



ESCUELA DE NEGOCIOS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA
EMPRESA DE MUJERES EMPRENDEDORAS PARA LA
PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE CAPUCHAS DE
TELA REVERSIBLE EN EL ECUADOR

AUTOR

Irina Monserrath Ayerve Ramos

AÑO

2020



ESCUELA DE NEGOCIOS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DE
MUJERES EMPRENDEDORAS PARA LA PRODUCCIÓN Y
COMERCIALIZACIÓN DE CAPUCHAS DE TELA REVERSIBLE EN EL
ECUADOR

“Trabajo de Titulación presentado en conformidad con los requisitos
establecidos para optar por el título de Magíster en Administración de
Empresas Mención Gerencia Organizacional”

Profesor Guía

María Andrea Navas Recalde

Autor

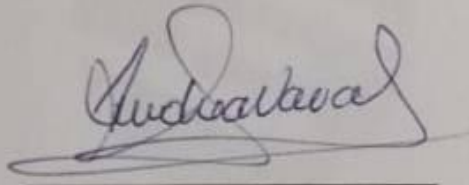
Irina Monserrath Ayerve Ramos

Año

2020

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

"Declaro haber dirigido el trabajo, PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DE MUJERES EMPRENDEDORAS PARA LA PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE CAPUCHAS DE TELA REVERSIBLE EN EL ECUADOR, a través de reuniones periódicas con la estudiante Irina Monserrath Ayerve Ramos, en el semestre 202000, 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".



Andrea Navas Recalde. MBA

Ci: 171787822-5

DECLARACIÓN DEL PROFESOR CORRECTOR

“Declaro haber revisado este trabajo, PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DE MUJERES EMPRENDEDORAS PARA LA PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE CAPUCHAS DE TELA REVERSIBLE EN EL ECUADOR, de Irina Monserrath Ayerve Ramos, en el semestre 202000, dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regula los Trabajos de Titulación”.

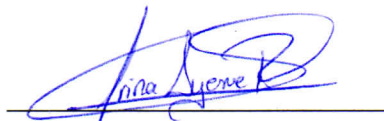


Janeth Coromoto Castillo de Cáceres. MBA

CI: 175788334-1

DECLARACIÓN DE AUTORIA DEL ESTUDIANTE

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



Irina Monserrath Ayerve Ramos

CI: 171904492-5

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios por mostrarme día a día que con humildad, paciencia y sabiduría **todo es posible**, a mis profesores por el conocimiento transferido e incondicional apoyo para cumplir mi objetivo.

DEDICATORIA

Dedico este proyecto a mis padres, hermanos y seres queridos, que con su amor, apoyo y comprensión incondicional estuvieron a mi lado en todo momento para cumplir una meta deseada.

RESUMEN

El Plan de Negocios que se desarrolló en este escrito proyecta incentivar el emprendimiento de las mujeres empoderadas en la comercialización y producción de “Capuchas de Tela Reversible”, con el propósito de generar fuentes de empleo y productividad en el país, promocionando y comercializando mediante medios digitales como en la página web y en las redes sociales de la empresa, contribuyendo al progreso del sector manufacturero.

Este emprendimiento generará fuentes de empleo a mujeres que por diversas causas no pueden acceder a un empleo fijo es por eso que la filosofía de la empresa es poder emplear a estas mujeres empoderadas que a pesar de las adversidades y en el medio en el que nos desarrollamos son capaces de salir adelante y no depender de un tercero para cumplir sus sueños.

El producto que será comercializado irá dirigido a mujeres millennials, que tengan la capacidad económica para adquirir el producto, está caracterizado por la calidad de sus telas, diseño personalizado y exclusivo al confeccionar la capucha de tela reversible requerido por los clientes, por lo cual se fijará un precio adecuado para la compra del producto, además de poder cubrir los gastos y costos para la elaboración y poder obtener un beneficio financiero apropiado.

Para emprender este negocio nuevo con un producto innovador en el mercado se requiere una inversión inicial de \$14.104,69 dólares, dividido el 50% con un capital propio y el otro 50% con un préstamo bancario, a una tasa de interés anual del 12% financiado a cinco años plazo.

El Plan Financiero demuestra que el plan de negocios es económicamente rentable con un VAN de \$5.252,81 dólares y una TIR de 26%, demostrando que es un proyecto rentable para el inversionista y viable para su implementación.

ABSTRACT

The Business Plan found in this document aims to encourage the entrepreneurship of empowered women in the production and production of "Reversible Hoods", in order to generate sources of employment and productivity in the country, promoting and marketing through media digital as on the website and social networks of the company, contributing to the progress of the manufacturing sector.

This venture will generate sources of employment for women who for various reasons cannot access a permanent job, which is why the company's philosophy is to be able to use these empowered women who despite adversity and in the environment in which we develop. They are able to get ahead and do not depend on a third party to fulfill their dreams.

The product that will be marketed will be aimed at millennial women, who will have the economic capacity to acquire the product, is identified by the quality of its fabrics, personalized and exclusive design when making the reversible fabric hood required by customers, which is why it is It will set an adequate price for the purchase of the product, in addition to being able to cover the expenses and costs for the elaboration and to obtain an adequate financial benefit.

To start this new business with an innovative product in the market, an initial investment of \$ 14,104.69 dollars is required, divided 50% with its capital and the other 50% with a bank loan, an annual interest rate of 12% financed five-year term.

The Financial Plan shows that the business plan is economically profitable with a NPV of \$ 5,252.81 dollars and an IRR of 26%, demonstrating that it is a profitable project for the investor and viable for its implementation.

ÍNDICE

CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN	1
1.1 ANTECEDENTES	1
1.2 DESCRIPCIÓN DEL PLAN DE NEGOCIOS	2
1.3. OBJETIVOS	3
1.3.1 OBJETIVO GENERAL.....	3
1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	3
1.4 JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA	4
1.5 MARCO TEÓRICO.....	5
1.6 PROYECTOS SIMILARES.....	6
1.7 METODOLOGÍA.....	7
1.8 CONCLUSIONES DEL CAPÍTULO	8
CAPITULO 2: ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA	10
2.1. ENTORNO MACROECONÓMICO “PEST”	10
2.1.1 POLÍTICO	10
2.1.2 ECONÓMICO.....	11
2.1.3 SOCIAL	12
2.1.4 TECNOLÓGICO	13
2.2. ANÁLISIS DEL SECTOR	13
2.2.1 TAMAÑO DE LA MUESTRA	14
2.2.2 CICLOS ECONÓMICOS	19
2.3. ANÁLISIS DEL SECTOR (5 FUERZAS DE PORTER)	22
2.3.1 NUEVOS ENTRANTES.....	22
2.3.2 PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES.....	23
2.3.3 PRODUCTOS SUSTITUTOS.....	23
2.3.4 PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES.....	24
2.3.5 NIVEL DE RIVALIDAD DE LOS COMPETIDORES	25
2.4. ANÁLISIS DEL MERCADO	27

2.4.1 MUESTRA	28
2.4.2 INSTRUMENTOS DE MEDICIÓN	30
2.4.3 DEFINICIÓN DEL SEGMENTO	31
2.5 RESULTADOS DE LA ENCUESTA.....	31
2.6 ANÁLISIS FODA	36
2.7 DEFINICIÓN DE LA ESTRATEGIA GENÉRICA	39
2.8 CONCLUSIONES DEL CAPÍTULO	40
CAPÍTULO 3: MERCADO Y ESTRATEGIAS	41
3.3 NATURALEZA, FILOSOFÍA DEL NEGOCIO.....	41
3.3.1 ESTILO CORPORATIVO	41
3.2. MISIÓN Y VISIÓN	42
3.2.1 MISIÓN.....	42
3.2.2 VISIÓN	42
3.3 OBJETIVOS DE CRECIMIENTO Y FINANCIEROS	43
3.4 INFORMACIÓN LEGAL	43
3.4.1 TIPO DE EMPRESA	43
3.4.2 ESTADO LEGAL ACTUAL O PARA CONSTITUCIÓN.....	43
3.4.3 GASTOS DE CONSTITUCIÓN	44
3.5 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	45
3.5.1 ORGANIGRAMA	45
3.5.2 DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES.....	46
3.6 UBICACIÓN	48
3.6.1 LUGAR DONDE SE UBICARÁ LA EMPRESA	48
3.7 PROPUESTA DE VALOR	48
3.8 ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL.....	49
3.8.1 PRODUCTO	49
3.8.2 ESTRATEGIA DE DISTRIBUCIÓN	51
3.8.3 ESTRATEGIA DE PRECIOS.....	51
3.9 ESTRATEGIA DE PROMOCIÓN Y COMUNICACIÓN	54
3.10 PRESUPUESTO DE MARKETING	58

3.11 PROYECCIÓN DE VENTAS	59
3.12 CONCLUSIONES DEL CAPÍTULO	60
CAPÍTULO 4: OPERACIONES.....	61
4.1 CADENA DE VALOR	61
4.2 DESCRIPCIÓN DE PROCESOS	62
4.3 PROCESO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA.....	63
4.4 PROCESO DE COMPRA.....	64
4.5 PROCESO DE DISEÑO.....	65
4.6 PROCESO DE PRODUCCIÓN	66
4.7 NECESIDADES Y REQUERIMIENTOS	67
4.8 LEAN CANVAS MODEL.....	69
4.9 CUADRO DE MANDO INTEGRAL.....	70
4.10 CONCLUSIONES DEL CAPÍTULO	71
CAPÍTULO 5: PLAN FINANCIERO.....	72
5.1 SUPUESTOS A CONSIDERAR PARA LA ELABORACIÓN DEL PLAN FINANCIERO.....	72
5.2 ESTADOS FINANCIEROS PROYECTADOS.....	73
5.2.1 ESTADO DE RESULTADOS.....	73
5.2.2 BALANCE GENERAL.....	74
5.2.3 ESTADOS DE FLUJO DE CAJA	74
5.3 ANÁLISIS DE RELACIONES FINANCIERAS.....	75
5.4 CONCLUSIONES DEL CAPÍTULO	79
CONCLUSIONES.....	80
REFERENCIAS.....	81
ANEXOS	86

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Clasificación Ampliada de las Actividades Económicas	14
Tabla 2. Valor Total de Facturación de la Industria	15
Tabla 3. Valor Total por Año de Fabricación de Prendas de Vestir	15
Tabla 4. Clientes Potenciales	24
Tabla 5. Análisis de la Competencia	26
Tabla 6. Base de Datos de Indicadores de Empleo en el Ecuador a diciembre	28
Tabla 7. Encuesta Nacional de Ingresos y Gastos	28
Tabla 8. Datos del Número de Mujeres en Quito	29
Tabla 9. Gastos por Inicio de Actividades	45
Tabla 10. Costos de Fabricación	52
Tabla 11. Costos por Estilo	53
Tabla 12. Análisis del Precio del Producto	54
Tabla 13. Campañas de Marketing	57
Tabla 14. Presupuesto Anual de Marketing y Ventas	58
Tabla 15. Proyección Venta Anual "ININA"	59
Tabla 16. Plan de Compras Materia Prima	64
Tabla 17. Plan de Compras Anual	65
Tabla 18. Detalle de Sueldos	67
Tabla 19. Inversión Inicial de Activos Fijos	68
Tabla 20. Activos Fijos	68
Tabla 21. Lean Canvas Model	69
Tabla 22. Balance Score Card "ININA"	70
Tabla 23. Inflación	72
Tabla 24. Estado de Resultados Anual	73
Tabla 25. Estado de Situación o Balance General	74
Tabla 26. Flujos de Caja del Proyecto	75
Tabla 27. Flujos de Caja del Inversor	75
Tabla 28. Índices Financieros	76
Tabla 29. Datos para los Cálculos Financieros	77
Tabla 30. Evaluación del Proyecto y del Inversor	77

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Producto Interno Bruto (PIB).....	11
Figura 2. Compañías por Actividad Económica.....	15
Figura 3. VAB por Industria.	16
Figura 4. Variación Interanual Actividades Profesionales.	17
Figura 5. Oferta y Utilización de Bienes y Servicios.	18
Figura 6. Ciclo del Índice de Confianza Empresarial.....	20
Figura 7. Ciclo del Índice de Confianza Empresarial y Tasa de Crecimiento Anual del PIB.....	21
Figura 8. Índice de Producción de la Industria Manufacturera.	21
Figura 9. Market Share CIIU G4782.00.....	25
Figura 10. Resultado ¿Qué edad tiene?	32
Figura 11. Resultado ¿Con qué frecuencia acostumbra a comprar prendas de vestir para Usted?	33
Figura 12. Resultado ¿Dónde compra sus prendas de vestir?.....	33
Figura 13. Resultado ¿En qué red social ha comprado prendas de vestir?	34
Figura 14. Resultado ¿Cuánto pago por la última prenda de vestir que compró?	34
Figura 15. Resultado ¿Este tipo de prenda Ud. usaría?	35
Figura 16. Logotipo de la Empresa	42
Figura 17. Estructura Organizacional	45
Figura 18. Ubicación de las Oficinas	48
Figura 19. Diseños de "Capuchas de Tela Reversible" - Diseñadora de Modas	50
Figura 20. Canales de Distribución	51
Figura 21. Embudo de Ventas de "ININA"	56
Figura 22. Campaña de Marketing	57
Figura 23. Cadena de Valor "ININA"	61
Figura 24. Diagrama de Flujo de Procesos "ININA"	62
Figura 25. Captura de Pantalla "Mi Negocio"	63
Figura 26. Molde de la "Capucha de Tela Reversible"	66

LISTA DE ANEXOS

Anexo 1. Encuesta Hábitos de Compra en Prendas de Vestir.....	87
Anexo 2. Resultado de la Encuesta.....	90
Anexo 3. Cotización Coolbrand Publicidad S.A.....	95
Anexo 4. Tabla de Amortización.....	96
Anexo 5. Punto de Equilibrio.....	98

CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN

1.1 ANTECEDENTES

Las iniciativas de emprendimiento desempeñan un rol importante dentro de la economía, ya que impulsan el desarrollo y crecimiento económico sostenido, además son iniciadores y generadores de fuentes de empleo, fomentando la calidad de vida de las mujeres que establecen alternativas innovadoras como un impacto positivo económico, financiero y social del país.

La independencia económica y las ganas de innovar logran un empoderamiento en las mujeres ya que favorecen e incentivan el consumo de productos nacionales, por lo que se promueve la creación y fortalecimiento de la industria ecuatoriana, que ofrece productos de alta calidad y competitividad en el mercado.

En el mercado ecuatoriano las causas a las que se pueden atribuir para no emprender en un negocio propio son: la falta de financiamiento, oportunidad de trabajo, razones familiares, incremento de impuestos y aranceles a los productos importados de todo tipo, como impedimento para comenzar un negocio propio.

Un principio importante del desarrollo económico es que los empresarios crean puestos de trabajo cuando lanzan un negocio, el autoempleo tiene el beneficio de proporcionar flexibilidad al permitir trabajar cuando y donde sea más conveniente, es por eso que las tasas más altas de trabajo por cuenta propia en Ecuador cuenta con 51,6% para los hombres y 62,12% para las mujeres (Elam et al., 2019).

Cabe destacar que el Ecuador en el 2017, según (TEA) Actividad Emprendedora Temprana, le ubica en un 29.6% como medida en la actividad emprendedora

individual, a nivel de los países de América Latina y el Caribe, considerando que el desarrollo para los emprendimientos proviene de las actitudes de la sociedad versus la cultura social dentro de su entorno. Así como también se observa y se compara un declive menor en el 2013 con una medida del 36%, es decir que no se ha ido fomentando de manera favorable ésta impetuosa actividad económica (Lasio et al, 2017).

Los estilos de vida en la sociedad actual se ven influenciados principalmente por los crecientes cambios de tendencias en cuanto a la moda, los cuales facilitan la promoción de nuevos productos, lo que ha conducido a la creación de nuevas empresas que brinden servicios y ofrezcan productos cada vez más personalizados de acuerdo a las preferencias y gustos de los clientes.

1.2 DESCRIPCIÓN DEL PLAN DE NEGOCIOS

Un nuevo emprendimiento de un producto innovador el cual irá dirigido a mujeres millennials, que buscan estar a la moda mediante la utilización de estas prendas y a la vez poder conocer la situación actual del país con respecto a los mercados con tendencias de moda europea.

Se desarrollará un plan de negocios para crear una empresa, que busca producir y comercializar capuchas de tela reversible para el mercado ecuatoriano, por lo cual se utilizará la mano de obra de mujeres emprendedoras con responsabilidad social a través de un sistema productivo que vincule con el desarrollo económico, mejorando las oportunidades de mercado laboral y la calidad de vida de las mujeres ecuatorianas.

El objetivo es poder determinar y cubrir las necesidades de los clientes, los productos serán de calidad con diseños exclusivos, personalizados, perdurables y lo más sustancial con un precio accesible que los clientes estén dispuestos a pagar.

La promoción de la empresa ira dirigido a un mercado objetivo que tenga autonomía financiera para adquirir los productos, por lo cual los clientes podrán realizar sus compras online o presencial, donde se especificará el lugar para la entrega del producto, con el fin de incrementar la demanda de la industria manufacturera en el Ecuador, promocionando y comercializando el producto en redes sociales y otros medios promocionales.

Se determinará los procesos tanto para la producción y comercialización del producto, con una adecuada ejecución del plan operativo que facilitará la satisfacción del cliente, con el propósito de aumentar las ventas y que generen rentabilidad a la empresa.

Se realizará un diagnóstico como la investigación de mercados, estudio técnico organizacional, sostenibilidad empresarial y estudio financiero, después del análisis se establecerán estrategias conforme a los resultados alcanzados en el estudio, con el objetivo de lograr un plan de negocios adecuado para la creación de la empresa.

1.3. OBJETIVOS

1.3.1 OBJETIVO GENERAL

- Desarrollar un plan de negocios para crear una empresa que produzca y comercialice capuchas de tela reversible en el Ecuador.

1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Establecer un estudio de mercado para identificar las características de los clientes en cuanto a preferencias y gustos del producto.
- Desarrollar un plan de marketing para la comercialización del producto.

- Estructurar un plan organizacional y operativo, para el funcionamiento correcto de la empresa.
- Formular un plan financiero necesario para lograr la rentabilidad de la empresa.

1.4 JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA

Ecuador es un país que está conformado por una diversidad de climas que cambian constantemente, estas variaciones climáticas permiten que las personas nos adaptemos a distintas formas de vestimenta, como una buena alternativa para el uso de este tipo de ropa se confeccionará las capuchas de tela reversible ya que, en Ecuador, no existe un régimen fijado para las estaciones climáticas.

La propuesta para un nuevo negocio de capuchas de tela reversible en las épocas de viento, frío, lluvia y sol; este producto sea utilizado para el cuidado de la salud de las personas y evitar cualquier enfermedad, además de convertirse en una prenda que se adapte al clima y a las necesidades debido a su diseño exclusivo, material utilizado, de acuerdo a su estilo personal, lo cual es novedoso y diferente que atraería a clientes potenciales para adquirir el producto.

Cabe mencionar que las mujeres están tomando la iniciativa como agentes de cambio e innovación en la sociedad, la contribución de la mujer en la actividad económica está fomentando el desarrollo de la capacidad empresarial. Ellas van declarando nuevas formas de emprendimiento y oportunidades de negocio, acceso al financiamiento, de tal manera que las mujeres han logrado mantener las economías de los países en vías de desarrollo, convirtiéndose en el sector más productivo (Lasio et al., 2017).

En Ecuador cerca de 3 millones de personas comenzaron con el inicio de un negocio como emprendimiento naciente o tenían una antigüedad de al menos 42 meses es considerado como un emprendimiento nuevo, de la población entre 18

y 64 años constituye el 29,6%, como la más alta de la región siendo está la Actividad Emprendedora Temprana (TEA), de acuerdo a los estudios del Global Entrepreneurship Monitor (Lasio et al., 2017).

1.5 MARCO TEÓRICO

En América Latina la realidad de muchas mujeres se ve afectada por la falta de oportunidades laborales y por el trabajo explotado al no ser remuneradas adecuadamente lo que impide generar ingresos económicos en sus hogares, por lo que lleva a depender de una tercera persona para emprender en un negocio pequeño por lo cual la inclusión financiera es clave para su funcionamiento (Fundación de Microfinanzas BBNA, 2020).

El empoderamiento femenino es reforzado por medio de las innovaciones sociales las cuales aumentan la productividad y el crecimiento en ámbitos sociales, es así que las mujeres podrían ser grandes catalizadoras del progreso de un país, principalmente por su especial enfoque hacia la familia, mejorando sus niveles de educación, nutrición y salud, contribuyendo al desarrollo de capital humano (Navas & Moncayo, 2019).

Con respecto de la necesidad de emprender en un negocio ONU MUJERES (2018) menciona que:

Ecuador está clasificado como un país de renta media las brechas de género persisten: a) Las mujeres ganan hasta un 25% menos que sus pares hombres por trabajos iguales. b) Trabajan entre 16 y 23 horas (en promedio) más que los hombres cada semana. c) No tienen tiempo para invertir en educación, trabajo remunerado, emprendimientos o recreación, como resultado de esto en el ámbito rural el 15,2% de las mujeres son analfabetas; muchas no tienen tiempo y no cuentan con recursos propios. d) El 42.6% de la población ocupada en la producción agrícola son

mujeres. Estas actividades, por lo general, representan la principal fuente de recursos de las familias (pág,1).

Sin embargo, la cantidad de mujeres sin acceso a beneficios propios es mucho menor que en décadas pasadas, aún existe una brecha en relación con los hombres del mismo sector socioeconómico, como la discriminación laboral y brechas salariales, por lo que, su empoderamiento financiero continuará desfavorable (ONU MUJERES, 2018).

Durante los últimos años se han generado una serie de programas que buscan fomentar por parte de las mujeres el emprendimiento y la gestión de riesgo, valorando factores como su maternidad y su alto nivel de responsabilidad. Es también, sobre esta base que se promueve la posibilidad de que las mujeres se conviertan en un segmento específico atractivo para participar del sistema financiero, mitigando una serie de barreras para el acceso a un crédito productivo femenino (Navas & Moncayo, 2019).

1.6 PROYECTOS SIMILARES

Se han considerado proyectos similares en cuanto a la comercialización de ropa a nivel nacional:

El emprendimiento propuesto por Utreras (2019), hace referencia a la creación de una marca comercializadora de pijamas de mujer a través de una red social, está dirigido al mismo target de mujeres millennials adoptadoras de una nueva marca, lo que busca esta es transmitir la personalidad e identidad con la que los consumidores se identifiquen al momento de recibir el producto deseado.

Otro estudio de mercado se enfoca en la ejecución de una tienda de comercialización de ropa usada y accesorios que han identificado dentro de la ciudad de Quito, en un mercado no atendido en buscar diferentes alternativas al momento de comprar prendas y accesorios de vestir, teniendo un enfoque de responsabilidad social y ambiental en la industria a través de la creación de una

marca que se caracteriza por ser una tienda especializada de segunda mano (Galarza, 2018).

Existe otro estudio de hábitos de consumo de las habitantes del sector norte de Guayaquil de productos de ropa femenina, calzado y confección. En éste se menciona que los consumidores tienen una gran preferencia ante los bienes elaborados fuera del país, el estudio lo realizaron con el fin de conocer la opinión del consumidor en el ámbito comercial al seleccionar las prendas, se han enfocado únicamente en las prendas femeninas, analizando el comportamiento de los clientes en un estrato socioeconómico alto, por lo general, están en los centros comerciales (Mero, 2015).

1.7 METODOLOGÍA

De acuerdo a los objetivos que se pretende alcanzar con la investigación propuesta, se utilizará una metodología descriptiva que permitirá identificar las necesidades del cliente potencial.

“La metodología descriptiva, trabaja sobre realidades de hecho y su característica fundamental es de presentar una interpretación correcta” (Lara, 2011, p. 50).

Se realizará un análisis cuantitativo mediante la utilización de las encuestas que proporcionen información sobre opiniones, actitudes y comportamientos de las mujeres millennials; otra herramienta será el focus group como método de investigación cualitativa para conocer las opiniones con respecto al producto.

Se establecerá un análisis PESTEL, que permitirá identificar qué factores influyen directamente para la creación de la empresa, además de conocer la industria en cuanto al mercado europeo en tendencias de moda. Se aplicará un FODA con el fin de conocer los factores internos y externos de la compañía,

establecer la mejor estrategia de marketing a desarrollar, un análisis de la competencia al existir productos similares y encontrar el mejor nicho de mercado.

