



FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA PRODUCCION Y EXPORTACION DE
PRENDAS DE VESTIR CON DISEÑOS BORDADOS A MANO Y
BISUTERIA ECUATORIANA HACIA EL MERCADO FRANCES

AUTOR

Gabriela Salomé Semper Villagrán

AÑO

2020



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA PRODUCCIÓN Y EXPORTACIÓN DE
PRENDAS DE VESTIR CON DISEÑOS BORDADOS A MANO Y BISUTERIA
ECUATORIANA HACIA EL MERCADO FRANCÉS

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

Profesor Guía
María Alexandra Ordoñez

Autor
Gabriela Salomé Semper Villagrán

Año:
2020

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

“Declaro haber dirigido el trabajo, Plan de Negocios para la producción y exportación de prendas de vestir con diseños bordados a mano y bisutería ecuatoriana al mercado francés, a través de reuniones periódicas con la estudiante Gabriela Salomé Semper Villagrán, en el semestre 2020-10, orientando sus conocimientos y competencias para un eficiente desarrollo del tema escogido y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación”.

María Alexandra Ordoñez Carrera

C.I: 1714132204

DECLARACIÓN DEL PROFESOR CORRECTOR

“Después de haber revisado este trabajo, Plan de negocios para la producción y exportación de prendas de vestir con diseños bordados a mano y bisutería ecuatoriana hacia el mercado francés, de Gabriela Salomé Semper Villagrán, dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación”.

María Dolores Vélez Ponce

C.I: 1308999315

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”.

Gabriela Salomé Semper Villagrán

C.I: 1721540290

AGRADECIMIENTOS

“Dios nunca se cansará de cuidarte, de bendecirte, de pelear tus batallas y de cumplir tus sueños.”

-Anónimo-

Mi agradecimiento más grande es para mis padres Miriam y Marcelo, quienes siempre me han apoyado, a mi familia materna, a mi profesora guía, y a todos quienes formaron parte de este largo proceso.

DEDICATORIA

Este trabajo es dedicado a mi madre Miriam, quien es el motor y motivo de todos mis logros; a mi padre Marcelo, quien a pesar de cualquier adversidad siempre encontró la manera de estar presente para compartir todos los momentos de mi vida; a mi abuelita Loli, mis tías: Sonia y Martha, mis tíos: Oswaldo y Rodrigo, mis primos: Emilio, Felipe, Pedro y Camila, quienes me han llenado de palabras y abrazos de aliento y quienes siempre me han hecho sentir que en todo momento estarán a mi lado; y por último, pero no menos importante, a mi enamorado Aaron quien, con su motivación, fuerza y amor, me lleno de energía y me hizo recordar siempre que soy capaz de cumplir esta meta y muchas más. Los amo a todos.

RESUMEN

Los bordados a mano y la bisutería ecuatoriana tienen una particularidad y magia en su elaboración, que es de suma importancia darlos a conocer en el exterior, con la implementación del plan de negocios para la creación de “*Pour Semper*” como un proyecto exportador de estos productos al mercado francés. El objetivo principal de este proyecto es comprobar si es viable poner en marcha un negocio de este tipo, con la motivación de mostrar una cultura ecuatoriana auténtica y una mano de obra especializada en este tipo de mercancías resaltando un comercio justo que aumente el valor agregado para cada cliente.

Para realizar todo el análisis de entornos, que demostró existen oportunidades para la realización de este proyecto, se utilizaron herramientas como PEST, enfocándose en el macroentorno, y las Cinco Fuerzas de Porter, para analizar la industria en territorio francés a la cual se dirige todo este plan de negocios.

Para determinar el comportamiento de compra, preferencias y el potencial número de compradores de para la oferta de cada producto, se utilizaron herramientas de análisis de cliente: encuestas, abarcando el campo cuantitativo, y cualitativas, con entrevistas a distintos expertos, quienes con su aporte encaminaron de mejor manera todo el plan de negocios. Para luego, de esto plantear una mezcla de marketing, que sea implementada de acuerdo con las necesidades del mercado y características del producto, ofreciendo mayor valor por un precio alto, que compense la calidad, el confort y la exclusividad que busca transmitir con cada producto vendido en las tiendas especializadas.

Se propuso una estructura organizacional, así como también se definió los procesos más importantes, la cadena de valor y los objetivos alcanzables en corto y mediano plazo, para concretar una planeación estratégica que aflore las virtudes y beneficios de poner en marcha el negocio y contribuya a su viabilidad. Finalmente, con el análisis financiero, contemplando una inversión inicial moderada de \$20.588,14; y criterios de valoración positivos y alentadores, se determinó la viabilidad organizacional y financiera de este proyecto.

ABSTRACT

Hand embroidery and jewelry of Ecuador have a particularity and magic in their preparation, which is very important to make them known abroad, with the implementation of the business plan for the creation of "Pour Semper" as an export project for these products to the French market. The main objective of this project aims to verify whether it is feasible to start a business of this type, with the motivation of showing an authentic Ecuadorian culture and a specialized workforce in this type of merchandise highlighting a fair trade that increases the added value for each client.

To perform all the environment analysis, which showed there are opportunities for the realization of this project. Tools were used such as PEST, focusing on the macro environment, and Porter's Five Forces, to analyze the industry in French territory.

To determine the shopping behavior, preferences, tastes and the potential number of buyers for the offer of each product, customer analysis tools were used, these were: surveys, covering the quantitative field, and qualitative, with interviews with different experts, who with their contribution better routed the entire business plan. Then, to propose a marketing mix, which is implemented according to the needs of the market and product characteristics, offering greater value for a high price, which compensates for the quality, comfort and exclusivity that seeks to convey with each product sold in distribution stores of this type of ethnic or slow fashion.

An organizational structure was proposed, contemplating the operation and personnel required for the project, as well as defining the most important processes, the value chain and the achievable goals in the short and medium term, to specify a strategic planning that emerges the virtues and benefits of starting the business and contributing to its viability.

Finally, with the financial analysis, contemplating a moderate initial investment of \$ 20,588.14; and positive and encouraging evaluation arguments, the organizational and financial viability of this project was positively determined.

ÍNDICE DEL CONTENIDO

1. INTRODUCCIÓN	1
1.1. Justificación	1
1.1.1. Objetivo General del proyecto	2
1.1.2. Objetivos específicos	2
2. ANÁLISIS ENTORNOS	2
2.1. Análisis del entorno externo	2
2.1.1. Entorno externo	3
2.1.2. Análisis de la Industria (PORTER)	11
2.1.3. Matriz de Factores Externos (EFE) y conclusiones	15
3. ANÁLISIS DEL CLIENTE	16
3.1. Definición del problema de investigación	16
3.1.1. Problema de decisión administrativa	16
3.1.2. Problema de investigación	17
3.1.3. Objetivos de la Investigación	17
3.2. Investigación Cualitativa	17
3.2.1. Entrevistas a expertos	18
3.2.2. Entrevistas a potenciales clientes	19
3.3. Investigación cuantitativa	21
3.4. Conclusiones de Análisis del Cliente	22
4. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO	24
4.1. Descripción de la oportunidad de negocio encontrada, sustentada por el análisis externo y del cliente.	24
5. PLAN DE MARKETING	26
5.1. Estrategia General de Marketing	26
5.1.1. Mercado Objetivo	27
5.1.2. Propuesta de Valor: Canvas	28
5.1.2.1. Estrategia de posicionamiento	29
5.2. Mezcla de Marketing	29
5.2.1. Producto	29
5.2.2. Precio	34

5.2.3. Plaza	37
5.2.4. Promoción	39
6. PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	41
6.1. Misión, visión y objetivos de la organización.....	41
6.1.1. Misión	41
6.1.2. Visión.....	42
6.1.3. Objetivos de la organización	42
6.2. Plan de Operaciones	43
6.2.1. Mapa de procesos	43
6.2.2. Flujograma de procesos	43
6.2.3. Propiedad, Planta y Equipo	47
6.2.4. Cadena de Valor	47
6.3. Estructura Organizacional	48
6.3.1. Estructura Legal	48
6.3.2. Análisis comparativo con empresas de la industria	52
7. EVALUACIÓN FINANCIERA	52
7.1. Fuentes y políticas financieras del proyecto.....	52
7.2. Proyección de ingresos, costos y gastos	53
7.2.1. Proyección de ingresos	53
7.2.2. Proyección de costos y gastos	54
7.3. Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital ...	55
7.3.1. Inversión Inicial.....	55
7.3.2. Capital de Trabajo	55
7.3.3. Estructura de Capital	56
7.4. Proyección de estado de resultados, situación financiera, flujo de efectivo y flujo de caja	56
7.4.1. Estado de Resultados	56
7.4.2. Estado de Situación Financiera	57
7.4.3. Flujo de Efectivo	57
7.4.4. Flujo de Caja	57

7.5. Proyección de flujo de caja del inversionista, cálculo de la tasa de descuento, y criterios de valoración	57
7.5.1. Proyección de flujo de caja del inversionista	57
7.5.2. Cálculo de la tasa de descuento	58
7.5.3. Criterios de Valoración	58
7.6. Indicadores financieros	59
7.6.1. Índices de Liquidez.....	59
7.6.2. Índices de Endeudamiento	59
7.6.3. Índices de Rentabilidad	60
7.6.4. Índices de Actividad.....	60
8. CONCLUSIONES GENERALES.....	60
Referencias	63
ANEXOS	68

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N.º 6: Matriz de Factores Externos.....	15
Tabla N.º 7: Ejemplo de tabla de contingencia realizada.....	21
Tabla N.º 8: Potencial de mercado	25
Tabla N.º9: Segmentación de Mercado	27
Tabla N.º 10 Proyección de Demanda.....	27
Tabla N.º12: Materiales de blusa	30
Tabla N.º13: Materiales de una blusa	30
Tabla N.º 14: Costo etiquetado y empaquetado blusa	33
Tabla N.º 15: Costo etiquetado y empaquetado pulsera (accesorio).....	33
Tabla N.º 16: Costos de venta de una prenda (blusa) talla M (34) con diseño normal.	34
Tabla N.º 17: Costo de venta de un accesorio de bisutería (pulsera).....	35
Tabla N.º 18: Detalle de estrategia de precios basada en el costo de venta de los productos	35
Tabla 19. Gastos de Publicidad "Pour Semper"	40
Tabla N.º 20: Costos de la asistencia a la Feria Internacional.....	41
Tabla N.º21: Detalle del proceso de producción	45
Tabla N.º 22: Propiedad, Planta y Equipo	47
Tabla 23 Gastos de Constitución	49
Tabla N.º 11: Ventas proyectadas a 5 años.....	54
Tabla N.º 24: Proyección de Costos.....	54
Tabla 25 Proyección de Gastos	55
Tabla N.º 26: Detalle Inversión Inicial	55
Tabla N.º 27: Crecimiento de Capital de Trabajo	56
Tabla N.º 33: Datos para cálculo de Tasa de Descuento	58
Tabla N.º 34: Criterios de Valoración	59
Tabla N.º 35: Razones de Liquidez	59
Tabla N.º 36: Índices de Endeudamiento	60
Tabla N.º 37: Índices de Rentabilidad	60
Tabla N.º 38: Índices de Actividad	60

1. INTRODUCCIÓN

1.1. Justificación

La industria textil y de moda se ha venido actualizando, enfocándose mucho en crear tendencias que sean nuevas, fomenten el comercio justo y que además protejan al planeta de la contaminación que causan las empresas de textiles. La moda lenta o “*slow fashion*”, es una tendencia de moda que se caracteriza por producir prendas de vestir de alta calidad y durabilidad, con un bajo o casi nulo impacto ambiental, y condiciones laborales adecuadas, fomentando así, prácticas manuales y artesanales de pueblos locales en cada país.

La industria textil y de confección ecuatoriana es una de las actividades manufactureras con mayor importancia, debido a que genera aproximadamente 185.000 empleos y crea 33 encadenamientos productivos, dinamizando conjuntamente la actividad económica (MIPRO, 2018). Ecuador, es un país que tiene potencial para ir creciendo en estas tendencias, debido a la gran cantidad de artesanos que trabajan con técnicas manuales ancestrales en varios poblados del país; sin embargo, necesitan una reinención de diseños para lo que demanda el mundo actual.

El mercado francés, se basa en lo diverso y sofisticado, preocupándose más por los problemas de desarrollo sustentable y con consciencia de compra; donde la calidad ha ganado importancia ya que empiezan a preferir productos con más valor cultural (Santander Trade Portal, 2019). Además, es necesario implementar cambios en la consciencia de compra que tienen los seres humanos donde se vea más allá de la compra de una simple prenda de vestir a interesarse por la historia que quiere transmitir (Premios Latinoamerica Verde, 2017).

La producción y comercialización de blusas con diseños bordados a mano y bisutería artesanal comprende la sinergia de la nueva tendencia de moda, las técnicas manuales ancestrales con potencial de ser exhibidas internacionalmente y el conocimiento de ofrecer al mercado objetivo estilos únicos e irrepetibles.

1.1.1. Objetivo General del proyecto

Determinar la viabilidad del plan de negocios para la producción y exportación de prendas de vestir con diseños bordados a mano y bisutería artesanal hacia el mercado francés, mostrando de una manera auténtica la cultura ecuatoriana.

1.1.2. Objetivos específicos

- Analizar la industria textil, en Ecuador y Francia, mediante las herramientas de PEST y PORTER identificando varias oportunidades y amenazas de la producción y exportación del producto.
- Investigar el mercado francés mediante el comportamiento de compra de los consumidores, además de sus gustos y preferencias, enfocando correctamente el segmento de clientes potenciales.
- Reconocer la oportunidad de negocio mediante PEST, PORTER y el análisis del cliente que existe a través de la producción y exportación de blusas bordadas a mano.
- Proponer un plan de marketing estableciendo estrategias que favorezcan al negocio y resalten su propuesta de valor.
- Construir un modelo organizacional acorde con el proyecto definiendo la visión, misión, objetivos y procesos para la consecución del propósito del proyecto.
- Evaluar financieramente al proyecto determinando la viabilidad y rentabilidad del plan de negocios.

2. ANÁLISIS ENTORNOS

2.1. Análisis del entorno externo

Antes de iniciar el análisis al entorno externo es importante indicar el CIIU (Clasificación Industrial Internacional Uniforme) en el cual se encuentra el proyecto en estudio:

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.

C1410.02: *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 (INEC, 2012)*

C32 OTRAS INDUSTRIAS MANUFACTURERAS.

C321 FABRICACIÓN DE JOYAS, BISUTERÍA Y ARTÍCULOS CONEXOS.

C3211 FABRICACIÓN DE JOYAS, BISUTERÍA Y ARTÍCULOS CONEXOS.

C3211.0 FABRICACIÓN DE JOYAS Y ARTÍCULOS CONEXOS.

C3211.02 *Fabricación de joyas de metales preciosos o de metales comunes chapados con metales preciosos, de piedras preciosas y semipreciosas; y de combinaciones de metales y piedras preciosos y semipreciosas y otros materiales, incluido la fabricación de correas y cintas para relojes, pulseras y pitilleras de metales preciosos. (INEC, 2012).*

2.1.1. Entorno externo

ANÁLISIS PEST- ECUADOR

- **POLÍTICO:**

El presidente Lenin Moreno Garcés firmó el decreto No. 617, sobre el Reglamento para la aplicación de la Ley de Fomento Productivo, el cual está enfocado en fortalecer la reactivación de la producción en el país, generando mayor empleo, beneficiando a todos los sectores que quieran invertir en el país (MINISTERIO DE ECONOMÍA Y FINANZAS, 2018). Esto aporta **oportunidades** para el desarrollo de nuevos emprendimientos como la idea de negocio planteada.

En el año 2016, Ecuador y la Unión Europea firmaron el Protocolo de Adhesión de Ecuador al Acuerdo Comercial Multi partes, el cual se encuentra vigente a la fecha; este acuerdo garantiza la liberación del 99,7% de oferta exportable histórica en productos agrícolas ecuatorianos y el 100% de productos industriales. Para las subpartidas arancelarias: 6206.30.00.00 “Camisas, blusas y blusas camiseras para mujeres o niñas de algodón”; 6214.30.00.00 “Chales, pañuelos de cuello, bufandas, mantillas, velos y artículos similares de fibras sintéticas”; 6204.42.00.00 “Vestidos de algodón”; y 7117.90.00.00 “Bisutería”; el arancel contemplado es 0% para ingresar a territorio francés, las cuales además tienen una participación mínima en las importaciones francesas (MINISTERIO DE COMERCIO EXTERIOR, 2016); lo que representa una **oportunidad**, ya que impacta de manera directa en la reducción de costos de exportación para los productos contemplados en las subpartidas arancelarias detalladas y así poder ingresar pronto al mercado francés.

- **ECONÓMICO:**

Con una inflación promedio de 1,65% (BCE, 2019), en el primer semestre de 2019, el PIB en la economía ecuatoriana ha tenido un crecimiento de 0,9%, explicado por el incremento de las exportaciones y el consumo final de los hogares. El PIB de la industria textil, específicamente de fabricación de prendas de vestir, aportó en este periodo 0,44% y el PIB de otras industrias manufactureras, que acoge a la bisutería, un 0,40% al total. Desde el año 2015, la industria textil en conjunto con otras industrias manufactureras ha tenido un crecimiento de 4,96% en promedio (BCE, 2019) Por lo tanto, la implementación de esta idea de negocio aportará al crecimiento paulatino del PIB nacional y de las industrias antes indicada en los siguientes años.

Enfocándose en la balanza comercial ecuatoriana, en general, existió un incremento del 3,5% de las exportaciones de bienes y servicios, donde las exportaciones solo del sector manufacturero crecieron un 0,9%; en comparación a las importaciones de este sector, que registraron menor dinamismo creciendo apenas un 0,7% (BCE, 2019). Para los productos que se pretende comercializar,

las exportaciones de Ecuador al mundo han sido decrecientes, es así que en promedio en el periodo 2015-2018, decrecieron 6,7% (TRADEMAP, 2019). El sector textil ecuatoriano no es muy competitivo en el mundo por lo cual sus exportaciones tienen un comportamiento negativo **amenazando** la viabilidad del plan de negocios.

En cuanto los principales socios de Ecuador para la exportación de estos rubros son Panamá, Estados Unidos, Colombia, Perú y Francia, con el 5,9% de participación (TRADEMAP, 2019). Lo cual representa una **oportunidad** para que Ecuador siga posicionando sus productos, sobre todo en el país europeo, brindando oportunidad a que más variedad de mercancías ecuatorianas entren a ese mercado.

El sector textil y de confección es una de las actividades manufactureras más importantes del país, generando alrededor de 185 mil empleos a nivel nacional que combinado con el de confecciones provoca 33 encadenamientos productivos, los cuales son proveedores de insumos y materia prima para su transformación, lo que dinamiza la actividad económica en su conjunto. (MIPRO, 2018). Volviéndose una **oportunidad** para seguir mejorando la competitividad del sector textil y de confección, que convierten a la idea de negocio en un aporte a generar mayor empleo y dinamismo en la producción.

El sector productor de joyas y bisutería contempla alrededor de 912 mil empleos (BCE, 2019), los cuales según la Asociación Ecuatoriana de Venta Directa (AEVD), están compuestos por pequeños emprendimientos en los distintos rincones del país y además empresas grandes que promueven la venta directa por catálogo de varios productos (AEVD, 2017). Representa esto una **oportunidad** porque se puede aplicar a la idea de negocio la venta por catálogo y bajo pedido, para alinearlos con la idea de la no producción en masa.

