

no/a.

AUTOR

AÑO



FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA FABRICACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE
CARTERAS ELABORADAS CON CUERO DE PIÑA
IMPORTADO DESDE ESPAÑA

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

Profesor Guía

M. Sc. Mario Patricio Castro Ortega

Autor

Alison Nickhole Calucho Martínez

Año

2020

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

“Declaro haber dirigido el trabajo, Plan de negocios para la fabricación de carteras con cuero de piña importado desde España, a través de reuniones periódicas con la estudiante Alison Nickhole Calucho Martínez, en el semestre 2020-20, orientando sus conocimientos y competencias para un eficiente desarrollo del tema escogido y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulas los Trabajos de Titulación”.

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Mario Patricio Castro Ortega', is written over a horizontal line.

M. Sc. Mario Patricio Castro Ortega

C.I. 1706489026

DECLARACIÓN DEL PROFESOR CORRECTOR

“Declaro haber revisado este trabajo, Plan de negocios para la fabricación de carteras con cuero de piña importado desde España, de Alison Nickhole Calucho Martínez, en el semestre 2020-20, dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulas los Trabajos de Titulación”.



Econ. María Belén Loo Iturralde

C.I. 1713673042

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE

“Declaro que este trabajo es original, de mí 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”.



Alison Nickhole Calucho Martínez

C.I. 1722778121

AGRADECIMIENTO

A mi familia, por su amor incondicional, por apoyarme en cada paso que doy y alentarme siempre a cumplir todo lo que me propongo.

DEDICATORIA

Este proyecto es el resultado de un largo camino de preparación, lleno de mucho aprendizaje y experiencias enriquecedoras que llevaré conmigo siempre. Quiero dedicar este trabajo a mi madre, por ser mi mayor motivación, apoyo y ejemplo a seguir, sin ella nada de esto hubiese sido posible.

RESUMEN

El presente plan de negocios, tiene como objetivo conocer la viabilidad de establecer una empresa dedicada a la fabricación y comercialización de carteras elaboradas con cuero de piña. Este innovador textil se crea a partir de las fibras de las hojas de la piña y será importado desde España. Con base en las tendencias de consumo actuales, se ha identificado una oportunidad para introducir en el mercado, productos elaborados con materiales eco-amigables, con diseños novedosos y exclusivos. Harmony Eco-Bags, busca ofrecer a través de sus carteras funcionalidad, elegancia y exclusividad. El objetivo de la marca es ser una alternativa eco-amigable alineada a las últimas tendencias de la moda, promoviendo un consumo responsable.

En el análisis realizado, se han encontrado oportunidades que ayudarán a que el proyecto se desarrolle favorablemente. Entre esas están: el aprovechar los tratados comerciales a los que Ecuador está suscrito para importar materias primas exentas de aranceles, que permitirán mejorar la calidad del producto; el creciente interés de los consumidores por productos eco-amigables y la limitada oferta de este tipo de productos en el mercado local.

Por tal motivo, se realizó una investigación de mercado para conocer el grado de aceptación de las carteras y las características buscadas por los clientes. Se determinó también el mercado objetivo serán mujeres entre 20 y 49 años que residen en Quito y que usan a diario carteras para complementar su estilo.

Como parte del plan de marketing; se desarrolló una propuesta de valor; se diseñó el producto y branding para transmitir la filosofía de la marca; se definieron los canales de venta y distribución; se determinó un precio acorde al mercado y al rango obtenido en la investigación cuantitativa; finalmente se planificaron estrategias de promoción y publicidad.

Dentro de los procesos claves para el negocio, está la importación de la materia prima con un alto grado de innovación y la producción artesanal de carteras. Finalmente, la evaluación financiera permitió determinar que el plan de negocios es viable y rentable.

ABSTRACT

The present business plan aims to determine the feasibility of establishing a manufacturing and selling company of handbags made with pineapple leather. This innovative textile is created from the fibers of the pineapple leaves, which will be imported from Spain. Based on current consumer trends, an opportunity has been identified to introduce products made of eco-friendly materials and with exclusive and innovative designs to the local market. Harmony Eco-Bags seeks to offer functionality, elegance and exclusivity. The objective of the brand is to be an eco-friendly alternative aligned with the latest fashion trends, promoting responsible consumption.

Through the analysis of external factors, opportunities that will help the business plan have been found. These include taking advantage of the trade agreements to which Ecuador is subscribed to import raw materials exempt from tariffs. It will help to improve the quality of the product. The growing consumer interest in eco-friendly products. Also, the limited offer of this kind of products in the local market.

For this reason, a market research was conducted to find out information about the level of interest in handbags made of pineapple leaves and the features needed by customers. The target market was also determined to be women between 20 and 49 years old, who reside in Quito and use handbags daily to complement their style.

As part of the marketing plan a value proposition was developed. The product and branding were designed to convey the brand philosophy. Sales and distribution channels were defined. The price was determined according to the market and the range obtained in the quantitative research. Finally, promotion and advertising strategies were planned.

Among the key processes for the business are the import of fabric made from pineapple leaves with a high degree of innovation and the artisanal production of bags. Finally, the financial evaluation made it possible to determine that the business plan is viable and profitable.

ÍNDICE

1 INTRODUCCIÓN	1
1.1 Justificación.....	1
1.1.1 Objetivo general.....	2
1.1.2 Objetivos específicos	2
2 ANÁLISIS DE ENTORNOS	3
2.1 Análisis del Entorno Externo	3
2.1.1 Entorno externo – Análisis PEST.....	3
2.1.2 Modelo de 5 Fuerzas de Porter	10
2.1.3 Matriz de evaluación de los factores externos EFE.....	13
2.1.4 Conclusiones	14
3 ANÁLISIS DEL CLIENTE	16
3.1 Grupo objetivo de la investigación	16
3.2 Metodología de la investigación.....	16
3.2.1 Oportunidad de mercado	16
3.2.2 Problema de decisión administrativa	17
3.2.3 Problema de investigación.....	17
3.2.4 Preguntas de investigación.....	17
3.2.5 Objetivos	17
3.2.5.1 Objetivo general.....	17
3.2.5.1 Objetivos específicos	17
3.2.6 Hipótesis	18
3.2.6.1 Hipótesis del problema de investigación.....	18
3.2.6.2 Hipótesis de las preguntas de investigación.....	18
3.3 Investigación cualitativa y cuantitativa	19
3.3.1 Investigación cuantitativa.....	19
3.3.2 Resultados de análisis cualitativo	20
3.4 Conclusiones de la investigación de mercado	22
4 OPORTUNIDAD DE NEGOCIO	23
4.1 Cuadro estratégico.....	24
4.1 Matriz RICE.....	25

5 PLAN DE MARKETING.....	27
5.1 Estrategia general de marketing	27
5.1.1 Mercado Objetivo.....	27
5.1.2 Estrategia de diferenciación y enfoque.....	28
5.1.3 Estrategia de internacionalización	28
5.1.4 Propuesta de valor.....	29
5.2 Mix de Marketing.....	30
5.2.1 Producto.....	30
5.2.1.1 Branding.....	31
5.2.2 Precio.....	33
5.2.2.1 Estrategia de fijación de precios	34
5.2.2.2 Estrategia de entrada.....	34
5.2.2.3 Estrategia de ajuste	34
5.2.2.1 Costos de producción	34
5.2.3 Plaza.....	35
5.2.3.1 Distribución	35
5.2.4 Promoción.....	35
 6 PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	 37
6.1 Misión, visión y objetivos de la organización	37
6.1.1 Misión.....	37
6.1.2 Visión	37
6.1.3 Objetivos	38
6.2 Plan de operaciones	39
6.2.1 Cadena de Valor	39
6.2.2 Mapa de procesos	41
6.2.3 Flujograma de procesos	43
6.3 Estructura Organizacional.....	46
6.3.1 Estructura Legal.....	46
6.3.2 Organigrama	46
 7 EVALUACIÓN FINANCIERA	 49
7.1 Proyección de Ingresos, Gastos y Costos	49
7.1.1 Proyección de Ingresos	49
7.1.2 Proyección de Costos.....	50

7.1.3 Proyección de Gastos.....	50
7.2 Inversión Inicial, Capital de Trabajo y Estructura de Capital...	51
7.2.1 Inversión inicial y capital de trabajo	51
7.2.2 Estructura de Capital	52
7.3 Proyección de Estados de Resultados, Situación Financiera, Flujo de Efectivo y Flujo de Caja	52
7.3.1 Estado de Resultados.....	52
7.3.2 Situación Financiera	53
7.3.3 Estado de flujo de efectivo y flujo de caja.....	54
7.4 Proyección de flujo de caja del inversionista, cálculo de la tasa de descuento y criterios de valoración.....	55
7.4.1 Flujo de caja del inversionista.....	55
7.4.2 Tasa de descuento	55
7.4.3 Criterios de valoración	56
8 CONCLUSIONES FINALES.....	57
REFERENCIAS	59
ANEXOS	63

1. INTRODUCCIÓN

1.1 Justificación

En las últimas décadas, la tendencia hacia el consumo consciente en el mundo ha aumentado considerablemente. Como se menciona en el reporte de Euromonitor, denominado “*Las 10 principales tendencias globales de consumo para 2019*”, “La tendencia del consumidor consciente llegó para quedarse. En el corto, mediano y largo plazo, el consumo consciente, sea de tiempo completo o parcial, seguirá aumentando” (Angus & Westbrook, 2019). Es por esto que los consumidores ecuatorianos también están en la búsqueda de opciones más amigables con el medio ambiente y con los animales.

Uno de los complementos más usados por las mujeres son las carteras o bolsos de mano, los cuales llevan consigo diariamente y están fabricados generalmente con cueros animales o materiales sintéticos. Sin embargo la industria peletera, encargada de procesar dichos cueros es una de las más cuestionadas, debido al gran impacto ambiental que ocasiona. Según un estudio realizado por el Ministerio del Ambiente para identificar los impactos ambientales, se determinó que “el 80 % de las industrias dedicadas a la actividad del curtido de pieles en el país, utiliza el proceso basado en las sales de cromo” (Ministerio del Ambiente del Ecuador, 2012). Durante todo el proceso de curtiembre, se utilizan grandes volúmenes de agua y químicos tóxicos como: detergentes, desengrasantes, neutralizantes, bactericidas, desinfectantes, sales básicas, cal, agentes curtientes, engrasantes, pigmentos, solventes, ácidos y melazas.

Es por eso que la industria de curtiembre de pieles tiene un impacto negativo sobre: el medio ambiente; las personas que trabajan en el proceso y que están en constante contacto con los químicos; así como también en las comunidades aledañas a estas fábricas que conviven con las aguas residuales y los desperdicios de esta industria.

El presente proyecto tiene como objetivo, desarrollar un plan de negocios para la fabricación de carteras eco-amigables, utilizando como principal materia prima un cuero alternativo al animal, elaborado de las fibras obtenidas de la hoja de piña que es biodegradable y amigable con el ambiente llamado Piñatex. Este material que está patentado, será importado desde España y se transformará para la fabricación de carteras que serán comercializadas en Quito, Ecuador.

Es importante mencionar que para el desarrollo de este proyecto, se han tomado en cuenta los efectos de la pandemia actual y la propagación del Covid-19 a nivel mundial, lo que ha afectado a corto plazo las operaciones y la proyección de ventas. Sin embargo, se han realizado estimaciones promedio de los últimos cinco años para desarrollar los supuestos a largo plazo.

1.1.1 Objetivo General

Analizar la factibilidad de establecer un negocio de fabricación y comercialización de carteras eco-amigables, elaboradas con un textil similar al cuero elaborado de las fibras de las hojas de piña en la ciudad de Quito.

1.1.2 Objetivos Específicos

- Realizar un análisis de la industria manufacturera local y de la comercialización de carteras, para determinar si es factible ingresar al mercado con el producto propuesto.
- Estudiar el entorno externo y a la industria mediante el uso de herramientas como los análisis PEST y las 5 Fuerzas de Porter.
- Determinar el segmento objetivo para la comercialización de carteras a través de una investigación de mercado.
- Identificar las características y atributos valorados en una cartera por los clientes potenciales.

- Diseñar un plan de marketing basado en los resultados obtenidos a lo largo del proyecto, en el que se incluyan estrategias de producto, precio, plaza y promoción, para posicionar el producto en el mercado.
- Elaborar un plan financiero que permita evaluar la inversión, el financiamiento, la rentabilidad y viabilidad del negocio.
- Definir el proceso y los términos de importación de la materia prima desde España hacia Ecuador.

2. ANÁLISIS DE ENTORNOS

2.1 Análisis del Entorno Externo

En el presente capítulo se realizó un análisis del entorno externo, para lo cual se usaron herramientas como el Análisis PEST con el cual se pudieron identificar las variables que se encuentran fuera del control de la empresa y el modelo de las 5 Fuerzas de Porter con el fin de determinar oportunidades y amenazas para el negocio. De acuerdo a la Clasificación Nacional de Actividades Económicas CIIU 4.0 en Ecuador, el código que corresponde a la industria de fabricación de carteras con textiles similares al cuero, es el C1512.01 (INEC, 2012).

Tabla 1. *Clasificación nacional de actividades económicas Código CIIU*

Clasificación Internacional Industrial Uniforme CIIU	
C1512.01	Fabricación de maletas, bolsos de mano, mochilas y artículos similares, de cuero, cuero regenerado o cualquier otro material, como plástico, materiales textiles, fibras vulcanizadas o cartón, cuando se usa la misma tecnología que en el caso del cuero.

Adaptado de: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2012

2.1.1 Entorno externo – Análisis PEST

En esta sección se presenta un análisis PEST de Ecuador y del país de origen de la materia prima. Para elegir el país proveedor del que se importará la

materia prima, se elaboró una matriz de selección para poder determinar el mejor proveedor de textiles desarrollados a base de plantas, frutas y vegetales, que tienen características y atributos similares al cuero (ver Anexo 1). España es el país que presenta la mayor calificación de acuerdo a los criterios seleccionados y, por lo tanto, se ha definido trabajar con el insumo Piñatex, de la empresa Ananas Anam.

Tabla 2. *PEST ECUADOR*

PEST ECUADOR	
POLITICO/LEGAL	IMPACTO
<p>Clima político</p> <p>El actual gobierno ha implementado reformas con el fin de mejorar el manejo de las finanzas públicas, disminuir el gasto y atraer inversiones. Así también, ha logrado establecer alianzas comerciales con otros mercados y acceder a diversas fuentes de financiamiento. (Banco Mundial, 2019)</p>	<p>Estas políticas y alianzas comerciales representan una oportunidad alta.</p>
<p>Importancia de la industria</p> <p>La Secretaria de Planificación y Desarrollo (Senplades), considera estratégico al sector de la manufactura, ya que considera son “industrias de valor agregado y de vital importancia para el movimiento de la economía del país” (SUPERCIAS, 2017).</p> <p>Debido a su importancia para la economía, en el año 2016 el Ministerio de Productividad desarrolló una nueva política industrial, para impulsar al sector de la manufactura, ya que es considerado uno de los sectores estratégicos para la diversificación de la matriz productiva del país (Mogro, Vera, Bravo & Herrera, 2017).</p>	<p>El que la manufactura sea considerado un sector estratégico y que el gobierno busque impulsarlo, representa una oportunidad alta para el sector.</p>
<p>Incentivos para buenas prácticas ambientales</p> <p>El Acuerdo Ministerial 140 del Ministerio de Ambiente manifiesta que “el Estado incentivará a las personas naturales y jurídicas, y a los colectivos a que protejan la naturaleza y promoverá el respeto a todos los elementos que forman un ecosistema” (Ministerio del Ambiente, 2015). Los incentivos ofrecidos podrán ser de carácter económico a través de deducciones de impuestos y la otorgación de créditos. También podrán ser honoríficos mediante el uso del logo Punto Verde “como un medio de publicidad y marketing, aumentar el</p>	<p>Los incentivos ofrecidos por el gobierno, se consideran una oportunidad media para las empresas que logren poner en práctica políticas amigables con el medio ambiente dentro de sus operaciones.</p>