El objetivo de este trabajo consiste en realizar un análisis financiero y administrativo que permita tomar la decisión de llevar adelante el proyecto mediante los resultados obtenidos de VAN, TIR, flujo de caja; se aplicará un Lean Canvas para conocer la propuesta de modelo de negocio y un cuadro de mando integral para una buena planeación, dirección, organización y control del negocio.

Se utilizará la metodología correlacional con el propósito de mostrar o examinar la relación entre las variables a considerar para determinar los gustos y preferencias del cliente en cuanto a sus compras.

1.8 CONCLUSIONES DEL CAPÍTULO

- Fomentar el empoderamiento de las mujeres a través de sus habilidades y capacidades para crear su propio negocio, llevando a cabo prácticas de desarrollo empresarial.
- El crecimiento de emprendimientos femeninos es notable y se enfatiza en las actividades de innovación, generando procesos de desarrollo humano, buscando mejorar la calidad de vida y garantizar el bienestar.
- Mejorar el acceso a oportunidades laborales, mediante un liderazgo femenino positivo que permita que las empresas tengan un perfil innovador y crear una ventaja competitiva.
- Crear un producto nuevo e innovador en el mercado ecuatoriano por lo cual se requiere conocer la aceptación en cuanto a gustos y preferencias de los clientes, con el propósito de satisfacer las necesidades mediante

diseños exclusivos e innovadores, además de incentivar el emprendimiento de las mujeres en la producción de estas prendas, generando empleo y productividad en el país.

CAPITULO 2: ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA

2.1. ENTORNO MACROECONÓMICO “PEST”

2.1.1 POLÍTICO

En los últimos tiempos, el Ecuador ha incursionado en el ámbito internacional con respecto a los emprendimientos, como lo ha sido en el Global Entrepreneurship Monitor, mismo que lo considera como el segundo país con el mayor índice (28%).

Por consiguiente, es importante que el país cree políticas que respalden dichas iniciativas en el área legal, comercial y de exportación, para las organizaciones actuales y las que se generen a futuro; de manera que ingresen y participen confiadamente en la economía del país (Asamblea Nacional, 2020).

El progreso económico de un emprendimiento y la innovación, debe ser de manera autoritaria, productiva y sostenible, basándose en la concepción de riqueza, trabajo digno y seguro, en una cultura emprendedora que promueven el incremento de nuevas empresas en la sociedad (DerechoEcuador, 2020).

Las leyes vigentes en el país adaptadas para industrias textiles y las demás regulaciones exigidas por la Constitución de la República, “tiene por objeto establecer el marco normativo que incentive y fomente el emprendimiento, la innovación y el desarrollo tecnológico, promoviendo la cultura emprendedora e implementando nuevas modalidades societarias y de financiamiento para fortalecer el ecosistema emprendedor, son obligaciones del Estado garantizar el desarrollo del emprendimiento y la innovación, apoyar al emprendimiento mediante políticas públicas apropiadas, facilitar trámites para su creación, operación y cierre de empresas” (DerechoEcuador, 2020).

En el sector textil, la materia prima (telas) es esencial en esta industria, por lo cual se mantiene un arancel advalorem del 20% todos los tipos de telas, producir

en Ecuador es un reto para las fábricas que confeccionan prendas de vestir (El Comercio, 2019).

2.1.2 ECONÓMICO

La economía ecuatoriana cuyas pérdidas se estiman de USD 701,6 millones por la paralización en el mes de octubre, esto significó para el 2019 un impacto perjudicial de 0,13% en la previsión del PIB a precios constantes, está previsión de crecimiento para el PIB es de 0,7% en el año 2020 con relación al anterior año (Banco Central del Ecuador, 2020a).

El Producto Interno Bruto (PIB) experimentó una reducción de 0,1% en el 2019 con respecto al anterior año, sumando un total de USD 71.814 millones en valores constantes y en valores corrientes de USD 107.349 millones (Banco Central del Ecuador, 2020a).

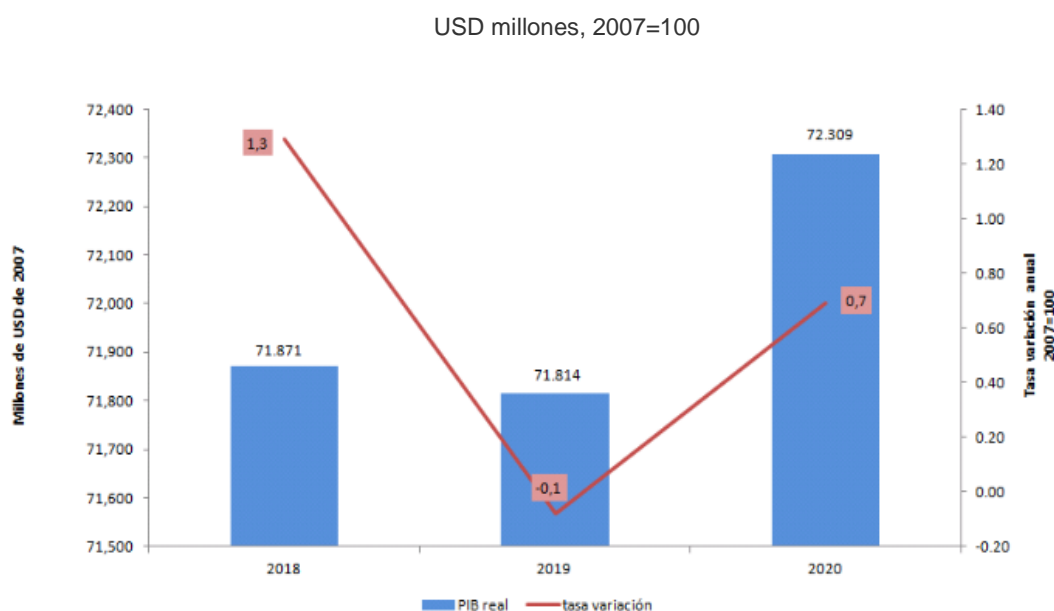


Figura 1. Producto Interno Bruto (PIB).

Adaptada de (Banco Central del Ecuador, 2020a).

La confección y el sector textil son una de las actividades manufactureras más importantes en el Ecuador, por lo que esta actividad promueve la generación de empleo, procesos productivos; ha tenido importantes cambios en los últimos años, lo que ha incurrido en los niveles de producción y en el comercio exterior, el PIB del sector Textil y Confección ha tenido un crecimiento que alcanzó el 12,5% en el 2009, mientras que en el 2012 se dio una disminución de -10,3%, este sector ha obtenido varias restricciones en el comercio, estas diferenciaciones tuvieron suceso en el nivel de colaboración del sector manufacturero, por lo que presenta una preferencia decreciente en su participación frente al PIB manufacturero (Ekos, 2017).

Con respecto a las tasas de interés vigentes en el Ecuador que establecen las normas de cartera de créditos en los entes del Sistema Financiero Nacional y las normas de tasas de interés activas efectivas máximas que regulan la fijación con las que se está manejando para el Segmento Productivo Empresarial con una tasa máxima para el mes de marzo del 10,21% (Banco Central del Ecuador, 2020a).

La economía del Ecuador desde el 2014 se ha manejado en un contexto internacional retador, por sus precios bajos en el petróleo, valoración del dólar y los diferentes contextos comerciales del financiamiento externo (Banco Mundial, 2019).

2.1.3 SOCIAL

Existe en el Ecuador 3,9 millones de millennials, lo cual representa el 23,2% de la población ecuatoriana, mientras que el 50,4% son mujeres y el 49,6% son hombres; en el medio social ecuatoriano los millennials están entre los 22 y 36 años, quienes buscan crear otros horizontes diferentes en la sociedad (INEC, 2017).

En Ecuador más personas se suman a diseñar moda, desde ropa y otros artículos, el país no está actualizado en comparación con otras tendencias internacionales, por lo que representa un retraso en la moda y los diseños que con el pasar del tiempo quedan pasados de moda. Con el pasar de los años se ha creado una cultura en la compra de prendas elaboradas nacionalmente en el país, teniendo en cuenta las tendencias actuales a nivel mundial.

2.1.4 TECNOLÓGICO

El uso de la tecnología en la actualidad es necesario ya que permite que muchas empresas puedan estar actualizadas en tendencias de moda y a la vez para el buen funcionamiento del negocio, estos avances tecnológicos se han transformado en un reto para la industria manufacturera.

La confección de ropa a escala industrial, es una actividad que requiere mucha creatividad y abarca múltiples habilidades dentro de una empresa, deben estar alineadas de la mejor forma posible para garantizar la productividad y calidad de la ropa y hacer que la confección pueda competir en un mercado cada vez más exigente y feroz (AUDACES, 2019).

2.2. ANÁLISIS DEL SECTOR

Al sector al que correspondería la empresa es de “*Fabricación de Prendas de Vestir*”, según el CIIU está codificada como **C141**, pertenece a la división **Fabricación de Prendas de Vestir (C1410.02)**. Compitiendo con *Otras Actividades de Servicios* en la reparación y arreglo de prendas de vestir codificada como S9529.02.

Tabla 1.

Clasificación Ampliada de las Actividades Económicas

SIGLAS	Código Clasificador	DESCRIPCIÓN
CIIU 4.0	<u>C141</u>	FABRICACIÓN DE PRENDAS DE VESTIR, EXCEPTO PRENDAS DE PIEL.
CIIU 4.0	<u>C1410</u>	FABRICACIÓN DE PRENDAS DE VESTIR, EXCEPTO PRENDAS DE PIEL.
CIIU 4.0	<u>C1410.0</u>	FABRICACIÓN DE PRENDAS DE VESTIR.
CIIU 4.0	<u>C1410.01</u>	Fabricación de prendas de vestir de cuero o cuero regenerado, incluidos accesorios de trabajo de cuero como: mandiles para soldadores, ropa de trabajo, etcétera.
CIIU 4.0	<u>C1410.02</u>	Fabricación de prendas de vestir de telas tejidas, de punto y ganchillo, de telas no tejidas, entre otras, para hombres, mujeres, niños y bebés: abrigos, trajes, conjuntos, chaquetas, pantalones, faldas, calentadores, trajes de baño, ropa de esquí, uniformes, camisas, camisetas, etcétera.

Fuente: (Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, 2020).

2.2.1 TAMAÑO DE LA MUESTRA

La Superintendencia de Compañías presenta a nivel nacional 40 empresas dentro de la sección C141 y la división C1410.02 (Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, 2020).

PORTAL DE INFORMACIÓN / COMPAÑÍAS POR ACTIVIDAD ECONÓMICA

SECTOR:	C - INDUSTRIAS MANUFACTURERAS.
CIUJ NIVEL 6:	C1410.02 - FABRICACIÓN DE PRENDAS DE VESTIR DE TELAS TEJIDAS, DE PUNTO Y GANCHILLO, DE TELAS NO TEJIDAS, ENTRE OTRAS, PARA HOMBRES, MUJERES, NIÑOS Y BEBES; ABRIGOS, TRAJES, CONJUNTOS, CHAQUETAS, PANTALONES, FALDAS, CALENTADORES, TRAJES DE BAÑO, ROPA DE ESQUÍ, UNIFORMES, CAMISAS, CAMISETAS, ETCÉTERA.

EXPEDIENTE	RUC	NOMBRE COMPAÑÍA	PROVINCIA	CANTÓN	CIUDAD
710720	0993009474001	"COMERCIALIZADORA" "YINDAU COMPANY" YINDAU CO S.A.	GUAYAS	GUAYAQUIL	GUAYAQUIL
50421	1791145593001	"CONFECCIONES JHAMTEX CIA. LTDA."	PICHINCHA	QUITO	QUITO
305500	0992999764001	"MEGAPUBLI" "COMERCIALIZADORA", "PUBLICIDAD" SOCIEDAD ANÓNIMA	GUAYAS	GUAYAQUIL	GUAYAQUIL
182981	0591730665001	"MONARCA" CIA.LTDA.	COTOPAXI	LATACUNGA	LATACUNGA
301160	1891760732001	"OLEEE" CIA.LTDA.	TUNGURAHUA	AMBATO	AMBATO
302708	1792624894001	"OYKORA" S.A.	PICHINCHA	QUITO	QUITO
301216	1792576067001	"TEXTIMAV" S.A.	PICHINCHA	QUITO	QUITO
700769	1191755320001	3GT-PRO CIA.LTDA.	LOJA	LOJA	LOJA
305312	0992996250001	ABMODA S.A.	GUAYAS	GUAYAQUIL	GUAYAQUIL
68119	0991258973001	AEROSUR S.A.	GUAYAS	GUAYAQUIL	GUAYAQUIL
155518	1792031451001	AGROCENTRO CIA. LTDA.	PICHINCHA	CAYAMBE	CAYAMBE
162378	1792193117001	AGROMIRADOR FLOWERS CIA. LTDA.	PICHINCHA	QUITO	QUITO
161363	1792188865001	AIDE BALLEEN CIA. LTDA.	PICHINCHA	QUITO	QUITO
12535	1790195813001	ALAZAN CIA LTDA	PICHINCHA	QUITO	QUITO
17607	1790800792001	ALMACEN MAUT MAUST C LTDA	PICHINCHA	QUITO	QUITO

≡ Principio ⌕ Página hacia arriba ⬇️ Página hacia abajo ⌕ Final

Figura 2. Compañías por Actividad Económica.

Adaptada de (Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, 2020).

Tabla 2.

Valor Total de Facturación de la Industria

INDUSTRIA MANUFACTURERA	
AÑO FISCAL	TOTAL INGRESOS
2019	\$ 532.159.278,00

Fuente: Servicio de Rentas Internas, 2020

Tabla 3.

Valor Total por Año de Fabricación de Prendas de Vestir

CIU	C141002
AÑO FISCAL	TOTAL INGRESOS
2016	\$ 83.653.757,00
2017	\$ 99.050.370,24
2018	\$ 125.108.089,18
2019	\$ 5.295.977,13

Fuente: Servicio de Rentas Internas, 2020

La economía ecuatoriana refleja en sus indicadores macroeconómicos los resultados del ajuste fiscal, para rescatar el crecimiento económico en los próximos años es así que el Gasto del Gobierno tiene una variación de -2,3% en el año 2019 con respecto al periodo anterior, por lo que el recorte del gasto corriente relacionado al Decreto Presidencial de Normas de Optimización y Austeridad del Gasto Público, permite una eficiente ejecución de los recursos públicos para el buen manejo de las finanzas con transparencia (Banco Central del Ecuador, 2020a).

En la figura número 3 se puede observar que las actividades económicas que presentan una tasa de variación positiva, fueron: Refinación de Petróleo (5,9%); Pesca (3,2%); por lo tanto, en la industria “Manufacturera” (Fabricación de Prendas de Vestir), el Valor Agregado Bruto (VAB) presenta una tasa de crecimiento de 0,8% encontrándose en un nivel adecuado en cuanto a crecimientos trimestrales en el año 2019.

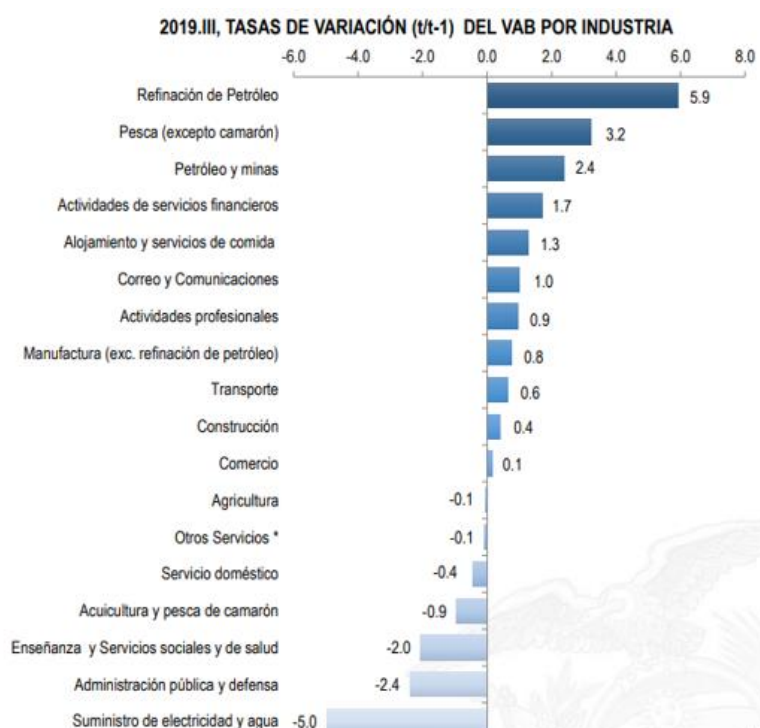


Figura 3. VAB por Industria.

Adaptada de (Banco Central del Ecuador, 2019).

Las actividades económicas en cuanto a la variación interanual en el sector manufactura presenta un crecimiento del 1,7% de acuerdo a la figura número 4.

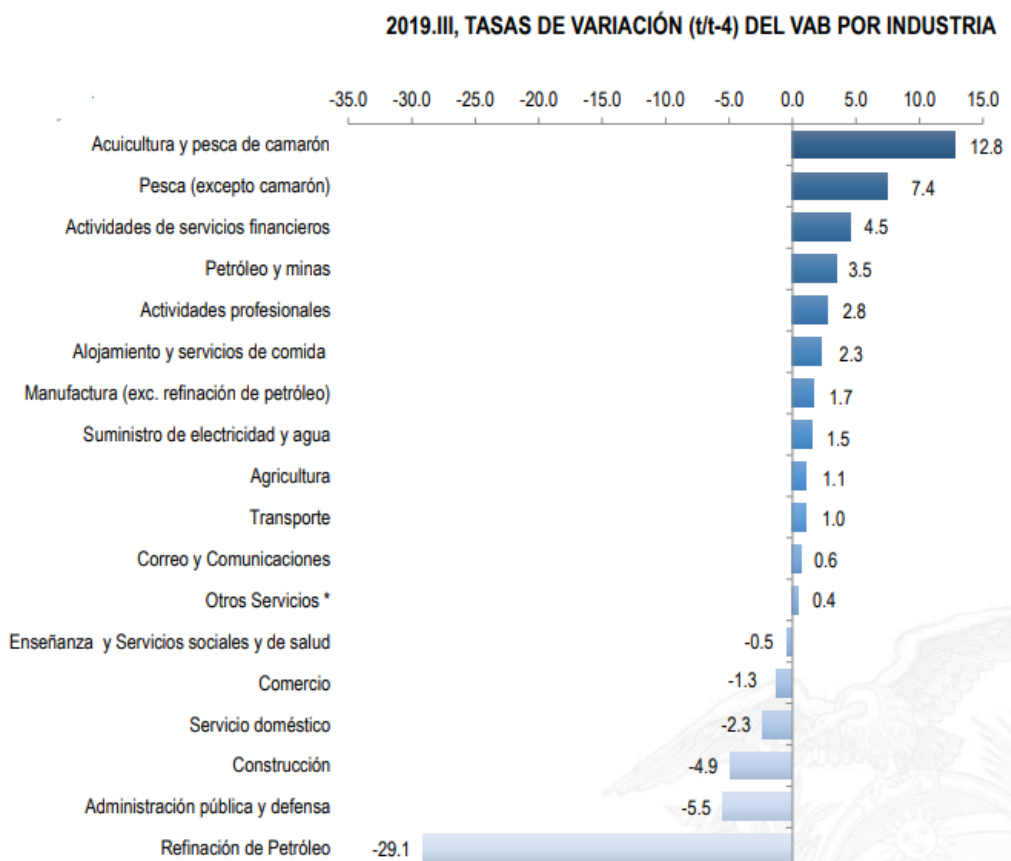


Figura 4. Variación Interanual Actividades Profesionales.
Adaptada de (Banco Central del Ecuador, 2019).

En la figura número 5, se puede observar que en la oferta-utilización de bienes y servicios, en el tercer trimestre del 2019, las exportaciones y el gasto de consumo final de los hogares registran un mayor incremento con respecto a los otros:

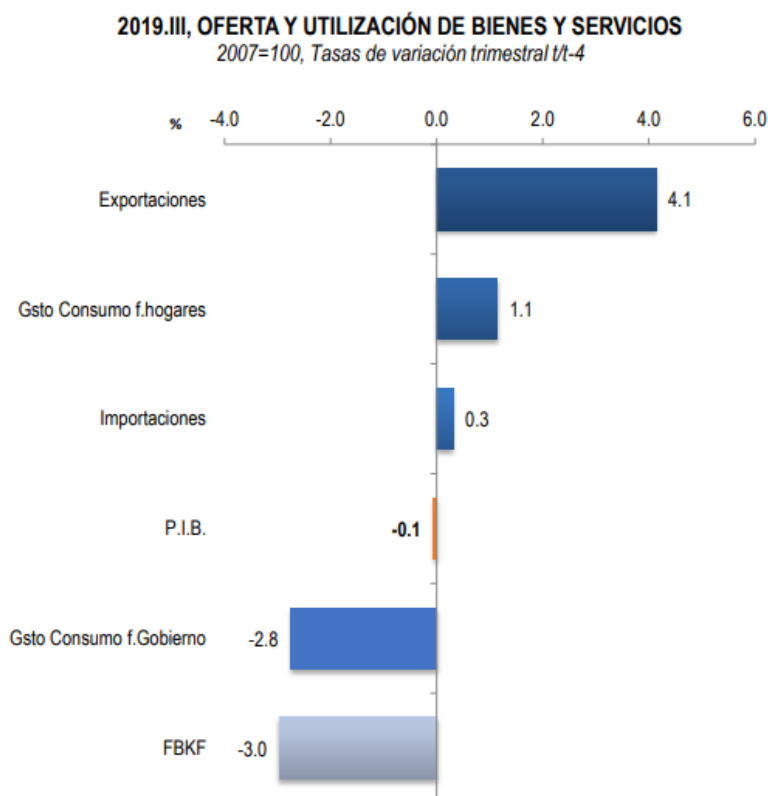


Figura 5. Oferta y Utilización de Bienes y Servicios.

Adaptada de (Banco Central del Ecuador, 2019).

El Producto Interno Bruto (PIB) alcanzó un incremento interanual de 0,6% en el primer trimestre de 2019, con un total de 17.921 millones de dólares constantes, por lo que estos resultados pertenecen a las Cuentas Nacionales Trimestrales (Banco Central del Ecuador, 2019).

El MPCEI, tiene grandes beneficios en distintas intervenciones relacionadas al emprendimiento en la asesoría en la generación de ideas de negocio, con valor agregado e innovación, vinculación con fuentes de crédito y financiamiento, su trabajo está encaminado en la generación de emprendimientos, la formalización y el crecimiento de las diversas estructuras empresariales, por lo que el Sistema de Inteligencia Comercial (SICOM) permite a todos los empresarios analizar las oportunidades de negocio que existe en el Ecuador, para emprender, invertir y exportar, al mes de diciembre del 2019 la balanza no petrolera mostró un déficit de USD 3.700 millones, la balanza comercial total registró un superávit de USD

820 millones, mientras que las exportaciones crecieron en 3,2% y las importaciones totales decrecieron en 2,7% en relación al año anterior (Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca, 2020).

2.2.2 CICLOS ECONÓMICOS

La estacionalidad ha sido una de las principales características del sector de la moda, por lo cual es importante establecer estrategias de acuerdo a la temporada en la que se ofrezca el producto, es por eso que en la Industria Textil el ciclo estacional no es igual que en otros sectores, implica una complejidad en cuanto a diseños ya que las empresas relacionadas con este sector, disponen de un tiempo limitado para la realización, gestión del proceso de venta y distribución del producto (Galindo, 2014).

La estacionalidad va a depender de cómo se va a proyectar, producir y entregar el producto con diseños exclusivos al ofrecer al cliente lo que en verdad necesita, mediante un análisis de estacionalidad con mayor impacto en temporadas de rebajas o a través de una colección en prendas de vestir en épocas de primavera, verano, otoño e invierno (Galindo, 2014).

El hábito de compra de los consumidores de un producto se ve relacionado con la moda, considerando los periodos estacionales en los que la demanda aumente considerablemente por lo que hay que anticiparse al mercado para darle a los clientes lo que quieren (Galindo, 2014).

