




FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS 

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA ELABORACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN  
DE BRASIERES SIN VARILLAS METÁLICAS A BASE DE TELA  
TERMOADHESIVA PENSADA; EN LA CIUDAD DE QUITO. 

AUTOR

VALERIA SALOMÉ JARAMILLO FERRIN

AÑO

2020



**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS**

**Plan de negocios para la elaboración y comercialización de brasieres sin varillas metálicas a base de tela termoadhesiva prensada; en la ciudad de Quito.**

“Trabajo de Titulación presentado en conformidad con los requisitos establecidos para optar por el título de Ingeniería en Marketing”.

Profesor Guía

César Augusto Tamayo Herrera, Ph.D

Autor:

Valeria Salomé Jaramillo Ferrin

2020

## **DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA**

"Declaro haber dirigido el trabajo, plan de negocios para la elaboración y comercialización de brasieres sin varillas metálicas a base de tela termoadhesiva prensada; en la ciudad de Quito, a través de reuniones periódicas con el estudiante Valeria Salomé Jaramillo Ferrin, en el semestre 2020-1, orientando sus conocimientos y competencias para un eficiente desarrollo del tema escogido y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación".

---

César Augusto Tamayo Herrera, Ph.D

CI:1708976699

## **DECLARACIÓN DEL PROFESOR CORRECTOR**

"Declaro haber revisado este trabajo, plan de negocios para la elaboración y comercialización de brasieres sin varillas metálicas a base de tela termoadhesiva prensada; en la ciudad de Quito, del estudiante Valeria Salomé Jaramillo Ferrin en el semestre 2020-1, dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación".

---

Christian Diego Pérez Solórzano, MSC

CI: 1711254423

## **DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE**

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

---

Valeria Salomé Jaramillo Ferrin

CI: 1720542073

## **AGRADECIMIENTOS**

Principalmente quiero agradecer a mi padre y mi madre, quienes siempre me han brindado su apoyo incondicional. A los profesores que estuvieron presentes a lo largo mi carrera; en especial al profesor guía Cesar Tamayo y al profesor corrector Christian Pérez, quienes me han brindado sus conocimientos; y gracias a sus exigencias, culmine este proceso.

## **DEDICATORIA**

Dedicado a mi padre, quien es un hombre trabajador y visionario que me ha dado todo y al mismo tiempo ha sido el más exigente; inculcándome principios y valores para ser una excelente profesional. Además, de ser mi mayor inspiración para lograr todo lo que me proponga.

## RESUMEN

El uso de *brasier* ha sido un tema controversial en la sociedad, dado que se le atribuyen ventajas estéticas y desventajas para la salud. Después del perjudicial corsé, diseñaron el *brasier* para más comodidad. Sin embargo, existen mujeres que aún les parece incómodo y debido, a que las varillas metálicas están en contacto con la piel; estas son más nocivas que tan solo manchas y heridas. Pueden provocar quistes, nódulos y, en el peor de los casos, enfermedades como el cáncer de mama. Actualmente, en el mercado existen *brasieres* sin varillas como bralettes o tops deportivos, los cuales no cumplen la función de un *brasier*, realzar el pecho, proteger los pezones y que cuente con un diseño llamativo.

Debido a la necesidad de las mujeres, las cuales van más allá de la parte estética; se creó la idea que conceptualiza Organza Rosé, la cual nos brinda salud, confort y sensualidad. A través de un *brasier* sin varillas metálicas a base de tela termoadhesiva prensada, que sustituya al cien por ciento un *brasier* tradicional.

Se busca como mercado meta mujeres de 20 a 59 años de nivel socioeconómico medio alto (C+) a alto (A), en la ciudad de Quito. El análisis del macro y micro entorno ayudo a conocer el estado de la industria, sobre todo los principales competidores y sustitutos. Acompañado, de una investigación de mercados, el desarrollo organizacional de este modelo de negocio y análisis financiero; con lo cual se podrá deducir la viabilidad en todos los ámbitos del modelo.



## **ABSTRACT**

The use of the brassiere has been a controversial topic in society, given that it is assigned advantages to aesthetic and disadvantages for the health.

After the harmful corset, they designed the brassier for more comfort, nevertheless, there still are women who still seems to think it is uncomfortable and given that the metal bars are in contact with the skin these are more harmful than just spots and wounds. They can cause cysts, nodules and, in the worst case, diseases such as breast cancer. Currently, in market there are brassieres without rods such as bralettes or sports tops, which do not meet the function of a brassier; enhance the chest, protect the nipples and that counts with a striking design. Due to the need of women, which go beyond the aesthetic part; The idea that was conceptualized by Organza ROSÉ, which gives us health, comfort and sensuality was created. Through a brassiere without metal rods based on pressed thermosette fabric, which replaces one hundred percent a traditional bra.

The target market are women from 20 to 59 years of medium socio-economic level (C +) to high (A), in the city of Quito. The analysis of the macro and micro environment helped to learn about the state of the industry, especially the main competitors and substitutes. Accompanied, with an investigation of markets, the organizational development of this business model and financial analysis; With which the viability will be deduced in all areas of the model.

# ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN .....	1
1.1. Justificación del proyecto .....	1
1.1.1. Objetivo general del proyecto:.....	2
1.1.2. Objetivos específicos del proyecto: .....	2
2. ANÁLISIS ENTORNOS.....	3
2.1. Análisis del entorno externo .....	3
2.1.1. ANÁLISIS PESTEL.....	3
2.1.1.1. Político.....	4
2.1.1.2. Económico.....	5
2.1.1.3. Social.....	7
2.1.1.4. Tecnológico .....	10
2.1.2. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA PORTER .....	11
2.1.2.1. Nuevos competidores .....	12
2.1.2.2. Amenaza de los sustitutos.....	12
2.1.2.3. Poder de negociación de proveedores .....	14
2.1.2.4. Poder de negociación de clientes .....	16
2.1.2.5. Rivalidad entre los competidores.....	16
2.1.3. Matriz de factores externos EFE.....	17
2.1.4. Conclusiones del entorno externo.....	18
3. ANÁLISIS DEL CLIENTE .....	18
3.1. Investigación de mercado .....	18
3.1.1. Segmentación y muestra del mercado objetivo .....	18
3.1.2. Problema administrativo .....	19
3.1.3. Problema de la investigación de mercado .....	20
3.1.4. Preguntas de investigación.....	20
3.1.5. Hipótesis.....	20
3.1.6. Objetivo general.....	20
3.1.7. Objetivos específicos .....	20

3.2. Investigación cualitativa .....	21
3.3. Investigación cuantitativa .....	24
3.4. Conclusiones del análisis del cliente .....	25
<b>4. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO .....</b>	<b>27</b>
4.1. Potencial de mercado .....	28
<b>5. PLAN DE MARKETING .....</b>	<b>29</b>
5.1. Estrategia de general de marketing .....	29
5.1.1. Mercado objetivo.....	29
5.1.2. Propuesta de valor.....	30
5.1.3. Posicionamiento .....	31
5.1.3.1. Estrategia de posicionamiento.....	31
5.2. Mezcla de marketing .....	31
5.2.1. Producto .....	31
5.2.1.1. Atributos .....	31
5.2.1.2. Branding .....	33
5.2.1.3. Empaque y etiquetado.....	33
5.2.1.4. Soporte o post venta.....	34
5.2.2. Precio.....	34
5.2.2.1. Costo de venta.....	35
5.2.2.2. Estrategia de precios .....	35
5.2.2.3. Estrategia de entrada .....	36
5.2.2.4. Estrategia de ajuste .....	36
5.2.3. Plaza .....	36
5.2.3.1. Estrategia de distribución .....	37
5.2.3.2. Estructura del canal de distribución .....	37
5.2.4. Promoción.....	38
5.2.4.1. Estrategia promocional .....	38
5.2.4.2. Publicidad .....	38
5.2.4.3. Promoción de ventas .....	39
5.2.4.4. Relaciones publicas.....	39

5.2.4.5. Fuerza de ventas .....	40
5.2.4.6. Marketing directo .....	40
<b>6. PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL .....</b>	<b>40</b>
6.1. Misión, visión y objetivos de la organización .....	40
6.1.1. Misión .....	41
6.1.2. Visión .....	41
6.1.3. Objetivos .....	41
6.2. Plan de operaciones .....	41
6.2.1. Cadena de valor .....	42
6.2.2. Mapa de procesos .....	42
6.2.3. Flujograma .....	43
6.2.4. Recursos y costos .....	44
6.3. Estructura organizacional .....	45
6.3.1. Estructura legal .....	45
6.3.2. Diseño organizacional .....	45
6.3.2.1. Tipo de estructura .....	45
6.3.2.2. Organigrama .....	46
<b>7. EVALUACIÓN FINANCIERA .....</b>	<b>46</b>
7.1. Proyección de ingresos, costos y gastos .....	48
7.1.1. Proyección de ingresos .....	48
7.1.2. Costos .....	48
7.1.3. Gastos administrativos .....	49
7.1.4. Gastos de ventas .....	49
7.2. Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital .....	50
7.2.1. Inversión inicial .....	50
7.2.2. Capital de trabajo .....	50
7.2.3. Estructura de capital y amortización de la deuda .....	51
7.3. Proyección de estados de resultados, situación financiera, y estado de flujo de efectivo .....	51

7.3.1. Proyección de estados de resultados .....	51
7.3.2. Proyección de estado de situación financiera.....	51
7.4. Proyección de flujo de caja del inversionista, cálculo de la tasa de descuento, y criterios de valoración .....	52
7.4.1. Flujo de efectivo apalancado o del inversionista.....	52
7.4.2. Flujo de efectivo desapalancado o del proyecto .....	52
7.4.3. Valor de terminal.....	52
7.4.4. Tasa de descuento .....	53
7.4.5. Criterios de valoración .....	53
7.5. Índices financieros .....	54
<b>8. CONCLUSIONES GENERALES .....</b>	<b>55</b>
Referencias: .....	57
<b>ANEXOS .....</b>	<b>62</b>

## 1. INTRODUCCIÓN

### 1.1. Justificación del proyecto

El uso del *brasier* ha sido un tema de debate médico y social por más de un siglo. En el campo médico, el aparecimiento de fibrosis y quistes que son más frecuentes en las mujeres que se encuentran en edad fértil y con menor incidencia en mujeres de cualquier edad. Estos cambios se pueden encontrar en distintas *partes* del seno, así como en ambos senos a la vez. (ACS, 2019)

Referente al campo social, cuando las mujeres se cansaron de los apretados corsés, en el año 1914 se patentó el primer *brasier*. Una alternativa mucho más cómoda y estética (Redacción Vanidades, 2018). Sin embargo, pese a la evolución de la prenda, con diseños cada vez más estéticos y materiales mucho más cómodos, un gran porcentaje de mujeres continuaban con cierto nivel de resistencia a su uso.

En este sentido, este proyecto pretende elaborar *brasieres* de diferentes diseños confortables, sofisticados y sensuales que se acoplen al cuerpo de la mujer. Reemplazando por completo los *brasieres* con las tradicionales, pero perjudiciales varillas metálicas. Se ha observado que usar un soporte artificial, como lo es el *brasier*, por mucho tiempo, provoca que los ligamentos y la suspensión natural de los pechos se atrofie por completo haciendo que con los años los pechos cuelguen aún más que si no se hubiera usado *brasier*. También lastima la piel debido al roce con el metal y tiene un efecto negativo en la circulación linfática (Lagrange, 2013).

Según Singer & Grismaijer (2018) dedujeron que las mujeres que utilizan *brasier* por más de 12 horas al día tienen mayor probabilidad de sufrir cáncer de pecho que aquellas que lo utilizan menos. También concluyen que el 90% de las mujeres con fibrosis y quistes simples mostraron grandes mejorías cuando dejaron de usar *brasier*. Resultados derivados del uso de la varilla que comprime los ganglios y canales linfáticos impidiendo la correcta desintoxicación del cuerpo. De esta forma, las toxinas terminan acumulándose en los tejidos de las mamas pudiendo originar quistes, nódulos y, en el peor de los casos, enfermedades como el cáncer de mama.

En este contexto, ciertos acupunturistas opinan que utilizar un sujetador con piezas metálicas obstruye los meridianos del cuerpo imposibilitando el debido flujo de la energía. Por lo que la energía que, al quedar estancada, puede originar dolores y bultos en los pechos (Dogna, 2013).

Los *brasieres* sin varillas metálicas existentes en la actualidad, pueden ser beneficiosos para la salud, pero no sustituyen a un *brasier* convencional al cien por ciento. Hoy en día las mujeres quieren cuidar ante todo su salud sin embargo, desean mantener su apariencia y seguir siendo la mujer atractiva y deseable que ven en las redes sociales. Mediante una técnica de tela termoadhesiva<sup>1</sup> prensada bajo calor se podría llegar a un sustituto del *brasier* común que no sea perjudicial para la salud femenina.

#### **1.1.1. Objetivo general del proyecto:**

Determinar la viabilidad comercial y financiera de *brasieres* hechos a base de tela termoadhesiva prensada sin varillas metálicas para las mujeres de la ciudad de Quito.

#### **1.1.2. Objetivos específicos del proyecto:**

- Analizar la industria textil, a través de las herramientas PESTEL y PORTER para determinar el estado actual de la industria.
- Examinar los gustos, preferencias e intención de compra del mercado objetivo para identificar el nivel de aceptación, mediante una investigación de mercado.
- Elegir la estrategia de marketing más adecuada para destacar su diferencia y un buen posicionamiento.
- Elegir la estructura organizacional y procesos para la elaboración y comercialización de ropa íntima femenina.

- Diseñar un plan financiero para determinar la viabilidad y factibilidad del proyecto en función de sus estados e índices financieros.

## 2. ANÁLISIS ENTORNOS

### 2.1. Análisis del entorno externo

Con el objetivo de entender inicialmente el proyecto se lo ubicó dentro de la Clasificación Internacional Industrial Uniforme (CIIU), en la cual las actividades económicas de todo el país se agrupan, con el fin de catalogarse dentro de códigos homologados con el resto del mundo (MIPRO, 2017).

El siguiente Plan de Negocios se encuentra ubicado dentro del CIIU C1410.03 Fabricación de ropa interior y ropa de dormir de telas tejidas, de punto y ganchillo, de encaje, etcétera, para hombres, mujeres y niños: *panties*, calzoncillos, pijamas, camisones, batas, blusas, slips, sujetadores, fajas, etcétera.

**Tabla N°1:** Clasificación CIIU

C	Industrias manufactureras.
C14	Fabricación de prendas de vestir.
C141	Fabricación de prendas de vestir, excepto prendas de piel.
C1410	Fabricación de prendas de vestir, excepto prendas de piel.
C1410.0	Fabricación de prendas de vestir.
C1410.03	Fabricación de ropa interior y ropa de dormir de telas tejidas, de punto y ganchillo, de encaje, etcétera, para hombres, mujeres y niños: <i>panties</i> , calzoncillos, pijamas, camisones, batas, blusas, slips, sujetadores, fajas, etcétera.

Tomado de: SUPERCIAS

#### 2.1.1. ANÁLISIS PESTEL

Trenza (2018) explica que, es una herramienta estratégica que ayudará a analizar el entorno macroeconómico en el que opera la empresa. Este análisis reconoce todos aquellos factores externos a la empresa, sobre los que no se tiene influencia,



pero al tener información sobre ellos conseguirá aminorar los efectos de las amenazas e incrementará los efectos de las oportunidades.

#### **2.1.1.1. Político**

- **Ordenanza municipal**

Con la finalidad de promover el "Emprendimiento Joven" el Municipio del Distrito Metropolitano de Quito establece como incentivo tributario, una disminución del 50% del valor correspondiente al impuesto de patente por un plazo de 3 años. Así también, una disminución del 50% del valor del impuesto del 1.5 por mil sobre los activos totales por un plazo de 5 años (Quito D. M., 2014). Por lo tanto, es considerado una oportunidad para el ingreso a la industria.

- **Beneficios brindados por la AITE**

El Comité de Comercio Exterior tomó como resolución grabar con tarifa 0% de arancel a la importación algodón, sin cardar ni peinar, por la cantidad de 13000 toneladas para los socios de la AITE y de 1000 toneladas para los no socios (Aduanas, 2018). Además de ello, la asociación busca el bienestar de la industria, convenios gubernamentales para mejorar la productividad y apoyar la exportación del trabajo ecuatoriano. En este sentido, se considera una oportunidad para los productores nacionales dado que la materia prima se encarece debido al arancel.

- **Norma INEN 013**

Ecuador exige determinadas normas de calidad para las diferentes industrias. Dado el caso del proyecto, se debe cumplir con la norma INEN 013 "Etiquetado de prendas de vestir, ropa de hogar y complementos de vestir". Esta señala que el producto debe ser debidamente inspeccionado para previo a obtener el certificado de cumplimiento de la normativa técnica, emitido por un organismo de inspección acreditado por el OAE (INEN, 2012).

- **Sistema de importación 4x4**

La cual, exonera de tributos a paquetes enviados vía Courier con un peso y equivalentes hasta 4 kilos y \$ 400,00 dólares. En 2013, el 0,8% de las compras netas del país se realizaban mediante el sistema de importación 4x4; de las cuales, el 70% pertenecían a textiles y calzados. Por dicha razón, COMEX decidió aplicar una tasa de \$ 42,00 dólares a los envíos realizados a través del sistema de importación 4x4; la cual está vigente desde septiembre del 2014. (Enríquez, 2014)

Por ende, la norma INEN y el sistema de importación 4x4; es una oportunidad para industria debido a que es una barrera para el contrabando de textiles.

### **2.1.1.2. Económico**

- **Contribución del sector al PIB**

Según el Banco Central del Ecuador (2017), la clasificación de industrias CICN 021002 Fabricación de prendas de vestir. Llegó a producir \$ 224.745 miles de dólares para el año 2017. El producto interno bruto de Ecuador es de \$ 70.955.691 miles de dólares. Y su PIB per cápita es de \$ 4.229 dólares para el 2017. Dando como resultado que representa el 0,3167% de participación al PIB.

Por ende, se toma como una oportunidad dado que el mercado no se encuentra saturado.

- **Crecimiento de la industria**

La industria de la fabricación de ropa interior, la cual opera bajo la actividad económica C1410.03. Cuenta con un total de 32 empresas, las cuales están ubicadas: 1 en Atuntaqui, 3 en Cuenca, 12 en Guayaquil, 1 en Ibarra y 15 en Quito (SUPERCIAS, 2017).

**Tabla N°2:** Crecimiento de la industria desde 2013 al 2017

<b>Año</b>	<b>Ventas de la Industria</b>	<b>Variación</b>
2013	\$32.646.856,62	
2014	\$32.975.293,96	1,01%
2015	\$29.900.962,67	-9,32%
2016	\$26.352.644,35	-11,87%
2017	\$28.421.766,81	7,85%

*Tomado de: Superintendencia de compañías*

La industria facturó \$28.421.766,81 dólares para el 2017 y demuestra un crecimiento positivo de 7,85% en comparación con el año anterior, SUPERCIAS (2017). Lo que indica ser una oportunidad para el proyecto por su crecimiento positivo.

- **Montos de importaciones de tejidos de punto para lencería femenina**

El monto de importación de tejidos de punto en Ecuador es de \$ 73.492 miles de dólares para el 2017. De los cuales \$ 31.861 miles de dólares provienen de China, lo que representa el 43,35% de los importadores. Seguido de Colombia con \$ 30.253 miles de dólares y un 41,17%. Posteriormente, Perú con \$8.315 miles de dólares y un 11,31% (International Trade Center, 2017).

Lo podemos considerar como una oportunidad ya que se encuentra una amplia variedad de materia prima para la industria.

- **Monto de exportaciones de lencería femenina**

El monto de exportación de lencería femenina en Ecuador es de \$ 204 miles de dólares para el 2017. De los cuales \$ 69 miles de dólares proceden de Colombia, lo que representa el 33,8% de los exportadores. Seguido por Estados Unidos con \$ 38 miles de dólares y un 18,6%. Posteriormente, Chile con \$ 33 miles de dólares y un 16,2% (International Trade Center, 2017).

En conclusión, podemos afirmar que es una oportunidad dado que el mercado extranjero no se encuentra saturado de la industria textil ecuatoriana.

- **Montos de importaciones de lencería femenina**

El monto de importación de lencería femenina en Ecuador es de \$ 13.180 miles de dólares para el 2017. De los cuales \$ 8.321 miles de dólares que provienen de Colombia, lo que representa el 63,1% de los importadores. Seguido de China con \$ 4.318 miles de dólares y un 32,8%. Posteriormente, México con \$ 106 miles de dólares y un 0,8% (International Trade Center, 2017).

A lo cual se considera una amenaza, por las supuestas preferencias de las ecuatorianas.

### 2.1.1.3. Social

- **Hábitos de consumo en Ecuador**

Según los resultados de las encuestas de estratificación socioeconómicas realizadas por el National Institute for Statistics and Census (2011); todos los hogares del estrato A utilizan internet, de los cuales el 92% tienen redes sociales. Además, compran la mayor parte de su vestimenta en centros comerciales al igual que el estrato B. El 98% de los hogares del estrato B utilizan internet y el 76% tienen redes sociales. A diferencia del estrato C+, que el 38% compran la mayor parte de la vestimenta en centros comerciales. El 90% utiliza internet en su hogar y el 63% tienen redes sociales.

Por otro lado, la ropa es el artículo que más compran los ecuatorianos en portales digitales. Las mujeres son las que más adquieren ropa y accesorios; hasta un 8% más que los hombres. A pesar de ello, el grupo que menos se inclina por adquirir artículos en línea tiene entre 46 y 55 años (Pesantes, 2019).

- **Tendencia “Braless”**

Muchas mujeres al usar el *brasier* todo el día sienten cierta incomodidad, bien sea por las varillas, los tirantes, las copas o el tipo de textura. Esta tendencia, que se ha convertido en un recurso estético entre las *celebrities*, en realidad, tiene su origen en los años setenta y fue un símbolo del movimiento feminista para protestar contra

la opresión del cuerpo de la mujer, una reivindicación de libertad. Sin embargo, actualmente, no se utiliza como icono de nada, se ha traducido, simplemente, en una tendencia de moda (Cantudo, 2019).

- **Tallaje incorrecto**

Según Francesc Puertas, autor del libro “El sostén. Mitos y leyendas”. Asegura que siete de cada diez mujeres no utilizan la talla y la copa correctas; nueve de cada diez ni siquiera las conocen, y cinco de cada diez consultas ginecológicas por dolor mamario están relacionadas con el mal empleo del sujetador (Puertas, 2012).

Por consiguiente, dichas tendencias son una oportunidad para el desarrollo de nuevos productos en la industria debido a que las mujeres están buscando más comodidad y se ven influenciadas por las redes sociales.

