	57

1. CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN

Las personas que nacieron de 1985 en adelante se denominan Millennials, el comportamiento de esta generación tiene 4 características: Crianza, Tecnología, Impaciencia y Ambiente. La crianza explica como los padres han educado a sus hijos millennials, por ejemplo, diciéndoles: “Tú puedes obtener todo, solo con desearlo”, cuando en realidad existen varias herramientas que necesitan desarrollar en la vida para emplearlas y obtener lo que se propongan. La tecnología hace referencia a las redes sociales que se puede convertir en un problema, cuando las personas pasan demasiado tiempo en ellas. La impaciencia explica porque ahora los millennials se sienten con derecho a obtener lo que deseen es ese momento “recompensa instantánea”. Y el Ambiente donde se da más importancia a los resultados a corto plazo de las empresas, que a las personas (Sinek, 2016).

La mayoría de las personas siempre quieren lucir bien físicamente y quieren sentirse cómodos en cualquier lugar donde estén o por lo menos en sus hogares. Una opción de realizar las compras es por catálogo y el sustituto del catálogo es las compras a través de las páginas *web* o aplicaciones móviles, donde las personas pueden buscar algo para sentirse más atractivos o atractivas y que sea inmediato, de esta manera poder mostrarlo a las personas de las cuales deseen la aceptación o publicarlo en su red social de preferencia.

Actualmente una alta porción de millennials que ya han culminado sus estudios universitarios, han conseguido un trabajo y son financieramente autosustentables, por esta razón ahora ellos pueden comprar bienes o servicios que cumplan con sus necesidades básicas o suntuarias.

En la actualidad en el Ecuador el 58.3% de la población poseen un perfil de Facebook y el 81% de la población son usuarios de internet. Las compras por internet en su gran mayoría las realizan las personas entre 26 y 33 años de nivel medio socio económico, la tendencia a visitar tiendas físicas antes de realizar una compra es ocasional, hay que destacar que la compra de ropa y calzado son los bienes más demandados por internet y que los ecuatorianos prefieren obtener información para comprar por internet mediante correo electrónico y Facebook (Cámara Ecuatoriana de Comercio Electrónico, 2017).

En base a lo mencionado se presume que en Quito existe un mercado sin explotar de personas entre 26 y 33 años con capacidad financiera para comprar bienes personales como prendas de vestir de su preferencia en el momento que ellos lo deseen, solo hace falta promocionar el producto por el canal adecuado por ejemplo una red social, para que encuentren productos que no tienen en mente que lo pueden necesitar, pero cuando lo ven lo desean. O mejor aún crear una plataforma donde los millennials sean los protagonistas de elegir los productos que se van a comercializar por un tiempo limitado y en cantidad limitada.

Una marca que se identifique con las millennials, que les dé la oportunidad de ser las protagonistas de elegir el diseño de ropa de dormir que se va a comercializar por un tiempo y cantidad limitada, creando un efecto de escases del producto que ellas prefieren, es una propuesta viable para las millennials de Quito que desean obtener lo que quieren con una respuesta inmediata a través de uno de sus entornos de preferencia el internet.

2. CAPÍTULO 2: REVISIÓN DE LA LITERATURA ACADÉMICA DEL ÁREA

2.1. DESCRIPCIÓN DEL PLAN DE NEGOCIOS

Un nuevo emprendimiento para ropa de dormir dirigido a mujeres millennials, necesita de una marca que le ayude a diferenciarse de su competencia y que transmita su promesa de valor a sus consumidoras. La ropa de dormir se promocionará mediante una red social que le permita segmentar eficientemente el perfil de consumidoras escogidas por la empresa.

La marca debe transmitir la personalidad e identidad con la que las consumidoras se identifiquen, que cuando reciban en sus manos un diseño de ropa de dormir de la empresa sientan que forman parte de un grupo selecto que ha logrado obtener el producto deseado. ¿Cómo obtener este efecto en las clientes?.

La marca se identificará con sus clientes por ser quien entiende a las millennials y les permite formar parte de la empresa, siendo las mujeres quienes escojan mediante “Me gusta” los diseños de ropa de dormir de su preferencia en la página *web* y el más aceptado por ellas será el que se comercialice, a partir de un día específico, por un tiempo y cantidad limitada, creando un sentimiento de escases de los productos más aceptados y preferidos por las mujeres. Cubriendo la necesidad de respuesta inmediata de las clientes, las compras se habilitarán mediante la página *web*, donde sin importar el lugar, el día o la hora, puedan ingresar, adquirir su diseño preferido e indicar la dirección el día y la hora que deseen que se entregue el producto a domicilio.

La empresa es una intermediara entre los productores nacionales que cumplan con los estándares de calidad, tiempos de respuesta y estén de acuerdo con producir una cantidad limitada de un diseño de ropa de dormir, y las mujeres millennials de Quito que se sientan identificadas con la marca.

2.2. OBJETIVOS

2.2.1. OBJETIVO GENERAL:

Formular un plan de negocios para crear una marca que comercialice ropa de dormir para mujer en Quito

2.2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- Realizar un estudio de mercado para identificar las características de la industria textil en el Ecuador, así como de las oportunidades de crecimiento de una marca comercializadora de ropa de dormir para mujer en Quito.
- Desarrollar un plan de Marketing para la marca comercializadora.
- Formular el plan organizacional y operativo, necesarios para sustentar el negocio.
- Formular el Plan Financiero necesario para lograr la rentabilidad de la marca comercializadora.

2.3. METODOLOGÍA

La metodología descriptiva permitirá identificar las preferencias del perfil de consumidor que se requiere para optimizar los recursos y tener un mejor rendimiento financiero.

Se utilizará una metodología correlacional para identificar las variables a considerar entre los gustos del perfil del consumidor seleccionado y los hábitos de compras en internet. De esta manera identificar cuál es la estrategia de marketing adecuada que se debe desarrollar.

2.4. MARCO TEÓRICO

Los consumidores compran las marcas y no los productos, es lo que se afirma y se explica en la reseña crítica de “No logo. El poder de las marcas” (Klein &

Naomi, 2009), por esta razón existen empresas que, en lugar de dedicarse a desarrollar los mejores productos, se dedican a desarrollar las mejores marcas, subcontratando a las empresas productoras.

Un punto clave que debe ser cubierto por las marcas es crear su propia identidad y que sea comunicada de manera adecuada a sus clientes, es lo que se transmite en el libro “Comunicación e Imagen Corporativa” (Jiménez & Rodríguez Ardua, 2007)

Una marca necesita de un producto que esté acorde a la identidad de la misma, en el libro “Debajo del vestido y por encima de la piel: historia de la ropa interior femenina” (Avellaneda, 2009), cercano a describir la ropa de dormir, permite entender cuáles son las determinadas actitudes que tiene una mujer al escoger un diseño de ropa interior específico, como un camisón.

Al ser una marca que se va a promocionar mediante internet es importante conocer los hábitos de compra on-line de los ecuatorianos y esta información se encuentra en el primer informe de “Antecedentes y Situación del E-Commerce” (Cámara Ecuatoriana de Comercio Electrónico, 2017).

De acuerdo a los “Antecedentes y Situación del E-Commerce” los ecuatorianos que más compras hacen por internet son los millennials, por esa razón la marca debe identificarse con estos clientes y para aquello deben entender cuáles son actitudes, gustos y comportamientos, esto está explicado en el libro “No todo el mundo merece un trofeo: cómo liderar millennials de manera efectiva” (Tulgan, 2016). Este libro indica que los millennials son personas que les gusta la personalización en los servicios, así como personalizan sus valores escogiendo lo que ellos consideran correcto, son fanáticos de la información porque la

obtienen con inmediatez desde su celular (Tulgan, 2016), resumiendo el millennial prefiere:

- Inmediatez. - Resultados a corto plazo
- Sentirse recompensados. - Todo esfuerzo debe tener una recompensa en corto tiempo
- La información. - Obtener información de manera inmediata
- Personalización. - Seleccionar un producto o servicio hecho a su medida y a su gusto

3. CAPÍTULO 3: ESTRATEGIA GENÉRICA Y MERCADO

3.1. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA

3.1.1. ENTORNO MACROECONÓMICO (PEST)

3.1.1.1. POLÍTICO

A partir de Abril del 2017 el Ecuador tuvo una transición a un nuevo gobierno liderado por Lenin Moreno, quién se ha comprometido en luchar contra la corrupción, mejorar la situación económica del país, erradicar la pobreza extrema y disminuir el desempleo (Coordinación General de Planificación, 2018), para esto, el gobierno ha gestionado la “Ley orgánica para el fomento productivo, atracciones de inversiones, generación de empleo, estabilidad y equilibrio fiscal”, está vigente desde el 21 de Agosto del 2018, beneficiando a los productores de la industria textil, eximiendo de multas o interés debido a saldos pendientes con obligaciones tributarias o fiscales con el Estado y beneficiando a los nuevos productores textiles que deseen invertir a partir de la fecha de vigencia de la ley, ya que contarán con la exoneración de 15 años del impuesto a la renta y su anticipo si se ubican fuera de Quito o Guayaquil, en el caso de ubicarse en estas ciudades contarán con el beneficio durante 8 años a partir del primer año que genere ingresos (Asamblea Nacional República del Ecuador, 2018). Esta ley beneficia a los proveedores de la empresa y se esperaría que genere más proveedores, de esta manera existiría mayor oferta y eso beneficiaría a la empresa.

El estado ecuatoriano protege a la industria manufacturera del país, solicitando certificados INEN a la importación de ropa incluyendo ropa de dormir de la categoría 6107.22.00.00 (Camisones y pijamas), lo cual incrementa el precio final al cliente de la competencia de la Empresa que desee importar la ropa de dormir (Instituto Ecuatoriano de Normalización, 2013).

3.1.1.2. ECONÓMICO

El Producto Interno Bruto (PIB) del 2017 en el Ecuador es de \$104.295,9 Millones (Banco Central del Ecuador, 2018), el 2018 crecerá al 2.5% del PIB y el 2019 el 2.2% del PIB (Fondo Monetario Internacional, 2018).

Una empresa que comercialice ropa de dormir está involucrada en dos industrias: el comercio y manufactura que ocupan el 9.55% y el 13.31% del PIB del Ecuador correspondientemente. El PIB en el país tiene una proyección creciente hasta el 2019 lo cual permite considerar una tendencia creciente en estas industrias, beneficiando y brindando mayores oportunidades a las empresas de comercio textil.

El PIB per cápita del 2017 fue \$6.217 (Banco Central del Ecuador, 2018), la última variación anual de ésta fue de 1.8%, los últimos 10 años, este indicador ha crecido continuamente con excepción del 2016 que tuvo una variación de -2%, considerando esta información y la proyección creciente del PIB hasta el 2019 se estima que el poder adquisitivo ecuatoriano no disminuya a corto plazo, de esta manera se mitiga el riesgo de que el nivel de compra de ropa de dormir se vea afectado.

El desempleo se redujo en 4.1% en un año y el indicador de *otro empleo no pleno* aumentó 2.2% en un año (Instituto Nacional de Estadística y Censos, 2018), esto indica que las personas que obtuvieron trabajo en este último año, tienen un trabajo por debajo del salario básico y esto se da porque la oferta de trabajo supera a la demanda, esto permite que empresa tenga mayores oportunidades de contratar a personas calificadas por un salario adecuado y es la oportunidad para que la empresa contribuya disminuyendo el desempleo en Quito.

3.1.1.3. SOCIAL

Las mujeres millennials viven rodeadas de tecnología (celular, tablet, computadora, etc.), su principal medio de comunicación son las redes sociales y las plataformas de mensajes instantáneos. Adicional el celular es el dispositivo mediante el cual más navegan en internet, la PC el dispositivo mediante el que más compran en internet y la ropa es el bien personal más comprado en internet por las mujeres millennials. Con estos datos se puede apreciar la oportunidad de utilizar los efectos de las redes sociales donde se aprovecha que el detonante de realizar compras por internet son las recomendaciones de amigos o familiares. (Cámara Ecuatoriana de Comercio Electrónico, 2017).

La mayoría de los compradores por internet son mujeres millennials con nivel de estudio universitario y de clase socioeconómica media, su principal motivación para comprar es contar con una política de devolución o garantía y que confíen en la confidencialidad de sus datos personales entregados. (Cámara Ecuatoriana de Comercio Electrónico, 2017).

Las personas prefieren recibir la información de publicidad para comprar por internet entre el lunes y miércoles por medio de correo electrónico y seguido de las redes sociales los fines de semana. (Cámara Ecuatoriana de Comercio Electrónico, 2017).

Los ecuatorianos buscan en Google de 100 a 1000 veces mensuales con una competitividad baja (número de búsquedas cercanas a 100) palabras relacionadas con ropa de dormir o pijamas (Google Ads, 2018), esta cifra es baja considerando que es a nivel nacional. Por tal razón, la forma adecuada de promocionarse digitalmente sería una red social, que es una publicidad intrusiva, que permite que las personas del segmento escogido sean las que visualicen el anuncio, adicional la red social permite que los amigos y familiares de los clientes

compartan y den “Likes” en las publicaciones de ropa de dormir que sea de su preferencia, desde sus celulares, *tablets* o computadoras.

Las quiteñas acostumbran a utilizar ropa de dormir debido a que Quito está ubicado en la Sierra del Ecuador y tiene una temperatura ambiental que oscila entre 7° y 22° C anualmente, por esta razón la empresa debe considerar comercializar ropa de dormir abrigada.

3.1.1.4. TECNOLÓGICO

El 53% de los ecuatorianos tienen un smartphone, el 28% tienen portátil en casa, el 81% disponen de acceso al internet y el 58.3% de los ecuatorianos poseen un perfil de Facebook (Cámara Ecuatoriana de Comercio Electrónico, 2017), gracias a estas tecnologías las personas cuentan con una base de datos de información extensa para poder analizar y estudiar su decisión de compra. (Cámara Ecuatoriana de Comercio Electrónico, 2017).

Con las herramientas de Google Ads, Facebook Ads (utilizada en Facebook e Instagram) y *mailing* las empresas realizan sus campañas de Marketing para obtener Leads calificados de acuerdo con sus gustos, datos demográficos y datos geográficos.

El quiteño utiliza constantemente la tecnología lo cual permite segmentar al cliente objetivo con las herramientas del internet y redes sociales, por ejemplo, contratar anuncios dirigidos al nicho esperado, optimizando la inversión económica porque que el pago es por cada interacción de una persona interesada en el anuncio. Y para obtener *leads* los anuncios deben dirigir al prospecto a una página de aterrizaje.

3.1.2. ANÁLISIS DEL SECTOR (5 FUERZAS DE PORTER)

La empresa al comercializar ropa de dormir siendo un intermediario entre los productores del producto y los clientes finales, está involucrado directamente con la industria del comercio e indirectamente con la industria manufacturera ya que en esta industria se encuentran los proveedores de ropa de dormir.

El CIIU que corresponde a la venta minorista de ropa de dormir (industria de comercio) es: G4771.11.01 “Venta al por menor de prendas de vestir y peletería en establecimientos especializados”.

3.1.2.1. BARRERAS DE ENTRADAS

En el CIIU de G4771.11.01 “Venta al por menor de prendas de vestir y peletería en establecimientos especializados” tienen en promedio un nivel de ingresos de 3,4 Millones de dólares y un activo no corriente de 399 mil dólares. (Super Intendencia de Compañías, 2017) con estos datos se puede estimar que la inversión que se requiere para dar inicio con una empresa intermediadora de ropa de dormir es aproximadamente a 0.11 veces lo que se requiere invertir, por ejemplo, si se proyecta facturar \$100.000 se requiere una inversión de \$11.000, por lo que esta barrera de entrada es débil.

Se debe considerar la curva de aprendizaje en el tiempo que tiene el involucrarse en una industria manufacturera teniendo en cuenta que existen empresas dedicadas a las ventas al por menor de ropa de dormir que han sido fundadas desde 1935. Este plan de negocio permitirá simplificar el tiempo de la curva de aprendizaje de la industria de manera ordenada, por lo que esta barrera de entrada es media.

De acuerdo con los datos de manera general la barrera de entrada a la industria “Venta al por menor de prendas de vestir y peletería en establecimientos

especializados” es débil, lo cual es una desventaja para la empresa porque es fácil para nuevas empresas convertirse en competidores de manera directa o indirecta.

3.1.2.2. PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES

La empresa depende de sus proveedores que son fabricantes o mayoristas ecuatorianos, de preferencia que estén situados fuera de Quito y deseen un canal para comercializar su producto en la capital. Existen 14 empresas en el Ecuador inscritas en el CIIU C1410.03.02 “Fabricación de ropa de dormir de telas tejidas, de punto y ganchillo, de encaje, etcétera, para hombres, mujeres y niños: pijamas, camisones, batas, blusas, etcétera.” (Super Intendencia de Compañías, 2017) Existen 1674 empresas registradas en el CIIU G4641.2 “venta al por mayor de prendas de vestir, incluidas prendas (ropa) deportivas” (Super Intendencia de Compañías, 2017), que en caso de terminar la relación comercial con un proveedor, una o varias de estas empresas podrían sustituirlo, por esta razón la fuerza de negociación de los proveedores es débil.