- **SOCIAL:**

El proyecto Corredor Volcán Imbabura, que nació del Consejo Nacional de Gobiernos Parroquiales Rurales del Ecuador con ayuda de la Unión Europea, ayudo a la readecuación de varias plazoletas y plazas como: la plazoleta artesanal Rumipamba, la plaza de Angochagua, entre otras; en las cuales se exhiben los bordados, joyas y artesanías de las comunidades que con los años han ido aumentando su valor y ofrecen exclusividad en el mercado (CONAGOPARE, 2016). Este aporte internacional a las comunidades presenta una **oportunidad** para que los productos hechos por los artesanos ecuatorianos sean mayormente valorados y conocidos en otros mercados.

La Asociación de Industriales Textiles de Ecuador facilitó un catálogo electrónico al Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones PROECUADOR, el cual recoge la mejor oferta exportable de la industria para mostrar y vender en el exterior, en alrededor de 31 oficinas comerciales en todo el mundo realicen labores de inteligencia para colocar los productos en mercados extranjeros (PROECUADOR, 2017). Con los incentivos y apoyo de este organismo, los productos como los que se pretende producir se verán beneficiados con publicidad, por lo cual, será una labor menos complicada ingresar a los mercados extranjeros.

- **TECNOLÓGICO:**

El sector textil ha presentado varias evoluciones que van desde equipos tecnológicos hasta la invención de nuevas fibras naturales y artificiales o sintéticas presentando variedad de opciones para la fabricación de prendas, hilados, tejidos, bordados, etc. (Ríos, 2016). La tecnología que se implementa en marcas importantes del sector podría afectar el desarrollo del negocio al no contar con el capital suficiente para implementar este tipo de avances tecnológicos.

Las ventas en línea en Ecuador generan alrededor de \$540 millones de dólares para el país, abarcando productos principales como: electrodomésticos, ropa de diseñadores, zapatos, bisutería, entre otros; estas tiendas virtuales se asocian con plataformas como PayPal, 2Checkout, y los bancos nacionales para que los

clientes puedan realizar transacciones y pagar por los productos. (INEC, 2018) esto indica una **oportunidad** para los emprendimientos de generar mayores ventas nacionales e internacionales con facilidades de pago para los clientes.

ANÁLISIS PEST- FRANCIA

• POLÍTICO

Francia, una república socio demócrata que desde mayo de 2017 cuenta con Emmanuel Macron como presidente, tiene varios puntos frágiles debido a debilidades estructurales en el entorno político. Frente a esto, el gobierno lanzó un programa muy completo de reformas para el mercado laboral, además de incentivar los recortes impositivos fomentando el poder de compra, el trabajo, la atracción de inversiones y la renovación de acuerdos comerciales (Santander Trade Portal, 2019). Con la intención del gobierno francés de renovar acuerdos y atraer inversión extranjera al país, la promoción de los productos ecuatorianos en el país europeo se vería incentivada dando así mayor cabida a la idea de negocio.

Francia y Ecuador se ven relacionados gracias al Acuerdo Multi partes firmado con la Unión Europea en el año 2017, este acuerdo favorece a la industria manufacturera ecuatoriana, ya que las prendas de vestir y bisutería exportadas a ese país se benefician con un arancel de 0% al entrar al mercado francés; pero con un IVA o TVA Taxe sur la Valeur Ajoutee (*Impuesto sobre el Valor Añadido*) de 20% al comercializarlo en el país (PROECUADOR, 2017). El impacto en los costos de exportación es directo al tener un arancel nulo, lo cual permitirá que los productos puedan comercializarse sin un encarecimiento excesivo, que solo contemple los impuestos en territorio francés siendo esto una **oportunidad**.

Según las normas de etiquetado impuestas en el acuerdo con la Unión Europea, para que las prendas puedan ingresar al territorio europeo deben tener su propio empaque y etiquetado, donde además se indique el material y porcentaje de composición del producto, todas las instrucciones de lavado y secado, así como

los componentes utilizados deben ser traducidos al francés y de preferencia en otros idiomas. Los detalles se encuentran en las regulaciones del Reglamento de la Unión Europea No. 1007/2011; en los Anexos I y IV del reglamento, donde se detalla un listado de denominación de las fibras textiles a utilizar con su respectiva descripción y como se debe implementar la composición en el etiquetado (PROECUADOR, 2017). Si el accesorio (bisutería) incluye textiles, como las pulseras con realizadas con hilo en técnica crochet, el exportador debe cumplir las normas de origen que rigen en la Unión Europa para la importación de prendas de vestir, donde además se regula la cantidad de algunos químicos como retardantes en los textiles (PROCOLOMBIA, 2015). Las medidas no arancelarias como las normas anteriormente descritas representan una **amenaza** para los productos que se pretenden ofertar, ya que si no se cumplen los productos no ingresarán al mercado francés, donde además se encarecerá por cuestiones de cumplir los requisitos de etiquetado y traducciones de las instrucciones de lavado.

- **ECONÓMICO**

Posicionada como la octava economía a nivel mundial en cuanto a poder de compra; Francia tuvo un crecimiento de su PIB en el año 2018 de 1,5%. La balanza comercial registró en el 2018 un decrecimiento de 3,27%, ya que el país registró un déficit corroborando que se está importando más de lo que se exporta (DATOS MACRO, 2018). Es necesario que Francia aumente sus importaciones, porque los productos ofertados por Ecuador pueden ser considerados parte de ese rubro volviéndose una **oportunidad** para exportar los productos de este proyecto.

Según el Institute Français de la Mode, el sector de textiles y moda emplea en Francia alrededor de un millón de personas y aporta 2,7% al PIB del país, este es promovido con los desfiles y ferias que se realizan a lo largo del año en París (IFM, 2018). Los principales proveedores de la moda francesa son: China, Bangladesh, Turquía, India y Camboya (TRADEMAP, 2019). La gran presencia asiática en el país francés conlleva a una dura competencia para posicionarse en el mercado **amenazando** la estabilidad del negocio.

En Francia, las ventas elevadas de bisutería lo posicionan en segundo lugar a nivel mundial, además de ser el segundo importador de estos accesorios solo después de Estados Unidos. La producción de bisutería hecha en materiales no metálicos ha ido creciendo en promedio 2% en los últimos años (PROCOLOMBIA, 2015). Los principales proveedores de estos accesorios al mercado francés son: China, Alemania e Italia. Ecuador no se encuentra considerado entre los principales ya que su aporte a las importaciones de Francia es mínimo (TRADEMAP, 2019). Este aspecto representa una **amenaza** al proyecto, dificultando el posicionamiento de los productos, aumentando la competencia, y exigiendo mayor innovación para entrar al mercado pretendido.

- **SOCIAL**

Francia cuenta con una población de 66'993 000 habitantes de los cuales el 50.8% son mujeres y el 48.7% son hombres (INSEE, 2018). El perfil del consumidor francés, al tener un alto poder adquisitivo, se basa en lo diverso y sofisticado, preocupándose por los problemas de desarrollo sustentable y con consciencia de compra; prefieren productos de cultura o regalos nuevos e innovadores, con sello de calidad y un servicio postventa con diferenciación incide en su decisión de compra; es por esto que eligen productos embalados con cuidado, creativos y llamativos (Santander Trade Portal, 2019). Las preferencias del consumidor francés van alineadas con la idea de negocio, representando una **oportunidad** para generar mayor demanda por la población francesa.

La moda étnica o moda lenta (slow fashion) se está convirtiendo en tendencia mundial en los últimos años, su concepto trata de la confección de prendas de vestir en cantidades pequeñas, con técnicas manuales y dando un valor único a cada prenda. El gusto por esta moda no solo se observa en Francia, sino en otros países europeos y en Estados Unidos los cuales buscan ser más auténticos y apreciar la cultura del mundo (PROECUADOR, 2017) (RFI, 2016). La innovación en nuevas tendencias de moda son el corazón del plan de negocio

que se presenta, viéndose como una **oportunidad** que ya sean conocidas en varios países alrededor del mundo.

La población francesa ha implementado la tendencia de preferir bisutería étnica o artesanal por parte de mujeres adultas y adolescentes, buscando diseños personalizados y únicos, diseños artísticos, voluminosos, extravagantes con valor agregado (PROCOLOMBIA, 2015). Al ofertar productos artesanales personalizados, la idea de negocio tiene la **oportunidad** de abarcar un nicho de mercado específico logrando una mayor fidelización de clientes.

• TECNOLÓGICO

La maquinaria textil francesa es muy reconocida a nivel mundial, ya que presenta mucha variedad como máquinas para hilatura de fibras largas, torsión, termo fijado de hilos, entre otros. La automatización de la industria ha hecho que los procesos en el sector textil se vean favorecidos, ya que se pueden cubrir varios sectores productivos (UCMTF, 2018). Al ser Francia un productor de prendas de vestir con procesos industriales avanzados representa una **amenaza** para que los productos realizados con procesos artesanales ingresen al mercado con éxito.

En Francia, el ecommerce ha aumentado un 14% año tras año, en la modalidad B2C; donde los consumidores frecuentes de esta modalidad oscilan entre los 25 a 64 años, quienes prefieren navegar y comprar en tiendas virtuales extranjeras en su mayoría. (Ecommerce Foundation, 2018) esto se considera una **oportunidad** para que las ventas en línea del proyecto vayan creciendo de acuerdo con las preferencias de compra de los clientes.

Las variables investigadas en el análisis PEST, tanto del país de origen como el de destino, permite identificar que al tener en el marco político medidas como un Acuerdo Comercial Multi partes en común, beneficia a los productos que se pretende exportar; además, tienen un aporte económico extenso al considerarse sectores productivos importantes y generadores de plazas de empleo en cada

uno de los países. Socialmente, Francia tiene la demanda y el perfil de consumidor al que Ecuador puede ofertar, en cuanto a productos textiles con características únicas, diseños personalizados y extravagantes; que abarquen nichos de mercados franceses recibiendo el apoyo de promoción de organismos ecuatorianos.

2.1.2. Análisis de la Industria (PORTER)

Ingreso de nuevos competidores

Según Doing Business, la creación de un negocio en territorio francés dura alrededor de 3,5 días, y se requiere un mínimo de inversión inicial que, dependiendo el tipo de sociedad, va desde 1 EUR hasta 37.000 EUR. (Doing Business, 2019). Para fines de importación se requiere un costo cero, el tiempo que lleva realizar los trámites es inmediato no tomando más de una hora. El procedimiento para importar mercancías con un valor menor a 1.000 EUR y un peso menor a 1.000kg, consiste en declarar verbalmente en la aduana francesa con presentación de la factura comercial (Santander, 2019). Además, el negocio debe contemplar los costos que conlleva el proceso de exportación al mercado de destino que es Francia, y el costo está en función del peso de la mercadería, va desde 0,5kg con un valor de \$93,70 hasta 300kg con un costo de \$7.767,47 (DHL, 2019).

Con estos antecedentes, se concluye que la amenaza de entrada de nuevos competidores es **alta**, debido a que los costos logísticos y requisitos de capital no son muy elevados, y las barreras gubernamentales son mínimas; solo el valor agregado que se les otorgue a los productos dirigidos a cada nicho de mercado marcará la diferencia concentrando el esfuerzo de las empresas para ingresar al mercado y lograr fidelizar a los clientes.

Amenaza de productos sustitutos

Las prendas de vestir son productos que no tienen un sustituto directo, en el caso de las blusas estas pueden ser comparadas con las camisetas, pero de igual

manera son prendas de vestir. Se opta entonces por comparar las técnicas de confección y elaboración del diseño, y tendencias de la moda en las cuales si existen sustitutos; hablando del bordado a mano son varios los países que, por motivos culturales, tienen esta técnica; al contrario, Francia al ser una metrópoli de la moda alberga un sin número de diseños y técnicas para confeccionar prendas con procesos industrializados, en máquinas especializadas para estampado, tejido, bordado, entre otras produciendo además a gran escala (IFM, 2018). Todos estos tipos muestran una amplia gama para escoger que comprar de acuerdo con las preferencias de los consumidores.

En cuanto a la bisutería, esta puede ser sustituida por joyas de metales preciosos, las cuales son mucho más demandadas en el mercado dado que son lujos accesibles tomando en cuenta el alto poder adquisitivo de la población francesa (PARIS, 2015). Además, la influencia de estar a la vanguardia en estilos y moda vuelven a una marca, reconocida y costosa, necesaria para sentirse en un estatus alto.

Se determina una **alta** amenaza de que los clientes puedan sustituir una prenda con otra al existir variedad en técnicas y estilos, y bisutería simple por joyas con metales preciosos considerando sus precios.

Poder de negociación de los consumidores

La industria textil tiene una gran variedad de empresas que producen y comercializan prendas de vestir, los consumidores de esta industria son negocios dedicados a comercializarlas, ya sea al por mayor o menor. En Francia existen varios tipos de consumidores de esta industria como: cadenas grandes que comercializan ropa a precios estándar, boutiques donde se encuentran las marcas más reconocidas de diseñadores famosos, o pequeños negocios especializados en tendencias de moda, siendo pocos los que ofrecen esta clase de prendas, como son: La Boutique Équatorienne, La Boutique d' Amérique Latine, La Maison Du Perou, Cargo Shop, Izia Ethnic, Zen Ethic, que son pequeñas tiendas de artículos envueltos en la moda étnica o *slow fashion*, de

países latinoamericanos lo que les permite ofrecer a precios altos su mercancía (PROECUADOR, 2017).

Los accesorios como joyas y bisutería que se han establecido en Francia son más tiendas de lujo, que exhiben modelos exclusivos de varios diseñadores, ubicadas en la capital París (Hernández, 2016). La bisutería, que no es realizada con materiales caros, es exhibida por boutiques o tiendas especializadas en tendencias como las ya mencionadas sobre moda étnica.

Existen muchos productos sustitutos que se consolidan como opciones de compra para los consumidores de prendas de vestir y accesorios, aumentando su poder de negociación y causando una baja en los precios; pero al considerar la diferenciación de un producto, con atributos como la exclusividad y calidad, y la identificación de marca, ese efecto de negociación se contrarresta, ya que el cliente busca lo que se adecue a sus exigencias y de la marca o tienda que le brinde mayor confianza al precio que sea, concluyendo que el poder de negociación de los clientes es **medio**.

Poder de negociación de los proveedores

Los proveedores de bordados a mano en el Ecuador se encuentran concentrados principalmente en la provincia de Imbabura, donde varias comunidades son especializadas en este arte ancestral. Entre las cuales están: La Esperanza, La Magdalena, Angochagua, La Rinconada, Zuleta, Turucu, Santa Barbará, Natabuela, González Suarez, entre otras; donde se realizan este tipo de diseños (Lema, 2016). Por otro lado, las empresas que ofertan hilos y telas con visión ecológica son dos: Vicunha Ecuador y Enkador, las cuales han sido pioneras en darle un impacto ambiental positiva al sector textil ecuatoriano, estos insumos, aunque con un precio más elevado que los tradicionales, provocan que las prendas como resultado final tengan un alto valor y diferenciador en cuanto a diseño, durabilidad, calidad y aporte a disminuir su huella ecológica (Sánchez, 2015).

El poder de negociación de los proveedores es **bajo**, considerando la alta concentración de las comunidades bordadoras en la provincia de Imbabura, y la amplia disponibilidad de insumos, ya sean amigables con el ambiente o fibras sintéticas, para confeccionar las prendas y bisutería.

Rivalidad entre competidores

Los competidores de la industria textil y bisutería en el mercado francés, a nivel mundial, se encuentran concentrados ya que la mayoría de estos productos provienen de varios países asiáticos y europeos, que concentran alrededor del 83,4% de las importaciones francesas en las subpartidas del sistema armonizado que corresponde a blusas, vestidos, chales y pañuelos para niñas y mujeres hechas de algodón y bisutería. La tonelada de estas prendas tiene un valor que va desde I\$14 a \$51 y la bisutería tiene un valor entre \$68 a \$297.

El único país latinoamericano que compite en territorio francés con prendas de vestir es Perú, el cual tiene una participación de apenas el 0,8% siendo el único país que exporta a Francia prendas similares a las producidas en Ecuador con un valor entre \$17 a \$63 por tonelada. (TRADEMAP, 2019). Por el lado de la bisutería los países latinoamericanos que proveen este mercado son Brasil, Colombia, México, Ecuador y Perú abarcando apenas el 0,2% de participación en las importaciones francesas. (TRADEMAP, 2019)

Francia, tiene tiendas especializadas en ciertas tendencias como la “moda étnica” que ofrecen productos en alrededor de siete negocios pequeños, ubicados principalmente en París los cuales compiten entre sí para ofrecer al mercado un poco de cultura de cada país extranjero que les provee sus productos.

Con lo indicado, se concluye que la rivalidad entre competidores en el mercado es **baja**, debido a la alta diversidad de competidores en el sector, además de que los costos fijos elevados varían de acuerdo con el enfoque de cada negocio, y donde la diferenciación del producto marca una característica importante para

que cada tienda oferte productos que no tienen el mismo concepto, calidad y con una gran variedad de precios.

2.1.3. Matriz de Factores Externos (EFE) y conclusiones

Tabla N.º 1: Matriz de Factores Externos

	FACTORES EXTERNOS CLAVE	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	PUNTUACIÓN PONDERADA
Oportunidades				
1.	Acuerdo Comercial Multi partes entre la Unión Europea y Ecuador que brinda un arancel de 0% a los productos de la industria manufacturera como textiles y bisutería.	0,25	4	1
2.	Devolución del IVA a exportadores que adquieren su materia prima e insumos localmente.	0,05	3	0,15
3.	Posicionamiento de la moda étnica a nivel mundial, presencia en países como Francia y Estados Unidos.	0,12	4	0,48
4.	Existen solo 7 tiendas de productos relacionados con la moda étnica en París donde el mercado no está saturado.	0,08	4	0,32
5.	Los sectores de textiles y moda en Francia emplean alrededor de 1 millón de personas y aporta 2,7% al PIB promovido con varios desfiles a lo largo del año en París; la industria de bisutería de materiales no metálicos ha crecido 2% en los últimos años.	0,06	3	0,18
Amenazas				
1.	Principales proveedores de la industria textil y bisutería en Francia son países asiáticos y europeos.	0,13	2	0,26
2.	La técnica de bordar a mano puede ser fácilmente sustituida por máquinas reduciendo los costos y la bisutería por joyería de metales preciosos.	0,1	2	0,2
3.	Evolución de la industria textil en Francia con procesos automatizados en técnicas como bordado, hilado, tejido, etc. y de la industria de bisutería.	0,12	1	0,12
4.	Altos costos de producción en la industria textil ecuatoriana vinculados con la mano de obra.	0,05	2	0,1
5.	Facilidades para apertura de emprendimientos en el mercado francés.	0,04	1	0,04
	Total	1		2,85

El total ponderado de la matriz de factores externos muestra un resultado de 2,85, el cual está sobre el promedio e indica que los negocios envueltos en el sector de textiles aprovechan las oportunidades para incrementar los beneficios en los mercados internacionales y enfrentan las amenazas, que pueden desestabilizar la industria en cuestión, aplicando varias estrategias.

• Conclusiones

La industria textil y de bisutería ecuatoriana, en especial la que se realiza de forma artesanal con técnicas como el bordado a mano en el país, presenta un

gran potencial de exportación. Con la firma del acuerdo con la Unión Europea, las prendas de vestir y accesorios de bisutería ecuatorianos son beneficiados de un arancel ad-Valorem de 0% al momento de ingresar a los mercados europeos; esto representa una oportunidad muy importante al reducir los costos de exportación y que los pequeños productores promocionen su trabajo en otros países.

