



**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS**

**PLAN DE NEGOCIO PARA LA ELABORACIÓN DE TEJIDOS DE PUNTO  
MICROFIBRA Y SU EXPORTACIÓN HACIA GUATEMALA.**

**AUTOR**

**Ulices David Padilla Naranjo**

**AÑO**

**2019**



**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS**

**PLAN DE NEGOCIO PARA LA ELABORACIÓN DE TEJIDOS DE PUNTO  
MICROFIBRA Y SU EXPORTACIÓN HACIA GUATEMALA.**

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

Profesor guía

Msc. Diana Carolina Lascano Lozada

Autor

Ulices David Padilla Naranjo

Año

2019

## **DECLARACIÓN PROFESOR GUÍA**

“Declaro haber dirigido el Plan de negocio para la elaboración de tejidos de punto microfibra y su exportación hacia Guatemala, a través de reuniones periódicas con el estudiante Ulices David Padilla Naranjo, en el semestre 2019 – 2, orientando sus conocimientos y competencias para un eficiente desarrollo del tema escogido y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación”.

---

Msc. Diana Carolina Lascano Lozada

C.I. 180379413-8

## **DECLARACIÓN PROFESOR CORRECTOR**

“Declaro haber revisado el trabajo Plan de negocio para la elaboración de tejidos de punto microfibra y su exportación hacia Guatemala, del estudiante Ulices David Padilla Naranjo, en el semestre 2019 – 2, dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación”.

---

Roberto Aníbal Hidalgo Flor

C.I. 1706369616

## **DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE**

Declaro que el trabajo Plan de negocio para la elaboración de tejidos de punto microfibrá y su exportación hacia Guatemala, 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.

---

Ulices David Padilla Naranjo

C.I. 171617015-2

## **Agradecimientos**

A Dios por darme la vida, fuerzas y la dicha de haber cumplido esta meta. A mis padres, por su ejemplo de amor. A mis Abuelitos Vicente y Teresa, porque dejaron grandes valores de lucha, esfuerzo y sacrificio para salir de cualquier adversidad. A mis Abuelitos Vicente e Inés, porque desde lo más humilde son ejemplo de generosidad y cariño incalculable. A mis hermanos Dimitry y José, por ser mis amigos en todo este trayecto. A mi Madrina, que siempre ha estado pendiente de mí y por su felicidad ante el cumpliendo mis sueños. A todos mis tíos, cada uno posee una cualidad particular y sobre todo por su cariño. A mi Tutora Dianita por su paciencia y entrega para llevar a cabo la finalización de este proyecto. Finalmente, a mis primos y amigos con quienes he compartido buenos y malos momentos.

### **Dedicatoria**

Dedico este proyecto a mi papá Máximo por enseñarme a lo largo de toda mi vida el significado de trabajo duro y el esfuerzo que requieren los sueños para cumplirse.

A mi mamá Erika por su amor incondicional y por entregar su vida entera para formar mi cálido hogar.

## Resumen

Esta investigación busca determinar la viabilidad de crear una empresa que produzca tela de punto en microfibra para exportarla hacia Guatemala, y así apoyar al cambio de la matriz productiva y a internacionalizar productos ecuatorianos. Al analizar las variables externas se establece que el sector de elaboración de telas de tejido en punto microfibra tiene alta sensibilidad a los factores del macro entorno e industria, que el entorno es positivo, el sector es atractivo y competitivo, y las empresas que ingresen deben ser eficientes y generar una oferta de valor que satisfaga los requerimientos del mercado.

El estudio del cliente muestra que en el mercado de Guatemala existe una demanda permanente por productos textiles innovadores y de calidad como la tela de punto en microfibra, a través de distribuidores que la comercializan a industrias de confección y/o maquila, por lo que el mercado es atractivo y con alto potencial. La idea de negocio es interesante porque el balance situacional es positivo y el mercado muy atractivo, en consecuencia al ofertar tela de punto microfibra que cumpla los requerimientos del mercado es posible ingresar exitosamente en él. Del plan de marketing se determina la alta probabilidad de captar 0,5% del mercado, 368 TM de tela al año, con una estrategia de internacionalización de exportación directa, de inserción de estandarización global, de posicionamiento más por más, de distribución selectica a través de las empresas Distritex Global y Guatemala Textiles, en un canal indirecto largo.

Exportadora Padilla S.A. operará como una sociedad anónima, producirá y comercializará telas de punto en microfibra en el mercado de Guatemala, bajo la marca Padilla Export, su factor de diferenciación será la materia prima de alta calidad y la especialización, para satisfacer altos estándares de calidad. Al evaluar los flujos financieros del proyecto se observa que este es factible desde las perspectivas del proyecto e inversionista pues los indicadores de factibilidad financiera son favorables, por lo que se recomienda su implementación.

Palabras claves. Exportadora, tela de punto en microfibra, Guatemala, mercado atractivo, factible.

## **Abstract**

This research seeks establish the feasibility of creating a company that produces microfiber knit fabric for export to Guatemala, and supports the change of productive matrix and internationalize Ecuadorian products. When analyzing the external variables, it is established that the microfiber knit fabric manufacturing sector has a high sensitivity to macro and industrial factors, which the environment is positive, the sector is attractive and competitive, and the companies that enter must be efficient and generate a value offer that satisfies market requirements.

The client's study shows that in the Guatemalan market there is a permanent demand for innovative and quality textile products such as microfiber knit fabric, through distributors that sell it to garment and / or maquila industries, so the market is attractive and with high potential. The business idea is interesting because the situational balance is positive and the market very attractive, as a result of offering microfibre knit fabric that meets market requirements it is possible to successfully enter it. The marketing plan determines the high probability of capturing 0.5% of the market, 368 MT of fabric per year, with a strategy of direct export internationalization, insertion of global standardization, positioning more by more, selective distribution to through the companies Distritex Global and Guatemala Textiles, in a long indirect channel.

Exportadora Padilla S.A. It will operate as a limited company, produce and market microfibre knitwear in the Gautemala market, under the Padilla Export brand, its differentiation factor will be high quality raw material and specialization, to meet high quality standards. When evaluating the financial flows of the project it is observed that this is feasible from the perspectives of the project and investor since the financial feasibility indicators are favorable, so its implementation is recommended.

Keywords. Exporter, microfiber knit fabric, Guatemala, attractive market, feasible.

# ÍNDICE

CAPÍTULO I.INTRODUCCIÓN.....	1
1.1. Justificación del trabajo.....	1
1.1.1. Objetivos general del trabajo .....	2
1.1.2. Objetivos específicos.....	2
CAPÍTULO II. ANÁLISIS DEL ENTORNO.....	3
2.1. Análisis del entorno externo de Ecuador.....	3
2.1.1 Entorno Político .....	3
2.1.2 Entorno Económico .....	4
2.1.3 Entorno Social .....	5
2.2. Análisis del entorno externo de Guatemala.....	6
2.2.1 Entorno Político .....	6
2.2.2 Entorno Económico .....	7
2.2.3 Entorno Social .....	8
2.2.4 Entorno Tecnológico.....	9
2.3 Análisis de la industria.....	9
2.3.1. Disponibilidad de productos sustitutos .....	10
2.3.2 Poder de negociación de los proveedores .....	10
2.3.3 Poder de negociación de los clientes.....	10
2.3.4 Rivalidad entre competidores existentes.....	11
2.3.5 Amenaza de entrada de nuevos competidores .....	11
2.4 Matriz EFE .....	12
2.5 Conclusiones del análisis de entornos.....	12
CAPÍTULO III. ANÁLISIS DEL CLIENTE .....	14
3.1. Objetivo e hipótesis.....	14
3.2. Investigación cualitativa y cuantitativa.....	14
3.2.1. Investigación cualitativa.....	14
3.2.1.1. Entrevista a expertos .....	14
3.2.1.2. Entrevista a potenciales clientes.....	16
3.2.2. Investigación cuantitativa.....	17
3.3. Conclusiones del análisis del cliente.....	18

CAPÍTULO IV. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO .....	20
CAPÍTULO V. PLAN DE MARKETING .....	23
5.1. Estrategia general de marketing .....	23
5.1.1. Estrategia de diferenciación.....	23
5.1.2. Estrategia de internacionalización e inserción .....	23
5.2. Mercado Objetivo .....	25
5.3. Propuesta de valor .....	26
5.4 Mezcla de Marketing.....	26
5.4.1 Producto .....	26
5.4.2 Precio .....	30
5.4.3 Plaza .....	32
5.4.4 Promoción .....	33
CAPÍTULO VI: MODELO ORGANIZACIONAL.....	37
6.1. Misión, visión y objetivos de la organización.....	37
6.1.1. Misión .....	37
6.1.2. Visión.....	37
6.1.3. Objetivos .....	37
6.2. Estructura legal de la empresa.....	39
6.3. Estructura Organizacional .....	39
6.4. Plan Operacional.....	42
6.4.1 Mapa de procesos .....	42
6.4.2. Cadena de valor .....	43
6.5. Posición comparada .....	48
CAPÍTULO VII: EVALUACIÓN FINANCIERA .....	49
7.1. Proyección de ingresos, costos y gastos .....	49
7.1.1. Proyección de ingresos.....	49
7.1.2. Proyección de costos.....	49
7.1.3. Proyección de gastos .....	50
7.2. Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital ....	50
7.2.1. Inversión inicial, capital de trabajo .....	50

7.2.2.	Financiamiento y estructura de capital.....	51
7.3.	Proyección de estados financieros.....	52
7.3.1.	Estado de situación financiera.....	52
7.3.2.	Estados de resultados.....	52
7.3.3.	Estados de flujo de efectivo.....	52
7.4.	Evaluación de la factibilidad financiera.....	52
7.4.1.	Flujos de caja del proyecto e inversionista.....	52
7.4.2.	Tasa de descuento.....	53
7.4.3.	Criterios de valoración.....	53
7.5.	Índices financieros.....	54
<b>CAPÍTULO VIII: CONCLUSIONES.....</b>		<b>56</b>
<b>REFERENCIAS.....</b>		<b>58</b>
<b>ANEXOS.....</b>		<b>63</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Determinación del CIUU del proyecto.....	9
Tabla 2. Detalle de exportación semanal. ....	24
Tabla 3. Segmentación y mercado objetivo.....	25
Tabla 4. Cuadro de composición, medidas y características .....	27
Tabla 5. Costo del producto .....	31
Tabla 6. Presupuesto de promoción y publicidad .....	36
Tabla 7. Detalle de maquinaria y equipo requerido .....	46
Tabla 8. Espacio requerido para área productiva .....	47
Tabla 9. Espacio requerido en bodega.....	47
Tabla 10. Presupuesto de ingresos.....	49
Tabla 11. Proyección costo de ventas (Dólares) .....	49
Tabla 12. Gastos generales mensuales en el primer año.....	50
Tabla 13. Inversión inicial.....	51
Tabla 14. Estructura de financiamiento del capital .....	52
Tabla 15. Flujos de caja del proyecto e inversionista (Dólares).....	52
Tabla 16. Datos para obtener tasas de descuento .....	53
Tabla 17. Evaluación financiera del proyecto e inversionista.....	53
Tabla 18. Índices financieros.....	54

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Identificación de la marca.....	27
Figura 2. Esquema de paletizado del producto .....	28
Figura 3. Modelo de etiqueta Padilla Export.....	29
Figura 4. Canal de distribución indirecto largo de Exportadora Padilla .....	33
Figura 5. Modelos de pautas para redes sociales .....	34
Figura 6. Ejemplo de material publicitario a emplear .....	35
Figura 7. Organigrama funcional de Exportadora Padilla .....	40
Figura 8. Mapa de procesos de Exportadora Padilla S.A. ....	42
Figura 9. Cadena de valor de Exportadora Padilla S.A. ....	44
Figura 10. Proceso logístico integrado .....	45

## **CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN**

### **1.1. Justificación del trabajo**

El proyecto para la exportación de telas de tejido en punto específicamente microfibra hacia Guatemala, nació bajo la idea de un pequeño negocio dedicado a la producción y venta de tela deportiva. La presente investigación desea demostrar la factibilidad para la exportación de telas de tejido en punto microfibra, con la finalidad de contribuir al cambio de la matriz productiva del país, y por otra parte internacionalizar productos ecuatorianos.

En lo relacionado al sector textil de la confección, se transformó radicalmente en los últimos treinta años. A partir de la década de los ochenta se produjo un cambio en el modelo de desarrollo, pasó del esquema de sustitución de importaciones a la promoción de exportaciones, con el objetivo de incentivar la exportación y ajustarse a los modelos económicos globales (Economía Dinámica, 2019).

En este contexto, es importante traer a colación que según la Comisión para la Industria de Vestuario y Textiles (VESTEX, 2017), Estados Unidos adquiere más del 80% de los textiles y confecciones y, desde el año 2006 Guatemala forma parte del Tratado de Libre Comercio, firmado entre Estados Unidos, Centroamérica y República Dominicana. Como consecuencia de esto las exportaciones de textiles que salen de Guatemala, se incrementaron en los últimos 10 años, incluso las prendas sintéticas adquirieron un valor agregado, pasando de un 34% en 2006 a un 42.27% en el año 2016 (El Nuevo Diario, 2018). La Industria de Vestuario y Textiles en Guatemala ha buscado desde entonces mejorar, ser más dinámica, flexible y competitiva, hasta convertirse en la principal industria de exportación del país. En cuanto a la partida arancelaria 6006.32 que incluye telas de tejido de punto con fibras sintéticas teñidas, la industria de vestuario y textiles de Guatemala importa 70% de la tela que emplea para la confección de prendas, el año 2018 sumaron \$681 millones de dólares (Banco Central de Guatemala, 2019); el mercado guatemalteco para estos productos no es maduro, por lo que no existen actores dominantes.

Por las ventajas descritas anteriormente, se pretende crear una empresa textil que comercialice sus productos en Guatemala, e implementar un plan de negocios que se enfoque en la producción y comercialización de tela deportiva de larga vida y alto desempeño, utilizando tejidos de punto de microfibra sintética.

### **1.1.1. Objetivos general del trabajo**

Determinar la factibilidad de un plan de negocio para la elaboración de tejidos de punto microfibra y su exportación hacia Guatemala.

### **1.1.2. Objetivos específicos**

- Realizar el análisis de los factores externos mediante las herramientas PEST y PORTER, identificando las variables que inciden en el desarrollo de exportación.
- Estudiar el mercado textil y de confección de Guatemala, para establecer su estructura y la demanda insatisfecha de telas de tejido en punto microfibra existente.
- Identificar el mercado potencial al que se pretende ofertar el producto, identificando sus necesidades y requerimientos.
- Desarrollar un plan de marketing que posicione y facilite la comercialización del producto en el mercado.
- Determinar la filosofía corporativa, plan de operaciones y la estructura organizacional de la empresa.
- Evaluar el modelo de negocios propuesto, desde la perspectiva financiera mediante la proyección de ingreso, costos y gastos, para determinar su factibilidad.

## **CAPÍTULO II. ANÁLISIS DEL ENTORNO**

Las organizaciones operan en entornos cuyos factores, condicionan su operatividad y eficiencia, el constante dinamismo genera incertidumbre y hace necesario conocer y prever el comportamiento de los factores del entorno.

### **2.1. Análisis del entorno externo de Ecuador**

#### **2.1.1 Entorno Político**

**Inestabilidad Política.** Tras la elección de Lenin Moreno se fijaron nuevos lineamientos de gobierno, uno se orienta a "Reactivar la producción y generar empleo"; también se definieron 14 medidas para preservar los derechos de las mayorías, estabilizar la economía, reactivar la producción y promover el empleo, con eficiencia, transparencia y corresponsabilidad; sin embargo evidencias de corrupción han causado problemas de gobernabilidad (FLACSO, 2018); pese a que el Índice de Riesgo País (EMBI) bajó de 826 en diciembre de 2018 a 576 en abril de 2019 (Banco Central del Ecuador, 2019), la inestabilidad política es una amenaza para la economía, desarrollo e inversión.

**Capacitación a exportadores ecuatorianos.** PROECUADOR (2019) ofrece asesorías y capacitación para emprendimientos, con la finalidad de dar un incentivo a exportadores ecuatorianos, principalmente a Pymes; adicionalmente esta institución motiva a los exportadores del país a acceder y participar en ferias internacionales, donde pueden realizar negocios y localizar clientes potenciales para múltiples productos ecuatorianos. Este factor genera una oportunidad ya que potencia la capacidad exportadora del Ecuador.

**Tratados Comerciales.** Ecuador participa de 31 tratados comerciales bilaterales, multilaterales y acuerdos de cooperación comercial con más de 15 países. El 19 de febrero del 2019, se cumplen seis años de la entrada en vigencia del Acuerdo de Alcance Parcial de Complementación Económica (AAPCE) firmado entre Guatemala y Ecuador, que favorece a Ecuador en dos sectores estratégicos, como son el extractivo y manufacturero, con espacios de comercio para más de 200 productos ecuatorianos (Organización ComTrade, 2019). Esta coyuntura es positiva y genera una oportunidad alta, ya que dinamiza el comercio internacional.

En el Acuerdo anterior, las partes se comprometen en eliminar o reducir los aranceles aduaneros aplicados a la importación de las mercancías originarias establecidas en los anexos 3-A y 3-B, que incluyen la partida N° 6006.32.00.00 correspondiente a telas de tejido de punto con fibras sintéticas teñidas (OEA, 2013). Esto genera una oportunidad pues hace a los productos textiles del Ecuador más atractivos para la exportación a Guatemala.

**Normativa legal.** Ecuador posee mecanismos y procedimientos para competir en los mercados externos, es necesario estar atentos a posibles cambios en los mecanismos que aplican otros países (Instituto de la Ciudad, 2017). Los requisitos para exportar telas de tejido de punto con fibras sintéticas teñidas a Guatemala (PROECUADOR, 2019) son: factura comercial; documentos de transporte (lista de carga); declaración de valor en aduana; seguro de transporte y Documentación Único Aduanero (DUA). El marco normativo facilita y dinamiza el comercio internacional, lo que genera una oportunidad media.