Las políticas económicas que podían afectar al desenvolvimiento de este giro de negocio, sería las importaciones y exportaciones de telas traídas de otros países, además afectaría el Índice de Producción de la Industria Manufacturera, es un indicador que evalúa el comportamiento, en la coyuntura nacional, de la fabricación generada por la industria manufacturera en el corto plazo (INEC, 2020).

“Este indicador forma parte del Sistema de Indicadores de la Producción (SIPRO), considerado como una innovación estadística para estandarizar y homologar conceptos, metodologías y procesos investigativos, en el marco de las buenas prácticas internacionales para la generación de números índices” (INEC, 2020).

“El índice de Confianza Empresarial (ICE) es un indicador que mide la percepción del sector empresarial en cuanto a su actividad económica frente al entorno nacional e internacional” (Banco Central del Ecuador, 2019).

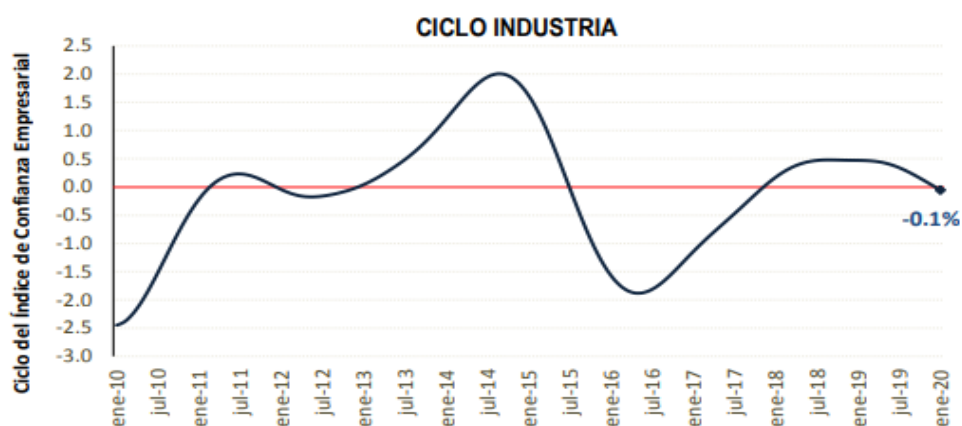


Figura 6. Ciclo del Índice de Confianza Empresarial.

Adaptada de (Banco Central del Ecuador, 2019).

En la figura número 7, para enero de 2020, el Ciclo del Índice de Confianza Empresarial (ICE) se estableció en 0,6% por sobre la tendencia de crecimiento a largo plazo. Y, por su lado la tasa de crecimiento anual del PIB trimestral, fue de -0,1% para el tercer trimestre de 2019. En el gráfico se presenta la relación entre el ciclo del ICE y la tasa de crecimiento anual del PIB (Banco Central del Ecuador, 2019).

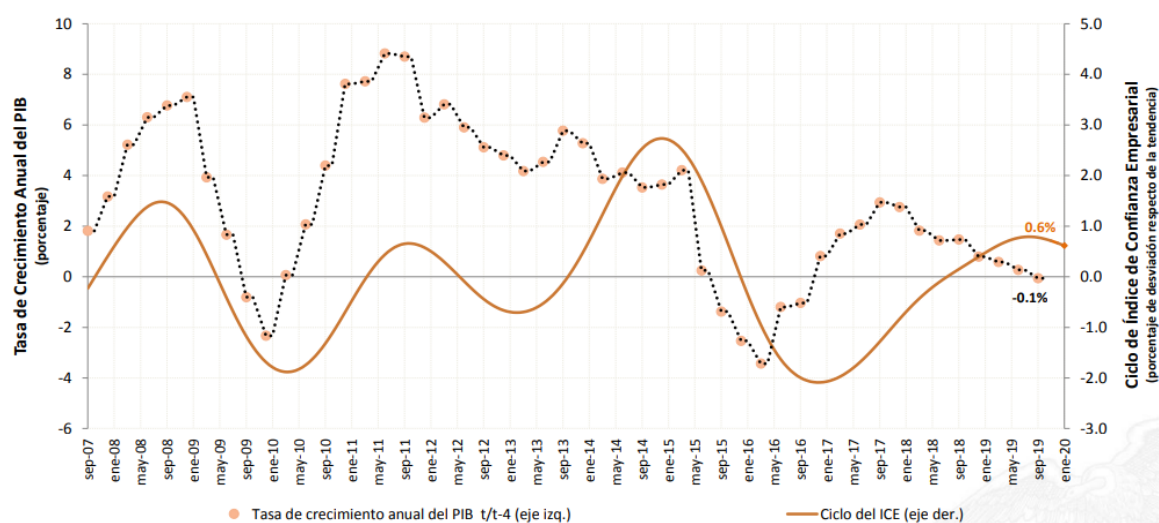


Figura 7. Ciclo del Índice de Confianza Empresarial y Tasa de Crecimiento Anual del PIB.

Adaptada de (Banco Central del Ecuador, 2019).

“El Índice de Producción de la Industria Manufacturera (IPI-M), es un indicador que mide el comportamiento de la producción de la industria manufacturera” (INEC,2020). A continuación, se detalla en la siguiente figura:

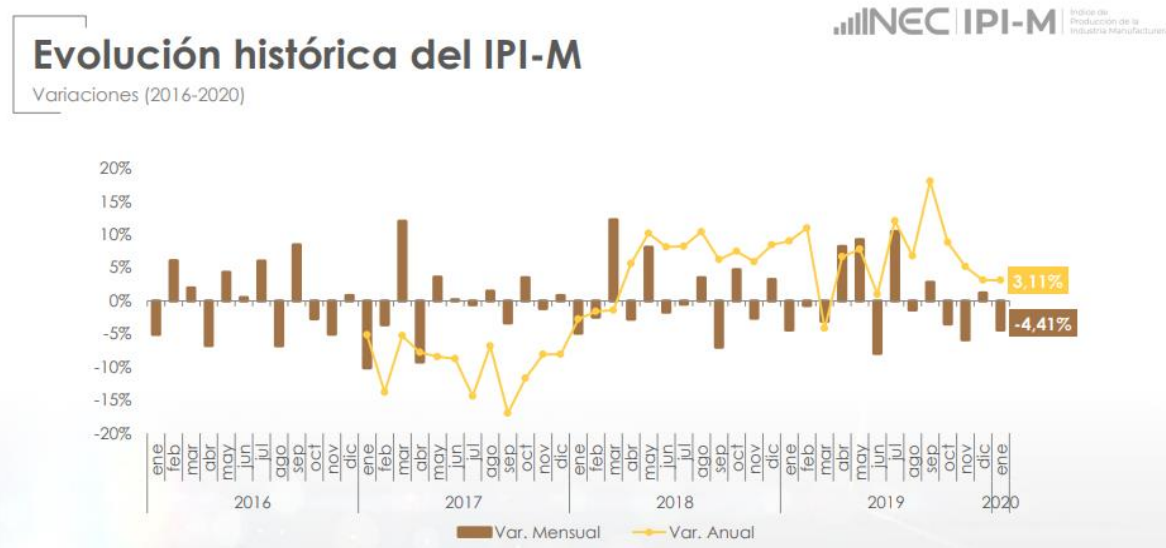


Figura 8. Índice de Producción de la Industria Manufacturera.

Adaptada de (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2020).

Después de realizar un análisis de la industria manufacturera mencionado con anterioridad, se pudo determinar el nivel de producción con respecto a los años anteriores que van variando según su nivel de capacidad instalada ya que permite visualizar el porcentaje mensual, anual y la tasa de crecimiento empresarial de las empresas a nivel nacional; además de conocer la realidad de la industria para emprender un nuevo negocio en el mercado ecuatoriano.

2.3. ANÁLISIS DEL SECTOR (5 FUERZAS DE PORTER)

Para analizar el entorno competitivo se examinará las 5 Fuerzas de Porter con el propósito de determinar el impacto en la industria manufacturera:

2.3.1 NUEVOS ENTRANTES

En el CIIU de C1410.02 “Fabricación de prendas de vestir de telas tejidas, de punto y ganchillo, de telas no tejidas, entre otras...”, tienen en promedio un nivel de ingresos de \$5 Millones de dólares y un activo de \$766 mil dólares (Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, 2020), con la información adquirida se puede estimar que la inversión que se requiere para dar inicio a una empresa en prendas de vestir es aproximadamente 0,11 veces lo que se requiere invertir, si se proyecta facturar \$30.000 se requiere una inversión de \$3.330, por lo que esta barrera es baja por lo tanto, la amenaza de entrada de nuevos competidores es **alta**.

De acuerdo con los datos de manera general la barrera de entrada a la industria “Fabricación de prendas de vestir de telas tejidas, de punto y ganchillo, de telas no tejidas, entre otras...”, es alta, lo cual es una desventaja para la empresa porque es fácil para nuevas empresas convertirse en competidores de manera

directa o indirecta, debido al crecimiento del mercado que buscan abarcar la mayor participación de clientes.

2.3.2 PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES

La empresa depende de sus proveedores que son fabricantes o mayoristas ecuatorianos, existen 67 empresas en el Ecuador inscritas en el CIIU 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” (Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, 2020).

Existen 881 empresas registradas en el CIIU G4641.21 “Venta al por mayor de prendas de vestir, incluidas prendas (ropa) deportivas” (Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, 2020), por tal razón, la fuerza de negociación es **baja** de los proveedores ya que se puede escoger a otros.

Las aproximadamente 948 empresas que son fabricantes y vendedores de la industria (CIIU C1312.01 y CIIU G4641.21) 10 de estas concentran el 45% del mercado (Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, 2020), por lo cual muestra un mercado inmaduro, ya que el resto de las empresas de la industria deben abarcar mayor mercado; en el mercado ecuatoriano se puede considerar otros proveedores por la facilidad de adquisición de telas y accesorios en el Centro Histórico de Quito.

2.3.3 PRODUCTOS SUSTITUTOS

Las mujeres pueden sustituir una prenda de vestir de acuerdo a la variedad del clima como una bufanda, cuellos, chompas con capuchas, buzos, chalinas y otras prendas similares, etc., ya que estos sustitutos son de fácil disponibilidad y la fuerza de estas prendas sustitutas, por lo tanto, **es alta**, por lo que la ropa se

convierte en una necesidad y puede basarse en muchos factores como intereses e ingresos. Las empresas que venden prendas de vestir utilizan la economía de escala para reducir costos de producción y comercializar su producto a un gran número de personas, por lo que hay diferentes marcas en el mercado que satisfacen las necesidades de los clientes.

2.3.4 PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES

El cliente tiene un alto poder de decisión en cuanto a la oferta del producto en el mercado puede elegir en base a sus gustos y preferencias, calidad, diseño, innovación, precio, entre otros.

Por ser un producto innovador se ofrecerá a los clientes potenciales, por lo que se pretende que éste sea rentable ya que el producto será vendido directamente al cliente y también se considera como clientes potenciales a empresas que venden al por menor y mayor prendas de vestir; estas se encuentran ubicadas en los centros comerciales en los cuales se ofrecerá el producto, se consideró como clientes potenciales a los siguientes:

Tabla 4.

Clientes Potenciales

Código CIU	Razón Social	Nombre Comercial	Ciudades (Nivel Nacional)	Guayaquil	Quito	Cuenca	Ambato	Otras	Total Locales
G469000	Corporacion Favorita C.A.	Supermaxi	17	5	16	4	1	13	39
		Megamaxi	6	4	5		1	3	13
G471900	Almacenes de Prati S.A.	De Prati	3	6	7			1	14
G477111	Comercial Etatex C.A.	Etafashion	7	5	11	1	1	3	21
G477111	TIENDEC S.A.	RM Rebaja Moda	13	6	7	3	3	9	28
G4711.00	Corporación El Rosado S.A.	Rio Store	11	12	4			9	25
G52110004	ROYALTEX S.A.	LEE	12	10	11			10	31

Fuente: (EKOS, 2019).

De acuerdo a los datos obtenidos se consideró las ciudades más importantes a nivel nacional que tienen mayor cantidad de locales, los cuales se encuentran ubicados en lugares estratégicos que son los centros comerciales en donde hay

numerosa afluencia de gente para realizar sus compras, por lo cual el poder de negociación con estas empresas es **alto** principalmente en la ciudad de Quito, se ofrecerá en el mercado ecuatoriano el producto “capuchas de tela reversible”, como segunda la ciudad de Guayaquil, Cuenca y Ambato. existe un solo local en las otras ciudades, con estos datos se pretende llegar al cliente final y este a su vez pueda asociar y reconocer la marca.

2.3.5 NIVEL DE RIVALIDAD DE LOS COMPETIDORES

Los competidores directos en Quito son las empresas que pertenecen al CIIU G4782.00 “Venta al por menor de productos textiles, prendas de vestir y calzado en puestos de venta y mercados”, en Quito está concentrado el 76% del mercado en 2 Empresas: Colfashion Cía. Ltda. (46%) y Tissuesdali CIA. LTDA. (30%) (Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, 2020), estos muestran una rivalidad débil del mercado porque entre las dos empresas concentran el 76% de las ventas del mercado y el resto de las empresas cubren en promedio el 24% de las ventas del mercado.

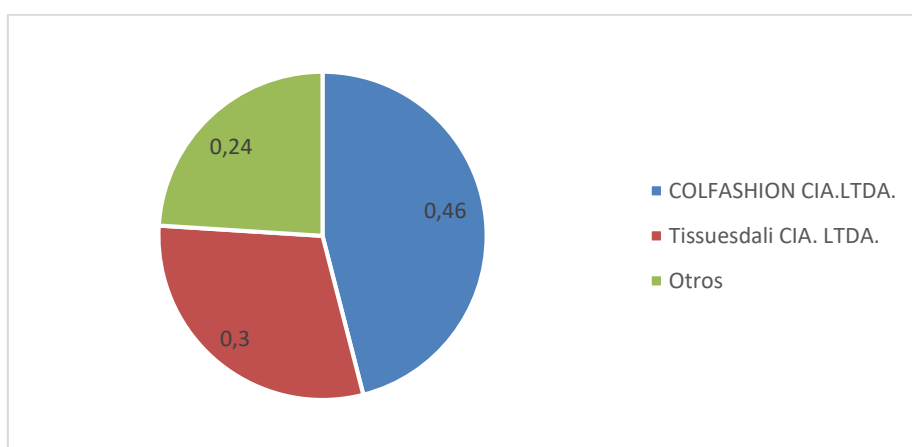


Figura 9. Market Share CIUU G4782.00.

Adaptada de (Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, 2020).

En el mercado ecuatoriano este producto no es tan conocido como en otros sectores de la industria de la moda, es por eso que el diseño es exclusivo, para lo cual se realizó una investigación en web y testeó en Facebook a clientes de los lugares más conocidos en Quito, obteniendo como resultado la siguiente lista de lugares donde las personas realizan sus pedidos:

- Permoda Cia.Ltda.
- Nap Studios
- Novatextil
- Creaciones Milton´s
- Luis Cisneros
- Confecciones Daniela
- Saruvest Cía. Ltda.

A continuación, se presenta el segmento al cual se dirigen los principales competidores que se encuentran en el mercado manufacturero:

Tabla 5.

Análisis de la Competencia

EMPRESA	DESCRIPCIÓN	UBICAC.	SEGMENTO	PRECIO
NOVATEXIL	Empresa Textil dedicada a la importación de materias primas, producción de telas y elaboración de prendas terminadas, mismas que son comercializadas a nivel nacional.	Panamericana Sur, KM 14, Calle J y C. Quito- Ec.	-Edad de 15 a 45 años -Nivel socioeconómico alto -Sector Urbano	Desde \$30 hasta \$100
LUIS CISNEROS	Soñar con la magia de entrar a un mundo en donde el diseño y las texturas de fibras naturales como el algodón, los materiales de fantasía se convierten en tejidos únicos del mundo.	Bartolomé de las Casas Quito-Ec.	-Edad de 19 a 41 años -Nivel socioeconómico alto -medio alto -Sector Urbano	Desde \$35 hasta \$75
NAP STUDIOS	Diseño, Lifestyle, Arte, Fashion	Almagro y Burgaria. Quito- Ec.	-Edad de 15 a 45 años -Nivel socioeconómico alto - medio alto -Sector Urbano	\$35 por persona

CREACIONES MILTON'S	Empresa de confección, dedicada a la producción y comercialización de la línea formal casual femenina	Av. San Pedro y Av. Grivaldo Miño	-Edad de 16 a 43 años -Nivel socioeconómico bajo - medio alto -Sector Urbano	Desde \$20 hasta \$30
PERMODA CIA.LTDA.	Empresa internacional, especializada en crear prendas únicas inspiradas en la personalidad y estilo de vida de las personas.	Calle 20 #69 B57 Quito- Ec.	-Edad de 15 a 40 años -Nivel socioeconómico medio alto - alto -Sector Urbano	Desde \$25 hasta \$70
CONFEC. DANIELA	Ofrezco servicios de maquilado en ropa deportiva, blusas, camisas y diferentes prototipos de prendas	Sur de Quito	-Edad de 15 a 40 años -Nivel socioeconómico medio bajo - bajo -Sector Urbano	Desde \$15 hasta \$35
SARUVEST CIA.LTDA.	Al momento representamos una de las marcas de moda más prestigiosas en América Latina ADRISSA.	Av. Amazonas y Tomas de Berlanga Quito – Ec.	-Edad de 16 a 45 años -Nivel socioeconómico medio alto - alto -Sector Urbano	Desde \$30 hasta \$80

Se observa que estas empresas tienen un alto nivel de competitividad porque están en el mismo sector de la industria manufacturera y ofrecen productos similares, por lo tanto, se debe establecer estrategias de mercado para poder llegar al cliente potencial.

2.4. ANÁLISIS DEL MERCADO

Pregunta de Investigación:

¿Mujeres millennials económicamente activas en Quito que compran prendas de vestir?

Universo: Mujeres de 25 a 34 años (Millennials) económicamente activas con ingreso mayor a \$1000,00.

2.4.1 MUESTRA

La muestra seleccionada será no probabilística debido a que no es del azar sino a criterio o juicio del investigador, se va seleccionar una muestra de la población por el simple hecho de que es accesible.

“Por conveniencia: Permite seleccionar aquellos casos accesibles que acepten ser individuos. Esto, fundamentado en la conveniente accesibilidad y proximidad de los sujetos para el investigador” (Otzen & Manterola, 2017).

Tabla 6.

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

NOMENCLATURA	DESCRIPCIÓN	DATOS
PE	Población Económicamente Activa Ecuador	5.384.696
ME	Mujeres Económicamente Activa Ecuador	2.252.656
PAE	Población entre 25 a 34 años económicamente activas Ecuador	335.222
PQ	Población Económicamente Activa Quito	982.229
%ME	Porcentaje de Mujeres Económicamente Activas Ecuador	43,60%
%MAE	Porcentaje de Mujeres entre 25 y 34 años Económicamente Activas Ecuador	14,88%

Nota: Adaptada de (INEC, 2019)

Tabla 7.

Encuesta Nacional de Ingresos y Gastos

NOMENCLATURA	DESCRIPCIÓN	DATO
%I	% de Hogares que perciben Ingresos Monetarios Corrientes por niveles de Salario Básico	11%

Nota: Adaptada de (INEC, 2019)

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

Tabla 8.

Datos del Número de Mujeres en Quito

DESCRIPCIÓN	DATO	OPERACIÓN
Mujeres en Quito económicamente activas	428.283	MQ= PQ*%ME
Mujeres en Quito entre 25 y 34 años económicamente activas	63.733	MAQ=MQ*%MAE
Mujeres en Quito entre 25 y 34 años económicamente activas con ingreso mayor a \$1000,00	7.011	MAIQ=MAQ*%I

Por consiguiente, el Universo obtenido para la muestra es de 7.011 Mujeres económicamente activas en hogares con ingreso mayor a \$1.000 en Quito y edades entre 25 y 34 años en Ecuador.

Cálculo de la muestra

Una vez obtenido el tamaño del Universo, se considera un universo finito, lo cual se calculará de la siguiente manera:

P = 0,5 Valor asignado

Q = 0,5 Valor asignado

e = 0,05% Valor asignado

Z = 1,96 De tabla para un Nivel de Confianza = 95% Valor asignado

N (Población) 7.011 Valor investigado

$$n = \frac{P * Q}{\left(\frac{e^2}{Z}\right) + \left(\frac{P * Q}{N}\right)}$$

n (muestra) = 364 Valor calculado

Por lo cual se determina que el tamaño de la muestra estadísticamente representativo sería de 364 encuestas; sin embargo, para la recolección de datos se aplicará un método no probabilístico y a conveniencia, aunque no permite

generalizar si permite un estudio exploratorio; esto debido a la emergencia sanitaria que actualmente atraviesa el país (en el año 2020).

2.4.2 INSTRUMENTOS DE MEDICIÓN

Mediante la investigación se necesita conocer la satisfacción y necesidades de las mujeres en cuanto a prendas de vestir, por lo cual se realizará una encuesta virtual utilizando los canales digitales como las redes sociales, plataforma de mensajería, etc. Esta encuesta se encuentra en el (**Anexo 1**), contiene preguntas cerradas para poder determinar el nivel de aceptación de un producto innovador, considerando que el mercado meta son millennials.

Las variables de investigación son:

- Preferencia en prendas de vestir
- Rango de edad de mujeres millennials
- Frecuencia de compra en prendas de vestir
- Lugar de adquisición
- Variabilidad de clima para la utilización de prendas de vestir

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

- Conocer la satisfacción y necesidades de las mujeres millennials en prendas de vestir
- Conocer los hábitos de compra en prendas de vestir a la moda
- Conocer los estilos de gustos de las mujeres, en el cual se determina que el 77,4% utilizan prendas de vestir por temporada.

Se establecerá un grupo focal, en donde se mostrará a los participantes la línea de prendas elaboradas por la Diseñadora Silvana Casamen, con telas y productos ecuatorianos, se les preguntará de los diseños y estilos que les

gustaría que sean diseñadas sus capuchas de tela reversible, para poder determinar los gustos y preferencias del cliente.

2.4.3 DEFINICIÓN DEL SEGMENTO

Se promocionará el producto “Capuchas de Tela Reversible” para mujeres millennials mediante redes sociales, por lo cual se ha definido que el producto debe enfocarse en el siguiente segmento:

Demográfico:

- Edad: Entre 25 y 34 años
- Sexo: Mujeres
- Ocupación: Profesionales
- Nivel Académico: Universitarias

Psicográfica:

- Nivel Socioeconómico: medio bajo - medio - medio alto
- Estilo de Vida: compra frecuentemente prendas de vestir, estilo personal en cuanto a la sociedad juvenil, viajes recurrentes a diferentes lugares y que realice sus compras.
- Personalidad: Tendencias a la moda, elegancia, estilo, buscan diferenciarse.

2.5 RESULTADOS DE LA ENCUESTA

El método que se utilizó fue por conveniencia para la aplicación de la encuesta la cual fue realizada vía online ya que al momento Ecuador está pasando por una emergencia sanitaria a causa de la propagación de la pandemia del COVID-19, en donde nuestro país rige las políticas de no salir, no tener contacto con

personas, por tal motivo Ecuador se suma a la campaña mundial “Quédate en Casa” para concientizar a los ciudadanos en permanecer en sus domicilios; por tal situación se desarrolló la encuesta mediante un formulario en Google Drive “Encuesta en hábitos de compra en Prendas de Vestir”, se estableció como parámetro obligatorio de selección “Mujer”, a partir del cual se desplegará la información de las preguntas a contestar; fue enviado a los contactos que corresponden al segmento “mujeres millennials” y publicado en Facebook e Instagram en el que se solicita que sea llenado por las mujeres, para poder contar con la información del mercado meta que se está estudiando y tener una respuesta a tiempo real, cabe mencionar que es posible que personas fuera del segmento de mercado hayan contestado la encuesta (edad, sexo, nivel de ingresos, frecuencia de compra), a pesar de la instrucciones dadas se pudo reflejar en la recolección de datos que las respuestas en su mayoría corresponden al mercado objetivo de estudio, se utilizó este método debido a la emergencia sanitaria por la que atraviesa el país, mismo que se detalla a continuación con los siguientes resultados más relevantes:

Se realizó 114 encuestas, la cual refleja que el 46,7% de las mujeres millennials económicamente activas representan un rango de edad de 25 a 34 años que constituyen el mercado objetivo. (EL modelo de encuesta y los resultados de la encuesta se pueden visualizar en los **Anexos 1 y 2**).