<p>valor agregado y preferencia comercial de sus productos y servicios, lo cual posibilita el acceso a nuevos mercados”(Ministerio del Ambiente, 2015).</p>	
<p>Legislación Ambiental El Ministerio del Ambiente de Ecuador (MAE), actualmente Ministerio del Ambiente y Agua (MAAE), implementó reformas ambientales con el objetivo de reducir los niveles de contaminación ambiental que las fábricas procesadoras de pieles causan debido a sus procesos de producción y en el tratamiento de desechos. Estas medidas buscan regular al sector curtidor y establecen multas y sanciones para quienes no las ejecuten. (MAE, 2017).</p>	<p>La preocupación por el medio ambiente y se que se establezcan regulaciones por parte del gobierno para controlar la contaminación, representa una oportunidad alta para las organizaciones que ofrecen productos alineados a estas normas en beneficio del planeta.</p>
<p>Acuerdos y Tratados Acuerdo Comercial Ecuador-Unión Europea, puesto en vigencia desde el año 2017 permite que una canasta de productos del Ecuador ingresen con preferencias arancelarias a la Unión Europea. Así también una gama de productos europeos como maquinaria y textiles pueden ingresar al Ecuador con un arancel 0, de acuerdo al cronograma de desgravación arancelaria (Delegación de la Unión Europea en Ecuador, 2017).</p>	<p>Este acuerdo permite tener acceso a insumos y maquinarias innovadores para mejorar la producción local y ampliar el portafolio de la oferta local, lo cual representa una oportunidad alta para el sector.</p>
<p>Requisitos para importar Las importaciones pueden ser realizadas por personas naturales y jurídicas, nacionales o extranjeras domiciliadas en el país. En primera instancia el importador deberá obtener el certificado digital para la firma electrónica; contar con el acceso al sistema aduanero Ecuapass, registrarse como importador y ser aprobados por el Servicio Nacional de Aduana del Ecuador (SENAE). Posterior a esto, una vez arribadas las mercancías al país se deberán desaduanizar las mismas con un agente de aduana acreditado por el SENAE pagando todos los tributos e impuestos correspondientes (Aduana del Ecuador, 2017).</p> <p>Adicional a este procedimiento para la importación específica de Textiles y Calzado, el Consejo de Comercio Exterior e Inversiones estableció en la resolución 401 el <i>Registro de importador de Textiles y Calzado como un requisito obligatorio</i>. (Aduana del Ecuador, 2017).</p>	<p>El registro y control sobre importaciones de textiles y calzado representa una amenaza media, ya que supone un trámite adicional sujeto a control.</p>
ECONOMICO	IMPACTO
<p>Inflación Analizando el nivel de inflación del país se puede ver como desde el año 2015, los índices de precios empiezan a caer hasta llegar a ser negativos en el año 2018. Para el año 2019 se puede observar un leve crecimiento (INEC, 2019).</p>	<p>Este escenario podría significar una amenaza dado que los precios no han crecido de una forma significativa e incluso se ha presentado una deflación en los últimos años.</p>

<p>Tasa de cambio El dólar con respecto al euro se ha depreciado en los últimos años. Ha mantenido una tasa de cambio entre 1,1312 EUR/DOL en 2018 a 1,0957 EUR/DOL en el 2019. Esta depreciación indica que el euro se está posicionando como una divisa más fuerte que el dólar americano y que mantendrá un comportamiento similar en los próximos años. (Euro Dólar estadounidense histórico, s.f.).</p>	<p>La devaluación del dólar frente al euro representa una amenaza media.</p>
<p>Factores específicos de la industria El sector de la manufactura representa uno de los mayores aportes al PIB del país. En el año 2017 su aporte fue de 13.866.1 millones de dólares, registrando un crecimiento para el año 2018 con 14.223,4 millones de dólares (Banco Central del Ecuador, 2019).</p>	<p>La industria genera un considerable aporte a la economía del país y registra crecimiento, esto representa una oportunidad alta.</p>
<p>Balanza Comercial La balanza comercial del Ecuador con España en los últimos 3 años ha sido positiva. En cuanto a las exportaciones no petroleras la tasa de variación entre el 2019 y 2018 fue de 4,1%. En las importaciones la cifra más grande fue de materias primas con 4.141,7 millones de dólares importados entre enero y julio de 2019 (Banco Central del Ecuador, 2019).</p>	<p>La relaciones comerciales entre Ecuador y España son buenas. Las importaciones han incrementado al igual que las exportaciones, lo que representa una oportunidad alta para desarrollar negocios con dicho país.</p>
SOCIAL	IMPACTO
<p>Población Según el último censo en el Ecuador <i>“la población femenina en el 2010 representó el 50,4% de la población total”</i> (INEC,2018). En Quito, la población femenina que contó con empleo al mes de diciembre del 2019 fue de 455,909 mujeres (INEC,2018).</p>	<p>La cifra de población femenina con empleo en Quito es amplia, lo que significaría que este grupo cuenta con ingresos y la capacidad económica para adquirir productos y servicios, lo cual representa una oportunidad.</p>
<p>Actualmente en Ecuador por cada hogar existe 1,6 personas en promedio que generan ingresos. “El 17,6% del país tiene educación superior universitaria, el 44% ha alcanzado educación primaria y el 30% educación secundaria” (Villacís & Carrillo, 2012).</p>	<p>El nivel de población con educación superior es bajo, lo que representaría que el resto de la población generan ingresos mínimos con un poder adquisitivo bajo, lo que puede representar una amenaza media.</p>

<p>Tendencias de consumo Según el INEC, en promedio los hogares destinan el 7,9% del total de sus ingresos al consumo de prendas de vestir y calzado. El principal gasto lo realizan en alimentos y bebidas no alcohólicas (24,4%), transporte (14,6%) y otros bienes y servicios diversos (9,9%) (INEC,2012).</p>	<p>Esta tendencia evidencia que los consumidores destinan sus ingresos principalmente al consumo de alimentos y bebidas, en cuanto al consumo de textiles y calzado es menor, y dadas las condiciones actuales estos porcentajes podrían reducirse aún más y representan una amenaza alta.</p>
<p>Conciencia ambiental Según el módulo de información ambiental presentado por el INEC en el año 2016, los hogares ven la importancia en ciertas características al comprar un nuevo producto, entre ellos destaca el interés por la etiqueta o garantía <i>ecológica</i> de un producto antes de comprarlo lo que evidencia el interés de las familias por un consumo responsable con el medio ambiente. (INEC, 2016).</p> <p>Existe interés por parte del consumidor ecuatoriano en adquirir productos más amigables con el medio ambiente, aunque son productos de nicho debido a que estos productos todavía no se consumen masivamente y presentan precios de venta un poco más elevados (El Productor, 2013).</p>	<p>El interés de los consumidores por productos ecológicos, representa una oportunidad alta.</p>
TECNOLGICO	IMPACTO
<p>Acceso a Internet Según datos del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos en Ecuador: el 36% de la población tiene acceso a internet, el 26,3% de los hogares tiene una computadora, el 76,3% tienen al menos un celular activado y 25% de personas usaron el internet en los últimos 6 meses. (INEC, 2016).</p>	<p>El acceso a internet y telefonía móvil en el país constituye una oportunidad alta para que los consumidores y las empresas tengan más canales de comunicación y de comercio.</p>
<p>Uso de Tecnología Actualmente existe maquinaria especializada para la producción y acabado de los productos manufacturados. Sin embargo estos bienes de capital deben ser importados ya que no existe una amplia oferta local. Los principales proveedores de maquinaria para el sector de manufactura son Alemania, China, España e Italia. Los costos logísticos, así como los aranceles hacen que los costos de producción aumenten.</p>	<p>El que no exista una oferta local amplia y con precios competitivos representa una amenaza alta.</p>

<p>Mano de obra calificada En sectores como la industria textil, la mano especializada es escasa, y son las empresas quienes deben adquirir capacitación en el exterior para poder llevar a cabo una producción con mayor calidad y eficiencia. De igual forma contratan personal con conocimientos básicos en el rubro y deben capacitarlos constantemente para el uso de maquinaria o la implementación de nuevas técnicas de producción.</p>	<p>La falta de mano de obra calificada y especializada es una amenaza alta.</p>
--	--

Tabla 3. *PEST ESPAÑA*

PEST ESPAÑA	
POLITICO/LEGAL	IMPACTO
<p>Panorama político España forma parte de la Unión Europea junto con 27 países más formando una asociación económica y política. Comparten una moneda única y están construyendo progresivamente un mercado único facilitando la libre circulación de personas, capitales, bienes y servicios.</p>	<p>El que España pertenezca a un bloque económico y comercial muy fuerte, con acuerdos y tratados internacionales, lo hace un buen socio y aliado comercial, lo que representa una oportunidad alta.</p>
<p>Facilidad para hacer negocios Según el reporte Doing Business del año 2019, España se encuentra en la posición 30 de 190 países en cuanto a la facilidad de hacer negocios. Además cuenta con un puntaje de 100/100 en aspectos de comercio internacional. (Banco Mundial, 2019).</p>	<p>Hacer negocios con España, según el ranking es fácil por lo cual constituye una oportunidad alta.</p>
<p>Normativas laborales Las normativas de trabajo en España se han modificado y flexibilizado en los últimos años con el fin de crear nuevas plazas de empleo, promover la estabilidad laboral e impulsar los emprendimientos (ICEX España Exportación e Inversiones, 2019).</p>	<p>Las normativas laborales que faciliten el empleo y apoyen al desarrollo de emprendimientos podría significar una oportunidad, ya que se estas medidas pueden ayudar a que la mano de obra no sea tan costosa y a que exista una mayor cantidad de proveedores a precios competitivos.</p>
<p>Incentivos a la inversión El gobierno en conjunto con otras administraciones públicas han creado un sistema de incentivos y ayudas con el fin de fomentar el crecimiento económico a través de la inversión, el empleo indefinido, la innovación, desarrollo e investigación tecnológica (ICEX España Exportación e Inversiones, 2019).</p>	<p>Que se fomente e incentive el crecimiento económico a través de la inversión es un aspecto muy positivo y genera una oportunidad para establecer negocios con este país.</p>
<p>Derecho y Propiedad Intelectual España ha desarrollado una legislación para la era digital. Además, mantiene estrictas leyes y normativas vigentes sobre la protección de datos y derechos de autor (ICEX España Exportación e Inversiones, 2019).</p>	<p>Estas normativas pueden significar una leve amenaza, ya que se debe conocer ampliamente las leyes para no infringirlas y cumplir con todos los reglamentos establecidos sobre la propiedad intelectual.</p>

ECONOMICO	IMPACTO										
<p>Recuperación económica La economía española tuvo en el año 2018 una tasa de crecimiento del 2,4% y está experimentando una recuperación equilibrada desde hace cuatro años (Santander Trade, 2019).</p> <table border="1" data-bbox="389 490 810 674"> <thead> <tr> <th>AÑO</th> <th>TASA</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2016</td> <td>3,0%</td> </tr> <tr> <td>2017</td> <td>2,9%</td> </tr> <tr> <td>2018</td> <td>2,4%</td> </tr> <tr> <td>2019</td> <td>2,0%</td> </tr> </tbody> </table> <p><i>Fuente: Datosmacro</i></p>	AÑO	TASA	2016	3,0%	2017	2,9%	2018	2,4%	2019	2,0%	<p>El crecimiento económico del país y su estabilidad representan una oportunidad.</p>
AÑO	TASA										
2016	3,0%										
2017	2,9%										
2018	2,4%										
2019	2,0%										
<p>Principales sectores El sector industrial es uno de los más importantes de la economía española, aportando el 21,6% del PIB. Dentro de este sector están los textiles, los alimentos procesados, maquinaria, hierro, acero y la manufactura. Adicional a esto, el sector representa el 19,3% de las plazas de empleo (Santander Trade, 2019).</p>	<p>El sector tiene una participación importante en la economía y genera plazas de trabajo, lo que significa una oportunidad.</p>										
<p>Desempleo El nivel de población activa de España es bajo en comparación con las personas en edad de trabajar y aunque el desempleo ha disminuido, las cifras se ubican en 14,70% que representa una tasa alta en comparación con la región (Santander Trade, 2019).</p>	<p>Que exista una tasa de desempleo alta comparada con sus similares de la región representa una amenaza, ya refleja las condiciones sociales que vive el país y que no es tan favorable como la de las economías fuertes de Europa.</p>										
SOCIAL	IMPACTO										
<p>El desempleo y la migración son de sus principales problemas sociales, por los cuales el gobierno ha desarrollado medidas para incentivar la generación de plazas de empleo y busca atraer inversión de empresas. (Santander Trade, 2019).</p>	<p>Que existan políticas gubernamentales para incentivar el desarrollo de las industrias que a su vez generen empleos es un aspecto positivo que representa una oportunidad.</p>										
TECNOLOGICO	IMPACTO										
<p>Más del 70% de la energía de España proviene de combustibles fósiles. Sin embargo, el uso de fuentes de energía renovables está creciendo. En la actualidad las empresas están invirtiendo en innovación y desarrollo en sectores como la manufactura, telecomunicaciones y tecnología.</p>	<p>Que las empresas inviertan en energías menos contaminantes y que aporten con el medio ambiente representa una oportunidad.</p>										
<p>El segmento de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC) es un sector que se está desarrollando ampliamente generando un mayor número de empleos (Santander Trade, 2019).</p>	<p>La generación de empleos en nuevos sectores e industrias es positivo para la economía del país, lo que se traduce en una oportunidad.</p>										

2.1.2 Modelo de 5 Fuerzas de Porter

Amenaza de nuevos entrantes (Media)

- Esta industria requiere de la adquisición de maquinaria y conocimiento especializado en producción y diseño. Es por tanto que se requiere iniciar con un capital que cubra al menos la compra de maquinaria e insumos y las instalaciones adecuadas para la producción y comercialización. Además se debe contar con un diseñador que desarrolle los modelos.
- Existe producción local sin embargo los precios de venta no son bajos, por el contrario las carteras importadas que provienen de países como China son más baratas dada su baja calidad y la aplicación de economías de escala.
- Esta industria utiliza principalmente el canal directo para su distribución.
- Existe una limitada oferta de materia prima en el mercado local, por lo cual es necesaria la importación de insumos.
- Para la producción local, el gobierno a través de diferentes políticas ha buscado impulsar la producción nacional, facilitando el ingreso de maquinaria y reduciendo los aranceles para algunos insumos de la industria a través de acuerdos internacionales.

Después de haber realizado el análisis, se puede determinar que la amenaza de nuevos entrantes es media, debido a que por una parte se requiere inversión en maquinaria e insumos, además es preciso conocer sobre el proceso de producción y las tendencias para ofrecer productos atractivos. Sin embargo, la entrada de productos extranjeros más baratos y sin restricciones pone en desventaja a la producción local.

Amenaza de Productos sustitutos (Alta)

- Un sustituto para las maletas, bolsos de mano, mochilas y artículos similares fabricados de cuero son: los bolsos de tela, canguros,

portafolios, maletines y maletas elaborados a partir de materiales sintéticos o de otros materiales textiles que pueden tener costos mucho más bajos, como las lonas, el fieltro o la cuerina sintética.

- En el país no existen datos sobre empresas que comercialicen carteras eco-amigables elaboradas de textiles como el cuero de piña, que además presenten diseños modernos y en tendencia.
- El rango de precios es muy amplio en este tipo de productos, ya que se puede encontrar en el mercado carteras y bolsos muy baratos elaborados con materiales sintéticos de baja calidad, hasta piezas realmente exclusivas elaboradas de cueros de animales exóticos a precios muy elevados.

Analizando esta amenaza se determinó que es alta, ya que en el mercado existe una amplia oferta de sustitutos.

Poder de negociación de los proveedores (Alto)

- En el país existen proveedores de materias primas localizados en puntos estratégicos del país como Cuenca, Ambato, Quito y Guayaquil. Sin embargo su oferta es limitada y sus precios son altos.
- En cuanto a la oferta de cueros alternativos y eco-amigables la oferta local es inexistente y la cantidad de proveedores de cueros elaborados a base de fibras naturales y biodegradables en el extranjero es muy limitada y dados sus procesos de elaboración amigables con el medio ambiente y con una producción ecológicamente responsable las cantidades ofertadas son pequeñas y toman tiempo en ser elaboradas.

El poder de negociación de los proveedores es alto y es considerado una amenaza, ya que los proveedores se encuentran fuera del país y la materia prima es exclusiva y costosa.

Poder de negociación de los clientes (Alto)

- Tipo de clientes B2C: comprador y consumidor, su poder de negociación es alto, ya que existen otras marcas en el mercado ya establecidas y en cuanto a la materia prima (cuero de piña) es desconocida para los consumidores.
- El cliente decidirá de acuerdo a sus gustos y preferencias si compra el producto. Se debe considerar que este producto no es considerado un artículo de primera necesidad.

El poder de negociación de los consumidores se considera alto.

Rivalidad entre competidores (Media)

- Actualmente en la industria existen 24 empresas registradas en el país bajo el mismo CIIU. Sin embargo las más marcas más reconocidas comercialmente en la misma categoría de productos son: Vassari, Just Lovely, Parisian Chic y Me accesories. Estas marcas tienen presencia en centros comerciales y en canales alternativos como páginas web y redes sociales. Sus productos se destacan principalmente por sus atractivos diseños sin embargo sus costos son altos y en muchos casos sus materiales son sintéticos.
- Actualmente en el país no se comercializan productos elaborados de cueros alternativos a los cueros de origen animal como es el caso en cuero hecho a base de fibras de la hoja de piña.

Con base en lo mencionado, se puede considerar a la rivalidad entre competidores como una amenaza media, ya que el producto propuesto es eco-amigable elaborado de un material innovador. Para ver el gráfico de los resultados del análisis revisar Anexo 2.

2.1.3 Matriz de evaluación de los factores externos (EFE)

Tabla 4. *Matriz EFE*

Factores externos clave	Peso	Calif.	Pond.
Oportunidades			
1.- Acuerdo Comercial Ecuador-Unión Europea	0,14	4	0,56
2.- Incentivos del gobierno para buenas prácticas ambientales	0,10	3	0,30
3.- Desarrollo de nuevas materias primas e innovación textil	0,11	4	0,44
4.- Falta de oferta de productos elaborados con cueros alternativos	0,07	3	0,21
5.- Tendencia de consumo de productos eco-amigables	0,08	4	0,32
Amenazas			
1.- Escasa oferta de mano de obra calificada	0,12	1	0,12
2.- Aumento de importaciones de productos sustitutos de menor precio	0,10	1	0,10
3.- Apreciación del Euro por tipo de cambio	0,09	2	0,18
4.- Necesidad de importación de insumo por falta de oferta local	0,12	2	0,24
5.- Deflación causada por una disminución del consumo	0,07	2	0,14
Total	1,00		2,61

El resultado obtenido de la matriz EFE es un peso ponderado de 2,61 en el que las oportunidades son mayores a las amenazas, lo que indica que existen favorables oportunidades para que el negocio tenga éxito. Uno de los factores determinantes es la apertura comercial que ha obtenido el país con la firma del Acuerdo Comercial Multipartes con la Unión Europea y el desarrollo de materiales alternativos que permiten ofrecer productos innovadores para el mercado local.