### 2.1.2 Entorno Económico

**Indicadores económicos.** Cifras del Banco Central (2019) señalan que en 2017 el PIB de Ecuador fue 103 mil millones de dólares; entre los años 2012 y 2018 el PIB nacional creció 5,2%, 4,6%, 4,0%, 3,7%, 1,25%, 1,45% y 1% respectivamente; el sector textil contribuyó a éste con 2,25% y creció 4,25% anualmente entre 2016 y 2018 (Economía Dinámica, 2019). La inflación tiene una tendencia decreciente desde 2012 hasta 2018, Ecuador tuvo en diciembre de 2017 una inflación de -0,20 puntos porcentuales, y en promedio 1,45% entre 2015 y 2018. La inversión extranjera directa el 2017 fue 606 millones de dólares, y Guatemala invirtió 13 mil dólares (Banco Central del Ecuador, 2019). El sector textil crece más que la economía, y la baja inflación genera estabilidad que favorece las negociaciones internacionales y hace más atractivos los productos textiles del país, lo que genera una oportunidad media.

**Balanza Comercial.** Entre 2012 al 2015 el país tiene una balanza comercial negativa con promedio de 1,081 millones de dólares; el 2016 la balanza comercial fue favorable en 1,247 millones de dólares por la aplicación de las salvaguardas a las importaciones; el 2017 se mantuvo la tendencia favorable

en 89 millones de dólares, a fines de 2018 nuevamente la balanza comercial fue negativa en 500 millones de dólares (Banco Central del Ecuador, 2019). Esta estructura en el comercio internacional genera una amenaza, pues evidencia que el país tiene dependencia por los productos extranjeros.

El sector textil se relaciona con 33 ramas productivas, es clave para impulsar la sustitución de importaciones y aporta a las exportaciones no petroleras; en 2016 el sector exportó \$110 millones de dólares FOB en diferentes productos y en 2017 exportó 86 millones en términos FOB (Economía Dinámica, 2019). Esta tendencia genera una oportunidad ya que el Estado apoya a los sectores industriales con potencial exportador.

**Sector Manufacturero.** En 2016 el sector manufacturero generó 14% del PIB nacional con 13,621 millones de dólares, el año 2017 fue mejor, el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) (2019) señala que en 2018 el sector manufacturero nacional tuvo un desempeño positivo. Esta situación evidencia una oportunidad, ya que la industria del país puede desempeñarse eficientemente y ser competitiva en el mercado internacional.

### 2.1.3 Entorno Social

**Nivel de desarrollo humano.** Ecuador es considerado un país con un grado de desarrollo medio, en el cual quienes trabajan en el sector industrial disponen de capacidad para producir con calidad y eficiencia (Banco Mundial, 2018). Esto genera una oportunidad, pues el sector textil del país puede ofertar insumos y productos competitivos en el mercado internacional.

**Capacidad de generación de empleo.** La industria textil ecuatoriana genera 153.350 plazas de empleo directo e indirecto; 30% de las personas tienen entre 18 y 30 años y 65% entre 31 y 65 años. Las micros y pequeñas empresas de confección generan 43% del empleo. Una tercera parte de los trabajadores tienen pleno empleo, 72,53% son mujeres, mayoritariamente madres solteras y cabezas de hogar (ESPAE - ESPOL, 2018). Por la alta capacidad de generación de empleo, el Estado apoya financiera y técnicamente al sector textil del país, lo que genera una oportunidad media ya que puede disponer de mayor potencial para ingresar exitosamente al mercado internacional.

**Orientación productiva.** El sector textil ecuatoriano trata de generar una oferta de valor que tenga una buena relación de precio y calidad, por ello en cuanto a telas deportivas se orienta a agregar valor a los productos y a satisfacer las preferencias del mercado (ESPAE - ESPOL, 2018). Esta situación genera una oportunidad para el sector textil ya sus productos buscan ser atractivos para el mercado.

#### **2.1.4 Entorno Tecnológico**

**Herramientas tecnológicas para logística y gestión.** El uso de la tecnología en el país se ha incrementado, en 2009 24% de la población tenía acceso a internet y para fines de 2018 más del 60%, en Pichincha el uso de TIC como el internet llega a 70% de la población (MTSI, 2019). En la gestión de logística internet es de suma importancia pues el sistema ECUAPASS es tipo web y permite realizar operaciones aduaneras eficientemente; los sistemas ERP permiten desarrollar una gestión integral eficiente. Esto genera una oportunidad pues con el uso de las TIC las empresas son más eficientes y competitivas.

**Maquinaria.** En el país existen 50 empresas que ofrecen maquinaria, equipos y aplicaciones tecnológicas para la industria textil (BID, 2019), la tecnología debe permitir desarrollar procesos productivos amigables con el medio ambiente y que generen mayor valor agregado, para competir con otros mercados proveedores. La maquinaria adecuada para elaborar telas de punto son telares circulares de tejido por urdiembre que pueden importarse desde Vietnam, China, Corea, Alemania, Italia o Estados Unidos vía marítima (Economía Dinámica, 2019). Es favorable para el sector textil que todas las industrias pueden proveerse de maquinaria y tecnología adecuada para obtener productos de calidad, en consecuencia este factor genera una oportunidad.

## **2.2. Análisis del entorno externo de Guatemala**

### **2.2.1 Entorno Político**

**Estabilidad Política.** Guatemala ha consolidado una democracia estable por los últimos 20 años y ha incrementado sus indicadores económicos, por ello se lo considera como el estado más grande y dinámico de América Central (Grupo

Santander, 2019). Esto genera una oportunidad ya que minimiza el riesgo para proyectos y negocios en este país de Centroamérica.

**Política Exterior.** Guatemala cuenta con diversos tratados y acuerdos bilaterales, con Estados Unidos tiene el TLC desde julio del 2013. Otros países con los que tiene tratados son China, Unión Europea, México, en Latinoamérica con Colombia y Perú (Trade Map Organization, 2019). Esta coyuntura genera una oportunidad alta, ya que dinamiza el comercio internacional.

Para un mayor acercamiento, Guatemala y Ecuador mantienen el Acuerdo de Complementariedad AAPCE, por ello actualmente Guatemala es el principal socio comercial en Centroamérica (Organización ComTrade, 2019). Esto constituye una oportunidad alta, pues dinamiza el comercio internacional y especialmente favorece a productos manufacturados ecuatorianos.

**Requisitos de importación.** Se deben cumplir varios requisitos para importar desde Guatemala productos de la partida N° 6006.32.00.00 que incluye telas de tejido de punto con fibras sintéticas teñidas: poseer número de Identificación tributaria (NIT), tener un negocio afiliado a impuestos, patente de comercio con identificación a importar, tener acceso a agencias tributarias de la SAT, y el registro en BANCASAT para el pago de declaraciones (Cámara de Comercio de Guatemala, 2018). El que existan requisitos claros para importar, facilita el comercio internacional, lo que es positivo y genera una oportunidad.

**Normativa del sector textil.** Todas las empresas textiles guatemaltecas deben cumplir varios requisitos para tener capacidad de operar: registro mercantil, registrarse ante la Superintendencia de la Administración Tributaria, pagar el impuesto a la solidaridad (ISO) 1% sobre el valor del capital, pagar la cobertura de seguridad social, que corresponde a 10,67% del sueldo de la persona empleada (Cámara Textil de Guatemala, 2018). Ya que estos requisitos deben ser cumplidos por todas las empresas textiles este factor es neutro.

### 2.2.2 Entorno Económico

**PIB e indicadores económicos.** Guatemala en el año 2017 tuvo un PIB de 75,62 mil millones de dólares que creció 3,22% el año 2018; la tasa de interés activa vigente es 13,05% y ha variado marginalmente los últimos tres años; en

2017 la inflación fue 5,68% y en el año 2018 5,54% (Grupo Santander, 2019). Los indicadores económicos muestran una economía saludable, lo que es positivo y genera una oportunidad pues las condiciones en los negocios serán estables, lo que dinamiza el comercio internacional.

**Balanza Comercial.** La balanza comercial de Guatemala, registró un déficit de 7.387,3 millones de dólares al año 2017, lo que significó un incremento en el déficit comparado con el 2016 en el cual la balanza comercial se situó en 6.539,2 millones de dólares. Este desequilibrio muestra que Guatemala tiene dependencia por los insumos y productos extranjeros, lo que genera una amenaza, pues en el mercado pueden coexistir varios proveedores extranjeros.

**Importación de telas de tejido de punto.** Las importaciones de Guatemala de la partida 6006.32 el año 2011 sumaron 667 millones de dólares luego por la crisis mundial bajaron y se incrementaron a partir del año 2016 a 604 millones, el año 2017 662 millones y el 2018 681 millones, siendo los principales países proveedores China, India y Tailandia (Banco Central de Guatemala, 2019). La participación de Ecuador es baja, de menos del 1% por lo que debe competir con otros países y buscar posicionarse, lo que genera una amenaza.

### 2.2.3 Entorno Social

**Estructura demográfica.** La población de Guatemala es 17 millones, su tasa de natalidad es 26 nacimientos por cada 1000 habitantes, la población económicamente activa es 41% de la total; sus principales ciudades son Antigua Guatemala, Barberena, Chichicaste, Nango, Chimaltenango y Chiquimula (Banco Central de Guatemala, 2019). El crecimiento poblacional genera una oportunidad, ya que el consumo interno de telas de tejido de punto con fibras sintéticas crecerá.

**Ingreso de la población.** El valor del salario mínimo que recibe un trabajador por la jornada legal de trabajo en Guatemala para el año 2018 equivalía a \$358,78 dólares al mes, el mismo que es percibido por aproximadamente 34% de la población empleada (Banco Central de Guatemala, 2019). El limitado nivel de ingresos constituye una amenaza ya que restringe la capacidad de gasto de la población y limita el consumo interno de productos textiles.

**Tendencias deportivas.** Actualmente Guatemala emprende ferias comerciales en Centroamérica con la finalidad de integrar la cadena de suministro (moda, confección, accesorios), y busca crear nuevas oportunidades de negocios con socios regionales para el sector textil, específicamente en telas de tejido de punto con fibras sintéticas, que cuenten con alta calidad y son libres de impuestos para importación (AIVTG, 2019). Las perspectivas de crecimiento de la industria textil es positivo y genera una oportunidad, ya que tenderá a crecer la demanda de telas de tejido de punto con fibras sintéticas de calidad.

#### 2.2.4 Entorno Tecnológico

**Innovación Textil.** En Guatemala, el acceso a la tecnología va de la mano con el financiamiento económico; por la importancia del sector, en la actualidad los bancos otorgan financiamiento a este sector. La mayoría de la maquinaria textil: telares lineales y circulares, máquinas de coser, de estampado, bordado y sublimado proveniente de China (Cámara Textil de Guatemala, 2018). Esto es positivo pues China constantemente innova y desarrolla tecnología de punta a precios accesibles, y permite al sector mejorar constantemente su productividad, calidad y ser más competitivo en el mercado internacional.

**Acceso a internet.** En Guatemala el comercio y negocios electrónicos mediante internet son cada vez más frecuentes; esta herramienta también permite conocer procedimientos e información específica de las aduanas, para el despacho de mercaderías y envíos de entrega rápida (Grupo Santander, 2019). Esto genera una oportunidad pues el uso de internet, sistemas y demás TIC permite a las empresas de Guatemala ser más eficientes y competitivas.

### 2.3 Análisis de la industria

El CIUU asociado a la elaboración de telas de tejido en punto microfibra, es.

Tabla 1. Determinación del CIUU del proyecto

C1312 TEJEDURA DE PRODUCTOS TEXTILES
C1312.0 FABRICACIÓN DE TEJIDOS
C1312.01 Fabricación de tejidos (telas) anchos de algodón, lana cardada, lana peinada o seda, incluidos los fabricados a partir de mezclas o de hilados sintéticos o artificiales

Tomado de. (Unidad de Análisis y Síntesis del INEC, 2012)

### **2.3.1. Disponibilidad de productos sustitutos**

Son varias las fibras naturales o sintéticas con características similares a la microfibrilla en cuanto a ser livianas, resistentes, no deformables, alta capacidad de absorción, durables, resistentes a muchos lavados y a temperaturas altas; como: algodón, lino, raso, ramio, sisal, seda, rayón, acetato, fibrana, poliéster, nylon, tergal, lycra, orlón, entre otras, en base a las cuales se pueden fabricar tejidos de punto y telas (Cámara Textil de Guatemala, 2018). Puesto que son varias las posibles opciones de fibras y tejidos de punto sustitutos a la microfibrilla, las empresas que deseen ingresar al mercado de Guatemala deben generar una oferta de valor diferente y atractiva, por lo que este factor tiene alta intensidad y genera una amenaza alta.

### **2.3.2 Poder de negociación de los proveedores**

Los proveedores de hilo, materia prima de la tela de micro fibra, son muchos a nivel mundial existen cerca de 100 grandes industrias; en China existen 31 proveedores, siendo los más reconocidos Hengyi Sudima Petrochemical y Rongsheng Petrochemical; en Alemania está el líder mundial Bayer A.G.; en Ecuador el líder es Enkador S.A. que forma parte del consorcio AKZO-NOBEL, también destacan DELTEX Industrial S.A., Tex Pac S.A., Hilacril S.A., Hilanderías Unidas, Hiltexpoy S.A., S.J. Jersey Ecuatoriano C.A. y Textiles Texsa S.A. (Organización ComTrade, 2019). Al existir numerosos proveedores de hilo, los fabricantes disponen de varias opciones; además el hilo de microfibrilla ofertado tienen similares características técnicas, de calidad y precio; en el mercado global, las condiciones de comercialización son claras, por lo que existe equilibrio en la negociación entre proveedores y compradores. En consecuencia esta fuerza tiene intensidad baja y genera una oportunidad baja.

### **2.3.3 Poder de negociación de los clientes**

Los clientes del sector productor de telas de punto microfibrilla, son empresas de confección y maquiladoras de Guatemala, ya que los productos se comercializan en el mercado internacional, se requiere calidad y que las telas se elaboren 100% con microfibrilla para que dispongan de características atractivas como rápida absorción al sudor, tejido tubular, anti bacterial y dryfit, y

cumplan las expectativas de los clientes. En Guatemala los consumidores finales del producto son las 43 empresas distribuidoras textiles, que a su vez comercializarían telas a 278 empresas que confeccionan y/o maquilan prendas deportivas, entre las que destacan Costurex, Deportex, Confecciones Internacionales y Global Tex (VESTEX, 2017), por la alta oferta existente y la diferenciación de los productos, el cliente dispone de menor poder de negociación, pero puede seleccionar la opción más conveniente, por ello se requiere generar una propuesta de valor atractiva para mejorar el poder de negociación; en consecuencia esta fuerza tiene intensidad media y genera una oportunidad media.

#### **2.3.4 Rivalidad entre competidores existentes**

Como se ha señalado, en Guatemala las importaciones de la partida arancelaria 6006.32 que incluye telas de tejido de punto con fibras sintéticas teñidas, el año 2018 sumaron \$681 millones de dólares y provinieron principalmente de China, India y Tailandia (Banco Central de Guatemala, 2019); el mercado guatemalteco para estos productos no es maduro, por lo que no existen actores altamente posicionados pero si muchos competidores. En Ecuador, los grandes productores de telas en punto microfibra son Enkador S.A., DELTEX Industrial S.A., Tex Pac S.A., Hilacril S.A., Hilanderías Unidas, Hiltexpoy S.A., S.J. Jersey Ecuatoriano C.A. y Textiles Texsa S.A. (Organización ComTrade, 2019) y están fuertemente posicionadas. Por la poca madurez del mercado guatemalteco y la existencia de varios ofertantes de gran variedad de telas de tejido en punto microfibra, la competencia se da con productos diferenciados, de alta calidad que buscan entregar mayor valor, por lo que este factor tiene una intensidad alta y genera una amenaza alta.

#### **2.3.5 Amenaza de entrada de nuevos competidores**

En cuanto a barreras de ingreso al sector, una es el monto de inversión necesaria para adquirir las máquinas de alta tecnología que utilizan como materia prima fibras sintéticas, en Guatemala para instalar una industria productora la inversión requerida es \$2.500.000 dólares (Instituto Cervantes, 2019) y en Ecuador \$3.000.000 dólares (Instituto Cervantes, 2018) valores que

pueden financiarse con el aporte de varios socios o mediante una institución financiera; otra posible son los estándares ecológicos y de calidad que exige el mercado, que pueden satisfacerse con una gestión responsable, eficiente y un adecuado control de calidad; sin embargo la maquinaria no puede reconvertirse hacia otra actividad lo que establece una barrera de salida alta. Al existir barreras específicas para el ingreso y salida, empresas de diversas latitudes pueden incursionar en esta línea de negocio, por lo que esta fuerza tiene intensidad media y genera una amenaza media.

#### **2.4 Matriz EFE**

La valoración de la matriz EFE, disponible en el anexo 1 de este documento, es 3,36 valor superior al valor medio de 2,50, lo que confirma que el sector es atractivo pero sensible a los factores externos, por lo que sus empresas deben estructurarse adecuadamente para disponer de buena respuesta ante las oportunidades y amenazas; las oportunidades (2,06) son mayores a las amenazas (1,30), por lo que el entorno existente para la industria es positivo.

#### **2.5 Conclusiones del análisis de entornos**

Los tratados comerciales dinamizan el comercio internacional y facilitan la internacionalización de productos ecuatorianos; consecuencia del Acuerdo de Alcance Parcial de Complementación Económica que reduce los aranceles, Guatemala es el principal socio comercial de Ecuador en Centroamérica, pues los productos ecuatorianos son atractivos. Esta oportunidad alta debe aprovechar Ecuador para exportar telas de tejido de punto de microfibra a Guatemala, cuyas importaciones de este producto en el 2018 fueron \$681 millones de dólares, pues actualmente el país participa con menos del 1%. Esta tendencia debería crecer porque Guatemala busca crear nuevas oportunidades de negocios con socios regionales, específicamente en telas de tejido de punto con fibras sintéticas, que cuenten con alta calidad y libres de impuestos.