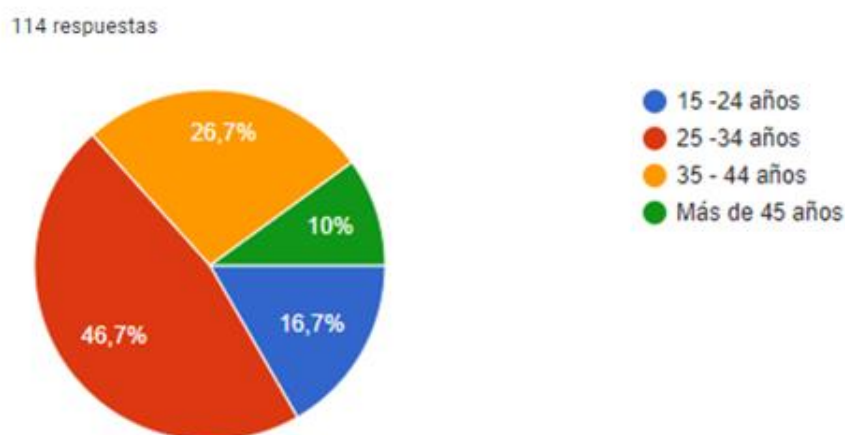


Figura 10. Resultado ¿Qué edad tiene?

En cuanto a la frecuencia de compra el 31% de mujeres acostumbran a comprar sus prendas de vestir en un tiempo indeterminado lo que significa que lo hacen durante todo el año y el 28,3% que lo realizan 2 veces por año o más, su frecuencia de compra no es tan recurrente al momento de adquirir su prenda de vestir.

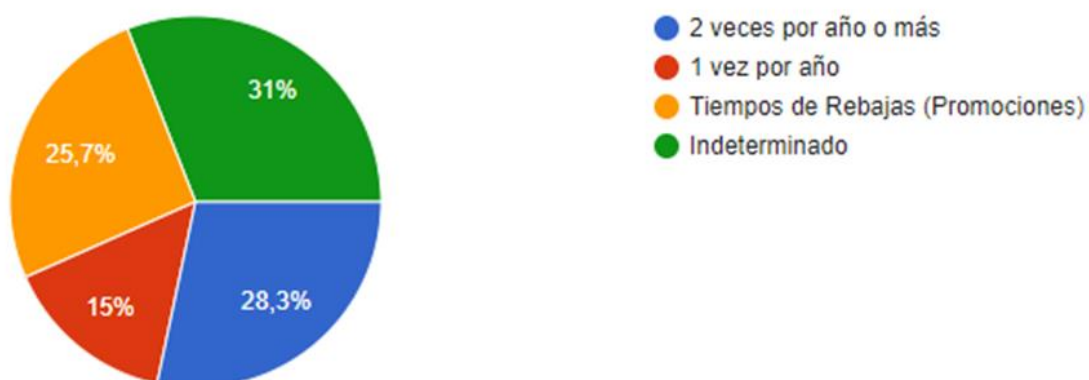


Figura 11. Resultado ¿Con qué frecuencia acostumbra a comprar prendas de vestir para Usted?

El 67,3% del mercado objetivo compra sus prendas en el Centro Comercial y el 23,9% en otros lugares, se puede visualizar que la empresa puede aprovechar la venta del producto al por mayor en los centros comerciales para que la demanda del producto incremente y sea vendido en la diferentes sucursales y tiendas en la ciudad de Quito.

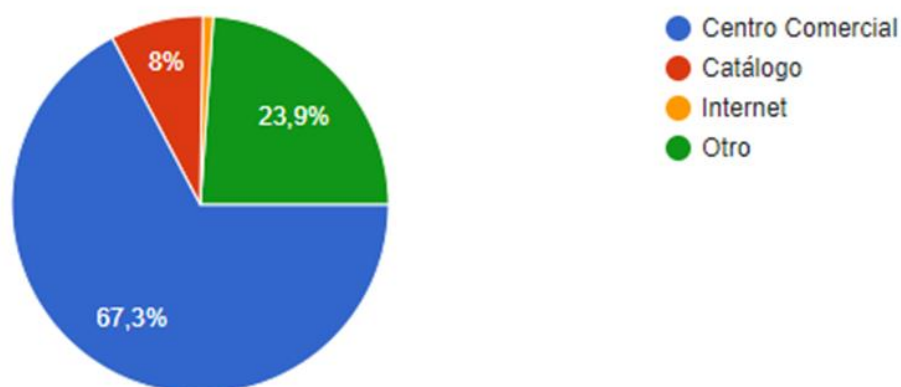


Figura 12. Resultado ¿Dónde compra sus prendas de vestir?

En base a los resultados obtenidos el 70,8% de mujeres no compra prendas de vestir por redes sociales, por lo cual es una ventaja favorable para la empresa ya que nos podemos dirigir a este tipo mercado (Tiendas de ropa en los Centros Comerciales) ya que la mayoría de mujeres realizan sus compras ahí.

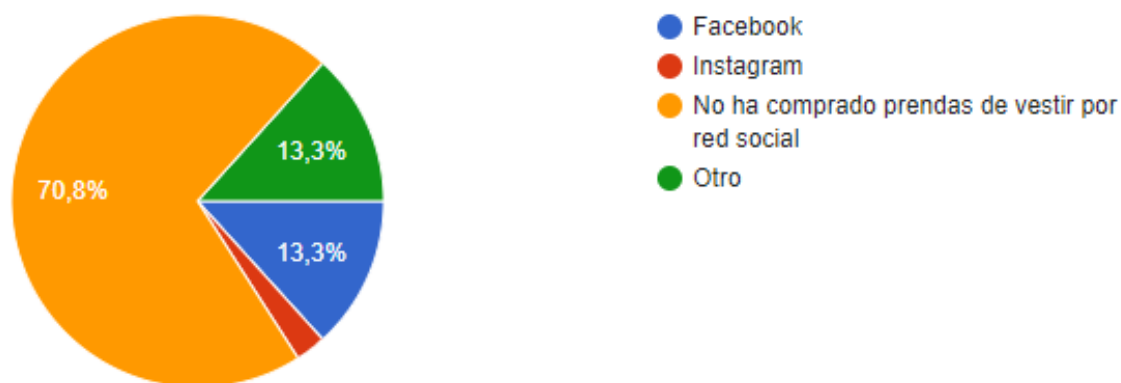


Figura 13. Resultado ¿En qué red social ha comprado prendas de vestir?

El precio que predomina en el mercado de prendas de vestir es un rango de \$26 y \$35, por lo que se debe ofrecer el mercado el valor agregado o diferenciador para que adquieran el producto.

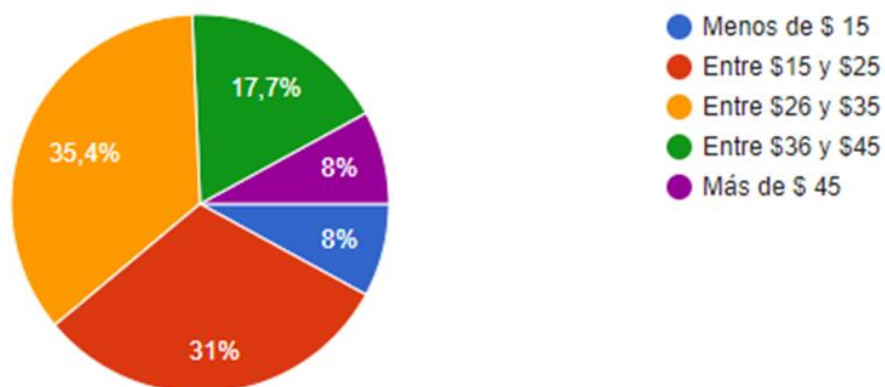


Figura 14. Resultado ¿Cuánto pago por la última prenda de vestir que compró?

Con respecto a la demanda de un nuevo producto en el mercado para las millennials el 77,4% de las mujeres estarían dispuestas a usar una prenda exclusiva, diseñada conforme a sus gustos y preferencias, mientras que el 22,6% de mujeres prefieren no usar esta prenda.

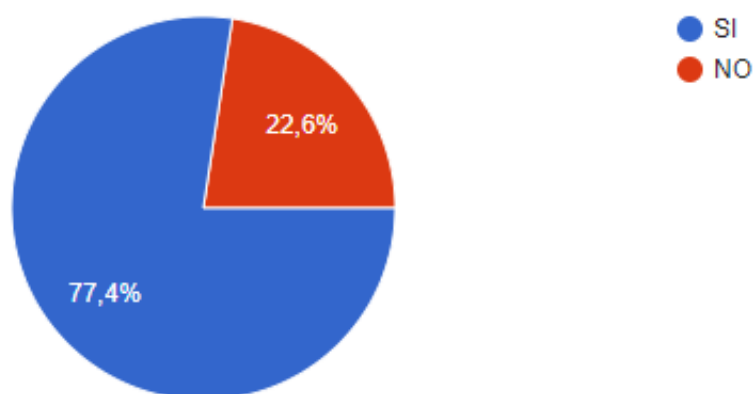


Figura 15. Resultado ¿Este tipo de prenda Ud. usaría?

CONCLUSIONES DEL FOCUS GROUP

Los dos grupos focales realizados por internet mediante Zoom, estuvieron conformados por más de 4 personas de género femenino, sus edades oscilaban entre los 23 y 36 años entre los cuales había mujeres solteras, casadas entre otras; las duraciones de los dos grupos focales fueron de 40 minutos. Las respuestas fueron las siguientes:

- Si estarían dispuestas a adquirir un producto innovador ya que se ajusta a sus gustos y preferencias.
- Consideran importante que el producto es fácil de llevar, es compacto y no ocupa mucho espacio en sus bolsos.
- Cada persona escogía sus propios colores y tipo de tela que les gustaría en su diseño, se les mostró los estilos de diseños de las capuchas telas reversible para que pueden escoger.
- Solicitaban la combinación de las telas por ser reversible podían escoger a su gusto.
- Les gustaba el producto ya terminado, acabado de alta costura y su funcionalidad ya que nunca habían visto este producto.
- Preguntaban que si solicitaban un número mayor de capuchas el precio sea bajo.

- Les encantaba porque es juvenil, que les podía cubrir del frío y del sol, porque era exclusivo y que parecía un diseño árabe ya que es diferente y no cualquier persona tenía esta prenda; además de poder combinar con su ropa.
- Consultaban si podían enviar fotos para hacer la confección en base a un modelo sugerido por la cliente.
- Preguntaban si se les podía hacer un diseño personalizado para ella e inclusive también solicitaban para sus hijos, especialmente de dibujos animados.
- Podían hacer sus pedidos por estilo de temporada.

Por lo cual se puede concluir:

- El nivel de aceptación es positivo.
- Las clientes se sentirán a gusto siempre y cuando se brinden las garantías de calidad y entrega del producto.
- Las clientes les encantaba que sea personalizado y exclusivo por cada diseño solicitado y que estarían dispuestas a adquirir una “capucha de tela reversible”.

2.6 ANÁLISIS FODA

Al concluir con el análisis de la industria, se analizará las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades por ser una empresa nueva en el mercado de la industria manufacturera:

FORTALEZAS

- (F1) Personalización del producto con requerimientos específicos del cliente, producto exclusivo y diferenciado

- (F2) Atención personalizada al cliente y una respuesta rápida a sus requerimientos
- (F3) Amplia gama de telas a elección del cliente, con variedad de diseños modernos y creativos
- (F4) Solo se comercializará y producirá capuchas de tela reversible, que irá dirigido a un segmento de mercado (mujeres millennials)
- (F5) Precio Accessible

DEBILIDADES

- (D1) Sin experiencia en el mercado de la industria manufacturera en con respecto a la competencia
- (D2) Marca no posicionada en el mercado
- (D3) Falta de un lugar físico para la venta del producto
- (D4) Falta de publicidad y promociones del producto
- (D5) Costo elevado de fabricación del producto

OPORTUNIDADES

- (O1) Posibilidad de contratos con empresas comerciales
- (O2) Tendencia creciente de compras de las mujeres millennials, donde el producto más adquirido es la ropa en los centros comerciales
- (O3) Las redes sociales es una herramienta que permitirá segmentar al mercado en el cual se ofrecerá el producto
- (O4) Existen proveedores que utilizan materia prima de buena calidad y operan a un bajo costo, manejan economías de escala
- (O5) Se encuentra en crecimiento el mercado de prendas de vestir

AMENAZAS

- (A1) Variedad en productos sustitutos en prendas de vestir, bufandas, cuellos y otros, etc.
- (A2) Recesión económica y alza de precios en materia prima
- (A3) Política gubernamental cambiante en tema de impuestos, afectarán a la rentabilidad del negocio
- (A4) Nuevos competidores o negocios, talleres que ofrecen sus servicios en la confección de ropa.
- (A5) Barreras de financiamiento en productos manufactureros, aquellas empresas que se encuentra en el proceso de un emprendimiento

MATRIZ DE ESTRATÉGIAS (FODA)

Amenazas – Fortalezas

- A1F4: Disponer de varias alternativas de capuchas de tela con diseños personalizados, atendiendo las necesidades del cliente
- A3F3: Disponer de una variedad de gama de telas para que la empresa no se quede sin disponibilidad y poder cubrir la demanda requerida por el cliente potencial
- A5F4: Gestionar con instituciones financieras para el financiamiento del nuevo emprendimiento y generar una administración correcta del negocio para que permanezca en el mercado

Debilidades – Oportunidades

- D1O4: Utilizar el internet para realizar publicidad masiva y llegar al cliente potencial mediante las herramientas de segmentación

- D3O1: Utilizar las alianzas estratégicas para la distribución del producto con las empresas comerciales para que esté disponible en todos los lugares de país a nivel nacional
- O5D1: Penetración en el mercado que no se ha llegado con un producto diferenciado e innovador

Fortaleza – Oportunidad

- F4O3: Disponer de una página web en el cual los clientes seleccionen su capucha de preferencia y esté disponible la compra por internet
- F1O1: Utilizar las herramientas como las redes sociales para generar alianzas estratégicas con empresas comerciales mediante la promoción de ventas y que la empresa pueda llegar al mercado objetivo
- F5O4: Calificar a varios proveedores para negociar y obtener mejores costos para la adquisición de las telas

Debilidad – Amenaza

- D2A1: Obtener posicionamiento en la mente del cliente generando confianza para poder satisfacer gustos y preferencias
- D4A4: Posicionar la marca de manera positiva y exclusiva en la cabeza de los potenciales clientes mediante la utilización del marketing directo, venta personal y promoción de ventas

2.7 DEFINICIÓN DE LA ESTRATEGIA GENÉRICA

La empresa se enfocará en una estrategia de diferenciación, se orientará en crear productos que ofrezcan atributos únicos y que sean muy valorados por los clientes, a quienes les parezcan mejor que los productos ofrecidos por la competencia y que los clientes puedan adquirir el producto, este tipo de estrategia facilita un mejor posicionamiento en el mercado.

2.8 CONCLUSIONES DEL CAPÍTULO

- Una vez analizado la industria manufacturera se pudo conocer que empresas están en este sector, por lo cual se determinó potenciales competidores, proveedores en la industria textil que se dedican a este tipo de fabricación.
- En el estudio de mercado se consiguió identificar mediante las encuestas realizadas a las mujeres la satisfacción y necesidades al momento de adquirir una prenda, su proceso de compra, el lugar, un estimado de precio en su última compra y si estaría dispuesta a adquirir un producto innovador, además del focus group que se pudo identificar con mayor exactitud las preferencias de los clientes.
- Es importante conocer el mercado al cual se va dirigir la empresa para establecer las mejores estrategias y alternativas que se debería implementar por ser una empresa nueva en la industria manufacturera.

CAPÍTULO 3: MERCADO Y ESTRATEGIAS

3.3 NATURALEZA, FILOSOFÍA DEL NEGOCIO

La naturaleza y filosofía del negocio se basará en satisfacer las necesidades de las mujeres millennials en cuanto a diseños, estilos, elaborando una prenda exclusiva y mejorando la experiencia en su uso y las facilidades de llevar el producto, mediante una asesoría de imagen, transmitiendo confianza y seguridad al momento de su compra.

La filosofía del negocio es ser fuente de empleo para mujeres empoderadas que disfruten amar lo que hacen mediante la fabricación de prendas, creando modelos exclusivos e inolvidables para mujeres millennials, transportándoles a un estilo diferente en base a la moda actual.

Los valores son:

- Compromiso de brindar diseños personalizados en capucha de tela reversible, según lo solicitado por las clientes.
- Responsabilidad en tiempos de entrega del producto
- Integridad en la calidad de la prenda que se ofrece y se entrega al cliente

3.3.1 ESTILO CORPORATIVO

El nombre de la empresa será **“ININA”**, refleja una mujer original en sus diseños exclusivos, creando seguridad en sus prendas, sin dejar de ser elegante y estar a la moda, por esta razón el slogan de Inina es *“Creer para Crear”* y el color palo de rosa por ser un color vintage muy fácil de combinar y crear estilos únicos.



Figura 16. Logotipo de la Empresa

3.2. MISIÓN Y VISIÓN

3.2.1 MISIÓN

“Fabricar y comercializar capuchas de tela reversible que reflejen estilo, con productos de calidad y comodidad, diseños exclusivos, personalizados hacia nuestros clientes y stakeholders. Nuestro compromiso va enfocado a lo social, productivo y sostenible ya que está confeccionado artesanalmente por mujeres empoderadas para innovar, creando nuevas oportunidades laborales.”

3.2.2 VISIÓN

“En el 2025 posicionarnos en el mercado como una empresa socialmente responsable con gran reconocimiento por la originalidad y calidad de nuestros productos y buen servicio a nuestros clientes.”

3.3 OBJETIVOS DE CRECIMIENTO Y FINANCIEROS

Objetivos de Crecimiento

- Lograr el crecimiento constante y sostenible en el tiempo en la venta de las capuchas de tela reversible a medida con altos niveles de rentabilidad
- Posicionamiento de la marca “ININA” como una empresa que brinda capuchas de tela reversibles de alta calidad
- Aumentar el número de clientes potenciales para adquirir el producto, se prevé captar nuevos clientes en el mercado en un 1% anual.
- Generar fuentes de empleo para mujeres emprendedoras

Objetivos Financieros

- En lo financiero se prevé aumentar las ventas en un 5% anual para poder recuperar la inversión en cinco años
- Mantener liquidez y sostenibilidad financiera

3.4 INFORMACIÓN LEGAL

3.4.1 TIPO DE EMPRESA

La empresa funcionará bajo la figura de Persona Natural no obligada a llevar contabilidad para lo cual es indispensable la creación del Registro Único de Contribuyente (RUC), entregar facturas por la compra del producto y presentar las declaraciones mensuales de impuestos.

3.4.2 ESTADO LEGAL ACTUAL O PARA CONSTITUCIÓN

El nombre legal de la empresa será “ININA”, las ventajas de que la empresa funcione bajo la figura de Persona Natural no obligada a llevar contabilidad entre

otras son la facilidad en la constitución de la empresa para iniciar sus actividades, la documentación requerida es mínima, no requiere llevar contabilidad, se puede liquidar o vender fácilmente la empresa.

Su desventaja es que la persona asume a título personal todas las obligaciones que se contraigan con la empresa esto implica que las garantías estén respaldadas por su patrimonio personal.

El trámite a seguir es:

Creación del RUC: El trámite se lo realiza en el SRI con la original y copia del documento de identificación, papeleta de votación, original de una factura de cualquier servicio básico: luz, agua, teléfono o internet, otorgado por una institución pública que brinde este tipo de servicio.

Con la documentación completa otorgan un turno y un formulario a llenar con toda la información de identificación y ubicación, luego se ingresa los datos al sistema y se imprime el RUC, este documento es el que faculta para solicitar en una imprenta la impresión de facturas que permitirá el inicio de las actividades económicas.

Posteriormente se debe realizar la presentación de las declaraciones mensuales de IVA, para lo cual se debe subir las declaraciones que han sido elaboradas en el programa DIMM (Servicio de Rentas Internas, 2015).

3.4.3 GASTOS DE CONSTITUCIÓN

Los gastos en los que se incurrirá para iniciar las actividades de producción y comercialización de capuchas de tela reversible "ININA" son:

Tabla 9.

Gastos por Inicio de Actividades

DESCRIPCIÓN DEL GASTO	VALOR
Emisión de Facturas Cant #100	18,00
Cámara de Comercio	200,00
Búsqueda fonética para registro de la marca	20,00
IEPI Registro de Marca	500,00
Total	738,00

Fuente: (IEPI,2018).

3.5 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La estructura organizacional de “ININA” será vertical, permitiendo que la jerarquía denote una mejor organización y clara distribución de las funciones entre las áreas, se conformará de la siguiente manera:

3.5.1 ORGANIGRAMA

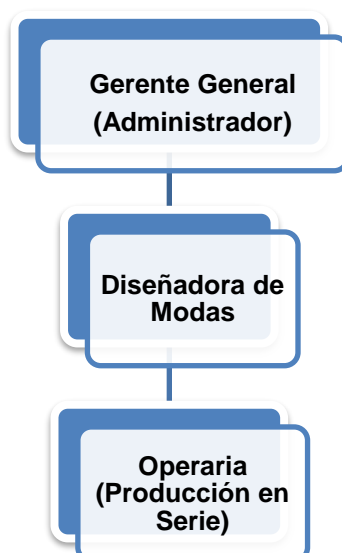


Figura 17. Estructura Organizacional

3.5.2 DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES

GERENTE GENERAL

Persona encargada del funcionamiento, planificación, coordinación de actividades generales y económicas, tiene como responsabilidad la implementación de estrategias para alcanzar los objetivos de ventas y posicionamiento de la marca. Persona que representará jurídica y legalmente a la empresa ante terceros, con experiencia de 2 años. Salario \$700,00 USD mensuales

Aptitudes: Para desempeñar en la alta gerencia debe tener pensamiento crítico, comunicación, iniciativa, capacidad de planificar y de negociar.

Funciones:

- Dirigir, controlar las actividades administrativas en la empresa.
- Manejar la contabilidad y finanzas
- Marketing, ventas y comercialización
- Negociar con los proveedores la adquisición de las telas
- Generar alianzas estratégicas con externos
- Determinar el presupuesto anual de marketing y ventas para cumplir con los objetivos
- Diseño y coordinación de campañas
- Manejo de redes sociales
- Negociación y cierres de contratos
- Recopilar información relevante de la competencia, productos y de clientes potenciales
- Incrementar y mejorar la relación con los clientes.

DISEÑADORA DE MODAS

Estar actualizada en la moda y en las nuevas tendencias, ser una persona organizada, capacidad de planificar. Salario \$500, 00 USD mensuales

Actitudes: Habilidades de comunicación, negociación, creativas y artísticas.

Funciones:

- Se encargará de la creatividad de las líneas de producción (Diseño, Corte y Patronaje)
- Diseñar y crear prendas exclusivas
- Logística, almacenamiento de materia prima, producto terminado, se encargará de la gestión de materias primas, productos acabados y planeación de entrega del producto
- Diseñar los modelos de acuerdo con lo que el cliente requiere
- Ejecutar prototipos de acuerdo a las diferentes tallas
- Proporcionar a las operarias las diferentes alternativas para confeccionar la capucha

OPERARIA

Ser una persona práctica, tener buenas habilidades manuales, poseer una buena vista, conocimientos básicos sobre los materiales, telas y ser capaz de seguir instrucciones. Salario \$400,41 USD mensuales

Actitudes: Trabajar con rapidez y precisión.

Funciones:

- Entregar los pedidos en el tiempo establecido
- Confeccionar los diseños planteados
- Completado la etapa inicial y bases del trabajo, se empieza la confección con la secuencia de los procesos para el control de calidad
- Garantizar la calidad del producto

3.6 UBICACIÓN

3.6.1 LUGAR DONDE SE UBICARÁ LA EMPRESA

La oficina de “ININA” se realizará inicialmente en el domicilio ubicado en la José Palomino E9274 y Rita Lecumberry, se realizará la confección de las capuchas de tela reversible según las cantidades solicitadas por los clientes y se planificará la distribución y entrega de las mismas.



Figura 18. Ubicación de las Oficinas

Fuente: (Google Maps, 2020).

3.7 PROPUESTA DE VALOR

Ofrecer por tiempo limitado los diseños de capuchas de tela reversible de calidad que la comunidad de “ININA” escoja en la página web, seleccione su diseño personalizado, brindándole a los clientes la opción de elegir su propio estilo y personalidad. La atención será personalizada desde el momento de adquirir el producto hasta la compra final en la entrega del producto.