- **Mano de obra en el sector textil**

Aproximadamente el 72% de empleados en la industria textil son mujeres, quienes en su mayoría son madres o cabezas de familia. De estas, el 30% se encuentran en el rango de 18 a 30 años y el 65% corresponde al rango de 30 a 65 años (AITE, 2016). Por lo cual, se la considera una oportunidad para el proyecto debido a la posibilidad de seleccionar mano de obra joven.

- **Medio ambiente**

La industria textil ligada a los procesos que la componen es causante de problemas medioambientales: de contaminación, de altos consumos de agua y energía, reactivos químicos, de repercusiones en los terrenos de sembríos, etc. Cada paso en las etapas de producción conlleva un impacto ambiental (Cordero, 2013).

Por ello, la industria trata los residuos de las siguientes maneras:

**Plantas para tratamientos de efluentes:** La tecnología utilizada en el área ambiental para el tratamiento de aguas industriales y servidas, está basada en la depuración de la materia orgánica mediante la inyección de oxígeno puro, logrando

con esto, importantes beneficios como; eliminación total de olores, una menor cantidad de lodo por m cubico de agua tratada y aumenta la capacidad de tratamiento en lagunas de aguas industriales (Pérez, 2019).

**Programa de manejo de desechos sólidos no peligrosos:** Mantener señalizado el área para el almacenamiento temporal de los desechos sólidos no peligrosos, Entregar los desechos comunes al servicio de recolección de basura municipal y llevar registros de pesaje (Moya, 2016).

**Programa de desechos peligrosos y especiales:** Mantener el área de almacenamiento temporal de desechos peligrosos y especiales de acuerdo con las especificaciones técnicas establecidas en el Acuerdo Ministerial 161: a. Ser lo suficientemente amplios para almacenar y manipular; b. Estar separados de las áreas de producción, oficinas y de almacenamiento de materias primas o productos terminados; c. Contar con pisos lisos e impermeable; d. Contar con una cubierta a fin de estar protegidos de condiciones ambientales; e. Contar con señalización apropiada con letreros alusivos a la peligrosidad de los mismos, en lugares y formas visibles; f. Contar con sistemas de extinción contra incendios; g. Contar con un cierre perimetral que impida el libre acceso de personas y animales (Moya, 2016).

Por lo tanto, es considerado una oportunidad ya que existen planes de tratamiento de residuos para la contaminación.

**Reciclaje textil:** La industria textil ecuatoriana se ha involucrado en el uso de técnicas amigables con el medioambiente y la utilización de materiales reciclados. Fábricas de confección han apostado por textiles de fibras PET, que se obtiene con la recolección de botellas plásticas o empresas que, valiéndose de los cartones Tetra Pak; para realizar prendas de vestir a base de fibras PET (Castro, 2019).

Por ello, es considerado una oportunidad ya que es una manera de reciclar, contribuir al medio ambiente.

#### 2.1.1.4. Tecnológico

- **Innovación textil en “*Designer Book*”**

PRO-ECUADOR junto a otras empresas se aliaron estratégicamente con Designer Book, para participar en la primera plataforma de tendencias de innovación de la industria textil. Carlos Stowhas, director de Designer Book, afirma que se trataría de solucionar problemáticas que tenga el sector textil, como poco acceso a materia prima, insumos, entre otros temas. (Vallarino, 2017)

Es una oportunidad, debido a la accesibilidad a materia prima e insumos.

- **Mejoras tecnológicas industria textil ecuatoriana**

En la última década la industria textil ecuatoriana ha realizado inversiones que oscilan entre los 8 y 10 millones de dólares para poder adquirir equipos textiles importados. Debido a, los miembros del sector que ejecutan actividades de inversión y reinversión en empresas constituidas durante los últimos años.

Por lo tanto, las empresas en su mayoría carecen de alta tecnología, a causa de que ésta es importada de Estados Unidos, lo cual afecta a pequeños y medianos productores mismos que no pueden cubrir el alto costo que estas poseen. Sin embargo, “Jossbell” es una empresa cuya fortaleza es la tecnología textil. Disponer de maquinaria de última generación, como maquinas especiales, convencionales y computarizadas; significa altos índices de producción (Silva, 2018).

- **Cortadoras automáticas de tejidos**

**DCS 1500 de “Gerber technology”:** trabaja sobre una mesa estática con alta velocidad de corte y que permite cortar gran variedad de materiales, usado para realizar series de producción, gracias a la sencillez de su manejo y disposición de un sistema de vacío que sujeta firmemente el tejido para realizar corte (Rojas, 2013).

**Z7 de “Gerber technology”:** disponible para corte de múltiples capas de tejidos, con características que combinan precisión y velocidad para cortar los materiales más exigentes con las tolerancias más ajustadas. Dispone de un sistema único de

recogida de residuos eliminando los restos del taladro lo que mejora la vida útil de los cepillos y garantiza mayor precisión en el corte, asimismo dispone de corte inteligente mejorando la precisión. Esta máquina de corte automática está diseñada para cortar formas complejas (Rojas, 2013).

- **Procesos automatizados de la costura**

La firma “SoftWear Automation Inc”, de Atlanta, Estados Unidos, ha introducido al mercado un método radical en la automatización de la costura. Desarrollando un sistema que elimina la distorsión del tejido, y el cual depende de un avanzado sistema visual computarizado. La cámara sigue la puntada de la aguja y coordina el movimiento preciso del tejido usando robots de poco peso; los cuales, reducen los costos de producción, aumentan la calidad, reducen los tiempos de entrega, y permiten que las marcas puedan reclamar el control de su proceso de manufactura. El cual, tienen el potencial de transformar las plantas de manufactura intensiva de la actualidad en instalaciones de producción automatizadas de alta tecnología (Reddy, 2016).

Como se ha mostrado, es una oportunidad por que la maquinaria existente en la industria es de alta calidad y posiblemente accesible; también, de gran apoyo para la productividad y desarrollo. Sin embargo, no será útil para el desarrollo del presente proyecto.

### **2.1.2. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA PORTER**

El Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter es una herramienta útil para hacer el análisis del sector industrial cuando se está realizando el análisis de Mercado y así poder determinar los factores que determinan la rentabilidad de un sector industrial y de sus empresas. Según Porter la intensidad de la competencia en la industria y la rentabilidad de su potencial, son funciones de las cinco fuerzas (Hitt, M., Ireland & Hoskisson, 2008). A continuación, se detallan las cinco fuerzas dentro de la industria.



### **2.1.2.1. Nuevos competidores**

- **Nivel de inversión de la industria**

El total de activos industriales es de \$ 14.618.117,40 dólares y al existir 32 empresas; nos da un promedio de \$ 456.816,17 dólares como inversión inicial para la entrada a la industria (SUPERCIAS, 2016). Lo que nos permite señalar que esta representa una oportunidad frente a los posibles intentos de entrada a nuevos competidores.

- **Barreras legales**

Las leyes y normas necesarias para iniciar una empresa, si se inicia el proyecto como persona natural, será necesaria la apertura del Registro Único de Contribuyentes (RUC), y la licencia única de actividad económica (LUAE). Así también, adoptar las normas de calidad INEN de etiquetado para prendas de vestir. Factores considerados como barreras de entrada bajas. Consecuentemente, se la ha considerado como una amenaza frente a los intentos de entrada a nuevos competidores.

- **Barreras arancelarias**

Según, International Trade Center (2019) el arancel a la importación de lencería femenina (6212 Sostenes "corpiños", fajas, corsés, tirantes "tiradores", ligas y artículos símil.) aplicado por Ecuador es de 10% para el mayor proveedor que es Colombia, seguido por China y Brasil que son los proveedores más importantes.

En consecuencia, se toma como una oportunidad y una barrera de entrada al mercado.

### **2.1.2.2. Amenaza de los sustitutos**

Como sustitutos de la industria se analizará la fabricación de ropa de telas tejidas, en cuero, actividades de confección y comercialización de ropa, cuyas actividades son:

- **C1410.01** Fabricación de prendas de vestir de cuero o cuero regenerado, incluidos accesorios de trabajo de cuero como: mandiles para soldadores, ropa de trabajo, etcétera.(SUPERCIAS, 2017).

Esta actividad cuenta con 602 empresas, distribuidas: 24 en Azuay, 2 en Chimborazo, 4 en El Oro, 348 en Guayas, 5 en Imbabura, 9 en Manabí, 201 en Pichincha, 1 en Santa Elena, 1 en Santo Domingo y 7 en Tungurahua(SUPERCIAS, 2017).

Según la SUPERCIAS (2017) las tres empresas más fuertes de esta industria son ROYALTEX S.A. –con una aportación de \$12.937.258,10 dólares, que representa el 40,02% de participación al mercado–; CONFECCIONES PAZMINO CASTILLO CIA. LTDA. –con una aportación de \$4.804.713,04 dólares y una participación en el mercado de 14,86%–; y, LOA CORPORACION CIA.LTDA. –con su aportación de \$2.304.607,02 dólares y una participación de 7,13%–.

- **C1410.02** Fabricación de prendas de vestir de telas tejidas, de punto y ganchillo, de telas no tejidas, entre otras, para hombres, mujeres, niños y bebés: abrigos, trajes, conjuntos, chaquetas, pantalones, faldas, calentadores, trajes de baño, ropa de esquí, uniformes, camisas, camisetas, etcétera (SUPERCIAS, 2017).

Esta actividad cuenta con 428 empresas, distribuidas: 24 en Azuay, 7 en Chimborazo, 5 en Cotopaxi, 3 en El Oro, 2 en Esmeraldas, 1 en Galápagos, 129 en Guayas, 19 en Imbabura, 4 en Loja, 4 en Manabí, 205 en Pichincha, 1 en Santa Elena, 1 en Santo Domingo y 23 en Tungurahua (SUPERCIAS, 2017).

Según la SUPERCIAS (2017) las tres empresas más fuertes de esta industria son CONFECCIONES RECREATIVAS FIBRAN CIA. LTDA. –con una aportación de \$20.481.217,00 dólares, que representa el 11,83% de participación al mercado–; MANUFACTURAS AMERICANAS CIA. LTDA. –con una aportación de \$15.488.952,20 dólares y una participación en el mercado de 8,95%–; y, EMPRESAS PINTO S.A. –con su aportación de \$13.055.395,50 dólares y una participación de 7,54%–.

- **C1410.04** Actividades de confección a la medida de prendas de vestir (costureras, sastres)(SUPERCIAS, 2017).

Esta actividad cuenta con 76 empresas, distribuidas: 5 en Azuay, 2 en El Oro, 40 en Guayas, 1 en Imbabura, 3 en Manabí y 25 en Pichincha (SUPERCIAS, 2017).

Según la SUPERCIAS (2017) las tres empresas más fuertes de esta industria son DISPOMED S.A. –con una aportación de \$1.674.703,09 dólares, que representa el 21,32% de participación al mercado–; DISEÑOS MOB S.A. DISMOB –con una aportación de \$1.524.975,42 dólares y una participación en el mercado de 19,41%–; y, TEXTILCARDIZ CIA. LTDA. –con su aportación de \$970.315,35 dólares y una participación de 12,35%–.

- **G4771.11** Venta al por menor de prendas de vestir y peletería en establecimientos especializados(SUPERCIAS, 2017).

Esta actividad cuenta con 154 empresas, distribuidas: 7 en Azuay, 1 en Chimborazo, 1 en Cotopaxi, 4 en El Oro, 1 en Galápagos, 93 en Guayas, 6 en Manabí, 37 en Pichincha, 1 en Santa Elena, 2 en Santo Domingo y 1 en Tungurahua (SUPERCIAS, 2017).

Según la SUPERCIAS (2017) las tres empresas más fuertes de esta industria son COMERCIAL ETATEX C.A. –con una aportación de \$80.992.328,00 dólares, que representa el 45,56% de participación al mercado–; TIENDEC S.A. –con una aportación de \$53.668.427,60 dólares y una participación en el mercado de 30,19%–; y INDUCORTE DEL ECUADOR INDUCORTEC S.A –con su aportación de \$8.906.398,70 dólares y una participación de 5,01%–.

En este sentido es una amenaza, debido a la gran participación de empresas en el sector.

### **2.1.2.3. Poder de negociación de proveedores**

Los principales proveedores de la industria trabajan bajo las siguientes actividades:

- **G4610.06 Intermediarios del comercio de textiles, prendas de vestir, peletería, calzado y artículos de cuero.**

Esta actividad cuenta con 187 empresas, las cuales se encuentran: 10 en Azuay, 1 en Chimborazo, 1 en Cotopaxi, 61 en Guayas, 6 en Imbabura, 1 en Los Ríos, 4 en Manabí, 93 en Pichincha, 1 en Santa Elena y 9 en Tungurahua (SUPERCIAS, 2017).

Las tres empresas más fuertes de esta industria son: INTERMEDIARIA DE VENTAS SUPER BAHIA SUBAHI S.A. – con una aportación de \$37.154.581,90 dólares, que representa el 33,30% de participación al mercado–; VENTA DIRECTA GLÖD CIA. LTDA. –con una aportación de \$8.935.263,42 dólares y una participación en el mercado de 8,01%–; e, IMPORTACIONES MEGAHILOS Y TEXTILES IMPORMEGATEX CIA. LTDA. –con su aportación de \$7.418.835,63 dólares y una participación de 6,65%– (SUPERCIAS, 2017).

- **G4641.11 Venta al por mayor de hilos (hilados), lanas y tejidos (telas).**

Esta actividad cuenta con 382 empresas, las cuales se encuentran: 21 en Azuay, 1 en Chimborazo, 2 en El Oro, 1 en Esmeraldas, 164 en Guayas, 6 en Imbabura, 1 en Loja, 1 en Los Ríos, 3 en Manabí, 170 en Pichincha, 2 en Santo Domingo y 10 en Tungurahua (SUPERCIAS, 2017).

Las tres empresas más fuertes de esta industria son: LILE S.A. con una aportación de \$12.908.711,20 dólares –representa el 7,67% de participación al mercado–; NEYMATEX S.A. –con una aportación de \$10.406.893,90 dólares y una participación en el mercado de 6,19%–; y, TAPITEX M&B CIA. LTDA. –con su aportación de \$9.825.101,06 dólares y una participación de 5,84%–. (SUPERCIAS, 2017).

Lo cual quiere decir que es una oportunidad para la industria, dado que hay una amplia variedad de proveedores con los cuales podrían negociar sin depender de ningún otro.

#### **2.1.2.4. Poder de negociación de clientes**

Según las estadísticas del INEC, en Pichincha hay 1'320.973 mujeres (Valle, 2018). El segmento al cual el proyecto va dirigido es: Mujeres de 20 a 60 años que se preocupen tanto de su salud como de su imagen en la ciudad de Quito. Estos potenciales clientes son alrededor de 716.992 quiteñas (Valle, 2018). Este segmento del mercado estará constituido por todos aquellos clientes al por menor que visiten el punto de venta. Dado que poseen un poder de negociación alto, debido a la amplitud del mercado. Esta característica se considera una amenaza para el proyecto.

#### **2.1.2.5. Rivalidad entre los competidores**

C1410.03; cuenta con un total de 32 empresas, las cuales están ubicadas: 1 en Atuntaqui, 3 en Cuenca, 12 en Guayaquil, 1 en Ibarra y 15 en Quito (SUPERCIAS, 2017).

Las tres empresas más fuertes de la industria son: TEXTILES EL RAYO S.A. con una aportación de \$ 17.790.027,60 dólares, que representa el 62,59% de participación al mercado. Seguida por, CAMISERÍA INGLESA CAMINGLESA CIA LTDA con una aportación de \$ 3.113.692,96 dólares y una participación en el mercado de 10,95%. Finalmente, NEGOWINSA S.A. con su aportación de \$ 1.770.921,84 dólares y una participación de 6,23% (SUPERCIAS, 2017).

Dentro de esta industria existe concentración de mercado en una sola empresa, la cual compite con otras 31 empresas. A pesar, de que esta empresa se dedica a la elaboración de medias; cuenta con 62,59% de participación.

Por otro lado, la industria cuenta con barreras arancelarias, la población tiene un alto poder de negociación y existe una amplia variedad de proveedores para los insumos.

### 2.1.3. Matriz de factores externos EFE

Tabla N°3: Matriz de factores externos EFE

Factores externos clave:		Peso	Calificación 1-4	Puntuación Ponderada
OPORTUNIDADES				
1	La maquinaria para el presente proyecto, no se utiliza en la industria textil ecuatoriana.	0,13	4	0,52
2	Crecimiento de la industria de un 7,85%, permite el desarrollo de esta actividad.	0,09	4	0,36
3	Incentivo tributario de la disminución del 50%; para apoyar el emprendimiento ecuatoriano.	0,07	4	0,28
4	Cuenta con al redor de 569 proveedores de materia prima para la confección textil en Ecuador.	0,15	4	0,6
5	Los aranceles a la importación de producto terminado es una barrera de entrada alta frente a posibles nuevos competidores.	0,06	3	0,18
AMENAZAS				
1	Poder de negociación de clientes alto, debido a la amplitud del mercado.	0,11	3	0,33
2	Barreras legales bajas frente a posibles nuevos competidores.	0,05	1	0,05
3	Gran participación de empresas de producto sustituto en el sector.	0,14	3	0,42
4	Montos de importación de ropa interior de \$ 8.321 miles de dólares que provienen de Colombia.	0,08	2	0,16
5	Concentración del mercado en una empresa 62,59% (SUPERCIAS)	0,12	3	0,36
<b>TOTAL:</b>		1,00		<b>3,26</b>

El resultado de la matriz EFE es 3,26; un valor que se encuentra por encima del promedio (2,5). Por lo tanto, la empresa tiene una capacidad de aprovechamiento de las oportunidades y de respuesta a las amenazas alta. Es decir, puede utilizar sus recursos para crecer con mano de obra calificada.

#### 2.1.4. Conclusiones del entorno externo

- La amplia disponibilidad de insumos y materia prima para la confección textil beneficia al proyecto, disminuyendo el poder de negociación de dichos proveedores.
- El mercado ya posicionado por la empresa que representa el 62,59%, ya es conocido, tiene un gran nivel de fidelidad del cliente. Sin embargo, el producto que el proyecto ofrece tiene características diferenciadoras que podrían hacer que los consumidores actuales quieran cambiar de marca.
- El incentivo tributario por parte del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito ayudara a reducir los costos fijos de la empresa; los primeros 5 años.
- Los productos sustitutos tales como tops deportivos, *bralettes* y *crop tops*, son conocidos por los consumidores, por lo que el producto del proyecto tiene que ser muy innovador como para hacer que el cliente cambie de opinión.
- La maquinaria existente en la industria es de alta calidad y posiblemente accesible. Sin embargo, no será útil para el desarrollo del presente proyecto.

### 3. ANÁLISIS DEL CLIENTE

Es la identificación, recopilación, análisis y difusión de la información de manera sistemática y objetiva; con el propósito de mejorar la toma de decisiones relacionadas con la identificación y solución de problemas, y oportunidades de mercadotecnia (Malhotra, 2016).

#### 3.1. Investigación de mercado

##### 3.1.1. Segmentación y muestra del mercado objetivo

El tamaño de la muestra se obtuvo a través de la fórmula:  $n = \frac{k^2 pqN}{(e^2(N-1) + k^2 pq)}$ , donde

k es el nivel de confianza esperado; N es tamaño de la población; e es el error máximo admitido; p la probabilidad de éxito; y, q la de fracaso. En este caso, el tamaño de la muestra debe ser de 384 personas.

Se realizará un sondeo en lugar de encuestar a una muestra representativa. Este se ejecutará mediante la aplicación de una encuesta a un muestreo no probabilístico por conveniencia siendo el número de personas a encuestar de 70 personas.

**Tabla N°4:** Variables para la muestra

<b>Muestra</b>	
N	257.400
k	1,96
e	5
p	0,5
q	0,5
<b>n</b>	<b>384</b>

**Tabla N°5:** Segmentación

		<b>Porcentaje</b>	<b>Total de Mercado</b>
<b>Pichincha</b>		100%	2.576.287
<b>Mujeres</b>		51,30%	1.321.635
<b>Edad</b>	20-24	9,47%	125.149
	25-29	9,25%	122.297
	30-34	8,16%	107.798
	35-39	7,17%	94.793
	40-44	6,14%	81.186
	45-49	5,72%	75.633
	50-54	4,58%	60.481
	55-59	3,76%	49.655
	<b>Total</b>	<b>54,25%</b>	<b>716.992</b>
<b>Nivel Socio Económico</b>	A	1,90%	13.623
	B	11,20%	80.303
	C+	22,80%	163.474
<b>TOTAL</b>		<b>35,90%</b>	<b>257.400</b>

Tomado de: Instituto nacional de estadísticas y censos (INEC)

### 3.1.2. Problema administrativo

Implementar la comercialización de *brasieres* sin varillas a base de tela termoadhesiva con diseños sofisticados, elegantes y cómodos; en la ciudad de Quito.



### 3.1.3. Problema de la investigación de mercado

¿Los *brasieres* sin varillas tendrán un alto nivel de aceptación en la ciudad de Quito?

### 3.1.4. Preguntas de investigación

- ¿Cuál será el nivel de aceptación de los *brasieres* sin varillas en el mercado tradicional?
- ¿Cuánto debería ser el precio de penetración del producto?
- ¿Cuál será el canal de mayor preferencia para la comercialización?
- ¿Cuál será el medio de comunicación de preferencia por los consumidores?

### 3.1.5. Hipótesis

- El 70% de las mujeres estarán dispuestas a sustituir un *brasier* convencional por uno sin varillas.
- La percepción del precio, que están dispuestas a pagar, dependerá de sus atributos.
- Las mujeres cambian de percepción del precio dependiendo la ubicación del local.
- Las redes sociales constituyen el medio de comunicación más efectivo para la venta de *brasieres*.

### 3.1.6. Objetivo general

Demostrar, mediante una investigación cualitativa y cuantitativa, el nivel de aceptación y la mezcla de marketing óptima para introducir al mercado de Quito *brasieres* sin varillas a base tela termoadhesiva con diseños sofisticados, cómodos y elegantes.

### 3.1.7. Objetivos específicos

- Conocer la perspectiva y la aceptación del cliente acerca del producto.
- Identificar el precio justo que están dispuestos a pagar los consumidores.
- Determinar el mejor canal de comercialización con el cual el consumidor se sienta cómodo.

- Definir el medio de comunicación de mayor frecuencia empleado por los consumidores.

### **3.2. Investigación cualitativa**

Se realizó entrevistas a expertos en la industria como lo son (ver Anexo1):

- Samia Zaitoun diseñadora de modas y es embajadora de la marca “Marie France”.
- César Rodríguez gerente general y propietario de marca de lencería femenina “Salome”.
- Carmen Párraga jefa del área de lencería femenina en “*Etafashion*”.