La inestabilidad política actual del país es una amenaza para la economía, desarrollo e inversión, sin embargo el sector textil tiene un crecimiento superior a la economía del país, lo que sumado a una baja inflación, genera estabilidad coyuntural que favorece las negociaciones internacionales y hace más

atractivos los productos textiles del país. Esto debe aprovecharse para compensar la balanza comercial negativa que actualmente tiene Ecuador por su dependencia por los productos extranjeros. Otro factor que puede ayudar a disminuir el déficit comercial es el apoyo que reciben los exportadores ecuatorianos, que les motiva a participar en ferias internacionales, lo que es positivo ya que potencia la capacidad exportadora del Ecuador. Esta situación puede ser aprovechada ya que el sector manufacturero del Ecuador los últimos años ha tenido un desempeño positivo, lo que evidencia que la industria textil del país puede desempeñarse eficientemente y ser competitiva en el mercado internacional; por su capacidad de exportación en el año 2017 en términos FOB estas alcanzaron 86 millones en términos FOB.

El desarrollo humano del Ecuador expresa que quienes trabajan en el sector industrial producen con calidad y eficiencia, esto genera una oportunidad, pues el sector textil del país puede ofertar insumos y productos competitivos en el mercado internacional. Esta situación se potencia porque las empresas del sector pueden proveerse de maquinaria y tecnología de punta que les permite ser más eficientes, competitivas y gestionar adecuadamente su logística.

Existen factores que pueden afectar negativamente al sector exportador de textiles de punto en microfibra hacia Guatemala como: la presencia en dicho mercado de muchos competidores internos y externos que compiten con productos diferenciados, de calidad y alto valor agregado, por lo que la rivalidad es alta; por las características de las barreras de ingreso y salida al sector, nuevos competidores de diversas latitudes pueden incursionar en esta línea de negocio; además son varias las posibles opciones de fibras y tejidos de punto sustitutos a la microfibra; en consecuencia las empresas que pretendan ingresar con éxito en el mercado de Guatemala deben hacerlo con una oferta de valor diferente y atractiva.

La valoración de la matriz EFE confirma que el sector es atractivo, tiene un nivel de competitividad alto y es sensible a los factores externos; por ello para ingresar en él se debe tener buena respuesta ante las oportunidades y amenazas; las oportunidades son mayores a las amenazas, por lo que el entorno existente para la industria es positivo.

## **CAPÍTULO III. ANÁLISIS DEL CLIENTE**

Este análisis permite conocer los rasgos de los potenciales clientes y una noción de la demanda, del precio apropiado del producto, el canal de distribución, aspectos a considerarse para generar una oferta de valor atractiva y que permita ingresar exitosamente en el mercado (Lambin, Jean-Jacques, 2015).

### **3.1. Problema, objetivo e hipótesis**

El problema que ha motivado este análisis es el desconocimiento del mercado de tejidos de punto microfibra en Guatemala, en consecuencia su formulación es: ¿Cuál es el tamaño del mercado potencial para tejidos de punto microfibra en Guatemala, y, los gustos y preferencias de los potenciales consumidores?

El objetivo del análisis del cliente es: Establecer los gustos y preferencias del mercado potencial, su tamaño, y las características de la oferta de valor que debe entregarse para alcanzar las metas de penetración y posicionamiento deseadas.

La hipótesis de investigación es: Los potenciales compradores de Guatemala si adquirirían la tela de tejido microfibra que ofertaría el proyecto, para sus empresas de maquila o confección.

### **3.2. Investigación cualitativa y cuantitativa**

#### **3.2.1. Investigación cualitativa**

La investigación cualitativa se ha desarrollado en base a la opinión de expertos y entrevistas a profundidad a consumidores potenciales.

##### **3.2.1.1. Entrevista a expertos**

Se han entrevistado a dos expertos ecuatorianos con amplio conocimiento y experiencia en la elaboración, fabricación y exportación de productos e textiles.

- **Experto N° 1. Ing. Andrés Bastidas, Jefe de Producción de Textiles del Pacífico (Tex Pac S.A.)**

Las conclusiones obtenidas de esta entrevista son (Bastidas, 2019): la elaboración y fabricación de telas de tejido en punto microfibras es un

segmento textil muy atractivo y competitivo, porque existen nichos de mercado poco explotados, y restricciones a la importación de productos textiles.

La industria nacional ha mejorado sus estándares de producción y calidad, y actualmente existen empresas que se han especializado en la producción de telas de tejido de punto microfibra.

Las importaciones en el sector textil corresponden principalmente a materia prima que es el hilo, ya que es empleado por algunas empresas. Sin embargo, se ha implementado tecnología para mejorar el diseño de las telas y optimizar el tiempo de entrega. Las máquinas que se utilizan en el proceso productivo son circulares y por rama. La diferencia entre ambas es el tipo de diseño y uso que requieren los clientes; dicha maquinaria proviene de China, India e Italia que tiene precios accesibles dispone de repuestos y garantía.

La oferta de tela de tejido microfibra es altamente diversificada en calidad y precio; por lo general este producto se vende en kilos y existen varias calidades y precios. Con respecto a las necesidades de los clientes, el sector textil cuenta con la capacidad de cubrir las necesidades específicas de los clientes.

Otro punto importante para la exportación de las telas de tejido de punto microfibra es el proceso de fabricación como menciona el entrevistado, considerando que es una idea rentable, si se enfoca en el mercado correcto, ofreciendo productos de calidad y con diseños enfocados al deporte.

No obstante, la idea de exportar este tipo de productos es una oportunidad para el Ecuador, dado que mantiene acuerdos comerciales con Guatemala. Además, se debe tomar en cuenta las preferencias del consumidor, los reglamentos y normativas para ingresar las telas de tejido de punto a este país.

- **Experto N° 2. Ing. Paúl Guerra, Jefe de Producción de la empresa recreativa Fribran (Grupo Maratón Sport).**

Las principales conclusiones de esta entrevista son (Guerra, 2019):

Las posibilidades que tiene Ecuador para exportar sus productos son muy altas a medida que se especialicen sus industrias; por esta razón, productos como las telas de tejido de punto microfibra dependiendo su diseño son importadas

desde el Asia, y constituyen la mayor competencia en precio y calidad. El producto ecuatoriano debe enfocarse nichos específicos de mercado.

El producto se relaciona con las nuevas tendencias y modas de prendas de vestir; por esta razón, la industria textil debe tener conocimiento necesario para adaptarse a las nuevas tendencias del mercado.

Cabe añadir que el desarrollo tecnológico genera que las telas de tejido de punto microfibra cuenten con mayor valor agregado como: el full confort, dryfit y colores más vivos; además en este tipo de tela es mucho más fácil el sublimado para los uniformes deportivos.

Un precio referencial para la venta de tela de tejido en punto microfibra es de entre 4.50 a 7.50 por kilo, en función de factores de calidad.

Guerra (2019) recomienda relacionarse con distribuidores para establecer la forma de compra en kilos o metros; adicionalmente tratar de imitar la calidad de las grandes marcas deportivas para estar a la vanguardia.

### **3.2.1.2. Entrevista a potenciales clientes**

Para complementar el estudio cualitativo, se han entrevistado a dos potenciales clientes.

- **Eco. Fernando Defaz.** Ecuatoriano residente en Guatemala por 10 años y distribuidor textil, quien conoce la industria textil de ese país.
- **Sr. Felipe López.** Ciudadano guatemalteco, distribuidor de telas deportivas y confeccionista de prendas de vestir.

Los resultados relevantes de las entrevistas a los potenciales clientes son:

1. El precio es importante, los clientes se fijan en el precio del producto, que a su vez debe cumplir con las expectativas de los clientes para satisfacer las necesidades como por ejemplo: rendimiento, ancho y gramaje.
2. La mayoría de las personas que compran la tela de tejido de punto microfibra, no están seguros de su composición de la misma; la mayoría de los consumidores optan por el full confort que proporciona.

3. La tela de tejido de punto microfibra tendrían buena aceptación en Guatemala, pues es idónea para la confección y además es novedosa por temas de sublimación para la elaboración de prendas deportivas.
4. Respecto a la tecnología, los entrevistados comentan que si les interesa la tela de tejido de punto microfibra por su proceso de fabricación, pues cuentan con dryfit, filtros UVA, además es amigable con el ambiente debido a sus fibras sintéticas.
5. La tela de tejido de punto microfibra tendría una ventaja respecto a otros productos, porque no tiende a encogerse o deshilarse.
6. Los clientes perciben a las prendas microfibra como un producto cómodo que puede utilizarse en cualquier momento porque cuenta con rápida absorción al sudor.
7. Las telas de tejido de punto microfibra cumplirían con las expectativas de los clientes, si en el proceso de fabricación se adicionaría diseños novedosos.
8. Otro punto importante es la adopción de nuevas materias primas que sean eco degradables, para que el cliente pueda tener más conciencia ambiental.

### **3.2.2. Investigación cuantitativa**

La investigación cuantitativa se realizó en base a encuestas aplicadas mediante canales digitales, a través de medios electrónicos, empleando la herramienta de formularios Google. Cabe mencionar que se solicitó ayuda a los expertos, quienes entregaron dicha encuesta a sus contactos, distribuidores textiles en su mayoría, para que la contestaran.

Los principales resultados obtenidos, que no tienen representatividad estadística y son sólo referenciales para este trabajo académico, son los siguientes:

Los confeccionistas guatemaltecos sí tienen conocimiento de la tela de tejido de punto microfibra. Dichas personas se encuentran entre los 28 a 55 años de

edad que representan el 47.6% del mercado objetivo. Cabe añadir, que la mayoría de las cerca del 80% de las personas encuestadas están interesadas de gran manera en comprar este producto.

El 30% de las 10 personas encuestas destacan que la característica principal de la tela de tejido de punto microfibra es su alta y rápida capacidad de absorción del sudor; 30% de las encuestadas destacan como ventaja principal que el producto es ideal para el proceso de sublimación.

De las 10 personas encuestadas, 70% correspondieron a mujeres, normalmente la frecuencia de compra en tela de tejido de punto microfibra es mensual, cerca del 80%. Las personas encuestadas son en su mayoría distribuidores que compran mensualmente entre 600 y 1.000 TM. Una particularidad importante es que 60% de las personas encuestadas considera que su compra se realizaría en kilos.

La opción más idónea para comercializar la tela de tejido de punto microfibra sería en un punto de venta directo, ya que según la encuesta aplicada, es la opción preferida por 60% de las personas. Además al 40% de los potenciales clientes le interesa como atributo importante la textura.

La información de telas de tejido de punto microfibra se daría a conocer mediante canales electrónicos, mediante correo electrónico con el 40%, páginas web con un 30%, esto debido que las tendencias actuales de información se concentran en el internet.

Conforme este estudio, el precio más adecuado para vender el kilo de tela de tejido en punto microfibra se encuentra en un rango de entre \$5.50 y un límite superior de \$9.50, equivalente a 42.57 y 73.52 quetzales (peso guatemalteco).

### **3.3. Conclusiones del análisis del cliente**

En base a la información recopilada en el estudio del cliente, se establecen las siguientes conclusiones:

- Del criterio de los expertos se infiere que para una empresa que mantiene contactos con distribuidores en el extranjero es menos difícil internacionalizarse.
- Los distribuidores están dispuestos a negociar la tela de tejido de punto microfibra en kilos, porque es mucho más rentable.
- Las personas confeccionistas conocen lo que son las telas de tejido de punto microfibra, y prefieren este producto porque es ideal para el proceso de sublimación; además tiene como ventaja una alta capacidad y rápida absorción al sudor o al agua.
- El lugar más idóneo para que los clientes visualicen la tela de tejido de punto microfibra, es un punto de venta directo; por otro lado, los clientes prefieren descuentos en sus compras.
- Cabe añadir que la frecuencia de compra en tela de tejido de punto microfibra es mensual, dependiendo la demanda del producto, considerando compras de hasta 1.000 TM al mes.
- Las personas confeccionistas prefieren mantenerse informadas del producto mediante canales electrónicos, como por ejemplo correo electrónico. La mayor cantidad de información la visualizan a través de la red social Whatsapp, es allí donde revisan los nuevos productos.
- Conforme las encuestas, el precio en el cual los clientes estarían dispuestos a comprar tela de tejido en punto microfibra se encuentra en un rango de \$7.50 a \$9.50.
- En consecuencia los potenciales clientes son las empresas distribuidoras textiles ubicadas Guatemala, que adquirirían mensualmente entre 600 y 1.000 TM, para comercializarla a empresas de confección y/o maquila, que igual adquirirían el producto al peso en forma permanente cada mes, preferentemente en un punto de venta directo

## **CAPÍTULO IV. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO**

Son varios los factores del entorno y del mercado, por lo cuales se considera que existe una real oportunidad para crear una empresa que produzca tejidos de punto de microfibra para exportarlos desde Ecuador a Guatemala.

El sector textil ecuatoriano se ha desarrollado radicalmente en los últimos treinta años, puede desempeñarse eficientemente, ofertar productos de calidad con potencial exportable, y ser competitivo en el mercado internacional. El nivel de desarrollo humano del Ecuador expresa que quienes trabajan en el sector industrial del país disponen de capacidad para producir con calidad y eficiencia, en consecuencia se ratifica que el sector textil puede ofertar insumos y productos competitivos en el mercado internacional; lo que se potencia por el acceso a maquinaria y tecnología de punta que permite obtener productos de calidad.

Además las herramientas tecnológicas para logística y gestión permiten a las empresas del sector ser más eficientes, competitivas y gestionar adecuadamente sus procesos logísticos. En resumen, el sector ha crecido en mayor grado que la economía del país, esto más la baja inflación y la dolarización, genera estabilidad que favorece las negociaciones internacionales y hace más atractivos los productos textiles del país. Por otro lado Guatemala es parte de un Tratado de Libre Comercio del que participa Estados Unidos, para aprovechar esta coyuntura su sector textil de confección ha evolucionado y mejorado, transformándose en el que mayor exportaciones genera.

Actualmente Guatemala desarrolla ferias comerciales en Centroamérica para crear nuevas oportunidades de negocios con socios regionales para el sector textil, específicamente en telas de tejido de punto con fibras sintéticas, que cuenten con alta calidad y sean libres de impuestos para importación, por lo que el crecimiento de la industria textil en Guatemala es positivo.

Del análisis de los entornos se establece que el factor con mayor influencia positiva es la dinámica del comercio internacional entre Ecuador y Guatemala, que ha facilitado el ingreso de diversos productos ecuatorianos a este mercado

lo que debe ser aprovechado ya que actualmente Ecuador solo participa con menos del 1%, y debería crecer en lo relacionado a tejidos de punto de microfibras ya que Guatemala busca crear nuevas oportunidades de negocios con socios regionales para el sector textil, específicamente en telas de tejido de punto con fibras sintéticas, que cuenten con alta calidad y libres de impuestos. Es así que conforme lo señala la Organización Mundial de Comercio (2019) las exportaciones de este sector crecen 5% anualmente. Puesto que en el mercado de Guatemala las barreras de ingreso para nuevos competidores son generales, son varias las opciones directas y productos sustitutos que existen, y los potenciales clientes pueden seleccionar la opción que les resulte más conveniente, por lo tanto se debe generar una propuesta de valor diferente y atractiva.

De las entrevistas a expertos se determina que la oferta de valor debe considerar el precio ya que es un factor importante para los clientes, se debe resaltar que las prendas confeccionadas con microfibras proporcionan full confort, rápida absorción al sudor y que es óptima para elaborar prendas deportivas, ya que así se aprovecharía la ventaja respecto a otros productos.

En términos generales en Ecuador existe un ambiente favorable para el sector de elaboración de telas de tejido en punto microfibras; la matriz EFE confirma que el sector es atractivo y que el proyecto por ser sensible a los factores externos debe estructurarse adecuadamente para que disponga de buena respuesta ante las oportunidades y amenazas. Las oportunidades son mayores a las amenazas, por lo que el entorno existente para la industria es positivo. En consecuencia del análisis de entornos se identifica que existe una real oportunidad de negocio que aportará a mejorar el comercio internacional con Guatemala, mercado con el que el país no ha mantenido un comercio fluido.

Del estudio del cliente, se establece que la internacionalización de las empresas que mantienen contactos con distribuidores en el extranjero es simple y las personas conocen y prefieren las telas de tejido de punto microfibras por sus características. Para hacer el producto más atractivo a los potenciales clientes se debe: negociar la tela de tejido de punto microfibras en

kilos, resaltar que es ideal para el proceso de sublimación y que tiene alta capacidad de absorción, comercializar el producto en puntos de venta directos, conceder descuentos por volumen de compras, informar a las personas sobre el producto mediante canales electrónicos, especialmente Whatsapp, y fijar un precio de entre \$7.50 a \$9.50 por kilo.

El mercado de Guatemala demanda mensualmente 8750 TM de tela de tejido de punto microfibra, considerando una meta de participación de 0,50%, la demanda captable por el proyecto serían 368 toneladas anuales. Puesto que el balance situacional es positivo y, se concluye que el proyecto para la exportación de telas en tejido de punto microfibra hacia Guatemala, tiene alto potencial, por lo que debe implementarse, ya que además va a contribuir al cambio de la matriz productiva y a internacionalizar productos ecuatorianos.

## **CAPÍTULO V. PLAN DE MARKETING**

En este capítulo se desarrolla el plan de marketing, que tienen como objetivo que el proyecto alcance el posicionamiento y metas deseadas.

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

Las estrategias de marketing definen las acciones que se implementarán para lograr los objetivos comerciales de la empresa (Kotler, 2015).

#### **5.1.1. Estrategia de diferenciación**

La estrategia general de marketing será de **diferenciación** pues se ofertará un producto similar a los del mercado, pero con características únicas en la calidad de la elaboración de la tela de tejido en punto microfibra y el diseño, para que el producto sea considerado diferente y único y por ello, el mercado esté dispuesto a pagar un precio superior (Whalley, 2014), La calidad la tela de tejido en punto microfibra está determinada por la pureza de la materia prima, el hilo microfibra debe tener una titulación técnica de 100F144, el acabo final en textura y tacto debe ser adecuado (Santorini, 2017).