3.8 ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL

De acuerdo con las ventajas identificadas en la MATRIZ FODA y la propuesta de valor de “ININA”, la estrategia competitiva que se utilizará con el cliente será la *Diferenciación* orientada hacia lo que quieren las clientes (Kotler & Armstrong, 2013), donde el marketing concentrado en la base para atender al cliente y ofrecer la capucha de tela reversible de sus preferencias a un precio accesible.

3.8.1 PRODUCTO

El diseño del producto “*Capuchas de Tela Reversible*”, es una prenda compacta, adaptable al clima y fácil de llevar, se basa en su funcionalidad, versatilidad y creatividad, ya que genera un valor agregado mediante la confección de su estilo personalizado lo que se quiere transmitir a los clientes es la seguridad y confianza en la utilización del producto.

La utilización de materiales se enfoca en el clima diverso del país, el producto es adaptable a cualquier clima, temporada o actividad; las telas pueden ser delgadas, gruesas, estampadas, llanas, finas o sencillas, convirtiéndose en una fusión de materiales y colores.

Al ser un producto versátil por su diseño y adaptable en cualquier espacio hace marcar la diferencia de la competencia de un mercado cada día más demandante; el costo va enfocado según el modelo solicitado ya que se valora el trabajo de las mujeres, siendo este el valor agregado en cada diseño.

El diseño del producto será comercializado en base a las preferencias de los clientes, dirigidos al mercado objetivo y su comportamiento de compra, es por eso que los clientes escogerán su modelo y diseños personalizados.

Se tomará como referencia lo siguiente:

- Diseños por temporadas
- Atención al cliente
- Calidad del producto

<p style="text-align: center;"><u>PRIMAVERA</u></p> 	<p style="text-align: center;">ESTILO SPORTY</p> <p>Materiales:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Kiana -Toper grueso -Ojalillos metálicos -Cordón 	<p style="text-align: center;"><u>OTOÑO</u></p> 	<p style="text-align: center;">ESTILO FASHION</p> <p>Materiales:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Acolchada reversible de terciopelo -Felpa pelo largo
<p style="text-align: center;"><u>VERANO</u></p> 	<p style="text-align: center;">ESTILO URBAN CHIC</p> <p>Materiales:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Pique -Chalis 	<p style="text-align: center;"><u>INVIERNO</u></p> 	<p style="text-align: center;">ESTILO BOHO</p> <p>Materiales:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Ante reversible de borrego -Botones decorativos -Cuerina -Cordón

Figura 19. Diseños de "Capuchas de Tela Reversible" - Diseñadora de Modas

3.8.2 ESTRATEGIA DE DISTRIBUCIÓN

Tendrá un canal de distribución directa e indirecta ya que habrá intermediarios para la compra y venta del producto “Capucha de Tela Reversible”, en el cual se ofrecerá el producto a las tiendas de ropa ubicados en centros comerciales; estos a su vez serán distribuidos a sus diferentes locales a nivel nacional por lo que la entrega del producto llegará al cliente final:

Canal Indirecto:



Canal Directo:



Figura 20. Canales de Distribución

Se establecerá un punto de venta que servirá como canal de distribución directo entre los clientes particulares, en cambio para los clientes corporativos, se procederá a la entrega de los pedidos directamente en sus instalaciones.

3.8.3 ESTRATEGIA DE PRECIOS

Establecer el precio de venta del producto, basados en las características de calidad, variedad y precio, se realizó comparación con los precios de la competencia y con los que rigen en el mercado. A partir de este comparativo se concluye un rango de precios de entre USD \$18 a USD \$25 dependiendo del material y o el diseño exclusivo solicitado por el cliente.

Se establecerá lo siguiente:

- Descuentos por Cliente Fijo
- Transferencias Bancarias
- Pago con Tarjetas de Crédito
- Precios Fijos por temporadas especiales

3.8.3.1 Análisis de Costos del Producto

Los costos que se requieren para la fabricación del producto “Capuchas de Tela Reversible”, se consideró lo siguiente:

Tabla 10.

Costos de Fabricación

DETALLE DE COSTOS	
MATERIA PRIMA DIRECTA	
Hilo	\$ 0,20
Máquina	\$ 0,50
Luz	\$ 0,25
Corte y Compra Material	\$ 1,00
Total Costo MPD	\$ 1,95
MATERIA PRIMA INDIRECTA	
Publicidad	\$ 0,40
Embalaje	\$ 1,25
Etiqueta	\$ 0,20
Transporte	\$ 3,00
Total Costo MPI	\$ 4,85
Total Costo MPD+MPI	\$ 6,80

A continuación, se consideró que el metro de tela alcanzará para tres capuchas, en el cual se detalla solo los costos por unidad de cada estilo de producto:

Tabla 11.

Costos por Estilo

ESTILO SPORTY						
Materiales	Precio	Cantidad Unid.	Costo Unit.	Mano de Obra	Costos	Total Costos
Kiana	\$ 3,00	3	\$ 1,00			
Tope grueso	\$ 7,00	3	\$ 2,33			
Ojalillos metálicos	\$ 0,02	1	\$ 0,02			
Cordón	\$ 0,50	1	\$ 0,50			
Total			\$ 3,85	\$ 4,80	\$ 6,80	\$ 15,45
ESTILO FASHION						
Materiales	Precio	Cantidad Unid.	Costo Unit.	Mano de Obra	Costos	Total Costos
Acolchada reversible de terciopelo	\$ 7,00	3	\$ 2,33			
Felpa pelo largo	\$ 2,50	1	\$ 2,50			
Total			\$ 4,83	\$ 4,80	\$ 6,80	\$ 16,43
ESTILO URBAN CHIC						
Materiales	Precio	Cantidad Unid.	Costo	Mano de Obra	Costos	Total Costos
Pique	\$ 4,00	3	\$ 1,33			
Clalis	\$ 6,00	3	\$ 2,00			
Total			\$ 3,33	\$ 4,80	\$ 6,80	\$ 14,93
ESTILO BOHO						
Materiales	Precio	Cantidad Unid.	Costo Unit.	Mano de Obra	Costos	Total Costos
Ante reversible de borrego	\$ 12,00	3	\$ 4,00			
Botones decorativos	\$ 0,50	1	\$ 0,50			
Cuerina	\$ 1,00	1	\$ 1,00			
Cordón	\$ 0,50	1	\$ 0,50			
Total			\$ 6,00	\$ 4,80	\$ 6,80	\$ 17,60

3.8.3.2 Análisis del Precio del Producto

Para poder determinar el precio de venta, se consideró todos los costos que intervienen para la fabricación del producto, se considera un 30% de margen de ganancia para poder solventar los gastos de fabricación de las Capuchas de Tela Reversible, los costos pueden variar según los diseños y materiales a utilizar requeridos por el cliente:

Tabla 12.

Análisis del Precio del Producto

PRODUCTO	PRECIO DE COSTO	PRECIO DE VENTA (costo + ganancia)	GANANCIA O UTILIDAD	Margen de Ganancia o Utilidad
1. Estilo Sporty	\$ 15,45	\$ 22,08	\$ 6,62	30%
2. Estilo Fashion	\$ 16,43	\$ 23,48	\$ 7,04	30%
3. Estilo Urban Chic	\$ 14,93	\$ 21,33	\$ 6,40	30%
4. Estilo Boho	\$ 17,60	\$ 25,14	\$ 7,54	30%

Se establecerá una estrategia de fijación de precios para penetrar en el mercado con fuerza, mediante el cual se fijará un precio inicial bajo por ser un producto nuevo, para ampliar la cuota de mercado se requiere atraer la mayor cantidad de consumidores ya que el aumento de las ventas reduciría los costos de producción, distribución y promoción, permitiendo así que la empresa pueda reducir aún más los precios del producto (Kotler & Armstrong, 2013).

3.9 ESTRATEGIA DE PROMOCIÓN Y COMUNICACIÓN

Se establecerá una estrategia de promoción "PULL", se requieren un gran gasto de publicidad y promoción de ventas para generar una demanda, por lo que los consumidores solicitarán a los minoristas el producto y estos a su vez a los mayoristas jalando así el producto a través de los canales de distribución.

Se establecerá como herramientas de comunicación según lo siguiente:

- **Publicidad:** Se realizarán eventos en el punto de venta a través de una buena campaña en redes sociales para dar a conocer el producto a clientes potenciales e interactuar directamente con los clientes, se realizará un sorteo de estas capuchas de tela reversible para las personas que más compartan en sus redes sociales el producto, el día de la apertura se hará la entrega.

- Se creará un sitio web que brindará toda la información de “ININA”, en el portal se podrá conocer toda la línea de productos y estilos de capuchas de tela reversible por cada temporada. De esta manera, el cliente al por mayor puede realizar pedidos a través de internet.
- **Alianzas Estratégicas:** Se realizará alianzas con los locales de ropa ubicados especialmente en los centros comerciales para captar mayor clientela y que sea reconocida la marca en el mercado.
- Además de establecer relaciones duraderas con empresas comerciales, clientes corporativos, mediante visitas en donde se promocionará el producto y se ofrecerá descuentos por el número de pedidos solicitados.
- **Venta Personal:** Permitirá llevar al cliente hasta la fase de convicción y compra, comunicar la características y ventajas del uso del producto y la posible obtención de pedidos, observar y desarrollar las distintas relaciones con los clientes mejorando la posición y la imagen que tiene el cliente de la empresa mediante la comunicación directa entre el vendedor y el cliente donde se busca un beneficio mutuo y sostenible a través de la compra y venta.
- **Promoción de Ventas:** Captar atención de los clientes ofreciendo poderosos incentivos de compra (promociones, descuentos, sorteos), se realizará las campañas de cada temporada, mediante sesiones de fotos que muestren claramente el estilo y diseño de la capucha de tela reversible de acuerdo a las nuevas tendencias del mercado de la moda.
- **Boca a Boca:** Es la comunicación entre personas, familiares, colegas sobre el producto; no hay mejor publicidad que las recomendaciones, los testimonios de los clientes, para tener mejores resultados se establecerá estas tácticas: contactar a personas influyentes que están a la cabeza de

toda tendencia, exposición en los medios y en los mensajes que los clientes reciben a través de la publicidad.

- **Marketing Directo:** Es personalizado por lo que es más fácil satisfacer gustos y preferencias del cliente; permite dar seguimiento a las campañas establecidas por temporada y generar mayores ventas con el producto, además de conseguir clientes potenciales.

El embudo de ventas son todas las acciones que condujeron a la compra, por lo que se iniciará generando un tráfico mediante Instagram que será una conexión para llevar el tráfico a la página web (*Lead*), por lo cual se hará una interacción a través de *landing page* para obtener los datos de los prospectos (*Deal*), con el fin de tener una interacción adecuada al *Deal* en cliente.

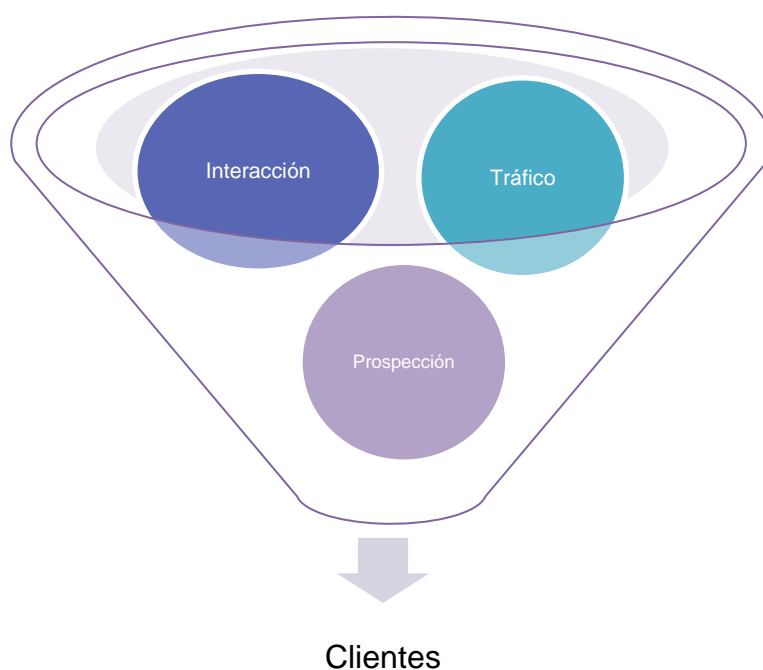


Figura 21. Embudo de Ventas de "ININA"

Se determina el siguiente cronograma para el lanzamiento de campañas de Marketing, por ser un emprendimiento nuevo en el mercado, se realizará 4 campañas de marketing durante el año en el mes de febrero, mayo, octubre y diciembre (**Anexo 3**):

Tabla 13.

Campañas de Marketing

Cálculo de Retorno de Inversión (ROI) - 4 Campañas de Marketing					
	Campaña Invierno	Campaña Primavera	Campaña Verano	Campaña Otoño	TOTAL
Costo	\$100,00	\$100,00	\$100,00	\$100,00	\$400,00
Ganancia	\$210,00	\$150,00	\$140,00	\$160,00	\$660,00
ROI (\$)	\$110,00	\$50,00	\$40,00	\$60,00	\$260,00
ROI (%)	110%	50%	40%	60%	65%

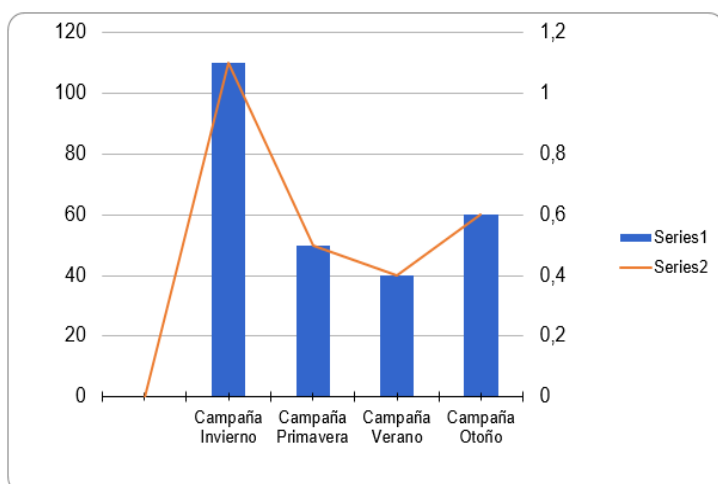


Figura 22. Campaña de Marketing

La táctica de medios de “ININA” está enfocada en crear un recordatorio a los clientes, previamente al lanzamiento de cada temporada se ejecutará una campaña intensiva por medio de redes sociales, atrayendo a los futuros clientes a visitar la página web para que puedan visualizar los estilos de capuchas de tela reversible disponibles a la venta al público, mediante ofertas, promociones, sorteos, que sean un atractivo para el cliente, especialmente en fechas conmemorativas (día de la mujer, día de la madre, etc.).

Al momento de establecer la relación con el cliente final mediante la página web en adquirir el producto, él envió se lo ejecutará a través de la aplicación de una App “Glovo”, se utilizará la categoría “Recoger o Enviar” la aplicación calcula la distancia entre el punto de recogida y la dirección de entrega, el total del gasto de envió se incluirá en el precio del producto.

Para los clientes potenciales la entrega del producto inicialmente será en las instalaciones de las empresas, al momento de realizar los convenios con los clientes se establecerá el costo adicional para él envió del producto o a su vez se llegará a un acuerdo en el cual retirarán el producto en las oficinas de “ININA”, para su distribución en los diferentes locales comerciales a nivel nacional.

3.10 PRESUPUESTO DE MARKETING

Tabla 14.

Presupuesto Anual de Marketing y Ventas

DETALLE	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Página Web	\$ 200,00				
Mantenimiento Página web	\$ 12,00	\$ 12,28	\$ 12,58	\$ 12,87	\$ 13,18
Diseño de Publicaciones	\$ 55,00	\$ 56,30	\$ 57,64	\$ 59,00	\$ 60,40
Banners y publicidad de eventos	\$ 45,00	\$ 46,07	\$ 47,16	\$ 48,28	\$ 49,42
Uniforme	\$ 15,00	\$ 15,36	\$ 15,72	\$ 16,09	\$ 16,47
Gasto de Marketing y Ventas	\$ 327,00	\$ 130,01	\$ 133,09	\$ 136,25	\$ 139,47

Para el presupuesto del año 1 se tomó como referencia los valores cotizados por la empresa proveedora, en el que se detalla el plan publicitario para “ININA”, (ver **Anexo 3**); para la proyección de los próximos años se consideró el 2,37% de inflación promedio anual del Ecuador desde el año 2010 al 2019 (Ecuador en Cifras, 2019).

3.11 PROYECCIÓN DE VENTAS

Mediante los resultados obtenidos de la investigación de mercados elaborada, se analizó el mercado potencial de clientes, conducta de compra y los valores estimados de adquisición en sus prendas de vestir, se determinó la siguiente proyección de ventas:

Tabla 15.

Proyección Venta Anual "ININA"

	UNIDADES	INGRESO - ANUAL
Año 1	1230	\$ 26.237,58
Año 2	1787	\$ 38.131,18
Año 3	2068	\$ 44.110,34
Año 4	2319	\$ 49.479,17
Año 5	2634	\$ 56.195,73

Se estableció las proyecciones de ventas de "ININA" para los próximos cinco años, en el cual se pretende vender las capuchas de tela reversible por unidad y por docena con un aumento del 5% por cada año, para generar ventas representativas y viables para la empresa durante el presente proyecto; luego del cual se buscará que sigan creciendo para llegar a estar cerca del crecimiento de la industria.

El sector de la Industria Manufacturera donde se ubica el proyecto, y según se indica luego también en la sección 5.1, codificada por la división C1410.02 "Fabricación de Prendas de Vestir", ha tenido un incremento promedio del 14,29%, desde el año 2013 hasta el 2019 (Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, 2020).

3.12 CONCLUSIONES DEL CAPÍTULO

- Al ser un producto innovador se analizó la demanda requerida por los clientes potenciales para su venta en los locales de los centros comerciales y la venta al cliente final, considerando los precios de la competencia.
- Al ser un emprendimiento nuevo en el mercado nacional, se estableció las proyecciones de crecimiento de los años siguientes para obtener rentabilidad en el negocio, ingresando al mercado con una fuerza de ventas mediante la publicidad y promoción del producto.
- Al existir mucha competencia en el mercado es preciso que existan diferenciadores como la atención al cliente, servicio de calidad, valor agregado en el producto y una relación de confianza con el cliente.
- Mediante la matriz FODA se pudo determinar las estrategias de penetración en el mercado que necesita "ININA", con el fin de atraer clientes potenciales, incluso de la competencia.
- Otra forma de llegar al mercado es buscar alianzas estratégicas con intermediadores para que el producto sea distribuido al cliente final.
- Como estrategia organizacional se deberá manejar una evaluación de desempeño en cada área para mejorar los tiempos de entrega y alcanzar los objetivos planificados a largo plazo.

CAPÍTULO 4: OPERACIONES

“ININA” está dirigida al sector urbano de la ciudad de Quito a mujeres millennials del nivel socioeconómico medio bajo – medio – medio alto, además para la comercialización y venta del producto se lo realizará en los locales ubicados en los centros comerciales para llegar al mercado objetivo. Inina operará con matriz Quito registrada en el CIIU de C1410.02 “Fabricación de prendas de vestir de telas tejidas, de punto y ganchillo, de telas no tejidas, entre otras...”, estará conformada por dos socias y cada una le corresponderá el 50% de la empresa.

La marca “ININA” y su lema comercial “*Crear para Crear*” serán registrados en el Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual (IEPI) con el propósito de preservar los derechos al utilizar el uso del nombre, logo y lema comercial y evitar que otras empresas sin autorización hagan mal uso de esta.

4.1 CADENA DE VALOR

La cadena de valor permite describir todas las actividades de la empresa, con el propósito de que los procesos en cada etapa sean realizados correctamente para la elaboración de las capuchas, ININA” requiere contar con la siguiente: Procesos primarios (Diseño – Producción) y en Procesos de soporte (Gestión Administrativa):



Figura 23. Cadena de Valor "ININA"

De acuerdo a la estrategia organizacional que es la diferenciación, los procesos que genera una ventaja competitiva son los que se dirigen hacia el cliente: Proceso de Diseño.

4.2 DESCRIPCIÓN DE PROCESOS

Cada uno de los procesos de “ININA” requiere realizar diferentes actividades que se indican en el siguiente diagrama de flujo, donde se identifica las actividades para la confección de las “Capuchas de Tela Reversible”:

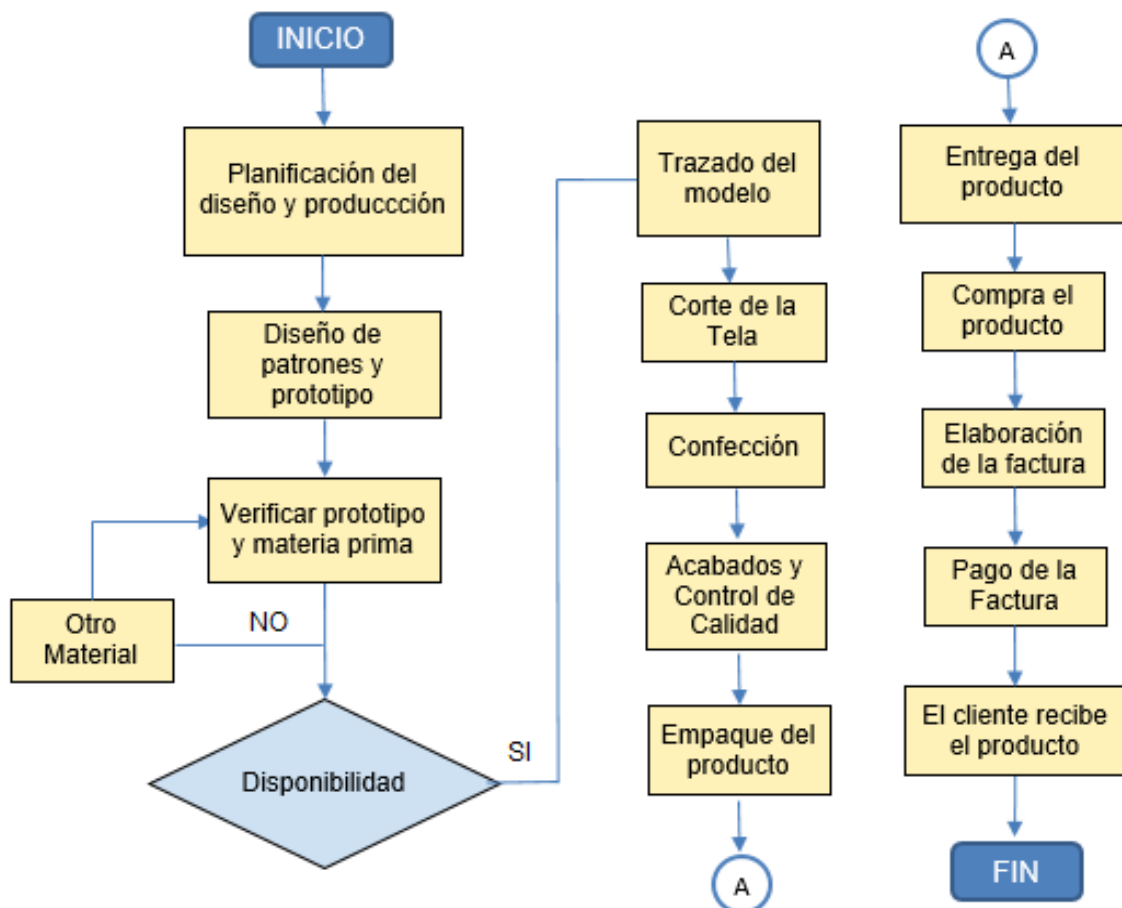


Figura 24. Diagrama de Flujo de Procesos "ININA"

Nota: Capucha de Tela Reversible

El registro de proveedores, inventarios, pedidos, clientes, compras y ventas se realizará mediante el aplicativo web “Mi Negocio” (<https://goolaxo.web.app>) con el objetivo de centralizar toda la información, disponer de datos históricos, auditar los procesos, tener un registro de las actividades establecidas en la cadena de valor.