2.1.4 Conclusiones:

Después de haber realizado el análisis del entorno y de la industria se ha podido concluir los siguiente:

- Con base en el estudio del entorno realizado, se identificó que el sector de la manufactura es uno de los principales sectores productivos del país y que el gobierno ha desarrollado políticas en favor de desarrollar esta industria. Así también, se evidenció la preocupación del gobierno por promover prácticas que incentiven el cuidado del medio ambiente tanto en las personas como en las empresas. Actualmente existen incentivos para las empresas que apuesten hacia alternativas más amigables con el medio ambiente. También, sobresalieron datos importantes como los hábitos de consumo de los ecuatorianos que se están enfocando en un consumo más responsable con el planeta.
- Gracias a la apertura comercial y la firma del acuerdo entre el Ecuador y la Unión Europea, el sector de la manufactura podrá tener acceso a tecnología que le permita mejorar sus procesos y contar con una mayor oferta de insumos, lo que hace que la oferta local mejore y se pueda ofrecer productos más competitivos y generar un mayor consumo de productos nacionales.
- Una de las barreras de entrada es contar con la materia prima necesaria por lo cual se deberá realizar importaciones de los insumos y uno de los requisitos con los que se deben cumplir es obtener el registro requerido por el Consejo de Comercio Exterior e Inversiones para textiles y calzado.
- Dentro del análisis de la industria, la amenaza más fuerte existente es el poder de negociación de los compradores, ya que en el mercado existen varios productos sustitutos en un amplio rango de precios, sin embargo las características y atributos no se comparan con el producto ofertado.
- Los proveedores de la industria no logran satisfacer la demanda del sector ya que la oferta local es costosa y muy limitada, por lo que adquirir insumos innovadores o no convencionales es más difícil y

podría representar una amenaza. Sin embargo existen proveedores en distintos países que han invertido en innovación y desarrollo de nuevos materiales que ofrecen alternativas eco-amigables que permiten desarrollar productos innovadores para el mercado local.

- En conclusión, tomando todos los factores mencionados anteriormente se puede considerar que esta industria es importante para el país, está creciendo y que tiene limitantes en cuanto a maquinaria, insumos e innovación pero que del mismo modo tiene oportunidades de desarrollo a través de los diversos incentivos gubernamentales y del cambio y concientización en los hábitos de consumo de los ecuatorianos. Un factor clave de diferenciación es la innovación y la preocupación por el medio ambiente que pueden fusionarse para ofrecer productos sumamente utilitarios y a la vez menos contaminantes.

3 ANALISIS DEL CLIENTE

En este capítulo se presenta la investigación de mercado realizada, que permitió determinar los gustos, preferencias y características buscadas por los consumidores de este tipo de productos. Así también, permitió conocer el grado de interés y aceptación de las carteras hechas de cuero de piña. De esta forma se recolectó información útil y necesaria para desarrollar y mejorar el producto ofrecido para satisfacer al máximo las necesidades de los potenciales clientes.

3.1 Grupo objetivo de la investigación

El grupo objetivo se determinó en base a la población de la ciudad de Quito y se tomaron en cuenta variables como el sexo, la edad y el estrato socio-económico.

Tabla 5. *Grupo objetivo de la investigación*

Grupo objetivo		
Población total de Quito	100,0%	2.239.191
Población femenina total	51,4%	1.150.380
Población femenina entre 20-49 años	52,2%	600.483
Estratos: A, B y C+	36,0%	216.174

Adaptado de: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2010.

3.2 Metodología de la investigación

3.2.1 Oportunidad de mercado

Tendencia de consumo consciente y el aumento de la preocupación de las personas por adquirir productos a la moda y a la vez amigables con el medio ambiente. Se identifica una oportunidad de mercado para ofrecer productos con menor impacto negativo en el planeta para satisfacer las necesidades de los consumidores conscientes que cada vez son más.

3.2.2 Problema de decisión administrativa

Determinar si los consumidores están dispuestos a comprar carteras hechas de cuero de piña.

3.2.3 Problema de investigación

¿Cuáles son las preferencias de los consumidores y sus intenciones de compra hacia el nuevo producto propuesto?

3.2.4 Preguntas de investigación

1. ¿Cuáles son los principales atributos que busca un comprador en una cartera?
2. ¿Dónde prefieren los consumidores adquirir este tipo de productos?
3. ¿Cuál es el precio que están dispuestos a pagar por una cartera hecha de cuero de piña?

4. ¿A través de qué medios de comunicación se puede ofrecer el producto?
5. ¿Confirmar a qué segmento debe ir dirigido este tipo de productos?

3.2.5 Objetivos

3.2.5.1 Objetivo general

Determinar las características requeridas por los consumidores de carteras y sus intenciones de compra hacia las carteras hechas de materiales eco-amigables.

3.2.5.2 Objetivos específicos

- Identificar las características buscadas por el consumidor al momento de comprar carteras.
- Precisar sobre el punto de venta preferido por los consumidores para adquirir este tipo de productos.
- Conocer el precio que los consumidores estarían dispuestos a pagar por una cartera hecha de cuero de piña.
- Conocer cuál es el medio de promoción adecuado para llegar fácilmente al consumidor y que este decida comprar el producto.
- Determinar el perfil de consumidor que quiere comprar carteras hechas de cuero de piña.

3.2.6 Hipótesis

3.2.6.1 Hipótesis del problema de investigación

Se afirma que el 50% de los compradores tiene intención de comprar productos hechos de materiales eco-amigables. $H_0: u = 50\%$

Se rechaza la afirmación de que el 50% de los compradores tiene intención de comprar productos hechos de materiales eco-amigables. $H_1: u > 50\%$

3.2.6.2 Hipótesis de las preguntas de investigación

El 80% de los compradores consideran al material como el atributo más importante para comprar una cartera. $H_0:u = 80\%$.

Se rechaza la hipótesis de que el 80% de los compradores consideran al material como el atributo más importante para comprar una cartera. $H_1:u < 80\%$

Se afirma que el 60% de los compradores prefieren a los centros comerciales para realizar sus compras. $H_0:u=60\%$.

Se rechaza la afirmación de que el 60% de los compradores prefieren a los centros comerciales para realizar sus compras. $H_1:u < 60\%$.

Se afirma que el 60% de personas están dispuestas a pagar entre \$40 y \$50 por una cartera hecha de cuero de piña. $H_0:u=60\%$.

Se rechaza la afirmación de que el 60% de personas están dispuestas a pagar entre \$40 y \$50 por una cartera hecha de cuero de piña. $H_1:u < 60\%$.

Se afirma que Instagram es el medio preferido por el 40% de los consumidores para conocer nuevos productos. $H_0:u = 40\%$.

Se rechaza la afirmación de que Instagram es el medio preferido por el 40% de los consumidores para conocer nuevos productos. $H_1:u > 40\%$.

Se afirma que el 70% de las mujeres entre 20 a 49 años se encuentran muy interesadas en comprar carteras hechas de cuero de piña. $H_0:u=70\%$.

Se rechaza la afirmación de que el 70% de las mujeres entre 20 a 49 años se encuentran muy interesadas en comprar carteras hechas de cuero de piña. $H_1:u < 70\%$.

3.3 Investigación cualitativa y cuantitativa

3.3.1 Investigación cuantitativa

Para realizar la presente investigación, se realizó un grupo focal en la ciudad de Quito a 8 mujeres de entre 20 y 49 años, con distintas ocupaciones entre las que estaban estudiantes, asalariadas y trabajadoras independientes. El grupo focal duró aproximadamente 45 minutos. Ver libro de códigos del grupo focal en el Anexo 3 y mapa mental de resultados en el Anexo 4.

Adicionalmente para la investigación cualitativa, se efectuaron dos entrevistas a expertos en el sector de la producción textil y de la moda. Los entrevistados fueron:

- Larissa Mello, diseñadora de moda e influencer brasileña, radicada en Ecuador con 10 años de trayectoria en la industria de la moda. Ha trabajado en Brasil, México y Ecuador. Cuenta con amplia experiencia en el sector textil y de retail. Actualmente trabaja en la empresa Vicunha Textil de Ecuador. Para conocer resultados de la entrevista revisar el libro de códigos de la entrevista al experto (Anexo 5).
- Josselin España, jefe del departamento de ventas de la empresa Promatex dedicada a la producción de carteras, maletas y moda corporativa con 23 años de presencia en el mercado Ecuatoriano. Para conocer resultados de la entrevista revisar el libro de códigos de la entrevista al experto (Anexo 6).

3.3.2 Resultados del análisis cualitativo



Figura 1. Infografía de la encuesta

Para realizar la investigación cuantitativa se realizó una encuesta, en la que se estableció una muestra de 50 mujeres entre 20 y 49 años y un cuestionario de 27 preguntas (ver Anexo 7). Se realizó un análisis de los resultados obtenidos en la encuesta a través de una matriz de correlación y tablas dinámicas que se adjuntan en el Anexo 8.

Basados en el análisis mencionado, se pudo conocer que el 96% de los encuestados muestran interés en comprar productos menos contaminantes y más amigables con el medio ambiente. El grupo de edad entre 21 y 25 años reflejó un mayor interés en probar productos nuevos con un 36%. El mismo grupo indicó estar “muy interesado” en adquirir las carteras de cuero de piña con un 18%.

En cuanto a los atributos del producto, el 38% consideró al material como el atributo más importante en una cartera, seguido del diseño con un 28%. El grupo de ocupación que adquiere una cartera con mayor frecuencia (cada vez que encuentre una de su agrado) es el de asalariados con un 22%.

En cuanto al punto de venta, el lugar preferido para adquirir estos productos es el centro comercial con 46%, seguido de una página web con 22%.

Se reflejó una relación entre el precio que estaban dispuestas a pagar las personas y su familiarización con materiales eco-amigables (hechos a base de plantas/frutas). El 34% que conocía de estos materiales le otorgó un precio justo entre \$60 y \$70. Se realizó un análisis de precios y para conocer el precio justo que los consumidores pagarían por el producto, se usó el modelo Van Westendorp (Anexo 9) que determinó el precio óptimo de \$40.

Por otra parte para la promoción, el medio favorito para conocer sobre los nuevos productos es Instagram con 50% y sobre las carteras artesanales de cuero de piña, son los catálogos en línea con 42%. La promoción que consideraron más atractiva fue el 10% de descuento en la primera compra con el 54% de las respuestas.

3.4 Conclusiones de la investigación de mercado

Los factores más importantes para el consumidor de carteras de la ciudad de Quito son: el material ya que esperan que sea duradero y resistente; así también, manifestaron estar interesados en carteras con un diseño diferente en colores neutros y pasteles, con detalles de personalización.

En cuanto a la plaza, el cliente prefiere adquirir el producto en un local comercial ubicado en un centro comercial, ya que así podrá tener contacto con el producto y evaluar su calidad. Así también, manifestó que le gustaría encontrar el producto en ferias ecológicas en los que se vendan otros productos con su misma filosofía.

El precio óptimo del producto en el mercado, considerando los atributos de la cartera, es de \$40. El consumidor manifestó que estaría dispuesto a pagar un valor adicional tomando en cuenta el tipo de material y los acabados que se le den al producto.

El medio preferido por los consumidores para informarse del producto antes de visitar un local comercial son las redes sociales y en especial Instagram, dado su practicidad de uso y el contenido visual que tiene.

El perfil del consumidor elegido son las mujeres que usan carteras diariamente y la consideran un elemento importante para su imagen y por su funcionalidad. Manifiestan no tener una marca favorita y están en la constante búsqueda de adquirir y probar productos nuevos.

Es por tanto que se puede afirmar que las carteras hechas de cuero de piña, pueden tener un alto nivel de aceptación en el mercado objetivo, ya que los consumidores están en la búsqueda constante de nuevos productos que satisfagan sus necesidades con diseños y materiales innovadores. Adicional a esto, el hecho de utilizar materiales eco-amigables ha captado su atención de manera positiva, ya que también muestran un gran interés en realizar un consumo responsable con el planeta.

4 OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

Para poder determinar la oportunidad de negocio se tomaron en consideración aspectos importantes encontrados en el análisis del entorno y de la industria, así como también en la investigación de mercado en la que se pudieron identificar los requerimientos, gustos, preferencias y hábitos de consumo de los potenciales clientes.

Basado en el análisis del entorno, un aspecto importante es el Acuerdo Comercial Multipartes firmado con la Unión Europea en el año 2017, ya que facilita el ingreso de insumos y maquinaria al Ecuador sin aranceles, lo que permite el desarrollo de la industria local y el mejoramiento de sus productos y procesos, logrando que el consumidor aprecie más la calidad de la producción nacional.

Así también, el gobierno ecuatoriano ha implementado reformas ambientales y ha desarrollado incentivos para promover buenas practicas medioambientales con el objetivo de reducir los niveles de contaminación e impulsar el desarrollo de empresas con mayor conciencia ambiental.

En el análisis de la industria, se pudo identificar que actualmente en el país no se comercializan carteras elaboradas de cueros alternativos al de origen animal como es el caso del cuero hecho a base de fibras de las hojas de piña. Es por esto que representa una gran oportunidad para ofrecer al mercado un producto innovador y eco-amigable.

Actualmente, en la industria local se comercializan carteras con diseños muy estandarizados, antiguos o producto de imitaciones de marcas internacionales, que generalmente están fabricadas con materiales sintéticos con un tiempo de vida muy corto. Así también, están los diseños más exclusivos hechos de cuero pero con precios sobre los cientos de dólares.

Es por eso que Harmony Eco-Bags, desarrollará carteras adaptadas a las últimas tendencias; fabricadas artesanalmente con materiales innovadores y amigables con el medio ambiente; con una filosofía de producción responsable con el planeta y con precios competitivos. Actualmente, no existe un producto similar en el mercado.

De acuerdo a los datos obtenidos en la investigación de mercado, las carteras son un accesorio indispensable para la mujeres, ya que lo usan diariamente para llevar todo tipo de artículos. Del mismo modo, consideran a las carteras como un complemento para su imagen personal y tienen una para cada ocasión.

Se pudo identificar también, el interés de los consumidores por adquirir productos más amigables con el medio ambiente y por conocer la procedencia y la historia detrás del producto que van a comprar, por lo que es necesario que el empaque y el etiquetado del producto transmitan y cuenten la filosofía de la marca y todo el proceso que involucra su fabricación.

Es por tanto, que se identificó la oportunidad para satisfacer todas estas necesidades con un solo producto. Las carteras eco-amigables Harmony Eco-Bags que además de ser un complemento estético que brinda comodidad e imagen a las mujeres, serán un elemento que refleje su preocupación por el medio ambiente.

4.1 Cuadro Estratégico

A través del cuadro estratégico, se compara el nuevo negocio propuesto con sus principales competidores. Para evaluar la competencia actual del mercado, se compararán las carteras hechas de cuero de piña con las carteras de cuero tradicionales. En el eje "x" se colocan las variables ofrecidas por la industria y permite conocer lo que los clientes reciben cuando adquieren el producto. En eje "y" muestra el nivel ofrecido de esta variable hacia los consumidores. Las

puntuaciones se ubican entre 0 y 5, donde 5 significa el nivel más alto de valor que ofrece cada competidor y 0 el más bajo.

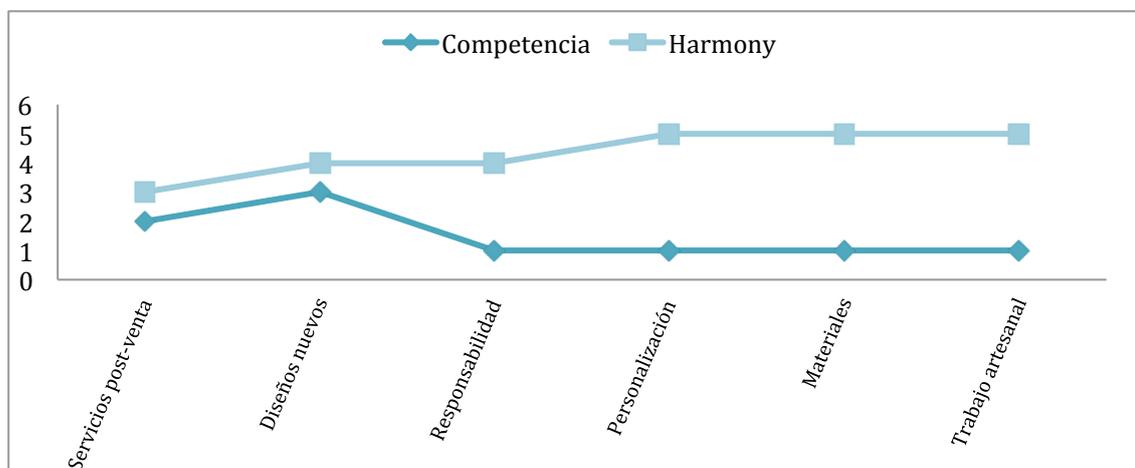


Figura 2. Cuadro Estratégico

Se puede observar en el cuadro que la mayor puntuación que obtiene la competencia es en los diseños, sin embargo no ofrecen personalización de productos, sus procesos industriales no toman en cuenta aspectos de responsabilidad ambiental, trabajan con materiales convencionales y contaminantes. En contraste las carteras con cuero de piña tienen mayor puntuación ya que ofrecen todas estas características, lo que indica el valor añadido que recibirán los consumidores con el producto.