Para asegurar la calidad de la tela, se realizará un minucioso control de calidad que iniciará con la recepción de la materia prima, hilo microfibra 100F144, se verificará su titulación y que cumpla todos los demás requerimientos, luego se controlará permanentemente los procesos para que las telas tengan: tecnología dryfit, protección UVA y rápida absorción al sudor, particularidades muy apreciadas en los mercados internacionales, como en el centro americano.

Como parte de la estrategia de diferenciación está el precio, las empresas del Perú comercializan cada kilo de tela de tejido en punto microfibra entre \$10 y \$11 (Trade Map Organization, 2019), el proyecto lo hará a \$7.50 el kilo a pesar de ser un producto de excelente calidad, que es un precio es muy accesible en comparación con la competencia peruana.

#### **5.1.2. Estrategia de internacionalización e inserción**

La estrategia de internacionalización será la **exportación directa** a Guatemala, sin intermediarios para minimizar los costos de logística y distribución en ese

país destino del producto. Ya que el mercado destino es exigente, se mantendrán reglas claras en actividades de producción, marketing, logística y servicio postventa; debe mencionarse que el mercado guatemalteco aprecia la comunicación directa con un vendedor experto que pueda explicar la procedencia del producto, calidad y garantía, para de esa forma poder evaluarlo y tomar la decisión de compra. Esta estrategia se implementará a través de un distribuidor mayorista, que posea diversos puntos de venta, el término de negociación con los distribuidores en Guatemala será FOB, el tiempo promedio de tránsito de un contenedor entre los puertos de Guayaquil y/o Manta, y San José y/o Puerto Quetzal situados en la costa del Océano Pacífico de Guatemala es de 6 días (Organización ComTrade, 2018).

Como puede observarse en el **mercado objetivo** la demanda captable es 368 toneladas anuales, para mantener un flujo continuo de producto se harán exportaciones semanales de 7,07 toneladas, distribuidas en 12 pallets y 360 rollos. El producto se enviará bajo la modalidad de carga consolidada, pues un contenedor de 20 pies tiene capacidad para 42 pallets (BID, 2019).

Tabla 2. Detalle de exportación semanal.

Concepto	Descripción	Número
Meta de venta a alcanzar	TM	368
Peso exportado semanalmente	TM	7,07
Peso aproximado por pallet	TM	0,60
Número de pallet exportados semanalmente	pallet	12
Número de rollos exportados semanalmente	rollos	360

La estrategia de inserción será de **estandarización global**, en todo el mundo es importante la calidad de la tela de tejido en punto microfibra, el diseño y confort que genera, la tela por sus características se ajustará a estos gustos y preferencias sin que se deba adaptarla al mercado de Guatemala a menos que se deba cumplir con los requisitos de empaque, rotulado con descripción clara del producto, proceso de fabricación, peso, composición, materia prima y su origen, especificaciones técnicas; también información del país y empresa que fabrica el producto, esto permitirá minimizar el costo de producción y a futuro comercializar la tela en otros países centroamericanos.

La estrategia de posicionamiento será **más por menos**, con lo que se lanza al mercado el mensaje de que se ofrece mejor calidad y durabilidad en el producto a un precio igual o menor que la media, lo que le otorgará a las prendas confeccionadas competitividad (Whalley, 2014); la tela de alta calidad de tejido en punto microfibra se comercializará en Guatemala a un precio menor que la media y adecuado para el mercado.

## 5.2. Mercado Objetivo

El mercado objetivo está compuesto por las 43 empresas distribuidoras textiles ubicadas Guatemala, que a su vez la comercializarían a 278 empresas que confeccionan y/o maquilan prendas deportivas (AIVTG, 2019), las mismas que en conjunto adquieren 8750 TM (toneladas, 1 TM=1000 kilos) al mes de tela de tejido de punto microfibra (Trade Map Organization, 2019). Adicionalmente debe considerarse que según la pregunta 3 de la encuesta, el 35% preferiría el producto por ser ideal para el proceso de sublimación, y 70% sí lo utilizaría por las características en textura, calidad y confort.

Tomando los resultados del análisis cuantitativo y cualitativo, factores geográfico, demográfico y conductual, la segmentación es:

Tabla 3. Segmentación y mercado objetivo

Segmentación	Clientes	Descripción	Número
Geográfica	Distribuidores	Guatemala	43
Demográfica	Empresas que confeccionan y maquilan	Guatemala	278
Conductual	Consumo mensual	TM	8.750
	Frecuencia mensual	Veces al año	12
	Intensión de utilizar producto	%	70%
	Frecuencia mensual	Unidades al año	73.500
Captación	Market share (TM año) (Ventas a Distritex Global S.A y Guatemala Textiles S.A)	0,50%	368

Nasir Zapag (2015) recomienda que la captación de un proyecto se fije en máximo 20% del mercado potencial, para este proyecto la meta de captación (market share) se fija en 0,5%, lo que equivale 368 TM de tela al año; las empresas a captar son Distritex Global S.A y Guatemala Textiles S.A.

### 5.3. Propuesta de valor

La propuesta de valor nace de las necesidades, gustos y preferencias de los potenciales consumidores y del modo en que la oferta se diferencia de la competencia y entrega un valor agregado, al mercado objetivo que comprende las 43 empresas distribuidoras de telas en Guatemala.

La tela que comercializará el proyecto, es un producto ecuatoriano elaborado en tejido de punto con hilo microfibra 100F144, maquinaria con tecnología de punta, amigable con el medio ambiente, por lo que el producto es de excelente calidad y no tiene componentes que perjudiquen la salud. La tela vendrá en colores variados, tendrá alta capacidad de absorción, suavidad, comodidad, será ideal para proceso de sublimación y full confort por su ligereza y flexibilidad, por lo que el comprador apreciará mucho más el producto.

Después de haber realizado el análisis en la matriz Canvas donde se identificaron las ventajas competitivas: excelente calidad, materia prima hilo microfibra 100F144, full confort, características de ideal para sublimación, alta y rápida capacidad de absorción. Se determinó que la propuesta de valor a usar será **más por más** donde se ofrece el mejor producto a un precio alto, considerado además que el mercado objetivo posee adecuado poder adquisitivo, es exigente y paga por buena calidad.

La propuesta de valor se ha definido mediante el lienzo canvas, cuyo detalle está disponible en el Anexo 2 del documento, muestra las conexiones entre los diversos elementos y estructuras que permiten generar una oferta atractiva.

### 5.4 Mezcla de Marketing

#### 5.4.1 Producto

El proyecto plantea la producción de tela de tejido en punto microfibra en colores variados, si bien la estrategia de internacionalización es global pura, el producto debe adaptarse al mercado de Guatemala en lo referente a empaque.

El producto se comercializará en rollos de tela de 100 metros lineales de largo por 120 cm de ancho y 20 cm de alto con el fin de facilitar su paletizado y exportación; el peso de cada rollo será de 20 kg aproximadamente.

Tabla 4. Cuadro de composición, medidas y características

CONCEPTO	DESCRIPCIÓN
Composición	100% hilo de microfibra sintética 100F144
Características	Tela extrasuave y confortable, fabricada con microfibras sintéticas de última generación; permite la absorción del sudor y su rápida evaporación, es un eficiente filtro UV solar (rayos UVA y UVB). Las fibras repelen olores y suciedad. Lavada periódicamente, controla el desarrollo de bacterias y hongos. Fácil de lavar y de muy rápido secado. No pierde sus propiedades con el lavado.
Terminación	Teñido liso en diversos colores claros, medios y oscuros.
Ancho útil	120 cm +/- 2 cm
Peso	155 g/m2 +/- 3%
Peso metro lineal	200 g/m +/- 2%
Peso rollo 100m	20 Kg +/- 2%
Dimensiones por rollo	largo 120 cm +/- 2cm, ancho 20 cm +/- 0,50 cm
Encogimiento máximo	1% (AATCC Test Method 135).
Impermeabilidad	No impermeable (AATCC Test Method 127), respirabilidad 99%.
Usos	Primera capa, Ropa interior absorbentes de secado rápido (deportiva/trabajo). Ropa deportiva de protección UV, antibacteria y antihongos; ropa de alta visibilidad (Amarillo y Naranja fluor EN-471).
Cuidados sugeridos	Lavado en máquina agua fría/tibia (máx 40°C). Plancha opcional baja temperatura (máx 110°C). No aplicar cloro ni detergente con cloro.

### a. Branding

Nombre de la empresa: Exportadora Padilla S.A.

Nombre de la marca: Padilla Export

Slogan: Productos textiles del Ecuador para el mundo.

Identificación de la marca: El imagotipo es descriptivo, comprende el nombre Padilla Export; el isotipo es una imagen simplificada y abreviada del anagrama **PE** en un marco triangular invertido de color azul claro. El logotipo está formado por dos cadenas de palabras Padilla y Export, la primera es un degradé del color azul al blanco negro y la segunda de color negro.



Figura 1. Identificación de la marca

- Los caracteres de la marca son de tipografía arial, con un tamaño igual o superior a 10 puntos conforme lo demanda el mercado internacional.
- La cromática de la marca se conforma de dos colores básicos primarios: azul en tono claro y negro los cuales evocan seriedad. El negro transmite nobleza y elegancia; el azul transmite amabilidad hacia el cliente, inspira confianza y fantasía de la tela; el fondo blanco busca resaltar que se proporciona tranquilidad al cliente porque el producto es de alta calidad.

### b. Empaque

Para que el producto cumpla los requerimientos exigidos por Guatemala, los empaques que tendrá el producto son:

- **Primario:** Corresponde a la protección plástica en la cual se vende al distribuidor (PROECUADOR, 2019); el plástico va colocado a presión sobre el tubo de tela y cerrado en la parte superior con cinta adhesiva plástica de 3 centímetros de ancho que identifica la marca
- **Secundario:** Las dimensiones de pallets y plataformas paletizadas según el tipo de transporte, las establece la Norma ISO 3394; para vía aérea son 120 x 80 cm y para vía marítima 120 x 100 cm (PROECUADOR, 2019).

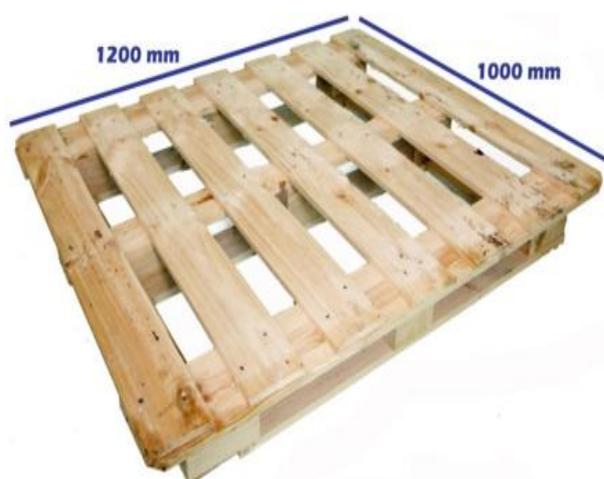


Figura 2. Esquema de paletizado del producto Tomado de. (PROECUADOR, 2019).

Como puede observarse en la figura 2, en cada pallet de 120 x 100 cm se empaquetarán 30 rollos, en seis capas de 5 rollos cada una; en cada pallet se empaquetarán 600 kg de tela de punto de micro fibra aproximadamente.

### c. Etiquetado

El etiquetado del producto a comercializar en Centroamérica debe detallar su descripción clara en español o inglés, especificaciones técnicas, porcentajes de materia prima utilizada, peso, la información del país y la empresa que lo fabrica, origen de la materia prima y los procesos de fabricación, por lo que el etiquetado se ubicará en cada rollo, redactado en español o inglés, el tamaño de letra será mínimo 10 puntos y la tipografía clara.



Figura 3. Modelo de etiqueta Padilla Export

Se observa que la etiqueta incluirá:

- Nombre comercial del producto. PE Padilla Export
- Lista de materiales. Hilo microfibra 100F144.
- Peso neto de la tela. 125 g/m<sup>2</sup>; 200 g/m

- Condiciones de almacenaje o conservación. Consérvese en ambiente fresco y seco.
- Sellos que indiquen el cumplimiento de los estándares de calidad.
- Nombre y dirección del distribuidor o vendedor establecido en Guatemala. A detallar una vez que se concreten las negociaciones.
- Datos particulares del lugar de origen. Quito, Ecuador.
- Código de identificación. Mediante código de barras tipo GS1-128.
- Tratamientos a los que se ha sido sometido al producto. Tinturado.

#### **d. Soporte**

Para que Exportadora Padilla sea eficiente, requiere mantener contacto permanente con los distribuidores y consumidores finales, para ello se implementará un sistema para administrar las relaciones con los clientes (CRM), integrado a la página web de la empresa y que permitirá una retroalimentación permanente. Un representante comercial de la empresa se comunicará quincenalmente con los distribuidores de Guatemala para conocer su nivel de satisfacción con el producto y la empresa, e identificar problemas que se requieran solventar.

#### **5.4.2 Precio**

Del estudio del cliente se establece que el precio adecuado por kilo de tela es de entre \$7.50 a \$9.50, por lo que se fija en \$7,50 por kilo, este valor es accesible en comparación con \$13,50 por kilo que es el precio de la competencia peruana que supera en 80% el precio propuesto.

Se observa que el costo del producto es 4,95 dólares, al fijar un precio para el intermediario en Guatemala de 5,63 dólares, él dispondrá de un margen de rentabilidad bruta de 25% respecto al precio adecuado y Exportadora Padilla tendrá un margen neto de 13,64%.

El precio de \$7,50 es adecuado desde la perspectiva del costo, mercado, y genera una adecuada rentabilidad para distribuidores y la empresa.

Tabla 5. Costo del producto

Elemento del costo	Unidad	Cantidad	Costo unitario	Costo/kg
Hilo	Kg	1	\$ 3,50	\$ 3,50
Colorantes	Kg	0,1	\$ 2,50	\$ 0,22
Fijadores	Kg	0,1	\$ 1,40	\$ 0,12
Estabilizadores	Kg	0,1	\$ 2,25	\$ 0,20
Varios	Kg	0,1	\$ 1,00	\$ 0,10
<b>Costo de materia prima e insumos</b>				<b>\$ 4,14</b>
Mano de obra directa				\$ 0,42
Mano de obra indirecta				\$ 0,15
<b>Costo de mano de obra</b>				<b>\$ 0,57</b>
Seguros de maquinaria				\$ 0,05
Depreciaciones				\$ 0,06
Costo de gestión logística				\$ 0,13
<b>Costo de producción unitario</b>				<b>\$ 4,95</b>
Precio de venta				\$ 7,50
Comisión distribuidor	%		25%	\$ 1,88
Margen neto				13,64%

Costo gestión logística	Unidad	Cantidad	C. Unitario	C. Total
Paletizado	Despacho	12	\$ 3,50	\$ 42,00
Transporte a puerto	Viaje	1	\$ 650,00	\$ 650,00
Seguro hasta puerto	Despacho	1	\$ 108,00	\$ 108,00
Agente aduanas	Despacho	1	\$ 105,00	\$ 105,00
Manipulación	Despacho	1	\$ 40,00	\$ 40,00
Costo gestión logística por exportación semanal (7,07 TM)				\$ 945,00
Costo gestión logística/kg				\$ 0,13

#### a. Estrategias de precios

Para lograr una adecuada captación en el mercado de Guatemala, se empleará una estrategia de ingreso de **precios de penetración**, inicialmente se fija un precio más bajo que la competencia para posicionar el producto y luego se incrementa el precio para mejorar la rentabilidad (David, 2013), enfocada en:

- Según el coeficiente de correlación, la sensibilidad hacia el precio es moderada, pero al introducir el nuevo producto al precio de \$7,50 el mercado potencial se sentirá bien.
- Al crecer las ventas, por efectos de economías de escala en las compras, los costos de distribución disminuirán, lo que permitiría ser más competitivo y lograr un mayor beneficio.

### **b. Estrategia de ajuste precios**

Para ajustes del precio se aplicará una estrategia **de precios internacionales**, se ajustan los precios conforme las variaciones observadas en los mercados más importantes para un producto (David, 2015); por ello se considerarán los ajustes de los demás proveedores de tela de punto microfibra a Guatemala, por el incremento de los costos del hilo por la inflación o demanda de mercado.

### **5.4.3 Plaza**

La plaza para la comercialización del producto será Guatemala.

#### **a. Estrategias de distribución**

En Guatemala cerca del 80% de textiles se comercializa a través de distribuidores, por ello los posibles canales de distribución, considerando su cobertura y representatividad serán Distritex Global S.A y Guatemala Textiles S.A.; la estrategia de distribución será **selectiva**. Se seleccionarán distribuidores con alta representatividad en el mercado de Guatemala, para iniciar contactos y negociaciones y se enviarán muestras del producto para que lo evalúen, esta estrategia es adecuada si los distribuidores son empresas que importan productos para venderlos en puntos de venta y sub distribuidores (Lambin, 2013). El producto se comercializará con el incoterm FOB, pues Distritex Global S.A y Guatemala Textiles S.A. seguramente disponen de unidades de comercio internacional con suficiente experticia.

Como se ha señalado, Exportadora Padilla no tendrá puntos de venta directa sino que las ventas se harán a través de los distribuidores, Distritex Global S.A dispone de 19 puntos de venta mayoristas en todo el territorio de Guatemala y Guatemala Textiles S.A. 16 puntos de ventas estratégicamente ubicados.

#### **b. Canal**

El canal de distribución a emplear será **indirecto largo**, se negociará con Distritex Global S.A y/o Guatemala Textiles S.A., primer intermediario del producto, y que ellos lo introduzcan en sus puntos de venta y distribuidores en todo el país, para que de ahí se venda al consumidor final.