De las aproximadamente 1700 empresas que son fabricantes y mayoristas de la industria (CIIU C1410.03.02 y CIIU G4641.21) 8 de estas empresas concentran el 50% del mercado (Super Intendencia de Compañías, 2017), lo cual muestra que es un mercado inmaduro, ya que el resto de las empresas de la industria deben abarcar mayor mercado, por lo cual serán más flexibles en los términos comerciales para ser un proveedor atractivo para los canales de venta, por esta razón la fuerza de negociación de los proveedores es débil.

3.1.2.3. PRODUCTOS SUSTITUTOS

Las quiteñas pueden sustituir una ropa de dormir de marca por ropa que ya no utilizan a diario como un short, un calentador, una camiseta, etc., ya que estos sustitutos son de fácil disponibilidad, la fuerza de productos sustitutos es fuerte.

Otro sustituto es la ropa de dormir importada, la cual requiere para el ingreso al país cumplir con ciertos requisitos que solicita el Instituto Ecuatoriano de Normalización (INEN), de esta manera se busca proteger la producción local textil, y a esto se debe sumar los impuestos que debe pagar el importador, lo cual eleva el precio final al cliente. Sin embargo, también se debe considerar que existe contrabando de ropa que no cumple con lo establecido por el INEN y no paga impuestos. Por estas razones la fuerza del producto sustituto importado es media.

3.1.2.4. PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES

Las empresas que venden ropa de dormir utilizan la economía a escala para reducir costos de producción y comercializar su producto a un gran número de personas. Por esta razón disponen de canales de comercialización para cubrir la mayoría de los mercados. Al ser un producto que requiere ser adquirido por varias personas para ser rentable, el poder de negociación de los clientes es bajo, porque si un cliente del segmento definido no compra el producto, existirá otro cliente del mismo segmento que lo hará.

3.1.2.5. NIVEL DE RIVALIDAD DE LOS COMPETIDORES

Los competidores directos en Quito son las empresas que pertenecen al CIIU G4771.11.01 "Venta al por menor de prendas de vestir y peletería en establecimientos especializados", en Quito está concentrando el 84% del mercado en 2 Empresas: Comercial Etatex C.A. (51%) y Tiendec S.A. (33%) (Super Intendencia de Compañías, 2017). Entonces la rivalidad entre los competidores directos que pertenecen al 16% (otros) en Quito es débil porque las ventas se concentran entre dos grandes vendedores.

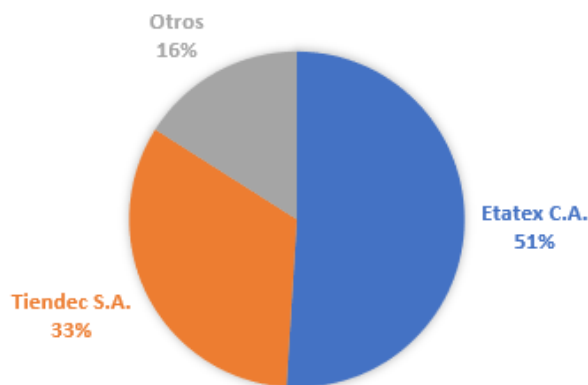


Figura 1. Market Share CIIU G4771.11.01. Adaptada de (Super Intendencia de Compañías, 2017).

Existen 38 empresas que venden calzado, textiles y adicional ropa que se considera competencia indirecta, estas empresas están registradas en el CIIU G4782.00.01 “Venta al por menor de productos textiles, prendas de vestir y calzado en puestos de venta”. En esta industria Colfashion Cia. Ltda. cubre el 26% del mercado seguido de Artimod S.A. con el 7% del mercado (Super Intendencia de Compañías, 2017), estos datos muestran una rivalidad débil del mercado porque entre dos empresas concentran el 33% de las ventas del mercado y el resto de las empresas cubren en promedio el 2% de las ventas del mercado.

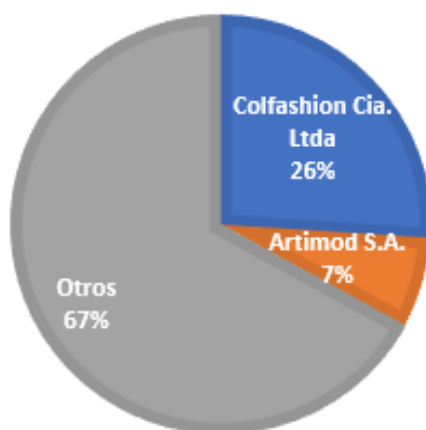


Figura 2. Market Share CIIU G4782.00.01. Adaptada de (Super Intendencia de Compañías, 2017).

Existen 48 empresas que se dedican a brindar el servicio de vender productos por internet con entrega a domicilio (G4791.00.01 “Venta al por menor de

cualquier tipo de producto no realizada en almacenes ni puestos de mercado: venta directa o por vendedores a domicilio”), a pesar de que ninguna se especializa en vender ropa de dormir, son empresas que compiten directamente en el servicio de vender por internet y entregar a domicilio los productos. El 89% del mercado que compran por canales como internet o televisión lo tiene Televent S.A. (Super Intendencia de Compañías, 2017). La rivalidad entre estos competidores es débil porque solo una empresa concentra la mayoría de las ventas de la industria.

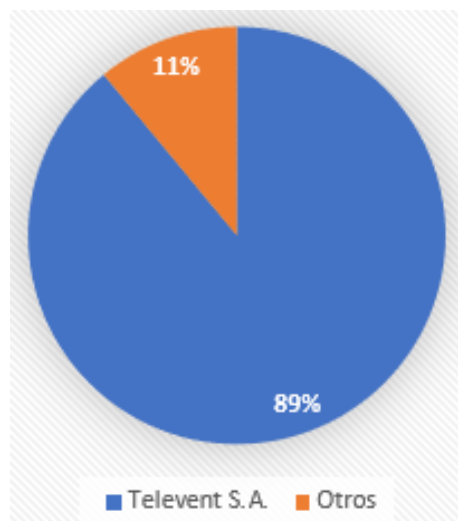


Figura 3. Market Share CIIU G4791.00.01. Adaptada de (Super Intendencia de Compañías, 2017).

Se debe considerar que una rivalidad débil de los competidores directos, indirectos y de ventas por internet es una ventaja para la empresa ya que las ventas están concentradas máximo en 2 empresas en cada industria, donde es mejor competir con dos empresas que competir contra diez empresas que podrían distribuir la participación del mercado con el 10% cada una, considerándose un mercado maduro.

3.1.3. ANÁLISIS FODA

Una vez analizado la situación exterior e interior de la industria se puede determinar que la empresa tiene las siguientes oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades:

3.1.3.1. OPORTUNIDADES:

- (O1) La industria textil es protegida por el gobierno ecuatoriano, imponiendo normas de calidad INEN que debe cumplir la ropa de dormir importada, lo que impone una barrera de entrada a marcas extranjeras y limita la competencia desleal.
- (O2) Los proveedores compiten entre ellos en un mercado inmaduro, por esta razón los términos comerciales de estas empresas son más flexibles.
- (O3) Tendencia creciente de compras por internet de las mujeres millennials de Quito, donde el producto más comprado es ropa.
- (O4) El uso constante de redes sociales de mujeres millennials, donde las herramientas de las redes sociales permiten segmentar el público objetivo.
- (O5) La industria de venta al por menor de ropa de dormir en Quito es inmaduro, ya que dos empresas cubren el 84% del mercado, siendo pocos los competidores destacables.

3.1.3.2. AMENAZAS

- (A1) Con una inversión económica baja pueden crear una empresa competidora.
- (A2) Las quiteñas aún tienen desconfianza de comprar por internet.
- (A3) La ropa de dormir es un producto que las personas pueden postergar su compra.
- (A4) La ropa de dormir tiene como sustituto a la ropa que las personas disponen en su casa y prefieren utilizarlas para dormir, como camisetas, calentadores, etc.
- (A5) Las empresas comercializadoras de ropa de dormir de otras ciudades tienen la posibilidad de vender también por internet en Quito.

3.1.3.3. FORTALEZAS

- (F1) La empresa solo comercializa ropa de dormir que ha sido previamente aprobada o demanda por las clientes dentro de su página *web*.
- (F2) La empresa ofrece herramienta de compra *on-line* las 24 horas los 7 días de la semana (24/7) mediante su página *web* donde los clientes pueden escoger el lugar, día y hora que desea recibir su ropa de dormir.
- (F3) Uso de herramientas de venta y *marketing* como un CRM, *chatbot*, *mailing* y publicidad segmentada por redes sociales que permiten obtener los datos de cada uno de los clientes, que han comprado y los que se han convertido de *leads* a *deals*, para llevar los registros y determinar a quienes se debe enviar determinada publicidad para concretar ventas a clientes nuevos o existentes.

3.1.3.4. DEBILIDADES

- (D1) La empresa es una marca nueva en la industria del comercio y manufacturera.
- (D2) La empresa es intermediaria por lo que depende de los diseños de los proveedores.
- (D3) La empresa depende de los precios de la ropa de dormir que determine los proveedores.

3.1.3.5. MATRIZ DE ESTRATÉGIAS FODA (Definición de Ventajas Competitivas)

Amenazas – Fortalezas

- A1F1: Gestionar una marca que permita transmitir el concepto que las clientes tienen el control de decidir que producto se va a comercializar.
- A3F2: Disponer de la plataforma de compra en la *web* 24/7 operativa, para cuando el cliente desee comprar, lo haga inmediatamente y no lo postergue.

- A4F3: Utilizar internet para generar publicaciones intrusivas, y llegar a las personas adecuadas mediante las herramientas de segmentación.

Debilidades – Oportunidades

- D1O4: Segmentar al nicho de mercado con las herramientas que tienen las redes sociales, para destacar la marca.
- D2O2: Calificar a varios proveedores en la empresa, para contar con variedad de diseños.
- D3O2: Calificar a los proveedores que están en el 50% fuera de las que dominan las otras ocho empresas que disponen del otro 50% del mercado, para negociar y obtener mejores costos.

Fortaleza – Oportunidad

- F1O2: Aprobar ropa de dormir que se va a comercializar de diferentes productores en base a requisitos comerciales mínimos preestablecidos por la empresa.
- F2O3: Disponer de la página *web* de la empresa habilitada 24/7 para que esté disponible para las compras por internet.
- F3O5: Utilizar las herramientas como el *mailing* y las redes sociales para que la empresa gane parte del mercado objetivo.

Debilidad – Amenaza

- D1A2: Obtener posicionamiento en el corazón del cliente objetivo para mejorar la confianza de compra en la página *web* y lograr la recompensa.
- D1A4: Posicionar en la mente del cliente la marca de la empresa en Quito, siendo el siguiente paso obtener clientes de otras ciudades.

3.2. ANÁLISIS DEL MERCADO

Pregunta De Investigación:

¿Las mujeres millennials económicamente activas en Quito compran ropa de dormir por internet?

Universo:

Mujeres de 25 a 35 años (Millennials) económicamente activas con ingreso mayor a \$2.000

3.2.1. MUESTRA

La muestra seleccionada será probabilística debido a que del subgrupo de la población la elección de los elementos tiene la misma posibilidad de ser elegidos y se puede medir el tamaño de error en predicciones. Por esta razón se requiere hacer dos procedimientos:

El primero será calcular un tamaño de la muestra que sea representativo de la población y el segundo consiste en seleccionar los elementos muestrales de manera que al inicio todos tengan la misma posibilidad de ser elegidos (Sampieri Hernández, 2014)

Tabla 1.

Base de Datos de Indicadores de Empleo en el Ecuador a Junio

Nomenclatura	Descripción	Dato
PE	Población económicamente activa Ecuador	5'290.872
ME	Mujeres económicamente activa Ecuador	2'216.203
PAE	Población entre 25 y 34 años económicamente activas Ecuador	1'314.125
PQ	Población económicamente activa Quito	876.666

%ME	Porcentaje de Mujeres económicamente activas Ecuador	41,89%
%MAE	Porcentaje de mujeres entre 25 y 34 años económicamente activas Ecuador	24,84%

Nota: Adaptada de (INEC, 2018)

Tabla 2.

Encuesta nacional de ingresos y gastos

Nomenclatura	Descripción	Dato
%I	Porcentaje de Hogares que perciben Ingresos monetarios corrientes por rangos de salario básico	11%

Nota: Adaptada de (INEC, 2018)

Entonces el estimado de Mujeres entre 25 y 34 años en Quito sería:

Tabla 3.

Datos del número de mujeres en Quito

Descripción	Dato	Operación
Mujeres en Quito económicamente activas	367.212	$MQ = PQ * \%ME$
Mujeres en Quito entre 25 y 34 años económicamente activas	91.207	$MAQ = MQ * \%MAE$
Mujeres en Quito entre 25 y 34 años económicamente activas con ingreso mayor a \$2.000	10,033	$MAIQ = MAQ * \%I$

Por lo tanto, el Universo para obtener la muestra sería 10.033 Mujeres económicamente activas con ingreso mayor a \$2.000 en Quito.

Cálculo de la muestra

Debido a que el tamaño del Universo es muy grande (mayor a 10.000) se considera un universo infinito (Guaragna & Fridman, 2013) y se calcula la muestra con la siguiente fórmula (Zikmund & Babin, 2009):

$$n = \frac{Z^2 * p * q}{e^2}$$

Ecuación 1. Muestra Universo Infinito. Tomada de (Zikmund & Babin, 2009).

Tabla 4.

Datos para el cálculo de la muestra

Nomenclatura	Descripción	Dato
N	Universo	10.033
Z	Nivel de confianza (95%)	1.96
p	Probabilidad de éxito	50%
q = 1 - p	Probabilidad de fracaso	50%
e	Error máximo admisible	5%

Lo que da una un tamaño de muestra igual a 388 unidades

3.2.2. INSTRUMENTO DE MEDICIÓN

El instrumento de medición que se ha utilizado es una encuesta virtual utilizando los canales digitales como redes sociales, plataformas de mensajería, etc. Esta encuesta (Anexo 1) contiene preguntas cerradas, con vocabulario simple, directas pero sutiles y breves que toman menos tiempo en contestar, considerando que el mercado meta son millennials.

Las variables de Investigación son:

- Concepto de la marca
- Rango de edad de mujer millennial
- Rango de ingreso económico mensual de la mujer
- Preferencia de ropa de dormir

En función de las variables de investigación determinadas se obtienen los siguientes objetivos:

- Conocer los hábitos de compra de ropa para dormir del mercado meta.
- Identificar la promesa de valor de la marca comercializadora de ropa de dormir adecuada
- Conocer los canales de compra de ropa de dormir más utilizados

Las encuestas se aplicaron mediante tres maneras en la ciudad de Quito:

- Encuestas autoadministradas que se enviaron y recibieron por internet
- Encuestas personales que se desarrollaron en lugares públicos
- Encuestas telefónicas

3.2.2.1. RESULTADOS DE LA ENCUESTA

Los resultados más relevantes de la encuesta son los siguientes, (Los resultados de cada una de las preguntas de la encuesta se pueden visualizar en el Anexo 2): La encuesta refleja que las mujeres millennials económicamente activas con un rango de edad de 25 a 35 años (mercado objetivo), el 76.3% compran de 1 a 2 veces por año ropa de dormir lo que permite visualizar que existe una demanda recurrente de compra de ropa de dormir en la ciudad de Quito y esta demanda se puede desarrollar a favor de la empresa.

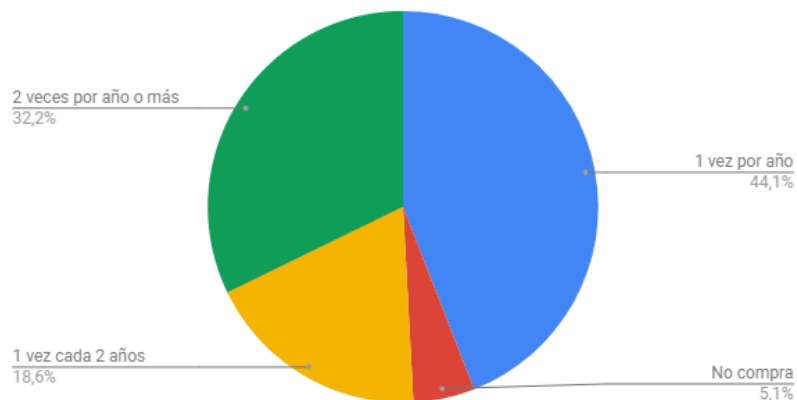


Figura 4. Resultado ¿Con qué frecuencia acostumbra a comprar ropa de dormir para usted?

El 62.2% del mercado objetivo compra la ropa de dormir en un centro comercial y el 1.7% ha comprado por internet, esto permite visualizar que esta plaza virtual aún no ha sido explotada en el mercado y es lo que la empresa va a aprovechar.