En Ecuador, los bordados y bisutería artesanal de la provincia de Imbabura de las comunidades como Zuleta, son los que por años han logrado reconocimiento a nivel nacional y en los últimos años internacionalmente; pero además existen otras comunidades como La Esperanza, Angonchagua, etc., con las cuales se puede incursionar en la comercialización de mercancías producidas con un toque artesanal al mercado francés, ya que actualmente existen algunas tiendas que han logrado un gran reconocimiento por los consumidores en ese país.

Se puede identificar entonces el gran potencial de la comercialización de prendas de vestir bordadas y bisutería provenientes de los microemprendimientos de las comunidades ecuatorianas apoyada por varias oportunidades de la industria y por cómo se busca dar a conocer al mundo un país como Ecuador.

3. ANÁLISIS DEL CLIENTE

En este capítulo se realizó una investigación de mercados la cual se define como la identificación, recopilación, análisis, difusión y uso sistemático y objetivo de la información, para ayudar a la toma de decisiones. (Malhotra, 2008)

3.1. Definición del problema de investigación

3.1.1. Problema de decisión administrativa

¿Se debería ofertar prendas de vestir con diseños bordados a mano y bisutería ecuatoriana en el mercado francés para fortalecer la tendencia slow fashion?

3.1.2. Problema de investigación

Determinar si las consumidoras francesas están interesadas en adquirir prendas de vestir y bisutería con estilos y diseños exclusivos hechos a mano pertenecientes a la moda étnica ecuatoriana.

H₀: El 70% de la población femenina en París tiene total aceptación y consumiría prendas de vestir y bisutería con diseños y estilos hechos a mano.

H₁: El 30% de la población femenina en París tiene total aceptación y consumiría prendas de vestir y bisutería con diseños y estilos hechos a mano.

3.1.3. Objetivos de la Investigación

○ **Objetivo General:**

Conocer la aceptación de las mujeres sobre las prendas de vestir con diseños bordados a mano y bisutería ecuatoriana, y su posible demanda en el mercado francés.

○ **Objetivos Específicos:**

- Identificar el nicho de mercado idóneo para la comercialización de prendas de vestir con diseños bordados a mano y bisutería ecuatoriana en París
- Determinar las prendas de vestir más utilizadas y los diseños con mayor demanda en el mercado francés.
- Definir el precio justo que las consumidoras pagarían por prendas de vestir con diseños bordados a mano y bisutería artesanal.
- Establecer cuáles son los tipos de tiendas adecuadas para comercializar este tipo de prendas de vestir y bisutería en Francia.
- Conocer los canales más efectivos para promocionar nuevas prendas de vestir y bisutería ecuatoriana entre la población de mujeres francesas.

3.2. Investigación Cualitativa

Se realizaron entrevistas a varios expertos en la industria y potenciales clientes las cuales se detallan a continuación:

3.2.1. Entrevistas a expertos

3.2.1.1. Juan Francisco Navarro- ProEcuador Francia

Enviado del organismo ProEcuador. Cuenta con 10 años de trabajo en la Institución. La información recabada fue:

- Francia es un mercado sofisticado, de nicho y no masivo, cuidando el canal de ventas para llegar al consumidor.
- Los productos ecuatorianos que importa Francia en artesanías son: los botones de tagua y polvo de tagua para la industria cosmética.
- El sombrero de paja toquilla es un producto importante en el sur de Francia, quienes importan campanas o producto terminado y trabajan con marcas importantes como Dior.
- Los productos artesanales tienen cierto mercado en Europa.
- Los requisitos de los productos textiles para ingresar al mercado varían de acuerdo con el tipo de prenda y su composición.
- Los costos de logística para exportar a Francia son: un contenedor por barco está aproximadamente en \$2.500 a \$3.000 y en avión de \$8.000 a \$9.000. El tiempo invertido para que la mercancía llegue a destino por avión son 72 horas y en barco 21 días.
- ProEcuador ayuda a los productos ecuatorianos que se quieran internacionalizar con: reuniones en el mercado de destino con posibles compradores, ferias con cofinanciamiento, macro ruedas.
- Lo visual predomina para el consumidor francés, los diseños particulares que transmitan la historia detrás del producto terminado donde predomina el impacto social. Los temas andinos en la ropa están de moda.

3.2.1.2. Gabriela Delgado- socia-propietaria de la marca de ropa Dominga

Gabriela es Ingeniera en Alimentos que junto a su socia Paula Guerra fundaron la marca y negocio llamado “Dominga” desde 2012, contando con ocho años de presencia en la ciudad de Quito, las conclusiones de la entrevista son:

- La industria de la moda en Ecuador al momento recién está surgiendo y ganando ese espacio de reconocimiento por parte de la población.
- El negocio textil en Ecuador es un poco complejo, debido a que las materias primas no son de muy buena calidad y cuestan mucho dinero; además, la mano de obra requerida para los bordados es sumamente cara.
- Los competidores de esta industria son negocios que se han creado en los dos últimos años como Catelina Ec.
- El diferenciador de este negocio es el bordado y los textiles utilizados en prendas de las mujeres indígenas, llevando un concepto de poder tener una prenda artesanal hecha a mano que te da el distintivo de otras prendas normales que se usan y brinda identidad.

3.2.2. Entrevistas a potenciales clientes

3.2.2.1. Estefanía Herrera Founder-CEO “La Boutique Équatorienne”

Estefanía es ecuatoriana, emigro a París hace aproximadamente 7 años. Luego de un tiempo en París diseñando sus bolsos de cuero bajo la marca Pelle Paka, que combinaban el folclore andino con la cultura de París, y que para Junio de 2016 empezó su boutique como un *pop up store* que tenía la meta de ser una vitrina donde los productos de diseñadores ecuatorianos puedan ser exhibidos en París. Las conclusiones de la entrevista son:

- Al inicio la mercadería era enviada por los diseñadores desde Ecuador, a consignación en pequeñas cantidades, realizando, por vía aérea, envíos colectivos y el costo sea menor.
- La Boutique Équatorienne logró crear un nicho de mercado en París, es la primera boutique ecuatoriana colorida, con productos netamente artesanales, diseños únicos y exclusivos.
- Sus consumidores son los parisinos del barrio, especialmente mujeres en un rango de edad de 25 a 60 años, les gusta los productos auténticos, llamativos, perciben calidad, el trato cálido, la historia detrás de ese producto y la atención personalizada.

- En París, los competidores directos de estos negocios son tiendas igualmente especializadas de países como México, Colombia, Perú que están muy bien posicionados.
- Los meses en los que se realiza mayores ventas de los productos son: en el verano, los meses desde abril hasta junio y posteriormente desde septiembre a diciembre.
- La boutique ofrece prendas únicas a sus consumidores, los productos como aretes de tagua que son piezas pequeñas tiene un precio de €15, monederos en €10, llegando en otros productos como un sombrero de paja toquilla hecho a mano de un tejido de un año cuesta €1.200; por lo tanto, el promedio de rango de precios de los productos en general está entre €100 a €150.
- Organismos como ProEcuador y la Embajada de Ecuador en Francia, apoyan de sobremanera la labor de promoción, comunicación, realización de eventos creando contactos con marketing digital.
- Los productos para ser comercializados en la tienda deben cumplir tres aspectos: marcas con impacto social, productos de calidad y apertura para innovar en diseños exclusivos.

3.2.2.2. Ing. Juan Vilches- La maison du Pérou

El Ingeniero Vilches, es cónsul honorario de la tienda, ya que es un complejo que reúne a la tienda, el consulado y una asociación. Fundada desde 1988, el ingeniero Vilches llegó desde 2016 para relacionarse con el giro de este negocio y manifestó que:

- Actualmente esta tienda es exclusivamente de productos peruanos pero que de a poco se quieren ir extendiendo para ofertar productos de países como Colombia, Ecuador, Bolivia, entre otros.
- Su negocio se enfoca en el comercio justo de las comunidades andinas.
- El 95% de los productos que ofertan son tradicionales, no se acoplan aún a la línea contemporánea por una cuestión de respeto a la identidad.
- El *know how* de esta industria permite trabajar con productos de calidad y con autenticidad dentro de todo el proceso.

- El rango de precios en los que ofertan sus prendas va desde los €30 por un chal hasta €160 por un poncho.
- Al no ofertar actualmente blusas, vestidos, y bisutería artesanal se lo toma como una oportunidad para ampliar la cartera de productos asociándose con un país vecino y amigo como Ecuador.

3.3. Investigación cuantitativa

Por fines académicos, se realizó encuestas (Ver anexo 3) a 10 parisinas que cumplen con las características del mercado objetivo en el país de destino; cabe recalcar que se eligió Paris para hacer la segmentación, toda vez que es la capital del país, una ciudad muy comercial en cuanto a moda, y donde además se realizan ferias, pasarelas, y se encuentran algunas tiendas de concepto parecido al que se pretende comercializar.

Tabla N.º 2: Ejemplo de tabla de contingencia realizada.

Cuenta de 3. Parmi les options suivantes. Quels sont les vêtements que vous portez le plus? Choisissez trois options					
Etiquetas de fila	Etiquetas de columna				Total general
	1	2	3	4	
1	20,00%	40,00%	20,00%	10,00%	90,00%
4	0,00%	10,00%	0,00%	0,00%	10,00%
Total general	20,00%	50,00%	20,00%	10,00%	100,00%

Con los datos obtenidos, se procedió a construir tablas de contingencia (Ver anexo 4) de acuerdo con las correlaciones encontradas. La traducción de la pregunta en la tabla de contingencia es: De las siguientes opciones. ¿Cuáles son las prendas de vestir que más usa? Escoja tres opciones.

Luego de este análisis, se obtuvo los siguientes resultados que se presentan como los más relevantes en la siguiente infografía:

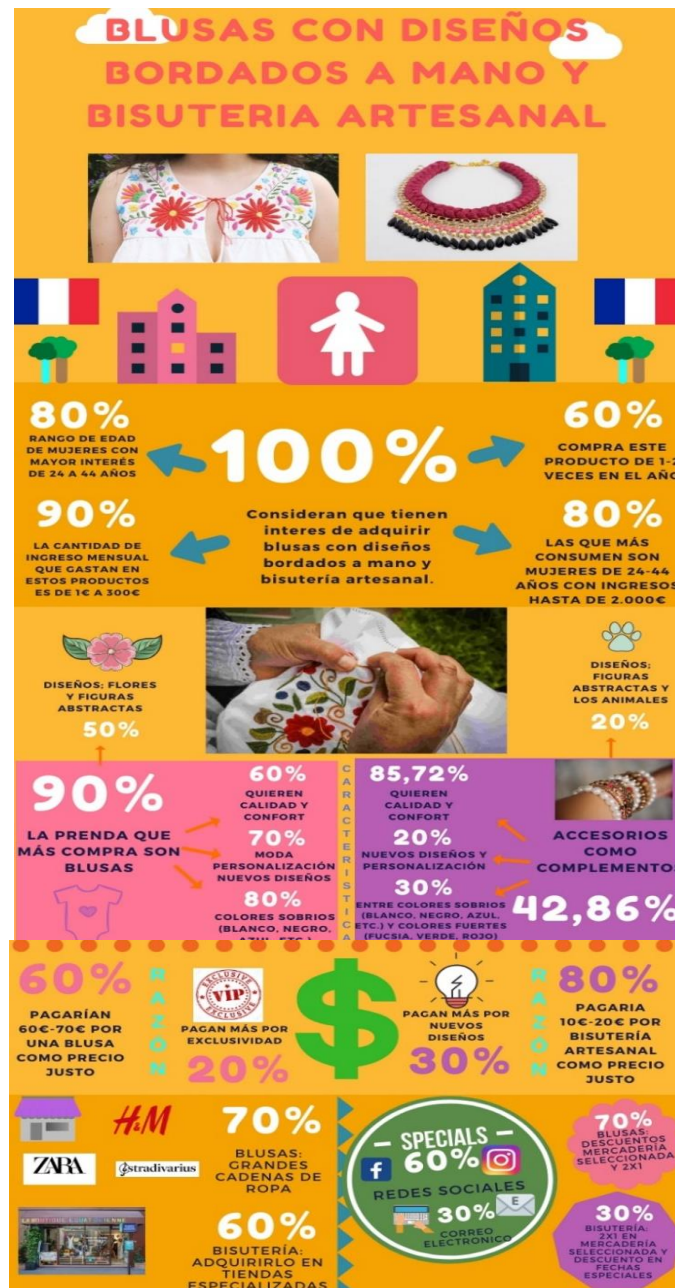


Figura 1. Infografía que resumen los resultados de las encuestas realizadas.

3.4. Conclusiones de Análisis del Cliente

- En el mercado francés existe preferencia por los productos auténticos, de calidad y que cuenten una historia profunda en ellos, por lo cual las mujeres están interesadas en comprar prendas de vestir como blusas con diseños bordados a mano y accesorios como bisutería artesanal, que cumplan con características como el confort y la innovación, respondiendo con esto a una

tendencia actual de moda lenta que permite valorar las técnicas de confección manuales (PROECUADOR, 2017).

- En Francia, las mujeres usan mucha variedad de blusas que se complementan con accesorios de bisutería, deben transmitir calidad, confort e innovación de diseños y estilos, y esas características se encuentran en productos artesanales que se pueden ofertar en ese mercado cumpliendo estos requisitos; alineados a la tendencia de una moda más consciente que destaca por la personalización, lo artístico y el valor agregado causando en las mujeres un estatus de identidad propia que les invita a ser más originales a la hora de vestir (PROCOLOMBIA, 2015).
- Los precios justos para los dos productos que se pretende comercializar en el mercado francés oscilan para las blusas, entre 60 a 70 euros, y para los accesorios, entre 10 a 20 euros; con el alto poder adquisitivo de las francesas, y si el producto se diferencia de los demás, se puede crear un nicho para que el negocio surja y sea más competitivo con las marcas similares que brindan confort, calidad pero no esa personalización y sustentabilidad en las prendas, sin perjuicio de las grandes cadenas de ropa (Hernández, 2016).
- Las personas prefieren adquirir la bisutería artesanal en tiendas especializadas como La Boutique Equatorienne o La Mansion du Peru, la cual les ofrece una experiencia de compra desde que entran hasta que salen de la tienda, aprovechando esto se comercializa también las blusas bordadas. Aunque existen tiendas de otros países como México, Colombia y Perú, que ofrecen productos similares y están bien posicionadas no cuentan con esa manera de contar la historia detrás de los productos y que a los franceses les gusta conocer. (PROECUADOR, 2017).
- Las mujeres francesas se ven atraídas por las redes sociales para informarse acerca de los productos que se quiere comercializar en el mercado, esto debido a que el segmento se encuentra comprendido por un grupo joven de mujeres desde los 24 hasta los 54 años. Aunque estos pequeños negocios

empiezan en ferias internacionales, con un poco más de ayuda de organismos como ProEcuador, se pone en marcha planes de marketing digital, que además favorece al modo de promocionar productos en Francia para la población joven adulta donde el 41% usa todos los días redes como Facebook, Instagram y Twitter (Statista, 2018).

4. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

4.1. Descripción de la oportunidad de negocio encontrada, sustentada por el análisis externo y del cliente.

Al realizar el análisis externo y del cliente, se puede denotar la aceptación de las mujeres en París, Francia por nuevas tendencias de moda. El mercado que se ha creado en los últimos años es un nicho muy específico en Francia, el cual se puede lograr satisfacer adecuando el producto de acuerdo con las necesidades de las consumidoras, manifestadas en la investigación de mercados, las cuales demandan un producto de calidad, comfortable, con diseños personalizados que formen una identidad única en las prendas.

Existen barreras de entrada mínimas para emprender en Francia, con una baja rivalidad al existir pocas tiendas especializadas en ciertas tendencias de moda, donde cada una abarca un nicho de mercado distinto de la industria textil francesa, por lo cual es importante tomar en cuenta la oportunidad de enfocar el negocio en un nicho nuevo aún sin explorar. La industria textil enfocada en las técnicas artesanales ha tenido un crecimiento de 4,81% desde el año 2014 en el mercado francés (PROECUADOR, 2017); lo cual ha permitido que emprendimientos de países latinoamericanos se posicionen, y por qué no lograrlo con Ecuador, ofreciendo blusas con diseños bordados a mano y bisutería artesanal con todas las características expuestas que formen un producto competitivo y llame la atención de las mujeres francesas al satisfacer sus necesidades, brindando además una experiencia enriquecedora de compra con una historia detrás de lo que las consumidoras ven, que les envuelva con la magia de la cultura ecuatoriana; tomando en cuenta la conciencia de compra que

se ha fomentado en países europeos como Francia, para evitar un consumo masivo que tiene gran impacto ambiental, siendo la segunda industria más contaminante en el mundo después del petróleo.

El 100% de las mujeres francesas encuestadas están dispuestas a comprar productos como estos, pero que además al 60% le interesaría que fuese en tiendas especializadas que brinden tal experiencia de compra al consumidor y que al tener un poder adquisitivo alto pagarían el precio adecuado, en este caso un precio alto. La comprensión del mercado francés, alinearse a las nuevas tendencias de moda, y sacando ventaja con el *know how* de los artesanos ecuatorianos junto con el uso de insumos eco-amigables crearán una oportunidad de mercado en el país europeo donde se lograra que se oferten productos de alta calidad, exclusividad, y personalización, y que además posicionen en la mente de los potenciales consumidores y se obtenga los beneficios esperados como fidelizar clientes del mercado objetivo.

- **Potencial de mercado y participación de mercado**

Tabla N.º 3: Potencial de mercado

Demanda Proyectada	
AÑO 1	2940
AÑO 2	2966
AÑO 3	2991
AÑO 4	3017
AÑO 5	3043

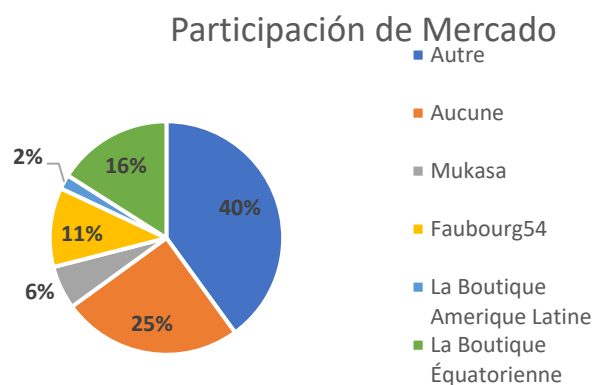


Figura 2. Participación de mercado. Situación de las tiendas especializadas en París.

De acuerdo con la participación de mercado que tendrá el proyecto, se han tomado en cuenta las principales tiendas especializadas, Autre y Aucune son las más representativas en cuanto a prendas de vestir y bisutería. Otras tiendas especializadas, como La Boutique Équatorienne que se enfoca en los productos ecuatorianos, con tres años en el mercado, tiene una participación representativa de 16%, esperando un porcentaje similar de participación.

5. PLAN DE MARKETING

5.1. Estrategia General de Marketing

Las prendas de vestir y bisutería propuestas en este plan de negocios se alinearán a seguir **una estrategia de diferenciación**, la cual consiste en crear un paquete único de beneficios que atraiga en su totalidad al mercado objetivo (Kotler & Armstrong, Fundamentos de Marketing, 2013). Adaptar esta estrategia es posible considerando que, las prendas de vestir y bisutería fusionadas con las técnicas artesanales para impregnar diseños en estas, se diferencian de las grandes cadenas de ropa industrializadas ofreciendo un mejor acabado del diseño, exclusividad y personalización. Rescatar técnicas ancestrales y brindar una nueva tendencia de moda que se base en transmitir todo un proceso cultural de fabricación de los pequeños productores con conciencia ambiental. Los elementos que diferencien a las prendas de vestir y bisutería será:

- Aplicación de la técnica de bordado en los diseños de los productos, para así involucrar a los pequeños artesanos ecuatorianos que puedan mostrar su trabajo de una manera digna y con orgullo.
- Exclusividad y personalización, logrando que los consumidores finales se involucren en el proceso de creación de los diseños junto con los artesanos para garantizar que sus prendas y bisutería no se repetirán en ningún otro lugar.