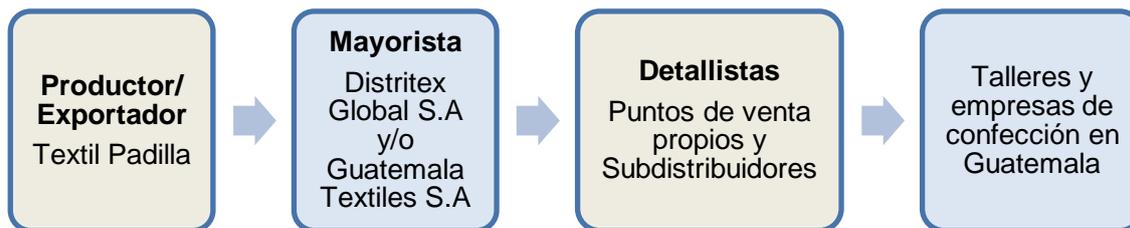


Figura 4. Canal de distribución indirecto largo de Exportadora Padilla

#### 5.4.4 Promoción

La promoción comprende la combinación de publicidad, promoción de ventas, relaciones públicas y marketing directo que Exportadora Padilla empleará para alcanzar sus objetivos comerciales (Kotler, 2015).

La promoción del producto es necesaria para que la marca llegue al público y atraiga nuevos clientes, son varias las posibles formas de promocionar un producto o servicio, que pueden emplearse conforme los propósitos de marketing (Whalley, 2014). En el caso de Exportadora Padilla, las estrategias promocionales se enfocarán a redes sociales, marketing directo que conecta a la empresa con potenciales clientes, eventos de apreciación de los clientes como son las ferias, y encuestas post-venta a los distribuidores y consumidores mediante el sistema CRM.

##### a. Publicidad

En Guatemala 92% de las empresas son usuarias de internet y 75% se ha incorporado a redes sociales como Facebook, Instagram, WhatsApp y Twitter (TSW Marketing, 2018), esto explica por qué según el estudio del cliente los canales electrónicos son los preferidos para adquirir información sobre productos textiles; en consecuencia se emplearán como canales de comunicación redes sociales y la página web de la empresa.

En la página web se presentará un video que muestre las instalaciones del productor (Textil Padilla) y evidencie el control total de calidad, también un blog donde se expresen comentarios respecto al producto, además habrá enlaces a Facebook e Instagram donde se diseñarán front pages para compartir información sobre la empresa y el producto. En Facebook las publicaciones se harán con una frecuencia semanal, los días miércoles y viernes, el target será

industriales textiles de Guatemala. En Instagram las publicaciones tendrá una frecuencia semanal, los días lunes y jueves, el target serán personas en situación de pleno trabajo de Guatemala.



Figura 5. Modelos de pautas para redes sociales

### b. Promoción de ventas

La promoción de ventas comprenderá incentivos de corto plazo para fomentar la venta del producto, las estrategias promocionales se orientan a distribuidores (B2B) y será de compensación, durante el primer año otorgar un descuento de 2,5% en compras de 1TM o más, y conceder durante el primer semestre, un período de crédito de 30 días.

### c. Relaciones públicas

Para desarrollar relaciones públicas se asistirá a la feria de la industria textil Fashion Evolution en Guatemala que se desarrolla el mes de marzo de cada

año en Ciudad de Guatemala, y Texti Century que se desarrolla el mes de junio de cada año en diversas sedes itinerantes de los países de Centroamérica (Trade Map Organization, 2019), donde dará a conocer el producto mediante muestras y se entregará material publicitario.

#### d. Fuerza de ventas

La fuerza de ventas comprenderá el personal de Exportadora Padilla que negocie con los distribuidores, que asista a las ferias para entregar muestras y material publicitario, y el asignado por los distribuidores guatemaltecos para la gestión de ventas. En Ecuador la fuerza de ventas estará conformada por una persona bilingüe con dominio del inglés, para mantener contacto con los distribuidores, mediante una plataforma de llamadas y videoconferencia, así como de correo electrónico.



Figura 6. Ejemplo de material publicitario a emplear

En la figura 6 se exponen modelos del material publicitario que se empleará.

El presupuesto proyectado de promoción y publicidad es.

Tabla 6. Presupuesto de promoción y publicidad

Detalle de aplicación	2019	2020	2021	2022	2023
Creación página web	800				
Mantenimiento y dominio web		200	200	200	200
Sponsor Facebook	1.800	1.890	1.980	2.080	2.180
Sponsor instagram	800	840	880	920	970
Muestras gratuitas	500	525	551	579	608
<b>Ferias internacionales</b>	<b>3.980</b>	<b>4.179</b>	<b>4.388</b>	<b>4.607</b>	<b>4.838</b>
Pasaje aéreo	2.200	2.310	2.426	2.547	2.674
Entradas	240	252	265	278	292
Hospedaje	600	630	662	695	729
Alimentación	600	630	662	695	729
Movilización	240	252	265	278	292
Varios e imprevistos	100	105	110	116	122
<b>Material publicitario (ferias)</b>	<b>1.300</b>	<b>1.150</b>	<b>1.203</b>	<b>1.258</b>	<b>1.316</b>
Diseño y rediseño	300	100	100	100	100
Calendarios	300	315	331	347	365
Flyers	200	210	221	232	243
Gorras	500	525	551	579	608
<b>Presupuesto de Marketing</b>	<b>\$ 9.180</b>	<b>\$ 8.784</b>	<b>\$ 9.202</b>	<b>\$ 9.644</b>	<b>\$ 10.111</b>

## **CAPÍTULO VI: MODELO ORGANIZACIONAL**

En este capítulo se diseña el modelo organizacional para la empresa Exportadora Padilla S.A.

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

#### **6.1.1. Misión**

La misión que se define para la empresa es: “Exportadora Padilla es una empresa eficiente, que produce y comercializa telas de punto en microfibra en el mercado de Latinoamérica; utilizando fibras amigables con el ambiente, y basando su operatividad en calidad, excelencia, responsabilidad social y ética, para generar bienestar en las personas y entregar beneficios adecuados al personal”.

#### **6.1.2. Visión**

La visión de la empresa es: “El año 2025 Exportadora Padilla será reconocida en el mercado latinoamericano de telas de punto en microfibra, por la calidad de sus productos, garantizada por la utilización de fibras de alta tecnología y calidad, el desarrollo de un proceso productivo eficiente, personal motivado y altamente calificado, y gestión basada en la excelencia y responsabilidad”.

#### **6.1.3. Objetivos**

Los objetivos fijados son:

##### **Objetivos de medio plazo**

- |   |  |  |
|---|--|--|
| 1 | Captar en el primer año 0,5% del mercado potencial para el producto, existente en Guatemala. | Acción para alcanzarlo. Promocionar la calidad y características del producto, con base en el reconocimiento y capacidad del distribuidor en Guatemala con el que se ha concretado el acuerdo. |
| 2 | Incorporar a partir del tercer año, un nuevo producto textil al portafolio de la empresa.    | Acción para alcanzarlo. Capacitar al personal de producción, prospectar nuevos materiales en el mercado de fibras, mantener operativa la maquinaria, y monitorear constante el                 |

- |  |  |
|--|--|
|  | mercado textil de telas de Guatemala, para identificar los productos más demandados.   |
| 3 Implementar en el primer año, un sistema ERP para administrar la gestión integral de las diversas áreas de la empresa, y que genere información para apoyar la toma de decisiones. | Acción para alcanzarlo. Evaluar las diversas opciones del mercado, para adquirir e implementar el sistema administrativo financiero integrado que mejor satisfaga los requerimientos operativos y de información de Exportadora Padilla.                       |
| 4 Incrementar 3% las ventas anuales, durante los primeros cinco años, conforme la tendencia del sector y mercado de Guatemala.   | Acción para alcanzarlo. Aprovechar la capacidad productiva remanente de la empresa para incrementar la producción; coordinar con el distribuidor en Guatemala, la promoción del producto.  |
| 6 Obtener una rentabilidad neta de al menos 13,50% anual, para compensar las expectativas y riesgo de los inversionistas.  | Acción para alcanzarlo. Mantener un flujo constante de despachos hacia el distribuidor en Guatemala; desarrollar un proceso productivo eficiente con el apoyo de personal calificado y motivado, y optimizar el uso de los recursos para minimizar los costos. |
| 7 Adquirir en el quinto año de operación un camión de 10 toneladas de carga, para la transportación de la tela de punto en microfibra a exportar.                                    | Acción para alcanzarlo. Reinvertir parte de las utilidades retenidas para realizar el pago inicial y financiar el saldo mediante un crédito.   |

### **Objetivos de largo plazo**

- Implementar hasta el sexto año de operación, un Sistema CRM visual personalizado para mantener un contacto más estrecho con los distribuidores y consumidores, y conocer su nivel de satisfacción.

- Adquirir luego de los primeros cinco años, un edificio propio para consolidar la imagen, capitalizando parte de las utilidades que genera.
- Obtener recursos en el mercado de valores durante el sexto año, para financiar la modernización de maquinaria, el crecimiento de la empresa, y el desarrollo del personal.
- Incrementar las ventas, expandiendo el mercado de la empresa a otros países latinoamericanos.
- Obtener una rentabilidad neta anual mayor a 13,50%, para compensar el riesgo, inflación y en costo de oportunidad del capital.

## **6.2. Estructura legal de la empresa**

Exportadora Padilla S.A. se constituirá como sociedad anónima, el capital mínimo para constituir la empresa es de 800 dólares americanos (Gálvez, 2015). Según el Artículo 143 de la Ley de Compañías, el capital social de este tipo de empresa está dividido en acciones que son de libre negociación; los poseedores de las acciones (accionistas) tienen una responsabilidad limitada por el monto de sus acciones, la denominación de esta tipo de compañía deberá contener la indicación de compañía anónima o sociedad anónima o las correspondientes siglas, para la constitución de Exportadora Padilla S.A. se requiere un mínimo de dos accionistas. La empresa estará sujeta al control de la Superintendencia de Compañías Seguros y Valores (Gálvez, 2015).

## **6.3. Estructura Organizacional**

La estructura organizacional diseñada para Exportadora Padilla S.A. es de tipo funcional, las disposiciones fluyen de arriba hacia abajo y la mayoría de información de los niveles inferiores hacia los superiores. Como se observa la estructura es liviana y comprende el personal necesario para asegurar la operatividad de la empresa, en comparación con empresas que poseen puntos de ventas, Exportadora Padilla solamente dispone de personal para ventas internacionales.

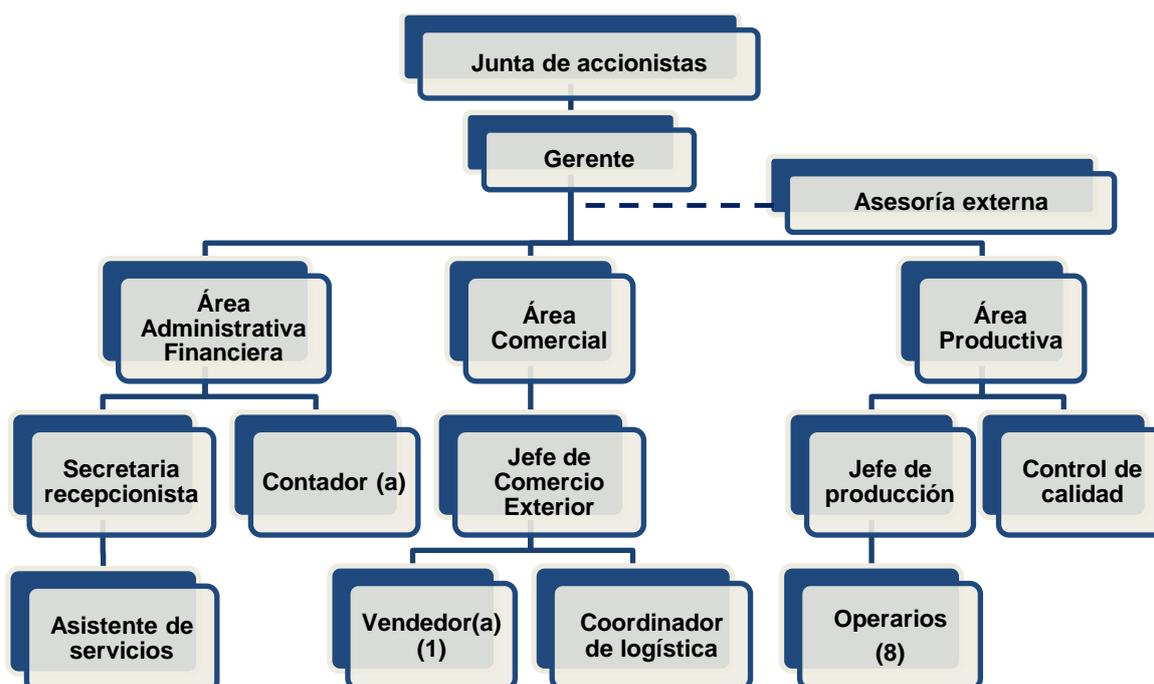


Figura 7. Organigrama funcional de Exportadora Padilla

Las funciones del principal personal de la empresa son.

### Gerente General

- Tomar las decisiones requeridas para implementar acciones que buscan lograr la competitividad y objetivos de Exportadora Padilla.
- Representar a la empresa.
- Planificar y dirigir la gestión de la Exportadora Padilla S.A.
- Definir metas y su verificar su logro en las diversas áreas de la empresa.
- Evaluar las finanzas y desempeño del negocio.

Sueldo referencial: 1.500 dólares más beneficios de ley.

### Jefe de Comercio Exterior

- Gestionar la comercialización internacional, convenios con distribuidores y el cumplimiento de las metas de venta.
- Materializar las ventas.
- Controlar el logro de las metas fijadas.
- Coordinar el despacho los pedidos.
- Asegurar el cobro de las ventas.

- Controlar al personal del área comercial y evaluar su rendimiento.
- Coordinar las campañas promocionales y eventos.

Sueldo referencial: 1.100 dólares más beneficios de ley.

### **Operarios (as):**

#### Operarios equipo 1 (5):

- Preparar el hilo, materia prima para la tela.
- Alimentar la maquinaria de tejido.
- Alimentar los tambores de tinturado, agregando los pigmentos conforme los parámetros técnicos especificados.
- Obtener la producción asignada por el Jefe de Producción.
- Mantener limpieza en área de trabajo.

#### Operarios equipo 2 (3):

- Empacar y etiquetar el producto.
- Almacenar el producto conforme los parámetros especificados.
- Obtener la producción asignada por el Jefe de Producción.
- Preparar los pedidos.
- Mantener limpieza en área de trabajo.
- Instruirse en todos los procesos de producción.

Sueldo referencial: 420 dólares más beneficios de ley.

### **Contador (a) (Personal externo):**

- Registrar las transacciones generadas por la operación.
- Elaborar los reportes financieros requeridos.
- Elaborar los estados financieros de la empresa.
- Elaborar mensualmente los roles de sueldos.
- Calcular y declarar los impuestos de la empresa.

Contrato de servicios ocasionales, honorarios de 400 dólares por medio tiempo.

### **Coordinador (a) de logística:**

- Coordinar las compras y ventas de tela de punto en microfibra.
- Coordinar el procesamiento y despacho de los pedidos.

Sueldo referencial: 1.000 dólares más beneficios de ley.

### Vendedor (a)

- Materializar las ventas y cumplir las metas comerciales.
- Conocer los productos.
- Informar al Jefe Comercial sobre niveles de stock.
- Atender a los distribuidores, clientes y orientarlos en su compra.

Sueldo referencial: 700 dólares más beneficios de ley.

## 6.4. Plan Operacional

### 6.4.1 Mapa de procesos

El mapa de los procesos establecido para Exportadora Padilla, busca que los procesos se complementen para operar eficientemente y satisfacer los requerimientos y estándares de los clientes.



Figura 8. Mapa de procesos de Exportadora Padilla S.A.

El proceso de logística de entrada corresponde al abastecimiento, asegurando que la materia prima sea de alta calidad, mediante la selección pocos proveedores de materia prima e insumos; el proceso productivo corresponde al tejido y tinturado de la tela utilizando la maquinaria, recursos humanos y técnicos, y realizando control de calidad total; el proceso de comercialización comprende las actividades de marketing y ventas, incluye la promoción de los

atributos del producto; el proceso de logística de salida comprende el desarrollo de todas actividades que aseguran la provisión de una tela de calidad punto en microfibra al distribuidor en Guatemala en la cantidad y plazo requeridos.

#### **6.4.2. Cadena de valor**

La cadena de valor de Exportadora Padilla S.A. ilustra la interacción entre los procesos que se desarrollarán en la operatividad de la empresa, para producir y exportar la tela de tejido de punto en microfibra a Guatemala.

En el proceso de logística de entrada que implica el abastecimiento, se agrega valor para los clientes asegurando la calidad de la tela en base a la calidad de la materia prima, teniendo como proveedor a Enkador S.A. empresa que forma parte del consorcio AKZO-NOBEL, DELTEX Industrial S.A. o Tex Pac S.A., empresas que están presentes en el mercado ecuatoriano hace más de 50 años, cuyos productos han evolucionado conforme las exigencias de la industria nacional y producen hilo de microfibra de alta calidad

En el proceso de marketing y ventas se agrega valor para Exportadora Padilla S.A. alcanzando los niveles de ventas presupuestados al precio definido, para ello se coordinan esfuerzos promocionales con los distribuidores en Guatemala, para comunicar los atributos, innovación y alta calidad del producto.

En la logística de salida se agrega valor para la empresa gestionando eficientemente los pedidos al menor costo posible, y se agrega valor para los clientes asegurándoles la provisión de tela de punto en microfibra en la calidad, cantidad y plazo requeridos.

En la postventa se agrega valor para la empresa al identificar problemas en la gestión, lo que posibilita implementar correctivos oportunos para mejorar constantemente, y se agrega valor para los clientes ya que la mejora de la empresa les asegura una óptima provisión y satisfacción de sus requerimientos.