4.2 Matriz RICE

Tabla 6. Matriz RICE

REDUCIR:	INCREMENTAR:
<ul style="list-style-type: none"> • Uso de químicos • Desperdicio de agua • Desperdicio de materias primas 	<ul style="list-style-type: none"> • Procesos de reciclaje • Trabajo artesanal y manual • Servicio post-venta
CREAR:	ELIMINAR:
<ul style="list-style-type: none"> • Nuevos procesos de producción • Personalización de productos • Colecciones de edición limitada 	<ul style="list-style-type: none"> • Uso de pieles animales • Materiales contaminantes • Intermediarios

La matriz RICE, ayuda a determinar las acciones a seguir para ofrecer mayor valor al producto. Es por tanto que se han determinado las siguientes acciones:

- La producción de carteras de cuero involucra un alto consumo de agua y de químicos contaminantes, así como también genera altos volúmenes de desperdicio de insumos y textiles. Es por eso que se va a **reducir** significativamente el uso de químicos y la generación de desperdicios aprovechando al máximo los remanentes textiles (reciclaje).
- Se **incrementará** el uso de trabajo manual y artesanal para darle un mayor valor agregado a los productos. Así también, los procesos de reciclaje se pueden aplicar a todas las etapas del proceso de producción. Complementariamente se puede ampliar la cobertura de los servicios post-venta, dando un seguimiento a los clientes y midiendo su nivel de satisfacción.
- Una estrategia importante es **crear** y desarrollar nuevos procesos de producción, eliminando la producción masiva y reemplazarlo por el trabajo artesanal. Adicionalmente, ofrecer la personalización de productos en cuanto a acabados y colores y lanzar colecciones de stock limitado brindando mayor exclusividad a los clientes.
- Se **eliminará** por completo el uso de pieles animales y de materiales contaminantes que generan daños medioambientales y que perjudican a las personas que trabajan en la industria de curtiduría. Así también se eliminarán los intermediarios para llegar directamente al consumidor final esto permitirá entregar un servicio personalizado y brindar un mejor acompañamiento al cliente.

5 PLAN DE MARKETING

En el presente capítulo, se desarrollaron las estrategias seleccionadas para el producto y se determinó: el mercado objetivo, la propuesta de valor y la mezcla de marketing.

5.1 Estrategia general de marketing

5.1.1 Mercado Objetivo

Para determinar el mercado objetivo se realizó una segmentación de mercado para lo cual se consideró la población de Quito y se tomaron variables de segmentación: geográfica, demográfica, socioeconómica y de comportamiento tomadas en base a la encuesta realizada en el proyecto.

Tabla 7. *Segmentación del mercado objetivo*

Segmentación de Mercado			
Criterios de Segmentación	Variables de segmentación	Porcentaje	Total
Segmentación Geográfica			
Ciudad	Quito	100%	2.239.191
Segmentación Demográfica			
Sexo	Femenino	51,4%	1.150.380
Edad	Entre 20-49 años	52,2%	600.483
Segmentación Socioeconómica			
Estrato	A , B y C+	36%	216.174
Segmentación en función del comportamiento			
Grado de interés	Interés productos eco-amigables	96%	207.527
Uso del producto	Usan carteras	94%	195.075
Disposición compra	Aceptación del producto	96%	187.272
Mercado potencial objetivo			187.272

Adaptado de: Encuesta de Estratificación Socioeconómica INEC, 2011

Se determinó que el mercado potencial objetivo comprende a 187.272 mujeres entre 20 y 49 años, de estratos socioeconómicos: A (Alto), B (Medio Alto) y C+ (Medio Típico) con base a la encuesta de Estratificación del Nivel Socioeconómico del INEC; que muestren interés en adquirir productos eco-amigables, que usen carteras y que estén dispuestas a adquirir carteras fabricadas con de cuero de piña. Sin embargo, se debe tomar en cuenta la

capacidad productiva del negocio para determinar posteriormente a que porcentaje de demanda se puede satisfacer. Para la descripción del buyer persona dirigirse al Anexo 10.

5.1.2 Estrategia de diferenciación y enfoque

La estrategia general de marketing se basa en la diferenciación, cuyo objetivo es ofrecer un producto con características únicas buscadas por el consumidor y que no encuentra en la competencia. Las carteras Harmony Eco-Bags elaboradas con cuero de piña; se diferenciarán por ofrecer diseños en tendencia; serán fabricadas artesanalmente y con innovación en el uso de materiales eco-amigables. Así también, se producirán colecciones de edición limitada brindando así mayor exclusividad a los clientes. Dentro del servicio post-venta, la empresa ofrecerá un servicio de mantenimiento y limpieza de carteras, para prolongar el tiempo de vida de los productos.

El enfoque que se usará es “más por más” la cual implica ofrecer un mejor producto y cobrar un precio más alto que cubra los costos que implican su producción. El uso de materiales innovadores y eco-amigables como el cuero de piña, los diseños en tendencia, la personalización, así como el trabajo artesanal usado para cuidar cada detalle son características que harán que el producto sea percibido con un mayor valor y que el consumidor esté dispuesto a pagar un precio más alto por el mismo.

5.1.3 Estrategia de internacionalización

Dado que la principal materia prima para la elaboración de carteras es el textil elaborado de las fibras de las hojas de la piña (cuero de piña), que se produce únicamente en el extranjero; se realizará la importación del mismo desde España que es el país proveedor de este innovador textil con tecnología patentada. El proceso de importación se realizará bajo el Régimen de importación para el consumo (Régimen 10). “Las mercancías ingresadas bajo

este régimen podrán circular libremente en el Territorio ecuatoriano una vez satisfecha la obligación tributaria aduanera” (SENAE, s.f.).

Adicional a lo antes mencionado, cabe resaltar que gracias al Acuerdo Comercial Multipartes entre Ecuador y la Unión Europea, la subpartida arancelaria 5602.10 bajo la que se clasifica el textil, cuenta con una desgravación inmediata desde que el acuerdo entro en vigencia, el 1 de enero de 2017 y por tanto paga 0% de aranceles por provenir de España.

5.1.4 Propuesta de valor

La propuesta de valor presentada por Harmony Eco-Bags, es ofrecer a las mujeres de Quito, carteras con diseños exclusivos y en tendencia; fabricadas artesanalmente con materiales innovadores y amigables con el medio ambiente como el cuero de piña; que pueden ser usadas en distintas ocasiones del día. Brindando así, atributos de funcionalidad, imagen, elegancia promoviendo un consumo responsable.

La materia prima usada en las carteras, es el textil similar al cuero elaborado a partir de las hojas de la piña y a las que se les ha encontrado un uso provechoso ya que normalmente las hojas de la piña son consideradas un deshecho. Este material textil está creado con una tecnología patentada, que ha sido galardonada a nivel mundial y es el resultado de años de investigación, con el fin de encontrar soluciones alternativas al cuero y a los textiles provenientes del petróleo (cueros sintéticos) y así poder mitigar el daño causado al medio ambiente por estas industrias.

La propuesta de valor se desarrolló en base al modelo Canvas, detallado a continuación:

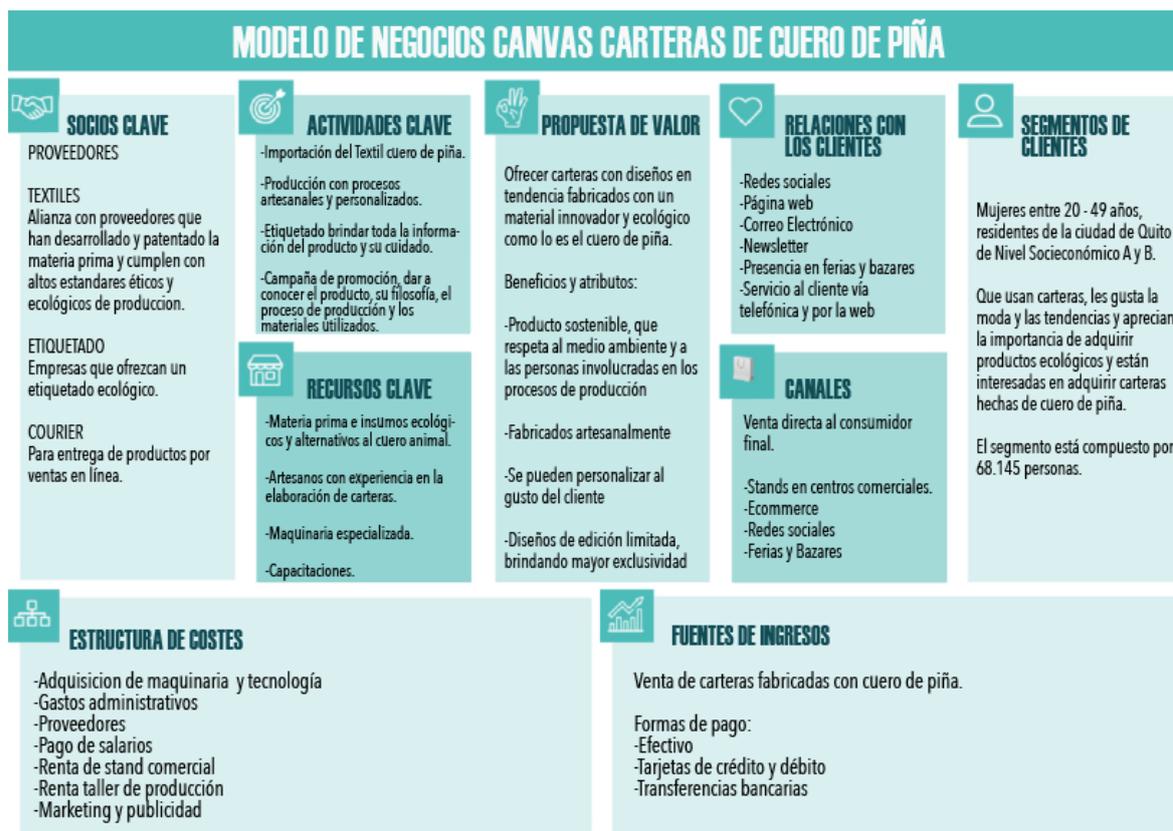


Figura 3. Modelo Canvas

5.2 Mezcla de Marketing

5.2.1 Producto

Las carteras fabricadas con cuero de piña, sirven como complemento de la vestimenta femenina y permiten llevar distintos objetos en su interior. Serán fabricadas artesanalmente y usarán como materia prima principal un textil muy similar al cuero elaborado de las hojas de piña. Este es un material innovador y eco-amigable que será importado desde España. Sus interiores estarán confeccionados en algodón, tendrán hebillas, broches, cierres y tachas metálicas como elementos decorativos.

Para el desarrollo de los diseños se ha realizado una investigación sobre tendencias internacionales en cuanto a estilos, formas, modelos y cromática. Se han adaptado estas tendencias para el mercado local y las necesidades de

los clientes. Las carteras serán producidas en colecciones de edición limitada brindando mayor exclusividad a los clientes y los diseños variarán cada temporada.



Figura 4. Modelos de carteras

Se ofrecen como servicios adicionales la personalización de carteras, en la que el diseñador guiará y acompañará al cliente plasmando sus gustos y requerimientos especiales en una cartera con un diseño único y personalizado. Otro tipo de personalización ofrecida, es la grabación al calor de iniciales en cada cartera.

Como complemento post-venta, la empresa ofrecerá un servicio de mantenimiento y limpieza de carteras, para prolongar el tiempo de vida de los productos.

5.2.1.1 Branding

- **Imagotipo**

Se eligió el nombre "Harmony" que significa armonía en inglés e irá acompañada de la palabra "Eco-Bags" para representar la armonía, el equilibrio y bienestar entre el ser humano y medio ambiente a través del uso de productos en tendencia pero amigables con el planeta, promoviendo así un consumo responsable. El imagotipo se presenta a continuación y es una combinación de texto e imagen.



Figura 5. Imagotipo Hamony Eco-Bags

- **Slogan**

El slogan definido en base a la filosofía de la marca para acompañar al imagotipo es *“Moda en armonía”*.

- **Paleta de color**

Los colores elegidos para representar a la marca son el blanco y negro. Son dos colores que van muy bien combinados o contrastados.

-El color blanco representa pureza y minimalismo.

-El color negro se asocia con la elegancia y sofisticación, es moderno y neutral.

- **Empaque y etiquetado**

El etiquetado se realizará de acuerdo al reglamento RTE INEN 157. En las etiquetas permanentes que irán dispuestas al interior de la cartera, se indicará la composición de materiales, la razón social y RUC del fabricante, el país de origen y las instrucciones de cuidado y conservación del producto (INEN,2018). Para las etiquetas no permanentes se utilizarán hang tags de cartón reciclado, que van acorde a la filosofía de la marca. Se adjuntará una etiqueta en la que se cuente la historia detrás de la marca y en la que se explicará el porque se ha decidido usar materiales amigables con el medio ambiente y ayudará a reforzar los valores de la marca.



Figura 6. Hang Tag

Los empaques, serán bolsas hechas en tela de lienzo 100% algodón con el logo de la marca. El objetivo de presentar el producto en este empaque, es ayudar a reducir la contaminación y que el cliente pueda darle un nuevo uso al empaque después de la compra, ayudando así a reciclar y rehusar.



Figura 7. Bolsas algodón para empacar carteras

5.2.2 Precio

En base al análisis del cliente se estableció un rango aceptable de precios para las carteras fabricadas con cuero de piña entre un límite inferior permisible de USD38 y un límite superior permisible de USD55.

5.2.2.1 Estrategia de fijación de precios

Se fijará el precio basado en el valor percibido por el cliente sobre el producto. Las carteras se presentarán con artículos que complementan el estilo femenino; que ofrecen atributos y materiales de alta calidad, diseños exclusivos; acompañados de servicios personalizados y post venta.

5.2.2.2 Estrategia de entrada

Se utilizará la estrategia de precios de penetración en USD55 que está por debajo de los precios de la competencia que oscilan entre USD70 Y USD90 en productos con similares características de diseño aunque no de materiales. Sin embargo se aplicará este precio para atraer a los potenciales clientes y dar a conocer el producto inicialmente.

5.2.2.3 Estrategia de ajuste

Se aplicará la estrategia de precios dinámica, en la que se modificará el precio buscando satisfacer las necesidades de los clientes sin perder rentabilidad. En el ajuste se tendrá en cuenta la inflación anual del país.

5.2.2.4 Costos de producción

Tabla 8. *Costos de producción*

CARTERAS					
	Detalle	Unidad	Cant. Usada	Costo Unidad	Total
Materiales Directos	Cuero de piña	ML	0,25	\$45,00	\$11,25
	Forro algodón	ML	0,25	\$ 4,00	\$1,00
	Cierre	u	1	\$0,50	\$0,50
	Etiqueta permanente	u	1	\$0,05	\$0,05
	Broches metálicos	u	4	\$0,10	\$0,40
Empaque	Hang tag	u	1	\$0,07	\$0,07
	Empaque bolsa	u	1	\$0,75	\$0,75
TOTAL					\$ 14,02

M.O.D. (Artesanos)	Costo confección por unidad producida	\$	5,00
---------------------------	---------------------------------------	----	------

Se detallan todos los textiles e insumos requeridos para la fabricación, incluida la mano de obra directa (MOD) que será suministrada por artesanos

especializados en la confección de carteras bajo un contrato de producción a largo plazo y se pagará por cada unidad producida.

5.2.3 Plaza

5.2.3.1 Distribución

El canal que se usará es el canal directo ultracorto, en el que no existen intermediarios y el fabricante llega directamente al consumidor final. El cliente podrá adquirir el producto directamente en el punto de venta en el centro comercial o a través del e-commerce donde se gestionará el envío hasta el lugar definido por el cliente.

E-commerce

Se creará una página de comercio electrónico en el que se exhibirá el catálogo de los productos y se habilitará un botón de pagos para que el cliente pueda realizar las compras desde cualquier lugar en el que se encuentre. La distribución en este canal se desarrollará en cuatro etapas: recepción de pedidos, procesamiento del pedido, confirmación de cobro, transporte y entrega hasta el consumidor final.

Tienda física

Los clientes podrán visitar el stand ubicado en un centro comercial en la ciudad de Quito, que estará completamente adecuado con un display de los productos para que el cliente los pueda ver y tocar. Para las ventas en la tienda física se debe planificar semanalmente la logística de abastecimiento y control de stock disponible.

5.2.4 Promoción

Publicidad

Se utilizará la estrategia de promoción "pull" para atraer directamente al consumidor final. Se realizará una campaña de promoción en redes sociales en dos etapas, la primera etapa es la del lanzamiento del producto y reconocimiento de marca, que será fuerte y masiva a través de redes sociales y medios digitales. Posterior a esto se realizará una campaña de pauta digital para generar tráfico, leads y cerrar ventas. La pauta digital se realizará en Instagram, Facebook y Youtube.