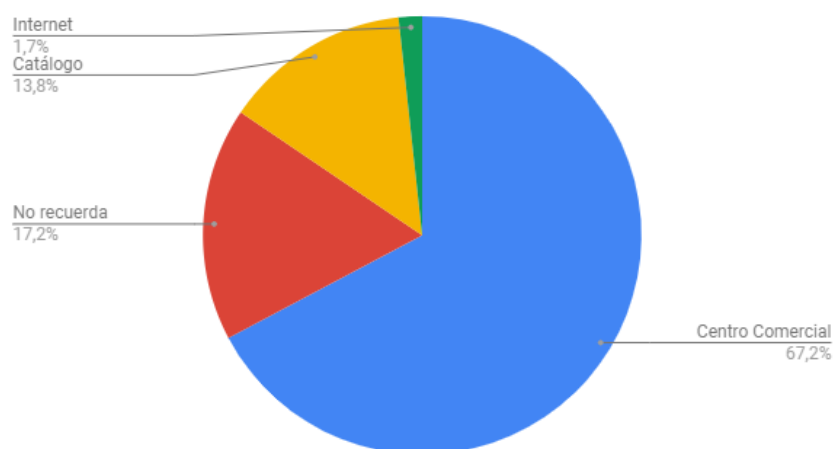


Figura 5. Resultado ¿Dónde compra su ropa de dormir?

El precio que predomina en el mercado de ropa de dormir para una prenda es un rango de \$15 y \$25, por lo que se debe ofrecer un valor agregado que el mercado objetivo aprecie y esté dispuesto a pagar más.

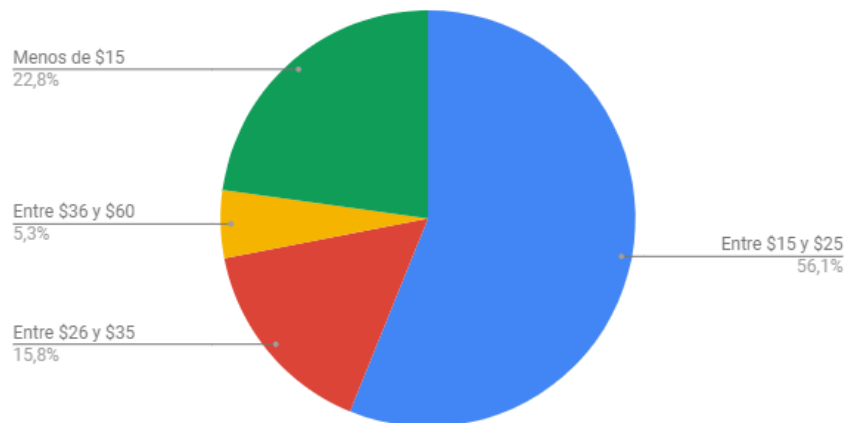


Figura 6. Resultado ¿Cuánto pagó por la última ropa de dormir que compró?

Con respecto a los canales de promoción o compra de ropa de dormir, queda demostrado que el canal de venta por internet aún no está bien desarrollado ya que el 64.4% no ha comprado su ropa de dormir por internet, y está es la oportunidad de la empresa para promocionar y comercializar sus prendas por internet y así diferenciarse de su competencia y ganar una cuota de mercado.

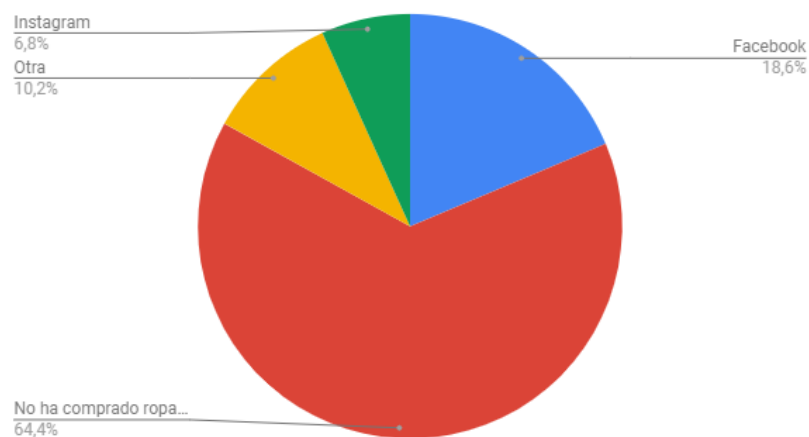


Figura 7. Resultado ¿En qué red social ha comprado ropa?

3.3. DEFINICIÓN DE SEGMENTO

Debido a que el canal de promoción será a través de redes sociales, el producto es ropa de dormir para mujeres millennials y la plaza será el internet, se ha

definido que la empresa se enfocará en vender su producto al siguiente segmento:

Demográfico:

- Edad: de 25 a 34 años
- Sexo: mujeres
- Ocupación: profesionales
- Nivel académico: universitarias

Psicográfica:

- Nivel socio económico: medio alto
- Estilo de vida: sale con amigos y amigas y le importa lo que la gente piense, viaja frecuentemente a otras ciudades o países, compra frecuentemente ropa.
- Personalidad: vanidosa, compulsiva, busca diferenciarse, sigue las tendencias.

3.4. PROPUESTA DE VALOR

Ofrecer por tiempo limitado los diseños de ropa de dormir de calidad que la comunidad de “*Helena*” escoja en su página *web* por medio de *Likes* desde sus celulares o computadoras, brindando a las clientes la opción de realizar compras las 24 horas del día los 7 días de la semana en la *web* de Helena, donde seleccionarán el día, la hora y el lugar de la entrega de su producto. La atención es personalizada desde el momento de recibir el pedido hasta el instante que se entrega en la ropa de dormir en el domicilio de la cliente.

3.5. NATURALEZA Y FILOSOFÍA DEL NEGOCIO

La empresa es una marca comercializadora de ropa para dormir que atiende las preferencias de las mujeres de la generación millennial.

La filosofía de la empresa indica cual debe ser el comportamiento de las personas que la representan, basándose en sus valores (Sainz, 2004). Los valores y filosofía son:

- Integridad en la calidad de ropa para dormir que se ofrece y se entrega al cliente
- Honestidad para desarrollar relaciones duraderas con los proveedores
- Puntualidad en tiempos de entrega de la ropa para dormir
- Compromiso de brindar los diseños de ropa de dormir que desean nuestras clientes.

3.6. ESTILO CORPORATIVO, IMAGEN

El nombre de la empresa será **Helena**, refleja una mujer joven que sabe lo que quiere vestir en la ocasión de su preferencia, cuando desea verse bella, sexy o cómoda, toma su celular y compra la ropa que desea en ese momento, en cualquier lugar a cualquier hora, sin necesidad de tener que salir de su casa u oficina. Por esta razón el eslogan de Helena es “tiene lo que quieres” y el logo es de color naranja por ser un color jovial que llama a la acción y es efusivo como la mujer millennial



Figura 8. Logotipo de la empresa

3.7. MISIÓN Y VISIÓN

3.7.1. VISIÓN

“La visión de Helena es ofrecer los diseños de ropa de dormir de calidad, que las mujeres de hoy desean.”

3.7.2. MISIÓN

“Nuestra misión es facilitar a las mujeres jóvenes, a través de nuestra página web, diseños de ropa de dormir que reflejen su estilo con productos de calidad y a la moda. Nuestro compromiso es la puntualidad, excelencia y la atención personalizada hacia nuestros clientes y nuestros stakeholders.”

3.8. ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL

De acuerdo con las ventajas identificadas en la Matriz FODA y la propuesta de valor de Helena, la estrategia competitiva que se utilizará para crear valor al cliente será la Diferenciación orientada hacia lo que quieren las clientes (Kotler & Armstrong, 2013), donde el marketing concentrado (de nicho) es la base para entender al cliente y ofrecer la ropa de dormir de su preferencia, con las personas adecuadas y a un precio accesible.

3.8.1. ESTRATEGIA DE PRODUCTO

El diseño del producto será comercializado en base a la preferencia de los clientes, en base al mercado meta y su comportamiento, el cliente desea tener el control de sus decisiones de compra, por esta razón en la página web de Helena, el cliente seleccionará el producto que desea que se comercialice el siguiente mes. Para esto, Helena mantendrá durante quince días publicado en su página inicial de la web cinco diseños y a lado de cada diseño se da la opción de dar un *Like*, los tres diseños que más *Likes* obtengan serán los que se comercializarán el siguiente mes, transmitiendo la imagen de un producto Premium.



Figura 9. Diseños de Ropa de Dormir de Helena

Los productos serán seleccionados de diferentes proveedores mayoristas locales, seleccionando los modelos de ropa de dormir en base al diseño juvenil, material y calidad.

Helena debe diferenciarse por lo que se desea transmitir al cliente como la calidad del producto. La ropa de dormir se debe entregar en una caja de cartón que contenga el Logo de Helena, cuando abran la caja se debe percibir un aroma que identifique que es un producto de la marca y de esta manera crear el posicionamiento en el corazón del cliente a través de la emoción, aroma al momento de abrir la caja y encontrar su producto deseado.

Tabla 5.

Requerimiento Marketing Producto (Costo Anual de Producto)

	Años	1	2	3	4	5
Costo Ropa Dormir	Und	\$ 14,99	\$ 15,43	\$ 15,88	\$ 16,35	\$ 16,83
Caja Marca Helena	Und	\$ 0,60	\$ 0,62	\$ 0,64	\$ 0,65	\$ 0,67
COSTO DEL PRODUCTO TERMINADO	Und	\$ 15,59	\$ 16,05	\$ 16,52	\$ 17,00	\$ 17,50
PVP PRODUCTO TERMINADO	Und	\$ 34,88	\$ 35,90	\$ 36,96	\$ 38,04	\$ 39,16

3.8.1.1. ESTRATEGIA DE PRECIO

Al ser un producto premium, el precio será establecido basado en el valor agregado (Kotler & Armstrong, 2013) y lo que transmite Helena con su ropa de dormir al cliente y no por el costo del producto, por esta razón el precio del producto inicial será de \$34.88 que está por encima del resultado de la encuesta, donde la mayoría de las mujeres compra su ropa de dormir en un rango de \$15 y \$25.

El cobro de la ropa de dormir de Helena será mediante la página *web* desde el PC o celular por facilidad para las personas que ya han comprado en internet y en efectivo (pago contra entrega) para las personas que aún desconfían de las compras virtuales.

3.8.2. ESTRATEGIA DE PLAZA.

Debido a que Helena tiene como cliente objetivo a las mujeres quiteñas millennials que desean tener recompensas inmediatas, y la encuesta revela que el 64.4% de estas mujeres no han comprado por internet aún, refleja que las ventas por internet de ropa de dormir es una plaza sin explotar, por lo que la estrategia de venta será minorista directa online (Kotler & Armstrong, 2013), mediante la página *web* especializada en ropa de dormir, de esta manera cuando una cliente desee comprar una ropa de dormir, lo solicitará ingresando a la página *web* y Helena le entregará el producto de acuerdo con el día y hora que la cliente lo escoja.

Ya que un detonante de compra es la referencia del producto de amigos o familiares, se utilizará la estrategia de *Buzz Marketing* (Sernovitz, 2013) mediante Instagram, así que una vez que Helena cumpla con la promesa de valor hacia el cliente, a éste le apetezca compartir la ropa de dormir de Helena en sus redes sociales.

Aprovechando que el método más aceptado por los quiteños para recibir publicidad es el mail, se utilizará el *mailing* para enviar a la base de datos de los clientes que han adquirido ropa de dormir anteriormente en Helena. El *mailing* será con el propósito de brindar una invitación personalizada para conocer el nombre de los nuevos diseños que se lanzarán a la venta cada mes, para tener un efecto de expectativa con las clientes existentes y se enviarán una nueva invitación el día que se revelen los diseños para que visiten la página web y concreten la compra.

3.8.3. ESTRATEGIA DE PROMOCIÓN

Considerando que el SEO (*Search Engine Optimization*) o también llamada visibilidad orgánica de las palabras claves “ropa de dormir” es baja y respaldado por la encuesta que determina que la mayoría de los clientes objetivos aún no compran por internet, se utilizará una publicidad intrusiva por medio de la red social Instagram, que permitirá aumentar la demanda de ropa de dormir, ya que mientras los prospectos navegan en Instagram podrán visualizar el anuncio de los productos de Helena. Se utilizará la estrategia de promoción de jalar (Kotler & Armstrong, 2013) donde se busca crear una comunidad que se identifique con Helena y adquiera sus productos.

El embudo de Ventas se iniciará generando tráfico a través de la exposición y publicidad en Instagram que será el enlace para llevar a el tráfico a la página web (*Lead*), donde se desarrollará la interacción por medio de *landing page* para obtener los datos de los prospectos (*Deal*) y de esta manera convertir mediante la interacción adecuada al *Deal* en cliente.

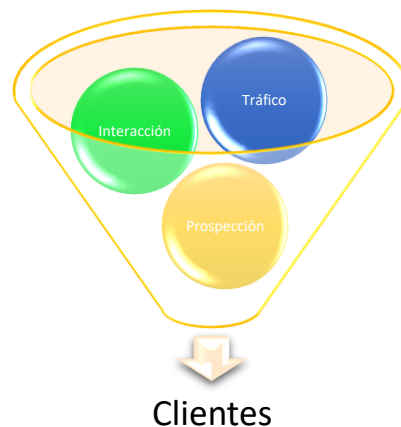


Figura 10. Embudo de Ventas de Helena

Se obtendrá el posicionamiento con base a la expectativa, antes de lanzar un nuevo diseño de ropa de dormir a la venta, se realizarán un sorteo de esta ropa de dormir para una ganadora y se anunciará a la ganadora el día que se habilite la compra por internet del nuevo diseño, con la finalidad de causar expectativa entre las clientes de Helena y aumentar el tráfico en los canales digitales como Instagram y la página web.

Crecimiento externo, se realizará alianzas estratégicas con centros de diversión nocturnos que quieren diferenciarse con fiestas temáticas, donde se promocionará fiestas de ropa de dormir y será un promotor de Helena, de esta manera posicionarse en la mente y en el corazón de los clientes debido a los momentos de diversión y alegría que compartan con sus amigas.

Se define el siguiente cronograma para el lanzamiento de campañas de Marketing, debido a que el primer año comienza con ventas bajas por ser un emprendimiento nuevo, para observar la temporalidad se muestra en la siguiente tabla las ventas del segundo año, tomando como base el mes de marzo en la primera campaña de lanzamiento de nueva temporada de cada año:

Tabla 6.

Campañas de Marketing

Mes	Campaña	Unidades Vendidas	Ventas Año 2	Temporabilidad
Marzo	Lanzamiento nueva temporada	261	\$ 2.162,37	0%
Abril	Landing page	144	\$ 5.789,57	-45%
Mayo	Día de la madre	348	\$ 8.684,36	33%
Junio	Evento	175	\$ 14.473,94	-33%
Julio	Lanzamiento nueva temporada	262	\$ 2.894,79	0%
Agosto	Landing page	175	\$ 5.959,67	-33%
Septiembre	Landing page	87	\$ 9.370,33	-67%
Octubre	Evento	174	\$ 5.169,84	-33%
Noviembre	Lanzamiento nueva temporada	261	\$ 12.493,77	0%
Diciembre	Navidad	436	\$ 6.282,79	67%
Enero	Landing page	87	\$ 9.406,23	-67%
Febrero	Evento	174	\$ 6.282,79	-33%

3.8.4. ESTRATEGIA DE SERVICIO

Siguiendo la directriz de la estrategia de diferenciación de Helena, esto incluye destacar en el servicio que se ofrece a sus clientes, debido a que los millennials desean respuestas rápidas se implementará un *chatbox* en la página web de Helena, para poder dar respuesta inmediata a las dudas y consultas del cliente. El *chatbox* será manejado por el personal de Helena que será capacitado para atender siguiendo la filosofía de la empresa.

El personal que realice la entrega a domicilio tendrá un uniforme que se identifique con Helena, otorgando confianza al cliente siendo atendido por una persona de la empresa y demostrando un servicio personalizado.

El proceso de venta será brindar la posibilidad de que las personas puedan ver opciones de diferentes diseños de ropa de dormir, donde las podrán seleccionar y si está disponible el diseño comprar inmediatamente y si es una publicación de próximo diseño, las personas podrán poner en su lista de deseos, de esta

manera Helena conocerá los gustos de la mayoría de sus clientes y comercializará lo que sus clientes quieren. Todo esto se hará en la página web, donde las clientes tendrán la posibilidad de revisar los diseños en cualquier momento y tendrán el control de lo que desean en el momento que ellas lo quieran, de esta manera cuando realicen la compra, podrán seleccionar el día, lugar y hora de la entrega de su ropa de dormir de su preferencia.