El *focus group* fue realizado el día 11 de mayo del 2019, con 8 mujeres del rango de edad entre 20 y 60 años, las cuales usan *brasier*. Con la finalidad de obtener la perspectiva del uso de *brasier* cotidiano. (preguntas, ver Anexo 2)

Con los resultados de las entrevistas y el grupo focal se procedió a plasmar el *brain mapping* (Anexo 3) con la siguiente codificación.

Tabla N°6: Libro de codificación de investigación cualitativa

Tema	Subtema	Descripción
Producto	Atributos buscados	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseño y estética</li> <li>• Relleno y realce</li> <li>• Seguridad</li> <li>• No pierde su forma original en la lavadora</li> <li>• Sin manchas o heridas en la piel por varillas</li> <li>• Salud</li> </ul>
	Mercado actual	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tops deportivos, bralettes, <i>brasieres</i> tradicionales, panties, tangas, corsets y lencería.</li> <li>• Carencia de servicio especializado en <i>brasieres</i>, para encontrar el adecuado según tus necesidades.</li> </ul>
	Modo de uso	Para utilizar a diario en especial en el trabajo y en ocasiones especiales prefieren <i>brasier</i> tradicional con varillas.
		Para pasar en la casa o fines de semana, prefieren utilizar tops cómodos
	Estacionalidad	Los meses de temporada alta son abril, mayo y junio. Sin embargo, en febrero y diciembre es el doble; explica que es la mejor temporada donde debe abastecerse de stock.
	Diseño	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Una colección tiene como mínimo diez prendas.</li> <li>• Esto es moda y la moda es muy cambiante.</li> </ul>
El porcentaje de ventas de <i>brasieres</i> básicos es del 65% y <i>brasieres</i> más elaborados el 35%, aproximadamente		

Precio	Dispuestas a Pagar	Las mujeres están dispuestas a pagar hasta 40\$ por un <i>brasier</i> con estos atributos y beneficios.
		La percepción del precio cambia dependiendo de los atributos ofrecidos, buscan comodidad y realce al mismo tiempo.
	Marcas Existentes	Las marcas existentes como Laura, Daniela, Salome, etc. Tienen un rango de precios de 18\$ a 30\$ y el consumidor está consciente de ello.
		Marcas como " <i>Mix Two</i> ", " <i>Leonisa</i> " o " <i>Marie France</i> " tienen un rango de precios de 30\$ a 50\$ y el consumidor está consciente de ello.
Plaza	Canales	Varios canales de venta, como en tiendas especializadas, página web, venta por catálogo
		Utilizar <i>e-commerce</i> para llegar al consumidor y complementar con exhibición.
Promoción	Promoción de Ventas	Saldos por fin de temporada, sorteos en redes sociales, descuentos en fechas clave como "San Valentín" y "black friday".
	Medios de Comunicación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En la actualidad las redes sociales son el medio clave para la comercialización.</li> <li>• Las mujeres se sienten influenciadas por el contenido que en redes sociales.</li> </ul>
Industria textil	Leyes	Los principales trámites legales son la marca INEN, composición y país de origen (etiquetado).

	Maquinaria	La maquinaria necesita de una inversión alta.
	Materia prima	La mayoría de las empresas importan las copas preformadas, con excepción de "Salome"; los cuales son los únicos fabricantes en Ecuador.
		Textiles importados son más costosos, pero de mejor calidad. En especial para ropa interior.

### 3.3. Investigación cuantitativa

De una encuesta online realizada a 70 mujeres de la ciudad de Quito, se consiguieron resultados que reflejan los gustos y preferencias de los posibles clientes (Ver Anexo 4). Los principales hallazgos fueron los siguientes:

- Del 50% de las mujeres que quieren como principal atributo la comodidad en el nuevo producto, el 33,33% buscaba color y diseño al momento de comprar.
- El 81,43% de las mujeres busca comodidad. Sin embargo, el 47,5% que son mujeres de 22 a 24 años cuyo, 17,50% buscan sensualidad.
- Del 69,6% afirma estar interesado en el producto nuevo; el 28,57% de ellas dicen no estar seguras, ni inseguras de su talla de *brasier*. y el 7,14% dice no estar seguras de usar la talla correcta.
- Del 23,81% de mujeres que le parece un atributo importante "Sin manchas o heridas en la piel por varillas", el 19,05% le gusta la resistencia a la lavadora.
- Del 52,86% que afirman estar interesadas en el producto, el 42, 86% afirman estar también interesadas en el servicio complementario.
- El 14,29% de las mujeres que buscan relleno como atributo principal pagarían 50\$ por el *brasier* propuesto, como caro que aun así lo compraría.
- El 40% de las mujeres dicen estar seguras de usar la talla correcta de *brasier*; el 30% de estas mujeres compran mediante catálogos.

- El 83,3% de las mujeres preferirían comprar en una tienda especializada, el 16,6% de estas mujeres buscan color y diseño en sus *brasieres*, y el 66,67% buscan según el precio.
- Del 66,67% de las mujeres que buscan según el precio, el 16,67% compran entre 3 a más de 4 veces al año y el 33,33% compra dos veces al año.

### **3.4. Conclusiones del análisis del cliente**

- Las mujeres cambian su tipo de *brasier* según el día, para sentirse cómodas. Del 70% que se encuentra "Muy interesada" en el producto, el 31,43% buscan como atributo principal la comodidad; es por ello, que normalmente una mujer utiliza como sustituto tops deportivos, bralettes y "crop tops" debido a la comodidad (Barriga Pozada, 2019). Además, las mujeres interesadas en el producto y que están dispuestas a usarlo, consideran que el servicio complementario es de gran ayuda para encontrar un *brasier* de acuerdo con sus necesidades, sin perjudicar su salud.
- El 62,82% de las mujeres afirmaron que 40\$ les parecía un precio caro. Sin embargo, están dispuestas a pagarlo, ya que el precio promedio de un *brasier* en la industria es de 50,00\$ (SUPERCIAS, 2017).
- El medio apropiado para la distribución del producto es una tienda especializada de la marca, ya que pueden recibir la asesoría adecuada. En este sentido, las mujeres prefieren probarse el producto para sentirse seguras al momento de comprarlo. Considerando que el estrato A y B compran la mayor parte de su vestimenta en centros comerciales y del estrato C+ el 38% (National Institute for Statistics and Census, 2011).
- Debido a que el 92%, 76% y 63% de los estratos A, B y C+ respectivamente, cuentan con redes sociales (National Institute for Statistics and Census, 2011); se determinó que el 86,3% de las encuestadas prefieren las redes sociales como medio de comunicación y afirmaron de gustar como promoción los concursos y sorteos en dichas redes.

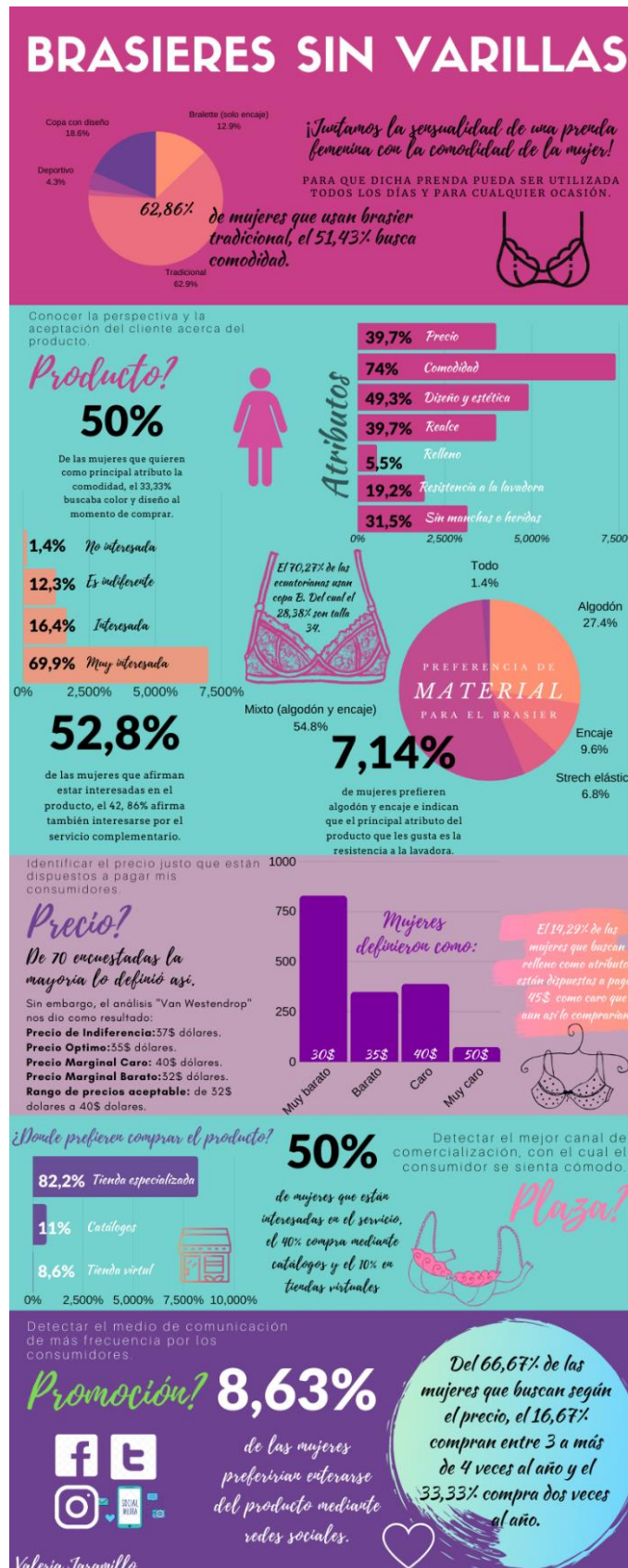


Figura N°1: Infografía de resultados de investigación de mercados

#### 4. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

Los consumidores están guiados a una tendencia de no usar *brasieres* por lo perjudicial que representa para su salud. Según Singer & Grismaijer (2018), los investigadores, concluyeron que el 90% de las mujeres con fibrosis y quistes simples mostraron grandes mejorías cuando dejaron de usar *brasier*. La varilla comprime los ganglios y canales linfáticos lo que impide la correcta desintoxicación del cuerpo. Por lo tanto, esto ha creado una tendencia al rechazo del uso de *brasier* con varillas además de lo incomodo que representa la prenda.

El mercado de ropa interior opera bajo la actividad económica C1410.03 y cuenta con un total de 32 empresas. La industria facturo \$28.421.766,81 dólares, para el 2017 y demuestra un crecimiento positivo de 7,85% en comparación con el año anterior (SUPERCIAS, 2017). La empresa de mayor participación en la industria se dedica a la fabricación exacta de medias para hombres y mujeres.

Para la elaboración del *brasier* sin varillas, Ecuador cuenta con aproximadamente 569 empresas proveedoras de material textil nacional e importado (SUPERCIAS, 2017). Composición que ayuda a que la calidad de la prenda sea superior y cumpla con los atributos antes mencionados.

En el mercado hay existencia de *brasieres* sin varillas metálicas, pero sin la función característica de realce que cumple un *brasier* tradicional. Razón por la que este es un mercado aún insatisfecho; siendo el 70% de las mujeres quienes estarían interesadas en comprar el producto. De acuerdo con la investigación cualitativa y cuantitativa se determinó que las mujeres buscan comodidad a la hora de comprar un *brasier* pero sin perder el realce. Es necesario aprovechar todos los atributos que buscan los consumidores en una prenda íntima para poder atraer y formar un mercado de *brasieres* que no sean perjudiciales para la salud.

Se detecta que la oportunidad de negocio actual es brindar un producto que se destaca en la salud y comodidad femenina, sin dejar de asociar el diseño y la estética que brinda un *brasier*. El cual, sustituye el 100% a un *brasier* convencional



y cumpla con los requerimientos de la mujer; como lo es una prenda a base de tela termo adhesiva prensada; tela que se adhiere muy bien al cuerpo femenino y realiza el busto de una manera firme sin lastimar la piel, por lo que no es perjudicial para la salud. Considerando, que la percepción de las mujeres al precio depende de los atributos que la prenda ofrece, es decir, estarían dispuestas a pagar más por sentirse cómodas y sensuales.

#### 4.1. Potencial de mercado

Dado el cálculo anterior, el segmento objetivo del negocio consta de 257.400 mujeres. Según los resultados el 69,9% de estas personas estarían interesadas en el *brasier* sin varillas metálicas y el 53,4% de las mujeres interesadas estarían dispuestas a utilizar el producto propuesto.

Para el cálculo del potencial de mercado anual se tomó el número de personas interesadas y dispuestas; y, se multiplicó por dos, que es la frecuencia anual con la se determinó bajo la investigación cuantitativa. Con resultado se obtiene la cantidad de usuarios anuales, siendo multiplicado por el precio promedio que se estimó utilizar.

La participación del mercado potencial de la empresa viene dada por la capacidad de producción anual. Se define por lo que parte del mercado que se está en condiciones de atender con el producto. Esta cifra es de 46.080 *brasieres*, por lo tanto, la capacidad instalada es suficiente para una participación del 19,56% del potencial de mercado. Considerando estas cifras, se calcula el potencial del mercado como el siguiente:

**Tabla N°7:** Potencial de mercado

Nivel Socio Economico	257.400
Talla y copa	227.670
Personas interesadas (69,9%)	159.141
Mujeres que buscan comodidad (74%)	117.765
Demanda	235.529
Oferta	46.080
Potencial de ingresos anuales	\$2.073.600,00
Potencial de mercado que se puede ocupar	\$ 405.688,74

Para calcular el potencial de ventas de los próximos 5 años se utiliza la tasa de crecimiento de la industria del último año (7,85%). Por lo tanto, el potencial de mercado para este periodo es el siguiente:

**Tabla N°8:** Potencial de ventas

	1	2	3	4	5
Unidades	46.080	49.697	53.599	57.806	62.344
Promedio de Precio por línea	\$ 45,00	\$ 45,00	\$ 45,00	\$ 45,00	\$ 45,00
Participación de mercado	19,56%	19,56%	19,56%	19,56%	19,56%
Ventas potenciales	\$405.688,74	\$437.535,30	\$471.881,82	\$508.924,55	\$548.875,12

De la investigación cualitativa y cuantitativa, se determinó que el mejor medio de distribución es una tienda especializada de la marca. Sin embargo, se va a acoplar una tienda virtual, contacto por redes sociales para facilitar el proceso de compra y llegar a más mercado. También, se adecuará una red de ventas a través de catálogos con un máximo de treinta vendedoras.

## **5. PLAN DE MARKETING**

Un plan de marketing es un documento previo a una inversión, al lanzamiento de un producto o comienzo de un negocio donde se detalla lo que se espera conseguir con ese proyecto. El costo, el tiempo y los recursos a utilizar para su consecución, además de un análisis detallado de todos los pasos que han de darse para alcanzar los fines propuestos (Kotler & Armstrong, 2013).

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

La estrategia de marketing a utilizarse será la de diferenciación con enfoque en los atributos del producto, debido a las propiedades como la comodidad junto con el realce y el diseño; y, la oportunidad de utilizar la lavadora sin preocupación. Atributos distintivos que hacen al producto único que no se encuentra en el mercado ecuatoriano.

#### **5.1.1. Mercado objetivo**

El mercado objetivo está definido por las mujeres entre los 20 y 59 años, quienes buscan comodidad al mismo tiempo de la sensualidad y la estética. Además, que estén dispuestas a pagar entre 40\$ a 50\$ por *brasier*, de clase socioeconómica alta a media. Además, que utilicen talla dese la 32 a 38 en copa A, B y C. Fue calculado en base a la población de Quito y al análisis cuantitativo realizado. Dando un total de 117.765 personas(INEC, 2010).

Tabla N°9: Mercado objetivo

<b>País</b>	Ecuador	17.427.908
<b>Provincia</b>	Pichincha	2.576.287
<b>Sexo</b>	Femenino	1.321.635
<b>Rango de Edad</b>	20 - 59	716.992
<b>Nivel Socio Económico</b>	A, B y C+	257.400
<b>Tallas</b>	32,34,36 y 38	240.412
<b>Copas</b>	A,B y C	227.670
<b>Personas Interesadas</b>	69,90%	159.141
<b>Mujeres que buscan comodidad</b>	74,00%	117.765

Tomado de: Instituto nacional de estadísticas y censos (INEC)

### 5.1.2. Propuesta de valor

Un modelo de negocio describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor(Pigneur & Osterwalder, 2011).

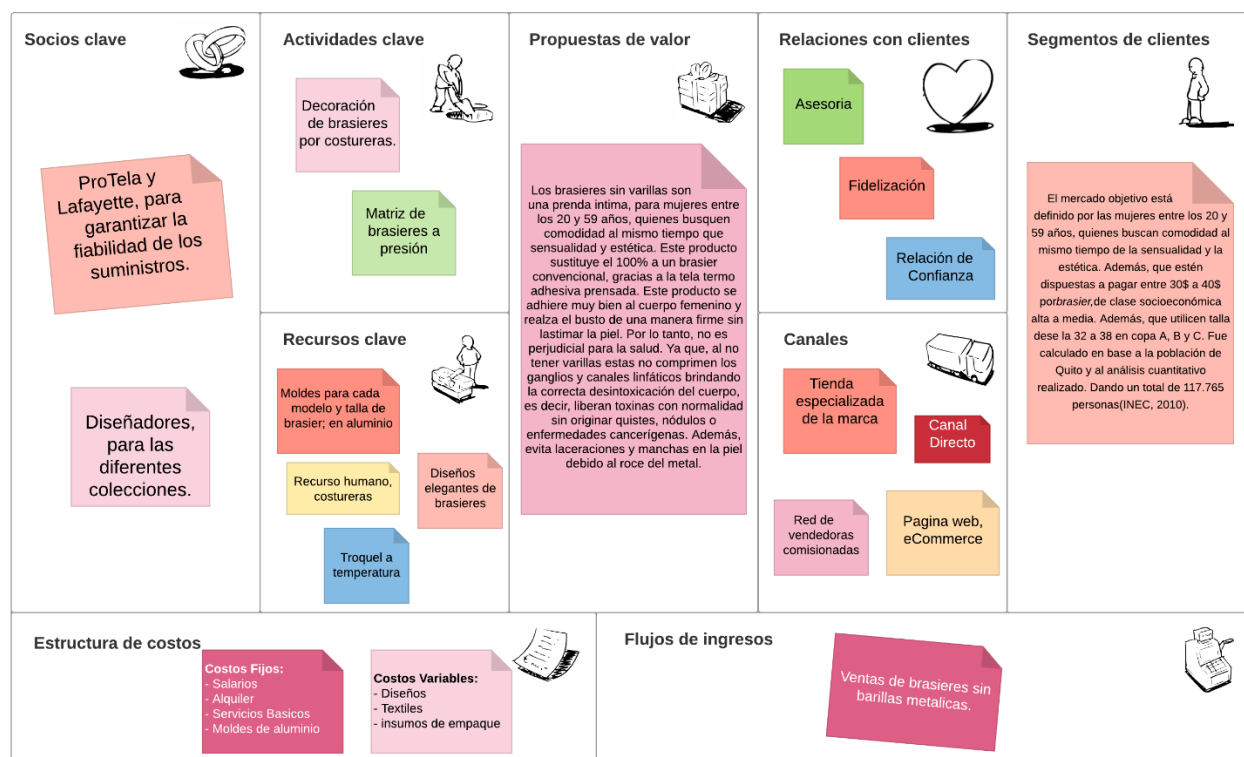


Figura N°2: Modelo de negocio Canvas

### 5.1.3. Posicionamiento

La decisión de posicionamiento de la empresa es de **más por lo mismo**. El *brasier* sin varillas ofrece a las mujeres la sensualidad de una prenda femenina con la comodidad; para que dicha prenda pueda ser utilizada todos los días y en cualquier ocasión. Por lo tanto, ofrece más atributos por un precio igual al que se encuentra en el mercado.

#### 5.1.3.1. Estrategia de posicionamiento

La estrategia de posicionamiento para el producto será por atributo y beneficio. Debido a, que los atributos inigualables que tiene el *brasier* sin varillas; brinda beneficios de comodidad y salud a la mujer.

**Frase de posicionamiento:** “Salud, confort y sensualidad”

## 5.2. Mezcla de marketing

La mezcla de marketing es el conjunto de herramientas tácticas (producto, precio, plaza y promoción) que la empresa combina para producir la respuesta que desea en el mercado meta (Kotler & Armstrong, 2013).

### 5.2.1. Producto

El producto del proyecto es un *brasier* sin varillas metálicas a base de tela termo adhesiva prensada –tela que se adhiere muy bien al cuerpo femenino y realza el busto de una manera firme sin lastimar la piel–. Este producto, sustituye el 100% a un *brasier* convencional sin ser perjudicial para la salud femenina y sin perder la sensualidad que le caracteriza.

En cuanto al diseño de los *brasieres*, cada cuatro meses se cambiará de colección. Es decir, que habrá 3 colecciones por año. Dentro de cada colección, existirán dos líneas: “*Stay Classy*” y “*Be Fashion*”, las cuales se diferencian por el diseño y la calidad de telas decorativas. Cada línea tendrá diseños más “atrevidos”; para el público más joven y diseños conservadores para mujeres más sofisticadas.

#### 5.2.1.1. Atributos

### Combinación de telas

- **Tela “*hydrotech*”:** base textil en tejido de punto con elongación en cuatro vías que le permite un excelente tacto y recuperación, ideal para la confección de ropa interior, apta para proceso de estampación y personalización, con tecnología *lafdry* que permite absorber, secar y expulsar rápidamente la humedad del cuerpo logrando control de temperatura y humedad. Así también, *ladefense* que es un escudo protector antibacterial mediante una microfibra por un mayor número de filamentos que un hilo normal (Lafayette, 2018). En este contexto, la tela ideal para estar en contacto con la piel y permita una transpiración normal.
- **Tela termoadhesiva:** tela con base adhesiva que reacciona al calor de los moldes de aluminio que permite unir y moldear las tres telas, dando forma al *brasier* sin necesitar de costuras ni varillas.
- **Telas decorativas:** Dependerá del diseño del *brasier*. Son telas como la organza, randa, seda, telas estampadas, etc.

### Sustituye totalmente a un *brasier* convencional

La prenda se adhiere muy bien al cuerpo femenino y realza el busto de una manera firme. Dado que, el molde y la combinación de las telas permite que en lugar de las varillas metálicas; exista una simulación de ellas, que brinda el realce de un *brasier* común sin lastimar la piel, sin impedir la transpiración y únicamente que ajuste lo necesario. Además, que la marca cuenta con diseños sofisticados, elegantes y sensuales. El relleno, dependerá de la preferencia de la mujer.