- Fomentar un consumo circular de los textiles y comercio justo, para contribuir a reducir el impacto ambiental que tiene la producción a gran escala de las grandes empresas de esta industria.
- Brindar nuevas alternativas de vestir para las personas que buscan no seguir los patrones convencionales de la moda, que aprecian lo ancestral y milenario, pero sobre todo que consideran el esfuerzo y la calidad del trabajo artesanal.

Luego de cinco o seis años, y teniendo conocimiento de otras necesidades que el consumidor quiera satisfacer en varios lugares, se propone implementar una estrategia de **desarrollo de mercado**, donde se pretende extender la oferta de los productos en otras ciudades francesas que aprecien lo mencionado anteriormente y así involucrar a más artesanos ecuatorianos.

5.1.1. Mercado Objetivo

En este apartado, se muestra el mercado objetivo al que se dirigirá este negocio para cubrir la demanda y las necesidades de los consumidores.

Tabla N.º4: Segmentación de Mercado

VARIABLE		POBLACIÓN	
Geográfica	Población de la región Île de France	12'193.865	
	Población de la capital París	2'206.488	18%
	Porcentaje de mujeres que viven en París	1'120.896	50,80%
Demográfica	Mujeres edad 15-64 años	373.146	33,29%
	Mujeres de 15-64 años con empleo remunerado	227.619	61%
	Nivel socioeconómico alto y medio alto	45.524	20%
Psicográfica	Buscan una identidad propia	26.404	58%
	No importa el país de origen de la prenda o accesorio, pero si el estilo que transmita	8.449	32%
Conductual	Las francesas prefieren otras marcas de ropa y accesorios distintas a las convencionales	2.928	34,65%

Tabla N.º 5 Proyección de Demanda

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Demanda Proyectada	2.940	2.966	2.991	3.017	3.043
40,98% DE LA DEMANDA A CAPTAR	1.205	1.216	1.226	1.236	1.247
Demanda de blusas	1.084	1.094	1.103	1.113	1.122
Demanda de Accesorios	516	521	525	530	535

Por lo tanto, en el primer año se espera vender estos productos a un total de 2.940 personas, las cuales demandaran las cantidades detalladas en la tabla que antecede, cumpliendo con los parámetros que definen al mercado objetivo al que se dirige este negocio.

5.1.2. Propuesta de Valor: Canvas

El modelo Canvas analiza la idea de negocio y como esta crea, captura y entrega valor.

La propuesta de valor para *Pour Sempex* está basada en tres pilares fundamentales que son: 1) la exclusividad, al brindar la garantía de prendas únicas para los clientes finales del negocio; 2) personalización, innovando en el proceso creativo y en conjunto con los consumidores diseñar sus propios estilos y prendas; y, finalmente, 3) la identidad, el sentir que en cada prenda que se está usando hay una historia que contar, que conlleva trabajo, esfuerzo, procesos de calidad, y comercio justo con los pequeños artesanos ecuatorianos.

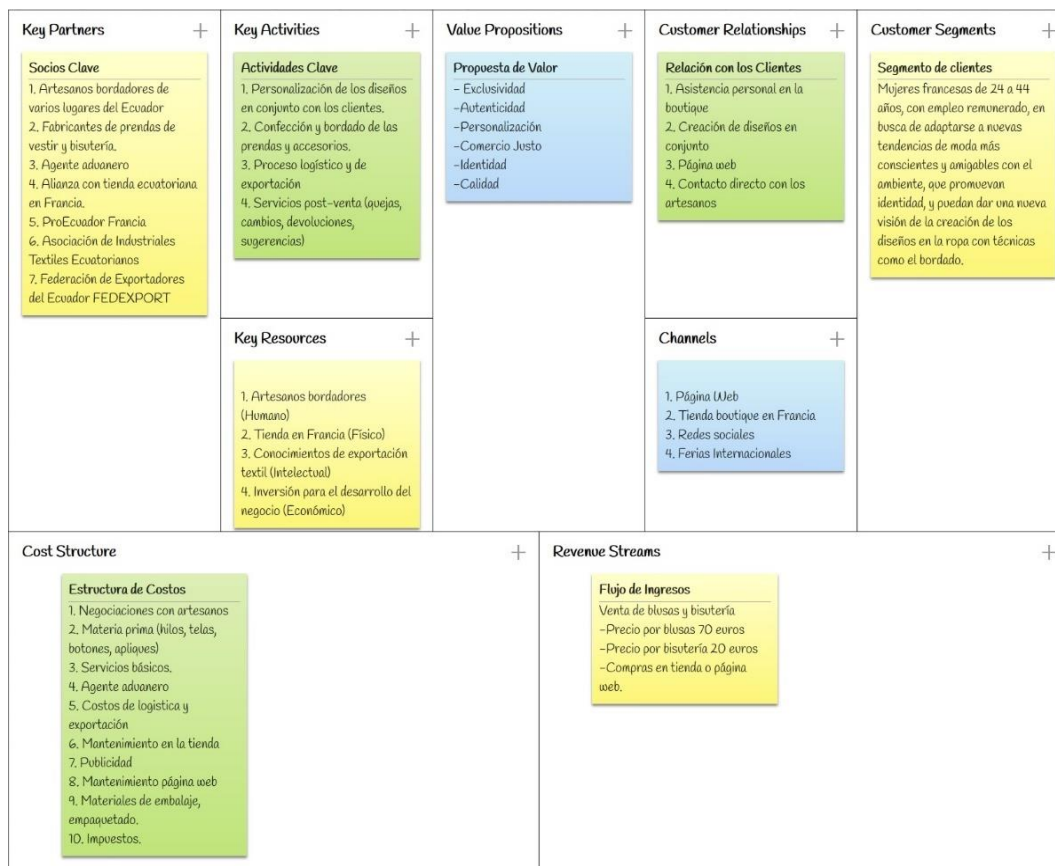


Figura 3. Modelo Canvas del Plan de Negocios

5.1.2.1. Estrategia de posicionamiento

“*Pour Sempex*” es una marca de ropa y accesorios que ofrece una manera distinta de crear y lucir ropa de la más alta calidad con tendencias nuevas de moda, utilizando técnicas artesanales como el bordado de varios pueblos ecuatorianos, fusionados con la innovación de ideas y diseños propiciadas por los propios clientes; brindando además la experiencia de contar una historia al momento de recibir la prenda para que todos los involucrados en el proceso tomen su lugar de importancia, y minimizando los impactos ambientales que la industria textil causa en el mundo cada año. Los resultados de usar estos productos serán percibidos en intangibles como la exclusividad, personalización e identidad. Con estos antecedentes, la decisión estratégica de posicionamiento está enfocada a ofrecer **más por más**, entregar mayor calidad a un precio más alto, sin descuidar ningún detalle en el proceso de elaboración de los productos.

5.1.3. Tipo de internacionalización

El plan de negocio se predispone a seguir un régimen aduanero que se cataloga como **Exportación Definitiva**, el cual permite la salida de mercancías desde Ecuador a otro territorio o a una ZEDE (Zona Especial de Desarrollo Económico) para su libre circulación. (COPCI, 2010).

Además se un INCOTERM de negociación **CPT (Carriage Paid To)** ya que el vendedor o exportador, entregará la mercancía y pagará hasta el lugar donde se haya convenido previamente.

5.2. Mezcla de Marketing

5.2.1. Producto

- **Atributos**

Los atributos de los productos que se van a comercializar son dos:

Prendas de vestir como: blusas, vestidos y chales; confeccionados en tela Tencel, la cual está compuesta a partir de la celulosa o pulpa de madera, que la convierten en una tela biodegradable, no se arruga fácilmente, combate la humedad, es flexible y adecuada hasta para pieles sensibles; junto con hilos de marca Enkalen, los cuales son hechos con fibras de polyester garantizando durabilidad y resistencia.

Tabla N.º6: Materiales de blusa

Costo Unitario Blusa Modelo de materiales Estándar Talla M (36)					
MATERIA PRIMA DIRECTA					
Descripción	Cantidad	Unidad	Precio	Cantidad utilizada	Costo
Tela Tencel	100	Metros	150,00	1,5	2,25
Hilos confección	60000	Metros	24,00	3	0,00
Patrón	1	Unidad	0,50	1	0,50
Hilos bordado	60000	Metros	48,00	20	0,02
TOTAL COSTO MATERIALES					2,77

Bisutería: los accesorios que se pretende comercializar son todos hechos con hilos de la misma línea Enkalen, en técnica crochet, se harán juegos de collares y pulseras, adicionando adornos de fantasía como piedras y mullos.

Tabla N.º7: Materiales de una blusa

Costo Unitario Accesorio de bisutería de materiales (pulsera estándar)					
MATERIA PRIMA DIRECTA					
Descripción	Cantidad	Unidad	Precio	Cantidad utilizada	Costo
Hilos confección	60000	metros	24,00	4	0,002
Mullos	1000	Unidad	2,00	20	0,04
Piedras de fantasía	100	unidad	25,00	10	2,50
TOTAL COSTO MATERIALES					2,54

Las prendas de vestir y bisutería se confeccionarán alineados a las tendencias actuales de moda, pero conservando los diseños extravagantes que soliciten los clientes, en colores sobrios y fuertes, con diseños donde predominen las flores, animales o figuras abstractas, o las ideas que elija plasmar cada cliente considerando los pedidos; para brindar así un producto personalizado, exclusivo y enmarcado en una identidad propia que cada cliente creará en base de sus exigencias para cada prenda y accesorio.

Se tendrá en cuenta la necesidad de que los clientes conozcan todo el proceso que se llevó a cabo para que la prenda o accesorio que van a usar se vuelva realidad.

- **Branding**

Figura 4. Logo *Pour Sempere*

Para el logotipo de la marca se ideó algo llamativo, con colores vivos que transmitan novedad, alegría, creatividad; pensando en que los clientes asocien la marca con ropa y accesorios exclusivos, con identidad y personalizables. Los colores utilizados son: el verde, en las letras que enmarca el compromiso ambiental y de comercio justo en cada prenda y accesorio ofertado; y, las flores, que representa el proceso de creación de cada producto, en colores rosado, lila y amarillo, que transmiten feminidad y creatividad.

Buscando un equilibrio donde la moda, la cultura y la belleza de la naturaleza vayan de la mano y no se destruyan entre sí. El nombre seleccionado “*Pour Semper*”, está formado por dos idiomas, “*Pour*”, que significa para en francés; y “*Semper*”, que significa siempre en latín; este nombre quiere llevar durabilidad en los productos, quiere posicionarse para siempre como una marca única, que permita a sus clientes involucrarse en la creación de sus diseños de ropa y accesorios, pero que, además, trabaja con artesanos y protege el medio ambiente.

- **Empaque**

Las prendas de vestir y accesorios tendrán como **empaque primario** bolsas biodegradables hechas de yute con un costo de: 0,75 ctvs para prendas de vestir y 0,30 ctvs. para accesorios; las cuales se alinean a la idea buscando generar un impacto ambiental positivo a través del negocio, además de utilizar materiales del país de origen como este, que es resistente y da un toque artesanal al producto.



Figura 5. Empaque primario para las prendas de vestir.



Figura 6. Empaque primario para bisutería

El empaque secundario estaría compuesto por cajas, costo por unidad 1,00; debido a que se mantendrá envíos por vía aérea, tomando en cuenta que serán cantidades bajo pedido las cuales se enviará a París una vez que se hayan obtenido un cierto número de pedidos y así reducir los costos de envío y logística de origen a destino.

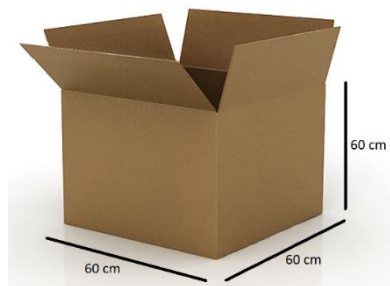


Figura 7. Empaque secundario y embalaje para los productos

- **Etiquetado**

Las prendas de vestir deben tener correctamente incluidas las etiquetas evidenciando: tallas, instrucciones de uso y lavado, información acerca del producto, marca, entre otras cosas, lo cual debe estar en idioma francés y de preferencia en otros idiomas; en este caso las blusas, tendrán las siguientes etiquetas:

Etiqueta externa: está constituida por un rectángulo impreso, que será colgado con un cordón a la prenda donde detalla; la marca, el slogan, el precio, la firma del artesano que borda la prenda, haciendo referencia a la relación directa que se quiere mantener entre el cliente final y el productor garantizando con esto un comercio justo que valide todo el trabajo y el tiempo dedicado a la elaboración de la prenda o accesorio; y un diseño exclusivo de la etiqueta.



Figura 8. Etiqueta externa para las prendas

Etiquetas internas: están conformadas por dos rectángulos, que serán colocados en uno de los costados de la prenda, donde se encuentra información de origen, cuidados de lavado y planchado, talla, composición, dirección de fabricación e importación, e información adicional. Además de la etiqueta principal en la parte del cuello de la prenda, incluyendo la marca y la talla.

<p>LAVADO A MANO TEMPERATURA MÁX 40°C. NO USAR CLORO. PLANCHADO SUAVE: MÁX 110°C</p> <p>POUR SEMPER QUITO, ECU 170503 IMPORTATEUR DE: LA BOUTIQUE EQUATORIENNE 32 Rue du Faubourg Montmartre, 75009 Paris, Francia</p> <p>Ce vêtement a été brodé par des artistes équatoriens, garantissant ainsi un design et une qualité exclusifs/ THIS CLOTHES WAS EMBROIDERED BY ECUADORIAN ARTISANS GUARANTEEING EXCLUSIVE DESIGN AND QUALITY/ ESTA PRENDA FUE BORDADA POR ARTESANOS ECUATORIANOS GARANTIZANDO EL DISEÑO EXCLUSIVO Y LA CALIDAD.</p>	<table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <tr> <td>US</td> <td>EU</td> </tr> <tr> <td>M</td> <td>36</td> </tr> </table> <p>FABRIQUÉ EN EQUADOR/MADE IN ECUADOR/HECHO EN ECUADOR</p> <p>TISSU 100% LYOCELL/ 100% LYOCELL FABRIC/ TELA 100% LYOCELL</p> <p>SAUF DECORATIONS/EXCLUSIVE OF DECORATIONS/ NO INCLUYE LA DECORACIÓN</p> <div style="text-align: center;"> </div> <p>LAVAGE A LA MAIN MAX 40° C.PAS DE CHLORE. FER DOUX: 110°C SANS VAPEUR HAND WASH. DO NOT BLEACH. IRON AT LOW (110°C)</p>	US	EU	M	36
US	EU				
M	36				

Figura 9. Etiquetas internas para las prendas

Tabla N.º 8: Costo etiquetado y empaquetado blusa

COSTO DE ETIQUETADO Y EMPAQUETADO BULSA					
Descripción	Cantidad	Unidad	Precio	Cantidad utilizada	Costo
Etiqueta interna cuello	1000	Unidad	80,00	1	0,08
Etiquetas internas costado	2000	Unidad	160,00	2	0,16
Etiqueta externa	1000	Unidad	1.000,00	1	1,00
Empaque primario (funda de yute)	100	Unidad	75,00	1	0,75
Empaque secundario (caja)	25	Unidad	20,00	0,2	0,16
TOTAL COSTO ETIQUETADO Y EMPAQUETADO					2,15

Tabla N.º 9: Costo etiquetado y empaquetado pulsera (accesorio)

COSTO DE ETIQUETADO Y EMPAQUETADO PULSERA					
Descripción	Cantidad	Unidad	Precio	Cantidad utilizada	Costo
Etiqueta externa	1000	unidad	1.000,00	1	1,00
Empaque primario (funda de yute)	100	unidad	30,00	1	0,30
Empaque secundario (caja)	25	unidad	20,00	0,2	0,16
TOTAL COSTO ETIQUETADO Y EMPAQUETADO					1,46

- **Soporte**

Para los servicios postventa, el área comercial del proyecto se encargará de recopilar y dar seguimiento a cada cliente que se vaya sumando a esta iniciativa, recopilando información a través de contacto vía mail o redes sociales de: sugerencias, quejas, y además, encuestas de satisfacción cada mes para saber las falencias y áreas de mejora del proyecto; ofreciendo además garantías de calidad, que si por alguna circunstancia está deteriorado, manchado o no es lo solicitado, se efectuarán los cambios respectivos pero además se reutilizarán las prendas. Buscando también crear lazos fuertes con el importador de la tienda donde se comercializarán las prendas, asegurando un apoyo de mejoramiento mutuo que ayude a la tienda en el destino como a la producción en origen.

5.2.2. Precio

- **Costo de Venta**

El costo de venta detallado a continuación contempla la fabricación y exportación de una prenda estándar y de un accesorio de bisutería (pulsera), para fines explicativos en este punto:



Figura 10. Imagen referencial blusa estándar talla M (34)



Figura 11. Imagen referencial pulsera estilo crochet con piedras de fantasía y mullos.

Tabla N.º 10: Costos de venta de una prenda (blusa) talla M (34) con diseño normal.

COSTOS MATERIA PRIMA DIRECTA (MPD)					
Descripción	Cantidad	Unidad	Precio	Cantidad utilizada	COSTO TOTAL
Tela Tencel	100	metros	150,00	1,5	2,250
Hilos confección	60000	metros	24,00	3	0,001

Patrón	1	Unidad	0,50	1	0,500
Hilos bordado	60000	metros	48,00	20	0,016
Etiqueta interna cuello	1000	unidad	80,00	1	0,080
MATERIA PRIMA INDIRECTA					
Etiquetas internas costado	2000	unidad	160,00	2	0,160
Etiqueta externa	1000	unidad	1.000,00	1	1,000
Empaque primario (funda de yute)	100	unidad	75,00	1	0,750
Empaque secundario (caja)	25	unidad	20,00	0,2	0,160
MANO DE OBRA DIRECTA					
Mano de obra					30,00
Costo EXW que incluye el flete (transporte) local					
Costo flete unitario					0,10
Costo FCA más el flete (transporte) internacional					
Costo flete unitario					2,57
COSTO DE VENTA					\$37,58

Tabla N.º 11: Costo de venta de un accesorio de bisutería (pulsera)

MATERIA PRIMA DIRECTA					
Descripción	Cantidad	Unidad	Precio	Cantidad utilizada	COSTO TOTAL
Hilos confección	60000	metros	24,00	4	0,002
Mullos	1000	Unidad	2,00	20	0,040
Piedras de fantasía	100	unidad	25,00	10	2,500
MATERIA PRIMA INDIRECTA					
Etiqueta externa	1000	unidad	1.000,00	1	1,000
Empaque primario (funda de yute)	100	unidad	30,00	1	0,300
Empaque secundario (caja)	25	unidad	20,00	0,2	0,160
Mano de obra					2,500
Costo EXW que incluye el flete (transporte) local					
Costo flete unitario					0,10
Costo FCA más el flete (transporte) internacional					
Costo flete unitario					2,57
COSTO DE VENTA					\$ 9,17

• Estrategia de Precios

La estrategia de precios que se aplicará en *Pour Semper* se basa en los costos de producir cada prenda o accesorio, a los cuales luego de sumar los costos de exportación, administración y venta de los productos, se percibe un margen de beneficio (Kotler & Armstrong, Fundamentos de Marketing, 2017). En este proyecto se percibirá un margen de ganancia de 6,26% en los años proyectados del plan de negocio.

Al considerarse que el proyecto es B2C, se incluye un detalle desde el costo de venta unitario hasta el precio final de venta al público, al encontrarse ya en la tienda.