Tabla 9. *Gastos de Promoción y Publicidad*

Gastos de Promoción y Publicidad Anual	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Facebook Ads	\$ 3.000,00	\$ 3.030,24	\$ 3.060,78	\$ 3.091,64	\$ 3.122,80
Instagram Ads	\$ 3.000,00	\$ 3.030,24	\$ 3.060,78	\$ 3.091,64	\$ 3.122,80
Youtube Ads	\$ 1.200,00	\$ 1.212,10	\$ 1.224,31	\$ 1.236,66	\$ 1.249,12
Participación en ferias	\$ 400,00	\$ 404,03	\$ 408,10	\$ 412,22	\$ 416,37
Presupuesto Total	\$ 7.600,00	\$ 7.676,61	\$ 7.753,99	\$ 7.832,15	\$ 7.911,10

Promoción de ventas

Se ofrecerá promociones y descuentos especiales de acuerdo a un calendario anual en fechas especiales. Se ofrecerá un programa de afiliación para fidelizar a los clientes, invitarlos a eventos especiales y otorgarles descuentos especiales. En base a resultados obtenidos en la encuesta realizada en el presente plan de negocios, el descuento preferido elegido por los encuestados fue el de obtener el 10% de descuento en su primera compra, con lo cuál se busca animar a los clientes a adquirir el producto y conocer la marca por primera vez.

Relaciones públicas

Con el fin de dar a conocer el producto, se buscará obtener entrevistas en medios digitales e impresos como blogs y revistas relacionados con la ecología, el cuidado del medio ambiente, la moda y el emprendimiento sostenible. Se prevé participar en ferias y eventos ecológicos a los que acudan personas interesadas en conocer y adquirir productos naturales y amigables con el medio ambiente. Con estas participaciones se puede llegar al mercado objetivo permitiéndoles conocer la marca y su filosofía.

Fuerza de ventas

La fuerza de ventas la conforman los vendedores en la tiendas física y virtual los cuales serán capacitados para atender al los clientes brindándoles el mejor servicio y asesorándoles durante el proceso de compra haciendo el proceso de compra un experiencia agradable y personalizada.

Marketing directo

Se realizará a través del Email marketing, se enviarán mensualmente catálogos, ofertas, anuncios y noticias sobre la marca a la bases de datos de la empresa obtenidos en la campaña de promoción en medios digitales.

6 PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

6.1 Misión, visión y objetivos de la organización

6.1.1 Misión

Harmony Eco-Bags es una empresa especializada en el diseño, producción y comercialización de carteras de gran calidad, fabricadas de manera eficiente con materiales y procesos innovadores amigables con el medio ambiente, satisfaciendo las necesidades de nuestros clientes, con miras a contribuir al desarrollo del Ecuador.

6.1.2. Visión

En los próximos 5 años, ser una empresa valorada en el mercado ecuatoriano por brindar calidad y excelencia a nuestros clientes en todo sentido: procesos, productos y servicios para que sientan satisfacción total, creando valor para futuras generaciones.

6.1.3 Objetivos

Objetivos estratégicos a corto plazo

- Lograr posicionar a la marca Harmony Eco-Bags en el mercado quiteño, con un 15% de nuevos clientes para el segundo año.
- Incrementar las ventas estacionales cada año en un 20% en el mes de mayo (día de la madre) y 30% en el mes de diciembre (navidad).
- Aumentar el volumen de ventas en un 40% para el segundo año, expandiendo la venta y entrega de carteras a todas las ciudades del Ecuador a través del e-commerce.
- Lograr capacitar al 100% de los trabajadores para el segundo año.
- Lograr que los tiempos de entrega de las carteras sean de máximo 72 horas para el segundo año.
- Aumentar la cartera de proveedores internacionales en un 50% en los próximos 3 años.

Objetivos estratégicos a largo plazo

- Incrementar dos nuevas líneas de productos: accesorios y calzado para el quinto año.
- Habilitar las compras internacionales en el e-commerce, desarrollando una cadena logística que permita hacer envíos a distintos países para el quinto año.
- Alcanzar el 90% del nivel de fidelización clientes satisfechos para el quinto año.

- Disminuir la merma de materiales hasta llegar a un 5% para el quinto año.
- Expandir la empresa internacionalmente a Europa, llegando a tres países: Dinamarca, Alemania y Suiza iniciando el plan de exportaciones para el sexto año.

6.2 Plan de Operaciones

6.2.1 Cadena de Valor

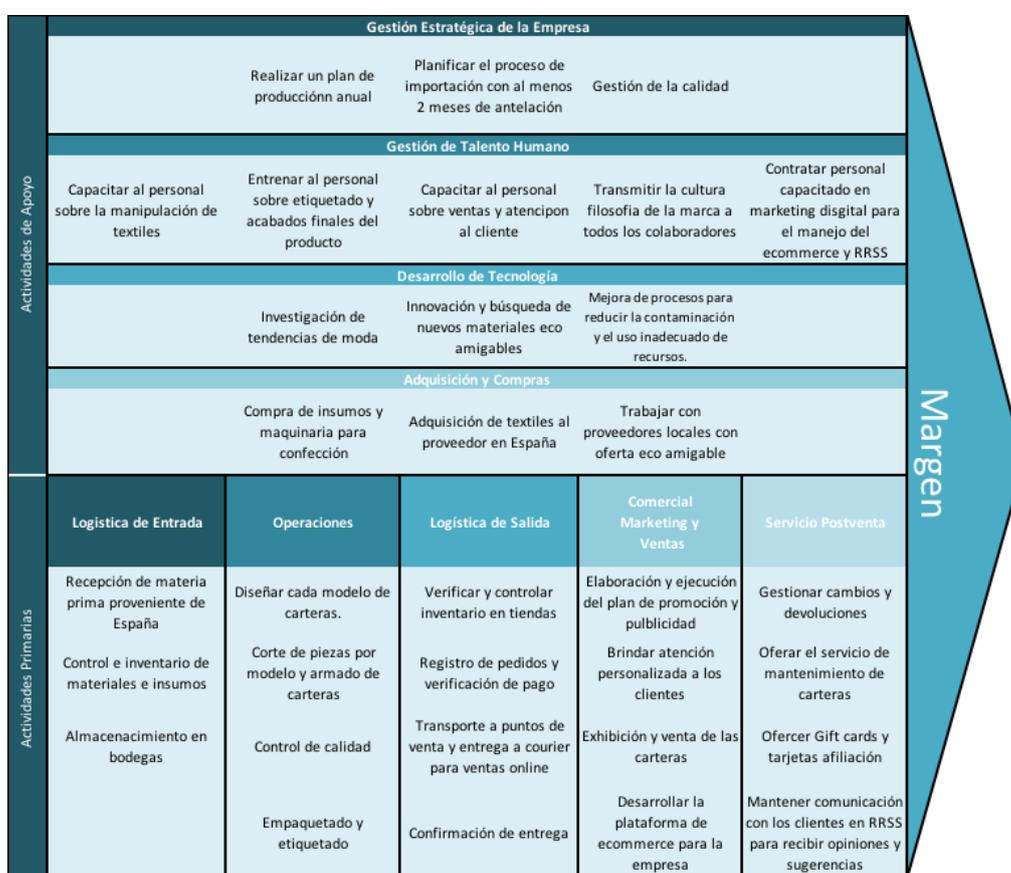


Figura 7. Cadena de valor

Actividades primarias

Logística interna: Se recibirá la materia prima importada y se realizará el inventario de textiles e insumos como: tachas, hebillas y accesorios, se codificarán y registrarán. Inmediatamente después se clasificarán los insumos y

se enviarán a los talleres de los artesanos. Estos procesos estarán a cargo del gerente.

Operaciones: Para iniciar el proceso de fabricación de carteras se necesita elaborar el diseño y los patrones que se usarán para cortar las piezas de cuero de piña y este proceso estará a cargo del diseñador de moda. Inmediatamente se enviarán las piezas a los talleres de los artesanos para que inicien el proceso de confección. Dentro de estos procesos están: devastado, engomado y posterior unión de piezas, se colocan cierres, forros, hebillas. Se realiza un estricto control de calidad de cada cartera, se procede a etiquetar las piezas con las hangtags y se empaca en las bolsas reusables y eco-amigables. Estos procesos serán realizados por los artesanos en sus talleres propios.

Logística de salida: Los vendedores reciben los pedidos de la tienda física y del e-commerce y verifican el pago, se coordinan las rutas de entrega para el transporte a las tiendas físicas y al courier respectivamente. Finalmente, el encargado del transporte courier confirma la entrega del producto.

Marketing y ventas: El gerente elabora y monitorea el plan de promoción y publicidad. La fuerza de ventas se encargará de comercializar y asesorar a los clientes online y offline para que tengan una excelente experiencia de compras. Adicionalmente la empresa como parte del plan de relaciones públicas participará en ferias y eventos para dar a conocer la marca y sus productos.

Servicio post-venta: el community manager confirmará con el cliente la recepción y satisfacción con el producto adquirido. Así también, diligenciarán los cambios y devoluciones y ofrecerán los servicios de mantenimiento y limpieza de carteras. Adicionalmente, el community manager se encargará de dar a conocer los beneficios de adquirir gift cards y tarjetas de afiliación a través de RRSS y Newsletter.

Actividades de soporte

Infraestructura empresarial: la gerencia general realizará una planificación estratégica para definir los objetivos y metas de la empresa. Adicional a esto,

establecerá un plan anual de producción para determinar la compra e importación de insumos. Se gestionará la calidad de todos los procesos y productos.

Administración de recursos humanos: Se comunicará la cultura y filosofía organizacional a todas las áreas de la empresa. Se contratará al personal con experiencia en la producción de carteras y marketing digital. Se planificarán capacitaciones semestrales sobre nuevas técnicas de acabados, etiquetado ventas y aprovechamiento de los insumos. Todas estas actividades estarán a cargo del gerente general.

Desarrollo tecnológico: el diseñador de moda realizará análisis trimestrales de tendencias internacionales y las adaptará al mercado local. Así también realizará la búsqueda de nuevos materiales innovadores y amigables con el medio ambiente para diversificar la oferta de insumos y diseños para los clientes. También, evaluará los procesos para realizar mejoras y lograr mayor optimización.

Adquisiciones: El gerente general realizará una planificación de compras para organizar la adquisición de insumos y textiles así como la participación en ferias internacionales de insumos de confección para adquirir nuevos materiales. Se importará el cuero de piña desde España y se contratará a una empresa local para el suministro de etiquetas ecológicas.

6.2.2. Mapa de Procesos



Figura 8. Mapa de Procesos

En el mapa de procesos se reflejan los procesos necesarios para lograr satisfacer las necesidades de los clientes.

Dentro de los procesos directivos se encuentra la planeación estratégica en la cual se contemplarán: la toma de decisiones, auditoría interna y planes de mejora para la organización.

En cuanto a los procesos clave, están detallados los procesos de innovación, producción y servicio post venta para aportar valor al producto y que este sea percibido por el cliente.

Como procesos de soporte se han incluido al proceso de compras, la contabilidad, actividades de marketing y estrategias de comunicación, así como también el proceso de administración del talento humano.

6.2.3 Flujograma de procesos

El flujograma describe los principales procesos que realiza la empresa para entregar valor al cliente. Se han dividido en tres etapas: compras y abastecimiento, producción y distribución. Estos procesos están conectados entre sí desde el inicio hasta que finaliza con la entrega del producto al cliente.

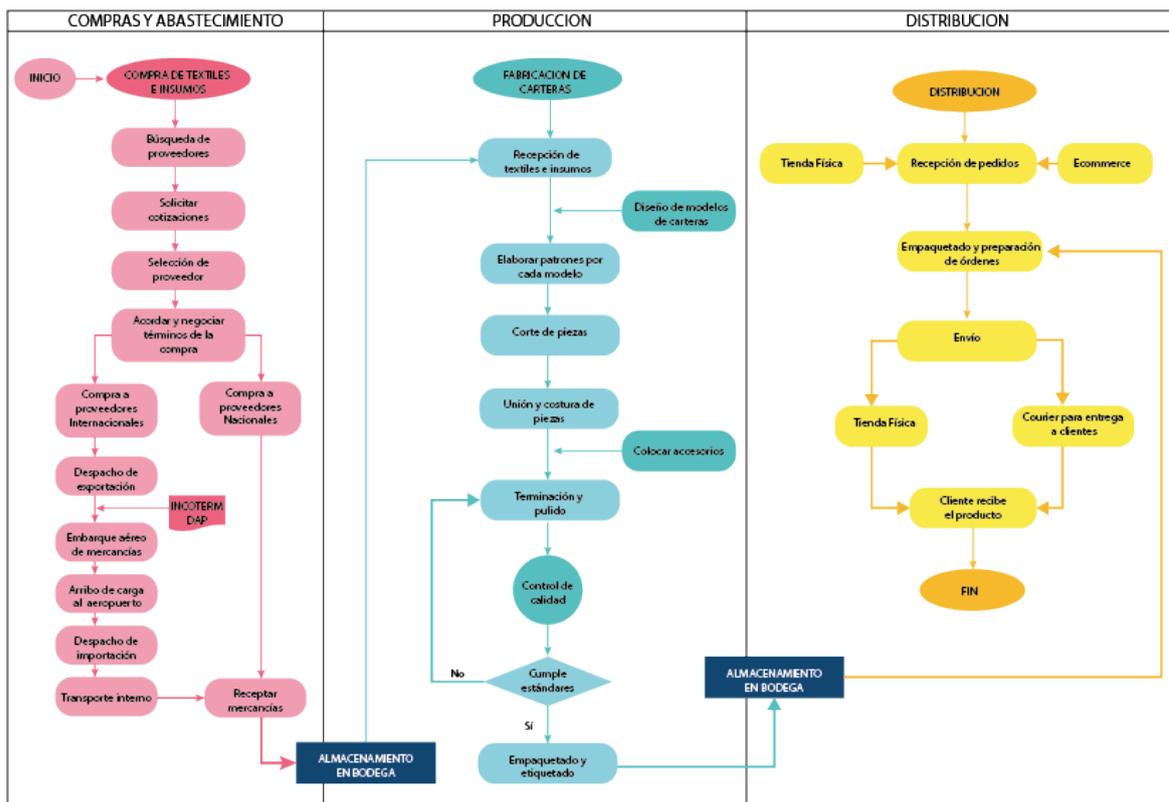


Figura 9. Flujo grama de procesos

- **Proceso de Producción**

Para la fabricación del producto se contratará a artesanos con amplia experiencia en la producción artesanal de carteras que le impregnarán su delicado trabajo manual a cada cartera. Estas personas laborarán en sus propios talleres y se planificará la entrega de la producción de forma semanal. Se ha optado por esta opción ya que se le quiere otorgar al producto un acabado impecable y la mano de obra calificada en este rubro es muy escasa.

En un inicio se trabajará con un taller y esta cantidad irá en aumento de acuerdo a la demanda del producto.

El proceso de producción inicia con la recepción de materiales e insumos provenientes de proveedores nacionales y extranjeros, que han sido debidamente inventariados, clasificados y almacenados en la bodega de la empresa para la posterior entrega a los artesanos en sus talleres propios. Se realizan los diseños, para posteriormente elaborar los patrones para el corte de piezas. En los talleres de los artesanos se realizará la confección de las carteras se colocarán los accesorios y pasarán a la terminación y pulido. Posterior a esto se realiza el control de calidad para pasar al etiquetado y empaquetado. Finalmente se envían de los talleres los productos terminados a la bodega de la empresa para su inventario y almacenamiento.

La capacidad máxima de producción estimada por cada taller de artesanos es de 200 carteras mensuales y de 50 carteras semanales.

- **Infraestructura**

La infraestructura necesaria para la operación del negocio será una oficina en la que trabajarán el gerente y el community manager y una bodega en la que se almacenarán los productos terminados y se gestionarán los envíos para las ventas en línea. Adicional a esto, será necesario construir un stand comercial adecuado para la exhibición de los productos, que cumpla con los requerimientos estéticos para funcionar dentro de un centro comercial.

- **Proceso de Importación**

Para la fabricación de carteras Harmony Eco-Bags es necesaria la importación del textil fabricado de las fibras de la hoja de piña, llamado Piñatex, que es una marca patentada y desarrollada por la empresa Ananas Anam con su sede principal en el Reino Unido y con subsidiarias en España y Filipinas. Las importaciones se realizarán cumpliendo el plan anual de adquisiciones desarrollado por la empresa.

Los términos de negociación acordados entre Harmony Eco-Bags Cía. Ltda. y Ananas Anam será bajo el Incoterm DPU (Delivered at Place Unloaded) en el cual el proveedor tendrá la responsabilidad de pagar el transporte y asumir el riesgo de la mercancía desde el aeropuerto de origen (Barcelona, España) hasta el lugar designado para la entrega que en este caso será el aeropuerto de destino (Quito, Ecuador). El tiempo de tránsito será de 6 a 12 días desde que se realiza la orden de pedido. Una vez arribada la carga al aeropuerto de destino, un agente de aduana se encargará del trámite de desaduanización y se contratará una empresa para el transporte interno de las mercancías.