### No es perjudicial para la salud

Al no tener varillas metálicas o plásticas, dado que la prenda está compuesta únicamente de tela; y en especial el algodón el cual está en contacto con la piel. No comprime los ganglios y canales linfáticos brindando la correcta desintoxicación del cuerpo, es decir, liberan toxinas con normalidad sin originar quistes, nódulos o

enfermedades cancerígenas. Además, evita laceraciones y manchas en la piel debido al roce del metal.

### **No pierde su forma original por el uso lavadora**

Debido a la combinación de telas y que el molde actúa bajo calor, el *brasier* no pierde su forma original nunca. Es decir, el uso de lavadora no es perjudicial para el producto y no necesita de ningún accesorio para mantener la forma.

#### **5.2.1.2. Branding**

**Nombre de la marca:** “*Organza Rosé*”

**Significado:** Organza rosada, la cual es una tela traslucida muy utilizada en la lencería francesa.

**Eslogan:** “Salud, confort y sensualidad”

**Logotipo:**



**Figura N°3:** Logotipo Organza Rosé

#### **5.2.1.3. Empaque y etiquetado**

##### **Empaque**

Los *brasieres* irán empacados cada uno en fundas de tela reutilizables para evitar el plástico. Las fundas llevarán el logotipo y un texto informativo de los beneficios de utilizar el *brasier*.

## Etiquetado

**Hand tag:** Aquellas etiquetas que serán colgadas por medio de una cinta al producto, y serán retiradas apenas el consumidor vaya a hacer uso del mismo. Cada una contendrá el logotipo de la marca en la parte delantera, e información descriptiva del producto en la parte posterior. Su tamaño será de 5 cm x 9 cm.

**Etiquetas permanentes:** Aquellas etiquetas que serán cosidas directamente al *brasier*, cuya información será de acuerdo con la norma técnica ecuatoriana RTE INEN 013. Dado que, obligatoriamente debe incluir: la talla, la composición textil del producto y las instrucciones de cuidado y conservación (INEN, 2012).

### 5.2.1.4. Soporte o post venta

**Garantía:** La empresa brindará una garantía total del producto, en caso de fallas de fabricación. Esto, con un plazo de 1 mes luego de salido el producto con el consumidor final, es decir, se cambiará la prenda por otra igual, siempre y cuando se verifique que la falla sea de fábrica, y que la prenda no ha sido usada.

**Accesorio al cliente:** Uno de los servicios complementarios, se ha considerado la accesorio para que el cliente encuentre, entre otros, un *brasier* acorde a sus necesidades; la talla correcta; tipo de tiras; corte del *brasier* que requiera.

### 5.2.2. Precio

El precio de venta del *brasier* sin varillas a base de tela termoadhesiva se calculó a partir del modelo Van Westendorp. El precio óptimo del modelo, según las encuestas realizadas, fue de \$35,00 dólares por *brasier*. Valor percibido por los atributos del producto (Ver anexo 5). Sin embargo, se determinará precios más altos debido a las estrategias de marketing. Estableciendo el precio de un *brasier* de la línea “Stay Classy” en 40,00\$ dólares y un *brasier* de la línea “Be Fashion” en 50,00\$ dólares.

### 5.2.2.1. Costo de venta

El costo de producción se calculó determinando la materia prima directa, la materia prima indirecta, la mano de obra directa y otros costos de fabricación necesarios para confeccionar un *brasier* sin varillas termo prensado.

Tomando en cuenta la talla con mayor rotación en Ecuador, que es 34 copa B, se calculó el costo de producción de un *brasier* de la línea “*Stay Classy*” y un *brasier* de la línea “*Be Fashion*”, cuya diferencia es el diseño.

**Tabla N°10:** Costos de producción unitario-línea “Be Fashion”

COSTO DE PRODUCCIÓN Brasier “Be Fashion” 34b			
Materia Prima Directa	Unidad (mt x brasier)	Costo unitario	Costo total
Tela Hydrotech	0,52	\$ 8,01	\$ 4,17
Tela Termoadhesiva	0,52	\$ 2,88	\$ 1,50
Relleno (guata)	0,3	\$ 3,91	\$ 1,17
Tela decorativa	0,62	\$ 7,84	\$ 4,86
Tela randa	0,62	\$ 8,00	\$ 4,96
Gafetes metalicos	16	\$ 0,01	\$ 0,24
Corchetes metalicos	4	\$ 0,01	\$ 0,06
Ganchos metalicos	4	\$ 0,03	\$ 0,13
Regulador para tiras	2	\$ 0,05	\$ 0,11
Elasticos - Tiras (m)	2	\$ 0,34	\$ 0,68
Hilo de poliester (m)	3	\$ 0,00	\$ 0,00
Hilo de nylon (m)	3	\$ 0,00	\$ 0,01
Costos Indirectos	Unidades	Costo Unitario	Costo total
Etiqueta Cosida	1	\$ 0,01	\$ 0,01
Cinta (m)	0,3	\$ 0,09	\$ 0,03
Etiqueta de cartulina reciclada	1	\$ 0,05	\$ 0,05
Funda de tela	1	\$ 1,50	\$ 1,50
Funda de cartulina reciclada	1	\$ 0,50	\$ 0,50
Papel seda (50x70)	1	\$ 0,10	\$ 0,10
Regalo promocional*	1	\$ 1,87	\$ 1,87
Transporte			\$ 0,03
Energia electrica			\$ 0,02
		<b>TOTAL MP</b>	<b>\$ 22,00</b>
Mano de Obra Directa	Costo MOD/ min	Min/Brasier	Total MOD
Costurera	0,05	60	\$ 3,00
Ajuste de telas en el troquel	0,05	3	\$ 0,15
		<b>TOTAL MOD</b>	<b>\$ 3,15</b>
Mano de Obra Indirecta	Costo MOD/ min	Min/Brasier	Total CIF
Empacador	0,05	3	\$ 0,15
		<b>TOTAL CIF</b>	<b>\$ 0,15</b>
<b>COSTO DE FABRICACIÓN</b>			<b>\$ 25,30</b>

**Tabla N°11:** Costos de producción unitario-línea “Stay Classy”

COSTO DE PRODUCCIÓN Brasier “Stay Classy” 34B			
Materia Prima Directa	Unidad (mt x brasier)	Costo unitario	Costo total
Tela Hydrotech	0,52	\$ 8,01	\$ 4,17
Tela Termoadhesiva	0,52	\$ 2,88	\$ 1,50
Relleno (guata)	0,3	\$ 3,91	\$ 1,17
Tela decorativa	0,52	\$ 7,84	\$ 4,08
Pedreria fantasia	150	\$ 0,00	\$ 0,40
Gafetes metalicos	16	\$ 0,01	\$ 0,24
Corchetes metalicos	4	\$ 0,01	\$ 0,06
Ganchos metalicos	4	\$ 0,03	\$ 0,13
Regulador para tiras	2	\$ 0,05	\$ 0,11
Elasticos - Tiras (m)	2	\$ 0,34	\$ 0,68
Hilo de Poliester (m)	3	\$ 0,00	\$ 0,00
Hilo de nylon (m)	3	\$ 0,00	\$ 0,01
Costos Indirectos	Unidades	Costo Unitario	Costo total
Etiqueta Cosida	1	\$ 0,01	\$ 0,01
Cinta (m)	0,3	\$ 0,09	\$ 0,03
Etiqueta de cartulina reciclada	1	\$ 0,05	\$ 0,05
Funda de tela	1	\$ 1,50	\$ 1,50
Funda de cartulina reciclada	1	\$ 0,50	\$ 0,50
Papel seda (50x70)	1	\$ 0,10	\$ 0,10
Regalo promocional*	1	\$ 1,87	\$ 1,87
Transporte			\$ 0,02
Energia electrica			\$ 0,03
		<b>TOTAL MP</b>	<b>\$ 16,65</b>
Mano de Obra Directa	Costo MOD/ min	Min/Brasier	Total MOD
Costurera	0,05	60	\$ 3,00
Ajuste de telas en el troquel	0,05	3	\$ 0,15
		<b>TOTAL MOD</b>	<b>\$ 3,15</b>
Mano de Obra Indirecta	Costo MOD/ min	Min/Brasier	Total CIF
Empacador	0,05	3	\$ 0,15
		<b>TOTAL CIF</b>	<b>\$ 0,15</b>
<b>COSTO DE FABRICACIÓN</b>			<b>\$ 19,95</b>

### 5.2.2.2. Estrategia de precios

Se realizará una estrategia de precios por valor percibido, la cual se basa en establecer sus precios de acuerdo con las percepciones del cliente sobre costos y beneficios del producto (Lambin, Gallucci, & Sicurello, 2009). Tomando en cuenta la combinación de todos los atributos del *brasier* más la asesoría, brindada como



servicio complementario, cumple el eslogan de la marca que es “Salud, comodidad y sensualidad”, aspecto que, otras marcas, no cumplen con dichos atributos.

### 5.2.2.3. Estrategia de entrada

Para introducir el nuevo producto al mercado se utilizará la estrategia de entrada “Fijación de Precios de descremado”. Esta estrategia nos permitirá proponer precios elevados dirigidos a segmentos dispuestos a pagar “algo más” por un producto que valoran por encima de la competencia. A medida que el mercado va madurando los segmentos que están dispuestos a pagar por este producto aumentan de volumen progresivamente (Tuca, 2019).

		PRODUCTOS	
		Actuales	Nuevos
MERCADOS	Actuales		<b>Desarrollo de Nuevos Productos</b>
	Nuevos		

Figura Nº4: Matriz Ansoff

### 5.2.2.4. Estrategia de ajuste

Se realizará una estrategia promocional de precios. Para introducir en el mercado se usará la herramienta promocional de ventas con regalo (Explicación detallada en el mix promocional) y se brindará promociones por temporada en el stock existente de la colección pasada. Cada lanzamiento de nueva colección cada cuatro meses.

### 5.2.3. Plaza

La tienda comercial de *Organza Rosé* se encontrará localizada al norte de Quito, en la “Eloy Alfaro y Portugal”. El local cuenta con 120 m<sup>2</sup>, “showroom”, oficina –la cual se adecuará para probadores–; baño; bodega y dos estacionamientos privados para la tienda. Además, cuenta con treinta estacionamientos internos de visitas.

Además de ello, se contará con una red de vendedoras comisionadas para vender el producto por catálogos físicos o virtuales.

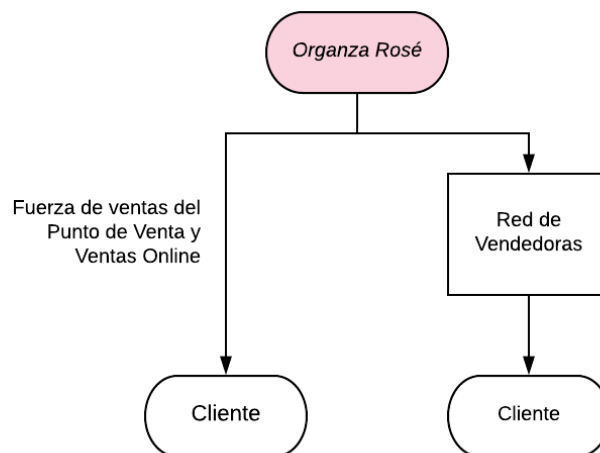
### 5.2.3.1. Estrategia de distribución

Dado que, *Organza Rosé* brinda un servicio complementario de asesoría para encontrar el *brasier* adecuado a las necesidades del cliente, es indispensable el control del servicio al cliente y las bases de calidad. Tomando en cuenta, que constara de ventas por catálogo con alrededor de treinta representantes de ventas; mujeres que quieran emprender y ganar bajo comisión. Por ello, corresponde una estrategia de distribución exclusiva.

La estrategia de distribución exclusiva consiste, en que el fabricante descansa en el minorista o en el comerciante para distribuir únicamente su producto dentro de un territorio geográfico determinado (Lambin et al., 2009)

### 5.2.3.2. Estructura del canal de distribución

Se va a utilizar un canal directo con tienda especializada, apoyado por ventas online y venta por catálogo a través de representantes de ventas; las cuales serán capacitadas al igual que la fuerza de ventas. De esta manera la asesoría para encontrar el *brasier* adecuado a las necesidades del cliente será de alta calidad.



**Figura N°5:** Canal de distribución

#### **5.2.4. Promoción**

Para poder comunicarse con los potenciales clientes, es necesario realizar una adecuada mezcla promocional para comunicar persuasivamente el valor para los clientes y forjar relaciones (Kotler & Armstrong, 2013).

##### **5.2.4.1. Estrategia promocional**

Se va a utilizar la estrategia promocional *pull*, la cual enfoca sus esfuerzos de comunicación en el usuario final; evadiendo a los intermediarios e intentando construir una demanda directamente entre los clientes potenciales del segmento objetivo (Lambin et al., 2009). Mediante esta estrategia se va a concentrar la comunicación a través de publicidad para inducir al consumidor. Además, se utilizará técnicas como marketing directo y promociones de ventas.

Según el análisis del cliente realizado se logró obtener, que el 86,3% prefieren como medio de comunicación redes sociales, seguido por correo electrónico y televisión.

##### **5.2.4.2. Publicidad**

Se utilizará una publicidad informativa para construir una imagen basada en el concepto de la marca y al mismo tiempo influir en la conducta de compra. Esto con el objetivo de generar una relación con el cliente al fomentar una respuesta de su parte.

Dado que el principal canal de comunicación con el cliente, serán redes sociales, se aplicarán las siguientes estrategias, a través de Facebook e Instagram.

- Destacar los beneficios que brindan los atributos de los *brasieres* sin varillas y la asesoría personalizada que brinda *Organza Rosé*, se pretende obtener un *brasier* adecuado a las necesidades del cliente.
- Crear reconocimiento de la marca (*top of mind*) para que el cliente identifique la marca en el punto de venta, como su primera opción de compra.

- Influir en el público objetivo sobre la importancia a su salud y comodidad a la hora de comprar su ropa interior.
- Destacar los atributos que brinda *Organza Rosé*, aspectos que, generalmente, han sido descuidados por el cliente durante su proceso de toma de decisiones.
- Estimular la intención de compra mediante promociones.

#### **5.2.4.3. Promoción de ventas**

Para incentivar las ventas por penetración al mercado se usará la herramienta promocional de ventas con regalo. Por la compra de un *brasier*, se regalará dos pares de tiras adicionales; un par transparente y otra de color neutral –a la preferencia del cliente–. Se realizará el sorteo de un *brasier* de cada línea entre los seguidores y entre los clientes del punto de ventas. Se usará la herramienta de juegos y concursos para incentivar las ventas por redes sociales.

#### **5.2.4.4. Relaciones publicas**

La herramienta de relaciones públicas a utilizar será el patrocinio. *Organza Rosé* apoyará a la campaña en contra del cáncer de mama de la “Fundación Mujer” de Maria Sol Corral, quien realiza un evento en octubre por el mes del cáncer de mama; dado que la marca quiere contribuir a la prevención de esta enfermedad.

Además, estará presente en la “expo bazar atelier-mujeres creando” para dar a conocer los productos y sus atributos, incluyendo la asesoría.

Finalmente, se realizará campañas de salud dos veces al año en el punto de venta. Donde una mastóloga experta en el tema hablara con las clientes dando a conocer la importancia del tema.

#### **5.2.4.5. Fuerza de ventas**

Gracias a la estrategia de distribución selectiva se tendrá el control de calidad en la atención al cliente. El personal de la fuerza de ventas estará conformado, únicamente por mujeres, a fin de brindar una buena asesoría al consumidor evitando provocar incomodidades.

Se contratará dos encargadas de ventas las cuales recibirán capacitación necesaria para brindar la asesoría y desarrollar el protocolo de atención al cliente, que refleje la imagen a destacar por parte de *Organza Rosé*.

También, se contará con alrededor de treinta representantes de ventas para venta por catálogo, las cuales comisionaran el 15% por venta y serán capacitadas para que la atención al cliente y la asesoría sea de alta calidad por parte de ellas.

Se utilizará una estrategia de venta relacional orientada a fomentar una relación fuerte y duradera con los clientes. Mantener y cultivar la base de clientes es el objetivo clave, con el fin de crear una relación mutuamente rentable (Lambin et al., 2009).

#### **5.2.4.6. Marketing directo**

La herramienta de marketing directo a utilizar será por medio del marketing por catálogo digital, es decir, se diseñarán catálogos con las colecciones de *brasieres* que serán presentados en las redes sociales de *Organza Rosé*. Las ventajas de este método son: los catálogos pueden ser editados; contener una cantidad ilimitada de información; y, los clientes podrán realizar sus compras online –redes sociales y página web.–. Para ello, se implementará un *Community Manager*.

## **6. PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

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

### 6.1.1. Misión

*Organza Rosé* se preocupa por el cuidado de la salud femenina en Ecuador, a través de la elaboración y comercialización de *brasier* sin varillas que garantiza salud, confort y sensualidad. Gracias a la tecnología que ayuda a realizar *brasieres* prensados a base de tela termoadhesiva. Es preciso señalar, que está orientado al cuidado del medio ambiente utilizando fundas recicladas y de tela. Dichos aspectos que buscan lograr la más alta satisfacción del cliente, forjando una sinergia positiva entre los colaboradores y respetando la filosofía de relación con los *stakeholders*.

### 6.1.2. Visión

Para el año 2024, ser la marca de *brasieres* preferida por las ecuatorianas; reconocida a nivel nacional, por ofrecer la mejor calidad gracias a la gestión de un talento humano altamente calificado.

### 6.1.3. Objetivos

Tabla N°12: Objetivos

Perspectiva	Mediana Plazo	Largo Plazo
<b>Finanzas</b>	Incrementar las ventas anuales en un 9,08% para el 2021	Incrementar el margen neto de la empresa a un 11,08% para el 2024.
<b>Clientes</b>	Incrementar la participación de mercado en 6,95% anual.	Llegar a tener el 25,60% de participación de mercado para el año 2024.
<b>Procesos Internos</b>	Incrementar la productividad en un 7,85% a partir de 2021.	Incrementar 3 costureras anuales para aumentar la producción en un 35,29% para el año 2024 en comparación al 2020.
<b>Formación y Crecimiento</b>	Brindar capacitación al personal cada 4 meses para mejorar la atención a clientes en un 15% para el año 2021.	Aumentar el salario del personal de producción en 2,71% anual hasta el año 2024.

## 6.2. Plan de operaciones

### 6.2.1. Cadena de valor

<b>ACTIVIDADES DE APOYO</b>	<b>INFRAESTRUCTURA</b>				
	* Administración y planificación * Taller industrial. * Diseño de Modas y confección. * Departamento de ventas.				
	<b>RECURSOS HUMANOS</b>				
	* Reclutamiento, selección y contratación de personas capacitadas para desempeñarse como operarias, diseñadores y equipo administrativo. * Capacitación continua en asesoría y atención al cliente. * Remuneración a representante de ventas como comisión por venta. * Apoyo al empoderamiento femenino con la contratación únicamente de mujeres.				
	<b>DESARROLLO TECNOLÓGICO</b>				
* Software de facturación y gestión integral. * Equipo de seguridad y reloj biométrico.					
<b>ADQUISICIONES</b>					
*Materia prima. *Contratación de diseñador de modas. *Troquel térmico. *Máquinas de coser					
<b>ACTIVIDADES PRIMARIAS</b>	<b>LOGÍSTICA DE ENTRADA</b>	<b>OPERACIONES</b>	<b>LOGÍSTICA DE SALIDA</b>	<b>MARKETING DE VENTAS</b>	<b>SERVICIO POST VENTA</b>
	* Recepción y almacenamiento de materia prima. * Control de calidad de la materia prima. * Inventario de materia prima.	* Prensar y moldear la tela, para la base del <i>brasier</i> . * Aplicación de broches y tiras. * Confección de la parte decorativa. * Etiquetado. * Control de calidad. * Empaquetado.	* Almacenamiento de producto terminado. * Inventario de producto terminado. * Despacho de mercadería a puntos de venta. * Despacho de mercadería a representantes de ventas.	* Promoción de ventas. * Venta online. * Diseño del producto. * Manejo de social media. * Patrocinio con el apoyo a la campaña en contra del cáncer de mama.	* Garantía por fallas de fabricación. * Asesoría y atención al cliente.

Figura N°6: Cadena de valor

### 6.2.2. Mapa de procesos

El mapa de procesos nace a partir de los clientes y sus necesidades; se encuentra conformado por procesos operativos, los cuales se clasifican en: procesos de innovación, procesos operativos y procesos de post venta. Siendo apoyados por los procesos de soporte como marketing y ventas, gestión del diseño, recursos humanos, administración y finanzas. Y todo ello bajo los lineamientos de los procesos gobernantes como los son la planeación estratégica y gestión de control.

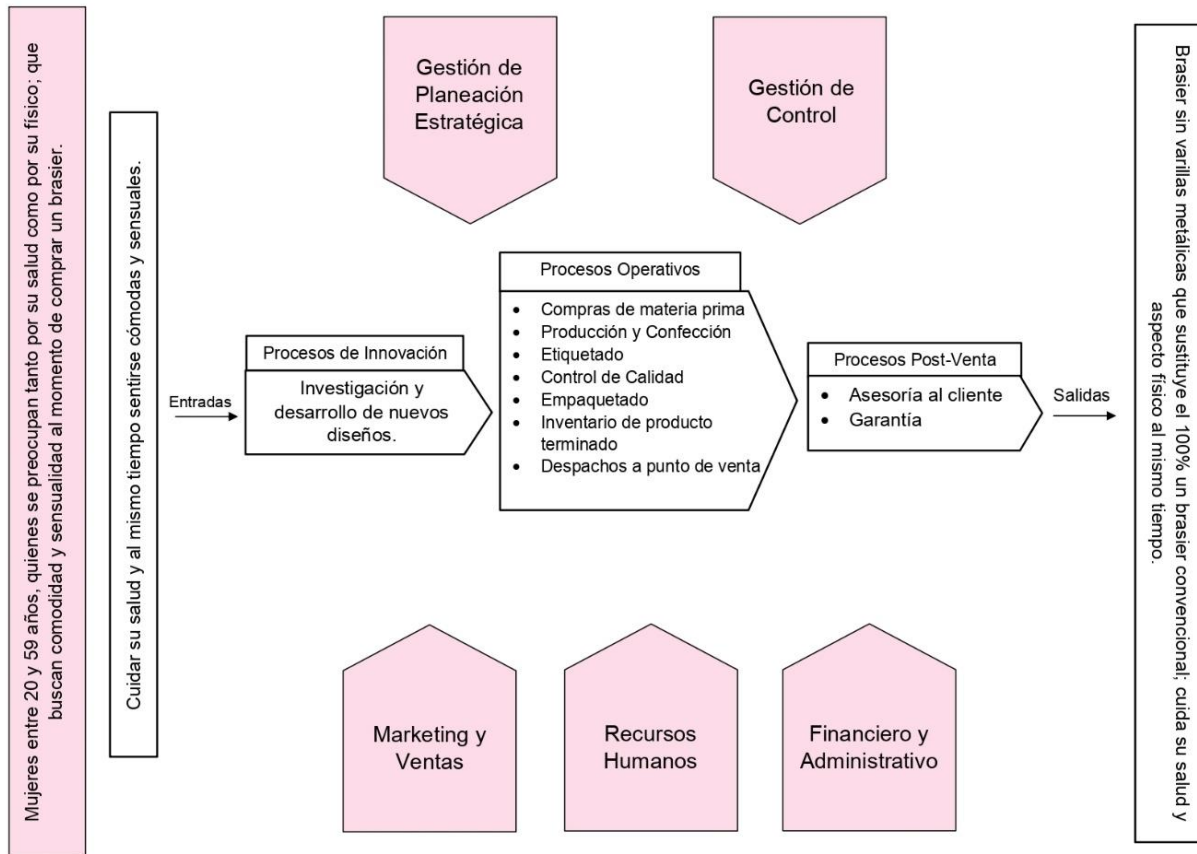


Figura N°7: Mapa de procesos

### 6.2.3. Flujograma

El proceso inicia con el diseño de modas de los *brasieres*, los cuales serán exhibidos por colecciones cada cuatro meses. Lo cual, será difundido por publicidad informativa destacando los atributos de la prenda; tomando en cuenta el diseño como uno de ellos.