Figura 25. Captura de Pantalla "Mi Negocio"

4.3 PROCESO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA

La gestión que se va a realizar el Gerente General es dirigir a la empresa mediante una buena planificación, organización, dirección y control, con el objetivo de cumplir la metas y estrategias planteadas, estar al tanto de disponer de los materiales necesarios para la elaboración del producto.

4.4 PROCESO DE COMPRA

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

- Gestionar administrativamente la compra de las diferentes telas para la fabricación de las capuchas de tela reversible
- Verificar que los productos recibidos por parte del proveedor sean los solicitados y que todos los diseños de capucha cumplan con la calidad
- Compra de fundas ecológicas para la entrega del producto
- Ingresar los datos de compras a “Mi Negocio”
- Negociar financiamientos y tiempos de entrega en base a la cantidad solicitada a los proveedores, aprobar ingresos y egresos de la empresa
- Determinar los KPI’s para cumplir, medir y controlar, para la toma de decisiones que mejoren la cadena de valor de “ININA”

De acuerdo a la planificación de producción se considera el siguiente plan de compras:

Tabla 16.

Plan de Compras Materia Prima

PRODUCCIÓN DE LA CAPUCHA ARTESANAL						
<i>Materia prima directa</i>	<i>Unidad de Medida</i>	<i>Precio</i>	<i>Cantidad Unidad</i>	<i>Costo Unitario</i>	<i>Cant. unidades por capucha</i>	<i>Costo total de insumo</i>
Tela Pique	1 Metro	\$ 2,00	3	\$ 0,67	1	\$ 0,67
Tela CHALIS	1 Metro	\$ 2,95	3	\$ 0,98	1	\$ 0,98
Hilo de Costura	1 Metro	\$ 0,70	100	\$ 0,01	1	\$ 0,01
Ojalillos metálicos	Unidad	\$ 1,00	100	\$ 0,01	2	\$ 0,02
Botones decorativos	Unidad	\$ 6,00	150	\$ 0,04	1	\$ 0,04
<i>Materia prima indirecta</i>						
Etiqueta	Unidad	\$ 3,00	100	\$ 0,03	1	\$ 0,03
Fundas Ecológicas	Unidad	\$ 25,00	100	\$ 0,25	1	\$ 0,25
COSTO DE MATERIA PRIMA						\$ 2,00

Tabla 17.

Plan de Compras Anual

<u>Materia Prima Directa</u>	0	1	2	3	4	5
Inventario Inicial M.P.D		\$ 8.138,58	\$ 11.581,65	\$ 16.039,88	\$ 22.291,60	\$ 31.188,49
Compras M.P.D	\$ 576,91	\$ 8.378,96	\$ 10.411,03	\$ 14.404,66	\$ 20.034,49	\$ 24.943,06
Inventario Final M.P.D	\$ 576,91	\$ 9.745,36	\$ 13.852,46	\$ 19.167,67	\$ 26.656,94	\$ 33.704,17
Costo de Producción M.P.D		\$ 8.138,58	\$ 10.082,47	\$ 13.964,38	\$ 19.406,73	\$ 27.153,05
TOTAL COSTO M.P.D	\$ 576,91	\$ 16.517,54	\$ 21.992,67	\$ 30.444,55	\$ 42.326,09	\$ 56.131,55
<u>Suministros de Fabricación</u>	0	1	2	3	4	5
Inventario Inicial M.P.I		\$ 1.327,20	\$ 1.888,68	\$ 2.615,71	\$ 3.635,21	\$ 5.086,07
Compras M.P.I	\$ 94,08	\$ 1.366,40	\$ 1.942,26	\$ 2.687,51	\$ 3.737,58	\$ 4.725,67
Inventario Final M.P.I	\$ 94,08	\$ 1.366,40	\$ 1.942,26	\$ 2.687,51	\$ 3.737,58	\$ 4.725,67
Costo de Producción M.P.I	\$ -	\$ 5.925,00	\$ 8.431,60	\$ 11.677,26	\$ 16.228,59	\$ 22.705,66
TOTAL COSTO M.P.I	94,08	\$ 7.291,40	\$ 10.373,86	\$ 14.364,77	\$ 19.966,17	\$ 27.431,33

Para la fabricación de la “Capucha de Tela Reversible”, se estableció un plan de compras anual por lo cual es necesario contar con los materiales y suministros para la elaboración del producto, según se indica en la sección 5.1 para las proyecciones se consideró una tasa del 2,37% de la inflación promedio anual para los próximos 5 años.

4.5 PROCESO DE DISEÑO

Se trata del área más exclusiva de diseño de modas, consiste en crear los estilos originales para los clientes individuales y clientes potenciales, con alta costura de manera exclusiva artesanal; desde el proceso de diseño hasta los detalles del acabado, es el encargado creativo para las líneas de producción y patronaje; además de los accesorios que debe incluir en la capucha de tela y diseño personalizado.

- Seleccionar los diferentes accesorios, telas a utilizar para la producción
- Crear y diseñar las capuchas de tela reversible o accesorios individuales, para la elaboración de diseños y prototipos.

- Supervisar todo el proceso para la confección de la capucha de tela reversible, con el propósito de cumplir con los estándares de calidad, verificando cualquier falla para garantizar la calidad del producto.

En 1 metro de tela entran 3 capuchas, la dirección de los moldes se ubicarán al hilo o largo, por el ancho o al través del lomo de la tela uno seguido del otro, los mismos que incluyen costuras y holguras, se utilizará el siguiente molde:

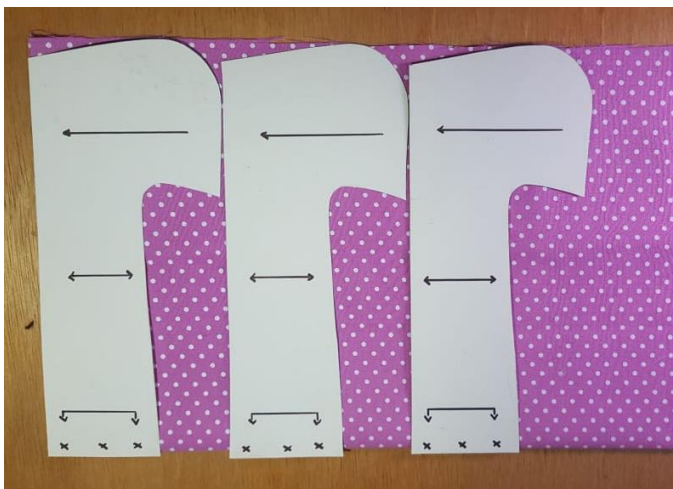


Figura 26. Molde de la "Capucha de Tela Reversible"

4.6 PROCESO DE PRODUCCIÓN

Cuando se haya completado la etapa inicial y bases del trabajo, se empieza la confección con la secuencia descritas de procesos para el control de calidad, realizado cada paso de confección por la Operaria, quien es responsable de determinar la cantidad de insumos necesarios para la confección de la capucha por lo cual deberá informar al departamento de diseño sobre los materiales para cada etapa de la confección de la capucha de tela reversible y cumplir con los tiempos de entrega determinado.

Para la fabricación de la “Capucha de Tela Reversible”, para el pago de la mano de obra de las Operarias será por obra de producción realizada, es decir que se pagara por el trabajo entregado, para cumplir con la producción establecida.

En la siguiente tabla se detalla los sueldos del Gerente Propietario, Diseñadora de Modas y de la Operaria se consideró para los 5 años:

Tabla 18.

Detalle de Sueldos

RESUMEN DE SUELDOS	1	2	3	4	5
Costo de mano de obra directa	\$7.629,00	\$7.800,33	\$7.975,72	\$8.155,26	\$8.339,06
Costo de costos indirectos de fabricación	-	-	-	-	-
Gastos Sueldos Operacionales	\$10.520,60	\$10.760,46	\$11.006,00	\$11.257,36	\$11.514,68

4.7 NECESIDADES Y REQUERIMIENTOS

“ININA” para iniciar sus operaciones necesita disponer de una infraestructura que tenga el espacio adecuado para diseñar y confeccionar el producto, cuente con la maquinaria, equipos, movilidad y accesorios.

A continuación, se detalla la inversión inicial que necesitaría “ININA”, con su respectivo cálculo:

Tabla 19.

Inversión Inicial de Activos Fijos

<i>Mobilidad y Accesorios</i>	<i>Cantidad</i>	<i>Valor Unitario</i>	<i>Valor Total</i>	<i>Vida Útil</i>
Escritorio	1	\$ 65,00	\$ 65,00	7
Mesa	1	\$ 45,00	\$ 45,00	7
Silla	2	\$ 30,00	\$ 60,00	7
<i>Equipos Tecnológicos</i>	<i>Cantidad</i>	<i>Valor Unitario</i>	<i>Valor Total</i>	<i>Vida Útil</i>
Computadora	1	\$ 300,00	\$ 300,00	3
Impresora	1	\$ 100,00	\$ 100,00	3
<i>Maquinaria</i>	<i>Cantidad</i>	<i>Valor Unitario</i>	<i>Valor Total</i>	<i>Vida Útil</i>
Industrial Recta	1	\$ 500,00	\$ 500,00	10

Tabla 20.

Activos Fijos

<i>Ítem</i>	<i>Cantidad (unidades)</i>	<i>Costo Unitario</i>	<i>Costo Total</i>	<i>Vida Útil (años)</i>	<i>Valor de rescate unitario</i>	<i>Valor de mercado al fin del proyecto</i>	<i>Valor contable a la vida del proyecto</i>	<i>Valor residual después de impuestos (unitario)</i>	<i>Valor residual después de impuestos (total)</i>
Maquina de Coser recta	1	\$ 500,00	\$ 500,00	10	\$ 50,00	\$ 50,00	\$ 275,00	\$ 125,83	\$ 125,83

<i>Equipo</i>	<i>Cantidad (unidades)</i>	<i>Costo Unitario</i>	<i>Costo Total</i>	<i>Vida Útil (años)</i>	<i>Valor de rescate unitario</i>	<i>Valor de mercado unitario</i>	<i>Valor contable a la vida del proyecto</i>	<i>Valor residual después de impuestos (unitario)</i>	<i>Valor residual después de impuestos (total)</i>
Impresora	1	\$ 100,00	\$ 100,00	3	\$ 10,00	\$ 50,00	\$ 10,00	\$ 36,52	\$ 36,52
Laptops	1	\$ 300,00	\$ 300,00	3	\$ 30,00	\$ 100,00	\$ 30,00	\$ 76,41	\$ 76,41

<i>Equipo</i>	<i>Cantidad (unidades)</i>	<i>Costo Unitario</i>	<i>Costo Total</i>	<i>Vida Útil (años)</i>	<i>Valor de rescate unitario</i>	<i>Valor de mercado unitario</i>	<i>Valor contable a la vida del proyecto</i>	<i>Valor residual después de impuestos (unitario)</i>	<i>Valor residual después de impuestos (total)</i>
Mesa	1	\$ 45,00	\$ 45,00	7	\$ 4,50	\$ 50,00	\$ 4,50	\$ 34,67	\$ 34,67
Escritorios	1	\$ 65,00	\$ 65,00	7	\$ 6,50	\$ 80,00	\$ 6,50	\$ 55,23	\$ 55,23
Sillas	2	\$ 30,00	\$ 60,00	7	\$ 6,00	\$ 10,00	\$ 6,00	\$ 8,65	\$ 17,30

4.8 LEAN CANVAS MODEL

Tabla 21.

Lean Canvas Model

PROBLEMA	SOLUCIÓN	PROPUESTA DE VALOR	VENTAJA COMPETITIVA	SEGMENTOS DE CLIENTES
<p>Diversidad de cambios climáticos en el Ecuador</p> <p>En épocas del frío, lluvia y sol; para el cuidado de la salud y evitar cualquier enfermedad</p> <p>Dificultad para encontrar productos de calidad y precio</p>	<p>Prenda que se adapte al clima y a las necesidades debido al a su diseño exclusivo, material utilizado</p> <p>Fabricación de "Capuchas de Tela Reversible" para las diferentes cambios climático, creación de los diferentes estilos por temporada</p> <p>Disponibilidad de telas, accesorios y materiales utilizados para le elaboración de la capucha</p>	<p>Ofrecer por tiempo limitado los diseños de "Capuchas de Tela Reversible", con diseño personalizado, ofreciendoles la opción de elegir su propio estilo y personalidad</p> <p>Atención personalizada al adquirir el producto para satisfacer la necesidad del cliente</p> <p>Producto versátil y adaptable a cualquier clima</p> <p>Excelente terminado de acuerdo a las normas establecidas por el cliente</p>	<p>La estrategia competitiva que se utilizará para crear valor al cliente será la Diferenciación orientada hacia lo que quieren las clientes</p> <p>Tener carisma para que el cliente este satisfecho con el servicio</p> <p>Relación Empresarial y ejecutivo con clientes potenciales y mayoristas</p> <p>Relaciones duraderas con los clientes, trato amable</p> <p>Ofrecer al cliente seguridad y comodidad</p>	<p>Nuestros clientes son la base de nuestro negocio, el segmento al que vamos atender con el diseño de las capuchas son:</p> <p>Mujeres millennials con edad comprendida entre 25 a 34 años, que desean un estilo diferenciador, prendas únicas y con diseños personalizados</p> <p>Mujeres que deseen encontrar una prenda elegante y con estilo</p>
	<p>MÉTRICAS CLAVE</p> <p>Tiempos de pago a proveedores</p> <p>Medición, control y mejoramiento continuo de procesos</p> <p>Innovar técnicas de fabricación para mantener estándares de calidad</p> <p>Estandarización de los tiempos de producción</p>		<p>CANALES</p> <p>Página web, publicidad</p> <p>Venta personal, Promoción de Ventas</p> <p>Marketing Directo</p> <p>Influencia Boca a Boca</p> <p>Redes sociales (Facebook, Instagram, Whatsapp)</p> <p>Canal Indirecto</p> <p>Locales de ropa ubicados en los centros comerciales que serán distribuidos a nivel nacional</p> <p>Canal Directo</p> <p>Venta directa con el cliente final</p> <p>Venta directa en las tiendas físicas</p>	
<p>ESTRUCTURA DE COSTES</p> <p>Costos Fijos y Variables</p> <p>Gastos Administrativos y Operativos: Pago de Personal, Mano de Obra, Servicios Básicos, Impuestos</p> <p>Adquisición de todos los activos</p> <p>Infraestructura (Maquinaria)</p>		<p>FLUJOS DE INGRESO</p> <p>Ingreso de Efectivo por venta del producto - Diseño</p> <p>Los flujos de ingresos serían los servicios que ofrecemos, la venta del producto junto con la asesoría</p> <p>Acceso a Créditos Financieros</p> <p>Servicio de pre y post venta</p>		

4.9 CUADRO DE MANDO INTEGRAL

Tabla 22.

Balance Score Card "ININA"

PERPECTIVA	ESTRATEGIA	OBJETIVOS	INDICADORES	KPIS	RESPONSABLE
Financiera	Medición, Control y Mejoramiento Continuo de Procesos	Mejorar margen de ganancia de los productos	Mínimo el 30% de utilidad bruta (UB)	UB= Ingresos por ventas - costos de producción vendida	Gerente General
		Incrementar Ventas Mensuales (IAV)	5% de Incremento anual de ventas	IAV= (Ventas de año n+1 - Ventas de año n)/ Ventas de año n	Gerente General
		Planificación y manejo óptimo de recursos	Utilidad Neta Positiva	Máximo el tercer año cumplimiento	Gerente General
		Rotación de Inventario (RIM)	Índice Mínimo 2,5 veces	RIM=Costo de productos vendidos / (Inventarios productos terminados + Inventario materias directas + Inventario materia indirectos)	Gerente General
		Retorno sobre el capital (ROE)	Al 3er año obtener el 12%	ROE= Utilidad Neta / Capital	Gerente General
		Retorno sobre los activos (ROA)	Al 3er año obtener el 2%	ROA= Utilidad Neta / Activos	Gerente General
Cliente	Competitividad por Diferenciación	Incremento de Me Gusta en los diseños de las Capuchas de Tela Reversible de las personas que solicitan el página web (%IM)	20% de Incremento Mensual	%IM = (#Me gustas mes n+1 - # Me gusta mes n) / # Me gusta mes n	Gerente General
		Incremento de Leads (%IL)	20% de Incremento Mensual	%IL = #Leads mes n+1 - #Leads mes n) / #Leads mes n	Gerente General
	Aumentar el grado de los clientes potenciales	Incentivos por fidelización	1% anual de Market Share	%CM = #Clientes anual n+1 - #Cliente anual n) / #Cliente anual n	Gerente General
		Índice de fidelidad del cliente		%IF= #Cliente mes n+1 - #Cliente mes n) / #Cliente mes n	Gerente General
	Incrementar suscriptores en Instagram	12% de Incremento mensual	%ISI= #Suscriptores mes n+1 - #Suscriptores mes n) / #Suscriptores mes n	Gerente General	
Procesos Internos	Aumentar eficiencia en los procesos de producción	Estandarización de los tiempos de producción	No. Productos por tiempo estándar	Tiempo de producción estimado / Tiempo de producción real	Gerente General y Diseñadora de Modas
		Optimizar la cobertura de canales de distribución	Tamaño de cobertura	Canales de distribución planificados / Canales de distribución efectivos	Gerente General y Diseñadora de Modas
	Innovar técnicas de fabricación para mantener estándares de calidad	Aplicación de normas de calidad	Calidad del producto	Productos con calidad / Total productos	Gerente General y Diseñadora de Modas
		Mejora la tecnología de la maquinaria	Preparaciones y mejoramientos	Máquinas mejoradas / Total Máquinas	Gerente General y Diseñadora de Modas
Aprendizaje y Crecimiento	Crecimiento Orgánico	Cumplimiento de lugar, hora y fecha de entrega del producto (%TERD)	95% mínimo de cumplimiento	%TEP= # de envíos entregados a tiempo / # total de envíos	Gerente General y Diseñadora de Modas
		Conversión de Leads a Deals (CLD)	30% mínimo de conversión	CLD= # de Deals / # de Leads	Gerente General y Diseñadora de Modas
		Conversión de Deals a Ventas (CDV)	20% mínimo de conversión	CDV= # de Ventas / # de Deals	Gerente General y Diseñadora de Modas
		Cumplimiento de tiempo de entrega de los Proveedores (%EP)	95% mínimo de cumplimiento	%EP= # de entregados a tiempo del proveedor / # total de entrega del proveedor	Gerente General

4.10 CONCLUSIONES DEL CAPÍTULO

- Los procesos establecidos en el flujograma son precisos para seguir un orden adecuado para cumplir con las diferentes actividades asignadas para cada uno de los responsables y seguir un lineamiento de acuerdo a lo determinado.
- Las actividades primarias de la empresa por ser importantes dentro de la cadena de valor al tener una buena relación con los proveedores para obtener los mejores costos de telas que será adquirida para la producción del producto.
- Aprovechar los recursos, con un desarrollo operativo funcional y adaptable a la mejora de procesos que aportan al proyecto para su implementación, al ser un negocio familiar se podrá tomar las mejores decisiones para su crecimiento.
- Todas las acciones administrativas y operativas que se detallan en el proyecto permitirán cumplir con los objetivos planteados, dando un seguimiento al cumplimiento de los KPI's para medir los resultados en un tiempo determinado.

CAPÍTULO 5: PLAN FINANCIERO

5.1 SUPUESTOS A CONSIDERAR PARA LA ELABORACIÓN DEL PLAN FINANCIERO

La Industria Manufacturera codificada por la división C1410.02 “*Fabricación de Prendas de Vestir*”, ha tenido un incremento promedio del 14,29%, desde el año 2013 hasta el 2019 (Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, 2020), se considera que el crecimiento anual después del primer año será del 5% anual para estar acorde a la industria a la que pertenece y que inicialmente sea viable; mientras que en el porcentaje de inflación se considera del 2,37% considerando la inflación promedio anual del Ecuador desde el año 2010 al 2019 (Ecuador en Cifras, 2019) que afectará al costo del producto y al precio de venta al público anualmente.

Tabla 23.

Inflación

Año	Inflación %	Año	Inflación %
2010	3,33	2015	3,38
2011	5,41	2016	1,12
2012	4,16	2017	-0,20
2013	2,70	2018	0,27
2014	3,60	2019	-0,07
Promedio		2,37	

Fuente: (Ecuador en Cifras, 2019).

En el **Anexo 4** se muestra un inventario inicial de \$469,69, se obtuvo de las compras de Materia Prima Directa e Indirecta y como política la empresa pagará a los proveedores el 30% de anticipo. (Véanse los resultados en la Tabla.17).

La empresa registra un costo de \$738,00 como gastos de constitución, permisos y registro de marca (Tabla. 9); se utilizará como maquinaria para la adquisición inicial de propiedad una Industrial Recta con un valor de \$500 USD (Tabla. 19).

5.2 ESTADOS FINANCIEROS PROYECTADOS

5.2.1 ESTADO DE RESULTADOS

El estado de pérdidas y ganancias es un estado de progreso o cambios ocurridos durante un periodo dado, con el objeto de analizar la información financiera para lo cual se ha proyectado en los próximos 5 años y determinar la utilidad neta de la empresa.

Tabla 24.

Estado de Resultados Anual

	1	2	3	4	5
Ventas	\$ 26.237,58	\$ 38.131,18	\$ 44.110,34	\$ 49.479,17	\$ 56.195,73
(-) Costo de los bienes vendidos	\$ 15.675,45	\$ 16.081,43	\$ 19.708,45	\$ 24.730,84	\$ 32.656,02
(=) UTILIDAD BRUTA	\$ 10.562,14	\$ 22.049,75	\$ 24.401,88	\$ 24.748,33	\$ 23.539,71
(-) Gastos Sueldos	\$ 10.520,60	\$ 10.760,46	\$ 11.006,00	\$ 11.257,36	\$ 11.514,68
(-) Gastos Generales y Administrativos	\$ 2.033,20	\$ 2.081,39	\$ 2.130,72	\$ 2.181,21	\$ 2.232,91
(-) Gastos Depreciación	\$ 137,66	\$ 137,36	\$ 137,36	\$ 137,36	\$ 137,36
(-) Gasto Amortización	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(=) UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMP. Y PART.	\$ -2.129,32	\$ 9.070,55	\$ 11.127,81	\$ 11.172,39	\$ 9.654,76
(-) Gastos por Intereses	\$ 787,35	\$ 648,45	\$ 491,94	\$ 315,59	\$ 116,86
(=) UTILIDAD NETA ANTES DE IMPUESTOS	\$ -2.916,67	\$ 8.422,09	\$ 10.635,87	\$ 10.856,81	\$ 9.537,90
(-) 15% Participación Trabajadores	\$ -	\$ -	\$ 1.595,38	\$ 1.628,52	\$ 1.430,68
(=) UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$ -2.916,67	\$ 7.158,78	\$ 9.040,49	\$ 9.228,29	\$ 8.107,21
(-) 22% Impuesto a la Recta	\$ -	\$ -	\$ 1.988,91	\$ 2.030,22	\$ 1.783,59
(=) UTILIDAD NETA	\$ -2.916,67	\$ 5.583,85	\$ 7.051,58	\$ 7.198,06	\$ 6.323,63

El estado de resultados se puede visualizar que a medida que las ventas aumentan, los costos de los bienes vendidos y los gastos aumentan; para la evaluación del estado de resultados, se ha considerado lo siguiente, se reservará mensualmente 40 unidades de capuchas de tela reversible, con el objetivo de que no quede desabastecida "ININA" del producto, considerando la capacidad instalada, la maquinaria necesaria para la producción y la mano de obra de las Operarias para la elaboración de la capucha de tela reversible.

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

5.2.2 BALANCE GENERAL

El estado de situación financiera se elabora al finalizar el periodo contable para determinar la situación financiera de la empresa, para los 5 años proyectados.

Tabla 25.