Demostrando la productividad y calidad de nuestro servicio, una vez realizada la compra en la página web se enviará un mail de confirmación de que se ha recibido el pedido e indicando el lugar, fecha y hora que ha seleccionado la cliente. Antes de salir con el pedido se realizará una llamada a la cliente confirmando la cita y exponiendo quién será la persona que entregará su pedido. De esta manera se dará un seguimiento continuo del servicio de entrega, para evitar malentendidos y que el servicio de entrega sea placentero para el cliente.

3.9. PRESUPUESTO DE MARKETING

Tabla 7.

Presupuesto Anual Marketing / Ventas

	1	2	3	4	5
Página web	\$ 700,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Mantenimiento Página web	\$ -	\$ 12,00	\$ 12,35	\$ 12,72	\$ 13,09
Mailing	\$ 100,00	\$ 102,94	\$ 105,96	\$ 109,08	\$ 112,28
Instagram Ads	\$ 600,00	\$ 617,63	\$ 635,77	\$ 654,45	\$ 673,68
Diseño de publicaciones	\$ 60,00	\$ 61,76	\$ 63,58	\$ 65,45	\$ 67,37
Banners y publicidad de eventos	\$ 600,00	\$ 617,63	\$ 635,77	\$ 654,45	\$ 673,68
Capacitación de Servicio al Cliente	\$ 200,00	\$ 205,88	\$ 211,92	\$ 218,15	\$ 224,56
CRM (Software de Marketing y Ventas)	\$ 290,00	\$ 298,52	\$ 307,29	\$ 316,32	\$ 325,61
Uniforme repartidor	\$ 120,00	\$ 123,53	\$ 127,15	\$ 130,89	\$ 134,74
GASTO DE MARKETING / VENTAS	\$ 2.670,00	\$ 2.039,88	\$ 2.099,81	\$ 2.161,50	\$ 2.225,01

3.10. PROYECCIÓN DE VENTAS

La facturación en el año 2017 de la industria G4771.11.01 “Venta al por menor de prendas de vestir y peletería en establecimientos especializados” en la ciudad de Quito es de \$172'080.393,98. Helena se enfocará en competir con el 16% de las empresas que no dominan el mercado, estas empresas facturaron \$27'532.863,04.

Las empresas que pertenecen a la industria G4771.11.01 venden variedad de ropa e incluye aproximadamente un 3% de ropa de dormir en su catálogo (ETAFASHION, 2018) dando una facturación anual de \$825.985,89 y considerando un precio de venta \$34.88 por cada ropa de dormir determinado en la estrategia de precio da como resultado que en este segmento del mercado se vende 23.680 unidades al año.

Con lo descrito en el plan de marketing Helena proyecta capturar inicialmente el 10% de este segmento de mercado, es decir, vender aproximadamente 2.368 unidades el primer año, y tener un crecimiento anual desde el segundo año del 5% que es acorde al 8,98% del crecimiento anual de la industria a la que pertenece. (Super Intendencia de Compañías, 2017).

Tabla 8.

Proyección Venta Anual - Helena

	Unidades	IN Anual
Año 1	1844	\$ 64.308,82
Año 2	2589	\$ 92.953,38
Año 3	2718	\$ 100.461,50
Año 4	2856	\$ 108.634,90
Año 5	2993	\$ 117.205,56

4. CAPÍTULO 4: OPERACIONES

Helena será registrada en la Super Intendencia de compañías como una empresa de Responsabilidad Limitada con la Razón Social “Helena Ropa Minorista Cia. Ltda.” y el nombre comercial “Helena” estará conformada por tres socios y a cada uno le corresponderá el 33,33% de la empresa. Helena operará con matriz en Quito registrada en el CIU G4771.11.01 “Venta al por menor de prendas de vestir y peletería en establecimientos especializados”.

La marca “Helena” y su respectivo lema comercial “Tiene lo que quieres” serán registrados en el Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual (IEPI) con el fin de proteger los derechos de utilizar el uso del nombre, logo y lema comercial y así evitar que otra empresa pueda beneficiarse del esfuerzo de marketing de Helena. Gracias al registro en el IEPI se tendrá derecho de presentar acciones legales en contra de personas o empresas que deseen utilizar la marca sin autorización y deseen hacer mal uso de esta.

4.1. CADENA DE VALOR

De acuerdo con el plan de Marketing descrito en el capítulo anterior, Helena requiere contar con la siguiente cadena de valor, donde se definen 3 procesos primarios y 2 procesos secundarios:

Primarios

- Compras
- Almacén y Logística
- Marketing y Ventas

Secundarios

- Soporte Tecnológico
- Gestión Administrativa

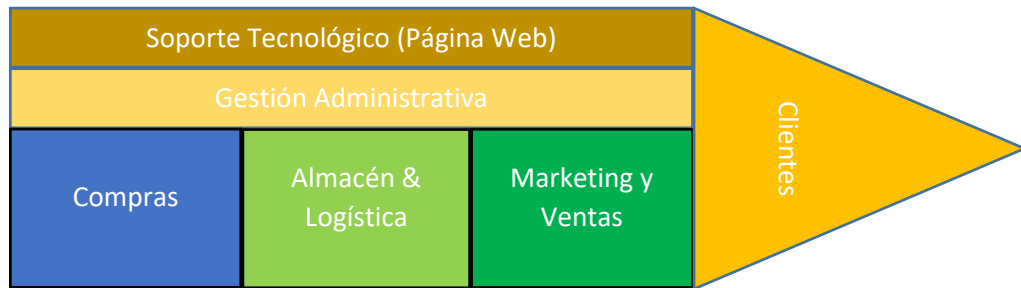


Figura 11. Cadena de Valor Helena

De acuerdo con la estrategia organizacional que es la diferenciación, los procesos que generan una ventaja competitiva son los que se dirigen hacia el cliente: Proceso de Marketing y Ventas.

4.2. ORGANIGRAMA

Para cubrir los procesos primarios, los que crean valor y los secundarios existirá un responsable, y un gerente general de Helena, por tal razón el organigrama de la empresa es el siguiente:

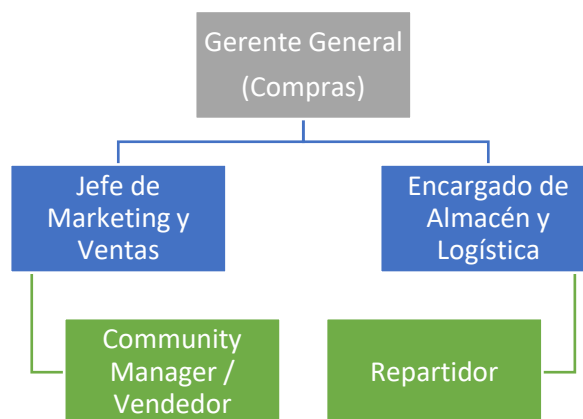


Figura 12. Organigrama – Helena

La empresa contará con cinco trabajadores distribuidos de la siguiente manera y con su respectivo sueldo:

Tabla 9.

Sueldos Mensuales Trabajadores Helena

Cantidad	Cargo	Sueldo (USD)	Año de Contratación
1	Gerente General	600.00	1
1	Jefe Marketing y Ventas	600.00	1
1	Community Manager / Vendedor	394.00	1
1	Encargado de Almacén Y Logística	394.00	1
1	Repartidor	394.00	1

4.3. DESCRIPCIÓN DE LOS PROCESOS

Cada uno de los procesos de Helena requiere realizar diferentes actividades que se indican en el siguiente diagrama de flujo y se identifica con color amarillo las actividades de las cuales es responsable el proceso de Marketing, con color azul el proceso de Compras y de color violeta el proceso de Almacén y Logística.

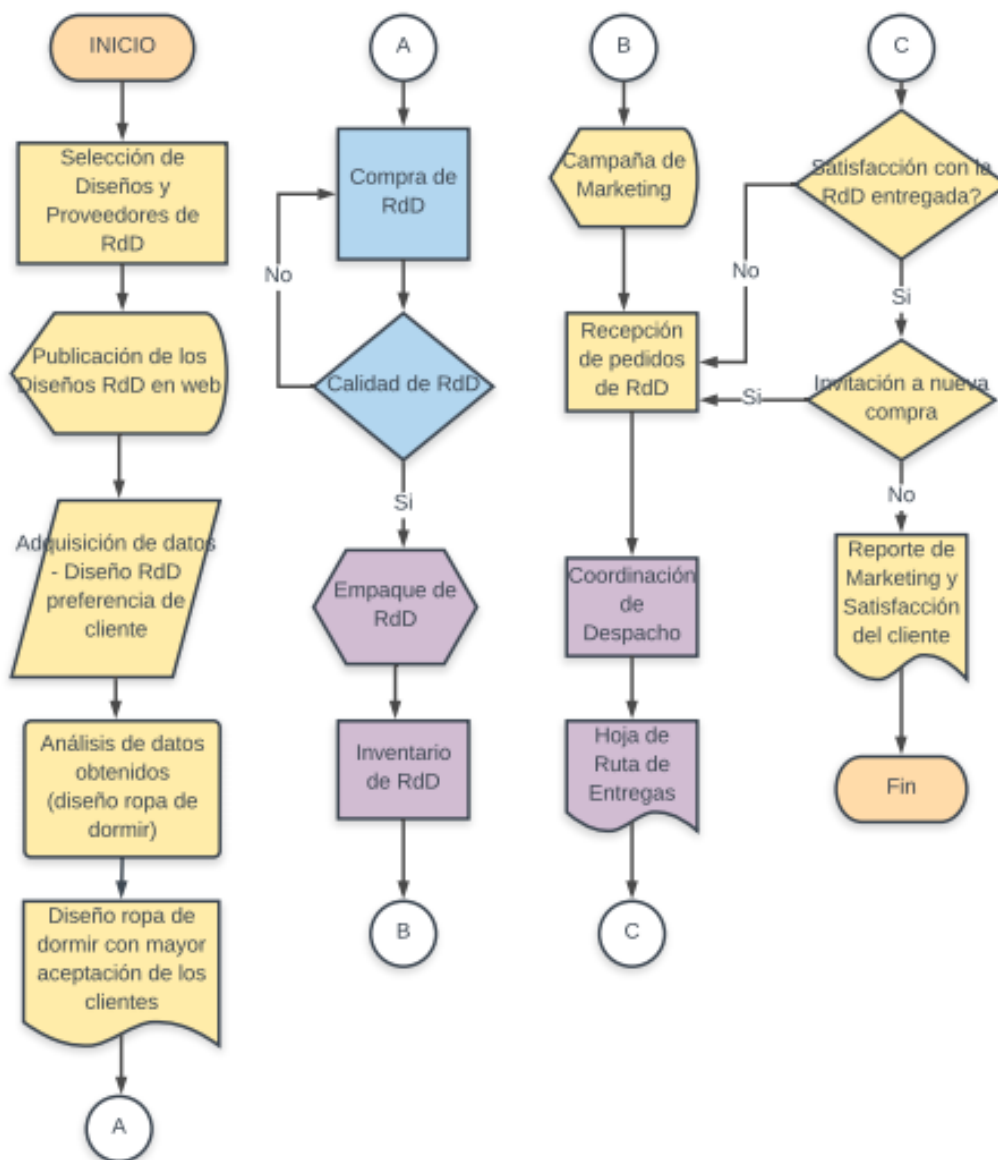


Figura 13. Diagrama de Flujo de Procesos Helena. Nota: Ropa de Dormir (RdD)

El registro de proveedores, inventarios, pedidos, clientes y ventas se realizará mediante el aplicativo *web* “Boss” (<https://boss-app.com/en>) con el objetivo de centralizar toda la información, disponer de datos históricos, auditar los procesos, tener registro de los responsables de las actividades desarrolladas de la cadena de valor y sobre todo con los datos poder detectar errores y aciertos en la cadena de valor para corregirlos o potenciarlos respectivamente.

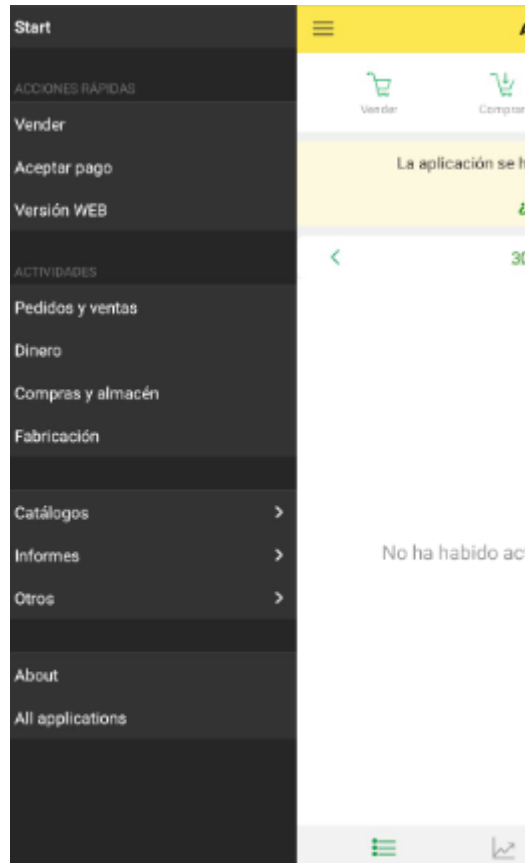


Figura 14. Captura de Pantalla de Boss

4.3.1. PROCESO DE MARKETING:

Las responsabilidades de planificar y dirigir las actividades del proceso de Marketing y ventas están distribuidas de la siguiente manera:

Jefe de Marketing y Ventas:

- Seleccionar y supervisar el cumplimiento de las estrategias de marketing y ventas.
- Desarrollar el pitch del vendedor hacia los clientes.
- Supervisar las ventas y la satisfacción del cliente.
- Calcular las comisiones en base a su monto de ventas.
- Seleccionar el diseño de la ropa de dormir que se va a comercializar
- Aprobar las campañas de marketing.

- Negociar con los proveedores la adquisición de los diseños de ropa de dormir.
- Generar alianzas estratégicas con externos.
- Determinar el presupuesto anual de marketing y ventas para cumplir con los objetivos.
- Contratar a su recurso humano requerido.
- Generar reportes de Marketing y Ventas dirigidas a Gerencia General.

Community Manager / Vendedor:

- Administrar la página *web* y las redes sociales.
- Crear el contenido para la página *web* y las redes sociales.
- Desarrollar y ejecutar las campañas de marketing
- Generar reportes gerenciales de los datos de tendencias de la página *web* sobre los diseños de Ropa de Dormir que prefieren los Leads.
- Mitigar el riesgo de un mal efecto de red debido a comentarios mal intencionados en las redes sociales.
- Conversión automática de *Leads* a *Deals* y de *Deals* a ventas con el uso de herramientas digitales como las redes sociales, páginas de aterrizaje, página *web*.
- Emitir factura electrónica al cliente de las ventas automáticas realizadas en la página *web*.
- Ingresar los datos en la aplicación web “Boss” de los clientes de ventas realizadas automáticamente en la página *web*.
- Atención al cliente en base a pitch establecidos por la jefatura.
- Recepción de pedidos e ingresarlos a “Boss” indicando si el pago ya ha sido realizado por página *web* o se debe cobrar el momento de la entrega.
- Satisfacción del cliente, en caso de existir alguna queja, se debe resolver el inconveniente
- Invitar al cliente a realizar una nueva compra.

4.3.2. PROCESO DE COMPRA

En este proceso el Gerente General se encargará de realizar los pedidos de productos de acuerdo con la planificación del flujo económico que tenga la empresa, teniendo las siguientes responsabilidades:

- Gestionar administrativamente la compra de los diseños de ropa de dormir con el proveedor escogido por la jefatura de marketing.
- Verificar que los productos recibidos por parte del proveedor sean los solicitados y que todos los diseños de ropa de dormir cumplan con la calidad ofrecida por el proveedor.
- Compra de empaques de Helena para las entregas y otros insumos que requiera la empresa.
- Ingresar los datos de compras a “Boss”.
- Negociar financiamientos y tiempos de entrega en base a la cantidad de compras con cada proveedor.
- Calificar a los diferentes proveedores en base a su cumplimiento de tiempo de entrega, calidad de los productos, financiamiento otorgado, atención a la empresa y reposición de ropa de dormir en mal estado.
- Asignar los presupuestos adecuados a cada uno de los procesos de la empresa.
- Aprobar los ingresos y egresos económicos de la empresa.
- Determinar los KPIs que la empresa requiere cumplir para medir, controlar y tomar decisiones que mejoren la cadena de valor de Helena, para lo cual se ayudará de un Cuadro de Mando Integral (Balance Score Card - BSC).

4.3.3. PROCESO DE ALMACÉN Y LOGÍSTICA

Los responsables de cumplir con las actividades del proceso de almacén y logística son:

Encargado de Almacén y Logística:

- Generar reportes de rotación de inventario, tiempos de entrega y tiempo de ejecución de actividades dirigidas a Gerencia General.
- Recibir los productos de los proveedores con la aprobación de gerencia general
- Empacar los productos en la caja de Helena.
- Almacenar y organizar el stock de ropa de dormir.
- Recibir los pedidos y generar la hoja de rutas de las entregas.
- Designar las rutas al repartidos correspondiente.
- Ingresar los datos de inventario y despacho en “Boss”
- Recibir el dinero del producto recibido por los repartidos (en caso de que no se haya realizado el pago por medio de la página *web*) y entregar este dinero a la asistente administrativa.
- Confirmar el lugar, fecha y hora de recepción del producto con el cliente.