Tabla N.º 12: Detalle de estrategia de precios basada en el costo de venta de los productos

Descripción	Precio Blusa				
Materia Prima Directa	2,77	2,81	2,86	2,91	2,95
Materia Prima Indirecta	2,15	2,18	2,22	2,25	2,29
Mano de obra	30,00	30,49	31,00	31,51	32,03
Costo EXW que incluye el flete (transporte) local					
Costo flete unitario	0,10	0,10	0,10	0,09	0,09
Costo FCA más el flete (transporte) internacional					
Costo flete unitario	2,57	2,61	2,65	2,68	2,72
COSTO DE VENTA	37,58	37,71	37,82	37,94	38,07
Gastos administrativos	16,74	17,85	17,90	18,13	18,09
Gastos de Ventas	1,32	0,65	1,00	0,34	0,34
Precio sin IVA	55,64	56,70	57,72	57,92	58,52

20% TVA	11,13	11,34	11,54	11,58	11,70
PVP Ecuador	77,00	78,27	79,56	80,87	82,20
PVP Francia	€ 70,00	€ 71,04	€ 72,21	€ 73,40	€ 74,61
Descripción Precio Accesorio (Pulsera)					
Materia Prima Directa	2,54	2,81	2,86	2,91	2,95
Materia Prima Indirecta	1,46	2,18	2,22	2,25	2,29
Mano de obra	2,50	2,54	2,58	2,63	2,67
Costo EXW que incluye el flete (transporte) local					
Costo flete unitario	0,10	0,10	0,10	0,09	0,09
Costo FCA más el flete (transporte) internacional					
Costo flete unitario	2,57	2,61	2,65	2,68	2,72
COSTO DE VENTA	9,17	9,27	9,38	9,48	9,59
Gastos administrativos	7,88	8,40	8,42	8,53	8,51
Gastos de Ventas	0,62	0,31	0,47	0,16	0,02
Precio sin IVA	17,67	18,03	18,35	18,30	18,28
20% TVA	3,53	3,61	3,67	3,66	3,66
PVP Ecuador	22,00	22,36	22,73	23,11	23,49
PVP Francia	€ 20,00	€ 20,29	€ 20,63	€ 20,98	€ 21,32

Las negociaciones con los artesanos y proveedores de insumos, se ha visto beneficiada por una pequeña reducción de costos para volver más competitivo al producto en el mercado. Se tomó en cuenta el transporte aéreo internacional, en el tiempo más corto y con beneficios de agilidad en la entrega con la compañía FEDEX, obteniendo un costo máximo por viaje de \$485,79 incluidos seguros e impuestos de origen a destino, lo cual se considera hacer como carga Courier por no alcanzar el peso mínimo para ser considera carga tipo B.

- **Estrategia de Entrada**

Al considerarlo un producto innovador, que tiene un nicho de mercado reducido, el cual no ha sido explotado aún, se planea ingresar al mercado con una **estrategia de fijación de precios de prestigio**, la cual consiste en fijar un precio alto al principio, justificado por los beneficios y la calidad que brinda para que los consumidores lo perciban y se sientan atraídos por estos bienes (Kotler & Armstrong, Fundamentos de Marketing, 2017). Tal como se muestra (Tabla 14), en el último año proyectado aumenta el precio porque se va incrementando la inflación calculada en él proyecto, mientras la marca ya se haya posicionado no existirán bajas en las ventas.

- **Estrategia de Ajuste**

Para la estrategia de ajuste, se planea implementar una **estrategia de fijación de precios de descuento y bonificación** (Kotler & Armstrong, Fundamentos de

Marketing, 2017). Contando que hay dos momentos en el año donde la demanda de prendas de vestir y accesorios se reduce, por lo tanto, se puede aprovechar esos meses, los cuales están comprendidos desde enero hasta marzo y posteriormente desde julio a agosto, para sacar este tipo de ofertas y así brindar oportunidad para que los clientes consigan los productos que necesitan a precios más cómodos, reconociendo esa intención de volver la lealtad de los consumidores a la marca una gran recompensa.

5.2.3. Plaza

- **Estrategia de Distribución**

El plan de negocios en cuestión utilizará una **estrategia de distribución selectiva**, lo cual consiste en seleccionar los mejores establecimientos intermediarios o distribuidores (Kotler & Armstrong, Fundamentos de Marketing, 2017), que serán los que comercializarán los productos de la marca *Pour Sempex* en territorio francés; las tiendas seleccionadas para vender los productos son La Boutique Equatorienne y La Maison du Perou, las cuales engloban el concepto al cual se quiere enfocar este proyecto y su ubicación estratégica en una de las calles más comerciales de París brindarían un gran aporte para posicionarse en el mercado.

- **Puntos de Venta**

El punto de venta elegido en el mercado es Francia, región Ilé de France y ciudad de París; esto a razón de que la capital francesa es un motor de la moda en todo el mundo, el alto poder adquisitivo de sus habitantes es otra de las razones importantes y, finalmente es aquí donde se encuentran la única tienda de productos ecuatorianos de este tipo realizados artesanalmente e importados desde Ecuador y varias tiendas de otros países con el mismo concepto, por lo que a *Pour Sempex* le interesa mantenerse cerca del intermediario, que en este caso serán: La Boutique Equatorienne y La Maison du Perou, para de igual manera ir comprobando si el productor llega de la manera adecuada al consumidor final.

Se incluirá también una tienda online, en la cual los clientes podrán hacer sus pedidos, o ver las prendas que se tienen disponible a la venta en las tiendas para que puedan hacer compras inmediatas con un tiempo de entrega estimado de los productos que fueron de su agrado.

- **Estructura del Canal de Distribución**

Para estructurar el canal de distribución, es importante tomar en cuenta en este proyecto que existirán varios proveedores de las distintas comunidades de la provincia de Imbabura principalmente con las asociaciones que en este lugar existan, se producirá para el primer envío, considerando enviar prendas y accesorios con varios diseños para testear el mercado calculando un envío de 90 blusas y 43 piezas de bisutería, por lo que al ser una cantidad moderada se realizará el empaclado y etiquetado en las oficinas en Quito, para luego enviárselo al Aeropuerto Mariscal Sucre en Tababela, y que tome rumbo la exportación hacia Francia como carga Courier y disminuir costos. Posterior a esto, llegará a las tiendas en París, para que los productos sean perchados y exhibidos para que los clientes conozcan la calidad de la elaboración, el diseño, los materiales, y acabados de los bordados.

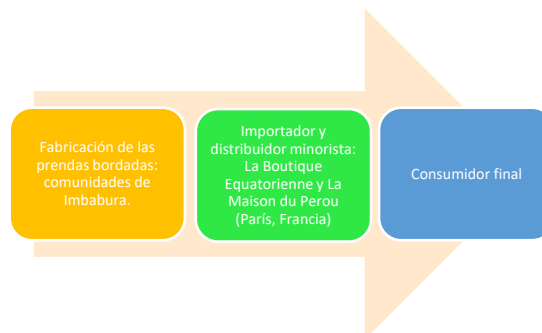


Figura 12. Canal de distribución

Tipos de Canal

El tipo de canal que aplica en este sistema de distribución es uno indirecto, ya que se cuenta con dos intermediarios para comercializar el producto en el mercado de destino, ya que está compuesto de tres partes: el productor o fabricante, el minorista y el consumidor final quien compra el producto. Todos los procesos de logística interna y externa, así como el transporte, y procesos de exportación los lleva a cabo el fabricante; el proceso de comercialización y

promoción, lo lleva a cabo el minorista; y, finalmente el proceso de compra es cumplido por el consumidor final.

5.2.4. Promoción

- **Estrategia promocional**

La estrategia para promocionar los productos que *Pour Sempex* quiere introducir al mercado francés será una estrategia de promoción **pull**, la cual pretende llamar la atención del consumidor final y fidelizarlo con la marca. (Sanchez, 2019) Esto contempla crear campañas de marketing y publicidad para dar a conocer los atributos y beneficios de las prendas de vestir y los accesorios de bisutería, lo cual siempre estará en pro de satisfacer las necesidades de los consumidores, para luego convertirlos en clientes frecuentes que recomienden la marca; participando además en ferias internacionales que se desarrollan en París, además de la semana de la moda, y con el apoyo de varios organismos de promoción ecuatorianos como lo es Pro Ecuador, darle una mayor difusión a lo que quiere transmitir *Pour Sempex*.

- **Publicidad**

La publicidad pretendida en este proyecto, contempla solo un medio impreso cuidando con esto la preservación de no crear más perjuicios para el medio ambiente; se utilizará además la publicidad por redes sociales, al ser medios que en el mercado francés usan de sobremanera, esto incluye crear perfiles para publicitar a *Pour Sempex*, en Facebook e Instagram, en estas páginas de publicidad se trabajaría la relación con los clientes, siendo el medio de comunicación más común donde se pueda ir posteando los procesos de creación de los pedidos, que no perjudiquen la exclusividad de los pedidos, pero para que quienes sigan las páginas conozcan la manera de trabajar y la historia de las comunidades donde se planea confeccionar los distintos pedidos, y además brindando promoción a los artesanos que trabajen con el proyecto. Tanto Facebook como Instagram trabajan de una manera particular con los anuncios, los cuales incluyen costos accesibles dependiendo de lo que se quiera publicitar; donde se puede fijar el límite de gasto que se quiere usar para la campaña. (Facebook para empresas, 2019) Es recomendable hacerlo dos veces al mes

con alrededor de 50,00c/u y manteniendo constante este monto hasta el segundo año para obtener datos confiables y llegar a una cuota de mercado considerable. A partir del tercer año en adelante, ya obteniendo el posicionamiento esperado, se disminuirá a 25,00 con los mismos periodos.

Finalmente, se desarrollará una página web transaccional (AIPPIX, 2019), como vía directa de relación entre el cliente final en el mercado francés y la empresa en Ecuador, esto con el objetivo de que los clientes por este medio carguen sus pedidos y de manera inmediata nosotros los recibamos para empezar a realizarlos, donde además podrán ver el proceso de creación de sus prendas, ofertas y descuentos con los productos que se consideren como una mala venta y hayan tenido que ser devueltos, entre otros; incluyendo también varios artículos culturales de las comunidades, historias de vida de los artesanos, consejos de moda para relacionarse más con el cliente y lograr que esté satisfecho tanto en el producto como en el servicio. Se tendrá un apartado de contacto para quejas, sugerencias, o las preguntas. Cabe recalcar que todas las páginas de publicidad y la página web se manejarán en tres idiomas: francés, inglés y español.

Tabla 13. Gastos de Publicidad "Pour Semper"

GASTOS DE PUBLICIDAD	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Página web transaccional Aippix	1.200,00	-	-	-	-
Dominio-Hosting	-	80,00	80,00	80,00	80,00
Mantenimiento página web	-	-	60,00	-	-
Facebook e Instagram	1.200,00	1.200,00	600,00	600,00	600,00
TOTAL	2.400,00	1.280,00	740,00	680,00	680,00

- **Promoción de Ventas**

Pour Semper utilizará estrategias como: descuentos luego del segundo pedido realizado por la misma persona en la página web, ya que los datos quedaran registrados para futuros pedidos; obsequios para los clientes más frecuentes de: bisutería o pequeñas artesanías originarias de Ecuador. Se realizará ofertas en cambio de temporada.

- **Relaciones Públicas**

En este punto, se tendrá en cuenta las participaciones en ferias internacionales. Para tener un poco más de criterio al momento de acudir a estas ferias, se tiene como proyecto asistir en el primer y tercer año en el mercado a la feria "Who's

Next Paris”, la cual se celebra una vez en el año, en Paris Porte de Versailles, la cual da lugar para que diseñadores, emprendimientos y grandes marcas propongan sus estilos, con alrededor de 1600 expositores de varias partes del país y del mundo; esta feria tiene un porcentaje de asistencia de extranjeros del 35% de 45.192. (Who's Next., 2019). Se detalla a continuación los gastos a incurrirse con esta feria, a la cual se asistirá una vez al año en el primero y tercer año debido a los altos costos en los que se incurrirá:

Tabla N.º 14: Costos de la asistencia a la Feria Internacional

Costo de la participación en la feria Who's Next Paris	Euros	USD
Stand en el evento 4mx4m	€ 166,67	150,00
Costos de publicidad dentro y fuera de la feria	€ 222,22	200,00
Costo de suscripción e ingreso al evento	€ 100,00	90,00
Pase para otro miembro	€ 46,11	41,50
Costos de logística y movilización		
Boleto de avión una persona	€ 860,00	774,00
Movilización interna dos personas	€ 111,11	100,00
Estadía y alimentación	€ 333,33	300,00
TOTAL	€ 1.414,26	1.564,00

- **Fuerza de Ventas y Marketing Directo**

La fuerza de ventas estará a cargo de una persona, la cual manejará todo el tema operativo, recolección de pedidos de la página web, gestionará la relación con la tienda en Francia para enviar los productos, todo el proceso logístico y de exportación, supervisando además la calidad y especificaciones que los productos deben cumplir para ser enviados a los clientes en París. Se mantendrá comunicaciones por correo electrónico de la empresa y por línea telefónica también, además se mantendrá reuniones periódicas con la tienda asociada enfatizando cómo se pueden realizar mayores esfuerzos para seguir creciendo en ventas y pedidos por los clientes.

6. PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

6.1. Misión, visión y objetivos de la organización.

6.1.1. Misión

La misión es una declaración de la razón de ser de la empresa, exponiendo el propósito que la distingue de otras similares; siendo esencial para establecer

objetivos y formular estrategias (Fred, 2017). A continuación, se detalla la misión del proyecto:

Pour Semper es una empresa que trabaja de la mano con artesanos de las comunidades ecuatorianas, en la producción de prendas de vestir con diseños bordados a mano y accesorios de bisutería, para luego comercializarlos en *concept stores* en mercados internacionales evidenciando la mano de obra y compromiso con la sostenibilidad ambiental y social, para obtener solidez y crecimiento financiero.

6.1.2. Visión

La visión está fundamentada en la pregunta: “¿qué queremos llegar ser?”, la cual debe ser corta y concisa, mostrando lo que la empresa quiere proyectar a largo plazo (Fred, 2017). A continuación, la visión del proyecto:

Para el año 2025, ser uno de los cinco principales emprendimientos ecuatorianos de exportación de productos textiles de alta calidad, generando empleo en territorio ecuatoriano para artesanos comprometidos con el desarrollo y promoción de técnicas ancestrales.

6.1.3. Objetivos de la organización

Mediano Plazo

- Aumentar los pedidos en el sitio web de la marca *Pour Semper* en 1%, durante el primer año, mediante estrategias de marketing y ventas, que logren posicionar los productos.
- Conseguir una participación de mercado de al menos el 2%, mediante el impacto positivo que generen las prendas y accesorios satisfaciendo las necesidades de cada cliente, para el segundo año.
- Consolidar relaciones con dos tiendas parisinas que distribuirán los productos, mediante negociaciones para lograr un ganar-ganar, que beneficie a la promoción de las tiendas y los productos, durante el primer año.

Largo Plazo

- Lograr la participación de aproximadamente 500 de los 1.256 artesanos de las comunidades de Imbabura en esta iniciativa, mediante la divulgación y exposición de resultados del proyecto, para generar plazas de empleo dentro de cuatro años luego de iniciado el negocio.
- Aumentar la cartera de productos de dos a cuatro productos, mediante la inclusión de líneas de negocio para niñas, generando mayor crecimiento e innovación de la marca para el tercer año.
- Incrementar en un 10% las ventas, mediante la implementación de una tienda propia de la marca en otra ciudad francesa como Lyon o Marsella, fortaleciendo el negocio para el año 2026.

6.2. Plan de Operaciones

6.2.1. Mapa de procesos

El mapa de proceso de la organización presenta de manera lógica y clara la descripción de como los distintos procesos de la empresa se ven interactuados entre sí de manera eficaz y eficiente, con el fin de conseguir productos de calidad satisfaciendo las necesidades de los clientes.



Figura 13. Mapa de procesos de *Pour Sempex*

6.2.2. Flujograma de procesos

La producción de 90 unidades de prendas de vestir y 43 unidades de accesorios de bisutería artesanal, están compuestos de dos procesos principales. El primer

proceso está relacionado con el abastecimiento y producción mensual de las prendas y accesorios, el cual inicia con la recepción de pedidos y la consolidación de estos por medio del portal web para terminar obteniendo el producto solicitado listo para la exportación; tiene una duración de 6hrs10min, cabe recalcar que la mano de obra, en este caso los artesanos bordadores, es subcontratada y no se toma en cuenta el tiempo que los artesanos se demoran en fabricar las prendas y accesorios que van desde 5 a 10 días por el total ni la infraestructura utilizada ya que no es una dependencia del proyecto.

En este proceso se involucra al gerente del proyecto y el coordinador de operaciones, los cuales se encargan de ordenar y receiptar los pedidos, entregar los insumos a los artesanos, retirar los productos terminados, etiquetarlos y empaquetarlos; así también los artesanos cumplen con la fabricación; considerando un costo aproximadamente de \$4,96 por prenda y de \$4,04 por cada accesorio de bisutería.

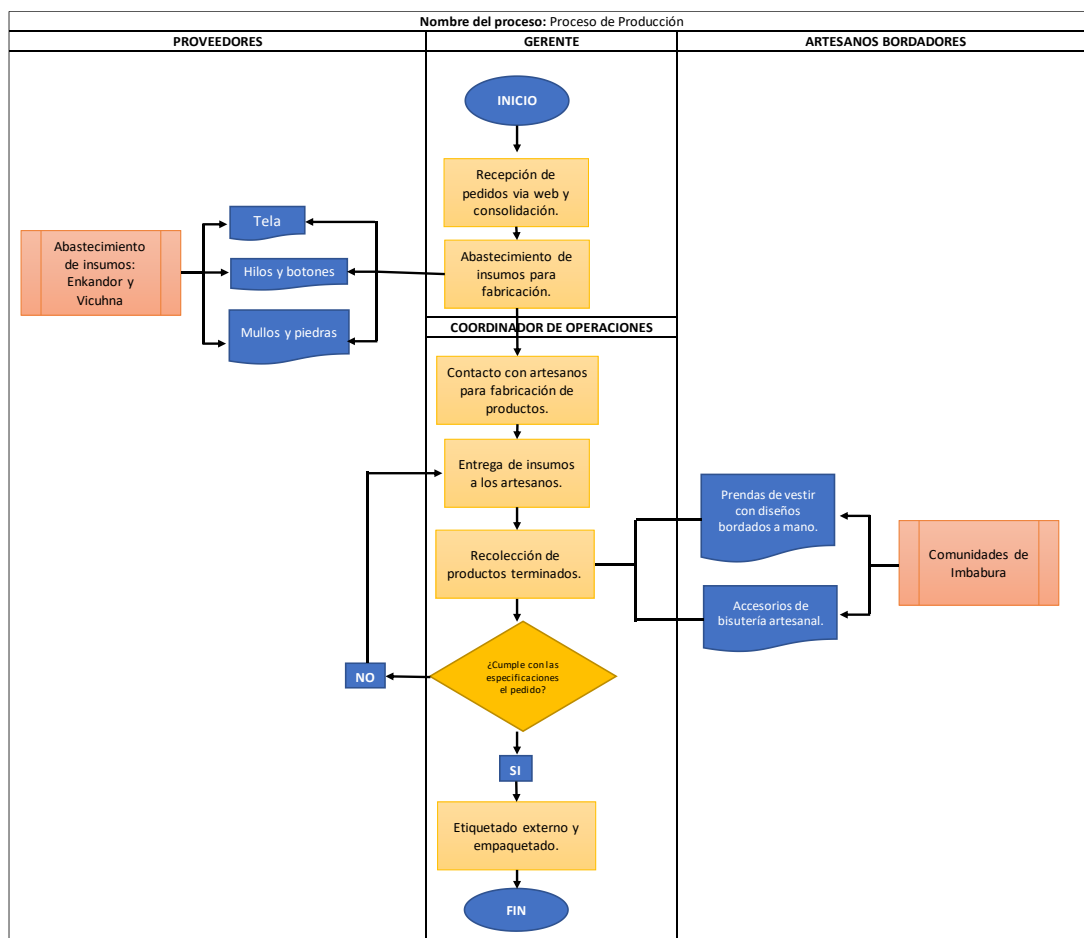


Figura 14: Proceso de Producción

La infraestructura con la que se va a contar solo contempla las oficinas administrativas, donde además se almacenará los insumos para realizar los productos.