Después de obtener el diseño se procede hacer las compras de materia prima, las cuales deben pasar por control de calidad e inventariarse en la bodega de materia prima; previo, a ser asignadas al siguiente proceso. Donde, seleccionan el tipo de tela a pensar dependiendo



del diseño; colocan las telas en orden estratégico en el molde y esto es prensado en el troquel térmico. El cual, después de 24 horas adapta la forma de un *brasier*. Se procede a la confección del diseño, colocación de los broches, tiras y etiquetas. Por último, pasa por un control de calidad y se empaqueta para ser almacenado en la bodega de producto terminado.

Por otra parte, se lleva el producto terminado al punto de venta. Donde, se establece visual merchandising con la mercadería.

Finalmente, la atención y la asesoría al cliente dado el protocolo establecido en las capacitaciones al personal. La venta se cierra y pasa a facturar los productos. (ver Anexo 6)

#### 6.2.4. Recursos y costos

Tabla N°13: Recursos y costos

<b>RECURSOS Y COSTOS DEL PROCESO OPERATIVO</b>				
Recursos de Infraestructura	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total	Área o Gestión
Troquel térmico 30 toneladas	1	\$ 165.000,00	\$ 165.000,00	Producción
Moldes automatizados 4 tallas X 3 copas	12	\$ 22.000,00	\$ 264.000,00	Producción
Maquina de coser	18	\$ 1.200,00	\$ 21.600,00	Producción
Computadora	1	\$ 800,00	\$ 800,00	Producción
Furgoneta "Changan"	1	\$ 19.000,00	\$ 19.000,00	Bodegas y Producción
<b>TOTAL INVERSIÓN ACTIVO FIJO</b>			<b>\$ 470.400,00</b>	
Recursos Humanos	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total	Área o Gestión
Jefe de producción	2	\$ 900,00	\$ 1.800,00	Bodegas y Producción
Operario polifuncional	2	\$ 720,00	\$ 1.440,00	Bodegas y Producción
Costureras	24	\$ 720,00	\$ 17.280,00	Producción
<b>TOTAL SALARIOS MENSUALES</b>			<b>\$ 20.520,00</b>	
<b>RECURSOS Y COSTOS DE OTRAS ÁREAS</b>				
Recursos de Infraestructura	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total	Área o Gestión
Software de Gestion Administrativa Financiera	1	\$ 50.000,00	\$ 50.000,00	Administración
Kit biometrico y camaras de seguridad	1	\$ 900,00	\$ 900,00	Administración
Computadora	4	\$ 800,00	\$ 3.200,00	Administración
Muebles y Enseres	1	\$ 7.045,93	\$ 7.045,93	Administración
<b>TOTAL INVERSIÓN ACTIVO FIJO</b>			<b>\$ 61.145,93</b>	
Recursos Humanos	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total	Área o Gestión
Gerente General	1	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	Administración
Gerente de Marketing	1	\$ 1.600,00	\$ 1.600,00	Diseño y Marketing
Community Manager	1	\$ 800,00	\$ 800,00	Marketing
Encargada en Ventas (Dependientes)	2	\$ 700,00	\$ 1.400,00	Ventas
<b>TOTAL SALARIOS MENSUALES</b>			<b>\$ 5.800,00</b>	
Arriendos	Área (m 2)	Costo Mensual	Costo Total	
"Showroom" Eloy Alfaro y Portugal	120	\$ 2.400,00	\$ 2.400,00	
Galpon de producción y confección	204	\$ 750,00	\$ 750,00	
<b>TOTAL INVERSIÓN ACTIVO FIJO</b>			<b>\$ 3.150,00</b>	

Tabla N°14: Tiempos de producción

Área o Macro proceso	Tipo	Tiempo (min)
<b>TIEMPOS FIJOS</b>		
Prensado y corte de telas (base)	por brasier	0,30
Adaptación de la prenda al prensado	por brasier	240,00
<b>TIEMPOS VARIABLES</b>		
Ajuste de telas en el troquel	por brasier	3,00
Confección de diseño en base	por brasier	50,00
Colocación de tiras, broches y etiquetas	por brasier	10,00
Control de calidad	por brasier	2,00
Empaque	por brasier	3,00
<b>Total tiempo fijo (min)</b>		<b>240,30</b>
<b>Total tiempo variable diario</b>		<b>720</b>
<b>Total minutos en el día</b>		<b>960</b>
<b>Total brasieres confeccionados diariamente</b>		<b>192</b>
<b>Total brasieres confeccionados mensualmente</b>		<b>3.840</b>
<b>Total brasieres confeccionados anualmente</b>		<b>46.080</b>
<b>Promedio de Precio unitario</b>		<b>\$ 45,00</b>
<b>Capacidad de Ventas anuales</b>		<b>\$2.073.600,00</b>

### 6.3. Estructura organizacional

#### 6.3.1. Estructura legal

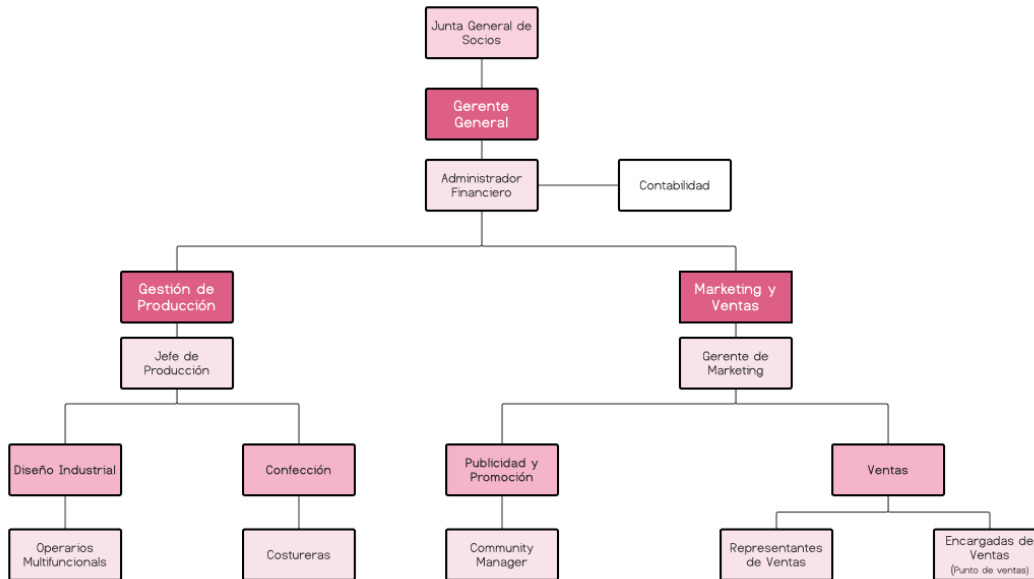
La compañía será constituida en la superintendencia de compañías bajo la figura legal de “compañía de responsabilidad limitada”, para tener un nombre legal propio; que no pueda ser adoptado por otras empresas. Asimismo, se requiere un mínimo de dos socios; quienes aportarán el capital mínimo de \$ 400,00 dólares. Lo cual, es indispensable para suscribir la empresa (SUPERCIAS, 2019). De manera que, el nombre legal de la compañía será *Organza Rosé Cía. Ltda.*

#### 6.3.2. Diseño organizacional

##### 6.3.2.1. Tipo de estructura

Se establecerá una estructura funcional, en la cual se asignarán jefes departamentales los cuales reportan al administrador. Se escogió esta estructura, para tener control de las funciones y la eficacia de cada departamento. Dejando al administrador que se haga cargo del rumbo de la organización. Las ventajas de esta estructura son: alivia el trabajo del administrador, uso más eficiente de los recursos, promueve el aprendizaje y eficiencia de la productividad.

### 6.3.2.2. Organigrama



**Figura N°8:** Organigrama

El organigrama de Organza Rosé forma una estructura funcional, que cuenta con un Gerente General o Administrador, los cuales supervisan a los jefes de departamentos, y éstos a su vez a al staff de colaboradores.

## 7. EVALUACIÓN FINANCIERA

En el presente capítulo tiene por fin, valorar financieramente el potencial modelo de negocio. Dado que anteriormente se demostró la viabilidad técnica, viabilidad comercial y viabilidad operativa; se demostrará la viabilidad financiera mediante la metodología del valor actual neto (VAN) y tasa interna de retorno, la cual será comparada con la tasa de descuento apropiada, bajo dos escenarios: apalancado y desapalancado.

Considerando los siguientes supuestos:

- El proyecto se valora a cinco años; mensual y anualmente.
- Se realizarán tres colecciones de *brasieres* al año (cada cuatro meses).

- Cada año se hará una variación de precios de acuerdo con la inflación.
- Los gastos administrativos y de ventas, varían de acuerdo con la inflación.
- La inflación calculada para el proyecto fue de 1,14; la cual es el promedio anual de los últimos 4 años (Banco Central del Ecuador, 2019b).
- Se depreciará utilizando la metodología de línea recta.
- Se considera una estructura de financiamiento del 35% de recursos propios y 65% de deuda; para la cual se realiza un crédito a “BanEcuador” a una tasa de 11,83%, amortizable durante 5 años con pago de interés y capital mensual (BanEcuador, 2019).
- La tasa se considera conforme a la normativa ecuatoriana un 15% de participación a trabajadores (Martínez de Luna, 2005) y un 25% de impuesto a la renta (SRI en Línea, 2019).
- Se aplicara un incremento del salario al personal operativo del 2,71%, valor correspondiente al promedio de la variación del salario básico unificado de los últimos 4 años (Banco Central del Ecuador, 2019a).
- De acuerdo con la normativa ecuatoriana; de las utilidades netas se considera una reserva legal del 10% (Actualícese, 2017) y por política de “Organza Rosé” se reinvertirá el 90% restante en la misma.
- La potencial empresa, define como políticas de pago a sus proveedores de 60 días, políticas de cobro a 30 días y política de inventario de 120 días.
- Se proyectarán el Estado de resultados, Estado de Situación Financiera, Flujo de Efectivo mensualmente a un periodo de 5 años.
- Para obtener el valor actual neto, se estructuran dos escenarios que corresponden al flujo de efectivo apalancado o del inversionista y flujo de efectivo desapalancado o del proyecto.
- Para descontar el flujo apalancado se calculará la tasa de descuento bajo la metodología CAPM.
- Para descontar el flujo desapalancado se calculará la tasa de descuento bajo la metodología WACC.

- Finalmente, se calculará TIR, periodo de recuperación e índice de rentabilidad para cada escenario.

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

### **7.1.1. Proyección de ingresos**

Es importante señalar que se considera la estacionalidad de la industria, según la investigación de mercados. Existiendo periodos de alta demanda en febrero, abril, mayo, agosto y diciembre.

Organza Rosé estima realizar tres colecciones por año, tomando en cuenta siempre sus dos líneas de productos: “*Stay Classy*” que abre el año uno con un precio de \$ 40,00 dólares y “*Be Fashion*” que abre el año uno con un precio de \$ 50,00 dólares. (Ver Anexo 7)

### **7.1.2. Costos**

El costo de producción considera la materia prima, que consta principalmente de las telas distintivas que atribuyen al producto descrito en el mix de marketing; mano de obra, el cual consta principalmente de dieciocho costureras con un incremento de tres costureras por año, a partir del año dos; y gastos indirectos, como transporte y energía eléctrica.

Es importante señalar, que el costo de producción del año uno para “*Stay Classy*” es de \$19,95 dólares y para “*Be Fashion*” es de \$25,30 dólares.

En la siguiente tabla se puede apreciar cantidad, costos, ingresos y porcentaje de margen de ganancia de cada línea de *brasier*.

**Tabla N°15:** Proyección de ingresos, costos y margen de ganancia

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Cantidad de brasieres	46.080	49.697	53.599	57.806	62.344
Cantidad de brasieres línea "Stay Classy" (unidades)	29.952	32.303	34.839	37.574	40.523
Cantidad de brasieres línea "Be Fashion"(unidades)	16.128	17.394	18.759	20.232	21.820
Costos de brasieres	\$ 1.005.647,05	\$1.084.590,34	\$1.169.730,68	\$1.261.554,54	\$1.360.586,58
Costos de brasieres línea "Stay Classy"	\$ 597.670,38	\$ 644.587,50	\$ 695.187,62	\$ 749.759,85	\$ 808.616,00
Costos de brasieres línea "Be Fashion"	\$ 407.976,67	\$ 440.002,84	\$ 474.543,07	\$ 511.794,70	\$ 551.970,58
Precio unitario "Stay Classy"	\$ 40,00	\$ 40,46	\$ 40,92	\$ 41,38	\$ 41,86
Precio unitario "Be Fashion"	\$ 50,00	\$ 50,57	\$ 51,15	\$ 51,73	\$ 52,32
Ventas línea "Stay Classy"	\$ 1.198.080,00	\$1.306.859,55	\$1.425.515,74	\$1.554.945,30	\$1.696.126,40
Ventas línea "Be Fashion"	\$ 806.400,00	\$ 879.617,01	\$ 959.481,75	\$1.046.597,79	\$1.141.623,54
<b>VENTAS TOTALES</b>	<b>\$ 2.004.480,00</b>	<b>\$2.186.476,56</b>	<b>\$2.384.997,48</b>	<b>\$2.601.543,09</b>	<b>\$2.837.749,93</b>
Ventas totales en el punto de venta (65%)	\$ 1.302.912,00	\$1.421.209,76	\$1.550.248,36	\$1.691.003,01	\$1.844.537,46
Ventas totales online (25%)	\$ 501.120,00	\$ 546.619,14	\$ 596.249,37	\$ 650.385,77	\$ 709.437,48
Ventas totales por distribuidoras (10%)	\$ 200.448,00	\$ 218.647,66	\$ 238.499,75	\$ 260.154,31	\$ 283.774,99
% Margen de ganancia total	99,32%	101,59%	103,89%	106,22%	108,57%
% Margen de ganancias línea "Stay Classy"	100,46%	102,74%	105,05%	107,39%	109,76%
% Margen de ganancias línea "Be Fashion"	97,66%	99,91%	102,19%	104,50%	106,83%

### 7.1.3. Gastos administrativos

Los principales gastos administrativos constituyen; sueldos y salarios, arriendos, servicios básicos, seguros y otros gastos. Siendo los siguientes:

**Tabla N°16:** Proyección de gastos administrativos

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Sueldos y salarios	\$ 431.256,16	\$ 494.926,64	\$ 542.582,83	\$ 592.538,76	\$ 644.884,12
Arriendos	\$ 37.800,00	\$ 38.230,92	\$ 38.666,75	\$ 39.107,55	\$ 39.553,38
Servicios básicos	\$ 4.560,00	\$ 4.611,98	\$ 4.664,56	\$ 4.717,74	\$ 4.771,52
Seguros	\$ 2.300,00	\$ 2.326,22	\$ 2.352,74	\$ 2.379,56	\$ 2.406,69
Otros gastos administrativos	\$ 4.080,00	\$ 4.126,51	\$ 4.173,55	\$ 4.221,13	\$ 4.269,25
<b>Total de gastos administrativos</b>	<b>\$ 479.996,16</b>	<b>\$ 544.222,28</b>	<b>\$ 592.440,43</b>	<b>\$ 642.964,74</b>	<b>\$ 695.884,95</b>

### 7.1.4. Gastos de ventas

Los principales componentes gastos de ventas corresponden a eventos de relaciones públicas, redes sociales, promoción de ventas, gastos de distribuidoras, página web y material POP.

**Tabla N°17:** Proyección de gastos de ventas

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Eventos de relaciones publicas	\$ 16.000,00	\$ 16.182,40	\$ 16.366,88	\$ 16.553,46	\$ 16.742,17
Redes sociales	\$ 2.400,00	\$ 2.427,36	\$ 2.455,03	\$ 2.483,02	\$ 2.511,33
Promoción de ventas	\$ 86.223,91	\$ 94.031,05	\$ 102.546,79	\$ 111.835,46	\$ 121.967,25
Gastos de distribuidoras	\$ 62.234,40	\$ 67.718,24	\$ 73.698,08	\$ 80.218,93	\$ 87.329,91
Mantenimiento de pagina web	\$ 400,00	\$ 404,56	\$ 409,17	\$ 413,84	\$ 418,55
Material POP	\$ 1.500,00	\$ 1.517,10	\$ 1.534,39	\$ 1.551,89	\$ 1.569,58
<b>Total de gastos de ventas</b>	<b>\$ 168.758,31</b>	<b>\$ 182.280,70</b>	<b>\$ 197.010,34</b>	<b>\$ 213.056,60</b>	<b>\$ 230.538,79</b>

La descripción de las políticas de financieras utilizadas en la empresa son las siguientes:

- **Cuentas por pagar a:** La política de pago a proveedores será a 60 días, lo cual ayuda al financiamiento.
- **Cuentas por cobrar a:** La política de cobro a clientes será a 30 días.
- **Manejo de inventarios:** La política estará basada a la producción debido a que cada 4 meses se renovará con la nueva colección, es decir, la rotación de inventarios será cada 120 días.

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

### 7.2.1. Inversión inicial

La inversión inicial estimada para este negocio es de \$ 540.807,17 dólares, la cual se detalla a continuación:

**Tabla N°18:** Inversión inicial

Implementación y equipamiento	\$ 469.600,00
Tecnología	\$ 56.330,00
Muebles y enseres	\$ 7.045,93
Adecuaciones	\$ 7.200,00
Gastos de constitucion	\$ 631,24
<b>Total inversión inicial:</b>	<b>\$ 540.807,17</b>

### 7.2.2. Capital de trabajo

El capital de trabajo responde a las necesidades de liquidez durante la operación de todo el proyecto.

**Tabla N°19:** Capital de trabajo

<b>CAPITAL DE TRABAJO</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
Activo Corriente - Pasivo Corriente	\$ 50.197,18	\$ 54.445,72	\$ 59.055,74	\$ 64.058,15	\$ 69.486,54
Activo Corriente	\$ 75.338,35	\$ 81.560,47	\$ 88.299,00	\$ 95.597,02	\$ 103.501,20
Cuentas por cobrar	\$ 25.056,00	\$ 27.330,96	\$ 29.812,47	\$ 32.519,29	\$ 35.471,87
Inventario	\$ 50.282,35	\$ 54.229,52	\$ 58.486,53	\$ 63.077,73	\$ 68.029,33
Pasivo Corriente	\$ 25.141,18	\$ 27.114,76	\$ 29.243,27	\$ 31.538,86	\$ 34.014,66
Proveedores	\$ 25.141,18	\$ 27.114,76	\$ 29.243,27	\$ 31.538,86	\$ 34.014,66
Variación de capital de trabajo	\$ 50.197,18	\$ 54.445,72	\$ 59.055,74	\$ 64.058,15	\$ 69.486,54
Necesidad de capital de trabajo para flujos	\$ -50.197,18	\$ -54.445,72	\$ -59.055,74	\$ -64.058,15	\$ -69.486,54

### 7.2.3. Estructura de capital y amortización de la deuda

La estructura de financiamiento consta del 65% de la inversión inicial, de deuda, para la cual se realiza un crédito a “BanEcuador” a una tasa de 11,83%, amortizable durante 5 años con pago de interés y capital mensual (BanEcuador, 2019).

A continuación se presenta la tabla de amortización anualizada que comprende lo siguiente:

**Tabla N°20:** Estructura de capital y amortización de la deuda

	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
Capital	\$ 54.794,17	\$ 61.639,60	\$ 69.340,22	\$ 78.002,89	\$ 87.747,78
Interés	\$ 38.677,52	\$ 31.832,09	\$ 24.131,46	\$ 15.468,80	\$ 5.723,91
Saldo	\$296.730,49	\$235.090,89	\$165.750,67	\$ 87.747,78	\$ -
<b>Pago Total</b>	<b>\$ 93.471,69</b>	<b>\$ 93.471,69</b>	<b>\$ 93.471,69</b>	<b>\$ 93.471,69</b>	<b>\$ 93.471,69</b>

### 7.3. Proyección de estados de resultados, situación financiera, y estado de flujo de efectivo

#### 7.3.1. Proyección de estados de resultados

A continuación se presenta la utilidad proyectada para cinco años; tomando en cuenta los supuestos, costos, gastos e ingresos y demás consideraciones antes señaladas. El estado de resultados proyectado se encuentra en el Anexo 8.

**Tabla N°21:** proyección de estados de resultados

<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
\$154.013,04	\$174.355,78	\$211.262,83	\$265.673,79	\$314.300,57

#### 7.3.2. Proyección de estado de situación financiera

En base a los supuestos y consideraciones antes descritos se estableció el estado de situación financiera proyectado para los cinco años.