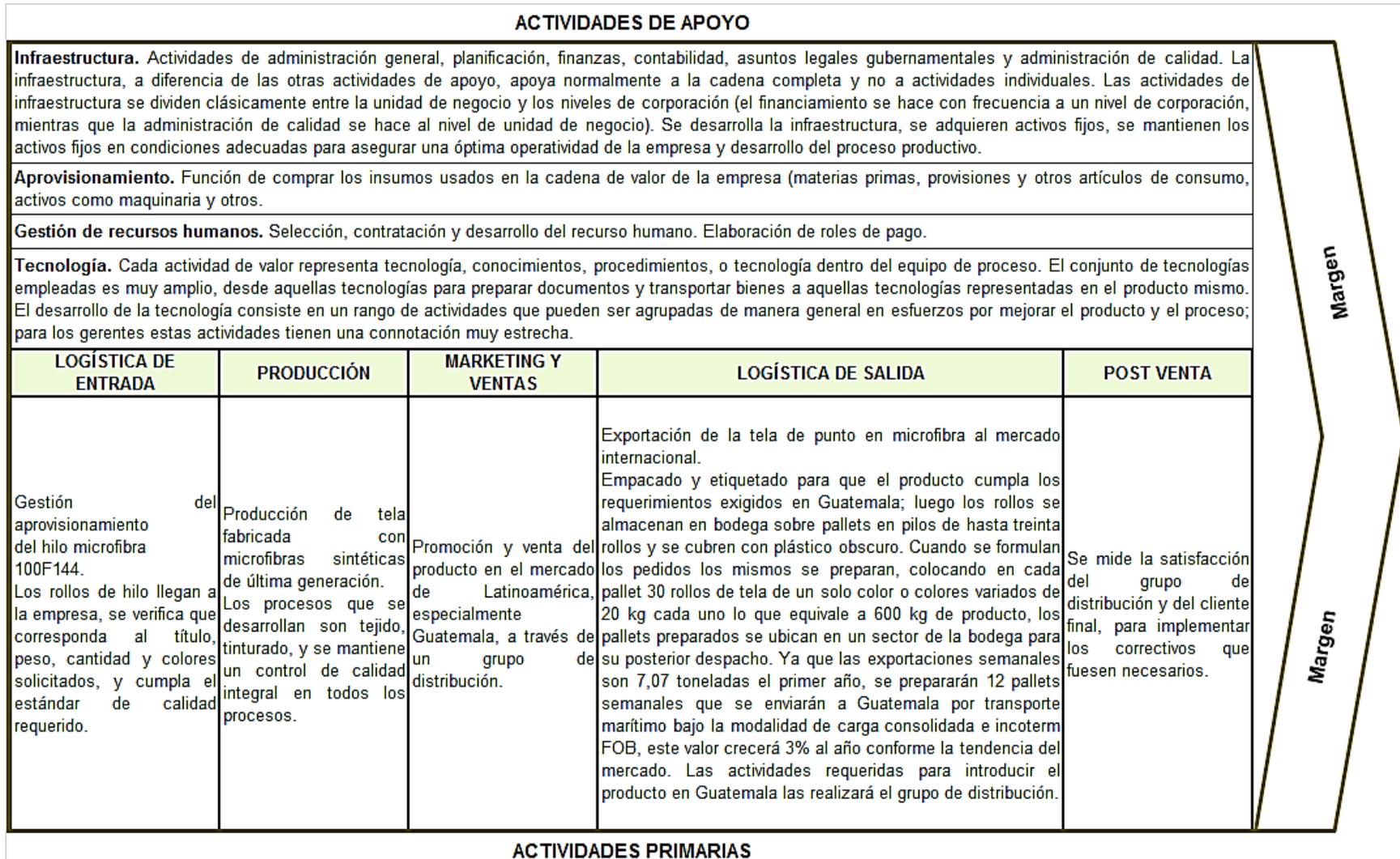


Figura 9. Cadena de valor de Exportadora Padilla S.A.

En cuanto a la logística cabe señalar que el tiempo promedio de tránsito de un contenedor entre el puerto de Manta, y Puerto Quetzal situado en la costa del Océano Pacífico de Guatemala es de 6 días (Organización ComTrade, 2018), en el proceso actúan: el área de comercio exterior de Exportadora Padilla S.A., el agente aduanal contratado, la línea naviera, y la persona que gestiona el comercio exterior en el distribuidor guatemalteco, por lo que son cuatro los involucrados en este procesos.

El siguiente flujograma ilustra a detalle el proceso logístico que desarrollará la empresa.

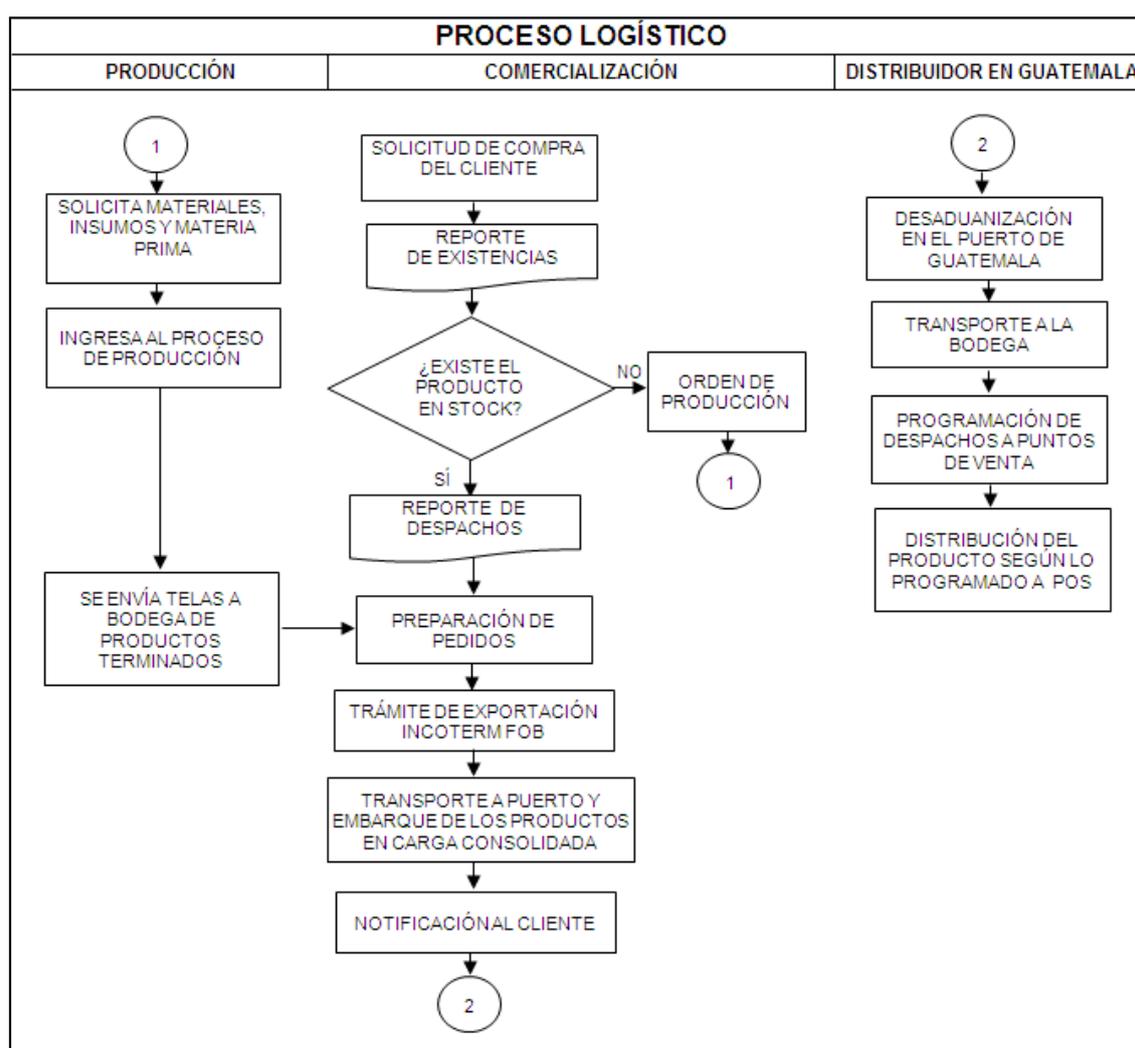


Figura 10. Proceso logístico integrado

El diagrama del proceso productivo que desarrollará la empresa consta en el Anexo 4 de este documento.

Los factores que podrían condicionar la capacidad del proyecto son: la capacidad de aprovisionamiento, requerimiento de maquinaria y espacio.

#### a. Capacidad de aprovisionamiento

En cuanto a la capacidad de aprovisionamiento se tiene que en el país la oferta de hilo de microfibras es de aproximadamente 8.100 TM mensuales de las cuales 1400 TM están remanentes para comercialización (disponibles), y la industria tiene una capacidad de oferta mensual de hasta 10.500 TM (Ministerio de Industrias y Productividad, 2019).

El proyecto requiere aprovisionarse de aproximadamente 31 toneladas de hilo de microfibras al mes que equivalen a 2,21% de la oferta disponible remanente, si se concretan los acuerdos no habrá problema para el aprovisionamiento, por lo que este factor no limita el tamaño.

#### b. Maquinaria requerida

En Ecuador existen 11 distribuidores y 25 sub distribuidores para la industria textil, que proveen toda la maquinaria y equipos requeridos para operar una empresa en este sector, en diversas marcas, capacidades y calidad (Ministerio de Industrias y Productividad, 2019); en consecuencia este factor no limita la operatividad ni capacidad del proyecto.

Tabla 7. Detalle de maquinaria y equipo requerido

Ítem	Cantidad (unidad)	Costo Unitario	Costo Total	Vida Útil
Maquina circular para tejido	3	\$ 45.000,00	\$ 135.000,00	10 años
Equipo y periféricos para tinturado	1	\$ 80.000,00	\$ 80.000,00	10
Termofijadora	1	\$ 130,00	\$ 130,00	10
Bob Cat	1	\$ 11.000,00	\$ 11.000,00	10
Equipos y herramientas varias	1	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	10
		<b>Valor total</b>	<b>\$ 227.130,00</b>	

#### c. Espacio requerido

Para producir hasta 10 toneladas semanales y mantener un margen de seguridad en la capacidad instalada de alrededor del 20%, el área requerida para los equipos se detalla a continuación.

Tabla 8. Espacio requerido para área productiva

Concepto	Número	Área unitaria (m2)	Área total (m2)
Maquina circular para tejido	3	12	36
Equipo y periféricos para tinturado	1	60	60
Termofijadora	1	24	24
Mesas de trabajo	2	12	24
Perchas para hilo	2	12	24
Perchas para producto terminado	2	12	24
Área para máquinas y muebles (m2)			172
Área para circulación (m2)			344
<b>Área requerida área productiva (m2)</b>			<b>516</b>

En cuanto al tamaño del área de producción, a más del espacio requerido para equipos y muebles, se incluye el área de circulación y manipulación que en la industria textil debe ser 200% (Santorini, 2017), en consecuencia el área de producción de Exportadora Padilla debe tener 516m<sup>2</sup>.

En cuanto a la bodega, semanalmente se preparan 12 pallets de 120 x 100 cm, y además se recibe similar cantidad de producto, igualmente considerando que según Santorini (2017) el espacio requerido para circulación y manipulación en la industria textil debe ser 200% del requerido para perchas o almacenaje, el área total que debe tener la bodega de Exportadora Padilla es.

Tabla 9. Espacio requerido en bodega

Concepto	Descripción	Número
Número de recibidos semanalmente	pallet	12
Número de pallet exportados semanalmente	pallet	12
Total pallet gestionados semanalmente	pallet	24
Área requerida por pallet	m2	1,20
Área requerida en bodega para pallet	m2	28,80
Área para tránsito y movimiento	m2	57,60
<b>Área requerida en bodega</b>	<b>m2</b>	<b>86,40</b>

Para cubrir el crecimiento de los próximos años la bodega deberá tener un aproximado de 100m<sup>2</sup>, espacio que es posible acceder en Quito, por lo que este factor no limita al proyecto.

Para área operativa el requerimiento es: administración 60m<sup>2</sup>, vestíbulo del personal 32 m<sup>2</sup>, recepción y ventas 32 m<sup>2</sup>, baños 36m<sup>2</sup> y área de circulación operativa 50m<sup>2</sup> (Santorini, 2017), lo que suma 210 m<sup>2</sup>.

El área total requerida por Exportadora Padilla es aproximadamente 850m<sup>2</sup>, por lo que la empresa funcionará en un hangar industrial ubicado en el sector industrial de Tambillo, calle Roberto Arias.

### **6.5. Posición comparada**

En el país existen nueve industrias productoras de tela de punto en microfibra, entre otros productos, destacando Enkador S.A., DELTEX Industrial S.A., Tex Pac S.A., Hilacril S.A., Hilanderías Unidas, Hiltexpoy S.A., S.J. Jersey Ecuatoriano C.A., Textil Padilla Cia. Ltda. y Textiles Texsa S.A. (Ministerio de Industrias y Productividad, 2019);

Las grandes empresas tienen una capacidad de producción promedio de 1150 toneladas de tela de punto en microfibra al mes, producen este tipo de tela desde hace 10 años y tienen costos fijos 65.000 dólares (MIPRO, 2018); Exportadora Padilla podrá producir hasta 50 toneladas al mes, en una jornada de 8 horas al día y mantendrá constantemente un margen de seguridad en su capacidad respecto a la demanda superior a 20%; sus costos fijos serán aproximadamente 6.000 dólares, la materia prima empleada será de alta calidad, se especializará exclusivamente en tela de microfibra, para que los productos satisfagan los estándares de calidad de los consumidores.

En consecuencia si bien su nivel de producción será menor, dispondrá de suficiente capacidad productiva, menores costos fijos, flexibilidad y alta experticia.

## CAPÍTULO VII: EVALUACIÓN FINANCIERA

En este estudio se expresa en términos monetarios y sistematiza la información generada en los estudios anteriores, para en base a índices la viabilidad de implementar la Exportadora Padilla S.A.

### 7.1. Proyección de ingresos, costos y gastos

#### 7.1.1. Proyección de ingresos

Para proyectar los ingresos, se ha tomado en cuenta la demanda estimada, el crecimiento de la industria en Guatemala de 3% anual igual al crecimiento meta establecido (AIVTG, 2019), y que los precios al distribuidor se incrementarán 1,15% anual conforme la inflación (Banco Central del Ecuador, 2019).

Tabla 10. Presupuesto de ingresos

CONCEPTO	2019	2020	2021	2022	2023
Kilogramos de tela	\$ 368.000,00	\$ 379.040,00	\$ 390.411,20	\$ 402.123,54	\$ 414.187,24
Precio para distribuidor	\$ 5,63	\$ 5,71	\$ 5,80	\$ 5,88	\$ 5,97
Ventas anuales	\$ 2.070.000,00	\$ 2.164.081,50	\$ 2.262.439,00	\$ 2.365.266,86	\$ 2.472.768,24

Ya que la venta se materializará mediante una carta de crédito a pagar cuando el producto esté contenerizado en el buque del puerto de origen, se ha considerado que la política de cobro es de contado.

#### 7.1.2. Proyección de costos

Los costos corresponden a los rubros inmiscuidos en la producción, conforme se determinó anteriormente el costo unitario por kilogramo de producto es 4,95 dólares. Para proyectar los costos se ha tenido en cuenta el nivel de ventas, la inflación de 1,15% y el incremento en los sueldos y salarios 2,94% (Banco Mundial, 2018), con lo que el costo de ventas se refleja a continuación.

Tabla 11. Proyección costo de ventas (Dólares)

Concepto	1	2	3	4	5
Costo de venta	1.666.985,83	1.729.005,21	1.786.917,01	1.849.869,40	1.913.700,82
Costo de venta	1.666.985,83	1.729.005,21	1.786.917,01	1.849.869,40	1.913.700,82

Para el manejo de inventarios se ha establecido como política mantener 25% de stock de productos terminados para el siguiente mes (stock para una semana) e igualmente 25% de materia directa mensual.

### 7.1.3. Proyección de gastos

Para proyectar los gastos generales se consideró que la inflación será 1,15% y el incremento de 2,94% en sueldos (Banco Mundial, 2018).

Tabla 12. Gastos generales mensuales en el primer año

Datos	Valor
Suministros de oficina y varios	\$ 200,00
Seguro equipos	\$ 561,94
Servicios básicos	\$ 250,00
Arriendo	\$ 6.000,00
Publicidad	\$ 765,00
Asesoría legal	\$ 300,00
Seguridad	\$ 1.500,00
Insumos de limpieza	\$ 150,00
Mantenimiento y combustible vehículo	\$ 450,00
Internet y telefonía fija	\$ 100,00
Honorarios servicios contables	\$ 400,00
<b>Gastos generales mensuales</b>	<b>\$ 10.676,94</b>

Los gastos operacionales mensuales el primer año serán 10.676,94 dólares.

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

### 7.2.1. Inversión inicial, capital de trabajo

La inversión inicial está conformada por activos fijos, activos intangibles y pre operacionales y capital de trabajo, que corresponde a los recursos requeridos para operar mientras el proyecto genera recursos (Sheckter, 2016, p. 137).

La inversión en activos fijos es igual a 269.730 dólares, la inversión en intangibles es 4.000 dólares, la inversión en capital de trabajo es 235.000 dólares, establecido mediante el método de desfase.

Este método de cálculo del capital de trabajo, permite establecer el monto de la inversión que debe financiarse desde la adquisición de los insumos hasta la

recuperación del capital invertido a través de las ventas, el monto recuperado permitirá financiar el siguiente ciclo operativo productivo. Para el cálculo mediante este método únicamente se consideran los costos explícitos tanto de producción como operativos (Zapag Chain & Zapag Chain, 2015, pág. 162).

Se ha considerado que se exportará semanalmente, pero que inicialmente se requiere un mes hasta iniciar la producción normal, y el cobro se hará mediante carta de crédito a la recepción del producto, por lo que el desfase es:

Desfase = 30 días de margen operativo + 8 días para producir + 6 transporte del producto hasta Guatemala + 10 días para transferencia del efectivo y eventualidades = 54 días

Costos mensual	2* 55.207,75	110.415,51
Gastos mensuales	2* 14.706,63	29.413,27
Insumos	2* 45.650,40	91.300,80
Varios imprevistos		3.870,43
<b>Capital de Trabajo</b>		<b>\$ 235.000,00</b>

Con lo que la inversión inicial total es.