Se detalla a continuación los tiempos y costos del proceso de producción:

Tabla N.º15: Detalle del proceso de producción

PROCESO DE PRODUCCIÓN					
N.º	ACTIVIDAD	INSUMOS	RESPONSABLE	DURACIÓN	COSTO
1	Recepción de pedidos (web) y consolidación	Computadora	Gerente	10 minutos	2,00
2	Abastecimiento de insumos	Celular, Proveedores	Gerente	2 horas	0,60
3	Contactar a artesanos	Celular	Coordinador de Operaciones	30 minutos	0,96
4	Entrega de insumos a artesanos	Vehículo, Tela, hilos, Mullos	Coordinador de Operaciones	30 minutos	0,20
5	Recolección productos terminados	Vehículo	Coordinador de Operaciones	1 hora	0,20
6	Etiquetado externo y empaquetado	Etiquetas, cajas, fundas.	Gerente Coordinador de Operaciones	2 horas	1,00
TOTAL				6hrs 10min	4,96

El segundo proceso que se relaciona con la **EXPORTACIÓN DE PRODUCTOS** tiene como actores al gerente, el agente de aduanas que provee la empresa de carga, y a la SENA (Servicio Nacional de Aduana del Ecuador), con una duración estimada de 4 días, 3 horas y 6 minutos. Como pasos previos a este proceso se debe cumplir con todos los requerimientos para ser exportador como son: obtener el RUC sin costo alguno, con los documentos necesarios en ventanilla. (SRI, 2018) que dura alrededor de 15 minutos; se adquirirá el TOKEN, que tiene un valor de \$55, con una duración de 2 años y un costo de renovación de \$21 (BCE, 2019); para así, finalmente registrarse como exportador en ECUAPASS en un tiempo de 30 minutos o menos.

El proceso de Exportación inicia con el registro la DAE junto con los documentos necesarios para habilitar el embarque de la mercancía en origen. Se trasladará la mercancía hacia el aeropuerto de Quito, en transporte propio de la empresa, pagando solo el costo de la gasolina de \$5. Al ingresar la mercancía a la aduana, pasando por la zona primaria, se realiza el aforo tomando en cuenta que este puede ser: aforo físico, aforo documentado o aforo automático, que estará a cargo del agente de aduana tardando de entre 12 horas a 1 día para la actividad. Cuando ya se aprueba para exportación, se embarga en los aviones de FEDEX

cargo, que tiene como destino el aeropuerto ROISSY AEROPORT CHARLES DE GAULLE, con un tiempo estimado de vuelo de 7 horas y un costo de \$485,79 como carga Courier.

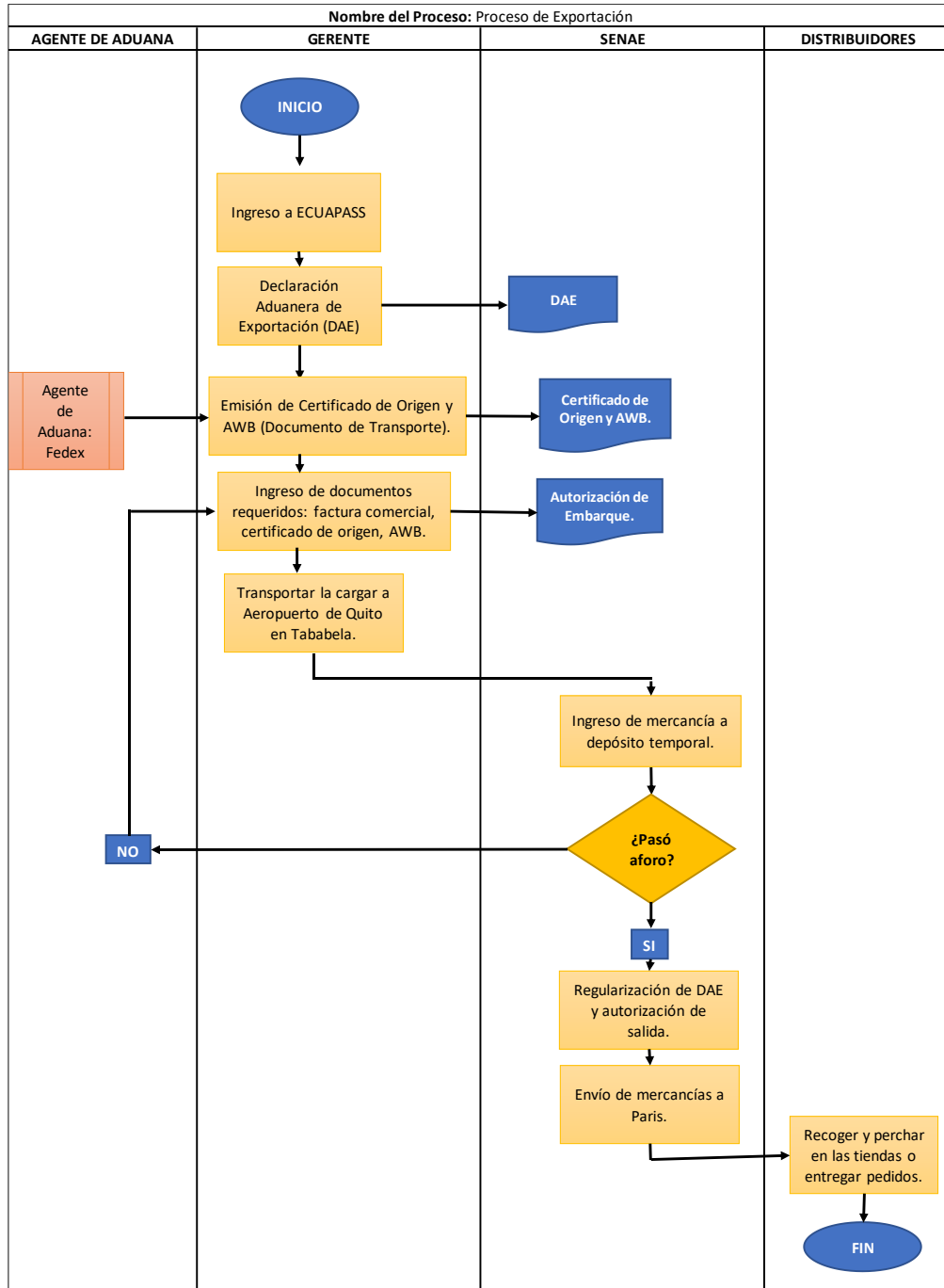


Figura 15: Proceso de Exportación

La exportación por realizarse será de tipo directa, por lo cual no existirá intermediarios para realizar la operación, enfatizando que los productos llegarán a una tienda en París donde serán exhibidos y comercializados.

6.2.3. Propiedad, Planta y Equipo

Para la implementación de este negocio, se arrendará una propiedad donde se implementarán las oficinas administrativas para llevar a cabo las actividades del proyecto, esta se encontrará en el sector norte de Quito, a la altura de El Condado, será una oficina de 72 m² con un arriendo de \$319,20 mensuales incluido el IVA, la cual será utilizada para temas administrativos y almacenamiento de la materia prima que se adquiera, para luego entregar a los artesanos. Además, se necesitará también mobiliario e insumos de oficina y equipos electrónicos para el buen funcionamiento de las oficinas.

Tabla N.º 16: Propiedad, Planta y Equipo

PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO			
Equipos de Computación			
Laptop HP 14" Intel Core i6	3	720,00	2.160,00
Impresora con scanner EPSON L4160	1	254,00	254,00
Muebles de Oficina			
Escritorios forma de L	3	150,00	450,00
Sillas giratorias	3	99,00	297,00
Archivadores	2	89,00	178,00
TOTAL			3.339,00

6.2.4. Cadena de Valor



Figura 16. Cadena de Valor de Pour Semper

Descripción de las etapas que generan valor dentro de la cadena y los actores principales:

- **Logística de entrada:** esta área brinda un control exhaustivo de los insumos que se proveerá para la fabricación, la recepción de los pedidos de los clientes, involucrando al Gerente General y al departamento de operaciones con su respectivo coordinador, para garantizar la calidad y cumplimiento, sus actores externos son proveedores como Enkandor y Vicunha.
- **Operaciones:** es todo el proceso de fabricación de los productos siendo eficientes y eficaces, así como su control de calidad de producto terminado para empezar el proceso de exportación, los actores principales son los artesanos fabricantes y bordadores como actores externos.
- **Logística de salida:** genera valor al negocio cumpliendo con un proceso de exportación eficiente, a menores costos y en los tiempos pactados, con toda la documentación en regla. Se involucran actores como: proveedores de transporte de carga y entidades gubernamentales, y el Gerente General.
- **Marketing y Ventas:** se compone de actividades que promocionen los productos al momento de comercializarlos, haciendo partícipes de estas actividades a la empresa, los clientes y las tiendas distribuidoras, que trabajaran en conjunto con el Coordinador de Marketing y Ventas, buscando el satisfactorio desenvolvimiento de la marca en los mercados internacionales.
- **Servicio Postventa:** es primordial brindar garantías a los clientes que adquieran los productos, además de tener apertura al receptor cualquier tipo de comentario para corregir cualquier insatisfacción del mercado, involucrando como actores primordiales a los clientes quienes brindarán la retroalimentación respectiva, y a la empresa que tenga la apertura de cumplir esos requerimientos, supervisados por el Coordinador de Marketing y Ventas.

6.3. Estructura Organizacional

6.3.1. Estructura Legal

Pour Semper se constituirá legalmente como una Compañía de Responsabilidad Limitada, con dos socios, ya que es el número mínimo de personas para constituir este tipo de empresa. El capital que formará como aporte por parte de los socios es el 40% del monto requerido para la inversión inicial, siendo este aporte mínimo de \$400 para la integración de este tipo de compañía. Debe estar debidamente inscrita en el Registro Mercantil, contar con el Registro Único de Contribuyentes (RUC) otorgado por el SRI para poder operar, y estar registrada en la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros para que el Registro de Sociedades la incluya en los archivos (Ley de Compañías, 2018). Contemplando los gastos en trámites, notaria y abogados, el valor es de \$1.800. La constitución de la compañía incluye además costos por un certificado nacional de calidad INEN, el cual tiene un costo de \$300 que se renueva cada tres años (INEN, 2019), además para conquistar de una manera más contundente el mercado objetivo se adquirirá un certificado FairTrade, para que los productos que se comercialicen tengan más valor y garantizar a los consumidores el comercio justo que manejará el proyecto.

Tabla 17 Gastos de Constitución

GASTOS DE CONSTITUCIÓN	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Gastos legales para Compañía Limitada	1.800,00				
Certificado de Calidad INEN	300,00			300,00	
Gastos para habilitación exportación	55,00		21,00		21,00
CERTIFICACIÓN DE COMERCIO JUSTO					
Fairtrade International-FLOCERT costo primer año	6.089,60				
Aplicación al proceso	608,96				
Mantenimiento de la certificación Fairtrade International	-				
TOTAL	8.853,56	-	21,00	300,00	21,00

Diseño Organizacional

6.3.1.1. Tipo de estructura

Para *Pour Semper* se establecerá un **tipo de estructura lineal o funcional**, la cual se caracteriza por ser usada en pequeñas empresas las cuales generan uno o pocos productos en el mercado, optando por consolidar las funciones donde el dueño y el gerente es la misma persona. Siendo esta una forma flexible, rápida,

con bajos costos de mantenimiento y procesos contables claros, optimizando la toma de decisiones (Mintzberg, 2018).

6.3.1.2. Organigrama

Se utilizará un organigrama de diseño vertical, ya que describe la estructura de forma jerárquica de arriba hacia abajo, viéndose primero quienes están al mando con mayor responsabilidad.

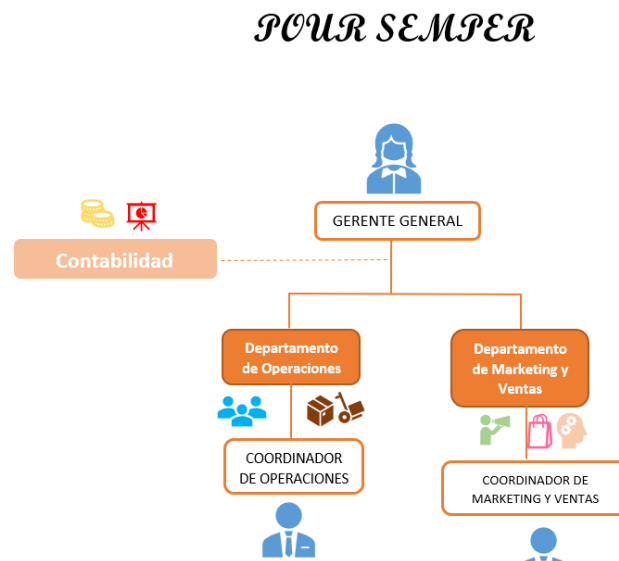


Figura 17. Organigrama del proyecto

Los cargos se detallan a continuación, en los cuales los salarios se implementaron de acuerdo con la Tabla de Sueldos Mínimos Sectoriales 2019 (Ministerio del Trabajo, 2019).

Gerente General: el rol principal de este cargo es ser el representante legal de la empresa, supervisando actividades como: negociación con proveedores, recepción de pedidos y consolidación de estos, y negociaciones de exportación. El perfil a cumplir es: edad de 25 a 35 años con título en Negocios Internacionales o Administración de Empresas; experiencia de dos años en las actividades mencionadas; actitudes de liderazgo, compromiso, conocimientos amplios en francés e inglés, ser analítico y trabajo en equipo. El sueldo percibido será de 500 dólares.

Contador: al ser un servicio externo que contratará el proyecto, se requiere una persona que realice todos los trámites que estipula la ley como: impuestos, afiliaciones al IESS, balances e informes financieros semestrales y anuales, análisis de la situación financiera de la empresa. Se requerirá una persona de 25 a 35 años, con estudios en Contabilidad o Finanzas; con experiencia de dos años en empresas o emprendimientos de exportación. Los honorarios profesionales por esta persona serán de 336 dólares incluido IVA.

Departamento de operaciones: en este apartado se considera a todos los artesanos quienes de igual manera trabajaran con la empresa en la fabricación de los productos, pero no mantendrán una relación de dependencia laboral directa, sino más bien empezaran como servicios prestados. Se encargarán de todo el proceso de producción, desde que se les abastece de materia prima hasta el etiquetado del producto.

Coordinador de operaciones: se necesitará una persona que esté al frente del departamento de operaciones donde los roles principales de este cargo son: negociaciones con artesanos, temas logísticos y de control de calidad, manejo de insumos y productos terminados. Se requiere una persona de 25 a 35 años, con estudios en Administración de Empresas o carreras afines; con experiencia de dos o más años en temas operacionales, Supply Chain, y negociaciones. Su sueldo será de 410,05 dólares mensuales.

Coordinador de marketing y ventas: se requerirá una persona que se ocupe de todos los temas publicitarios, promocionales y de relaciones públicas del proyecto, así como las ventas, que maneje los canales de comunicación como las redes sociales y página web. Se requiere una persona de 25 a 35 años, con estudios en Marketing o Publicidad; con experiencia de dos años o más en promoción de empresas exportadoras en el extranjero. Su sueldo será de 410,05 dólares mensuales.

6.3.2. Análisis comparativo con empresas de la industria

Para establecer una comparación directa entre el proyecto y otras empresas de la industria ecuatoriana, se toma como referencia a la tienda Catelina Ec, la cual se encuentra en el mismo giro de negocio, y trabaja con un modelo de organigrama similar pero el cual no se lo tiene bien definido, porque sus propietarias son las que se ponen al frente de todos los procesos de cualquier índole de este negocio al ser un negocio familiar (Catelina EC, 2018), viéndolo como una desventaja el no delegar funciones que pueden ser demasiado complicadas y que dependa todo de una o dos personas, además que eso puede repercutir en un mal sistema de gestión y por ende en la disminución de las ventas.

Por lo cual, *Pour Semper* busca generar un equipo de trabajo desde el inicio para no enfrentar ese tipo de inconvenientes, además que para seguir expandiendo la marca internacionalmente todos los procesos en la empresa, así como los cargos deben estar bien definidos.

7. EVALUACIÓN FINANCIERA

En este capítulo se evalúa netamente los números para determinar si la puesta en marcha del proyecto es viable o no, para lo cual se utilizaron datos obtenidos en todo el análisis posterior que justifican todos los resultados obtenidos.

7.1. Fuentes y políticas financieras del proyecto

En este proyecto se implementarán varias políticas financieras como: las políticas de entrega de productos, considerando que no se tendrá inventario como tal de producto terminado, más que en las tiendas donde se comercializaran los productos, solo se manejará inventario de materiales e insumos para producir.

Las políticas de pago a proveedores se establecieron en un 50% a contado y un 50% a un plazo de treinta días por motivo de tener liquidez en el flujo del proyecto y no realizar desembolsos fuertes en un solo pago. Las políticas de cobro a los clientes se las planteó en un 70% de contado y 30% en un plazo de 30 días,

debido al alto precio de los productos, de manera que se pueda seguir comercializando; sin embargo, al tratarse de un negocio que está empezando se restringirá el crédito a las tiendas.

El pago a los artesanos se lo realizará luego de entregada la mercadería, respetando los plazos establecidos, esto es aproximadamente de 133 productos mensuales. El único inventario que se manejará es el de la materia prima a usar, lo cual se realizará con abastecimientos semestrales de esta, y utilizando mensualmente la cantidad de material requerido para la confección de los productos.

7.2. Proyección de ingresos, costos y gastos

7.2.1. Proyección de ingresos

La proyección de ingresos contempla los ingresos por la venta de los dos productos que se pretende comercializar, blusas y accesorios, en donde se tomó en cuenta el 40,98% de mercado, luego de la segmentación realizada y los porcentajes obtenidos de las encuestas sobre qué porcentaje compran blusas y quienes compran accesorios como complementos, además tomando referencia de la capacidad de producción del total de artesanos en la provincia de Imbabura, con sus asociaciones de artesanos y bordadores de cada comunidad.

En el primer año la demanda de blusas será de 1.084 anuales, y de accesorios 516 anuales, para tener un total de 1.601 artículos; esto a razón de que el 90% de mujeres encuestadas compra blusas y el 42,86% compra accesorios como complementos, datos que irán aumentando 0,85% cada año respondiendo al crecimiento de las industrias involucradas.

El PVP al que se comercializarán los productos en las tiendas, en el primer año, es de € 70 las blusas, lo cual a la tasa de cambio actual equivale a \$77; y de € 20 que son \$22. Este precio irá aumentando con el promedio inflacionario ecuatoriano calculado de 1,65% para que en el año cinco el precio de venta sea de € 74,20 que equivale a \$82,20 por blusa, y de cada accesorio será € 21,20 que equivalen a \$23,49.