**Tabla N°22:** Proyección de estado de situación financiera

	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
Activo Corriente	\$ 45.013,99	\$209.488,97	\$403.805,30	\$642.407,01	\$ 920.550,81
Activo no Corriente	\$431.270,72	\$381.485,50	\$331.220,29	\$282.585,07	\$ 233.469,86
<b>Total Activo</b>	<b>\$476.284,71</b>	<b>\$590.974,47</b>	<b>\$735.025,59</b>	<b>\$924.992,08</b>	<b>\$1.154.020,67</b>
Pasivo Corriente	\$ 25.141,18	\$ 27.114,76	\$ 29.243,27	\$ 31.538,86	\$ 34.014,66
Pasivo no Corriente	\$296.730,49	\$235.090,89	\$165.750,67	\$ 87.747,78	\$ -0,00
<b>Total Pasivo</b>	<b>\$321.871,67</b>	<b>\$262.205,65</b>	<b>\$194.993,93</b>	<b>\$119.286,64</b>	<b>\$ 34.014,66</b>
Patrimonio	\$154.413,04	\$328.768,82	\$540.031,65	\$805.705,44	\$1.120.006,01
<b>Total Pasivo + Patrimonio</b>	<b>\$476.284,71</b>	<b>\$590.974,47</b>	<b>\$735.025,59</b>	<b>\$924.992,08</b>	<b>\$1.154.020,67</b>

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

### 7.4.1. Flujo de efectivo apalancado o del inversionista

El flujo del inversionista disminuye en comparación al flujo del proyecto debido a que se realiza el pago del crédito solicitado para financiar las operaciones de la empresa, a pesar de ello, el flujo es positivo desde el primer año hasta el final del proyecto. (Ver Anexo 9)

**Tabla N°23:** Proyección de flujo de efectivo apalancado

<b>AÑO 0</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
\$ -189.282,51	\$ 118.833,57	\$ 125.922,35	\$ 150.758,75	\$ 172.967,96	\$ 457.772,09

### 7.4.2. Flujo de efectivo desapalancado o del proyecto

El flujo del proyecto es positivo desde el año 1 debido a que el capital de trabajo no se queda estancado en el año 0. Al contrario, responde a las necesidades de liquidez durante la operación del proyecto. (Ver Anexo 10)

**Tabla N°24:** Proyección de flujo de efectivo desapalancado

<b>AÑO 0</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
\$ -540.807,17	\$ 198.284,66	\$ 207.854,90	\$ 235.482,78	\$ 260.832,21	\$ 549.168,86

### 7.4.3. Valor de terminal

Para determinar el valor de rescate se ha consultado paginas como, "OLX" o "Mercado libre" con la finalidad de determinar los precios de mercado de los distintos

activos. Obteniendo un valor de rescate de \$251.110,62 que corresponde al 46,43% de la inversión inicial.

#### 7.4.4. Tasa de descuento

Para descontar el flujo apalancado se calcularon las tasas de descuento CAPM y WACC.

**Tabla N°25:** Cálculo tasa de descuento

<b>Cálculo de la Tasa de Descuento</b>	
D (% Apalancamiento)	65,00%
E (% Recursos Propios)	35,00%
D+E	100,00%
D/E	185,7%
Kd (Costo deuda)	11,83%
T (Tasa de Impuesto)	36,25%
rf (Tasa libre de riesgo)	1,67%
Rm - rf (Premio por el Riesgo)	6,26%
$\beta$ l (Beta apalancada o del patrimonio)	1,6161
$\beta$ u (Beta desapalancada o de los activos)	0,7400
EMBI (Riesgo País)	8,16%
$CAPM = [rf + \beta l (Rm - rf)] + EMBI$	19,95%
$WACC = [(D) (Kd) (1-t)] + [(E) (CAPM)]$	11,88%

#### 7.4.5. Criterios de valoración

Se tomo en cuenta los siguientes criterios de valoración para llegar a las conclusiones.

**Tabla N°26:** Criterios de valoración

<b>Flujo Apalancado</b>		<b>Flujo Desapalancado</b>	
<b>Tasa de descuento (CAPM)</b>	19,95%	<b>Tasa de Descuento (WACC)</b>	11,88%
<b>VAN</b>	\$ 352.612,47	<b>VAN</b>	\$ 450.294,59
<b>TIR</b>	72,80%	<b>TIR</b>	36,47%
<b>Periodo de Recuperación</b>	2,03	<b>Periodo de Recuperación</b>	3,18
<b>Índice de Rentabilidad</b>	1,00	<b>Índice de Rentabilidad</b>	1,83

## Conclusiones y recomendaciones

- El proyecto es financieramente viable, es decir, habrá ingresos suficientes para financiar los costos y gastos en todos los ámbitos.
- En el escenario desapalancado se obtuvo un VAN positivo de \$450.294,59, es decir, los ingresos del proyecto superan los egresos a la tasa de descuento WACC.
- En el escenario apalancado también se obtuvo un VAN positivo de \$352.612,47 dólares.
- Dado que la TIR es mayor al CAPM ( $72,80\% > 19,95\%$ ), se acepta la inversión, por lo que se recomienda emprender en el presente plan de negocios.
- Tomando en cuenta los escenarios; por cada dólar de inversión se obtiene 1,00 dólares y 1,83 dólares de rentabilidad respectivamente.
- El periodo de recuperación del proyecto apalancado es de 2 años. Es decir, se recupera la inversión antes de que el proyecto termine.

### 7.5. Índices financieros

El modelo de negocios desde su principio presenta indicadores financieros positivos lo cual significa que se obtiene utilidad. A causa del bajo nivel de endeudamiento y la autonomía del modelo, se experimenta una reducción significativa de la deuda en los cinco años analizados.

El margen bruto parte de 49,83% puesto la existencia de costos de venta, al tratarse de la comercialización de productos. Por otro lado, el margen neto tiene una leve tendencia positiva constante durante los años analizados. Este factor se da en consecuencia del crecimiento de las ventas.

Tanto el rendimiento sobre el activo (ROA) como el rendimiento sobre el patrimonio (ROE), siguen una tendencia decreciente; esto puede atribuirse a una ineficiencia con relación a las ventas y los gastos generales.

Según el análisis de prueba ácida, dado que el valor es superior a 1, la empresa puede hacerse cargo de sus obligaciones en el corto plazo a partir del año 2. Adicionalmente, la razón corriente nos indica que las deudas al corto plazo pueden ser cubiertas por el activo.

**Tabla N°27:** Índices financieros

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>RENTABILIDAD</b>					
EBITDA (USD)	350.078,48	375.383,23	425.816,02	483.967,21	550.739,62
Margen bruto	49,83%	50,40%	50,95%	51,51%	52,05%
Margen Neto	7,68%	7,97%	8,86%	10,21%	11,08%
Rendimiento Sobre el Patrimonio (ROE)	99,74%	53,03%	39,12%	32,97%	28,06%
Rendimiento Sobre Activo (ROA)	37,51%	32,94%	30,84%	29,79%	27,55%
Rendimiento Sobre Inversión Total (ROI)	39,60%	34,52%	32,11%	30,84%	28,39%
<b>ACTIVIDAD</b>					
Días en cuentas x cobrar	30	30	30	30	30
Días Inventario	120	120	120	120	120
Días en Cuentas por Pagar	60	60	60	60	60
Rotación de Inventario (# veces)	3	3	3	3	3
<b>LIQUIDEZ</b>					
Capital de trabajo	\$ 50.197,18	\$ 54.445,72	\$ 59.055,74	\$ 64.058,15	\$ 69.486,54
Razón Corriente	1,79	3,01	3,02	3,03	3,04
Prueba Ácida	0,21	1,01	1,02	1,03	1,04
<b>APALANCAMIENTO</b>					
Pasivo/Activo	67,58%	44,37%	26,53%	12,90%	2,95%

## 8. CONCLUSIONES GENERALES

- La industria es pequeña, pero demuestra crecimiento del 7,85%. Cuenta con beneficios brindados por la AITE, que en conjunto con INEN y aduanas tienen barreras para el contrabando de textiles. Además de ello, el municipio subsidia a los emprendedores por 5 años en sus impuestos. Por otro lado, los hábitos de consumo y las tendencias; indican que las mujeres están buscando comodidad y se empiezan a dar cuenta lo perjudicial del *brasier* convencional. Consecuentemente, la industria cuenta con barreras arancelarias, la población tiene un alto poder de negociación debido al amplio mercado y existe una extensa variedad de proveedores para los insumos.
- Los gustos actualmente son *brasieres* de alto realce, a pesar de que el 74% de las mujeres buscan comodidad. Prefieren el algodón y encaje como textil,

ya que también buscan diseño y sensualidad. La mayoría de las mujeres son talla 34 copa B y el 69,9% está interesada en el producto al igual que en el servicio complementario. Además, determinaron 50,00\$ dólares como muy caro pero por dichos atributos los comprarían. Por lo tanto, los atributos que ofrece el producto junto con la asesoría son muy atractivos; las mujeres quieren comodidad al mismo tiempo que verse y sentirse bien.

- El marketing estableció un mercado objetivo de 117.765 mujeres en pichincha, que se diferencia brindando *brasieres* sin varillas a base de tela termo adhesiva prensada el cual, sustituye el 100% a un *brasier* convencional sin ser perjudicial para la salud femenina y sin perder la sensualidad que le caracteriza. Además, de un servicio complementario de asesoría para recomendar el *brasier* de acuerdo con las necesidades del cliente; el posicionamiento de la marca será dada por atributo y beneficio lo cual garantiza salud, confort y sensualidad.
- La filosofía de Organza Rose se destaca en brindar asesoría, comodidad y sobre todo salud. La estructura organizacional elegida pondrá a un jefe de producción en las jornadas de trabajo para llevar control de calidad en cada prenda elaborada. En la parte operativa es importante la eficiencia que adquieren las costureras con la asesoría del diseñador. También, es importante considerar el departamento de marketing; el cual se encargará de mantener el personal de ventas capacitado para brindar asesoría y de los eventos de la marca. Por lo tanto, la mayoría de nuestro personal tanto en la parte operativa como en ventas serán mujeres; las cuales estarán capacitadas y contarán con un ambiente laboral adecuado.
- Considerando que bajo los escenarios apalancado y desapalancado; el VAN es \$352.612,47 y \$450.294,59 respectivamente, es decir, son valores positivos. Y la TIR es mayor a cada una de las tasas de descuento. Se demuestra la viabilidad financiera del proyecto.

### Referencias:

- ACS. (2019). Fibrosis y quistes simples en el seno.
- Actualícese. (2017). Decreto de reservas legales en las sociedades. Retrieved December 15, 2019, from <https://actualicese.com/decreto-de-reservas-legales-en-las-sociedades/>
- Aduanas. (2018). Vigencia de Resolución 009-2018 del Pleno del Comité de Comercio Exterior: CUPO ALGODÓN. Retrieved April 15, 2019, from Servicio Nacional de Aduana del Ecuador website: <https://www.aduana.gob.ec/boletines/vigencia-de-resolucion-009-2018-del-pleno-del-comite-de-comercio-exterior-cupo-algodon/>
- AITE. (2016). AITE Asociación de industrias textiles del Ecuador - Hilos - Telas - Prendas de vestir - sábanas y toallas. Retrieved April 5, 2019, from AITE Asociación de industrias textiles del Ecuador. website: <http://www.aite.com.ec/>
- Banco Central del Ecuador. (2017). Banco Central del Ecuador. Retrieved April 5, 2019, from BCE website: <https://www.bce.fin.ec>
- Banco Central del Ecuador. (2019a). 4.2.2. SALARIO UNIFICADO Y COMPONENTES SALARIALES DEL SECTOR PRIVADO.
- Banco Central del Ecuador. (2019b). *Datos Macroeconómicos*. Retrieved from <https://contenido.bce.fin.ec/home1/estadisticas/bolmensual/IEMensual.jsp>
- BanEcuador. (2019). *Tasas de Interés - BanEcuador*. Retrieved from <https://www.banecuador.fin.ec/tasas-de-interes/>
- Barriga Pozada, C. (2019). 5 alternativas para dejar de usar el brasier convencional. Retrieved June 10, 2019, from [www.zas.pe](http://www.zas.pe) website: <https://www.zas.pe/mujerzas/moda/5-alternativas-para-dejar-de-usar-el-brasier-convencional/>
- Cantudo, C. (2019). ¿Qué es la moda 'braless'? *Revista Mia*. Retrieved from <https://www.miarevista.es/moda/articulo/que-es-la-moda-braless->

261443780442

- Castro, M. (2019). ECUADOR, PAÍS QUE APUESTA POR EL RECICLAJE TEXTIL. Retrieved January 30, 2020, from Movimiento internacional de moda sostenible latinoamericana. website: <https://universomola.com/index.php/universomola/item/80-ecuador-pais-que-apuesta-por-el-reciclaje-textil>
- Dogna, M. (2013). Los peligros de llevar sujetador. Retrieved April 17, 2019, from Salud Nutrición Bienestar website: <https://www.saludnutricionbienestar.com/los-peligros-de-llevar-sujetador/>
- Enríquez, C. (2014, July 23). Las nuevas normas en las importaciones 4x4. *El Comercio*. Retrieved from <https://www.elcomercio.com/actualidad/nuevas-normas-importaciones-4x4-ecuador.html>
- Hitt, M., Ireland, R., & Hoskisson, R. (2008). *Management of Strategy: Concepts and Cases* (3a ed.; Thomson-South Western, Ed.). Retrieved from <http://roa.uveg.edu.mx/repositorio/licenciatura2015/218/Las5fuerzasdePorter.pdf>
- INEC. (2010). *Hombres y mujeres del Ecuador en cifras III*. Ecuador.
- INEN. (2012). *Cumplimiento de plazo para aplicación de Reglamentos Técnicos de etiquetado*. Retrieved from <http://www.normalizacion.gob.ec/cumplimiento-de-plazo-para-aplicacion-de-reglamentos-tecnicos-de-etiquetado/>
- International Trade Center. (2017). TradeMap. Retrieved April 5, 2019, from International Trade Center website: <http://www.intracen.org/>
- International Trade Center. (2019). Arancel Aduanero. Retrieved January 31, 2020, from Market Access Map website: <https://www.macmap.org/en/query/customs-duties?reporter=218&year=2019&partner=170&product=621210&level=6>
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2013). *Fundamentos de Marketing* (6a ed.; Prentice Hall editorial, Ed.). México.

- Lafayette. (2018). Hydrotech. Retrieved October 20, 2019, from [lafayettesports.com.co/telas/hydrotech-2/](http://lafayettesports.com.co/telas/hydrotech-2/)
- Lagrange, M. (2013, May 29). ¿Es inútil usar sostén? *BBC Mundo*. Retrieved from [https://www.bbc.com/mundo/noticias/2013/05/130527\\_cultura\\_sosten\\_utilidad\\_jrg](https://www.bbc.com/mundo/noticias/2013/05/130527_cultura_sosten_utilidad_jrg)
- Lambin, J., Gallucci, C., & Sicurello, C. (2009). *Dirección de Marketing Gestión estratégica y operativa del mercado* (The Mc Graw-Hill companies, Ed.). México: Mc Graw-Hill Educación.
- Malhotra, N. K. (2016). *Investigación de Mercados* (rev.; Pearson, Ed.). México.
- Martínez de Luna, P. (2005). La participación de los trabajadores en las utilidades de las Empresas. Retrieved December 15, 2019, from <https://www.derechoecuador.com/la-participacion-de-los-trabajadores-en-las-utilidades-de-las-empresas>
- MIPRO. (2017). *Ministerio de Industrias y Productividad*. Retrieved from <https://www.industrias.gob.ec/wp-content/uploads/2018/03/Plan-Nacional-de-la-Calidad-2018-VF.pdf>
- Moya, F. (2016). *Impacto Ambiental Ex Post Y Plan De Manejo Actividades De La Empresa “ Textiles Te Xsa S . a .”* Quito - Ecuador.
- National Institute for Statistics and Census. (2011). *Survey for stratification of socioeconomical level 2011. 37*. Retrieved from [http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas\\_Sociales/Encuesta\\_Estratificacion\\_Nivel\\_Socioeconomico/11220\\_NSE\\_Presentacion.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/Encuesta_Estratificacion_Nivel_Socioeconomico/11220_NSE_Presentacion.pdf)
- Pérez, Á. (2019). Gestión Integral de Aguas. Retrieved January 29, 2020, from INDURA Grupo Air Products website: <http://www.indura.com.ec/Mobile/ec/Menu/542>



- Pesantes, K. (2019, September 20). Ropa y pasajes, los productos que más compran los ecuatorianos en línea. *Primicias*. Retrieved from <https://www.primicias.ec/noticias/economia/ropa-pasajes-productos-mas-compran-en-linea/>
- Pigneur, Y., & Osterwalder, A. (2011). Generación de modelos de negocio por Alexander Osterwalder e Yves Pigneur. In *Leader Summaries*.
- Puertas, F. (2012). *El sosten, mitos y leyendas*. España: Arcopress.
- Quito D. M. (2014). *Ordenanza Metropolitana* (p. ORM 7-RS 324. 2014). p. ORM 7-RS 324. 2014.
- Redacción Vanidades. (2018). La evolución del brasier. *Revista Vanidades*. Retrieved from <https://www.vanidades.com/fotos/evolucion-del-brasier-historia-del-brasier-sujetador-sosten/>
- Reddy, K. P. (2016). *Avance de Automatización Robotizada en la Industria de la Confección*. Retrieved from <https://textilespanamericanos.com/textiles-panamericanos/2016/06/avance-de-automatizacion-robotizada-en-la-industria-de-la-confeccion/>
- Rojas, M. (2013). *Modelos de cortadoras automáticas de tejidos*. Retrieved from <http://www.martinrojas.com/2013/07/24/corte-automatico-de-tejidos-usar-segun-necesidad/>
- Silva, K. (2018). "ANÁLISIS DE LA INCIDENCIA DEL SECTOR TEXTIL EN LA ECONOMÍA NACIONAL. PERIODO 2013-2017" (Universidad de Guayaquil). Retrieved from [http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/14701/1/Arana Jaramillo%2C Diana.pdf](http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/14701/1/Arana%20Jaramillo%2C%20Diana.pdf)
- Singer, S., & Grismaijer, S. (2018). *Dressed to Kill* (2ª). Garden City Park, NY, Estados Unidos: Square One Publishers.
- SRI en Línea. (2019). Impuesto a la Renta. Retrieved from

<https://srienlinea.sri.gob.ec/sri-en-linea/#!/inicio/NAT>

SUPERCIAS. (2016). Portal de Información. Retrieved from Superintendencia de Compañías website:

[https://appscvsmovil.supercias.gob.ec/portallInformacion/sector\\_societario.zul](https://appscvsmovil.supercias.gob.ec/portallInformacion/sector_societario.zul)

SUPERCIAS. (2017). Portal de información. Retrieved April 17, 2019, from Superintendencia de Compañías website:

[http://appscvsmovil.supercias.gob.ec/portallInformacion/sector\\_societario.zul](http://appscvsmovil.supercias.gob.ec/portallInformacion/sector_societario.zul)

SUPERCIAS. (2019). *Constitucion De Empresa*. 1–29. Retrieved from [https://www.legalupa.com/crearsas?gclid=EAlaIQobChMIgYTRjc3T4QIVCoGzCh0duwM\\_EAAYASAAEglvmvD\\_BwE](https://www.legalupa.com/crearsas?gclid=EAlaIQobChMIgYTRjc3T4QIVCoGzCh0duwM_EAAYASAAEglvmvD_BwE)

Trenza, A. (2018). *Análisis PESTEL*. Retrieved from <https://anatrenza.com/analisis-pestel/>

Vallarino, N. (2017). PRO ECUADOR apuesta por la innovación textil en Designer Book. Retrieved January 29, 2020, from PRO ECUADOR website: <https://www.proecuador.gob.ec/pro-ecuador-apuesta-por-la-innovacion-textil-en-designer-book/>

Valle, C. (2018). *Atlas de género*. Quito - Ecuador: Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC).

## **ANEXOS**

## **Anexo 1: Preguntas entrevistas al experto**

1. Coménteme sobre la industria y de su experiencia como empresarios dentro de la misma
2. ¿Diría usted que una empresa dedicada al “producto/servicio” es un negocio con una buena rentabilidad?
3. ¿Cuáles son los principales y más fuertes competidores en la industria?
4. ¿Cómo lidió con estos competidores?
5. ¿Cuál fue la inversión inicial de su negocio y los costos más relevantes que tuvo que afrontar en los primeros meses de operación?
6. ¿Usted recomendaría ingresar a esta industria?
7. ¿Cree usted que existe factibilidad en la implementación de este negocio en el mercado?
8. ¿Cree usted que habrá una buena aceptación del negocio por parte del público meta?
9. ¿Cuál cree usted que debería ser la forma de distribución?
10. ¿Con esa forma de distribución, el negocio tendría la capacidad de cubrir toda la demanda de los clientes?
11. ¿Cuál sería el modo correcto de introducir este modelo de negocio al mercado ecuatoriano?
12. ¿Cuál es *target* adecuado (mercado objetivo) para este negocio?
13. ¿Cuáles son los principales trámites legales, técnicos, económicos, etc.?
14. ¿Cuáles son las temporadas de mayor venta?
15. ¿Nos podría mencionar alguna recomendación que usted considere importante para este modelo de negocio?

## **Anexo 2: Guía para focus group**

1. **Presentación del moderador:**
  - a. Agradecimiento y breve explicación

Buenas tardes, bienvenidas. En primer lugar, les quiero agradecer por su colaboración. Esta sesión es única y exclusivamente con fines académicos. Por ello, les pido su total sinceridad; no hay respuestas erróneas, solo quiero saber su opinión.

## **2. Presentación de los participantes**

- a. Nombres
- b. ¿A que se dedican?

## **3. Análisis de la Industria**

- c. ¿Qué opinan de la tendencia *Bra-less*? ¿La apoyan?
- d. ¿Qué opinan sobre las tiendas de ropa interior en Ecuador?
- e. Normalmente, ¿Que marca utiliza?
- f. ¿Por qué les gusta esta marca?
- g. ¿Qué tipo de *brasier* es el de su preferencia?
- h. ¿Qué opinan de los *brasieres* sin varillas que ya existen en el mercado?
- i. ¿Cuáles son las características que les disgusta del *brasier* tradicional?
- j. ¿Qué atributos debería tener los *brasieres* que actualmente utiliza?
- k. Los *brasieres* que utilizan cotidianamente cumplen con su nivel de necesidades y expectativas
- l. ¿Saben si están utilizando la talla de *brasier* correcta?
- m. ¿Qué opinan de servicio brindado cuando van a comprar?
- n. ¿Qué piensan cuando van a comprar ropa interior? Que lo necesitan, ¿les gusta?, lo estaban buscando, en su pareja, ¿en ustedes mismo? ¿Qué es lo que les impulsa a comprar ropa interior?
- o. ¿Por qué medio prefieren comprar, en una tienda online o una tienda comercial?
- p. ¿Qué es lo que buscan a la hora de comprar un *brasier*? ¿Comodidad o Estética?