Se debe realizar la clasificación arancelaria correspondiente al textil que será importado. Piñatex es un textil no tejido elaborado de las fibras de las hojas de piña. Se ha clasificado con la subpartida 5602.10.00.00

Tabla 10. *Clasificación arancelaria*

CLASIFICACION ARANCELARIA		
Número de Sección	11	MATERIAS TEXTILES Y SUS MANUFACTURAS
Número de Capítulo	56	Guata, fieltro y tela sin tejer; hilados especiales; cordeles, cuerdas y cordajes; artículos de cordelería
Número de Partida S.A.	56.02	Fieltro, incluso impregnado, recubierto, revestido o estratificado.
Número de Subpartida S.A.	5602.10	Fieltro punzonado y productos obtenidos mediante costura por cadeneta.
Número de Subpartida Subregional-NANDINA	5602.10.00	
Número de Subpartida Nacional	5602.10.00.00	

Adaptado de: Arancel Ecuador, 2017

A continuación se detallan los tributos que deberá pagar el textil importado:

Tabla 11. *Cálculo de tributos*

TRIBUTO	VALOR
IVA	12%
FONDINFA	0,5%
TARIFA PREFERENCIAL ACUERDO MULTIPARTES EC-UE	0%

Adaptado de: SENA, 2020

Gracias al Acuerdo Comercial Multipartes entre Ecuador y la Unión Europea, la subpartida arancelaria 5602.10, cuenta con una desgravación inmediata desde que el acuerdo entro en vigencia el 1 de enero de 2017 y por tanto paga 0% de aranceles por provenir de España. Para que el producto se beneficie de la tarifa preferencial para los países de la Unión Europea, es necesario presentar la documentación que pruebe el origen de las mercancías que en este caso pueden ser: “Certificado de circulación de mercancías EUR.1, o Declaración en factura” (Servicio Ecuatoriano de Normalización INEN, 2020).

6.3 Estructura Organizacional

6.3.1. Estructura Legal

La figura jurídica bajo la cual se constituirá la empresa Harmony Eco-Bags es la “Compañía de Responsabilidad Limitada” según la Ley de Compañías vigente en el Ecuador. Se nombrará un representante legal y una vez la empresa esté constituida legalmente, se procederá a obtener el registro de importador en la SENA E para posteriores importaciones.

Para definir la figura jurídica se tomaron en cuenta los siguientes aspectos:

- La empresa será un negocio familiar y contará con dos socios en un inicio y al contrario de una persona natural, una compañía constituida separa el patrimonio de la empresa del de sus socios. “La compañía de responsabilidad limitada es la que se contrae entre dos o más personas, que solamente responden por las obligaciones sociales hasta el monto de sus aportaciones individuales” (Ley de Compañías, 2014).
- Dadas las actividades de la empresa, está puede ser constituida bajo esta figura “La compañía de responsabilidad limitada podrá tener como finalidad la realización de toda clase de actos civiles o de comercio y operaciones mercantiles permitidos por la Ley” (Ley de Compañías, 2014).
- El capital mínimo requerido para constituir la compañía es de USD400.

6.3.2. Organigrama

Para diseñar una estructura organizacional adecuada para la empresa se han tomado como referentes a empresas dentro del rubro. Se realizó un análisis comparativo con las empresas Just Lovely y Promatex y se evidenció que la estructura se basa principalmente en la producción y en las ventas. Just Lovely cuenta con un gerente general, un contador, un administrador, vendedores y operarios de producción (Cadena, 2010). Así también Promatex, cuenta con un gerente, un departamento de ventas, operarios y diseñadores (J. España, entrevista personal, 13 de noviembre 2019).

Harmony Eco-Bags tiene una estructura organizacional funcional diseñada en base al tamaño inicial de la empresa y enfocada en los requerimientos operativos del negocio. El propietario de la empresa es Diseñador de Modas titulado por lo que estará encargado del área creativa y trabajará conjuntamente con los artesanos. Ocupará también el cargo de gerente general para supervisar cada uno de los procesos y se encargará de construir y fortalecer la imagen de marca, planificando estrategias de apoyo y desarrollo para el e-commerce y la tienda física. Se contará con el apoyo de dos vendedores y un community manager para el manejo del e-commerce y las redes sociales.

También se debe mencionar que para el manejo legal, logística nacional e internacional y contabilidad serán contratadas empresas externas para optimizar así el uso de recursos de la empresa. A continuación se presenta el organigrama de Harmony Eco-Bags:



Figura 10. Organigrama de la empresa

En la siguiente tabla se detallan las funciones de cada miembro de la organización:

Tabla 12. *Descripción cargos y funciones de la empresa*

CARGO	FUNCIONES
<i>Gerente General</i>	Representante legal de la empresa, se encarga de la planificación estratégica, toma de decisiones, negocia con proveedores, asigna funciones y responsabilidades a los colaboradores, coordina importaciones, contrata personal. Elabora estrategias de marketing para la empresa y sus tiendas físicas y virtuales, mide el grado de satisfacción del cliente, diseña campañas publicitarias y supervisa a los vendedores y el cumplimiento de las metas, propone mejoras para la marca.
<i>Diseñador de Moda</i>	Elabora los diseños de las carteras, realiza análisis de tendencias, elabora fichas técnicas y reportes de requerimientos de insumos, verifica la calidad de los textiles. Supervisa y acompaña el trabajo de los artesanos.
<i>Artesanos</i>	Revisan la materia prima, optimizan el tiempo y el uso de los insumos, aplican sus conocimientos y experiencia para la fabricación de las carteras.
<i>Vendedores</i>	Se encargan de la venta personalizada a los clientes, brindan un excelente servicio para fidelizarlos y ofertan productos y servicios complementarios a la compra.
<i>Community Manager</i>	Se encarga de las redes sociales de la marca y del manejo del ecommerce. Diseña un plan de contenidos y realiza publicaciones, fotografía, material gráfico y audiovisual. Supervisa el correcto funcionamiento de los canales digitales, coordina y planifica los envíos a los clientes.

7 EVALUACIÓN FINANCIERA

En el presente capítulo se evaluarán: la inversión inicial requerida, los costos y gastos del proyecto. Así también, se evaluarán los estados financieros con una proyección a cinco años para poder determinar la viabilidad del plan de negocios propuesto.

7.1 Proyección de Ingresos, Gastos y Costos

7.1.1 Proyección de Ingresos

La proyección de ventas mensuales y anuales se determinó con base en el mercado potencial objetivo que comprende a 187.272 mujeres que viven en Quito; que pertenecen a los estratos socio-económicos: alto, medio alto y medio típico; y que están en el rango de edad entre 20 y 49 años. Adicionalmente, se tomó en cuenta la capacidad máxima de producción provista por cada taller de artesanos que es de 200 carteras mensuales.

Es por tanto, que teniendo en cuenta un supuesto conservador por el inicio del negocio se ha determinado una producción inicial de 95 carteras mensuales y con un total de 1494 carteras anuales, llegando así al 0,08% del total del mercado objetivo durante el primer año. Así también, al ser un producto novedoso y acompañado de la estrategia de marketing se estimó un crecimiento de 5% mensual durante el primer año; 2% mensual en el segundo año y 1% mensual en el tercer año, los años siguientes mantendrá el mismo nivel de ventas del último año. En los meses de mayo y diciembre de cada año, se registrará un crecimiento en las ventas dadas las festividades del día de la madre y de navidad en las cuales las mujeres son más propensas a comprar carteras.

Las políticas de pago a proveedores son de 50% de contado y 50% de crédito a 30 días. La política de cuentas por cobrar se estableció en 50% de pagos en efectivo y 50% de pagos a crédito a 30 días, en los que se reflejará el pago con tarjeta de crédito o débito, ya que las entidades bancarias acreditarán dichos valores a la cuenta de la empresa al mes siguiente de la compra. Los precios de venta, se ajustarán a la inflación anual promediada de los últimos 5 años calculados en base a datos publicados por el Banco Central del Ecuador.

Tabla 13. *Proyección de ventas anuales*

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Cantidad Proyectada de ventas	1.494	1.931	2.173	2.267	2.267
Precio	\$55,00	\$55,55	\$56,11	\$56,68	\$57,25
Ingresos	\$82.170,00	\$107.275,55	\$121.936,57	\$128.493,61	\$129.788,82

7.1.2 Proyección de Costos

En la proyección de costos, se tomó en consideración el costo de la materia prima importada y los demás insumos locales, así como también los costos de producción. La inflación usada de 1,01% es el promedio de los últimos cinco años calculada en base a datos del Banco Central del Ecuador. El costo final de la materia prima importada es de \$45.00 por metro lineal (ML). A

continuación se detallan los valores de materia prima directa e indirecta, usada en la producción.

Tabla 14. *Proyección de Costos*

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Costo Total MPD	\$ 40.035,60	\$ 51.319,73	\$ 57.622,13	\$ 59.896,53	\$ 57.533,73
Costo Total MPI	\$ 2.487,06	\$ 3.188,04	\$ 3.579,56	\$ 3.720,84	\$ 3.574,06
Costo Total MOD	\$ 7.540,00	\$ 9.677,12	\$ 10.878,23	\$ 11.344,04	\$ 11.254,04
Unidades vendidas	1494	1931	2173	2267	2267

7.1.3 Proyección de Gastos

Dentro de la estimación de gastos se encuentran: los gastos operacionales que se incluyen principalmente arriendos, transporte, servicios, entre otros; gastos de promoción y publicidad; gastos indirectos de fabricación y gasto en salarios. Se detallan a continuación:

Tabla 15. *Proyección de Gastos*

DETALLE	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Gastos suministros de oficina	\$ 480,00	\$ 484,84	\$ 489,73	\$ 494,66	\$ 499,65
Servicios básicos	\$ 1.200,00	\$ 1.212,10	\$ 1.224,31	\$ 1.236,66	\$ 1.249,12
Gasto movilización	\$ 720,00	\$ 727,26	\$ 734,59	\$ 741,99	\$ 749,47
Gasto arriendo oficina/bodega	\$ 6.000,00	\$ 6.060,48	\$ 6.121,57	\$ 6.183,28	\$ 6.245,60
Gasto arriendo stand comercial	\$ 12.000,00	\$ 12.120,96	\$ 12.243,14	\$ 12.366,55	\$ 12.491,20
Gasto creación del e-commerce	\$ 500,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Gasto mantenimiento mensual ecommerce	\$ 1.020,00	\$ 1.030,28	\$ 1.040,67	\$ 1.051,16	\$ 1.061,75
Promoción y publicidad	\$ 7.600,00	\$ 7.676,61	\$ 7.753,99	\$ 7.832,15	\$ 7.911,10
Transporte Interno de Mercancías	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00
Nacionalización de Mercancías	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00
Gastos de Constitución	\$ 600,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Gastos Totales	\$ 31.620,00	\$ 30.812,52	\$ 31.107,99	\$ 31.406,44	\$ 31.707,90

7.2 Inversión Inicial, Capital de Trabajo y Estructura de Capital

7.2.1 Inversión inicial y capital de trabajo

La inversión inicial que requiere el proyecto es de \$14.032 y está compuesta por: el capital de trabajo y la inversión en propiedad, planta y equipo que incluyen los equipos de computo, muebles y la estructura del stand comercial ubicado dentro de un centro comercial. La inversión es baja debido a que al contratar el servicio de artesanos especializados en la fabricación de carteras que cuentan con talleres propios, no será necesario invertir en maquinaria.

Tabla 16. *Inversión inicial y capital de trabajo*

Inversiones PPE	\$ 6.051,00
Capital de Trabajo	\$ 7.981,12
TOTAL INVERSION INICIAL	\$ 14.032,12

7.2.2 Estructura de Capital

La estructura de capital de la empresa, estará compuesta por el 40% de capital aportado por los socios y el 60% con la adquisición de un préstamo en Banco Procredit que otorga una tasa de interés de 11,85% anual, a un plazo de 60 meses con una cuota mensual fija de \$186,56.

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

7.3.1 Estado de Resultados

Tabla 17. *Estado de Resultados*

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ventas	\$ 82.170,00	\$ 107.275,55	\$ 121.936,57	\$128.493,61	\$ 129.788,82
Costo de los productos vendidos	\$ 29.660,68	\$ 38.212,02	\$ 42.853,80	\$ 44.658,59	\$ 44.946,51
UTILIDAD BRUTA	\$ 52.509,32	\$ 69.063,53	\$ 79.082,77	\$ 83.835,02	\$ 84.842,32
Gastos sueldos	\$ 31.961,80	\$ 34.389,01	\$ 34.719,53	\$ 35.053,37	\$ 35.390,58

Gastos generales	\$ 30.120,00	\$ 29.312,52	\$ 29.607,99	\$ 29.906,44	\$ 30.207,90
Gastos de depreciación	\$ 783,92	\$ 783,92	\$ 783,92	\$ 783,92	\$ 783,92
Gastos de Promoción y publicidad	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS Y PARTICIP.	(10.356,40)	4.578,07	13.971,32	18.091,28	18.459,91
Gastos de intereses	926,35	762,40	577,97	370,49	137,09
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPACIÓN	(11.282,75)	3.815,66	13.393,36	17.720,80	18.322,82
15% Participación Trabajadores	0,00	572,35	2.009,00	2.658,12	2.748,42
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	(11.282,75)	3.243,31	11.384,35	15.062,68	15.574,40
25% impuestos a la renta	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
UTILIDAD NETA	(11.282,75)	3.243,31	11.384,35	15.062,68	15.574,40

En el estado de resultados se ven reflejados los ingresos y gastos de la empresa Harmony Eco-Bags y está proyectado a un periodo de cinco años. En el primer año existe pérdida debido a todos los gastos incurridos para la creación de la empresa. Sin embargo, a partir del segundo año se presentan utilidades como resultado del crecimiento de las ventas obtenidas gracias a las estrategias de comercialización y al plan de publicidad y promoción.

7.3.2 Situación Financiera

El estado de situación financiera refleja los montos de activos, pasivos y patrimonio de la empresa de forma anual. Los pasivos se reducen por el pago de la deuda (crédito bancario). El patrimonio va en aumento debido a las utilidades generadas por el negocio.

Tabla 18. Estado de situación financiera

AÑO	0	1	2	3	4	5
Activos	14.698,07	2.951,74	5.218,56	15.181,58	28.390,79	40.580,82
Corrientes	8.647,07	(2.315,34)	735,41	11.482,35	25.475,49	38.449,44
Efectivo	7.315,17	(9.845,65)	(8.084,40)	1.751,11	15.676,94	31.441,37
Cuentas por cobrar	0,00	5.142,50	6.027,65	6.677,61	6.744,92	6.812,91
Inventario Prod. Terminados	0,00	271,67	328,96	348,89	348,89	0,00
Inventarios Materia Prima	1.254,00	1.848,00	2.151,60	2.362,80	2.362,80	0,00
Inventarios Sum. Fabricación	77,90	268,14	311,60	341,94	341,94	195,16
No corrientes	6.051,00	5.267,08	4.483,15	3.699,23	2.915,31	2.131,38
Propiedades, planta y equipo	6.051,00	6.051,00	6.051,00	6.051,00	6.051,00	6.051,00
Depreciación acumulada	0,00	783,92	1.567,85	2.351,77	3.135,69	3.919,62
Intangibles	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Amortización acumulada	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Pasivos	9.085,22	8.621,64	7.645,15	6.223,81	4.370,35	985,98
Corrientes	665,95	1.514,73	2.014,56	2.253,96	2.268,73	985,98
Cuentas por pagar proveedores	665,95	981,40	1.142,63	1.254,79	1.254,79	0,00
Sueldos por pagar	0,00	533,33	533,33	533,33	533,33	533,33
Impuestos por pagar	0,00	0,00	338,59	465,84	480,61	452,65
No Corrientes	8.419,27	7.106,91	5.630,60	3.969,85	2.101,62	0,00
Deuda a largo plazo	8.419,27	7.106,91	5.630,60	3.969,85	2.101,62	0,00
Patrimonio	5.612,85	(5.669,91)	(2.426,59)	8.957,76	24.020,44	39.594,84
Capital	5.612,85	5.612,85	5.612,85	5.612,85	5.612,85	5.612,85
Utilidades	0,00	(11.282,75)	(8.039,44)	3.344,92	18.407,59	33.981,99

7.3.3 Estado de flujo de efectivo y flujo de caja

El flujo de caja inició con \$ 6.649,22 para cubrir los gastos del proyecto, a partir del tercer año se visualizan saldos positivos como resultado del aumento de las utilidades y la reducción de la deuda.