Repartidores:

- Cumplir con los tiempos de entrega determinados.
- Realizar cobro del producto entregado al cliente (en caso de que no se haya realizado el pago por medio de la página *web*).
- Reportar novedades en la entrega al encargado de almacén y logística.

4.4. PRESUPUESTO GENERAL OPERATIVO

Tabla 10.

Presupuesto General Operativo

	2	3	4	5
Arriendo Almacén	\$ 1.852,88	\$ 1.907,32	\$ 1.963,36	\$ 2.021,04
Servicios Básicos	\$ 555,87	\$ 572,20	\$ 589,01	\$ 606,31
Seguro de Moto	\$ 61,76	\$ 63,58	\$ 65,45	\$ 67,37
Mantenimiento Moto	\$ 148,23	\$ 152,59	\$ 157,07	\$ 161,68
Suministros	\$ 370,58	\$ 381,46	\$ 392,67	\$ 404,21
Plan Celular	\$ 741,15	\$ 762,93	\$ 785,34	\$ 808,42
GASTOS GENERALES Y ADMINISTRATIVOS	\$ 3.730,47	\$ 3.840,07	\$ 3.952,90	\$ 4.069,03
GASTO SUELDOS	\$ 43.186,24	\$ 43.836,46	\$ 44.515,13	\$ 45.214,39

4.5. CUADRO DE MANDO INTEGRAL

Tabla 11.

Balance Score Card Helena

Perspectiva	Estrategia	Objetivos	Kpis	Responsable
Financiera	Medición, Control y Mejoramiento Continuo de Procesos	Mejorar margen de ganancia de los productos	Mínimo el 55% de utilidad bruta (UB) UB = Ingresos por ventas - Costo de productos vendidos	Jefe de Marketing y Ventas
		Incrementar Ventas Mensuales (IAV)	5% de incremento anual de ventas IAV = (Ventas de año n+1 - Ventas de año n) / Ventas de año n	Jefe de Marketing y Ventas
		Utilidad Neta Positiva	Máximo al tercer año cumplimiento	Jefe de Marketing y Ventas Encargado de Almacén y Logística Gerente General
		Rotación de Inventarios (RIM)	Índice Mínimo 2,6 veces RIM= Costo de productos vendidos / (Inventario prod terminados + Inventario materia directos + Inventario materia indirectos)	Jefe de Marketing y Ventas
		Retorno sobre los capital (ROE)	Al 3er año obtener el 13% ROE= Utilidad Neta / Capital	Gerente General
		Retorno sobre los activos (ROA)	Al 3er año obtener el 2% ROA= Utilidad Neta / Activos Totales	Gerente General
Procesos Internos	Crecimiento Orgánico	Cumplimiento de tiempo de entrega de informes dirigidos a gerencia general (%TEG)	95% mínimo de cumplimiento. %TEG = # de Informes a gerencia enviados a tiempo / # total de informes a gerencia enviados	Jefe de Marketing y Ventas Encargado de Almacén y Logística Gerente General
		Cumplimiento de tiempo de entrega de documentos entre procesos: Diseño con mayor aceptación del cliente, Aprobación de empaçar los productos y Hoja de ruta (%TEP)	95% mínimo de cumplimiento. %TEP = # de Informes entre procesos enviados a tiempo / # total de informes entre procesos enviados	Jefe de Marketing y Ventas Encargado de Almacén y Logística Gerente General

Desarrollo y Aprendizaje	Crecimiento Orgánico	Cumplimiento de lugar, hora y fecha de entrega del producto (%TERD)	95% mínimo de cumplimiento. %TEP = # de envíos entregados a tiempo / # total de envíos	Gerente de Almacén y Logística
		Conversión de Leads a Deals (CLD)	30% mínimo de conversión CLD = # de Deals / # de Leads	Jefe de Marketing y Ventas
		Conversión de Deals a Ventas (CDV)	15% mínimo de conversión CDV = # de Ventas / # de Deals	
		Cumplimiento de tiempo de entrega de los Proveedores (%EP)	95% mínimo de cumplimiento. %EP = # de entregas a tiempo del proveedor / # total de entrega del proveedor	Gerente General
Cliente	Competitividad por Diferenciación	Incremento de Me Gusta en los diseños de la ropa de dormir que las personas desean en la página web (%IM)	15% de incremento mensual %IM = (# Me gustas mes n+1 - # Me gusta mes n) / # Me gusta mes n	Jefe de Marketing y Ventas
		Incremento de Leads (%IL)	20% de incremento mensual %IL = # Leads mes n+1 - # Leads mes n) / # Leads mes n	
		Incrementar suscriptores en Instagram (%ISI)	10% de incremento mensual %ISI = # suscriptores mes n+1 - # suscriptores mes n) / # suscriptores mes n	
		Disminuir las quejas de los clientes (%QC)	5% máximo de quejas de clientes %QC = # quejas mes n+1 - # quejas mes n) / # quejas mes n	Jefe de Marketing y Ventas Encargado de Almacén y Logística Gerente General

5. CAPÍTULO 5: PLAN FINANCIERO

5.1. SUPUESTOS A CONSIDERAR PARA LA ELABORACIÓN DEL PLAN FINANCIERO

La industria G4771.11.01 “Venta al por menor de prendas de vestir y peletería en establecimientos especializados” ha tenido un crecimiento promedio del 8,98% entre el año 2011 y 2017 (Super Intendencia de Compañías, 2017), y se considera que el crecimiento anual después del primer año de Helena será del 5% para estar acorde con el crecimiento de la industria a la que pertenece. El porcentaje de inflación se considera del 2,9% considerando la inflación promedio anual del Ecuador desde el año 2009 al 2018 (Ecuador en Cifras, 2018) que afectara al costo del producto y al precio de venta al público anualmente.

Se otorgará el 3% de comisión sobre lo facturado al *Community Manager* por sus ventas automatizadas y generadas a través de la página *web*. Los impuestos considerados son el 15% de participación de trabajadores y el 25% del impuesto a la renta.

Se considera un inventario inicial de \$4.536,69, un costo de \$891 de constitución de la empresa, permisos y registro de marca. La siguiente inversión inicial de Activos Fijos con su respectiva depreciación es (Gitman, 2007):

Tabla 12.

Inversión Inicial de Activos Fijos

MOBILIARIO Y ACCESORIOS	Cantidad	Unidad	Valor U	Valor Total	Vida Util
Escritorio	2	Und	40	80	7 años
Silla	6	Und	25	150	7 años
EQUIPOS TECNOLÓGICOS					
Computadoras	2	Und	300	600	5 años
Impresora	1	Und	100	100	5 años
ENTREGAS					
Moto	1	Und	1500	1500	5 años

Se considera la administración del inventario (Van Horne & Wanchowics, 2010) de acuerdo con la siguiente tabla:

Tabla 13.

Administración de Inventario

Cantidad por periodo (Q)	950
Uso de artículo periodo de 120 días (S)	850
Periodo	4 Meses
COSTO DE PEDIDO	
Transporte	\$ 250,00
Revisión de pedido	\$ 26,02
Evaluación de parámetros de proveedores por	\$ 26,02
Emisión pedido (Negociación) / Contrato	\$ 52,05
Seguro Transporte	\$ 284,81
COSTO DE PEDIDO (O)	\$ 638,91
COSTO DE ALMACENAMIENTO	
Almacenaje	\$ 200,00
Manejo de inventario (Ingreso al Sistema)	\$ 34,93
Riesgo de robo	\$ 712,03
COSTO DE ALMACENAMIENTO (C)	\$ 946,96
COSTO UNITARIO DE ALMACENAMIENTO (C)	\$ 1,00
COSTO MANTENER INVENTARIO	\$ 473,48
COSTO PEDIDO INVENTARIO	\$ 571,65
COSTO DE INVENTARIO	\$ 1.210,56
CANTIDAD OPTIMA	1.044
PUNTO DE PEDIDO	
DIAS DE OPERACIÓN	240
TIEMPO DE ENTEGA	15
EXISTENCIA DE SEGURIDAD	100
	Unidades
	153

5.2. ESTADOS FINANCIEROS PROYECTADOS

5.2.1. ESTADO DE RESULTADOS

Para la estimación del estado de resultados (Ross, Westerfield, & Jaffe, 2010) se ha considerado lo siguiente: Se reservará mensualmente unas 50 unidades de ropa de dormir, con el objetivo de que Helena no quede desabastecida del producto.

El primer año a los proveedores se les pagará de contado hasta obtener un historial de compras y se otorgue a inicios del segundo año un crédito a 30 días en las compras que realice la empresa.

Los gastos considerados son el conjunto de los presupuestos requeridos por el plan de marketing y operativo indicados en el capítulo III y IV respectivamente.

Tabla 14.

Proyección de Ingresos, Costos y Gastos

	1	2	3	4	5
Ingreso por ventas	\$ 64.308,82	\$ 92.953,38	\$ 100.461,50	\$ 108.634,90	\$ 117.205,56
(-) Costo de los bienes vendidos	\$ 28.746,04	\$ 41.550,16	\$ 44.906,29	\$ 48.559,80	\$ 52.390,89
UTILIDAD BRUTA	\$ 35.562,78	\$ 51.403,22	\$ 55.555,21	\$ 60.075,10	\$ 64.814,67
(-) Gastos de Marketing / Ventas	\$ 2.670,00	\$ 2.039,88	\$ 2.099,81	\$ 2.161,50	\$ 2.225,01
(-) Gastos de Sueldos	\$ 39.529,22	\$ 43.186,24	\$ 43.836,46	\$ 44.515,13	\$ 45.214,39
(-) Gastos generales y administrativos	\$ 3.624,00	\$ 3.730,47	\$ 3.840,07	\$ 3.952,90	\$ 4.069,03
(-) Gastos de depreciación	\$ 472,86	\$ 472,86	\$ 472,86	\$ 472,86	\$ 472,86
(-) Gastos de amortización	\$ 178,20	\$ 178,20	\$ 178,20	\$ 178,20	\$ 178,20
UTILIDAD OPERATIVA (EBIT)	\$ -10.911,50	\$ 1.795,57	\$ 5.127,81	\$ 8.794,52	\$ 12.655,19
(-) Gastos por intereses	\$ 2.532,07	\$ 2.065,81	\$ 1.551,95	\$ 985,63	\$ 361,50
UTILIDAD NETA ANTES DE IMPUESTOS	\$ -13.443,57	\$ -270,25	\$ 3.575,86	\$ 7.808,88	\$ 12.293,69
(-) Participación Trabajadores	\$ -	\$ -	\$ 536,38	\$ 1.171,33	\$ 1.844,05
(-) Impuesto a la renta	\$ -3.360,89	\$ -67,56	\$ 893,97	\$ 1.952,22	\$ 3.073,42
UTILIDAD NETA DEPUÉS DE IMPUESTOS	\$ -10.082,68	\$ -202,68	\$ 2.145,52	\$ 4.685,33	\$ 7.376,21

El punto de equilibrio (Ross, Westerfield, & Jaffe, 2010) de Helena es el siguiente:

Tabla 15.

Punto Equilibrio Helena

	1	2	3	4	5
Costos Fijos	\$ 46.336,35	\$ 49.633,58	\$ 49.879,54	\$ 50.104,71	\$ 50.295,98
Punto de Equilibrio (unidades vendidas)	2.402	2.500	2.441	2.382	2.323

5.2.2. BALANCE GENERAL

Tabla 16.

Balance General Helena

	0	1	2	3	4	5
ACTIVOS						
(+) Caja y Banco	\$ 32.142,31	\$ 9.744,88	\$ 21.316,54	\$ 18.977,58	\$ 18.688,83	\$ 21.594,73
(+) Inventarios	\$ 4.536,69	\$ 12.485,37	\$ 14.124,19	\$ 15.933,56	\$ 17.889,57	\$ 19.447,47
(+) Impuesto renta por cobrar		\$ 3.360,89	\$ 67,56			
(=) Total Activos Corrientes	\$ 36.679,00	\$ 25.591,15	\$ 35.508,29	\$ 34.911,14	\$ 36.578,40	\$ 41.042,20
(+) Mobiliario y accesorios	230,00	230,00	230,00	230,00	230,00	230,00
(+) Equipos Tecnológicos	700,00	700,00	700,00	700,00	700,00	700,00
(+) Vehículos	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00
(-) Depreciación Acumulada	\$ -	\$ 472,86	\$ 945,71	\$ 1.418,57	\$ 1.891,43	\$ 2.364,29
(+) Constitución y Permisos	\$ 891,00	\$ 891,00	\$ 891,00	\$ 891,00	\$ 891,00	\$ 891,00
(-) Amortización	0	\$ 178,20	\$ 356,40	\$ 534,60	\$ 712,80	\$ 891,00
(=) Total Activos Fijos Neto	3.321,00	2.669,94	2.018,89	1.367,83	716,77	65,71
(=) TOTAL ACTIVOS	40.000,00	28.261,09	37.527,18	36.278,97	37.295,17	41.107,92
PASIVOS						
(+) Cuentas por pagar	\$ -	\$ -	\$ 14.296,03	\$ 15.013,17	\$ 15.761,49	\$ 16.556,58
(+) Sueldos por pagar		\$ 3.312,12	\$ 3.559,38	\$ 3.610,74	\$ 3.663,57	\$ 3.712,16
(+) Impuesto renta por pagar	\$ -			\$ 893,97	\$ 1.952,22	\$ 3.073,42
(+) Utilidades empleados por pagar	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 536,38	\$ 1.171,33	\$ 1.844,05
(=) Total Pasivos Corrientes	\$ -	\$ 3.312,12	\$ 17.855,41	\$ 20.054,25	\$ 22.548,61	\$ 25.186,22
(+) Deuda a largo plazo	\$ 28.000,00	\$ 23.031,65	\$ 17.957,13	\$ 12.364,57	\$ 6.201,08	\$ -
(=) TOTAL PASIVOS	\$ 28.000,00	\$ 26.343,77	\$ 35.812,54	\$ 32.418,82	\$ 28.749,69	\$ 25.186,22
PATRIMONIO						
(+) Capital	\$ 12.000,00	\$ 12.000,00	\$ 12.000,00	\$ 12.000,00	\$ 12.000,00	\$ 12.000,00
(+) Ganancias o Perdidas retenidas	\$ -	\$ -10.082,68	\$ -10.285,36	\$ -8.139,85	\$ -3.454,52	\$ 3.921,70
(=) TOTAL PATRIMONIO	\$ 12.000,00	\$ 1.917,32	\$ 1.714,64	\$ 3.860,15	\$ 8.545,48	\$ 15.921,70
(=) TOTAL PASIVOS Y PATRIMONIO	\$ 40.000,00	\$ 28.261,09	\$ 37.527,18	\$ 36.278,97	\$ 37.295,17	\$ 41.107,92

Debido a que el año uno y dos de Helena tiene una pérdida fiscal, se genera un crédito que se puede amortizar al pago del impuesto a la renta dentro de los cinco periodos impositivos siguientes a aquel que se produjo la pérdida (Ley regimen tributario interno, 2018).

5.2.3. ESTADOS DE FLUJOS DE CAJA

El proyecto requiere una inversión inicial de \$40.000 donde la estructura de capital está compuesta por 30% capital propio (\$12.000) y 70% (\$28.000) financiado por una entidad bancaria con un interés del 9,76% a 5 años plazo. Para los cálculos después del quinto año se considera una perpetuidad (g) al 0%.

Tabla 17.