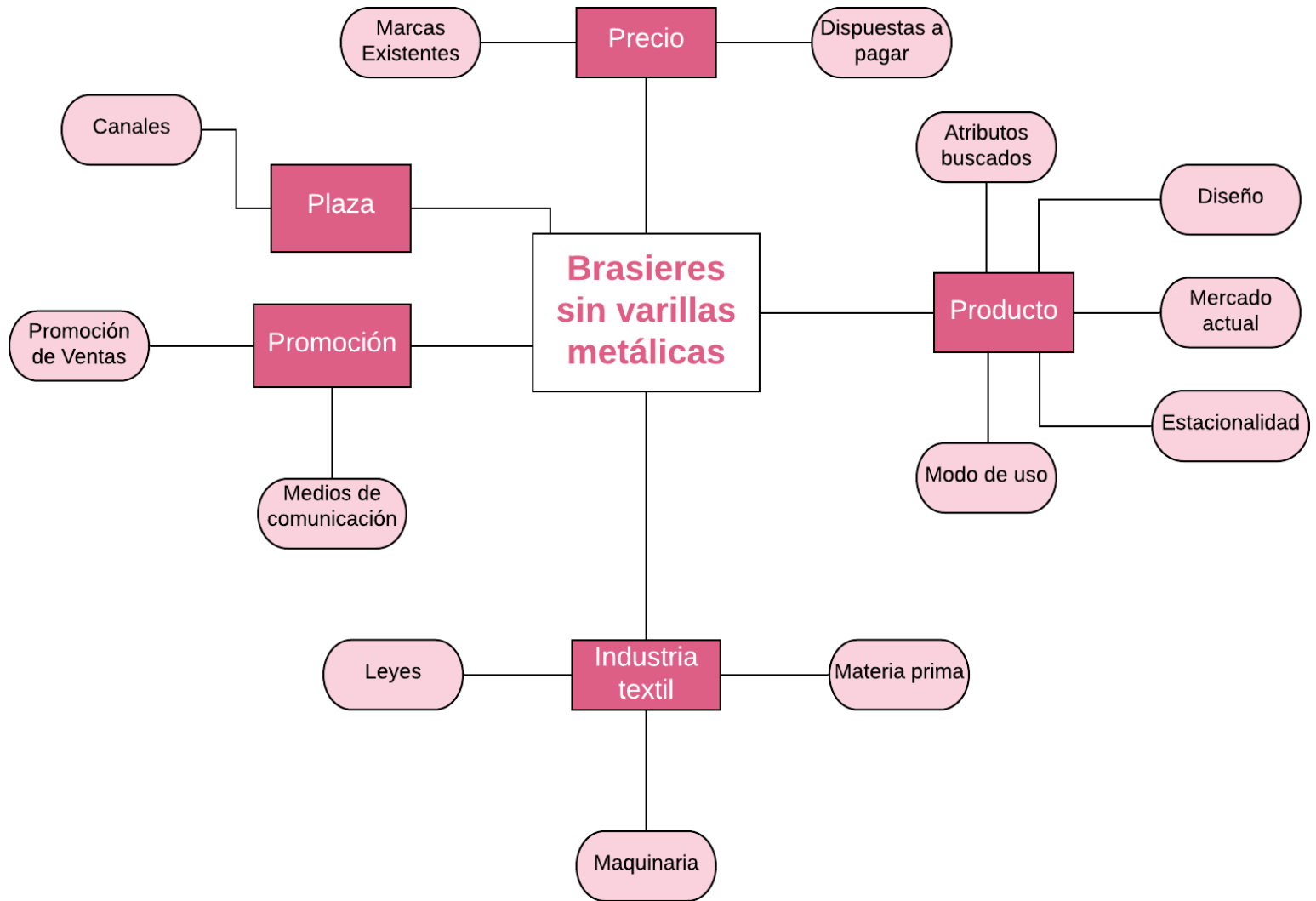
## **4. Concepto del Negocio y visualización del servicio:**

Buscamos implementar un Producto dedicado a la mujer que se preocupa por su aspecto y al mismo tiempo por su salud.

Es un *brasier* sin barillas a base de tela termoadhesiva prensada; que sustituye un *brasier* convencional al 100%. El cual, va acompañado de un servicio personalizado para encontrar la talla y el *brasier* correcto para su necesidad específica; sin dejar la parte estética y de diseño de lado.

- a. Cuál es su opinión
- b. ¿Estarían dispuestos a utilizar este *brasier*
- c. ¿Qué parte creen que debería mejorar? ¿Por qué?
- d. ¿Cómo les gustaría enterarse de la información sobre el producto?
- e. ¿Cuál es el precio que consideraría justo pagar por el producto?
- f. ¿Qué otro servicio le gustaría complementar a la idea del negocio?
- g. Agradecimiento

### Anexo 3: Brain mapping de los resultados del focus group

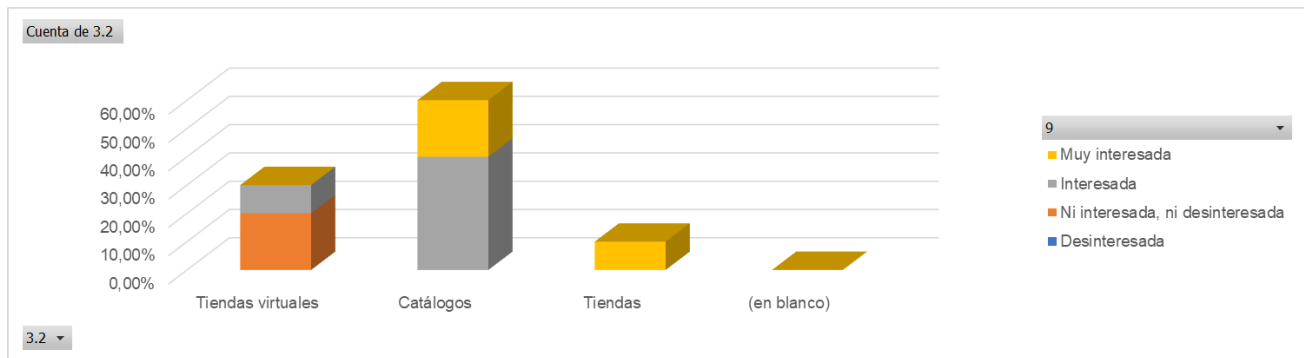






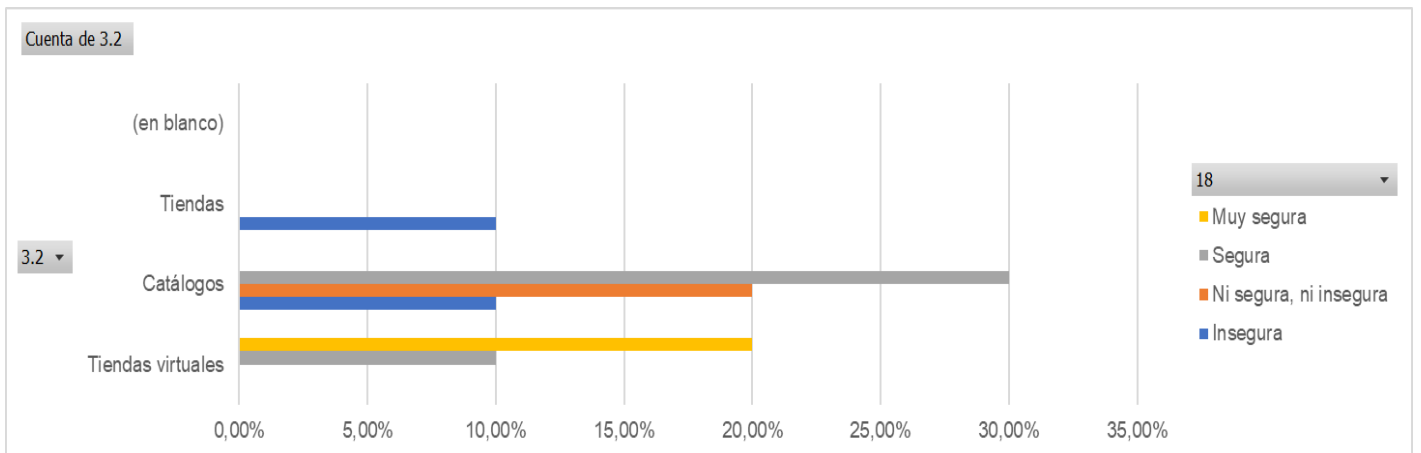
¿Normalmente dónde compra sus brasieres? Y ¿Que tan interesado estaría en recibir un servicio adicional especializado en brasieres para que encuentre el correcto acorde a sus necesidades?

Cuenta de 3.2	Etiqueta de columna				
Etiquetas de fila	Desinteresada	Ni interesada	Interesada	Muy interesada	Total general
Tiendas virtuales	0,00%	20,00%	10,00%	0,00%	30,00%
Catálogos	0,00%	0,00%	40,00%	20,00%	60,00%
Tiendas	0,00%	0,00%	0,00%	10,00%	10,00%
(en blanco)	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
<b>Total general</b>	<b>0,00%</b>	<b>20,00%</b>	<b>50,00%</b>	<b>30,00%</b>	<b>100,00%</b>



¿Normalmente dónde compra sus brasieres? Y ¿Qué tan segura esta de usar la talla correcta de brasier?

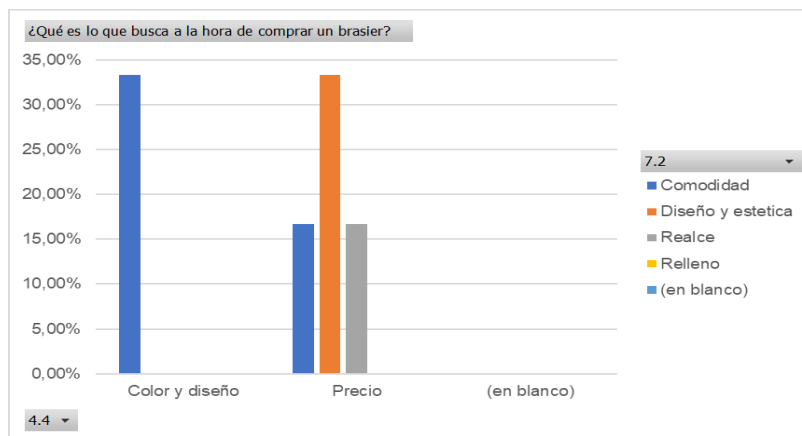
Cuenta de 3.2	Etiqueta de columna				
Etiquetas de fila	Insegura	Ni segura, Segura	Muy segura	Total general	
Tiendas virtuales	0,00%	0,00%	10,00%	20,00%	30,00%
Catálogos	10,00%	20,00%	30,00%	0,00%	60,00%
Tiendas	10,00%	0,00%	0,00%	0,00%	10,00%
(en blanco)	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
<b>Total general</b>	<b>20,00%</b>	<b>20,00%</b>	<b>40,00%</b>	<b>20,00%</b>	<b>100,00%</b>



¿Qué es lo que busca a la hora de comprar un brasier? Y ¿Cuál de los siguientes atributos considera más importante para el producto?

¿Qué es lo que busc Etiquetas (columna)

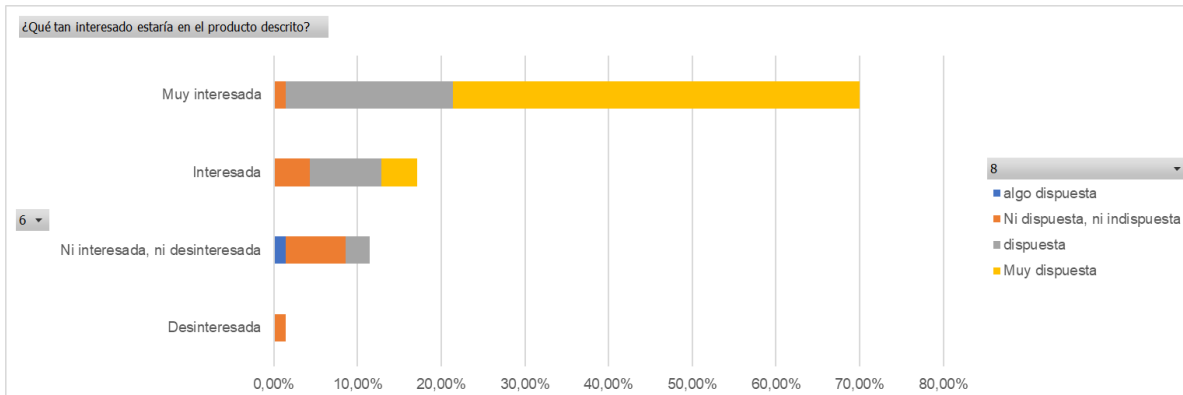
Etiquetas de fila	Comodidad	Diseño y estética	Realce	Relleno	(en blanco)	Total general
Color y diseño	33,33%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	33,33%
Precio	16,67%	33,33%	16,67%	0,00%	0,00%	66,67%
(en blanco)	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
<b>Total general</b>	<b>50,00%</b>	<b>33,33%</b>	<b>16,67%</b>	<b>0,00%</b>	<b>0,00%</b>	<b>100,00%</b>



¿Qué tan interesado estaría en el producto descrito? Y ¿Considerando los atributos seleccionados anteriormente que tan dispuesta estaría a utilizar este producto?

¿Qué tan interesado Etiquetas de fila

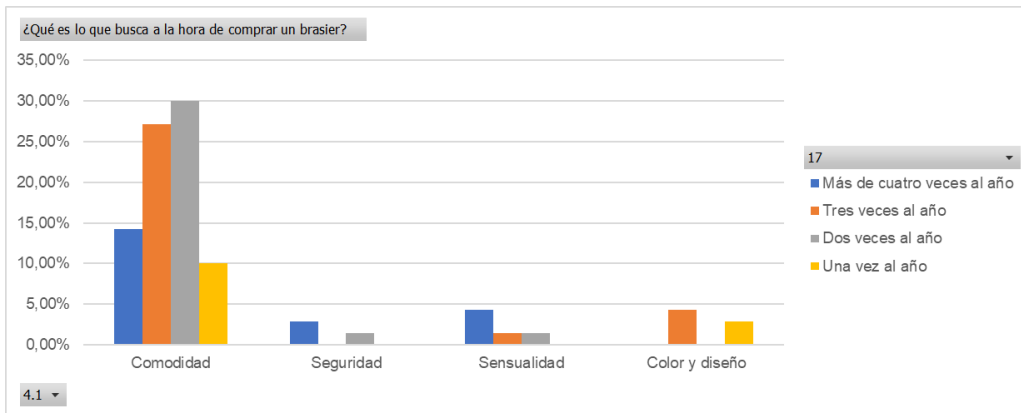
Etiquetas de fila	algo dispuesta	Ni dispuesta, ni indispuesta	dispuesta	Muy dispuesta	Total general
Desinteresada	0,00%	1,43%	0,00%	0,00%	1,43%
Ni interesada, ni desin	1,43%	7,14%	2,86%	0,00%	11,43%
Interesada	0,00%	4,29%	8,57%	4,29%	17,14%
Muy interesada	0,00%	1,43%	20,00%	48,57%	70,00%
<b>Total general</b>	<b>1,43%</b>	<b>14,29%</b>	<b>31,43%</b>	<b>52,86%</b>	<b>100,00%</b>



**¿Qué es lo que busca a la hora de comprar un brasier? Y ¿Con qué frecuencia compra brasieres?**

¿Qué es lo que busca Etiquetas de

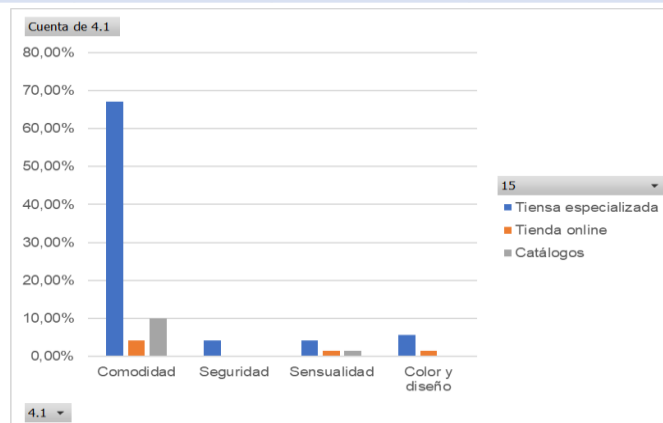
Etiquetas de fila	Más de				Total general
	cuatro veces al año	Tres veces al año	Dos veces al año	Una vez al año	
Comodidad	14,29%	27,14%	30,00%	10,00%	81,43%
Seguridad	2,86%	0,00%	1,43%	0,00%	4,29%
Sensualidad	4,29%	1,43%	1,43%	0,00%	7,14%
Color y diseño	0,00%	4,29%	0,00%	2,86%	7,14%
<b>Total general</b>	<b>21,43%</b>	<b>32,86%</b>	<b>32,86%</b>	<b>12,86%</b>	<b>100,00%</b>



**¿Qué es lo que busca a la hora de comprar un brasier? Y ¿Por qué medio prefiere comprar el producto?**

Cuenta de 4.1 Etiquetas de

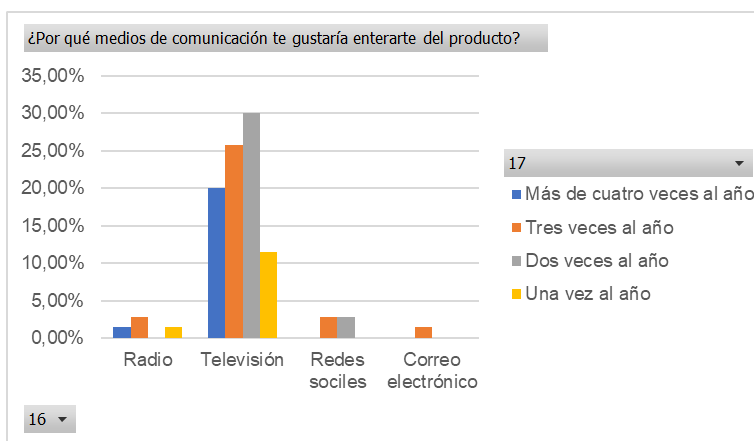
Etiquetas de fila	Tiensa			Total general
	especializada	Tienda online	Catálogos	
Comodidad	67,14%	4,29%	10,00%	81,43%
Seguridad	4,29%	0,00%	0,00%	4,29%
Sensualidad	4,29%	1,43%	1,43%	7,14%
Color y diseño	5,71%	1,43%	0,00%	7,14%
<b>Total general</b>	<b>81,43%</b>	<b>7,14%</b>	<b>11,43%</b>	<b>100,00%</b>



¿Por qué medios de comunicación te gustaría enterarte del producto? Y ¿Con qué frecuencia compra brasieres?

¿Por qué medios de Etiquetas de

Etiquetas de fila	Más de				Total general
	cuatro veces al año	Tres veces al año	Dos veces al año	Una vez al año	
Radio	1,43%	2,86%	0,00%	1,43%	5,71%
Televisión	20,00%	25,71%	30,00%	11,43%	87,14%
Redes sociales	0,00%	2,86%	2,86%	0,00%	5,71%
Correo electrónico	0,00%	1,43%	0,00%	0,00%	1,43%
<b>Total general</b>	<b>21,43%</b>	<b>32,86%</b>	<b>32,86%</b>	<b>12,86%</b>	<b>100,00%</b>

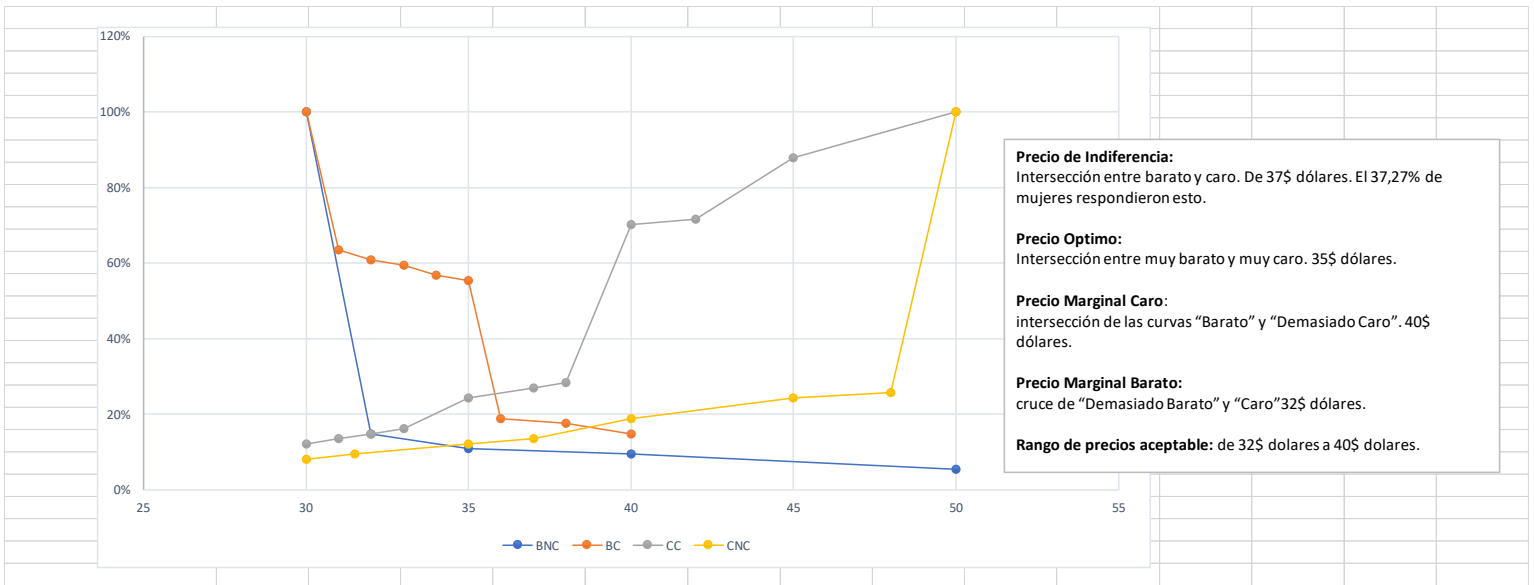


### ANÁLISIS:

- Del 12,86% de mujeres que usan bralette, el 11,43% busca comodidad.
- Del 62,86% de mujeres que usan brasier tradicional, el 51,43% busca comodidad.
- El 1,43% de mujeres que usan Top buscan comodidad y precio al momento de comprar.
- El 8,57% de las mujeres que usan copa con diseño, buscan color y diseño principalmente.
- Del 50% de las mujeres que quieren como principal atributo la comodidad en el nuevo producto, el 33,33% buscaba color y diseño al momento de comprar.
- El 81,43% de las mujeres busca comodidad. Sin embargo, el 47,5% que son mujeres de 22 a 24 años, el 17,50% buscan sensualidad.
- El 35,71% de las mujeres que buscan según el precio tienen 22 años. y el 14,29% que buscan diseño y color tienen 25 años

- El 55,71% de las mujeres prefieren como material para su brasier algodón y encaje. y el 7,14% indica que el principal atributo del producto que les gusta es la resistencia a la lavadora.
- El 70% afirma estar interesado en el producto nuevo; el 28,57% de ellas dicen no estar seguras, ni inseguras de su talla de brasier. y el 7,14% dice no estar seguras de usar la talla correcta.
- Del 40,43% de las mujeres que considera la comodidad un atributo importante, el 20,40% también busca como atributo el diseño y la estética.
- Del 23,81% de mujeres que le parece un atributo importante "Sin manchas o heridas en la piel por varillas", el 19,05% le gusta la resistencia a la lavadora.
- Del 52,86% que afirman estar interesadas en el producto, el 42,86% afirman estar también interesadas en el servicio complementario.
- El 14,29% de las mujeres que buscan relleno como atributo principal pagarían 45\$ por el brasier propuesto, como caro que aun así lo compraría.
- Del 44,29% de las mujeres que prefiere su brasier por el realce, el 2,86% compra en tiendas virtuales y el 8,57% por catálogos.
- El 60% de las mujeres que normalmente compran en catálogos, el 30% considera que el realce es importante para el nuevo producto.
- Del 50% de mujeres que están interesadas en el servicio, el 40% compra mediante catálogos y el 10% en tiendas virtuales
- El 40% de las mujeres dicen estar seguras de usar la talla correcta de brasier; el 30% de estas mujeres compran mediante catálogos.
- El 83,3% de las mujeres preferirían comprar en una tienda especializada, el 16,6% de estas mujeres buscan color y diseño en sus brasieres, y el 66,67% buscan según el precio.
- Del 66,67% de las mujeres que buscan según el precio, el 16,67% compran entre 3 a más de 4 veces al año y el 33,33% compra dos veces al año.
- Del 71,43% de mujeres que le parece un atributo importante "Sin manchas o heridas en la piel por varillas", el 28,57% pagaría 35\$ por el producto como caro que aun así lo compraría.