El margen neto de ganancia del ejercicio es bajo en el primer año con 6,26% pero luego se incrementa hasta llegar a un margen de 11,81% en el quinto año del proyecto. Las proyecciones de ventas estimadas para el proyecto se muestran a continuación, tomando en cuenta que se quiere captar un 40,98% de la demanda y que actualmente la participación de mercado de la tienda ecuatoriana que distribuirá los productos es de 16%, en comparación con otras marcas que abarcan la mayoría del mercado, por lo que se alinearán esfuerzos para luego de los cinco primeros años incrementar en 4% la participación de mercado y llegar al 20% del total de la industria textil de tiendas especializadas.

Tabla N.º 18: Ventas proyectadas a 5 años.

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Demanda de Blusas	1.084	1.094	1.103	1.113	1.122
Demanda de accesorios	516	521	525	530	535
Volumen de Ventas Anuales	1.601	1.615	1.629	1.643	1.657
PRECIO BLUSA	77,00	78,27	79,56	80,87	82,20
PRECIO ACCESORIO	22,00	22,36	22,73	23,11	23,49
Ingresos por blusas	83.500,82	85.627,53	87.772,30	89.994,35	92.265,79
Ingresos por accesorios	11.361,41	11.650,78	11.942,61	12.244,95	12.554,01
TOTAL INGRESOS POR AÑO	94.862,23	97.278,31	99.714,91	102.239,29	104.819,80

7.2.2. Proyección de costos y gastos

Los costos del proyecto se basaron en la materia prima directa e indirecta necesaria para la producción de las mercancías, además de la mano de obra que cobran los artesanos por cada prenda o accesorio confeccionado; donde además se incluyeron los costos de exportación en los que se incurrirá como el flete interno e internacional siendo esta una exportación con una carga considerada como envío Courier al no alcanzar el mínimo peso requerido para que se considere carga tipo B.

Tabla N.º 19: Proyección de Costos

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
CANTIDAD ANUAL BLUSAS	1.084	1.094	1.103	1.113	1.122
COSTO DE VENTA UNITARIO BLUSAS	37,58	37,71	37,82	37,94	38,07
COSTO TOTAL BLUSAS	40.756,33	41.250,16	41.728,43	42.225,02	42.726,26
CANTIDAD ANUAL DE ACCESORIOS	516	521	525	530	535
COSTO DE VENTA UNITARIO ACCESORIOS	9,17	9,27	9,38	9,48	9,59
COSTO TOTAL ACCESORIOS	4.734,46	4.832,00	4.926,85	5.025,16	5.125,41

Se analizaron los gastos de administración como: los gastos de sueldos del personal, los gastos por servicios prestados, gastos de oficina, arriendo, gastos legales de constitución, gastos por servicios públicos, gastos para tramites de exportación, gastos de publicidad y gastos promocionales a la feria que se quiere asistir, para un mayor detalle de los gastos a considerar (Ver Anexo 5).

Tabla 20 Proyección de Gastos

	PROYECCIÓN DE GASTOS				
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
GASTOS ADMINISTRACION	35.570,37	32.655,95	33.215,12	34.041,16	34.318,21
GASTOS DE VENTAS	3.124,00	1.560,00	2.404,00	840,00	840,00

7.3. Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital

7.3.1. Inversión Inicial

La inversión inicial necesaria para poner en marcha el plan de negocio “*Pour Semper*” es de \$20.558,14. Esta inversión se compone de cuatro variables que son: **inversión en activos fijos**, se considera la compra de mobiliario de oficina, y equipos de computación; los cuales se utilizarán para adecuar la oficina de la empresa en Quito, y para la facilidad de llevar y traer los productos de Quito a Imbabura.

La siguiente variable es **inversión en software**, que abarca todo el tema de una página web transaccional para realizar compras en línea, esto se consideró como software en el cual invertirá el negocio. Se tiene además **inversión en certificación**, lo cual se trata de adquirir una certificación de comercio justo como un bien intangible de la empresa que le agrega más valor a largo plazo. Y finalmente, el **capital de trabajo** que contempla todos los costos y gastos incurridos en un periodo de tiempo, los cuales permiten la operación normal de la empresa. A continuación, se detallan los valores:

Tabla N.º 21: Detalle Inversión Inicial

CAPITAL DE TRABAJO	9.959,54
INVERSIÓN EN ACTIVOS FIJOS	3.339,00
INVERSIÓN EN SOFTWARE	1.200,00
INVERSIÓN EN CERTIFICACIÓN	6.089,60
INVERSIÓN INICIAL	20.588,14

7.3.2. Capital de Trabajo

El capital de trabajo necesario para la operatividad del emprendimiento “*Pour Semper*”, es de \$9.959,54 para el primer año considerado un ciclo productivo; al

llegar al quinto año este monto no vario mucho, siendo \$10.930,79 el monto requerido para que el negocio siga funcionando adecuadamente cubriendo todos los gastos y costos referentes a un período.

Tabla N.º 22: Crecimiento de Capital de Trabajo

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
CAPITAL DE TRABAJO	9.959,54	9.737,23	9.970,05	9.949,60	10.061,39

7.3.3. Estructura de Capital

La estructura de capital en este proyecto se compone de: 40% capital propio por un valor de \$8.235,25 con el aporte de dos socios que formarán la empresa; el 60% restante se lo financiará a través de una deuda a largo plazo, por un monto de \$12.352,88; se contraerá con el Banco del Pacífico, como un crédito de naturaleza comercial para Pymes, a una tasa de interés de 9,50% anual, por un plazo de 36 meses o tres años. Los dividendos mensuales que se deben abonar son de \$395,70 fijos.

7.4. Proyección de estado de resultados, situación financiera, flujo de efectivo y flujo de caja

7.4.1. Estado de Resultados

En el primer año Pour Semper tiene proyectado ventas por el valor de \$94.862,23 con cantidades anuales de 1.084 blusas y 516 accesorios siendo un total de 1.601 productos; las ventas llegan al quinto año a un valor de \$104.819,80.

En las utilidades se puede denotar un crecimiento positivo de estas siendo en el año 1 el valor de \$5.934,04 por motivo de todos los gastos incurridos en el primer año como gastos de constitución, certificación, los cuales son necesarios para poner el negocio en marcha; por otro lado, se evidencia que la utilidad tiene un crecimiento paulatino más fuerte desde el tercer año que ya se termina de pagar la deuda a largo plazo, por lo cual disminuyen los gastos por intereses, causando una optimización de costos y gastos y así aprovechar la ganancia de este negocio apostando por su rentabilidad positiva. El margen neto del proyecto desde el primer año es positivo y alentador para la inversión, esto quiere decir que la ganancia percibida después de todos los gastos empieza en un 6,26% y para el año quinto año asciende a 11,81%. (Ver Anexo 5).

7.4.2. Estado de Situación Financiera

Para el estado de situación financiera, en el primer año se tiene un valor de activos por \$23.177,74 lo cual tiene una tendencia creciente para llegar al año cinco y convertirse en \$62.472,95. En tema de inventarios, solo se mantendrá inventario de materia primera que va a adquirirse semestralmente para cubrir la confección de los productos. El activo corriente tiene tendencia creciente, y al contrario, el activo no corriente va descendiendo por la depreciación y amortización de los activos. Los pasivos o las deudas del proyecto van desde \$14.942,49 en el primer año y decrecen hasta \$6.209,33 en el último año. En el pasivo no corriente se contempla la deuda que se adquiere para financiar la puesta en marcha del proyecto, la cual se mantendrá por tres años (Ver Anexo 6).

7.4.3. Flujo de Efectivo

El estado de Flujo de Efectivo muestra cómo va variando el dinero período a período y las razones de estos movimientos, por lo cual se puede recalcar que para el estado de flujo de efectivo de *Pour Semper* existen variaciones significativas desde el tercer año, esto a causa de que en este año se realiza otro viaje a la feria internacional para promocionar los productos, además en el cuarto y quinto año se incrementa notablemente el efectivo porque se termina de pagar la deuda a largo plazo, lo cual ya no representa un egreso para el proyecto e incrementa su viabilidad (Ver Anexo 7).

7.4.4. Flujo de Caja

El Flujo de Caja del Proyecto, tiene un valor inicial en el año 1 de \$8.935,35 el cual aumenta hasta concluir en el quinto año proyectado en \$24.731,51, teniendo una disminución en el año 3 debido a la reinversión que se hará en equipos de computación para su respectivo reemplazo (Ver Anexo 8)

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

7.5.1. Proyección de flujo de caja del inversionista

Para el flujo de caja del inversionista, de igual manera se inicia con un valor positivo en el año 1 de \$4.554,42; con un mismo decrecimiento en el año 3 por

la reinversión en equipos de computación, para posteriormente terminar en un valor de \$24.731,51; los valores se igualan debido a que la deuda a largo plazo se termina de pagar en el tercer año de iniciado el proyecto (Ver Anexo 9).

7.5.2. Cálculo de la tasa de descuento

La tasa de descuento utilizada para evaluar el proyecto utiliza varios componentes para su cálculo como los detallados a continuación:

Tabla N.º 23: Datos para cálculo de Tasa de Descuento

DATOS PARA TASA DE DESCUENTO	
Tasa libre de riesgo	1,76%
Rendimiento del Mercado	9,09%
Beta	0,91
Beta Apalancada	1,51
Riesgo País	11,42%
Tasa de Impuestos	25%
Participación Trabajadores	15%
Escudo Fiscal	33,70%
Razón Deuda/Capital	1,50
Costo Deuda Actual	9,50%

Con estos datos se pudo obtener valores para las tasas de descuento que son: CAPM (*Capital Asset Pricing Model*) con un valor de 26,88% y WACC (*Weighted Average Costo of Capital*) o Costo Promedio Ponderado del Capital que es de 14,53%.

7.5.3. Criterios de Valoración

Los criterios de valoración utilizados para evaluar el proyecto son varios como: el Valor Actual Neto (VAN), el cual se calcula con cada una de las tasas de descuento y los flujos de caja del inversionista y del proyecto, donde los resultados obtenidos son: \$22.886,70 para el flujo del proyecto y \$14.932.05 para el flujo del inversionista.

Por otro lado, se calculó el Período de Recuperación (PRI) para el flujo del proyecto donde se evidencia que la inversión se recuperará en 2 años, y para el flujo del inversionista en 2 años y 49 días; esto a razón de la baja inversión para poner en marcha el proyecto y el flujo de efectivo positivo en todos los años.

La Tasa Interna de Retorno (TIR) en este caso nos indica que si es mayor a las tasas de descuento calculadas el proyecto puede ser fácilmente aceptado y generará rentabilidad, en este caso para el flujo del proyecto la TIR es 44,06% y

para el flujo del inversionista es 79,45%, esto como resultado de la baja inversión que requiere el negocio, y que además presenta ganancias en el desarrollo.

Tabla N.º 24: Criterios de Valoración

CRITERIOS DE VALORACIÓN FINANCIERA

EVALUACIÓN FLUJOS DEL PROYECTO			EVALUACIÓN FLUJO DEL INVERSIONISTA		
VAN	\$22.886,70		VAN	\$14.932,05	
PRI	2,00	AÑOS	PRI	2,49	AÑOS
TIR	48,06%		TIR	79,45%	
IR	220,13%		IR	400,31%	

Como recomendaciones es importante evaluar constantemente los gastos y costos para ir optimizándolos de alguna manera e ir aumentando la rentabilidad, además se podría considerar ya no la tercerización de la producción para reducir costos de mano de obra, costos de transporte.

7.6. Indicadores financieros

Para los indicadores financieros de la industria se tomó datos de la Superintendencia de Compañías con empresas o negocios que estén en el mismo CIU (SUPERCIAS, 2019).

7.6.1. Índices de Liquidez

Para las razones de liquidez tenemos: la razón corriente la cual nos indica la capacidad del proyecto para reaccionar a los pasivos como deudas u obligaciones financieras, en el primer año del proyecto por cada dólar se tiene 3,66 para responder, frente a la industria que tiene 0,52 ctvs.

Tabla N.º 25: Razones de Liquidez

	0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	INDUSTRIA
LIQUIDEZ							
Razón corriente		3,66	4,81	5,51	7,67	9,84	0,52

7.6.2. Índices de Endeudamiento

Los índices de endeudamiento indican la estructura de capital del proyecto, en este literal tenemos: la razón deuda/capital que es cuánto dinero es prestado y cuánto dinero es propio, para el año 1 tenemos un valor de 0,93 ctvs eso quiere decir que por cada dólar propio hay una deuda de tal valor; frente a la industria que tiene 137,2. Cabe recalcar que los índices de la industria contemplan mucho endeudamiento por los elevados costos en inversión de este tipo de proyectos.

Tabla N.º 26: Índices de Endeudamiento

ENDEUDAMIENTO						
Razón deuda / capital	0,993	0,442	0,180	0,137	0,110	137,52

7.6.3. Índices de Rentabilidad

La Rentabilidad del proyecto es medida de manera principal por los índices de rentabilidad, en donde se tomó en cuenta los siguientes: la Rentabilidad Neta de Activos, donde se obtuvo que en el primero año será de 21,01% frente a 2,40% de la industria, esto indica que el proyecto es eficaz para generar utilidades en las operaciones. El siguiente indicador es la Rentabilidad Neta sobre Patrimonio, los resultados son en el primero año 41,88% frente a un 3,33% de la industria, lo cual genera expectativa para saber que si se invierte en el proyecto al indicar hay una relación positiva entre las utilidades y el crecimiento del emprendimiento.

Tabla N.º 27: Índices de Rentabilidad

RENTABILIDAD						
Rentabilidad Neta de Activos	21,01%	26,78%	24,64%	22,72%	19,81%	2,40%
Rentabilidad sobre patrimonio	41,88%	38,62%	29,08%	25,83%	22,00%	3,33%

7.6.4. Índices de Actividad

La rotación de los activos no corrientes es el primero índice de actividad que se calculó, donde en el primer año el valor es de 11,5 veces; eso quiere decir que para obtener ingresos se utilizó 11,5 veces en el primer año el activo frente a un 4,11 de la industria.

Tabla N.º 28: Índices de Actividad

ACTIVIDAD						
Rotación de Activos No Corrientes	11,5	16,4	16,4	27,1	76,1	4,11

Las razones para mejorar los índices financieros son varias como: trabajar con los activos para en medida de irlos aumentando generar mayores ingresos, mejorar la rentabilidad optimizando costos y gastos, utilizar la capacidad máxima para generar operaciones eficientes y eficaces haciendo que le empresa genere productos de valor.

8. CONCLUSIONES GENERALES

Las conclusiones luego de realizar este trabajo se presentan a continuación:

- Para determinar la viabilidad del proyecto se evaluaron los resultados obtenidos en el análisis financiero, mostrando un escenario alentador con resultados positivos para el proyecto, considerando las tasas de descuento como el CAPM y el WACC que son 14,53% y 26,88% respectivamente, además los valores positivos del VAN, y destacando que es un proyecto que no incurre en una inversión inicial alta, se concluye que es un proyecto viable para ponerlo en marcha, obteniendo ganancias modestas que a mediano plazo tendrán un crecimiento oportuno mostrando la estabilidad y el correcto desenvolvimiento del mismo.
- Al existir un Acuerdo Comercial entre Ecuador y la Unión Europea, esto favorece al ingreso de los productos a territorio francés favoreciéndose con un arancel cero que involucra menos costos para el proyecto. Además de la alineación con las tendencias de consumo y poder adquisitivo que presenta el mercado objetivo, motiva a que el proyecto consiga éxito en su puesta en marcha, considerando que los franceses son clientes con apertura a productos nuevos y artesanales de otros países, con consciencia de compra buscando un impacto social y ambiental positivo.
- El mercado objetivo al que se va a dirigir estos productos comprenden una población extensa de mujeres de edades entre 24 a 65 años, que tienen el poder adquisitivo para comprarlos y además considerando las características que tendrán, se busca ir fidelizando mercado que opte por comprar la marca de este plan de negocio, ayudados por la asistencia a ferias internacionales y el apoyo de organismos como ProEcuador es un producto potencialmente fuerte para abarcar el nicho de mercado al que se dirige.
- La técnica ancestral del bordado da un valor agregado alto por lo que se busca trabajar de la mano con artesanos, garantizando un emprendimiento que fomente el comercio justo desde sus inicios, y que esto se vea reflejado en los productos ofertados. Es clave indicar que este tipo de bordados son muy bien valorados por extranjeros debido a que se consideran como productos

exclusivos que no se encuentran en cualquier parte del mundo y que además siendo catalogada como una nueva tendencia de moda llamada moda étnica, se está abarcando nuevas maneras de promocionar el potencial de un producto ecuatoriano.

- El marketing propuesto en este plan de negocio se enfoca en sobresaltar las cualidades del producto, como son exclusividad, personalización y un contacto directo con el proceso de creación y los artesanos productores con los clientes; esto muestra el compromiso del nuevo negocio de brindar condiciones justas de comercio, al incluir los datos del artesano confeccionista en las etiquetas del producto; incentivar a la promoción mediante redes sociales que es el medio más usado en el mercado francés, además de asistir a ferias internacionales, trabajar en conjunto con las tiendas distribuidoras, buscando el crecimiento en conjunto de este proyecto.
- Al no constituirse como una tienda propia en París, Francia, el trabajo con las dos tiendas distribuidoras debe contemplar el afianzar relaciones para la consecución de los objetivos planteados, además de no recibir mala publicidad por parte de estas que perjudiquen el buen funcionamiento y las relaciones de las partes; para esto se definen bien las condiciones y los márgenes a obtener de la tienda para que no se generen conflictos.

En conclusión es importante recalcar la viabilidad financiera y comercial del plan de negocios propuesto, donde la exportación de blusas con diseños bordados a mano y bisutería artesanal al mercado francés, se presenta como una oportunidad de inversión para conquistar un nicho de mercado europeo, donde además es importante indicar que lo que más se busca es potenciar las habilidades de los artesanos ecuatorianos y su promoción en el mundo, generando mayores plazas de empleo, una promoción internacional de los productos ofrecidos y abrir mercados para que otros emprendimientos puedan perfilarse para seguir exportando al mundo.