Flujo de Caja Anual Helena

		1	2	3	4	5	PERP
(+)	Capital de trabajo	\$ 22.279,03	\$ 17.652,88	\$ 14.856,89	\$ 14.029,79	\$ 15.855,98	\$ 15.855,98
(+)	CAPEX	\$ 3.321,00	\$ 3.321,00	\$ 3.321,00	\$ 3.321,00	\$ 3.321,00	\$ 3.321,00
(-)	Depreciación	\$ 651,06	\$ 1.302,11	\$ 1.953,17	\$ 2.604,23	\$ 3.255,29	\$ 3.255,29
	Capital	\$ 24.948,97	\$ 19.671,77	\$ 16.224,72	\$ 14.746,56	\$ 15.921,70	
	Variaciones						
(+)	Capital de trabajo	\$ (4.626,15)	\$ (2.795,99)	\$ (827,10)	\$ 1.826,19	\$ -	
(+)	CAPEX	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
(-)	Depreciación	\$ 651,06	\$ 651,06	\$ 651,06	\$ 651,06	\$ -	
	Inversión Neta	\$ (5.277,21)	\$ (3.447,05)	\$ (1.478,16)	\$ 1.175,14	\$ -	
	EBIT	\$ -10.911,50	\$ 1.795,57	\$ 5.127,81	\$ 8.794,52	\$ 12.655,19	
	impuestos			\$ 1.206,85	\$ 2.635,50	\$ 4.231,79	
	EBIT - Impuestos	\$ (10.911,50)	\$ 1.795,57	\$ 3.920,96	\$ 6.159,02	\$ 8.423,41	
(-)	V. Capital de trabajo	\$ (4.626,15)	\$ (2.795,99)	\$ (827,10)	\$ 1.826,19	\$ -	
(-)	V. CAPEX	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
(+)	V. Depreciación	\$ 651,06	\$ 651,06	\$ 651,06	\$ 651,06	\$ -	
	FCFF	\$ (5.634,29)	\$ 5.242,61	\$ 5.399,11	\$ 4.983,88	\$ 8.423,41	
	Factor de descuento	0,92	0,85	0,79	0,73	8,67	
	VP FCFF	\$ -2.097,87	\$ 4.521,83	\$ 4.066,98	\$ 3.260,03	\$ 67.058,69	
	Valor de la empresa	\$ 76.809,66					

5.3. ANÁLISIS DE RELACIONES FINANCIERAS

De acuerdo con la liquidez corriente la empresa durante los cinco primeros años puede cubrir sus pasivos corrientes con los activos corrientes, considerando que el inventario rota aproximadamente cada 130 días.

La utilidad bruta se mantiene constante durante los cinco años debido a que se ha considerado subir los precios de venta al público cada año en base a la inflación.

El ROA indica que a partir del tercer año la empresa tendrá un retorno positivo sobre sus activos.

El índice de endeudamiento sube del primer año al segundo debido a que los proveedores al comenzar el segundo año otorgarán un crédito de 30 días a Helena.

Tabla 18.

Índices Financieros Helena

RAZONES DE LÍQUIDEZ		1	2	3	4	5
Líquidez Corriente	Veces	7,73	1,99	1,74	1,62	1,63
RAZONES DE ACTIVIDAD						
Rotación de Inventarios	Veces	2,30	2,94	2,82	2,71	2,69
Rotación de Inventarios	Días	159	124	130	134	135
Rotación de activos totales	Veces	2,3	2,5	2,8	2,9	2,9
RAZONES DE DEUDA						
Endeudamiento	%	93%	95%	89%	77%	61%
RAZONES DE RENTABILIDAD						
Utilidad Bruta	%	55%	55%	55%	55%	55%
Utilidad Operativa	%	-17%	2%	5%	8%	11%
Utilidad Neta	%	-16%	0%	2%	4%	6%
ROA	%	-36%	-1%	6%	13%	18%

En base a estos flujos financieros y el balance general se puede determinar que el proyecto es viable económicamente ya que el VAN es positivo y el TIR de Helena es mayor que el WACC (Ross, Westerfield, & Jaffe, 2010).

Tabla 19.

VAN Y TIR Helena

Tasa libre de riesgo	3,05%
Rendimiento del Mercado	3,88%
Beta	0,50
Beta Apalancada	1,23
Riesgo País	5,54%
Tasa de Impuestos	25,00%
Participación Trabajadores	15,00%
Escudo Fiscal	36,25%
Razón Deuda/Capital	2,33
Costo Deuda Actual	9,76%
re	13,37%
WACC	8,37%

AÑO	Inversión	1	2	3	4	Perpetuidad
FLUJO DE CAJA	(40.000,00)	(2.097,87)	4.521,83	4.066,98	3.260,03	67.058,69

VAN	\$12.345,80
TIR	14,68%

6. CONCLUSIONES

La industria textil en el Ecuador a la que pertenece Helena es relevante en la economía del país porque involucra a la industria manufacturera y a la industria del comercio que corresponden aproximadamente el 23% del PIB, también posee un mercado inmaduro porque el 50% de la participación del mercado entre fabricantes y mayoristas de ropa de dormir está repartido entre ocho empresas, por esta razón los proveedores de Helena tienen bajo poder de negociación con sus clientes.

La tendencia en aumento de compras por internet y el hecho que la ropa sea el producto más comprado a través de medios digitales son las oportunidades más importantes para que una marca como Helena pueda obtener participación de mercado en la venta de ropa de dormir para mujer en Quito.

El plan de marketing de Helena parte de la estrategia genérica de diferenciación para obtener un posicionamiento en la mente y corazón de sus usuarios a través de una ropa de dormir premium con un precio basado en el valor agregado que transmite a su cliente, promocionando su página web mediante redes sociales y *mailing*, destacando la calidad de su servicio.

Helena se compone de tres procesos principales: marketing, compras y logística que siguen una directriz establecida por la gerencia general, la diferenciación de la empresa, por lo que están enfocados hacia el cliente y el proceso de marketing es el encargado de transmitir las virtudes del concepto de Helena a sus clientes. Los procesos de compras y logística son los responsables de la calidad de la ropa de dormir y el servicio que se ofrece a los usuarios.

El precio de las prendas de ropa de dormir, sobre el precio del mercado de su competencia será muestra que es un producto premium, lo cual las clientes serán beneficiadas con un producto y servicio de calidad. El producto premium permite pagar los costos de calidad en la operación.

Helena tendrá flujos positivos a partir del tercer año y mejorará su capacidad de liquidez con el apalancamiento del crédito a 30 días de los proveedores.

El crédito obtenido para la inversión inicial permite disminuir el valor de impuesto que se debe pagar, debido al interés que se debe pagar anualmente. Obteniendo un VAN mayor a cero y un TIR que supera al WACC requerido, por lo tanto, el proyecto es viable financieramente.

REFERENCIAS

- Arguello, J. (2009). *Identidad e Imagen Corporativa*. El Cid Editor.
- Asamblea Nacional República del Ecuador. (2018). *Ley para el fomento productivo, atracción inversiones generación empleo*. Quito.
- Asociación de Bancos del Ecuador . (2018). *Boletín Macroeconómico Mayo 2018*.
Obtenido de https://www.asobanca.org.ec/sites/default/files/Bolet%C3%ADn%20Macroecon%C3%B3mico%20-%20Mayo%202018_0.pdf
- Avellaneda, D. (2009). *Debajo del vestido y por encima de la piel: historia de la ropa interior femenina*. Editorial Nobuko.
- Banco Central del Ecuador. (29 de Agosto de 2018). *Banco Central del Ecuador*.
Obtenido de Indicadores Económicos: <https://www.bce.fin.ec/index.php/component/k2/item/788>
- Banco Central del Ecuador. (Julio de 2018). *Banco Central del Ecuador*.
Obtenido de Información Estadística Mensual No.1997 - Julio 2018: <https://contenido.bce.fin.ec/home1/estadisticas/bolmensual/IEMensual.jsp>
- Banco Central del Ecuador. (2018). *Estadísticas Macroeconómicas Presentación Coyuntural*.
Obtenido de <https://www.bce.fin.ec/index.php/component/k2/item/776>
- Blanchard, K. (2009). *Liderazgo al Más Alto Nivel*. Norma.
- Cámara Ecuatoriana de Comercio Electrónico. (2017). *Antecedentes y Situación del E-Commerce en el Ecuador*. Obtenido de Cámara Ecuatoriana de Comercio Electrónico: <http://www.cece.ec/>
- Coordinación General de Planificación. (2018). *Plan Esratégico Institucional 2018 - 2021*.

DISEÑO DE NO LOGO. (s.f.). Obtenido de <https://ebookcentral.proquest.com/lib/udlasp/reader.action?docID=3195374&query=logo>

Ecuador en Cifras. (2018). *Ecuador en Cifras*. Obtenido de http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Inflacion/2018/Junio-2018/boletin_tecnico_06-2018.pdf

ETAFASHION. (2018). *ETAFASHION.COM*. Obtenido de <https://www.etafashion.com/catalogo>

Fondo Monetario Internacional. (2018). *Perspectivas de la Economía Mundial*. Washington. Obtenido de <http://www.imf.org/es/Publications/WEO/Issues/2018/07/02/world-economic-outlook-update-july-2018>

Gitman, L. J. (2007). *Principios de Administración Financiera* (Decimoprimera ed.). Mexico: Pearson Educación.

Google Ads. (Agosto de 2018). *Google Ads*. Obtenido de https://ads.google.com/aw/keywordplanner/ideas/new?ocid=222424927&__c=6415498023&sourceid=awo&__u=7288610335&authuser=0

Guaragna, B., & Fridman, A. (2013). *Investigación de Mercado en el Siglo XXI - Un enfoque desde el Cono Sur*. Buenos Aires: Dunken.

INEC. (2012). *Instituto Nacional de Estadística y Censos*. Obtenido de Ingreso y Consumo: http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/Encuesta_Nac_Ingresos_Gastos_Hogares_Urb_Rur_ENIGHU/ENIGHU-2011-2012/EnighurPresentacionRP.pdf

INEC. (Junio de 2018). *Instituto Nacional de Estadísticas y Censo*. Obtenido de Indicadores de Empleo: <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/empleo-junio-2018/>

Instituto Ecuatoriano de Normalización. (2013). *Reglamento Técnico Ecuatoriano RTE INEN 013:2013*. Quito. Obtenido de

<http://www.aevd.ec/reglamentos/RTE-INEN013ETIQUETADOPRENDASDEVESTIR.pdf>

Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2018). *Reporte de Economía Laboral*. Obtenido de http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/2018/Junio-2018/Informe_Economia_laboral-jun18.pdf

Jiménez, A. I., & Rodríguez Ardua, I. (2007). *Comunicación e Imagen Corporativa*. Editorial UOC. Obtenido de <https://ebookcentral.proquest.com/lib/udlasp/reader.action?docID=4735131&query=imagen>

Klein, & Naomi. (2009). *Reseña Crítica de "No Logo. El Poder de las Marcas"*. La Bisagra.

Kotler, P., & Armstrong, G. (2013). *Fundamentos de Marketing*. Pearson.

Ley regimen tributario interno. (26 de abril de 2018). *Gobierno Abierto*. Obtenido de http://gobiernoabierto.quito.gob.ec/Archivos/Transparencia/2018/04abril/A2/ANEXOS/PROCU_REGLAMENTO_PARA_APLICACION_LEY_DE_REGIMEN_TRIBUTARIO_INTERNO.pdf

Ross, Westerfield, & Jaffe. (2010). *Finanzas Corporativas* (novena ed.). México: Mc Graw Hill.

Sainz, J. M. (2004). La misión, hoy más necesaria que nunca. *Harvard Deusto Business Review*, 18.

Sampieri Hernández, R. (2014). *Metodología de la Investigación*. México D.F.: Mac Graw Hill Education.

Sánchez Sánchez, C. (2012). *Administración y Estrategías de Precios*. México: Mc Graw Hill.

Sernovitz, A. (2013). *Buzz marketing. El poder del boca a boca*. Anaya Multimedia.

Servicio Rentas Internas. (2017). *LRTI Reforma*. Quito.

Sinek, S. (30 de Diciembre de 2016). *The Millennial Question*. Obtenido de Simon Sinek: <https://www.youtube.com/watch?v=vudaAYx2lcE>

Super Intendencia de Compañías. (2017). *Super Intendencia de Compañías*. Obtenido de Compañía por actividad económica: https://reporteria.supercias.gob.ec/portal/cgi-bin/cognos.cgi?b_action=cognosViewer&ui.action=run&ui.object=%2fcontent%2ffolder%5b%40name%3d%27Reportes%27%5d%2ffolder%5b%40name%3d%27Compa%C3%B1ia%27%5d%2freport%5b%40name%3d%27Companias%20por%20Actividad%2

Tulgan, B. (2016). *No todo el mundo merece un trofeo: cómo liderar millennials de manera efectiva*. Grupo Editorial Patria.

Van Horne, J. C., & Wanchowics, J. M. (2010). *Fundamentos de Administración Financiera* (Decimotercera ed.). México: Pearson.

Zikmund, W. G., & Babin, B. J. (2009). *Investigación de Mercados*. Colombia: Cengage Learning.

ANEXOS

ANEXO 1

ENCUESTA HÁBITOS DE COMPRA DE ROPA DE DORMIR

Marque la opción elegida y recuerde que no se deben marcar dos opciones.

Llenar la encuesta toma aproximadamente 2 minutos

CONFIDENCIALIDAD

Sus respuestas serán anónimas y absolutamente confidenciales. Además, como usted puede ver, en ningún momento se le pide su nombre

De antemano: ¡muchas gracias por su colaboración!

1. ¿Podría indicarme su edad?

- 15–24 años 35–44 años Más de 44 años
- 25–34 años

2. ¿Podría indicarme su estado civil?

- Soltera
- Casada
- Unión Libre
- Otro

3. ¿Podría indicarme en que sector vive?

- Norte de Quito Cumbayá Valle de los Chillos/Tumbaco Otro

4. ¿Con que frecuencia acostumbra a comprar ropa de dormir para usted?

- 2 veces por año o más 1 vez por año 1 vez cada 2 años No compra

5. ¿Dónde compra su ropa de dormir?

- Centro comercial Catálogo Internet No recuerda

6. ¿Prefiere la ropa de dormir que sea un conjunto blusa y?

- Short Cachetero Pantalón No tiene preferencia

7. ¿Cuándo compras ropa para dormir, es porqué te quieres VER?

- A la moda Bella Sexy No le importa cómo se vea con ropa de dormir

8. ¿Cuándo compras ropa para dormir, es porqué te quieres SENTIR?

- Bella Sexy Cómoda No es importante como te haga sentir tu ropa de dormir

9. ¿La ropa de dormir que tienes actualmente te hace ver o sentir como lo scogido en la respuesta anterior?

- Si
 No

10. ¿Cuánto pagó por la última ropa de dormir que compró?

- Menos de \$15 Entre \$15 y \$25 Entre \$26 y \$35 Entre \$36 y \$60 Más de \$60

11. ¿Su ingreso económico mensual es de?

- Menos de \$2.000
 Más de \$2.000

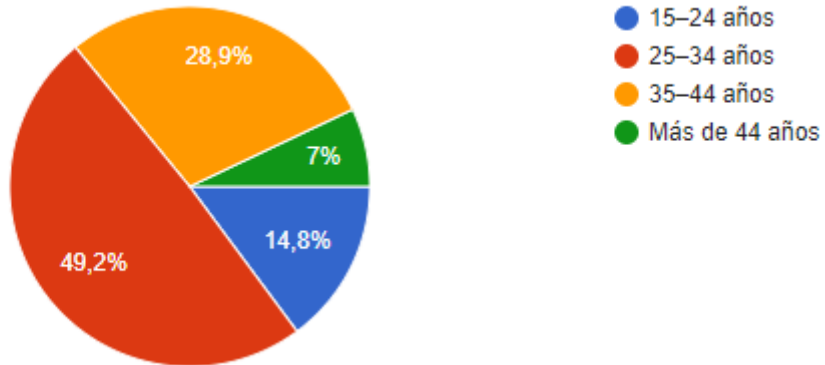
12. ¿En qué red social ha comprado ropa?

- Facebook Instagram Otra No ha comprado ropa por red social

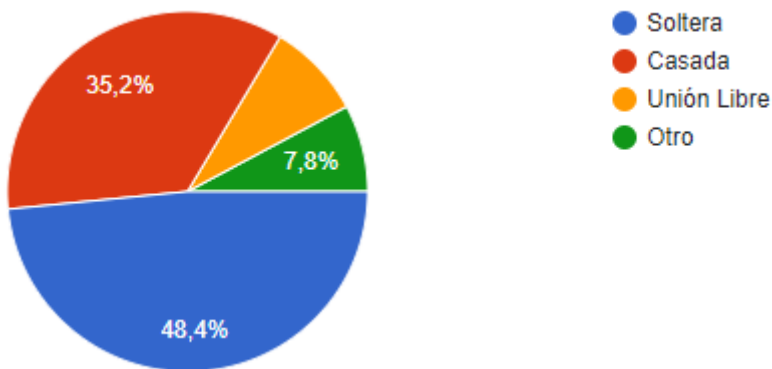
ANEXO 2

RESULTADO DE LA ENCUESTA

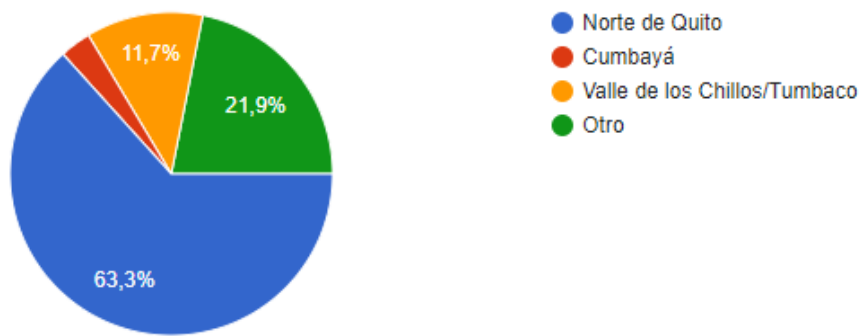
1. ¿Podría indicarme su edad?