Tabla 13. Inversión inicial

Concepto	Valor
Inversiones físicas	269.730,00
Inversión preoperativa	4.000,00
Capital de trabajo	235.000,00
<b>Total inversión inicial</b>	<b>\$ 508.730,00</b>

### 7.2.2. Financiamiento y estructura de capital

En Ecuador existen diversas fuentes de financiamiento en la banca pública y privada, como la Corporación Financiera Nacional CFN, BanEcuador y Banco del Pacífico entre otras, la más adecuada por su costo financiero es la Corporación Financiera Nacional CFN, cuya línea productiva financia en primer piso hasta 80% de proyectos nuevos, con un costo de 10,50% anual y un plazo de hasta 15 años para activos fijos (Ecuavalores, 2018).

Tabla 14. Estructura de financiamiento del capital

Concepto	Porcentaje	Valor
Propio	50,86%	\$ 258.730,00
Deuda L/P	49,14%	\$ 250.000,00
<b>Total</b>	<b>100,00%</b>	<b>\$ 508.730,00</b>

Para establecer una estructura financiera equilibrada, el aporte total de los accionistas será 258.730 dólares (50,86%) y 250.000 dólares (49,14%) provendrá del crédito, que se pagará mediante cuotas mensuales iguales de \$5.373,48.

### 7.3. Proyección de estados financieros

#### 7.3.1. Estado de situación financiera

La situación financiera de la empresa Exportadora Padilla S.A. a fin de cada uno de los años puede observarse en el anexo 5.

#### 7.3.2. Estados de resultados

Conforme se observa en el archivo Excel relacionado a este proyecto, la rentabilidad neta sobre ventas es el primer año 6,04% y se incrementa a 6,39% el quinto año.

#### 7.3.3. Estados de flujo de efectivo

Los estados de flujos de efectivo del primer año de operación del proyecto constan en el anexo 5 de este documento.

### 7.4. Evaluación de la factibilidad financiera

#### 7.4.1. Flujos de caja del proyecto e inversionista

Los flujos de caja consideran todos los rubros asociados al proyecto, y los flujos del inversionista únicamente la inversión propia, no consideran el financiamiento ya que esto forma parte del proyecto. Desde las perspectivas del proyecto e inversionista los flujos son.

Tabla 15. Flujos de caja del proyecto e inversionista (Dólares)

AÑO	0	1	2	3	4	5
<b>Del proyecto</b>	\$ (508.730,00)	\$ 267.566,47	\$ 263.034,27	\$ 276.214,75	\$ 275.086,03	\$ (79.988,12)
<b>Del inversionista</b>	\$ (258.730,00)	\$ 211.292,53	\$ 205.270,10	\$ 216.796,10	\$ 213.830,60	\$ (143.282,76)

### 7.4.2. Tasa de descuento

Los datos en base a los cuales se establecieron las tasas de descuento son.

Tabla 16. Datos para obtener tasas de descuento

CONCEPTO	VALOR
Tasa libre de riesgo	2,50%
Rendimiento del Mercado	8,45%
Beta	1,10
Beta Apalancada	1,43
Riesgo País	6,60%
Tasa de Impuestos	22,00%
Participación Trabajadores	15%
Escudo Fiscal	33,70%
Razón Deuda/Capital	0,97
Costo Deuda Actual	10,50%

Tomado de: (Datos Macro, 2018)

Para analizar la factibilidad financiera se han establecido las tasas de descuento desde la perspectiva del proyecto (WACC) = 14,21% y corresponde al costo promedio ponderado del capital; y del inversionista (CAPM) =21,21% que considera el riesgo del mercado y de la actividad.

### 7.4.3. Criterios de valoración

Para analizar la factibilidad financiera del proyecto se emplearon los indicadores: Valor Actual Neto (VAN), Tasa Interna de Retorno (TIR), Período de Recuperación de la Inversión (PRI), y Relación de beneficio a costo (B/C).

Tabla 17. Evaluación financiera del proyecto e inversionista

EVALUACIÓN FLUJOS DEL PROYECTO		EVALUACIÓN FLUJOS DEL INVERSIONISTA	
WACC	14,21%	CAPM	21,21%
VAN	\$233.130,13	VAN	\$221.321,50
IR	1,46	IR	1,86
TIR	36,42%	TIR	68,59%

Desde la perspectiva del proyecto,  $VAN=233.130,13>0$  y manifiesta la viabilidad del proyecto;  $TIR=36,42\%>14,21\%$  por lo que el proyecto es factible; la inversión realizada se recupera en menos de 5 años; por cada dólar que se invierte en el proyecto, se recuperan 1,46 dólares generándose un beneficio neto de 0,46 dólares por cada uno invertido.

Desde la perspectiva del inversionista,  $VAN=221.321,50>0$  y manifiesta la viabilidad del proyecto;  $TIR=68,59\%>21,21\%$  por lo que el proyecto es factible; la inversión realizada se recupera en menos de 5 años; por cada dólar que se invierte en el proyecto, se recuperan 1,86 dólares generándose un beneficio neto de 0,86 dólares por cada uno invertido.

Los indicadores en conjunto muestran que el proyecto es rentable, por lo que debe ser implementado. Para alcanzar estos indicadores, debe cuidarse lograr el nivel de ventas establecido y controlarse adecuadamente los costos y gastos.

## 7.5. Índices financieros

El análisis de los índices financieros relacionados al proyecto es.

Tabla 18. Índices financieros

ÍNDICES	Industria	2019	2020	2021	2022	2023
Liquidez	2,45	345,03	435,72	534,75	640,87	750,16
Apalancamiento	0,552	0,3547	0,2462	0,1534	0,0727	0,0011
Apalancamiento patrimonial	0,448	0,6453	0,7538	0,8466	0,9273	0,9989
Rentabilidad neta	7,24%	6,04%	5,88%	6,16%	6,24%	6,39%
Rentabilidad sobre activos ROA	14,40%	21,02%	18,60%	17,83%	16,68%	15,95%
Rentabilidad sobre el patrimonio ROE	17,20%	32,58%	24,67%	21,07%	17,99%	15,96%
Rotación de Cuentas por Cobrar	15,87	36,50	36,50	36,50	36,50	36,50
Período promedio de cobro	23,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00
Rotación de Cuentas por Pagar	8,11	12,17	12,17	12,17	12,17	12,17
Período promedio de pago	45,00	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00
Rotación de inventario	10,43	40,56	40,56	40,56	40,56	40,56
Período promedio de inventario	35,00	9,00	9,00	9,00	9,00	9,00

Tomado de: (Superintendencia de Compañías y Valores , 2017)

Todos los años el proyecto tendrá capacidad para cubrir sus obligaciones corrientes pues el índice de liquidez es mayor a uno.

Exportadora Padilla a fines del año 2018 por cada dólar de activo tendrá 35 centavos de deuda y el año 2022, 1 centavos lo que incrementa la independencia operativa; el año 2018 por cada dólar de pasivo habrá un aporte de 64,53 centavos de aporte patrimonial y en 2022 99 centavos lo que corrobora el compromiso de los socios.

La rentabilidad neta en ventas el 2018 será 6,04% y se incrementa hasta 6,39% el 2022; la rentabilidad sobre activos es 21,01% el 2018 y 15,95% el 2022 valor superior a 6,5% que es la tasa referencial pasiva de inversiones a largo plazo, por lo que el proyecto es muy rentable; una situación similar se observa en el ROE que varía entre 32,58% el 2018 y 15,96% el 2022.

En cuanto a indicadores de gestión, la rotación de cuentas por cobrar de la industria es 15,87 y del proyecto 36,50; la rotación de cuentas por pagar de la industria 8,11 y el proyecto 12,17; la rotación de inventario del proyecto es 40,56 y de la industria 10,43.

Los indicadores de rentabilidad y de gestión de Exportadora Padilla son mayores a los que presenta la industria (Superintendencia de Compañías y Valores , 2017)

Para mejorar los indicadores de situación financiera y rentabilidad, se debe alcanzar el nivel de ventas presupuestado, tener un adecuado nivel de endeudamiento, invertir los recursos disponibles a corto plazo y controlar los costos y gastos.

## 8. CONCLUSIONES

El negocio orientado a la producción de tejidos de punto microfibra y su exportación hacia Guatemala, es sensible a los factores externos pues la valoración de la matriz EFE es superior a la media; como las oportunidades tienen mayor valor que las amenazas el entorno es positivo. En sector textil del país puede desempeñarse eficientemente y ser competitivo, gracias a la disponibilidad de personal capacitado, el acceso a maquinaria productiva moderna, y a herramientas tecnológicas que permiten gestionar óptimamente los recursos, operaciones, y ser eficientes; así podrá aprovechar el dinamismo del comercio internacional, y que Guatemala busca nuevas oportunidades con socios regionales en telas de tejido de punto con fibras sintéticas. En consecuencia, el proyecto debe estructurarse adecuadamente para aprovechar el entorno positivo existente.

En el mercado de Guatemala las telas de tejido de punto microfibra son demandadas pues con ellas se confecciona ropa cómoda y con óptimas características físico mecánicas, los potenciales clientes son las empresas distribuidoras textiles que la comercializan permanentemente a empresas de confección y/o maquila; el precio debe ser de entre \$7.50 a \$9.50 dólares por kilogramo; se debe comercializar la tela a través de un distribuidor que disponga de puntos de venta directos, y para informar sobre el producto los canales electrónicos son óptimos.

La idea de negocio es atractiva porque el balance situacional es positivo y las exportaciones del sector textil guatemalteco anualmente 5%. Por ello la exportación de telas en tejido de punto microfibra hacia Guatemala, tiene alto potencial, al ofertar un producto que cumpla los requerimientos del mercado es posible ingresar exitosamente en él. Para materializar el negocio se debe respetar el diseño planteado e implementarlo con eficiencia, generando una oferta de valor atractiva, de calidad, ajustada a todas las necesidades y preferencias de los potenciales consumidores y que entregue un valor agregado al mercado objetivo que comprende las 43 empresas distribuidoras textiles ubicadas en Guatemala.

La segmentación desarrollada muestra que el market share es 0,50% de la demanda potencial, equivalente a 368 toneladas anuales, que se comercializará en base a exportaciones semanales de 7,07 toneladas de tela en tejido de punto con hilo microfibra 100F144 en colores variados, full confort; producida por Exportadora Padilla S.A. bajo la marca Padilla Export; para ello se aplicará una estrategia de internacionalización de exportación directa, de inserción de estandarización global, de posicionamiento más por más y de distribución selectiva aplicando un canal indirecto largo. A un precio para el intermediario en Guatemala de 5,63 dólares, que generará un margen de rentabilidad una adecuada rentabilidad para distribuidores y la empresa.

El alcance de las operaciones de Exportadora Padilla S.A. es el de una empresa eficiente, que produce y comercializa telas de punto en microfibra en el mercado de Latinoamérica, empleando fibras amigables con el ambiente, que basa su operatividad en calidad, excelencia, responsabilidad social y ética, para generar bienestar en las personas y entregar beneficios adecuados al personal. Si bien su nivel de producción no será similar al de las grandes empresas textiles del país, su diferenciación se basará en que dispondrá de suficiente capacidad productiva, menores costos fijos, flexibilidad y especialización en la producción de telas de punto en microfibra. A futuro sería adecuado diversificar la oferta, desarrollando nuevas telas de punto en microfibra u otros materiales de vanguardia, que aprovechen la imagen y posicionamiento de la marca Padilla Export, para ampliar la mayor participación en el mercado textil de Guatemala.

Al evaluar los flujos financieros del proyecto se observa que éste es factible pues  $VAN=233.130,13>0$ ; la  $TIR=36,42\%>14,21\%$ , presenta una rentabilidad superior a la industria cuyo ROA es 17,20%; la inversión realizada se recupera en menos de 5 años y se obtiene un beneficio de 0,46 dólares por cada uno invertido. Para el inversionista el  $VAN=221.321,50>0$ ; la  $TIR=68,59\%>21,21\%$ , la inversión realizada se recupera en menos de 5 años y se genera un beneficio neto de 0,86 dólares por cada uno invertido. Puesto que el proyecto es factible y rentable debe procederse con su ejecución.

## REFERENCIAS

- AIVTG. (2019). *Coyuntura y perspectivas de la industria textil en Guatemala*. Ciudad de Guatemala: Asociación de la Industria del Vestuario y Textiles de Guatemala.
- Banco Central de Guatemala. (2019). *Economía, demografía y comercio internacional de Guatemala*. Ciudad de Guatemala: Banco Central de Guatemala.
- Banco Central del Ecuador. (10 de 04 de 2019). *Estadísticas Económicas*. Recuperado el 20 de 04 de 2018, de Riesgo País: [http://contenido.bce.fin.ec/resumen\\_ticker.php?ticker\\_value=riesgo\\_paises](http://contenido.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=riesgo_paises)
- Banco Central del Ecuador. (01 de 03 de 2019). *Estadísticas Económicas*. Recuperado el 10 de 03 de 2019, de Indicadores Económicos: [http://contenido.bce.fin.ec/resumen\\_ticker.php?ticker\\_value=indicadores\\_economicos](http://contenido.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=indicadores_economicos)
- Banco Central del Ecuador. (01 de 03 de 2019). *Estadísticas Económicas*. Recuperado el 10 de 03 de 2019, de Balanza Comercial e indicadores económicos: [http://contenido.bce.fin.ec/resumen\\_ticker.php?ticker\\_indicadores\\_pais](http://contenido.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_indicadores_pais)
- Banco Mundial. (15 de 02 de 2018). *Banco Mundial*. Recuperado el 10 de 04 de 2018, de Ecuador: panorama general: <http://www.bancomundial.org/es/country/ecuador/overview>
- Banco Mundial. (15 de 02 de 2018). *Banco Mundial*. Recuperado el 10 de 04 de 2018, de Ecuador: panorama general: <http://www.bancomundial.org/es/country/ecuador/overview>
- Bastidas, A. (01 de 03 de 2019). Entrevista al Jefe de Producción de Textiles del Pacífico (Tex Pac S.A.) . (U. Padilla, Entrevistador)
- BID. (2019). *El sector textil del Ecuador*. Quito: Unidad de Estudios Industriales BID.

- Cámara de Comercio de Guatemala. (2018). *Guatemala. Guía para el Comercio Exterior*. Ciudad de Guatemala: Cámara de Comercio de Guatemala.
- Cámara Textil de Guatemala. (2018). *El sector textil y de confección, el desarrollo sostenible en Guatemala*. Ciudad de Guatemala: Cámara Textil de Guatemala.
- Datos Macro. (01 de 03 de 2018). *Expansión datosmacro.com*. Recuperado el 20 de 04 de 2018, de Japón: [www.datosmacro.com/paises/japon](http://www.datosmacro.com/paises/japon)
- David, F. B. (2013). *Conceptos de Administración Estratégica 10ma. Ed.* México D.F.: Pearson - Prentice Hall.
- David, F. B. (2015). *Conceptos de Administración Estratégica 11va. Ed.* México D.F.: Pearson - Prentice Hall.
- Economía Dinámica. (10 de 03 de 2019). *El sector textil en Latinoamérica, anuario 2018*. Recuperado el 11 de 04 de 2019, de Publicaciones económicas:  
[https://www.bancentral.gov.do/publicaciones\\_economicas/infeco/infeco-2019-03.pdf](https://www.bancentral.gov.do/publicaciones_economicas/infeco/infeco-2019-03.pdf)
- Ecuavalores. (2018). Mercado financiero del Ecuador III Trimestre 2018 . *Ecuavalores* , 11-12.
- El Nuevo Diario. (20 de 07 de 2018). *El Nuevo Diario*. Obtenido de Exportaciones textiles de guatemala aumentan:  
<https://www.elnuevodiario.com.ni/economia/405201-exportaciones-textiles-guatemala-aumentan/>
- ESPAE - ESPOL. (2018). *La Industria Textil del Ecuador, Estudios Industriales*. Guayaquil: ESPOL - FIDESBURÓ.
- FLACSO. (2018 йил 15-07). *Coyuntura Sociopolítica del Ecuador*. Quito: Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales. Retrieved 2017 йил 10-03 from Ecuador fomenta el deporte:  
<http://www.andes.info.ec/es/noticias/ecuador-fomenta-deporte-inversion-270-millones-dolares-ultimos-ocho-anos.html>
- Gálvez, V. (2015). *Derecho Societario*. Quito: Despacho Legal Ecuatoriano.