Estado de Situación o Balance General

	0	1	2	3	4	5
<u>ACTIVOS</u>	\$ 14.574,39	\$ 11.191,62	\$ 14.752,30	\$ 19.489,26	\$ 24.285,06	\$ 25.335,17
<i>Corrientes</i>	\$ 13.674,39	\$ 10.429,28	\$ 14.127,32	\$ 19.001,64	\$ 23.934,79	\$ 25.122,26
Efectivo	\$ 13.003,40	\$ 8.112,92	\$ 10.952,08	\$ 14.813,81	\$ 18.321,00	\$ 21.951,28
Cuentas por Cobrar	\$ -	\$ 506,37	\$ 678,07	\$ 756,27	\$ 852,69	\$ 974,74
Inventarios Prod. Terminados	\$ -	\$ 148,65	\$ 167,16	\$ 207,38	\$ 262,07	\$ -
Inventarios Materia Prima	\$ 576,91	\$ 950,57	\$ 1.332,00	\$ 1.843,23	\$ 2.572,14	\$ -
Inventarios Sum. Fabricación	\$ 94,08	\$ 710,78	\$ 998,01	\$ 1.380,94	\$ 1.926,89	\$ 2.196,25
<i>No Corrientes</i>	\$ 900,00	\$ 762,34	\$ 624,98	\$ 487,63	\$ 350,27	\$ 212,91
Propiedad, Planta y Equipo	\$ 900,00	\$ 900,00	\$ 900,00	\$ 900,00	\$ 900,00	\$ 900,00
Depreciación acumulada	\$ -	\$ 137,66	\$ 275,02	\$ 412,38	\$ 549,73	\$ 687,09
Intangibles	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Amortización acumulada	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<u>PASIVOS</u>	\$ 7.522,04	\$ 7.055,95	\$ 5.032,78	\$ 2.718,16	\$ 315,89	\$ -4.957,62
<i>Corrientes</i>	\$ 469,69	\$ 1.098,76	\$ 309,64	\$ -614,41	\$ -1.449,76	\$ -4.957,62
Cuentas por pagar proveedores	\$ 469,69	\$ 665,40	\$ 831,60	\$ 1.150,73	\$ 1.605,43	\$ -273,47
Sueldos por pagar	\$ -	\$ 433,36	\$ -792,71	\$ -2.047,84	\$ -3.332,71	\$ -4.648,04
Impuestos por pagar	\$ -	\$ -	\$ 270,75	\$ 282,70	\$ 277,52	\$ -36,12
<i>No Corrientes</i>	\$ 7.052,35	\$ 5.957,19	\$ 4.723,13	\$ 3.332,57	\$ 1.765,65	\$ -
Deuda a largo plazo	\$ 7.052,35	\$ 5.957,19	\$ 4.723,13	\$ 3.332,57	\$ 1.765,65	\$ -
<u>PATRIMONIO</u>	\$ 7.052,35	\$ 4.135,68	\$ 9.719,52	\$ 16.771,10	\$ 23.969,17	\$ 30.292,80
Capital	\$ 7.052,35	\$ 7.052,35	\$ 7.052,35	\$ 7.052,35	\$ 7.052,35	\$ 7.052,35
Utilidades retenidas	\$ -	\$ -2.916,67	\$ 2.667,18	\$ 9.718,76	\$ 16.916,82	\$ 23.240,45
<i>Comprobación</i>	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -

5.2.3 ESTADOS DE FLUJO DE CAJA

El flujo de caja proyectado permite estimar los ingresos esperados para la empresa y las salidas de dinero, para calcular el VAN y el TIR es necesario contar con la información del flujo del proyecto y del inversionista.

El proyecto requiere una inversión inicial de \$14.104,69, en el cual la distribución del capital está conformada con el 50% de capital propio (\$7.052,35) y con el 50% (\$7.052,35) financiado por una entidad financiera con un interés del 12,00% a 5 años plazo (**Anexo 4**).

Tabla 26.

Flujos de Caja del Proyecto

		1	2	3	4	5
UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS Y PARTICIP.	\$	-2.129,32	\$ 9.070,55	\$ 11.127,81	\$ 11.172,39	\$ 9.654,76
(+) Gastos depreciación	\$	182,66	\$ 182,36	\$ 182,36	\$ 182,36	\$ 182,36
(+) Gasto amortización	\$	-	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(-) 15% Participación Trabajadores	\$	-	\$ -	\$ 1.595,38	\$ 1.628,52	\$ 1.430,68
(-) 22% Impuesto a la Recta	\$	-	\$ -	\$ 1.988,91	\$ 2.030,22	\$ 1.783,59
(=) I. FLUJO DE EFECTIVO OPERATIVO NETO (F.E.O)	\$	-1.946,66	\$ 9.252,90	\$ 7.725,88	\$ 7.696,01	\$ 6.622,84
INVERSIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO	\$	-11.030,31				
(+) VARIACIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO	\$	-1.137,02	\$ -1.546,44	\$ -1.916,59	\$ -2.232,52	\$ -1.094,75
(+) RECUPERACIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO	\$					\$ 7.927,31
(=) II. VARIACIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO	\$	-11.030,31	\$ -1.137,02	\$ -1.546,44	\$ -2.232,52	\$ 6.832,56
INVERSIONES FLUJO DE EFECTIVO	\$	-900,00	\$ -0,00	\$ 0,00	\$ -0,00	\$ -0,00
RECUPERACIONES						
(+) Recuperación maquinaria						\$ 125,83
(+) Recuperación vehículos						\$ 112,93
(+) Recuperación equipo de computación						\$ 107,20
(+) Recuperación muebles y enseres						\$ 107,20
(+) Recuperación equipo de oficina						\$ 107,20
III. GASTOS DE CAPITAL (CAPEX)	\$	-900,00	\$ -0,00	\$ 0,00	\$ -0,00	\$ 345,96
FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO	\$	-11.930,31	\$ -3.083,68	\$ 7.706,47	\$ 5.809,29	\$ 5.463,49
						\$ 13.801,36

Tabla 27.

Flujos de Caja del Inversionista

		1	2	3	4	5
FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO	\$	-11.930,31	\$ -3.083,68	\$ 7.706,47	\$ 5.809,29	\$ 5.463,49
(+) Préstamo	\$	7.052,35				
(-) Gastos de interés	\$	-1.435,80	\$ -708,99	\$ -491,94	\$ -315,59	\$ -116,86
(-) Amortización del capital	\$	-1.095,16	\$ -1.234,05	\$ -1.390,56	\$ -1.566,92	\$ -1.765,65
(+) Escudo Fiscal	\$	-	\$ 483,86	\$ 238,93	\$ 165,78	\$ 106,35
IV. FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA	\$	-4.877,96	\$ -5.130,78	\$ 6.002,35	\$ 4.092,57	\$ 3.687,33
						\$ 11.958,23

5.3 ANÁLISIS DE RELACIONES FINANCIERAS

Para el análisis de los índices financieros de acuerdo a la información de los estados financieros, permiten realizar un diagnóstico de la situación económica y financiera de la empresa.

Tabla 28.

Índices Financieros

		1	2	3	4	5
Razones de Líquidez						
Razón Circulante	veces	9,49	45,62	-30,93	-16,51	-5,07
Prueba Ácida	veces	7,84	37,56	-25,34	-13,23	-4,62
Capital de Trabajo		\$9.330,52	\$13.817,67	\$19.616,05	\$25.384,55	\$30.079,88
Razones de apalancamiento						
Razón de Deuda a Capital	veces	1,00	0,71	0,39	0,04	-0,70
Endeudamiento del Activo	veces	0,63	0,34	0,14	0,01	-0,20
Cobertura de Intereses	veces		12,30	22,56	45,92	153,69
Razones de actividad						
Días de Recuperación de Cobro	días	1,50	1,09	1,09	1,14	1,20
Días de Inventario	días	7,90	7,47	9,28	12,45	5,51
Días de Pago	días	5,31	5,99	7,65	9,99	
Ciclo Operativo	días	9,40	8,56	10,37	13,58	6,72
Ciclo del Efectivo	días	-59,33	-52,34	-37,37	-22,96	6,72
Razones de rentabilidad						
Margen de Utilidad	%	-0,11	0,15	0,16	0,15	0,11
ROA	%	-0,26	0,38	0,36	0,30	0,25
ROE	%	-0,41	0,79	1,00	1,02	0,90

Los índices financieros de la empresa, revelan que para el año 5 le queda \$30.079,88 de capital de trabajo luego de haber cubierto sus compromisos a largo plazo a sus acreedores.

De acuerdo con la liquidez corriente la compañía para hacer frente a sus obligaciones financieras debe cubrir sus pasivos corrientes con los activos corrientes.

La utilidad bruta se mantiene constante durante los cinco años, considerando aumentar el precio de venta al cliente cada año de acuerdo a la inflación.

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

Para el cálculo del punto de equilibrio se determinó la cantidad de unidades que se deben producir, además permite establecer el nivel de ventas que se requiere

para cubrir los costos totales y establecer la solvencia de la empresa y su nivel de rentabilidad. (Véase los resultados del punto de equilibrio en el **Anexo 5**).

En base a los estados financieros y el balance general se puede determinar el proyecto es viable económicamente, refleja un VAN positivo, por lo cual el TIR es mayor que el WACC.

Tabla 29.

Datos para los Cálculos Financieros

Evaluación Financiera del Proyecto	
Tasa de Interés Libre de Riesgo	0,68%
Beta Apalancado	1,06
Beta desapalancado	0,80
Riesgo de Mercado de Acciones	9,03%
Participación de Trabajadores	15%
Tasa de Impuestos	22%
Riesgo País	11%
Escudo Fiscal	33,70%
Razón Deuda/Capital	1
Costo de la Deuda Actual	12%

TASAS DE DESCUENTO	
CAPM	21,26%
WACCC	14,61%

Tabla 30.

Evaluación del Proyecto y del Inversionista

PROYECTO		INVERSIONISTA	
VAN	\$5.252,81	VAN	\$3.536,05
IR	\$1,44	IR	\$1,72
TIR	26%	TIR	35,29%
Periodo Recuperación	3,71	Periodo Recuperación	3,68

A continuación, se detalla de donde se obtuvo la información para el cálculo financiero:

Tasa de Interés Libre de Riesgo: Se calculó en la estimación basada del rendimiento de los Bonos del Tesoro a los Estados Unidos al 12 de mayo del 2020 es de 0,68% (Datosmacro.com, 2020).

Riesgo de Mercado de Acciones: Datos del rendimiento de la S&P 500 a 5 años es de 9,03% (Yahoo! Finanzas, 2020).

Beta: Dato obtenido del promedio de la industria de vestir "Apparel" (Damoradan, 2020).

Beta Desapalancado: $Beta / (1 + (1 - \text{tax rate}) (D/E))$ "Unlevered Beta".

Riesgo País: Se calculó como el promedio del año anterior, desde enero 2019 y hasta 15 de junio 2020 (excluyendo los valores pico, para suavizar la curva), lo que da como resultado un valor alrededor de 11% a 15% (dependiendo de los valores que se excluyen), por lo que se considera para este trabajo académico un valor de 11% (equivalente a 1100 puntos de Riesgo País) (Banco Central del Ecuador, 2020b).

Tasa de Impuestos: Retención en la Fuente para Personas Naturales

Participación de Trabajadores: Art.97 del Código de Trabajo

Escudo Fiscal: Reforma Tributaria

Razón Deuda/Capital: Deuda a Largo Plazo para Capital Propio

Costo de la Deuda Actual: Tasa de Interés – Crédito Bancario PYMES

5.4 CONCLUSIONES DEL CAPÍTULO

- “ININA” requiere de un capital de \$14.104,69 en el cual representa el 50% con capital propio y el otro 50% con un crédito bancario a una tasa de interés del 12%, deuda que será cancelada al finalizar el quinto año.
- De acuerdo con el flujo de caja del proyecto y del inversionista el periodo de recuperación será a partir del segundo año.
- En los estados financieros se encuentran proyectados para cinco años, en el cual se estableció los ingresos, gastos y costos de producción para la fabricación de la capucha de tela reversible.
- El cálculo del VAN es positivo y la TIR mayor al WACC, por lo cual se puede determinar que el proyecto es rentable.

CONCLUSIONES

El objetivo principal para la elaboración del plan de negocios fue determinar la factibilidad de crear una empresa de producción y comercialización de “Capuchas de Tela Reversible” en Quito, al obtener un VAN positivo se logró cumplir con el objetivo general del plan inicial.

El análisis del entorno de las 5 fuerzas de Porter, se puede concluir que la empresa para poder ingresar al sector manufacturero deberá posicionarse en el mercado para llegar al cliente final con el producto con el propósito de generar valor a la marca.

La investigación de mercado ejecutada permitió concluir que el producto es innovador en el mercado ecuatoriano, por lo que están dispuestos los clientes a comprar la capucha de tela reversible y a su vez se identificó los gustos y preferencias de los estilos y diseños personalizados del mismo.

La empresa “ININA”, al generar diferentes estilos de capuchas de tela por temporada tendrá que innovar constantemente el portafolio de cada una de ellas, para generar ese diferenciador en cada diseño y personalización del producto.

La implementación del plan de marketing, parte de la estrategia genérica de diferenciación para que la empresa pueda posicionarse y generar una ventaja competitiva en el mercado ecuatoriano.

El crédito obtenido por la Institución Financiera para la inversión inicial del proyecto permite reducir el valor de impuesto a pagar, debido al interés que se debe pagar mensualmente; obteniendo un VAN mayor a cero y un TIR que supere al WACC, por lo consiguiente, el proyecto es viable financieramente.

REFERENCIAS

- Asamblea Nacional. (31 de marzo de 2020). *Ley Orgánica de Emprendimiento e Innovación (T351278)*. Recuperado de <https://www.asambleanacional.gob.ec/es/multimedios-legislativos/60908-ley-organica-de-emprendimiento-e>
- AUDACES, (2019). *Confección de ropas: 5 tecnologías de vanguardia para su empresa*. Recuperado de https://www.audaces.com/es/5_tecnologias-de-vanguardia-para-su-empresa/
- Banco Central del Ecuador, (2019). *Estadísticas Macroeconómicas Presentación Coyuntural - marzo 2020*. Recuperado de <https://contenido.bce.fin.ec//documentos/Estadisticas/SectorReal/Previsiones/IndCoyuntura/EstMacro032020.pdf>
- Banco Central del Ecuador, (2020b). *Indicadores Económicos - Riesgo País diario*. Recuperado de <https://www.bce.fin.ec/index.php/informacioneconomica>
- Banco Central del Ecuador, (31 de marzo de 2020a). *La Economía Ecuatoriana se recuperará 0.7% durante el 2020*. Recuperado de <https://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/1348-la-econom%C3%ADa-ecuatoriana-se-recuperar%C3%A1-07-durante-el-2020>
- Banco Mundial, (2019). *El Banco Mundial en Ecuador: Panorama General*. Recuperado de <https://www.bancomundial.org/es/country/ecuador/overview>
- Damodaran. (12 de mayo de 2020). *Beta - Para estimar betas de juego puro por negocio, para usar en la estimación de una beta ascendente para un proyecto o una empresa*. Recuperado de <http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/>

Datosmacro.com, (12 de mayo de 2020). *Evolución: Rendimiento Bonos de Estados Unidos a 10 años - Tasa de Interés Libre de Riesgo*. Recuperado de <https://datosmacro.expansion.com/bono/usa?dr=2020-05>

DerechoEcuador.com, (2020). *Ley Orgánica de Emprendimiento e Innovación*. Registro Oficial No.151 – viernes 28 de febrero del 2020 Suplemento. Recuperado de <https://www.derechoecuador.com/registro-oficial/2020/02/registro-oficial-no151-viernes-28-de-febrero-del-2020-suplemento>

Ecuador en Cifras. (2019). *Ecuador en Cifras*. Recuperado de https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Inflacion/2019/Diciembre-2019/Boletin_tecnico_12-2019-IPC.pdf

Ekos, (2017). *Sector Textil Confección*. Recuperado de <https://www.ekosnegocios.com/articulo/sector-textil-confeccion>

Ekos, (2019). *Empresas del Sector*. Recuperado de <https://www.ekosnegocios.com/empresa/tiendec-sa>

El Comercio. (2019). La industria textil nacional | El Comercio. Retrieved February 02, 2019, from <https://www.elcomercio.com/cartas/industria-textil-nacional-reduccion-aranceles.html>

Elam et al., (2019). GEM Global Entrepreneurship Monitor - 2018/2019 *Women's Entrepreneurship Report*. Recuperado de <file:///C:/Users/Usuario/Downloads/gem-2018-2019-womens-report-1574186608.pdf>

Fundación de Microfinanzas BBVA. (22 de marzo de 2020). *Empoderamiento de la Mujer*. Recuperado de <http://www.fundacionmicrofinanzasbbva.org/desarrollo-del-sector/empoderamiento-la-mujer/>

Galarza, L.N, (2018). *Plan de negocios para la implementación de una tienda de comercialización de ropa usada y accesorios en la ciudad de Quito* [tesis de maestría, Universidad de las Américas]. Repositorio Institucional URI: <http://dspace.udla.edu.ec/handle/33000/9704>

Galindo, E. (2014). *La estacionalidad en el sector textil ¿Es necesario adaptar mi estrategia online?* [Mensaje en un Blog]. Recuperado de <http://increnta.com/es/blog/estacionalidad-en-el-sector-textil-estrategia-online/>

Google Maps, (2020). *Dirección: Rita Lecumberry y José Palomino*. Recuperado de <https://www.google.com/maps/place/Rita+Lecumberry+%26+Jose+Palomino,+Quito+170136/@-0.2296955,-78.5041149,17z/data=!3m1!4b1!4m5!3m4!1s0x91d599927200d77b:0xabfdd49585d92844!8m2!3d-0.2296955!4d-78.5019262>

IEPI. (2018). *Tarifario de Tasas con Descuento*. Quito: Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual.

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos INEC, (2017). *Hablando de Millennials*. Recuperado de <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Infografias-INEC/2017/millennials.pdf>

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos INEC, (2019). *ENEMDU Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo – Información Estadística*. Recuperado de <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/empleo-diciembre-2019/>

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos INEC, (2020). *Producción de la Industria Manufacturera*. Recuperado de <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/produccion-industria-manufacturera/>

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

- Lara Muñoz, E.M. (2011). *Fundamentos de Investigación*. México, D.F., México: Alfaomega Grupo Editor, S.A. Primera Edición.
- Lasio et al, (2017). *GEM Global Entrepreneurship Monitor Ecuador 2017*. Recuperado de <https://espae.espol.edu.ec/wp-content/uploads/documentos/GemEcuador2017.pdf>
- Mero, P.M, (2015). *Estudio de hábitos de consumo de las habitantes del sector norte de Guayaquil de productos de ropa femenina, calzado y confección: una aplicación a los centros comerciales de la zona norte de Guayaquil* [tesis de maestría, Universidad Católica de Santiago de Guayaquil]. Repositorio Institucional URI: <http://repositorio.ucsg.edu.ec/handle/3317/4461>
- Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca MPCEIP, (2020). *Apoyo al Emprendimiento*. Recuperado de <https://sites.google.com/view/apoyoemprendimiento/p%C3%A1gina-principal>
- Navas Recalde, A.M. & Moncayo Lara, J.A. (2019). El empoderamiento productivo de la mujer como consecuencia de la Inclusión Financiera. *INNOVA Research Journal*, 4(3.2), 152-171. <https://doi.org/10.33890/innova.v4.n3.2.2019.1125>
- ONU MUJERES. (1 de agosto de 2018). *Empoderamiento económico*. Recuperado de <https://ecuador.unwomen.org/es/que-hacemos/empoderamiento-economico>
- Otzen, T. & Manterola C. (2017). Técnicas de muestreo sobre una población a estudio. *Int. J. Morphol.*, 35(1):227-232. Recuperado de <https://scielo.conicyt.cl/pdf/ijmorphol/v35n1/art37.pdf>
- Servicio de Rentas Internas SRI, (2015). *REGLAMENTO PARA LA APLICACIÓN DE LA LEY DE RÉGIMENT TRIBUTARIO INTERNO*. Quito: Decreto 580 (Registro Oficial 448, 28-II-2015).

Servicio de Rentas Internas SRI, (2020). *Estadísticas Multidimensionales*. Recuperado de <https://www.sri.gob.ec/web/guest/estadisticas-sri>

Sistema Integrado de Consultas de Clasificaciones, (31 de marzo de 2020). Clasificación Ampliada de las Actividades Económicas (CIIU REV.4.0) Recuperado de <https://aplicaciones2.ecuadorencifras.gob.ec/SIN/ciiu4.php>

Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, (2020). *Compañía por Actividad Económica*. Recuperado de https://appscvsmovil.supercias.gob.ec/portallInformacion/sector_societario.zul

Utreras, C.C. (2019). *Plan de Negocios para crear una marca comercializadora de pijamas de mujer a través de una red social en la ciudad de Quito* [tesis de maestría, Universidad de las Américas]. Repositorio Institucional URI: <http://dspace.udla.edu.ec/handle/33000/11072>

Yahoo! Finanzas, (12 de mayo de 2020). *Rendimiento de últimos 12 meses (%) vs. benchmarks – Riesgo de Mercado de Acciones*. Recuperado de <https://es.finance.yahoo.com/quote/SPY/performance/?guccounter=1>

ANEXOS

Anexo 1. Encuesta Hábitos de Compra en Prendas de Vestir

Marque la opción elegida y recuerde que no debe marcar más de dos opciones.

Llenar la encuesta toma aproximadamente 3 minutos

CONFIDENCIALIDAD

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

De antemano: ¡Muchas gracias por su colaboración!

1) ¿Qué edad tiene?

- 15 -24 años
- 25 -34 años
- 35 - 44 años
- Más de 45 años

2) Estado Civil:

- Soltera
- Casada
- Unión Libre
- Otro

3) ¿En qué sector vive?

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

4) ¿Con que frecuencia acostumbra a comprar prendas de vestir para Usted?

- 2 veces por año o más
- 1 vez por año
- Rebajas (Promociones)
- Indeterminado

5) ¿Dónde compra sus prendas de vestir?

- Centro Comercial
- Catálogo
- Internet
- Otro

6) ¿Cuándo compras tu prenda de vestir, es porqué te quieres VER?

- A la moda
- Necesita la prenda
- Otro

7) ¿Cuánto pagó por la última prenda de vestir que compró?

- Menos de \$ 15
- Entre \$15 y \$25
- Entre \$26 y \$35
- Entre \$36 y \$45
- Más de \$ 45

8) ¿En qué red social ha comprado prendas de vestir?

- Facebook
- Instagram
- No ha comprado prendas de vestir por red social
- Otro

9) ¿La variabilidad del clima le afecta al momento de escoger su vestimenta diaria?

- SI
- NO

10) ¿Al momento de tomar la decisión de que prenda usar, qué considera más importante?

- Moda/Estilo
- Según el Clima
- Según la Actividad
- Otros

11) ¿Cuál es la variedad de clima que considera usted, afecta a su vestir y/o actividad diaria?

- De soleado a frío
- De frío a calor
- Lluvia repentina
- Viento
- Otro

12) ¿Si tuviese la opción de compra una prenda exclusiva con sus gustos, colores y necesidades, de fácil adquisición lo realizaría?

- SI
- NO

13) ¿Este tipo de prenda Ud. usaría?

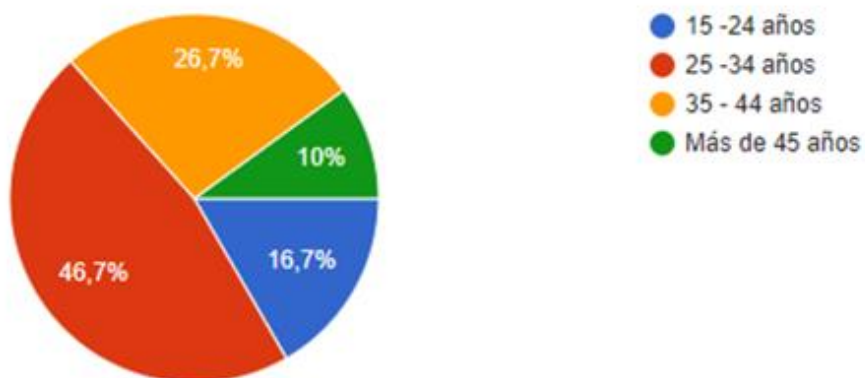
- SI
- NO



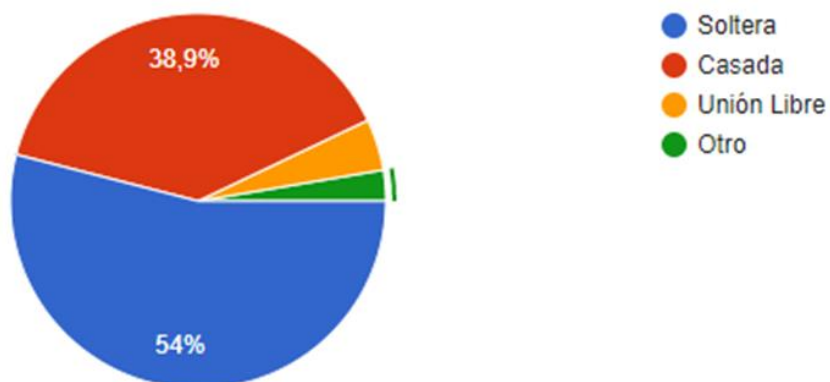
Anexo 2. Resultado de la Encuesta

1) ¿Qué edad tiene?