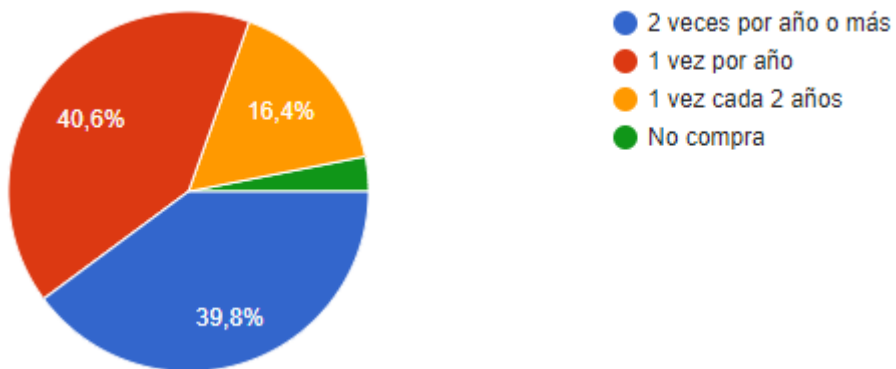
2. ¿Podría indicarme su estado civil?



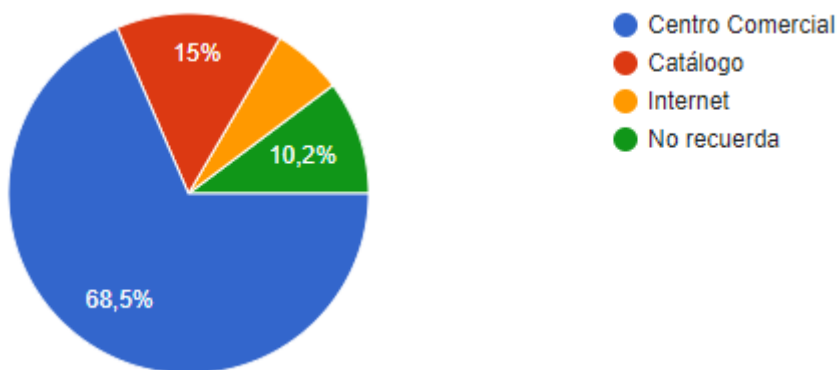
3. ¿Podría indicarme en qué sector vive?



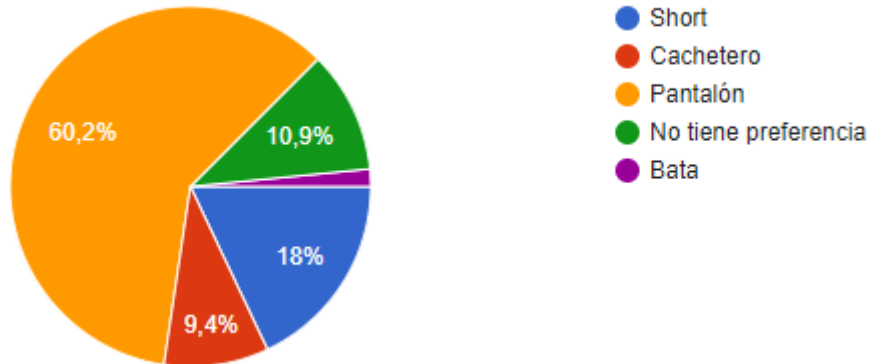
2. ¿Con qué frecuencia acostumbra a comprar ropa de dormir para usted?



3. ¿Dónde compra su ropa de dormir?



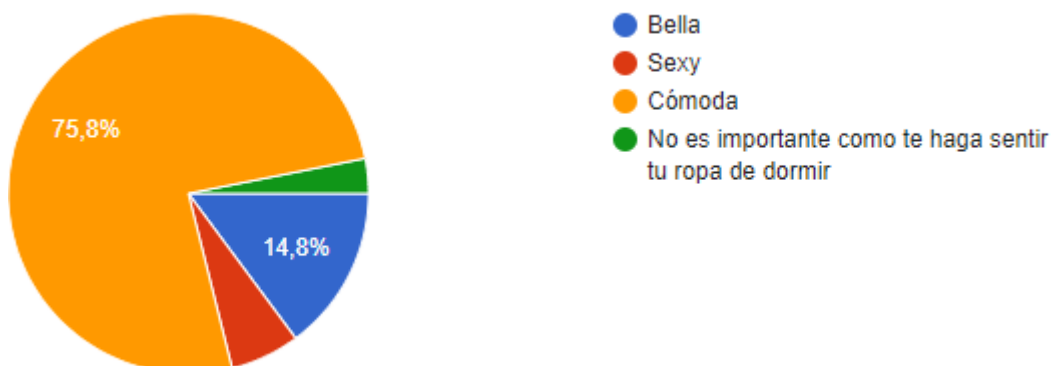
4. ¿Prefiere que la ropa de dormir sea un conjunto: blusa y (Escoger una opción de las siguientes)?



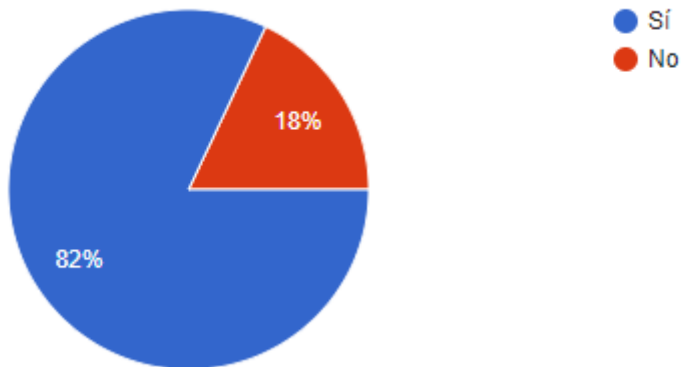
7. ¿Cuándo compras ropa para dormir, es porqué te quieres VER?



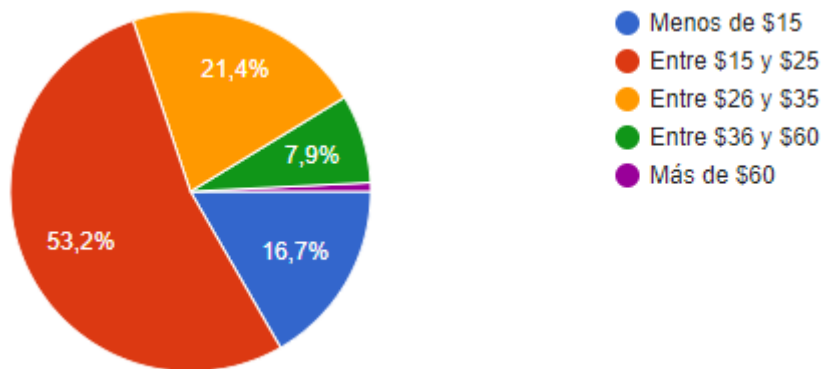
8. ¿Cuándo compras ropa para dormir, es porqué te quieres SENTIR?



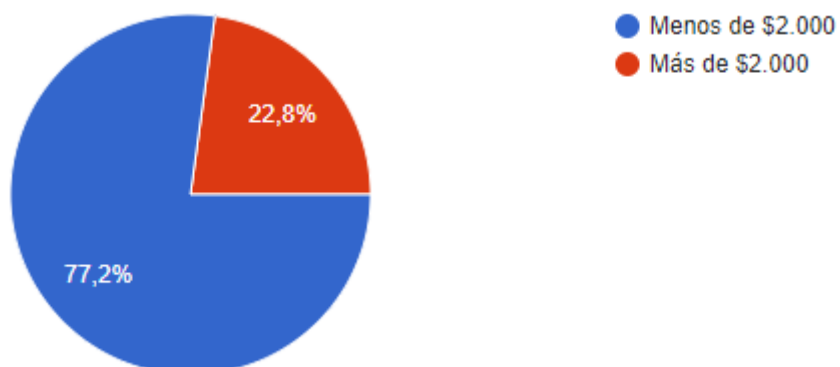
9. ¿La ropa de dormir que tienes actualmente te hace ver o sentir como lo escogido en la respuesta anterior?



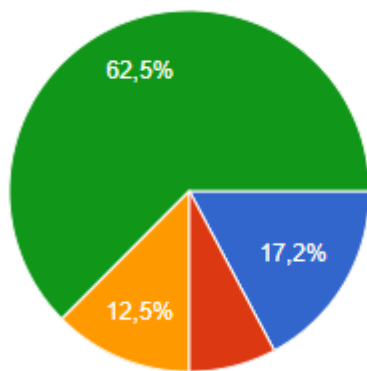
10. ¿Cuánto pagó por la última ropa de dormir que compró?



11. ¿Su ingreso económico mensual es de?



12. ¿En qué red social ha comprado ropa?



- Facebook
- Instagram
- Otra
- No ha comprado ropa por red social

ANEXO 3

ESTADO DE RESULTADOS MENSUAL

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Ingreso por ventas	\$ 3,034.30	\$ 2,022.86	\$ 4,045.73	\$ 4,359.62	\$ 6,521.99	\$ 4,359.62	\$ 2,162.37	\$ 5,789.57	\$ 8,684.36	\$ 14,473.94	\$ 2,894.79	\$ 5,959.67
(-) Costo de los bienes vendidos	\$ 1,356.33	\$ 904.22	\$ 1,808.44	\$ 1,948.75	\$ 2,915.33	\$ 1,948.75	\$ 966.58	\$ 2,587.94	\$ 3,881.91	\$ 6,469.85	\$ 1,293.97	\$ 2,663.97
UTILIDAD BRUTA	\$ 1,677.97	\$ 1,118.64	\$ 2,237.29	\$ 2,410.87	\$ 3,606.66	\$ 2,410.87	\$ 1,195.79	\$ 3,201.63	\$ 4,802.45	\$ 8,004.09	\$ 1,600.82	\$ 3,295.70
(-) Gastos de Marketing / Ventas	\$ 1,428.33	\$ 138.33	\$ 58.33	\$ 58.33	\$ 238.33	\$ 138.33	\$ 58.33	\$ 58.33	\$ 58.33	\$ 138.33	\$ 58.33	\$ 238.33
(-) Gastos de Sueldos	\$ 3,224.36	\$ 3,194.02	\$ 3,254.70	\$ 3,264.12	\$ 3,328.99	\$ 3,264.12	\$ 3,198.20	\$ 3,307.02	\$ 3,393.86	\$ 3,567.55	\$ 3,220.17	\$ 3,312.12
(-) Gastos generales y administrativos	\$ 302.00	\$ 302.00	\$ 302.00	\$ 302.00	\$ 302.00	\$ 302.00	\$ 302.00	\$ 302.00	\$ 302.00	\$ 302.00	\$ 302.00	\$ 302.00
(-) Gastos de depreciación	39.40	39.40	39.40	39.40	39.40	39.40	39.40	39.40	39.40	39.40	39.40	39.40
(-) Gastos de amortización	\$ 14.85	\$ 14.85	\$ 14.85	\$ 14.85	\$ 14.85	\$ 14.85	\$ 14.85	\$ 14.85	\$ 14.85	\$ 14.85	\$ 14.85	\$ 14.85
UTILIDAD OPERATIVA (EBIT)	\$ -3,330.98	\$ -2,569.96	\$ -1,432.00	\$ -1,267.84	\$ -316.92	\$ -1,347.84	\$ -2,417.00	\$ -519.97	\$ 994.00	\$ 3,941.95	\$ -2,033.94	\$ -611.01
(-) Gastos por intereses	\$ 227.73	\$ 224.77	\$ 221.79	\$ 218.78	\$ 215.75	\$ 212.69	\$ 209.61	\$ 206.50	\$ 203.37	\$ 200.21	\$ 197.03	\$ 193.82
UTILIDAD NETA ANTES DE IMPUESTOS	\$ -3,558.71	\$ -2,794.73	\$ -1,653.79	\$ -1,486.62	\$ -532.67	\$ -1,560.53	\$ -2,626.61	\$ -726.47	\$ 790.63	\$ 3,741.74	\$ -2,230.97	\$ -804.83
(-) Participación Trabajadores												
(-) Impuesto a la renta												
UTILIDAD NETA DEPUÉS DE IMPUESTOS	\$ -3,558.71	\$ -2,794.73	\$ -1,653.79	\$ -1,486.62	\$ -532.67	\$ -1,560.53	\$ -2,626.61	\$ -726.47	\$ 790.63	\$ 3,741.74	\$ -2,230.97	\$ -804.83

	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
Ingreso por ventas	\$ 9,370.33	\$ 5,169.84	\$12,493.77	\$ 6,282.79	\$ 9,406.23	\$ 6,282.79	\$ 3,123.44	\$ 6,246.89	\$ 9,370.33	\$15,653.12	\$ 3,123.44	\$ 6,430.42
(-) Costo de los bienes vendidos	\$ 4,188.54	\$ 2,310.92	\$ 5,584.72	\$ 2,808.41	\$ 4,204.58	\$ 2,808.41	\$ 1,396.18	\$ 2,792.36	\$ 4,188.54	\$ 6,996.94	\$ 1,396.18	\$ 2,874.40
UTILIDAD BRUTA	\$ 5,181.79	\$ 2,858.92	\$ 6,909.06	\$ 3,474.38	\$ 5,201.65	\$ 3,474.38	\$ 1,727.26	\$ 3,454.53	\$ 5,181.79	\$ 8,656.17	\$ 1,727.26	\$ 3,556.02
(-) Gastos de Marketing / Ventas	\$ 761.73	\$ 142.40	\$ 60.05	\$ 60.05	\$ 245.34	\$ 142.40	\$ 60.05	\$ 60.05	\$ 60.05	\$ 142.40	\$ 60.05	\$ 245.34
(-) Gastos de Sueldos	\$ 3,647.58	\$ 3,521.57	\$ 3,741.28	\$ 3,554.95	\$ 3,646.66	\$ 3,554.95	\$ 3,460.17	\$ 3,553.88	\$ 3,647.58	\$ 3,836.06	\$ 3,460.17	\$ 3,559.38
(-) Gastos generales y administrativos	\$ 310.87	\$ 310.87	\$ 310.87	\$ 310.87	\$ 310.87	\$ 310.87	\$ 310.87	\$ 310.87	\$ 310.87	\$ 310.87	\$ 310.87	\$ 310.87
(-) Gastos de depreciación	39.40	39.40	39.40	39.40	39.40	39.40	39.40	39.40	39.40	39.40	39.40	39.40
(-) Gastos de amortización	\$ 14.85	\$ 14.85	\$ 14.85	\$ 14.85	\$ 14.85	\$ 14.85	\$ 14.85	\$ 14.85	\$ 14.85	\$ 14.85	\$ 14.85	\$ 14.85
UTILIDAD OPERATIVA (EBIT)	\$ 407.35	\$ -1,170.17	\$ 2,742.60	\$ -505.75	\$ 942.53	\$ -588.10	\$ -2,158.08	\$ -524.52	\$ 1,109.04	\$ 4,312.58	\$ -2,158.08	\$ -613.82
(-) Gastos por intereses	\$ 190.59	\$ 187.32	\$ 184.04	\$ 180.72	\$ 177.38	\$ 174.01	\$ 170.61	\$ 167.19	\$ 163.74	\$ 160.26	\$ 156.75	\$ 153.21
UTILIDAD NETA ANTES DE IMPUESTOS	\$ 216.77	\$ -1,357.49	\$ 2,558.56	\$ -686.47	\$ 765.15	\$ -762.11	\$ -2,328.70	\$ -691.71	\$ 945.30	\$ 4,152.33	\$ -2,314.83	\$ -767.04
(-) Participación Trabajadores												
(-) Impuesto a la renta												
UTILIDAD NETA DEPUÉS DE IMPUESTOS	\$ 216.77	\$ -1,357.49	\$ 2,558.56	\$ -686.47	\$ 765.15	\$ -762.11	\$ -2,328.70	\$ -691.71	\$ 945.30	\$ 4,152.33	\$ -2,314.83	\$ -767.04