Tabla 19. *Flujo de efectivo*

	0	1	2	3	4	5
Actividades operacionales	\$ (1.331,90)	\$ (15.848,46)	\$ 3.237,56	\$ 11.496,26	\$ 15.794,06	\$ 17.866,05
Utilidad neta		\$ (11.282,75)	\$ 3.243,31	\$ 11.384,35	\$ 15.062,68	\$ 15.574,40
Depreciaciones y Amortizaciones		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(+) Depreciación		\$ 783,92	\$ 783,92	\$ 783,92	\$ 783,92	\$ 783,92
(+) Amortización		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(-) Δ CxC		\$ (5.142,50)	\$ (885,15)	\$ (649,96)	\$ (67,31)	\$ (67,99)
(-) Δ Inventario PT	\$ -	\$ (271,67)	\$ (57,29)	\$ (19,93)	\$ -	\$ 348,89
(-) Δ Inventario MP	\$ (1.254,00)	\$ (594,00)	\$ (303,60)	\$ (211,20)	\$ -	\$ 2.362,80
(-) Δ Inventario SF	\$ (77,90)	\$ (190,24)	\$ (43,46)	\$ (30,34)	\$ -	\$ 146,78
(+) Δ CxP proveedores		\$ 315,45	\$ 161,23	\$ 112,16	\$ -	\$ (1.254,79)
(+) Δ Sueldos x pagar		\$ 533,33	\$ -	\$ (0,00)	\$ (0,00)	\$ -
(+) Δ Impuestos		\$ -	\$ 338,59	\$ 127,25	\$ 14,77	\$ (27,96)
Actividades de inversión	\$ (6.051,00)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(-) Adquisición PPE e intangibles	\$ (6.051,00)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Actividades de financiamiento	\$ 14.032,12	\$ (1.312,36)	\$ (1.476,31)	\$ (1.660,75)	\$ (1.868,23)	\$ (2.101,62)
(+) Δ Deuda largo plazo	\$ 8419,272	\$ (1.312,36)	\$ (1.476,31)	\$ (1.660,75)	\$ (1.868,23)	\$ (2.101,62)
(-) Pago de dividendos		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(+) Δ Capital	\$ 5612,848	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Incremento neto en Efectivo	\$ 6.649,22	\$ (17.160,82)	\$ 1.761,25	\$ 9.835,51	\$ 13.925,83	\$ 15.764,43
EFFECTIVO PRINCIPIOS DE PERÍODO		\$ 7.315,17	\$ (9.845,65)	\$ (8.084,40)	\$ 1.751,11	\$ 15.676,94
TOTAL EFECTIVO FINAL DE PERÍODO	\$ 6.649,22	\$ (9.845,65)	\$ (8.084,40)	\$ 1.751,11	\$ 15.676,94	\$ 31.441,37

Tabla 20. *Flujo de caja del proyecto*

FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO						
	0	1	2	3	4	5
Saldo inicial	\$ -13.366,17	\$ 1.902,91	\$ 1.962,34	\$ 2.029,20	\$ 2.104,41	\$ 41.063,12
Saldo Acumulado	\$ -13.366,17	\$ -11.463,26	\$ -9.500,91	\$ -7.471,71	\$ -5.367,30	\$ 35.695,82

7.4 Proyección de flujo de caja del inversionista, cálculo de la tasa de descuento y criterios de valoración

7.4.1 Flujo de caja del inversionista

El flujo de caja del inversionista toma como referencia al flujo de caja del proyecto, se contemplan únicamente los aportes de los inversionistas en el negocio sin la deuda por el préstamo bancario.

Tabla 21. *Flujo de caja del inversionista*

FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA						
	0	1	2	3	4	5
Saldo inicial	\$ -4.946,90	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ -0,00	\$ 38.874,10
Saldo Acumulado	\$ -4.946,90	\$ -4.946,90	\$ -4.946,90	\$ -4.946,90	\$ -4.946,90	\$ 33.927,20

7.4.2 Tasa de descuento

La beta es mayor a 1, lo que indicaría que el activo tiene un mayor riesgo por lo que requerirá una tasa de descuento más alta en este caso 22,50% .

A continuación se detallan los parámetros usados para los cálculo:

Tabla 22. *Cálculo de la tasa de descuento*

TASA DE DESCUENTO	
Tasa libre de riesgo	0,89%
Tasa de mercado	8,92%
Beta apalancada de la industria	1,32
Riesgo país	9,81%
CAPM	22,50%
Tasa impositiva	36,25%
% Deuda	60%
%Capital propio	40%
Tasa de interés	11,83%
WACC	13,52%

7.4.3 Criterios de valoración

El Valor Actual Neto (VAN) del proyecto de \$14.264,16 y del inversionista de \$9.146,36 estos valores son mayores a cero lo que indica que es económicamente viable. Así también, la Tasa Interna de Retorno (TIR) es de

34,35% para el proyecto y 51,03% para el inversionista, lo cual representa una rentabilidad considerable.

Tabla 23. *Criterios de valoración*

CRITERIOS DE EVALUACION			
PROYECTO		INVERSIONISTA	
VAN	\$14.264,16	VAN	\$9.146,36
IR	2,07	IR	2,85
TIR	34,35%	TIR	51,03%

7.4.4 Índices Financieros

Para determinar la liquidez, se analizan los activos circulantes y los pasivos circulantes. Por tanto se puede observar que a partir del segundo año, los valores son positivos ya que el efectivo también aumenta y esto refleja que la empresa será capaz de cumplir con sus obligaciones.

En cuanto al nivel de endeudamiento se toman en cuenta factores como la cobertura de capital. En el inicio del proyecto el endeudamiento es alto debido a que la empresa requiere de un préstamo para cubrir sus operaciones. Para los años siguientes disminuye y para el año cinco llega al 2%.

Para el análisis del ROI, que permite conocer el rendimiento de la inversión que ha obtenido la empresa se presenta negativa en el primer año y a partir del segundo año el rendimiento es positivo llegando al 38% en el quinto año. El ROE, que permite conocer el rendimiento del capital se presenta positivo a partir del tercer año, lo que representaría un valor favorable para los accionistas llegando a 39% para el quinto año.

Tabla 24. *Índices financieros*

INDICES FINANCIEROS						
DETALLE	1	2	3	4	5	INDUSTRIA
Liquidez	(1,53)	0,37	5,09	11,23	39,00	1,55
Capital de Trabajo	(3.830,07)	(1.279,15)	9.228,38	23.206,76	37.463,45	
Endeudamiento	2,92	1,46	0,41	0,15	0,02	0,67
ROI	(3,82)	0,62	0,75	0,53	0,38	0,03
ROE	1,99	(1,34)	1,27	0,63	0,39	0,43
ROTACION DE ACTIVOS	27,84	20,56	8,03	4,53	3,20	2,55

8 CONCLUSIONES FINALES

El presente plan de negocios se ha desarrollado para la fabricación y comercialización de carteras elaboradas con cuero de piña importado de España. Harmony Eco-Bags, es un concepto nuevo en el mercado local y busca ser un alternativa amigable con el medio ambiente para el segmento objetivo, que son mujeres que están en la búsqueda de carteras modernas, diferentes, innovadoras y en tendencia.

Con base en el análisis del entorno se pudo identificar las oportunidades, políticas e incentivos otorgados por parte del gobierno para el desarrollo de la industria local, ya que la manufactura es uno de los principales sectores productivos del país. Así también, se evidenció la preocupación del gobierno por promover prácticas que incentiven el cuidado del medio ambiente y sobresalieron datos importantes como los hábitos de consumo de los ecuatorianos que se están enfocando en un consumo más responsable.

La firma del Acuerdo Comercial Multipartes entre el Ecuador y la Unión Europea, permite aprovechar la apertura comercial para importar materias primas a las que se les agregará valor y elevará la calidad de la producción local, incentivando el consumo de productos nacionales.

Con lo correspondiente al análisis de la industria, el poder de negociación de los compradores es alto, ya que existen productos sustitutos en el mercado. Sin embargo las características y atributos ofrecidas por Harmony Eco-Bags, son innovadoras tanto en materiales como en calidad y diseño. Debido a la limitada oferta local de textiles e insumos eco-amigables se tendrá que realizar importaciones periódicas.

Para medir el nivel de aceptación del producto, se desarrolló una investigación cualitativa y cuantitativa. La encuesta realizada permitió conocer que el 96% de los encuestados tenía interés en adquirir las carteras fabricadas con cuero de piña, dadas sus características innovadoras y con una filosofía eco-amigable. Así también se obtuvieron aportes muy importantes para el desarrollo del

producto por parte de expertos del rubro de moda y producción de carteras. Los principales temas tratados fueron la mano de obra, el proceso productivo, la adquisición de insumos y el comportamiento del consumidor.

Se desarrolló un plan de marketing enfocado en satisfacer y escuchar las necesidades de los clientes, por lo que se ha optado por tener dos canales de venta: uno on-line y uno off-line, para de esta forma poder estar disponibles 24 horas al día, los siete días de la semana. El branding será el reflejo de la filosofía de la marca optado por materiales reciclados y eco-amigables. Se han propuesto estrategias de: precio; diferenciación del producto; campañas de promoción y publicidad y comercialización.

La empresa tendrá una estructura organizacional funcional diseñada en base al tamaño inicial de la empresa y enfocada en los requerimientos operativos del negocio. La visión de la empresa para los próximos cinco años, será consolidarse en el mercado ecuatoriano, brindando productos que gran calidad y excelencia con procesos, productos y servicios que logren la satisfacción total de los clientes.

Finalmente, a través del análisis financiero del negocio, se puede determinar que es rentable tanto para el proyecto como para el inversionista, que presentará utilidades a partir del tercer año y representa una oportunidad de inversión a largo plazo, en el que se recuperará el capital invertido en el proyecto.

Como resultado de la investigación y análisis realizados en el presente plan de negocios, tanto al entorno, la industria, la oportunidad de negocio encontrada, la aceptación del producto, la viabilidad operativa y financiera se concluye que fabricar y comercializar carteras hechas de cuero de piña, es un negocio factible y rentable y por tanto se recomienda invertir en el mismo.

REFERENCIAS

- Aduana del Ecuador. (2017). Para Importar – Servicio Nacional de Aduana del Ecuador. Recuperado 28 Octubre 2019, desde <https://www.aduana.gob.ec/para-importar/>
- Angus, A., & Westbrook, G. (2019). 10 principales tendencias globales de consumo para 2019 (pp. 18-24). Euromonitor International. Recuperado 3 de Diciembre, desde <http://www.fedexpor.com/wp-content/uploads/2019/02/10-tendencias-de-consumo-2019.pdf>
- Banco Central del Ecuador. (2019). Información Estadística Mensual. Recuperado 10 Octubre 2019, desde <https://contenido.bce.fin.ec/home1/estadisticas/bolmensual/IEMensual.jsp>
- Banco Mundial. (2019). Doing Business 2020. Economy Profile Spain. Recuperado 28 Octubre 2019, desde <https://www.doingbusiness.org/content/dam/doingBusiness/country/s/spain/ESP.pdf>
- Banco Mundial. (2019). Ecuador: panorama general. Recuperado 28 Octubre 2019, desde <https://www.bancomundial.org/es/country/ecuador/overview>
- Cadena, V. (2010). Estudio de factibilidad para la expansión de la tienda y marca just ... Recuperado 18 Mayo 2020, desde <https://www.yumpu.com/es/document/read/37726011/estudio-de-factibilidad-para-la-expansion-de-la-tienda-y-marca-just->
- Delegación de la Unión Europea en Ecuador. (2017). Acuerdo Comercial Ecuador-Unión Europea. Recuperado 15 Octubre 2019, desde https://eeas.europa.eu/sites/eeas/files/cartilla_acuerdo_comercial_ue-ecuador_0.pdf
- El Productor. (2013). Los ecuatorianos, dispuestos a comprar productos verdes. Recuperado 5 Octubre 2019, desde <https://elproductor.com/noticias/los-ecuatorianos-dispuestos-a-comprar-productos-verdes/>
- España, J. (2019). Entrevista a experto, Josselin España de la empresa Promatex [En persona]. Quito-Ecuador.
- Euro Dólar estadounidense histórico | EUR/USD - Investing.com. (2019). Recuperado 15 Octubre 2019, desde <https://es.investing.com/currencies/eur-usd-historical-data>

Goldstein, B. (2019). Handbag Buying Behavior - Extensive Research.

Recuperado 3 Diciembre, desde
<https://www.npd.com/wps/portal/npd/us/blog/2016/handbag-buying-behavior-revelations/>

INEC. (2012) CIIU 4.0. Recuperado 2 Octubre 2019, desde

<https://aplicaciones2.ecuadorencifras.gob.ec/SIN/descargas/ciiu.pdf>

INEC. (2016). Información ambiental en hogares ENEMDU 2016. Recuperado 20 Marzo 2020, desde
https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Encuestas_Ambientales/Hogares/Hogares_2016/Principales_resultados_amb.pdf

INEC. (2016). Tecnologías de la Información y Comunicaciones (TIC'S) 2016. Recuperado 28 Octubre 2019, desde
https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/TIC/2016/170125.Presentacion_Tics_2016.pdf

INEN. (2018). RTE INEN 157 Rotulado de productos de marroquinería. Recuperado 27 Junio 2020, desde
<https://www.normalizacion.gob.ec/buzon/reglamentos/M1-RTE-157-1R.pdf>

Kestenbaum, R. (2019). Handbag Sales Are Down -- Here's What Consumers

Are Buying Instead. Recuperado 4 de Diciembre desde
<https://www.forbes.com/sites/richardkestenbaum/2018/10/07/handbag-michael-kors-michaelkors-coach-north-face-northface-npd-osprey/#10055e3768b4>

Ley de Compañías. (2014). Recuperado 21 Marzo 2020, desde

https://www.supercias.gob.ec/bd_supercias/descargas/lotaip/a2/Ley-Cias.pdf

Ministerio del Ambiente del Ecuador. (2012). Estudio para conocer los

potenciales impactos ambientales y vulnerabilidad relacionada con las sustancias químicas y tratamiento de desechos peligrosos en el sector productivo del Ecuador (pp. 127-139). Quito [Ecuador]: Ministerio del Ambiente del Ecuador.

Ministerio del Ambiente. (2015). MARCO INSTITUCIONAL PARA INCENTIVOS AMBIENTALES. Recuperado 1 Octubre 2019, desde <http://www.ambiente.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2018/05/Acuerdo-140.pdf>

Mogro, S., Vera, S., Bravo, D., & Herrera, D. (2017). Estudios Sectoriales : MANUFACTURAS. Recuperado 10 Octubre 2019, desde <http://portal.supercias.gob.ec/wps/wcm/connect/1a434eaa-5924-47b7-a914-72b03c7004d4/Estudio+Sectorial+Manufacturas+Final.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=1a434eaa-5924-47b7-a914-72b03c7004d4>

PIB de España - Producto Interior Bruto 2019. (2020). Recuperado 9 Abril 2020, desde <https://datosmacro.expansion.com/pib/espana>

Santander Trade. (2019). Política y economía España. Recuperado 28 Octubre 2019, desde https://santandertrade.com/es/portal/analizar-mercados/espana/politica-y-economia?accepter_cookies=oui

Servicio Ecuatoriano de Normalización INEN. (s. f.). *ACUERDO COMERCIAL MULTIPARTES ENTRE ECUADOR Y LA UNIÓN EUROPEA*. Recuperado 20 de marzo de 2020, de <https://www.normalizacion.gob.ec/acuerdo-comercial-multipartes-entre-ecuador-y-la-union-europea/>

SENAE. (s. f.). Regímenes Aduaneros. Servicio Nacional de Aduana del Ecuador. Recuperado 20 Febrero 2020, desde <https://www.aduana.gob.ec/regimenes-aduaneros/>

Tasa de paro en España 2000-2019 | Statista. (2020). Recuperado 9 Abril 2020, desde <https://es.statista.com/estadisticas/500987/prevision-tasa-de-paro-en-espana/>

The NPD Group, Inc. (2019). The New Handbag Customer Revealed 2016. The NPD Group, Inc. Recuperado 21 Diciembre 2019, desde <https://www.npd.com/wps/portal/npd/us/news/press-releases/2016/the-millennial-consumers-handbag-shopping-journey-is-more-like-buying-a-car-than-clothing/>

Villacís B., Carrillo D. País atrevido: la nueva cara sociodemográfica del Ecuador. Edición especial revista Analitika. Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC). Quito – Ecuador. 2012

ANEXOS

Anexo 1: Matriz de selección de país para importar insumos

Criterio	País	España		India		Países Bajos		Dinamarca	
	Pond.	Calif.	Subtotal	Calif.	Subtotal	Calif.	Subtotal	Calif.	Subtotal
Costo del insumo	30%	4	1,2	3	0,9	1	0,3	1	0,3
Oferta del insumo	15%	5	0,75	4	0,6	3	0,45	2	0,3
Distancia	10%	5	0,5	2	0,2	4	0,4	3	0,3
Acuerdos comerciales	25%	5	1,25	3	0,75	5	1,25	5	1,25
Costos logísticos	20%	3	0,6	2	0,4	5	1	4	0,8
	100%		4,3		2,85		3,4		2,95

Anexo 2: Gráfico 5 Fuerzas de Porter

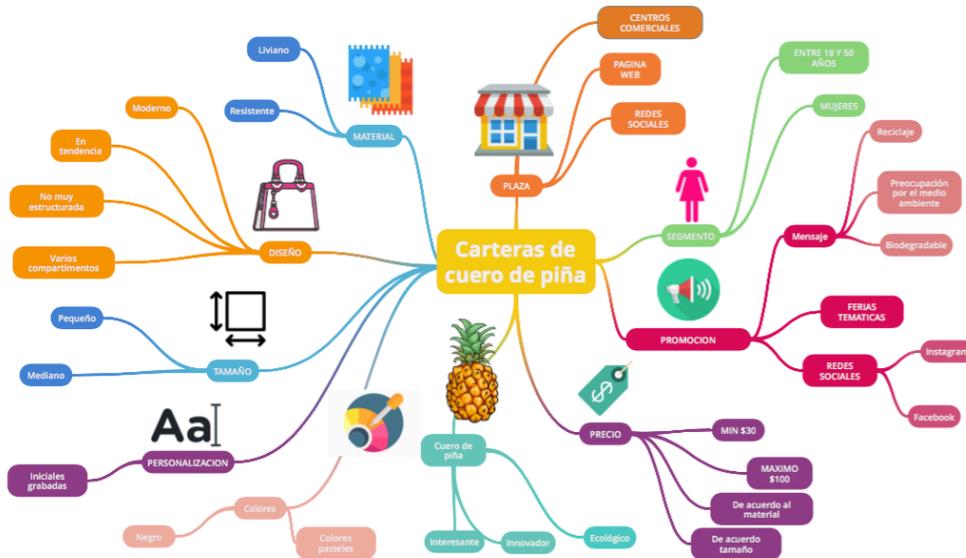


Amenaza de nuevos competidores	3,00
Amenaza de posibles sustitutos	3,45
Poder de negociación de los proveedores	3,10
Poder de negociación de los clientes	4,40
Rivalidad entre competidores existentes	3,10