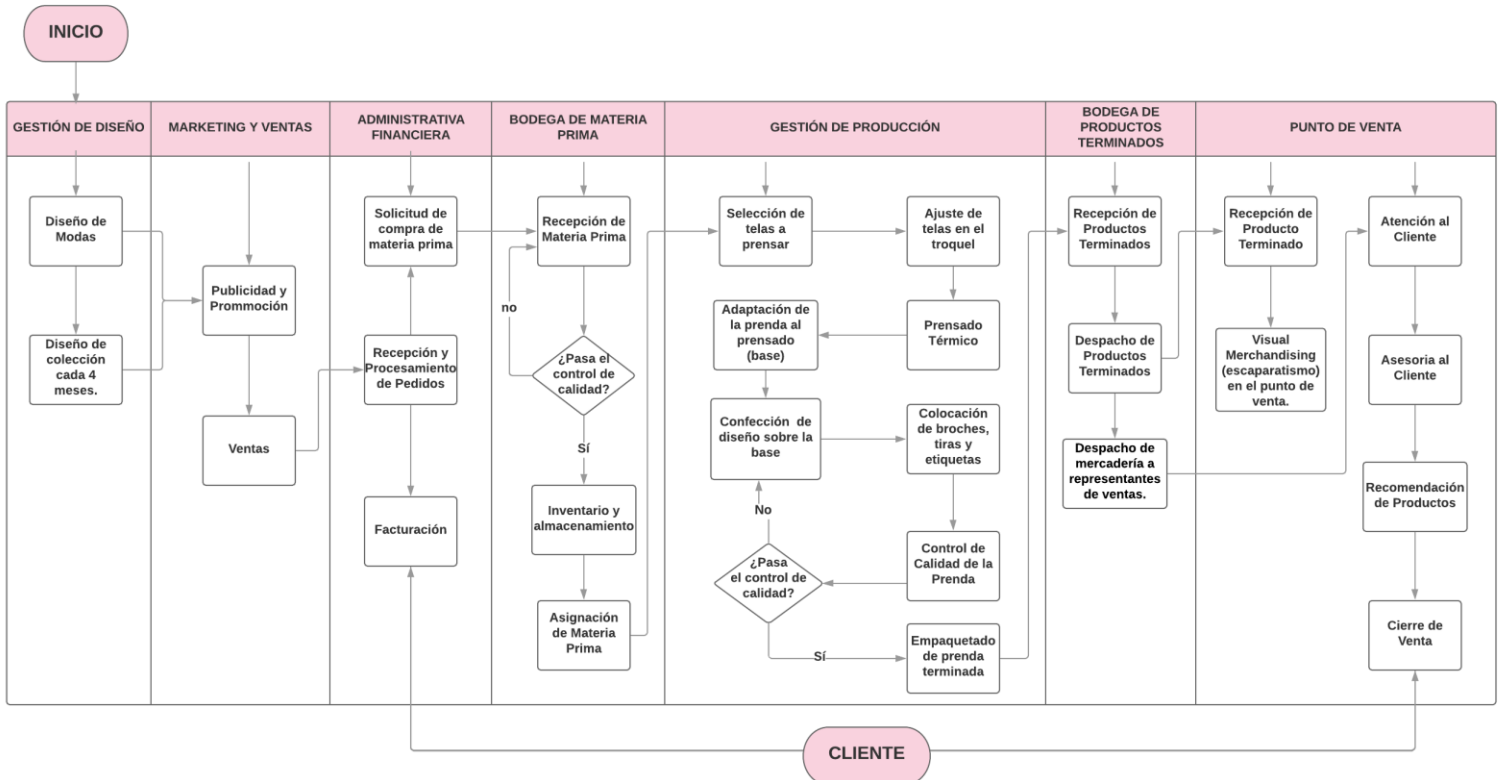
## Anexo 5: Modelo Van Westendorp



## Anexo 6: Flujoograma

### FLUJOGRAMA ORGANZA ROSÉ

(Estudiante) Valeria Salome Jaramillo Ferrin | December 17, 2019



## Anexo 7: Proyección de Ingresos

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Porcentaje de crecimiento producción	0%	7,85%	7,85%	7,85%	7,85%
Cantidad de Brasieres	46.080	49.697	53.599	57.806	62.344
Cantidad de Brasieres Linea "Stay Classy" (unidades)	29.952	32.303	34.839	37.574	40.523
Cantidad de Brasieres Linea "Be Fashion"(unidades)	16.128	17.394	18.759	20.232	21.820
Precio "Stay Classy"	\$ 40,00	\$ 40,46	\$ 40,92	\$ 41,38	\$ 41,86
Precio Linea "Be Fashion"	\$ 50,00	\$ 50,57	\$ 51,15	\$ 51,73	\$ 52,32
Ventas Linea "Stay Classy"	\$ 1.198.080,00	\$ 1.306.859,55	\$ 1.425.515,74	\$ 1.554.945,30	\$ 1.696.126,40
Ventas Linea "Be Fashion"	\$ 806.400,00	\$ 879.617,01	\$ 959.481,75	\$ 1.046.597,79	\$ 1.141.623,54
<b>Ventas Totales</b>	<b>\$ 2.004.480,00</b>	<b>\$ 2.186.476,56</b>	<b>\$ 2.384.997,48</b>	<b>\$ 2.601.543,09</b>	<b>\$ 2.837.749,93</b>
Ventas Totales en el Punto de Venta (65%)	\$ 1.302.912,00	\$ 1.421.209,76	\$ 1.550.248,36	\$ 1.691.003,01	\$ 1.844.537,46
Ventas Totales Online (25%)	\$ 501.120,00	\$ 546.619,14	\$ 596.249,37	\$ 650.385,77	\$ 709.437,48
Ventas Totales por Distribuidoras (10%)	\$ 200.448,00	\$ 218.647,66	\$ 238.499,75	\$ 260.154,31	\$ 283.774,99
Crecimiento de las ventas		9,08%	9,08%	9,08%	9,08%

## Anexo 8: Estados de resultados

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ventas	2.004.480,00	2.186.476,56	2.384.997,48	2.601.543,09	2.837.749,93
<b>(-)Costo de Ventas</b>	<b>\$ 1.005.647,05</b>	<b>\$ 1.084.590,34</b>	<b>\$ 1.169.730,68</b>	<b>\$ 1.261.554,54</b>	<b>\$ 1.360.586,58</b>
Costo de Ventas de la Linea "Stay Classy"	\$ 597.670,38	\$ 644.587,50	\$ 695.187,62	\$ 749.759,85	\$ 808.616,00
Costo de Ventas de la Linea "Be Fashion"	\$ 407.976,67	\$ 440.002,84	\$ 474.543,07	\$ 511.794,70	\$ 551.970,58
<b>(=)Utilidad Bruta</b>	<b>998.832,95</b>	<b>1.101.886,22</b>	<b>1.215.266,80</b>	<b>1.339.988,55</b>	<b>1.477.163,36</b>
<b>(-)Gastos Administrativos</b>	<b>\$ 479.996,16</b>	<b>\$ 544.222,28</b>	<b>\$ 592.440,43</b>	<b>\$ 642.964,74</b>	<b>\$ 695.884,95</b>
Sueldos y Salarios	\$ 431.256,16	\$ 494.926,64	\$ 542.582,83	\$ 592.538,76	\$ 644.884,12
Servicios Básicos	\$ 4.560,00	\$ 4.611,98	\$ 4.664,56	\$ 4.717,74	\$ 4.771,52
Arriendos	\$ 37.800,00	\$ 38.230,92	\$ 38.666,75	\$ 39.107,55	\$ 39.553,38
Seguros	\$ 2.300,00	\$ 2.326,22	\$ 2.352,74	\$ 2.379,56	\$ 2.406,69
Otros Gastos Administrativos	\$ 4.080,00	\$ 4.126,51	\$ 4.173,55	\$ 4.221,13	\$ 4.269,25
<b>(-)Gastos de Ventas</b>	<b>\$ 168.758,31</b>	<b>\$ 182.280,70</b>	<b>\$ 197.010,34</b>	<b>\$ 213.056,60</b>	<b>\$ 230.538,79</b>
Eventos de Relaciones Publicas	\$ 16.000,00	\$ 16.182,40	\$ 16.366,88	\$ 16.553,46	\$ 16.742,17
Redes Sociales	\$ 2.400,00	\$ 2.427,36	\$ 2.455,03	\$ 2.483,02	\$ 2.511,33
Promoción de Ventas	\$ 86.223,91	\$ 94.031,05	\$ 102.546,79	\$ 111.835,46	\$ 121.967,25
Gastos de Distribuidoras	\$ 62.234,40	\$ 67.718,24	\$ 73.698,08	\$ 80.218,93	\$ 87.329,91
Mantenimiento de Pagina web	\$ 400,00	\$ 404,56	\$ 409,17	\$ 413,84	\$ 418,55
Material POP	\$ 1.500,00	\$ 1.517,10	\$ 1.534,39	\$ 1.551,89	\$ 1.569,58
<b>(=)EBITDA</b>	<b>350.078,48</b>	<b>375.383,23</b>	<b>425.816,02</b>	<b>483.967,21</b>	<b>550.739,62</b>
<b>(-)Depreciación Anual</b>	<b>\$ 69.811,88</b>	<b>\$ 70.051,88</b>	<b>\$ 70.291,88</b>	<b>\$ 51.755,21</b>	<b>\$ 51.995,21</b>
<b>(=)EBIT</b>	<b>280.266,60</b>	<b>305.331,35</b>	<b>355.524,14</b>	<b>432.211,99</b>	<b>498.744,40</b>
<b>(-)Intereses</b>	<b>38.677,52</b>	<b>31.832,09</b>	<b>24.131,46</b>	<b>15.468,80</b>	<b>5.723,91</b>
<b>(=)Ganancias Antes de Impuestos</b>	<b>241.589,08</b>	<b>273.499,27</b>	<b>331.392,68</b>	<b>416.743,20</b>	<b>493.020,50</b>
<b>(-)15% participación trabajadores</b>	<b>36.238,36</b>	<b>41.024,89</b>	<b>49.708,90</b>	<b>62.511,48</b>	<b>73.953,07</b>
<b>(=)Ganancias Antes de Impuesto a la Renta</b>	<b>205.350,72</b>	<b>232.474,38</b>	<b>281.683,78</b>	<b>354.231,72</b>	<b>419.067,42</b>
<b>(-)Impuesto a la Renta</b>	<b>51.337,68</b>	<b>58.118,59</b>	<b>70.420,94</b>	<b>88.557,93</b>	<b>104.766,86</b>
<b>(=) Utilidad Neta</b>	<b>154.013,04</b>	<b>174.355,78</b>	<b>211.262,83</b>	<b>265.673,79</b>	<b>314.300,57</b>

## Anexo 9: Flujo de Efectivo Apalancado

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ventas		\$ 2.004.480,00	\$ 2.186.476,56	\$ 2.384.997,48	\$ 2.601.543,09	\$ 2.837.749,93
(-)Costo de Ventas		\$ 1.005.647,05	\$ 1.084.590,34	\$ 1.169.730,68	\$ 1.261.554,54	\$ 1.360.586,58
<b>(=)Utilidad Bruta</b>	<b>-</b>	<b>\$ 998.832,95</b>	<b>\$ 1.101.886,22</b>	<b>\$ 1.215.266,80</b>	<b>\$ 1.339.988,55</b>	<b>\$ 1.477.163,36</b>
(-)Gastos Administrativos		\$ 479.996,16	\$ 544.222,28	\$ 592.440,43	\$ 642.964,74	\$ 695.884,95
Sueldos y Salarios		\$ 431.256,16	\$ 494.926,64	\$ 542.582,83	\$ 592.538,76	\$ 644.884,12
Servicios Básicos		\$ 4.560,00	\$ 4.611,98	\$ 4.664,56	\$ 4.717,74	\$ 4.771,52
Arriendos		\$ 37.800,00	\$ 38.230,92	\$ 38.666,75	\$ 39.107,55	\$ 39.553,38
Seguros		\$ 2.300,00	\$ 2.326,22	\$ 2.352,74	\$ 2.379,56	\$ 2.406,69
Otros Gastos Administrativos		\$ 4.080,00	\$ 4.126,51	\$ 4.173,55	\$ 4.221,13	\$ 4.269,25
(-)Gastos de Ventas		168758,3123	182280,7047	197010,3413	213056,5999	230538,7864
Eventos de Relaciones Publicas		\$ 16.000,00	\$ 16.182,40	\$ 16.366,88	\$ 16.553,46	\$ 16.742,17
Redes Sociales		\$ 2.400,00	\$ 2.427,36	\$ 2.455,03	\$ 2.483,02	\$ 2.511,33
Promoción de Ventas		\$ 86.223,91	\$ 94.031,05	\$ 102.546,79	\$ 111.835,46	\$ 121.967,25
Gastos de Distribuidoras		\$ 62.234,40	\$ 67.718,24	\$ 73.698,08	\$ 80.218,93	\$ 87.329,91
Mantenimiento de Pagina web		\$ 400,00	\$ 404,56	\$ 409,17	\$ 413,84	\$ 418,55
Material POP		\$ 1.500,00	\$ 1.517,10	\$ 1.534,39	\$ 1.551,89	\$ 1.569,58
<b>(=)EBITDA</b>	<b>-</b>	<b>\$ 350.078,48</b>	<b>\$ 375.383,23</b>	<b>\$ 425.816,02</b>	<b>\$ 483.967,21</b>	<b>\$ 550.739,62</b>
(-)Depreciación Anual		\$ 69.811,88	\$ 70.051,88	\$ 70.291,88	\$ 51.755,21	\$ 51.995,21
<b>(=)EBIT</b>	<b>-</b>	<b>\$ 280.266,60</b>	<b>\$ 305.331,35</b>	<b>\$ 355.524,14</b>	<b>\$ 432.211,99</b>	<b>\$ 498.744,40</b>
(-)Intereses		38.677,52	31.832,09	24.131,46	15.468,80	5.723,91
<b>(=)Ganancias Antes de Impuestos</b>	<b>-</b>	<b>\$ 241.589,08</b>	<b>\$ 273.499,27</b>	<b>\$ 331.392,68</b>	<b>\$ 416.743,20</b>	<b>\$ 493.020,50</b>
(-)15% participación trabajadores		36.238,36	41.024,89	49.708,90	62.511,48	73.953,07
<b>(=)Ganancias Antes de Impuesto a la Renta</b>	<b>-</b>	<b>\$ 205.350,72</b>	<b>\$ 232.474,38</b>	<b>\$ 281.683,78</b>	<b>\$ 354.231,72</b>	<b>\$ 419.067,42</b>
(-)Impuesto a la Renta		51.337,68	58.118,59	70.420,94	88.557,93	104.766,86
<b>(=) Utilidad Neta</b>	<b>-</b>	<b>\$ 154.013,04</b>	<b>\$ 174.355,78</b>	<b>\$ 211.262,83</b>	<b>\$ 265.673,79</b>	<b>\$ 314.300,57</b>
(+) depreciacion		\$ 69.811,88	\$ 70.051,88	\$ 70.291,88	\$ 51.755,21	\$ 51.995,21
(-)Capital de Trabajo		\$ -50.197,18	\$ -54.445,72	\$ -59.055,74	\$ -64.058,15	\$ -69.486,54
(+) Valor Terminal						\$ 251.110,62
Inversion Inicial	\$ -540.807,17					
(-)Reinversion en activos (CAPEX)			\$ -2.400,00	\$ -2.400,00	\$ -2.400,00	\$ -2.400,00
Prestamo Bancario	\$ 351.524,66					
Pagos de Capital		\$ -54.794,17	\$ -61.639,60	\$ -69.340,22	\$ -78.002,89	\$ -87.747,78
<b>FLUJO DE EFECTIVO APALANCADO</b>	<b>\$ -189.282,51</b>	<b>\$ 118.833,57</b>	<b>\$ 125.922,35</b>	<b>\$ 150.758,75</b>	<b>\$ 172.967,96</b>	<b>\$ 457.772,09</b>

## Anexo 10: Flujo de Efectivo Desapalancado

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ventas		2.004.480,00	2.186.476,56	2.384.997,48	2.601.543,09	2.837.749,93
(-)Costo de Ventas		\$ 1.005.647,05	\$ 1.084.590,34	\$ 1.169.730,68	\$ 1.261.554,54	\$ 1.360.586,58
<b>(=)Utilidad Bruta</b>	<b>-</b>	<b>\$ 998.832,95</b>	<b>\$ 1.101.886,22</b>	<b>\$ 1.215.266,80</b>	<b>\$ 1.339.988,55</b>	<b>\$ 1.477.163,36</b>
(-)Gastos Administrativos		\$ 479.996,16	\$ 544.222,28	\$ 592.440,43	\$ 642.964,74	\$ 695.884,95
Sueldos y Salarios		\$ 431.256,16	\$ 494.926,64	\$ 542.582,83	\$ 592.538,76	\$ 644.884,12
Servicios Básicos		\$ 4.560,00	\$ 4.611,98	\$ 4.664,56	\$ 4.717,74	\$ 4.771,52
Arriendos		\$ 37.800,00	\$ 38.230,92	\$ 38.666,75	\$ 39.107,55	\$ 39.553,38
Seguros		\$ 2.300,00	\$ 2.326,22	\$ 2.352,74	\$ 2.379,56	\$ 2.406,69
Otros Gastos Administrativos		\$ 4.080,00	\$ 4.126,51	\$ 4.173,55	\$ 4.221,13	\$ 4.269,25
(-)Gastos de Ventas		\$ 168.758,31	\$ 182.280,70	\$ 197.010,34	\$ 213.056,60	\$ 230.538,79
Eventos de Relaciones Publicas		\$ 16.000,00	\$ 16.182,40	\$ 16.366,88	\$ 16.553,46	\$ 16.742,17
Redes Sociales		\$ 2.400,00	\$ 2.427,36	\$ 2.455,03	\$ 2.483,02	\$ 2.511,33
Promoción de Ventas		\$ 86.223,91	\$ 94.031,05	\$ 102.546,79	\$ 111.835,46	\$ 121.967,25
Gastos de Distribuidoras		\$ 62.234,40	\$ 67.718,24	\$ 73.698,08	\$ 80.218,93	\$ 87.329,91
Mantenimiento de Pagina web		\$ 400,00	\$ 404,56	\$ 409,17	\$ 413,84	\$ 418,55
Material POP		\$ 1.500,00	\$ 1.517,10	\$ 1.534,39	\$ 1.551,89	\$ 1.569,58
<b>(=)EBITDA</b>	<b>-</b>	<b>\$ 350.078,48</b>	<b>\$ 375.383,23</b>	<b>\$ 425.816,02</b>	<b>\$ 483.967,21</b>	<b>\$ 550.739,62</b>
(-)Depreciación Anual		\$ 69.811,88	\$ 70.051,88	\$ 70.291,88	\$ 51.755,21	\$ 51.995,21
<b>(=)EBIT</b>	<b>-</b>	<b>\$ 280.266,60</b>	<b>\$ 305.331,35</b>	<b>\$ 355.524,14</b>	<b>\$ 432.211,99</b>	<b>\$ 498.744,40</b>
(-)15% participación trabajadores		42.039,99	45.799,70	53.328,62	64.831,80	74.811,66
<b>(=)Ganancias Antes de Impuesto a la Renta</b>	<b>-</b>	<b>\$ 238.226,61</b>	<b>\$ 259.531,65</b>	<b>\$ 302.195,52</b>	<b>\$ 367.380,19</b>	<b>\$ 423.932,74</b>
(-)Impuesto a la Renta		59.556,65	64.882,91	75.548,88	91.845,05	105.983,19
<b>(=) Utilidad Neta</b>	<b>-</b>	<b>\$ 178.669,96</b>	<b>\$ 194.648,74</b>	<b>\$ 226.646,64</b>	<b>\$ 275.535,15</b>	<b>\$ 317.949,56</b>
(+) depreciacion		\$ 69.811,88	\$ 70.051,88	\$ 70.291,88	\$ 51.755,21	\$ 51.995,21
(-)Capital de Trabajo		\$ -50.197,18	\$ -54.445,72	\$ -59.055,74	\$ -64.058,15	\$ -69.486,54
(+) Valor Terminal						\$ 251.110,62
Inversion Inicial	\$ -540.807,17					
(-)Reinversion en activos (CAPEX)			\$ -2.400,00	\$ -2.400,00	\$ -2.400,00	\$ -2.400,00
<b>FLUJO DE EFECTIVO DESAPALANCADO</b>	<b>\$ -540.807,17</b>	<b>\$ 198.284,66</b>	<b>\$ 207.854,90</b>	<b>\$ 235.482,78</b>	<b>\$ 260.832,21</b>	<b>\$ 549.168,86</b>