- Grupo Santander. (20 de 02 de 2019). *Portal Santander Trade.com*. Recuperado el 10 de 04 de 2019, de Guatemala, análisis de mercados, política, gestión y economía: <https://es.portal.santandertrade.com/analizar-mercados/guatemala/politica-y-economia>
- Grupo Santander. (20 de 02 de 2019). *Portal Santander Trade.com*. Recuperado el 05 de 04 de 2019, de Guatemala, mercado, política, gestión y economía: <https://es.portal.santandertrade.com/analizar-mercados/guatemala/politica-y-economia>
- Guerra, P. (10 de 03 de 2019). Jefe de Producción de Fribran (Grupo Maratón Sport). (U. Padilla, Entrevistador)
- Instituto Cervantes. (2018). *Ficha informativa de Ecuador*. New York: Oficina de Información Estratégica.
- Instituto Cervantes. (2019). *Ficha país: Guatemala*. New York: Oficina de Información Estratégica.
- Instituto de la Ciudad. (2017). *Perspectivas y coyuntura del sector exportador del Ecuador*. Quito: Conquito.
- Kotler, P. (2015). *Dirección de Marketing 4ta. Ed.* México: Prentice Hall.
- Kotler, P. (2015). *Dirección de Marketing 4ta. Ed.* México: Prentice Hall.
- Lambin, Jean-Jacques. (2013). *Dirección de marketing Gestión estratégica y operativa del mercado 3ra. Ed.* México D.F.: McGrawHill.
- Lambin, Jean-Jacques. (2015). *Dirección de marketing Gestión estratégica y operativa del mercado 3ra. Ed.* México D.F.: McGrawHill.
- Ministerio de Industrias y Productividad. (2019). *La industria textil del Ecuador*. Quito: MIPRO.
- MIPRO. (28 de 08 de 2018). *Productividad industrial y laboral en el Ecuador*. Quito: MIPRO. Obtenido de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/indice-de-precios-al-consumidor>
- MTSI. (01 de 02 de 2019). *Ministerio de Telecomunicaciones y Sociedad de la Información MTSI*. Recuperado el 03 de 04 de 2019, de Observatorio TIC: <https://observatoriotic.mintel.gob.ec/estadistica/>

- OEA. (2013). *Acuerdo de Alcance Parcial de Complementación Económica entre El Ecuador y Guatemala (AAP.A25TM N°42)*. Nueva York: Organización de los Estado Americanos.
- Organización ComTrade. (01 de 03 de 2018). *Organización ComTrade*. Recuperado el 20 de 04 de 2018, de Comercio Internacional: <https://comtrade.un.org/>
- Organización ComTrade. (01 de 03 de 2019). *Organización ComTrade*. Recuperado el 10 de 04 de 2019, de Comercio Internacional: <https://comtrade.un.org/>
- Organización Mundial de Comercio. (2019). *Situación y perspectivas del mercado de fibras y materiales textiles 2018*. Ginebra, Suiza: OMC Organización Mundial de Comercio.
- PROECUADOR. (01 de 02 de 2019). *PROECUADOR*. Recuperado el 02 de 04 de 2019, de Apoyo al emprendedor del Ecuador: <http://www.proecuador.gob.ec/pubs/>
- PROECUADOR. (01 de 03 de 2019). *PROECUADOR*. Recuperado el 02 de 04 de 2019, de Condiciones y requisitos para exportar desde Ecuador a los países de Centroamérica: <http://www.proecuador.gob.ec/pubs/requisitos-para-exportar/>
- Santorini, A. (2017). *Ingeniería Textil 3ra. Ed.* México D.F.: Pearson Educación.
- Sheckter, G. (2016). *Gestión financiera de proyectos 5ta. Ed.* México D.F.: Prentice Hall.
- Superintendencia de Compañías y Valores . (2017). *Análisis de la industria ecuatoriana 2014 - 2016*. Quito: Unidad de Inteligencia de Negocios y Mercado.
- Trade Map Organization. (15 de 03 de 2019). *Trade Map*. Recuperado el 25 de 03 de 2019, de Comercio Internacional: [http://www.trademap.org/Bilateral\\_TS.aspx?nvpm=3|218||14719|61||4|1|1|2|2|1|1|1|1](http://www.trademap.org/Bilateral_TS.aspx?nvpm=3|218||14719|61||4|1|1|2|2|1|1|1|1)
- TSW Marketing. (15 de 10 de 2018). *TSW*. Recuperado el 01 de 02 de 2019, de Redes sociales: [www.tsw.it](http://www.tsw.it)

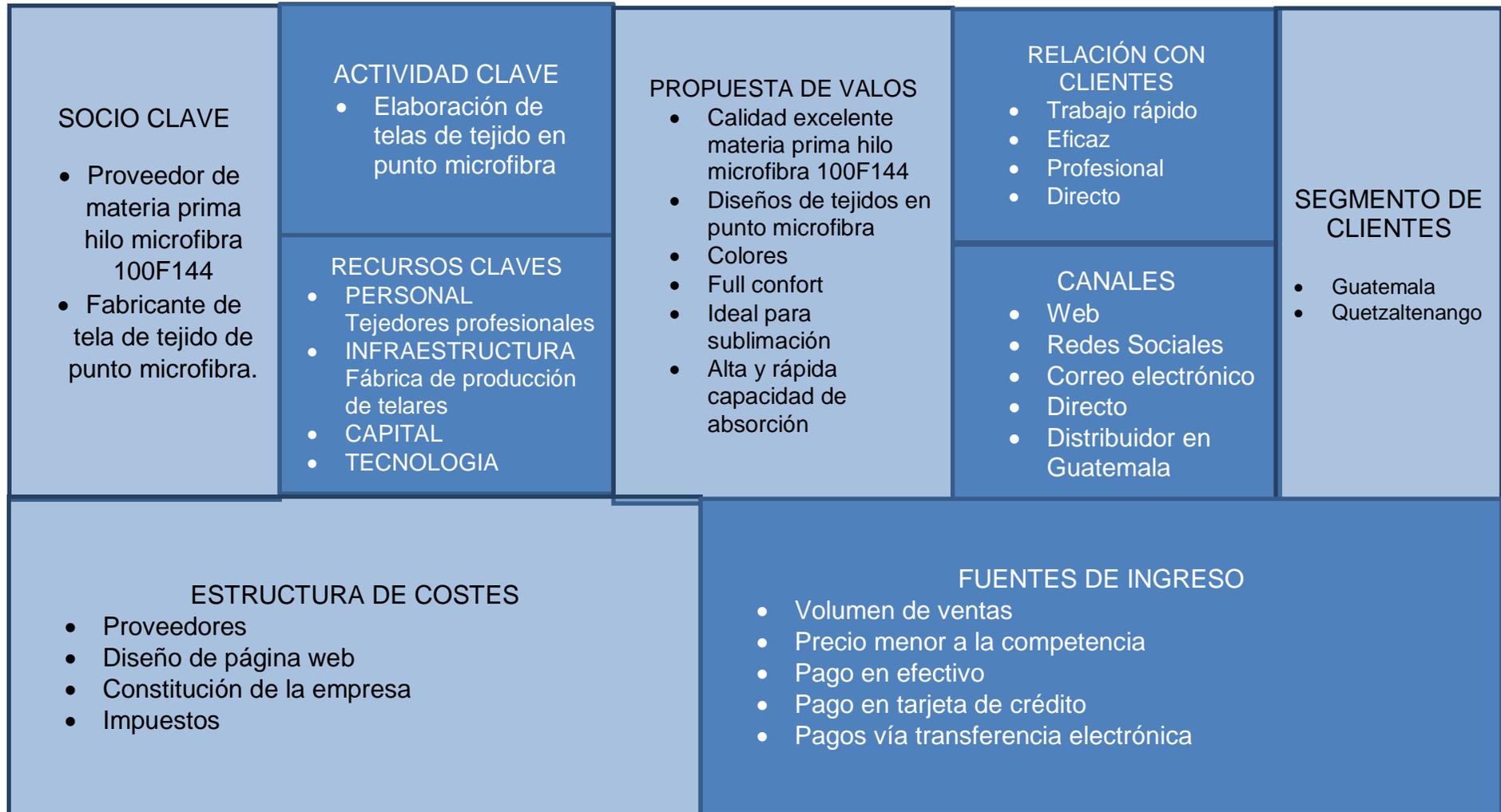
- Unidad de Análisis y Síntesis del INEC. (2012). *CIIU 4.0 Clasificación Nacional de Actividades Económicas*. Quito: Instituto Nacional De Estadísticas y Censos (IINEC).
- VESTEX. (2017). *Informe del Sector Textil de Guatemala* . Ciudad de Guatemala: Comisión para la Industria de Vestuario y Textiles .
- Whalley, A. (2014). *Strategic Marketing*. Nueva York: ebooks bookboon.com.
- Zapag Chain, N., & Zapag Chain, R. (2015). *Diseño y evaluación de proyectos 15ta. Ed.* México D.F.: IPrentice Hall.

## **ANEXOS**

## Anexo 1. Matriz EFE

	<b>Factores</b>	<b>Peso</b>	<b>Valor</b>	<b>Ponderado</b>
1	Apertura del comercio bilateral Guatemala Ecuador.	0,10	4	0,4
2	La industria textil de Ecuador dispone de capacidad y equipamiento para producir con alta calidad y exportar.	0,09	4	0,36
3	Disponibilidad y acceso a TIC que facilita la gestión logística y el comercio electrónico.	0,08	4	0,32
4	Hábitos deportivos en Guatemala.	0,08	4	0,32
5	Mayor desarrollo y productividad en el sector por mejora tecnológica en Ecuador	0,08	3	0,24
6	Apoyo gubernamental a la industria textil en Ecuador.	0,04	3	0,12
7	Poder de negociación de los proveedores.	0,04	3	0,12
8	Disponibilidad de recurso humano calificado para desarrollar la gestión productiva y operativa en Ecuador	0,05	2	0,10
9	Marco legal y normativo de fácil gestión	0,04	2	0,08
	<b>TOTAL OPORTUNIDADES</b>			<b>2,06</b>
1	Rivalidad entre competidores porque en el mercado de Guatemala existen muchos competidores internos	0,09	4	0,36
2	Presencia de varios productos sustitutivos.	0,09	4	0,36
3	Posible ingreso de nuevos competidores.	0,08	3	0,24
4	Ecuador no es un proveedor de telas posicionado en Guatemala.	0,06	3	0,18
5	Balanza comercial deficitaria en Ecuador y Guatemala.	0,04	2	0,08
6	Inestabilidad política de Ecuador.	0,04	2	0,08
	<b>TOTAL AMENAZAS</b>			<b>1,30</b>

## Anexo 2. Lienzo Canvas



### Anexo 3. Elementos de la misión y visión

Para establecer la misión de la Exportadora Padilla S.A. se ha empleado la siguiente herramienta.

#### Elementos de la Misión de Exportadora Padilla

Pregunta	Respuesta
¿Para qué existe la empresa?	Producir y comercializar en el mercado de Latinoamérica telas ecuatorianas de alta calidad.
¿Quiénes son los clientes?	Clientes internacionales de Latinoamérica.
¿Cuáles son los objetivos de la empresa?	Entregar una oferta de valor que por sus características y calidad, satisfaga a los clientes; generar beneficios sostenibles.
¿Cuáles son los productos de la empresa?	Telas.
¿A qué se orienta la responsabilidad social de la empresa?	Entregar productos de calidad que generen bienestar en las personas.
¿Cuáles son los valores y principios definidos para la entidad?	Calidad, excelencia, responsabilidad, ética, disciplina y respeto.

La visión se ha definido en función al contenido de la siguiente tabla.

#### Elementos de la Visión de Exportadora Padilla

Preguntas	Respuestas
¿Cuál es la visión de la operación?	Ser un actor referente en el mercado de Latinoamérica.
¿En qué tiempo lo lograremos?	El año 2025.
¿En qué escenario queremos estar?	Latinoamérica.
¿Con qué recursos?	Innovación, conocimiento y talento humano.
¿En que se fundamentará la cultura de la entidad?	Ética, excelencia, calidad, responsabilidad, disciplina y respeto.
¿Qué característica tendrá su recurso humano?	Conocimiento, responsabilidad y eficiencia.
¿Qué relaciones debe tener con el mercado y los grupos de interés?	Constante interacción para satisfacer sus requerimientos y generar bienestar.





## Anexo 5. Anexos estudio financiero

### Estado de situación anual

	0	1	2	3	4	5
<b>ACTIVOS</b>	<b>508.730,00</b>	<b>594.684,80</b>	<b>675.791,23</b>	<b>762.265,25</b>	<b>852.288,18</b>	<b>941.440,47</b>
Corrientes	271.500,00	365.330,40	454.312,43	548.662,05	646.560,58	743.588,47
Efectivo	271.500,00	365.330,40	454.312,43	548.662,05	646.560,58	743.588,47
Cuentas por Cobrar	-	-	-	-	-	-
Inventarios Prod. Terminados	-	-	-	-	-	-
Inventarios Materia Prima	-	-	-	-	-	-
Inventarios Sum. Fabricación	-	-	-	-	-	-
<b>No Corrientes</b>	<b>237.230,00</b>	<b>229.354,40</b>	<b>221.478,80</b>	<b>213.603,20</b>	<b>205.727,60</b>	<b>197.852,00</b>
Propiedad, Planta y Equipo	234.230,00	234.230,00	234.230,00	234.230,00	234.230,00	234.230,00
Depreciación acumulada	-	7.275,60	14.551,20	21.826,80	29.102,40	36.378,00
Intangibles	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00
Amortización acumulada	-	600,00	1.200,00	1.800,00	2.400,00	3.000,00
<b>PASIVOS</b>	<b>250.000,00</b>	<b>210.932,50</b>	<b>166.367,93</b>	<b>116.893,50</b>	<b>61.968,16</b>	<b>991,24</b>
Corrientes	-	1.058,83	1.042,66	1.026,02	1.008,88	991,24
Cuentas por pagar proveedores	-	-	-	-	-	-
Sueldos por pagar	-	1.058,83	1.042,66	1.026,02	1.008,88	991,24
Impuestos por pagar	-	-	-	-	-	-
<b>No Corrientes</b>	<b>250.000,00</b>	<b>209.873,66</b>	<b>165.325,27</b>	<b>115.867,48</b>	<b>60.959,28</b>	<b>-</b>
Deuda a largo plazo	250.000,00	209.873,66	165.325,27	115.867,48	60.959,28	-
<b>PATRIMONIO</b>	<b>258.730,00</b>	<b>383.752,30</b>	<b>509.423,30</b>	<b>645.371,76</b>	<b>790.320,02</b>	<b>940.449,22</b>
Capital	258.730,00	258.730,00	258.730,00	258.730,00	261.530,00	261.530,00
Utilidades retenidas	-	125.022,30	250.693,30	386.641,75	528.790,02	678.919,22

## Estado de flujo de efectivo año 1

	Inicial	Año 1											
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
<b>Actividades Operacionales</b>	-	(8.840,89)	1.113,76	4.659,76	7.996,75	11.333,91	14.671,23	14.690,53	14.613,52	18.310,50	21.385,83	21.405,83	12.615,99
Utilidad Neta	-	(10.658,19)	(620,71)	2.925,30	6.262,29	9.599,44	12.936,76	12.956,07	16.293,72	16.313,37	19.651,37	19.671,36	19.691,52
Depreciaciones y amortización													
+ Depreciación	-	606,30	606,30	606,30	606,30	606,30	606,30	606,30	606,30	606,30	606,30	606,30	606,30
+ Amortización	-	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00
- Δ CxC	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
- Δ Inventario PT	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
- Δ Inventario MP	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
- Δ Inventario SF	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
+ Δ CxP PROVEEDORES	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
+ Δ Sueldos por pagar	-	1.161,00	1.078,17	1.078,17	1.078,17	1.078,17	1.078,17	1.078,17	(2.336,50)	1.340,83	1.078,17	1.078,17	(7.731,83)
+ Δ Impuestos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Actividades de Inversión</b>	(237.230,00)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
- Adquisición PPE y intangibles	(237.230,00)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Actividades de Financiamiento</b>	508.730,00	(3.185,98)	(3.213,85)	(3.241,97)	(3.270,34)	(3.298,96)	(3.327,82)	(3.356,94)	(3.386,31)	(3.415,94)	(3.445,83)	(3.475,98)	(3.506,40)
+ Δ Deuda Largo Plazo	250.000,00	(3.185,98)	(3.213,85)	(3.241,97)	(3.270,34)	(3.298,96)	(3.327,82)	(3.356,94)	(3.386,31)	(3.415,94)	(3.445,83)	(3.475,98)	(3.506,40)
- Pago de dividendos		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
+ Δ Capital	258.730,00												
<b>INCREMENTO NETO EN EFECTIVO</b>	271.500,00	(12.026,86)	(2.100,09)	1.417,79	4.726,41	8.034,95	11.343,41	11.333,59	11.227,21	14.894,56	17.940,00	17.929,84	9.109,59
EFECTIVO PRINCIPIOS DE PERIODO	-	271.500,00	259.473,14	257.373,05	258.790,84	263.517,25	271.552,20	282.895,61	294.229,20	305.456,41	320.350,97	338.290,97	356.220,81
<b>TOTAL EFECTIVO FINAL DE PERÍODO</b>	271.500,00	259.473,14	257.373,05	258.790,84	263.517,25	271.552,20	282.895,61	294.229,20	305.456,41	320.350,97	338.290,97	356.220,81	365.330,40

### Detalle de la evaluación de factibilidad

AÑO	0	2018	2019	2020	2021	2022
<b>FLUJOS DEL PROYECTO</b>	\$ (508.730,00)	\$ 267.566,47	\$ 263.034,27	\$ 276.214,75	\$ 275.086,03	\$ (79.988,12)
<b>FLUJO DEL INVERSIONISTA</b>	\$ (258.730,00)	\$ 211.292,53	\$ 205.270,10	\$ 216.796,10	\$ 213.830,60	\$ (143.282,76)
	<b>Flujo Anual de Caja del Proyecto</b>					
	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
	\$ (508.730,00)	\$ 267.566,47	\$ 263.034,27	\$ 276.214,75	\$ 275.086,03	\$ (79.988,12)
		\$ 267.566,47	\$ 530.600,74	\$ 806.815,49	\$ 1.081.901,52	\$ 1.001.913,41
Factor de actualización $1/(1+i)^n$		0,8756	0,7666	0,6713	0,5877	0,5146
Valor actualizado del flujo	\$ (508.730,00)	\$ 234.276,64	\$ 201.654,04	\$ 185.412,39	\$ 161.680,53	\$ (41.163,47)
Valor actualizado acumulado	\$ (508.730,00)	\$ (274.453,36)	\$ (72.799,32)	\$ 112.613,06	\$ 274.293,59	\$ 233.130,13
	<b>Flujo Anual de Caja del Inversionista</b>					
	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
	\$ (258.730,00)	\$ 211.292,53	\$ 205.270,10	\$ 216.796,10	\$ 213.830,60	\$ (143.282,76)
		\$ 211.292,53	\$ 416.562,62	\$ 633.358,73	\$ 847.189,33	\$ 703.906,57
Factor de actualización $1/(1+i)^n$		0,8250	0,6806	0,5615	0,4632	0,3822
Valor actualizado del flujo	\$ (258.730,00)	\$ 174.314,80	\$ 139.709,51	\$ 121.731,19	\$ 99.053,63	\$ (54.757,63)
Valor actualizado acumulado	\$ (258.730,00)	\$ (84.415,20)	\$ 55.294,31	\$ 177.025,50	\$ 276.079,13	\$ 221.321,50