	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36
Ingreso por ventas	\$10,126.06	\$ 5,580.42	\$13,489.10	\$ 6,799.98	\$10,163.02	\$ 6,799.98	\$ 3,363.04	\$ 6,763.03	\$10,126.06	\$16,926.05	\$ 3,363.04	\$ 6,961.72
(-) Costo de los bienes vendidos	\$ 4,526.35	\$ 2,494.45	\$ 6,029.63	\$ 3,039.59	\$ 4,542.87	\$ 3,039.59	\$ 1,503.28	\$ 3,023.07	\$ 4,526.35	\$ 7,565.94	\$ 1,503.28	\$ 3,111.89
UTILIDAD BRUTA	\$ 5,599.71	\$ 3,085.97	\$ 7,459.47	\$ 3,760.39	\$ 5,620.15	\$ 3,760.39	\$ 1,859.76	\$ 3,739.95	\$ 5,599.71	\$ 9,360.10	\$ 1,859.76	\$ 3,849.83
(-) Gastos de Marketing / Ventas	\$ 784.11	\$ 146.58	\$ 61.81	\$ 61.81	\$ 252.54	\$ 146.58	\$ 61.81	\$ 61.81	\$ 61.81	\$ 146.58	\$ 61.81	\$ 252.54
(-) Gastos de Sueldos	\$ 3,705.67	\$ 3,569.30	\$ 3,806.56	\$ 3,605.88	\$ 3,706.77	\$ 3,605.88	\$ 3,502.78	\$ 3,604.78	\$ 3,705.67	\$ 3,909.67	\$ 3,502.78	\$ 3,610.74
(-) Gastos generales y administrativos	\$ 320.01	\$ 320.01	\$ 320.01	\$ 320.01	\$ 320.01	\$ 320.01	\$ 320.01	\$ 320.01	\$ 320.01	\$ 320.01	\$ 320.01	\$ 320.01
(-) Gastos de depreciación	39.40	39.40	39.40	39.40	39.40	39.40	39.40	39.40	39.40	39.40	39.40	39.40
(-) Gastos de amortización	\$ 14.85	\$ 14.85	\$ 14.85	\$ 14.85	\$ 14.85	\$ 14.85	\$ 14.85	\$ 14.85	\$ 14.85	\$ 14.85	\$ 14.85	\$ 14.85
UTILIDAD OPERATIVA (EBIT)	\$ 735.67	\$ -1,004.17	\$ 3,216.84	\$ -281.57	\$ 1,286.57	\$ -366.34	\$ -2,079.09	\$ -300.89	\$ 1,457.97	\$ 4,929.60	\$ -2,079.09	\$ -387.71
(-) Gastos por intereses	\$ 149.65	\$ 146.05	\$ 142.43	\$ 138.77	\$ 135.09	\$ 131.38	\$ 127.63	\$ 123.86	\$ 120.06	\$ 116.22	\$ 112.35	\$ 108.46
UTILIDAD NETA ANTES DE IMPUESTOS	\$ 586.03	\$ -1,150.22	\$ 3,074.41	\$ -420.34	\$ 1,151.48	\$ -497.71	\$ -2,206.72	\$ -424.75	\$ 1,337.92	\$ 4,813.37	\$ -2,191.44	\$ -496.16
(-) Participación Trabajadores	\$ 87.90	\$ -172.53	\$ 461.16	\$ -63.05	\$ 172.72	\$ -74.66	\$ -331.01	\$ -63.71	\$ 200.69	\$ 722.01	\$ -328.72	\$ -74.42
(-) Impuesto a la renta	\$ 146.51	\$ -287.55	\$ 768.60	\$ -105.08	\$ 287.87	\$ -124.43	\$ -551.68	\$ -106.19	\$ 334.48	\$ 1,203.34	\$ -547.86	\$ -124.04
UTILIDAD NETA DEPUÉS DE IMPUESTOS	\$ 351.62	\$ -690.13	\$ 1,844.65	\$ -252.20	\$ 690.89	\$ -298.63	\$ -1,324.03	\$ -254.85	\$ 802.75	\$ 2,888.02	\$ -1,314.87	\$ -297.70

	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36
Ingreso por ventas	\$10,126.06	\$ 5,580.42	\$13,489.10	\$ 6,799.98	\$10,163.02	\$ 6,799.98	\$ 3,363.04	\$ 6,763.03	\$10,126.06	\$16,926.05	\$ 3,363.04	\$ 6,961.72
(-) Costo de los bienes vendidos	\$ 4,526.35	\$ 2,494.45	\$ 6,029.63	\$ 3,039.59	\$ 4,542.87	\$ 3,039.59	\$ 1,503.28	\$ 3,023.07	\$ 4,526.35	\$ 7,565.94	\$ 1,503.28	\$ 3,111.89
UTILIDAD BRUTA	\$ 5,599.71	\$ 3,085.97	\$ 7,459.47	\$ 3,760.39	\$ 5,620.15	\$ 3,760.39	\$ 1,859.76	\$ 3,739.95	\$ 5,599.71	\$ 9,360.10	\$ 1,859.76	\$ 3,849.83
(-) Gastos de Marketing / Ventas	\$ 784.11	\$ 146.58	\$ 61.81	\$ 61.81	\$ 252.54	\$ 146.58	\$ 61.81	\$ 61.81	\$ 61.81	\$ 146.58	\$ 61.81	\$ 252.54
(-) Gastos de Sueldos	\$ 3,705.67	\$ 3,569.30	\$ 3,806.56	\$ 3,605.88	\$ 3,706.77	\$ 3,605.88	\$ 3,502.78	\$ 3,604.78	\$ 3,705.67	\$ 3,909.67	\$ 3,502.78	\$ 3,610.74
(-) Gastos generales y administrativos	\$ 320.01	\$ 320.01	\$ 320.01	\$ 320.01	\$ 320.01	\$ 320.01	\$ 320.01	\$ 320.01	\$ 320.01	\$ 320.01	\$ 320.01	\$ 320.01
(-) Gastos de depreciación	39.40	39.40	39.40	39.40	39.40	39.40	39.40	39.40	39.40	39.40	39.40	39.40
(-) Gastos de amortización	\$ 14.85	\$ 14.85	\$ 14.85	\$ 14.85	\$ 14.85	\$ 14.85	\$ 14.85	\$ 14.85	\$ 14.85	\$ 14.85	\$ 14.85	\$ 14.85
UTILIDAD OPERATIVA (EBIT)	\$ 735.67	\$ -1,004.17	\$ 3,216.84	\$ -281.57	\$ 1,286.57	\$ -366.34	\$ -2,079.09	\$ -300.89	\$ 1,457.97	\$ 4,929.60	\$ -2,079.09	\$ -387.71
(-) Gastos por intereses	\$ 149.65	\$ 146.05	\$ 142.43	\$ 138.77	\$ 135.09	\$ 131.38	\$ 127.63	\$ 123.86	\$ 120.06	\$ 116.22	\$ 112.35	\$ 108.46
UTILIDAD NETA ANTES DE IMPUESTOS	\$ 586.03	\$ -1,150.22	\$ 3,074.41	\$ -420.34	\$ 1,151.48	\$ -497.71	\$ -2,206.72	\$ -424.75	\$ 1,337.92	\$ 4,813.37	\$ -2,191.44	\$ -496.16
(-) Participación Trabajadores	\$ 87.90	\$ -172.53	\$ 461.16	\$ -63.05	\$ 172.72	\$ -74.66	\$ -331.01	\$ -63.71	\$ 200.69	\$ 722.01	\$ -328.72	\$ -74.42
(-) Impuesto a la renta	\$ 146.51	\$ -287.55	\$ 768.60	\$ -105.08	\$ 287.87	\$ -124.43	\$ -551.68	\$ -106.19	\$ 334.48	\$ 1,203.34	\$ -547.86	\$ -124.04
UTILIDAD NETA DEPUÉS DE IMPUESTOS	\$ 351.62	\$ -690.13	\$ 1,844.65	\$ -252.20	\$ 690.89	\$ -298.63	\$ -1,324.03	\$ -254.85	\$ 802.75	\$ 2,888.02	\$ -1,314.87	\$ -297.70

	49	50	51	52	53	54	55	56	57	58	59	60
Ingreso por ventas	\$11,826.29	\$ 6,539.70	\$15,742.28	\$ 7,949.46	\$11,865.45	\$ 7,949.46	\$ 3,955.15	\$ 7,910.30	\$11,826.29	\$19,775.75	\$ 3,955.15	\$ 7,910.30
(-) Costo de los bienes vendidos	\$ 5,286.35	\$ 2,923.25	\$ 7,036.80	\$ 3,553.41	\$ 5,303.86	\$ 3,553.41	\$ 1,767.95	\$ 3,535.90	\$ 5,286.35	\$ 8,839.76	\$ 1,767.95	\$ 3,535.90
UTILIDAD BRUTA	\$ 6,539.94	\$ 3,616.46	\$ 8,705.48	\$ 4,396.05	\$ 6,561.59	\$ 4,396.05	\$ 2,187.20	\$ 4,374.40	\$ 6,539.94	\$10,935.99	\$ 2,187.20	\$ 4,374.40
(-) Gastos de Marketing / Ventas	\$ 830.86	\$ 155.32	\$ 65.50	\$ 65.50	\$ 267.60	\$ 155.32	\$ 65.50	\$ 65.50	\$ 65.50	\$ 155.32	\$ 65.50	\$ 267.60
(-) Gastos de Sueldos	\$ 3,829.64	\$ 3,671.04	\$ 3,947.12	\$ 3,713.34	\$ 3,830.82	\$ 3,713.34	\$ 3,593.51	\$ 3,712.16	\$ 3,829.64	\$ 4,068.12	\$ 3,593.51	\$ 3,712.16
(-) Gastos generales y administrativos	\$ 339.09	\$ 339.09	\$ 339.09	\$ 339.09	\$ 339.09	\$ 339.09	\$ 339.09	\$ 339.09	\$ 339.09	\$ 339.09	\$ 339.09	\$ 339.09
(-) Gastos de depreciación	39.40	39.40	39.40	39.40	39.40	39.40	39.40	39.40	39.40	39.40	39.40	39.40
(-) Gastos de amortización	\$ 14.85	\$ 14.85	\$ 14.85	\$ 14.85	\$ 14.85	\$ 14.85	\$ 14.85	\$ 14.85	\$ 14.85	\$ 14.85	\$ 14.85	\$ 14.85
UTILIDAD OPERATIVA (EBIT)	\$ 1,486.09	\$ -603.25	\$ 4,299.52	\$ 223.88	\$ 2,069.84	\$ 134.05	\$ -1,865.15	\$ 203.40	\$ 2,251.46	\$ 6,319.20	\$ -1,865.15	\$ 1.29
(-) Gastos por intereses	\$ 54.80	\$										

ANEXO 4

TABLA DE AMORTIZACIÓN

Concepto	Valor		* Valor actual
Capital	\$ 28.000,00		
Tasa	0,81%	MENSUAL	
Plazo	60	MESES	
Pago	\$ 591,62		

Periodo	Pago Periodico	Cuota Interes	Cuota Capital	Capital Pagado	Saldo deuda
1	\$ 591,62	\$ 227,73	\$ 363,88	\$ 363,88	\$ 27.636,12
2	\$ 591,62	\$ 224,77	\$ 366,84	\$ 730,73	\$ 27.269,27
3	\$ 591,62	\$ 221,79	\$ 369,83	\$ 1.100,55	\$ 26.899,45
4	\$ 591,62	\$ 218,78	\$ 372,83	\$ 1.473,39	\$ 26.526,61
5	\$ 591,62	\$ 215,75	\$ 375,87	\$ 1.849,25	\$ 26.150,75
6	\$ 591,62	\$ 212,69	\$ 378,92	\$ 2.228,17	\$ 25.771,83
7	\$ 591,62	\$ 209,61	\$ 382,01	\$ 2.610,18	\$ 25.389,82
8	\$ 591,62	\$ 206,50	\$ 385,11	\$ 2.995,29	\$ 25.004,71
9	\$ 591,62	\$ 203,37	\$ 388,24	\$ 3.383,54	\$ 24.616,46
10	\$ 591,62	\$ 200,21	\$ 391,40	\$ 3.774,94	\$ 24.225,06
11	\$ 591,62	\$ 197,03	\$ 394,59	\$ 4.169,52	\$ 23.830,48
12	\$ 591,62	\$ 193,82	\$ 397,79	\$ 4.567,32	\$ 23.432,68
13	\$ 591,62	\$ 190,59	\$ 401,03	\$ 4.968,35	\$ 23.031,65
14	\$ 591,62	\$ 187,32	\$ 404,29	\$ 5.372,64	\$ 22.627,36
15	\$ 591,62	\$ 184,04	\$ 407,58	\$ 5.780,22	\$ 22.219,78
16	\$ 591,62	\$ 180,72	\$ 410,90	\$ 6.191,12	\$ 21.808,88
17	\$ 591,62	\$ 177,38	\$ 414,24	\$ 6.605,35	\$ 21.394,65
18	\$ 591,62	\$ 174,01	\$ 417,61	\$ 7.022,96	\$ 20.977,04
19	\$ 591,62	\$ 170,61	\$ 421,00	\$ 7.443,96	\$ 20.556,04
20	\$ 591,62	\$ 167,19	\$ 424,43	\$ 7.868,39	\$ 20.131,61
21	\$ 591,62	\$ 163,74	\$ 427,88	\$ 8.296,27	\$ 19.703,73
22	\$ 591,62	\$ 160,26	\$ 431,36	\$ 8.727,63	\$ 19.272,37
23	\$ 591,62	\$ 156,75	\$ 434,87	\$ 9.162,50	\$ 18.837,50
24	\$ 591,62	\$ 153,21	\$ 438,40	\$ 9.600,90	\$ 18.399,10
25	\$ 591,62	\$ 149,65	\$ 441,97	\$ 10.042,87	\$ 17.957,13
26	\$ 591,62	\$ 146,05	\$ 445,56	\$ 10.488,44	\$ 17.511,56
27	\$ 591,62	\$ 142,43	\$ 449,19	\$ 10.937,63	\$ 17.062,37
28	\$ 591,62	\$ 138,77	\$ 452,84	\$ 11.390,47	\$ 16.609,53
29	\$ 591,62	\$ 135,09	\$ 456,53	\$ 11.846,99	\$ 16.153,01
30	\$ 591,62	\$ 131,38	\$ 460,24	\$ 12.307,23	\$ 15.692,77
31	\$ 591,62	\$ 127,63	\$ 463,98	\$ 12.771,21	\$ 15.228,79
32	\$ 591,62	\$ 123,86	\$ 467,76	\$ 13.238,97	\$ 14.761,03
33	\$ 591,62	\$ 120,06	\$ 471,56	\$ 13.710,53	\$ 14.289,47
34	\$ 591,62	\$ 116,22	\$ 475,40	\$ 14.185,92	\$ 13.814,08
35	\$ 591,62	\$ 112,35	\$ 479,26	\$ 14.665,18	\$ 13.334,82
36	\$ 591,62	\$ 108,46	\$ 483,16	\$ 15.148,34	\$ 12.851,66
37	\$ 591,62	\$ 104,53	\$ 487,09	\$ 15.635,43	\$ 12.364,57
38	\$ 591,62	\$ 100,57	\$ 491,05	\$ 16.126,48	\$ 11.873,52
39	\$ 591,62	\$ 96,57	\$ 495,04	\$ 16.621,53	\$ 11.378,47
40	\$ 591,62	\$ 92,54	\$ 499,07	\$ 17.120,60	\$ 10.879,40
41	\$ 591,62	\$ 88,49	\$ 503,13	\$ 17.623,73	\$ 10.376,27
42	\$ 591,62	\$ 84,39	\$ 507,22	\$ 18.130,95	\$ 9.869,05
43	\$ 591,62	\$ 80,27	\$ 511,35	\$ 18.642,30	\$ 9.357,70
44	\$ 591,62	\$ 76,11	\$ 515,51	\$ 19.157,81	\$ 8.842,19
45	\$ 591,62	\$ 71,92	\$ 519,70	\$ 19.677,51	\$ 8.322,49
46	\$ 591,62	\$ 67,69	\$ 523,93	\$ 20.201,43	\$ 7.798,57
47	\$ 591,62	\$ 63,43	\$ 528,19	\$ 20.729,62	\$ 7.270,38
48	\$ 591,62	\$ 59,13	\$ 532,48	\$ 21.262,11	\$ 6.737,89
49	\$ 591,62	\$ 54,80	\$ 536,81	\$ 21.798,92	\$ 6.201,08
50	\$ 591,62	\$ 50,44	\$ 541,18	\$ 22.340,10	\$ 5.659,90
51	\$ 591,62	\$ 46,03	\$ 545,58	\$ 22.885,68	\$ 5.114,32
52	\$ 591,62	\$ 41,60	\$ 550,02	\$ 23.435,70	\$ 4.564,30
53	\$ 591,62	\$ 37,12	\$ 554,49	\$ 23.990,20	\$ 4.009,80
54	\$ 591,62	\$ 32,61	\$ 559,00	\$ 24.549,20	\$ 3.450,80
55	\$ 591,62	\$ 28,07	\$ 563,55	\$ 25.112,75	\$ 2.887,25
56	\$ 591,62	\$ 23,48	\$ 568,13	\$ 25.680,88	\$ 2.319,12
57	\$ 591,62	\$ 18,86	\$ 572,75	\$ 26.253,64	\$ 1.746,36
58	\$ 591,62	\$ 14,20	\$ 577,41	\$ 26.831,05	\$ 1.168,95
59	\$ 591,62	\$ 9,51	\$ 582,11	\$ 27.413,16	\$ 586,84
60	\$ 591,62	\$ 4,77	\$ 586,84	\$ 28.000,00	-\$ 0,00
TOTAL	\$ 35.496,97	\$ 7.496,97	\$ 28.000,00		