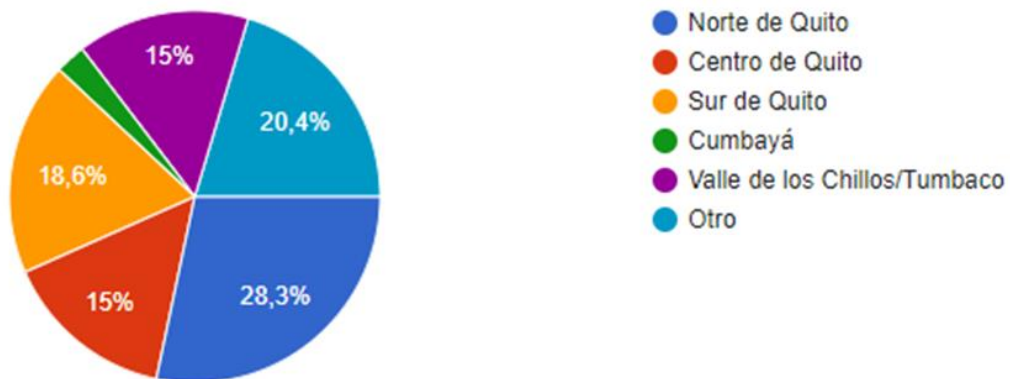
114 respuestas



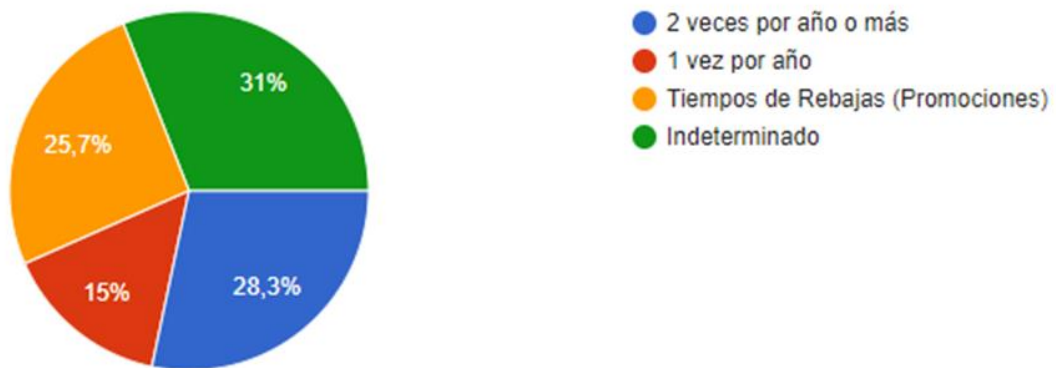
2) Estado Civil:



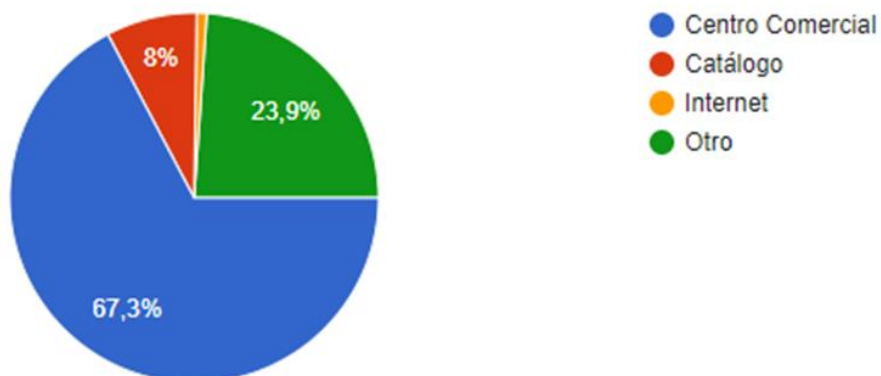
3) ¿En qué sector vive?



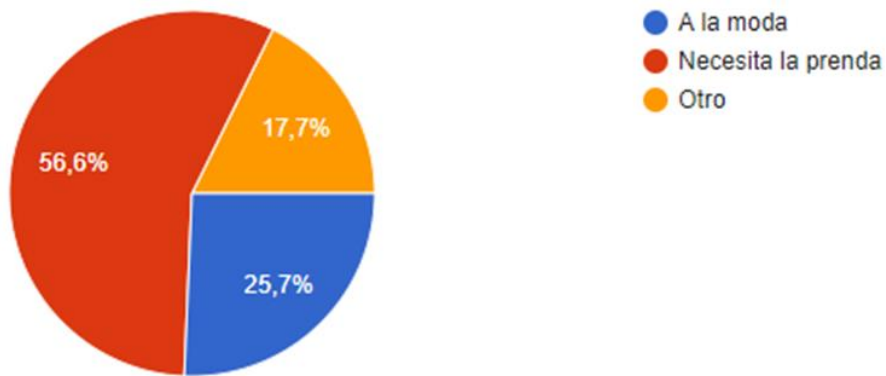
4) ¿Con que frecuencia acostumbra a comprar prendas de vestir para Usted?



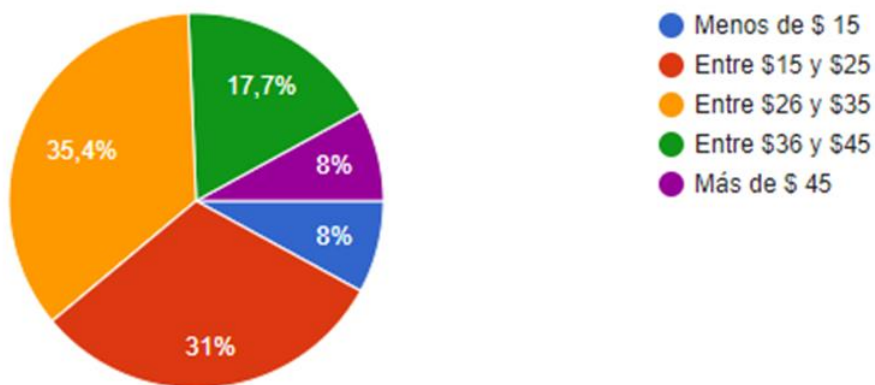
5) ¿Dónde compra sus prendas de vestir?



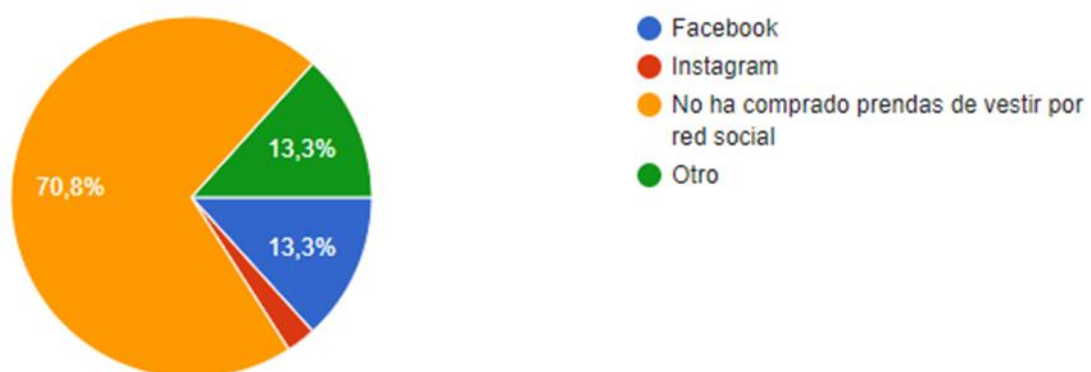
6) ¿Cuándo compras tu prenda de vestir, es porque te quieres VER?



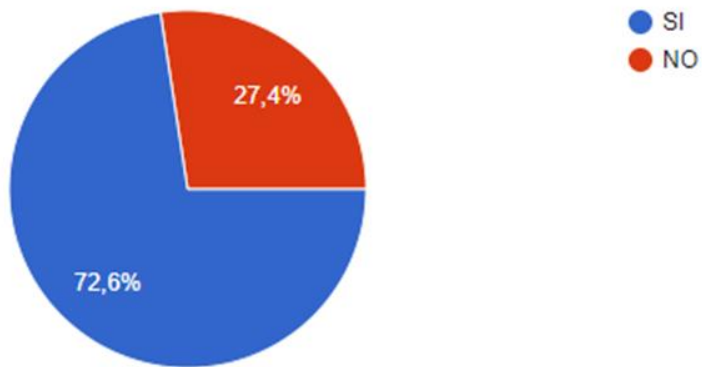
7) ¿Cuánto pago por la última prenda de vestir que compró?



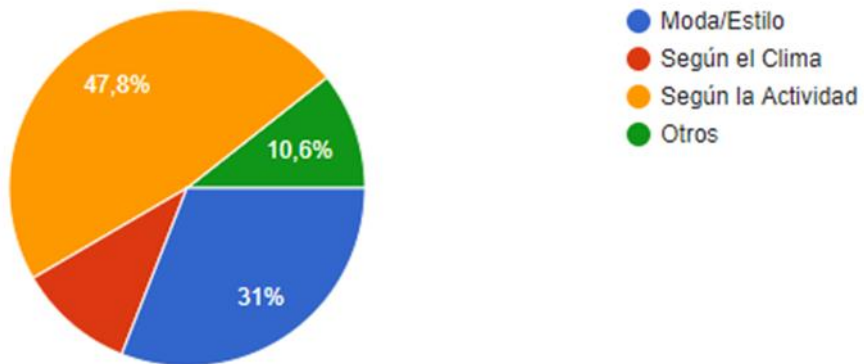
8) ¿En qué red social ha comprado prendas de vestir?



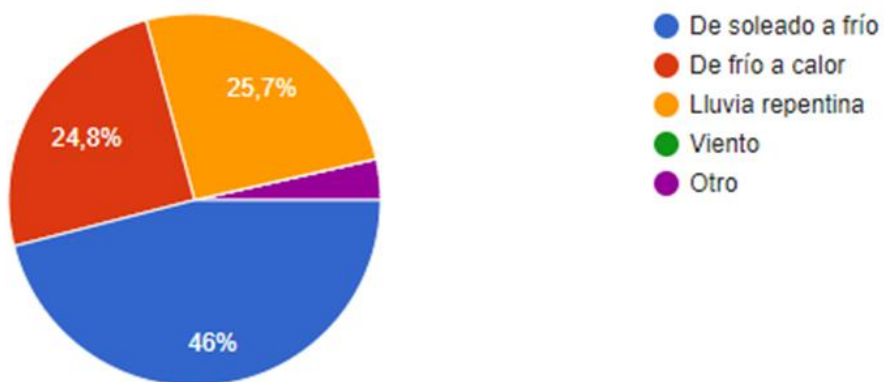
9) ¿La variabilidad del clima le afecta al momento de escoger su vestimenta diaria?



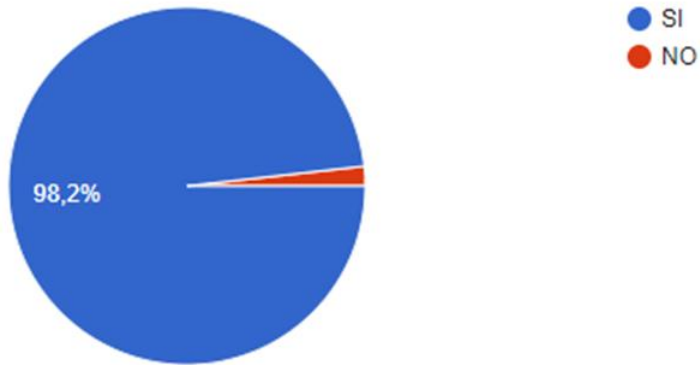
10) Al momento de tomar una decisión de que prenda usar qué considera más importante?



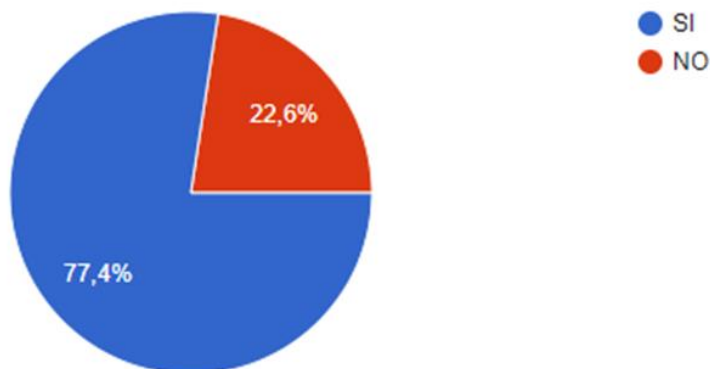
11) ¿Cuál es la variedad de clima que considera usted, afecta a su vestir y/o actividad diaria?



12) ¿Si tuviese la opción de comprar una prenda exclusiva con sus gustos, colores y necesidades, de fácil adquisición lo realizaría?



13) ¿Este tipo de prenda Ud. usaría?



Anexo 3. Cotización Coolbrand Publicidad S.A.

PROFORMA N-1375



Checoslovaquia E10-195 y Av. Eloy Alfaro Edif. Cuarzo
 RUC: 1792327253001
 Teléf.: 3325090 Quito- Ecuador

CLIENTE:	IRINA AYERVE
CONTACTO:	
DIRECCION:	La Tola
RUC:	1719044925
TELEFONOS:	095882992 - (3) 161934

PRESUPUESTO PROD-085-2020	PLAN: PUBLICIDAD			
PRODUCCIÓN				
DETALLE	Cantidad	Valores	V.TOTAL	OBSERVACIONES
CAMPAÑAS PUBLICITARIAS: Diseño de estrategia, marketing, publicidad, plan de contenidos, monitorización de marca y competencia, gestión de perfiles online, informes de resultados	4	\$100	\$ 400,00	Campanña (Invierno, Primavera, Verano, Otoño)
Creación Página Web	1	\$200	\$200,00	
GESTIÓN EN REDES SOCIALES:				
Mantenimiento Página web	1	\$12,00	\$112,00	
Diseño de Publicaciones	1	\$55,00		
Banner y publicaciones de eventos	1	\$45,00		
SUBTOTAL			\$ 712,00	
12% IVA			\$ 85,44	
TOTAL			\$ 797,44	

Anexo 4. Tabla de Amortización

Inversiones PPE	1.070,00
Gasto de Constitución	738,00
Inversiones Intangibles	-
Inventarios	469,69
Capital de Trabajo	11.500,00
Gastos Preoperacionales	327,00
TOTAL INVERSIÓN INICIAL	14.104,69

ESTRUCTURA DE CAPITAL		
Propio	50,00%	7.052,35
Deuda L/P	50,00%	7.052,35

Monto 7.052,35
 Tasa de interés 12,00% anual 1,00% mensual
 Plazo 5 años 60 meses
 Pagos mensuales fijos

CUOTA	\$ 156,88
--------------	------------------

MES	AÑO 1											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Saldo inicial	\$ 7.052,35	\$ 6.966,00	\$ 6.878,78	\$ 6.790,69	\$ 6.701,72	\$ 6.611,86	\$ 6.521,11	\$ 6.429,44	\$ 6.336,86	\$ 6.243,36	\$ 6.148,91	\$ 6.053,53
Pago mensual (cuota)	\$ 156,88	\$ 156,88	\$ 156,88	\$ 156,88	\$ 156,88	\$ 156,88	\$ 156,88	\$ 156,88	\$ 156,88	\$ 156,88	\$ 156,88	\$ 156,88
Gasto Interés	\$ 70,52	\$ 69,66	\$ 68,79	\$ 67,91	\$ 67,02	\$ 66,12	\$ 65,21	\$ 64,29	\$ 63,37	\$ 62,43	\$ 61,49	\$ 60,54
Amortización al capital	\$ 86,35	\$ 87,22	\$ 88,09	\$ 88,97	\$ 89,86	\$ 90,76	\$ 91,66	\$ 92,58	\$ 93,51	\$ 94,44	\$ 95,39	\$ 96,34
Saldo final	\$ 6.966,00	\$ 6.878,78	\$ 6.790,69	\$ 6.701,72	\$ 6.611,86	\$ 6.521,11	\$ 6.429,44	\$ 6.336,86	\$ 6.243,36	\$ 6.148,91	\$ 6.053,53	\$ 5.957,19

AÑO 2												
13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	
\$ 5.957,19	\$ 5.859,88	\$ 5.761,61	\$ 5.662,35	\$ 5.562,09	\$ 5.460,84	\$ 5.358,57	\$ 5.255,28	\$ 5.150,96	\$ 5.045,59	\$ 4.939,17	\$ 4.831,69	
\$ 156,88	\$ 156,88	\$ 156,88	\$ 156,88	\$ 156,88	\$ 156,88	\$ 156,88	\$ 156,88	\$ 156,88	\$ 156,88	\$ 156,88	\$ 156,88	
\$ 59,57	\$ 58,60	\$ 57,62	\$ 56,62	\$ 55,62	\$ 54,61	\$ 53,59	\$ 52,55	\$ 51,51	\$ 50,46	\$ 49,39	\$ 48,32	
\$ 97,30	\$ 98,28	\$ 99,26	\$ 100,25	\$ 101,25	\$ 102,27	\$ 103,29	\$ 104,32	\$ 105,37	\$ 106,42	\$ 107,48	\$ 108,56	
\$ 5.859,88	\$ 5.761,61	\$ 5.662,35	\$ 5.562,09	\$ 5.460,84	\$ 5.358,57	\$ 5.255,28	\$ 5.150,96	\$ 5.045,59	\$ 4.939,17	\$ 4.831,69	\$ 4.723,13	

AÑO 3											
25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36
\$ 4.723,13	\$ 4.613,49	\$ 4.502,75	\$ 4.390,90	\$ 4.277,93	\$ 4.163,84	\$ 4.048,60	\$ 3.932,21	\$ 3.814,66	\$ 3.695,93	\$ 3.576,01	\$ 3.454,90
\$ 156,88	\$ 156,88	\$ 156,88	\$ 156,88	\$ 156,88	\$ 156,88	\$ 156,88	\$ 156,88	\$ 156,88	\$ 156,88	\$ 156,88	\$ 156,88
\$ 47,23	\$ 46,13	\$ 45,03	\$ 43,91	\$ 42,78	\$ 41,64	\$ 40,49	\$ 39,32	\$ 38,15	\$ 36,96	\$ 35,76	\$ 34,55
\$ 109,64	\$ 110,74	\$ 111,85	\$ 112,97	\$ 114,10	\$ 115,24	\$ 116,39	\$ 117,55	\$ 118,73	\$ 119,92	\$ 121,12	\$ 122,33
\$ 4.613,49	\$ 4.502,75	\$ 4.390,90	\$ 4.277,93	\$ 4.163,84	\$ 4.048,60	\$ 3.932,21	\$ 3.814,66	\$ 3.695,93	\$ 3.576,01	\$ 3.454,90	\$ 3.332,57

AÑO 4											
37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48
\$ 3.332,57	\$ 3.209,02	\$ 3.084,23	\$ 2.958,20	\$ 2.830,91	\$ 2.702,34	\$ 2.572,49	\$ 2.441,34	\$ 2.308,87	\$ 2.175,09	\$ 2.039,96	\$ 1.903,49
\$ 156,88	\$ 156,88	\$ 156,88	\$ 156,88	\$ 156,88	\$ 156,88	\$ 156,88	\$ 156,88	\$ 156,88	\$ 156,88	\$ 156,88	\$ 156,88
\$ 33,33	\$ 32,09	\$ 30,84	\$ 29,58	\$ 28,31	\$ 27,02	\$ 25,72	\$ 24,41	\$ 23,09	\$ 21,75	\$ 20,40	\$ 19,03
\$ 123,55	\$ 124,79	\$ 126,03	\$ 127,29	\$ 128,57	\$ 129,85	\$ 131,15	\$ 132,46	\$ 133,79	\$ 135,12	\$ 136,48	\$ 137,84
\$ 3.209,02	\$ 3.084,23	\$ 2.958,20	\$ 2.830,91	\$ 2.702,34	\$ 2.572,49	\$ 2.441,34	\$ 2.308,87	\$ 2.175,09	\$ 2.039,96	\$ 1.903,49	\$ 1.765,65

AÑO 5											
49	50	51	52	53	54	55	56	57	58	59	60
\$ 1.765,65	\$ 1.626,43	\$ 1.485,82	\$ 1.343,80	\$ 1.200,36	\$ 1.055,49	\$ 909,17	\$ 761,38	\$ 612,12	\$ 461,37	\$ 309,11	\$ 155,32
\$ 156,88	\$ 156,88	\$ 156,88	\$ 156,88	\$ 156,88	\$ 156,88	\$ 156,88	\$ 156,88	\$ 156,88	\$ 156,88	\$ 156,88	\$ 156,88
\$ 17,66	\$ 16,26	\$ 14,86	\$ 13,44	\$ 12,00	\$ 10,55	\$ 9,09	\$ 7,61	\$ 6,12	\$ 4,61	\$ 3,09	\$ 1,55
\$ 139,22	\$ 140,61	\$ 142,02	\$ 143,44	\$ 144,87	\$ 146,32	\$ 147,78	\$ 149,26	\$ 150,75	\$ 152,26	\$ 153,78	\$ 155,32
\$ 1.626,43	\$ 1.485,82	\$ 1.343,80	\$ 1.200,36	\$ 1.055,49	\$ 909,17	\$ 761,38	\$ 612,12	\$ 461,37	\$ 309,11	\$ 155,32	\$ 0,00

Anexo 5. Punto de Equilibrio

	AÑO 1											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Precio unitario	21,33	21,33	21,33	21,33	21,33	21,33	21,33	21,33	21,33	21,33	21,33	21,33
Costo unitario variable	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00
Gasto variable (publicidad)												
Costo fijo (sueldos)	1.512,47	1.512,47	1.512,47	1.512,47	1.512,47	1.512,47	1.512,47	1.512,47	1.512,47	1.512,47	1.512,47	1.512,47
Gastos fijos generales	174,43	174,43	174,43	174,43	174,43	174,43	174,43	174,43	174,43	174,43	174,43	174,43
Depreciaciones (fijo)	15,50	15,20	15,20	15,20	15,20	15,20	15,20	15,20	15,20	15,20	15,20	15,20
Amortizaciones (fijo)												
Gasto interés (fijo)	70,52	69,66	68,79	67,91	67,02	66,12	65,21	64,29	63,37	62,43	61,49	60,54
Punto de equilibrio (unidades)	92	92	92	92	92	92	92	92	92	92	92	92
Punto de equilibrio (dólares)	1.962,36	1.962,36	1.962,36	1.962,36	1.962,36	1.962,36	1.962,36	1.962,36	1.962,36	1.962,36	1.962,36	1.962,36

	AÑO 2											
	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
Precio unitario	22,40	22,40	22,40	22,40	22,40	22,40	22,40	22,40	22,40	22,40	22,40	22,40
Costo unitario variable	2,04	2,04	2,04	2,04	2,04	2,04	2,04	2,04	2,04	2,04	2,04	2,04
Gasto variable (publicidad)												
Costo fijo (sueldos)	1.546,73	1.546,73	1.546,73	1.546,73	1.546,73	1.546,73	1.546,73	1.546,73	1.546,73	1.546,73	1.546,73	1.546,73
Gastos fijos generales	178,57	178,57	178,57	178,57	178,57	178,57	178,57	178,57	178,57	178,57	178,57	178,57
Depreciaciones (fijo)	15,20	15,20	15,20	15,20	15,20	15,20	15,20	15,20	15,20	15,20	15,20	15,20
Amortizaciones (fijo)												
Gasto interés (fijo)	59,57	58,60	57,62	56,62	55,62	54,61	53,59	52,55	51,51	50,46	49,39	48,32
Punto de equilibrio (unidades)	89	89	89	89	89	89	89	89	89	88	88	88
Punto de equilibrio (dólares)	1.993,29	1.993,29	1.993,29	1.993,29	1.993,29	1.993,29	1.993,29	1.993,29	1.993,29	1.970,89	1.970,89	1.970,89