Anexo 3: Libro de códigos grupo focal

Grupo Focal		
Tema	Subtema	Descripción
<i>Características deseadas del producto</i>	Tamaño	Un grupo prefirió carteras pequeñas para el día a día que les permitan movilizarse sin ningún problema . Otro grupo se inclinó por carteras de tamaño mediano y con varios compartimientos Manifestaron buscar carteras espaciosas para poder llevar varios objetos en su interior.
	Diseño	Las participantes manifestaron buscar diseños: modernos, a la moda, diferentes.
	Colores	Los colores mencionados como favoritos en carteras fueron: negro, rosado, café y la gama de tonos pasteles .
	Material	Las características deseadas son que sean materiales livianos, duraderos y cómodos.
	Accesorios	Se mencionó que desea que una cartera lleve decoraciones, cierres y llaveros como complementos.
	Personalización	En cuanto a la personalización un grupo de las participantes mencionó que le gustaría poder grabar sus iniciales en las carteras.
	<i>Decisión de compra</i>	Factores decisivos de compra
Frecuencia de compra		Los hábitos y la frecuencia de compra fueron muy variados, siendo el más mencionado cada tres meses.
Percepción del producto nacional		Existe interés en consumir el producto local y tienen la percepción de que en algunos casos y dependiendo la procedencia el producto extranjero puede tener mayor calidad
<i>Plaza</i>	Lugar favorito para adquirir este tipo de productos	Prefieren adquirir carteras en centros comerciales y cuando viajan al extranjero.
	Dónde le gustaría adquirir el producto	Manifestaron su preferencia por centros comerciales y a través de redes sociales y ferias.
<i>Promoción</i>	Medio para recibir información	Redes sociales, principalmente Instagram.
	Conocer más sobre el producto	Manifestaron mostrar interés sobre un producto a través de redes sociales y verlo personalmente en tiendas físicas .
<i>Precio</i>	Perspectivas sobre el precio	Están dispuestas a pagar un precio alto por carteras que ofrezcan gran calidad, estén hechas de un buen material y que conozcan de la procedencia de los insumos y la fabricación.

Anexo 4: Mapa mental grupo focal



Anexo 5: Libro de códigos entrevista Larissa Mello

Entrevista 1		
Nombre: Larissa Mello		Empresa: Vicunha Textil
Tema	Subtema	Descripción
Consumidor actual	Cambio en hábitos de consumo	Existe una parte de los consumidores que son más exigentes y demandan productos más duraderos e innovadores.
	Consumidor ecuatoriano	Es un consumidor extremadamente tradicional, menos arriesgado, que adopta tendencias ya bien entendidas y absorbidas en el mercado.
	Predisposición a comprar productos eco-amigables	El interés está en aumento y los precios deben ser iguales a los productos tradicionales para que puedan funcionar en el mercado local.
Decisión de compra	Factores que toman en cuenta	Los consumidores buscan principalmente calidad alta, precios asequibles y compran en lugares que les ofrezca facilidades de pago como tiendas departamentales con crédito directo.
Producto	Materiales y producción	Se debe ofertar productos con innovación tecnológica, con procesos menos contaminantes y más sostenibles.
Insumos	Oferta de insumos ecológicos	Existe una pequeña oferta en el mercado local y ya está presente en el mercado actual ecuatoriano.
	Demanda de insumos ecológicos	La demanda no es grande ni es la esperada todavía.
Precio	Costos de producir bienes eco-amigables	Requiere inversión en tecnología. Existen costos de transmitir el mensaje hacia los consumidores. Los costos de producción son iguales o superiores a productos convencionales, no son más baratos.
Plaza	Puntos de venta	El principal punto de venta siguen siendo los tradicionales, pero deben ir de la mano de una página

		web y presencia en redes sociales, así se puede llegar a un mercado más amplio.
--	--	---

Anexo 6: Libro de códigos entrevista Josselin España, Promatex.

Entrevista 2		
Nombre: Josselin España		Empresa: Promatex
Tema	Subtema	Descripción
<i>Producción</i>	Líneas de productos	Bolsos y carteras, son los productos con mayor demanda local.
	Diseño	Se usan diseños traídos del extranjero. Los que se adaptan con mayor facilidad son los modelos traídos de China y Colombia .
	Material	Se trabaja principalmente con cuerinas y materiales importados ya que la oferta local es limitada.
	Calidad	Se basan en estándares solicitados y delimitados por los clientes corporativos. Se toman en cuenta los acabados y detalles del producto final.
	Mano de obra	En el mercado local la mano de obra para esta industria es escasa. Se requiere un nivel de especialización en el manejo de materias primas.
<i>Clientes</i>	Empresariales	Son exigentes con los productos y establecen estándares y lineamientos para cada producto.
	Particulares	Están siempre en la búsqueda de innovación, productos de calidad y vanguardistas.
	Canales de distribución	Directo a través de catálogos y páginas web. Indirecto con distribuidores.
<i>Valor agregado</i>	Innovación	Se debe invertir en maquinaria, capacitación constante e insumos de calidad.
<i>Competencia</i>	Empresas	En el mercado local existen pocas empresas del mismo nivel, que manejen estándares altos de producción. Existen varios talleres no constituidos legalmente que tienen costos de producción menores, pero su calidad es inferior.
	Productos	Se comercializan productos de inferior calidad, más baratos y generalmente son de origen extranjero como China.

Anexo 7: ENCUESTA DE PRUEBA DE CONCEPTO Y PRODUCTO

Esta encuesta tiene el objetivo de recopilar información con fines académicos.

1. ¿Sigue la moda y las últimas tendencias?

Muy en desacuerdo
Algo en desacuerdo
Algo de acuerdo
Muy de acuerdo

2. ¿Frecuentemente pide consejo a las personas sobre ropa, vacaciones u otras decisiones de compra?

Muy en desacuerdo
Algo en desacuerdo
Algo de acuerdo
Muy de acuerdo

3. ¿Le gusta probar productos nuevos?

Muy en desacuerdo
Algo en desacuerdo
Algo de acuerdo
Muy de acuerdo

4. ¿Le gustaría adquirir productos que contaminen menos y sean más amigables con el medio ambiente?

Sí
No
Le es indiferente

5. ¿Ha escuchado alguna vez sobre el cuero hecho a base de plantas o frutas?

Sí
No

6. ¿Usa usted carteras?

Sí
No

7. ¿Cuál es la característica que considera más importante al momento de comprar una cartera?

Precio
Material
Tamaño
Diseño
Marca

8. ¿Con qué frecuencia adquiere una nueva cartera?

Cada vez que encuentre una que le guste
Una vez al mes
Una vez cada tres meses
Una vez cada seis meses
Una vez al año

9. ¿Le gustaría poder comprar una cartera personalizada con las iniciales de su nombre?

Muy en desacuerdo
Algo en desacuerdo
Algo de acuerdo
Muy de acuerdo

Nuevo producto: Carteras en tendencia fabricadas con imitación de cuero, elaborado de un cuero vegetal hecho de las hojas de piña, vegano (no uso de piel animal) y biodegradable, reduciendo la contaminación del medio ambiente. Fabricadas en Ecuador.

El diseño es minimalista y tiene asas ajustables.

Tamaño:
Alto 18 cm
Ancho 25 cm
Lateral 12 cm

10. Según la descripción del producto, ¿qué tan interesado estaría usted en comprar este nuevo tipo de carteras?

Muy interesado
Interesado
Poco interesado
Nada interesado

11. ¿Cuál de las siguientes características de este producto le parece más interesante?

Diseño
Material con el que está fabricado
Colores
Tamaño

12. ¿A qué precio dentro de este rango \$30 y \$60 consideraría este producto como muy barato que le haría dudar de su calidad y no comprarlo?

13. ¿A qué precio dentro de este rango \$30 y \$60 consideraría este producto como barato y aún así lo compraría?

14. ¿A qué precio dentro de este rango \$30 y \$60 consideraría este producto como caro y aún así lo compraría?

15. ¿A qué precio dentro de este rango \$30 y \$60 consideraría este producto como muy caro como para comprarlo?

16. Entre \$30 y \$60 ¿Cuánto le gustaría pagar por este producto?

17. ¿Qué tan probable es que recomiende este producto a sus amigos o familiares?

Muy probable
Algo probable
Algo improbable
Muy improbable

18. ¿Al momento de comprar usted cuál de las siguientes opciones prefiere?

Ir a comprar sus productos
Que se los entreguen en su casa o trabajo

19. ¿Dónde le gustaría adquirir este producto?

En centros comerciales
A través de una página web
A través de redes sociales (instagram, facebook)
Ferias artesanales y ecológicas

20. ¿Por qué medio de comunicación se entera usted de nuevos productos o servicios?

Televisión
Radio
Periódicos
Revistas
Facebook
Instagram

21. Le gustaría conocer más de nuestros productos a través de:

Catálogos en línea
Instagram
Facebook

Youtube
Stands en ferias
Revistas

22. ¿Cuál de los siguientes descuentos le parece más atractivo?

10% de descuento en la primera compra

Segundo producto a mitad de precio

Bono de descuento del 10% para su siguiente compra

23. Sigue blogs, revistas, cuentas de instagram relacionadas con la moda?

Si

No

24. Por favor indique su edad

.....

25. ¿Cuál es su estado civil?

Soltera

Casada

26. ¿Cuál es su ocupación?

Estudiante

Asalariado

Independiente

Anexo 8: Tablas de contingencia

RELACION FRECUENCIA DE COMPRA CON OCUPACIÓN				
Cuenta de ¿Con qué frecuencia adquiere una nueva cartera?	Etiquetas columna	de		
Etiquetas de fila	Asalariado	Estudiante	Independiente	Total general
Cada vez que encuentre una que le guste	22,00%	20,00%	14,00%	56,00%
Una vez al año	14,00%	8,00%	6,00%	28,00%
Una vez cada seis meses	0,00%	0,00%	2,00%	2,00%
Una vez cada tres meses	4,00%	8,00%	2,00%	14,00%
Total general	40,00%	36,00%	24,00%	100,00%

RELACIÓN PRECIO JUSTO MÁS ALTO CON CONOCER SOBRE CUEROS DE FRUTAS/PLANTAS

Precio Justo	Conoce cuero de frutas/plantas		Total general
	No	Sí	
Etiquetas de fila			
30	12,00%	4,00%	16,00%
35	8,00%	2,00%	10,00%
40	12,00%	0,00%	12,00%
45	6,00%	2,00%	8,00%
50	8,00%	2,00%	10,00%
55	4,00%	0,00%	4,00%
60	2,00%	6,00%	8,00%
65	2,00%	12,00%	14,00%
70	2,00%	16,00%	18,00%
Total general	56,00%	44,00%	100,00%

Característica más importante

Etiquetas de fila	de Cuenta de ¿Cuál es la característica que considera más importante al momento de comprar una cartera?
Diseño	28,00%
Marca	6,00%
Material	38,00%
Precio	24,00%
Tamaño	4,00%
Total general	100,00%

MEDIO PARA CONOCER NUEVOS PRODUCTO**Etiquetas de fila Medio preferido para conocer nuevos productos**

Facebook	32,00%
Instagram	50,00%
Periódicos	2,00%
Radio	2,00%
Revistas	4,00%
Televisión	10,00%
Total general	100,00%

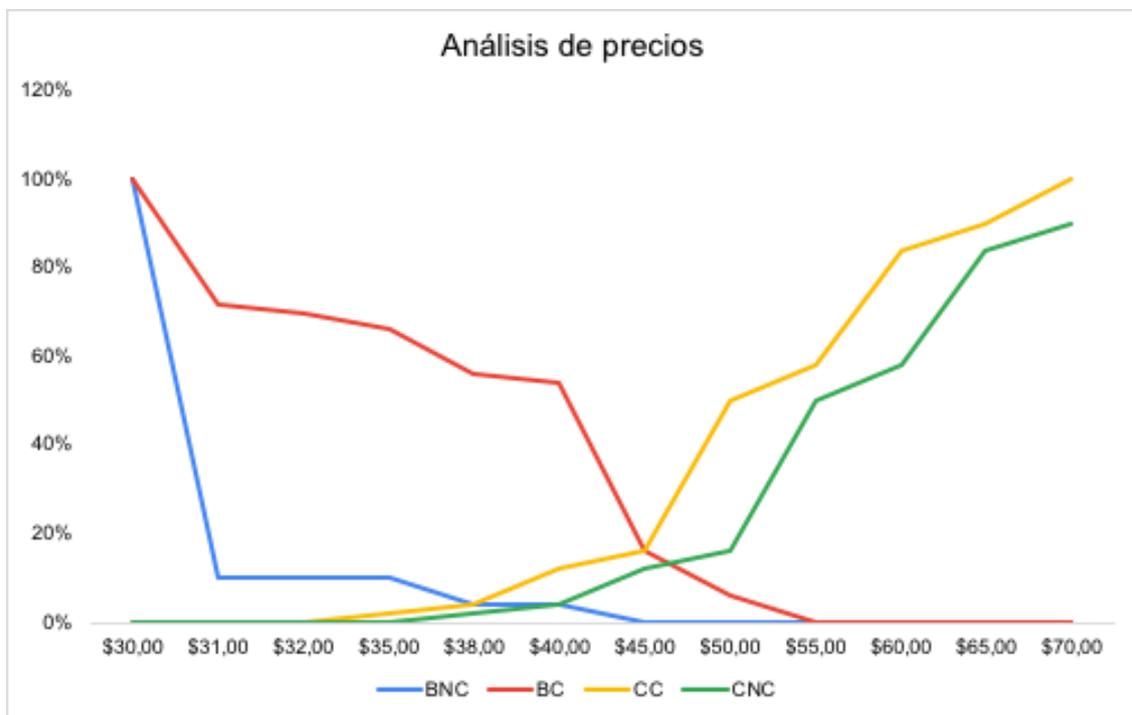
INTENCIÓN POR COMPRAR PRODUCTOS ECO-AMIGABLES**Etiquetas de fila Intención de compra productos ecoamigables**

Le es indiferente	4,00%
Sí	96,00%
Total general	100,00%

ADQUIRIR EL PRODUCTO	
Etiquetas de fila	Cuenta de ¿Dónde le gustaría adquirir este producto?
A través de redes sociales (instagram, facebook)	16,00%
A través de una página web	22,00%
En centros comerciales	46,00%
Ferias artesanales y ecológicas	16,00%
Total general	100,00%

DESCUENTO PREFERIDO	
Etiquetas de fila	Descuentos más atractivo
10% de descuento en la primera compra	54,00%
Bono de descuento del 10% para su siguiente compra	14,00%
Segundo producto a mitad de precio	32,00%
Total general	100,00%

Anexo 9: Modelo Van Westendorp



Anexo 10: Buyer persona

Cliente ideal	
Edad	28 años
Sexo	Femenino
Ciudad	Quito
Ocupación	Asalariado
Nivel de estudios	Superior
Nivel de ingresos	Medio-Alto
Sector donde vive	Norte
Rutina diaria	Trabajar, hacer ejercicio
Hobbies	Deportes, artes, conciertos
Lugares que frecuenta	Restaurantes y bares de moda
Marcas que consume	Antropology, J Crew, Mango, Zara, Express, Urban Outfitters, H&M.
En qué gasta su dinero	Viajes, entretenimiento, tecnología y ropa
Tipo de productos que consume	Orgánicos, veganos, light.
Redes sociales que usa	Instagram y Facebook
Red social favorita	Instagram
Que tipo de contenido sigue en RRSS	Viajes, estilo de vida, moda, influencers, celebridades.
Por qué se haría mi cliente	Por filosofía de la marca, por ser eco-amigables, por probar algo diferente.
Qué problema soluciono con mi producto	Moda, sentimiento de compra responsable y de ayudar al medio ambiente
Qué deseo le ayudo a cumplir	A que luzca bien, que se vea moderno, que sienta que causa menor daño al planeta
<i>Mi cliente ideal es:</i>	
<p><i>Una mujer de 30 años con un posgrado, que tiene un puesto gerencial con ingresos altos y vive en Cumbayá. Practica yoga y escala montañas, sale todos los fines de semana a restaurantes y bares. Le gusta viajar, conoce marcas extranjeras y está al día en cuanto a tendencias internacionales. Se preocupa por la moda, su salud y bienestar, su seguridad y por el medio ambiente. Sigue blogs de moda y de cocina saludable. Le gusta reciclar y consumir productos orgánicos.</i></p>	