Referencias

- AEVD. (Agosto de 2017). *Asociación Ecuatoriana de Venta Directa*. Obtenido de <https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/economia/4/la-venta-directa-emplea-a-cerca-de-900-000-personas>
- AIPPIX. (Septiembre de 2019). *Diseño Web Aippix*. Obtenido de <https://www.aippix.com/blog-web-guayaquil/paginas-web-ecuador-precios.html>
- AITE. (2017). *Asociación de Industriales Textiles del Ecuador*. Obtenido de <https://www.ekosnegocios.com/articulo/sector-textil-confeccion>
- AMBAFRANCE. (2018). *Ambassade de France à Santiago du Chili*. Obtenido de <https://cl.ambafrance.org/Francia-a-la-cabeza-del-textil>
- BCE. (02 de Julio de 2019). *Banco Central del Ecuador*. Obtenido de <https://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/1182-la-econom%C3%ADa-ecuatoriana-creci%C3%B3-06-en-el-primer-trimestre-de-2019>
- Catelina EC. (2018). *Catelina: Nuestra Historia*. Obtenido de <https://catelina.com.ec/nuestra-historia/>
- CONAGOPARE. (Noviembre de 2016). *Consejo Nacional de Gobiernos Parroquiales Rurales Imbabura*. Obtenido de <http://conagopareimbabura.gob.ec/2016/07/28/union-europea-y-conagopare-imbabura-inspeccionaron-avance-de-obras/>
- COPCI. (Diciembre de 2010). *Aduana del Ecuador: Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones*. Obtenido de <https://www.aduana.gob.ec/regimenes-aduaneros/>
- DATOS MACRO. (2018). *Expansión- Datos Macro*. Obtenido de <https://datosmacro.expansion.com/pib/francia?anio=2018>
- DHL. (2019). *DHL Express*. Obtenido de http://www.dhl.com.ec/content/dam/downloads/ec/express/es/shipping/rate_guide/dhl_express_rate_transit_guide_ec_es.pdf

- DIPLOMATIE. (Marzo de 2018). *France Diplomatie*. Obtenido de <https://www.diplomatie.gouv.fr/es/asuntos-globales/diplomacia-economica/politica-comercial-del-gobierno/>
- Doing Business. (2019). *Doing Business Midiendo regulaciones para hacer negocios*. Obtenido de <http://espanol.doingbusiness.org/es/data/exploretopics/trading-across-borders>
- Ecommerce Foundation. (06 de Julio de 2018). *Ecommerce en Francia: Venta país a país*. Obtenido de <https://www.ecommerce-nation.es/ecommerce-francia-cifras-2018/>
- EFE. (Enero de 2019). *REVISTA VISTAZO*. Obtenido de <https://www.vistazo.com/seccion/pais/actualidad-nacional/ecuador-inicia-2019-con-incertidumbre-economica-y-politica>
- Facebook para empresas. (28 de Julio de 2019). *Facebook*. Obtenido de <https://es-la.facebook.com/business/help/201828586525529?id=629338044106215>
- IFM. (Enero de 2018). *Institute Français de la Mode*. Obtenido de <https://www.modaes.es/entorno/las-ventas-del-comercio-de-moda-en-francia-crecen-un-06-en-2017-su-primera-subida-de-los-ultimos-diez-anos.html>
- INEC. (Junio de 2012). *Instituto Nacional de Estadísticas y Censos*. Obtenido de https://aulasvirtuales.udla.edu.ec/udlapresencial/pluginfile.php/184245/mod_resource/content/1/CIIU4.pdf
- INEC. (2018). *Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos*. Obtenido de <https://www.revistalideres.ec/lideres/ventas-on-line-amplian-mercado.html>
- INEN. (2019). *Servicio Ecuatoriano de Normalización*. Obtenido de <https://www.normalizacion.gob.ec/sello-de-calidad-inen/>

- INSEE. (2018). *Institut National de la statistique et des études économiques*.
Obtenido de <https://www.insee.fr/en/statistiques?idprec=103088458&theme=0>
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2017). *Fundamentos de Marketing* (Octava ed.).
México: Pearson.
- Lema, M. (Diciembre de 2016). *Escuela Politecnica Nacional*. Obtenido de
<https://bibdigital.epn.edu.ec/bitstream/15000/16951/1/CD-7534.pdf>
- Malhotra, N. (2008). *Investigación de Mercados*. México: Pearson.
- MINISTERIO DE COMERCIO EXTERIOR. (11 de Noviembre de 2016).
Ministerio de Comercio Exterior e Inversiones. Obtenido de
<https://www.comercioexterior.gob.ec/acuerdo-comercial-ecuador-union-europea/>
- MINISTERIO DE ECONOMÍA Y FINANZAS. (18 de Diciembre de 2018).
Ministerio de Economía y Finanzas. Obtenido de
<https://www.finanzas.gob.ec/gobierno-expide-reglamento-de-ley-de-fomento-productivo/>
- Ministerio del Trabajo. (16 de Enero de 2019). *Ministerio del Trabajo: Tabla Sectorial 2019*. Obtenido de
<http://www.ecuadorlegalonline.com/laboral/tabla-sectorial-2019-ministerio-del-trabajo/>
- Mintzberg, H. (2018). *EL proceso estratégico: coceptos, contextos y casos*.
México: Prentice Hall . Obtenido de
http://www.unipamplona.edu.co/unipamplona/portallG/home_4/mod_virtuales/modulo5/2.2.pdf
- MIPRO. (Abril de 2018). *Ministerio de Industrias y Productividad*. Obtenido de
<https://www.industrias.gob.ec/sector-textil-ecuatoriano-quiere-crecer-competitivamente-para-captar-mercados-externos/>

- PARIS. (2015). *Oficina de Turismo y Congresos*. Obtenido de <https://es.parisinfo.com/shopping/lujo-belleza-y-bienestar-en-paris/joyeria-el-marco-de-la-place-vendome>
- Perez, M. (17 de Julio de 2016). *La Revista In*. Obtenido de <https://larevista.in/moda/diferentes-tipos-de-blusas/>
- Premios Latinoamerica Verde. (2017). *Producción y consumo responsable*. Obtenido de https://www.premioslatinoamericaverde.com/consumo_responsable/
- PROCOLOMBIA. (Octubre de 2015). *ProColombia: Exportaciones, turismo, inversión, marca país*. Obtenido de <http://www.procolombia.co/actualidad-internacional/bisuteria-y-joyeria/francia-compra-mas-bisuteria-hecha-con-textiles-cueros-y-vidrio>
- PROECUADOR. (2017). *Instituto de Promocion de Exportaciones e Inversiones*. Obtenido de <https://www.proecuador.gob.ec/estudio-especiales-de-prendas-autoctonas-y-culturales-en-francia/>
- PROECUADOR. (Junio de 2017). *Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones*. Obtenido de <https://www.proecuador.gob.ec/pro-ecuador-apuesta-por-la-innovacion-textil-en-designer-book/>
- PROECUADOR. (12 de Diciembre de 2017). *Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones*. Obtenido de <https://www.proecuador.gob.ec/catalogo-permitira-potenciar-exportaciones-del-sector-textil/>
- RECUPRENDA. (2018). *Recuprenda via verde para tu ropa*. Obtenido de <http://recuprenda.es/2018/07/francia-impulsa-la-economia-circular-del-sector-textil/>
- RFI. (2016). *Radio France Internationale*. Obtenido de http://www1.rfi.fr/actues/articles/077/article_847.asp
- Ríos, J. (2016). *ResearchGate*. Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/318015265_Innovacion_y_tecn

ologia_en_la_industria_textilera_ecuatoriana_Innovation_and_technology_in_the_ecuadorian_textile_industry

Sanchez, J. (2019). *Enciclopedia de Economía: Estrategia Pull*. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/estrategia-pull.html>

Sánchez, L. (2015). Vestirse de Verde. *Revista Gestión Ecuador*, 48-50.

Santander. (Abril de 2019). *Santander TradePortal*. Obtenido de <https://es.portal.santandertrade.com/gestionar-embarques/francia/tramites-aduaneros-importacion>

Santander Trade Portal. (Abril de 2019). *Santander Trade Portal*. Obtenido de <https://es.portal.santandertrade.com/analizar-mercados/francia/llegar-al-consumidor?>

SENAE. (2018). *Aduana del Ecuador*. Obtenido de <https://www.aduana.gob.ec/reglamento-copci/>

SUPERCIAS. (2019). *Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros*. Obtenido de https://appscvsmovil.supercias.gob.ec/portaldeinformacion/consulta_cia_menu.zul?expediente=50421&tipo=1

TRADEMAP. (2019). *TradeMap*. Obtenido de https://www.trademap.org/Country_SelProductCountry.aspx?nvpm=3%7c218%7c%7c%7c%7c620630%7c%7c%7c6%7c1%7c2%7c2%7c1%7c1%7c2%7c1%7c1

UCMTF. (2018). *Union des Constructeurs de Matériel Textile de France*. Obtenido de <http://www.ucmtf.fr/fr/evenements-actualites/european-textile-machinery-roadshow-in-mexico-2/>

Who's Next. (Septiembre de 2019). *Who's Next Paris*. Obtenido de <https://www.periodicodeibiza.es/etiqueta/Who%27s+Next+Par%C3%ADs.html>

ANEXOS

Anexo 1. Tablas Porter

Amenaza de Nuevos Competidores

AMENAZA DE ENTRADA DE NUEVOS COMPETIDORES				
No.	VARIABLE	PONDERACIÓN	PUNTAJE	PROMEDIO PONDERADO
1	Requisitos de capital.	0,25	5	1,25
2	Costos logísticos	0,05	3	0,15
3	Diferenciación de producto.	0,5	3	1,5
4	Barreras gubernamentales	0,2	2	0,4
TOTAL		1		3,9

Amenaza de Productos Sustitutos

AMENAZA PRODUCTOS SUSTITUTOS				
No.	VARIABLE	PONDERACIÓN	PUNTAJE	PROMEDIO PONDERADO
1	Disponibilidad de sustitutos. Precio entre el ofrecido y el	0,65	5	3,25
2	sustituto. Propensión del comprador a	0,25	4	1
3	cambiar.	0,1	2	0,2
TOTAL		1		4,45

Poder de Negociación de los Clientes

PODER DE NEGOCIACION DE LOS CLIENTES				
No.	VARIABLE	PONDERACIÓN	PUNTAJE	PROMEDIO PONDERADO
1	Productos sustitutos.	0,5	4	2
2	Diferenciación.	0,25	1	0,25
3	Identificación de la marca.	0,25	1	0,25
TOTAL		1		2,5

Poder de Negociación de los Proveedores

PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES				
No.	VARIABLE	PONDERACIÓN	PUNTAJE	PROMEDIO PONDERADO
1	Concentración de los proveedores.	0,4	4	1,6
2	Impacto de los insumos.	0,3	1	0,3
3	Disponibilidad de insumos sustitutos	0,6	1	0,6
TOTAL		1		2,5

Rivalidad entre Competidores Existentes

RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES EXISTENTES				
No.	VARIABLE	PONDERACIÓN	PUNTAJE	PROMEDIO PONDERADO
1	Diversidad de los competidores.	0,5	3	1,5
2	Costos fijos elevados.	0,25	1	0,25
3	Diferenciación entre productos.	0,25	1	0,25
TOTAL		1		2

Anexo 2. Mapa Mental

PRENDAS DE VESTIR CON DISEÑOS BORDADOS A MANO

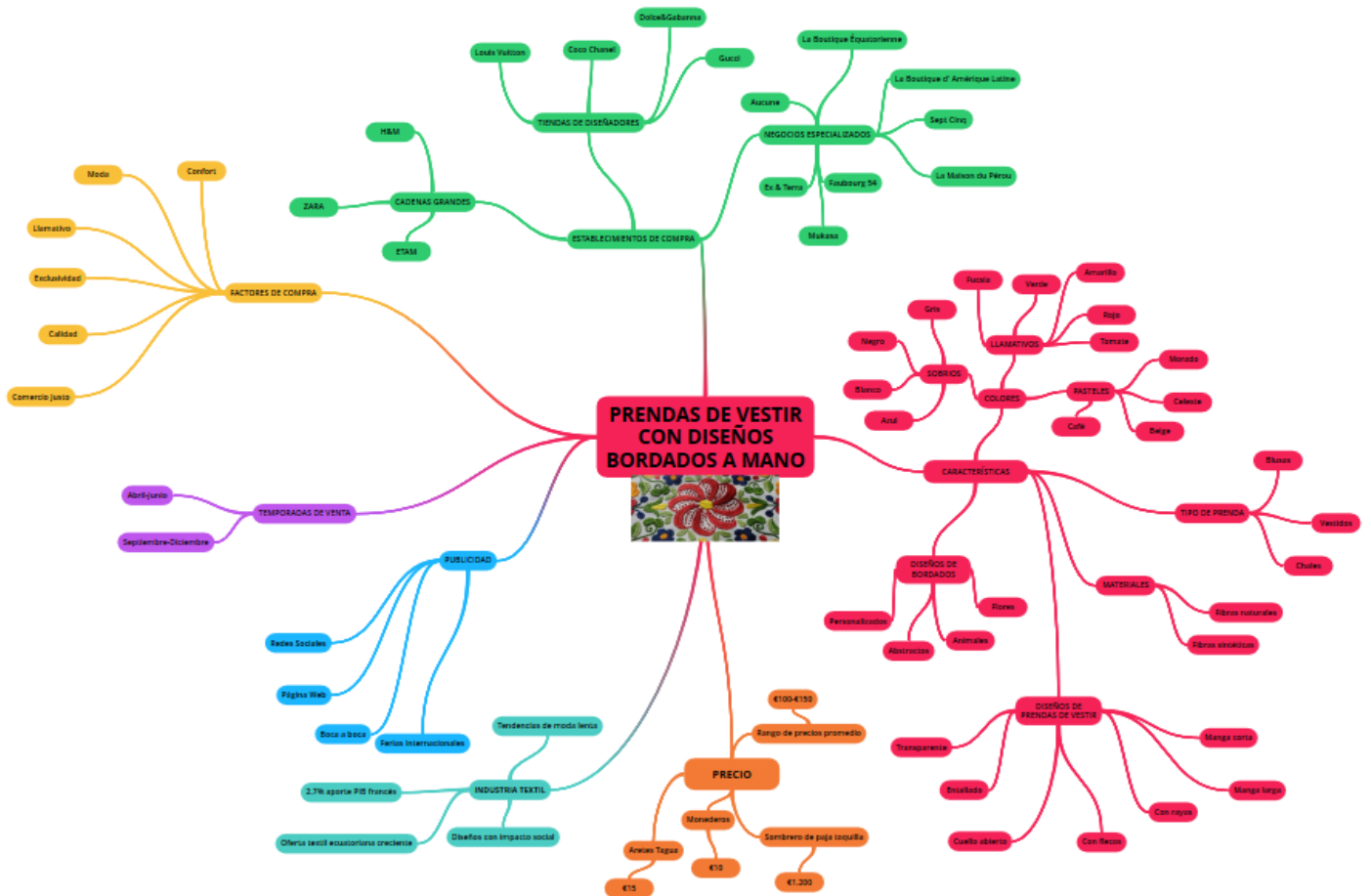


Figura 19. Resultados de la investigación cualitativa.

Anexo 3. Preguntas de encuesta

Enquête sur les blouses et les bijoux faits à la main

L'enquête suivante a pour objectif de déterminer si les Françaises souhaitent acheter des blouses et des bijoux aux motifs exclusifs, fabriqués à la main par des artisans équatoriens.

1) ¿À quelle fréquence achetez-vous des blouses et des bijoux de fantaisie ?

- Chaque mois
- Bimensuel
- Tous les trois mois
- Tous les six mois
- Chaque année

2) Quelles marques de blouses et accessoires préférez-vous acheter ?

- Zara
- H&M

- c. Forever 21
- d. Pull&Bear
- e. Stradivarius
- f. Guess
- g. Anton Heunis
- h. Christian Lacroix
- i. Alice Hubert
- j. Autre

3) Parmi les options suivantes. Quels sont les vêtements que vous portez le plus ?

- a. Blouses
- b. Les robes
- c. Pantalons
- d. Vestes
- e. Accessoires (châles, chapeaux, gants, bijoux fantaisie)

Nouveau concept

L'initiative cherche à produire et à commercialiser des vêtements, tels que des blouses, et des accessoires, par ailleurs des bijoux de fantaisie fabriqués à la main avec une technique de broderie afin d'améliorer le travail de plusieurs artisans de communautés équatoriennes et d'offrir des vêtements de qualité supérieure et personnalisés aux clients dans le marché français, en répondant à une tendance de la slow fashion (mode durable) qui favorise le commerce équitable entre producteurs et consommateurs.

- 4) Seriez-vous prêt à acheter des blouses avec des dessins brodés à la main et des bijoux faits à la main ? Si votre réponse est non, l'enquête est terminée.
 - a. Oui
 - b. Non
- 5) Des attributs suivants des blouses. Quel est le plus important pour vous ?
 - a. Le confort
 - b. La qualité
 - c. Le Prix
 - d. Le design
- 6) Quelles caractéristiques supplémentaires recherchiez-vous dans les blouses que vous achetez ?
 - a. Personnalisation
 - b. Nouveaux designs
 - c. Exclusivité
 - d. Valeurs Écologiques
 - e. Les blouses suivent les tendances de la mode actuelle
- 7) 7. Quelles couleurs de blouses portez-vous le plus quotidiennement ?
 - a. Couleurs Sobres (noir, blanc, bleu)
 - b. Haut en couleurs (Fuchsia, Vert, Rouge)
 - c. Couleurs pastel (Céleste, Beige)
- 8) De quels matériaux sont les blouses que vous achetez le plus ?
 - a. De Coton
 - b. En cuir
 - c. De Polyester
 - d. De Laine

- e. De la soie
- 9) 9. Quels types de dessins brodés voudriez-vous porter sur vos blouses ?
 - a. Figures abstraites
 - b. Les animaux
 - c. Des fleurs
 - d. Personnalisés
- 10) À quel prix entre 30€ et 150 € considérez-vous le juste prix des blouses brodées à la main ?
- 11) Où achetez-vous vos blouses ?
 - a. Grandes chaînes de vêtements
 - b. Magasins de dessinateurs
 - c. Boutiques spécialisées

Bijoux artisanaux

- 12) Parmi les attributs suivants des accessoires comme les bijoux, lequel est le plus important pour vous ?
 - a. Le confort
 - b. La qualité
 - c. Le Prix
 - d. Le design
 - e. La taille
- 13) Quelles caractéristiques supplémentaires recherchez-vous dans les bijoux que vous achetez ?
 - a. Personnalisation
 - b. Nouveaux designs
 - c. Exclusivité
 - d. Écologique
 - e. La mode
- 14) Quelles couleurs sont les accessoires que vous utilisez le plus au quotidien ?
 - a. Couleurs Sobres (noir, blanc, bleu)
 - b. Haut en couleurs (Fuchsia, Vert, Rouge)
 - c. Couleurs pastel (Céleste, Beige)
- 15) De quels matériaux sont les accessoires que vous achetez le plus ?
 - a. D'or
 - b. Argent
 - c. Bronze
 - d. Pierres
 - e. Tagua
 - f. Des fils
- 16) Quels types de dessins brodés voudriez-vous avoir dans vos accessoires ?
 - a. Figures abstraites
 - b. Les animaux
 - c. Des fleurs
 - d. Personnalisés
- 17) À quel prix entre 5 et 25 € considérez-vous le juste prix des accessoires de bijouterie artisanale ?
- 18) Où achetez-vous vos accessoires ?
 - a. Grandes chaînes de vêtements

- b. Magasins de dessinateurs
 - c. Boutiques spécialisées
- 19) Quelles sont les boutiques spécialisées dans la mode slow que vous connaissez ?
- a. La Boutique Équatorienne
 - b. La Boutique Amérique Latine
 - c. Sept Cinq
 - d. Faubourg54
 - e. Ex & Terra
 - f. Mukasa
- 20) Par quels médias voulez-vous connaître ces nouveaux produits ?
- a. Télévision
 - b. Réseaux sociaux
 - c. Les magazines
 - d. Courrier électronique
- 21) Quelles promotions aimeriez-vous le plus lors de l'achat de ces produits ?
- a. Jours de remise
 - b. Réductions pour des dates spéciales
 - c. 2x1 dans certains articles
- 22) Quel est votre niveau de revenu mensuel ?
- a. Moins de 1.521,2 €
 - b. 1 522 € - 1 800 €
 - c. 1 801 € - 2 000 €
 - d. Plus de 2 000 €
- 23) Quelle part de votre revenu mensuel est dépensée en blouses et en bijoux de fantaisie
- a. 100€-300€
 - b. 301€-600€
 - c. 601€-900€
 - d. Plus de 900€
- 24) En quels mois de l'année achetez-vous plus souvent des bijoux et des blouses ?
- a. D'avril à juin
 - b. De septembre à décembre
 - c. Le reste de l'année
- 25) Choisissez dans quelle tranche d'âge vous êtes
- a. 24-34
 - b. 35-44
 - c. 45-54
 - d. 55-64

Anexo 4. Tablas de contingencia

Cuenta de 13. Quelles caractéristiques supplémentaires recherchez-vous dans les bijoux que vous achetez? Choisissez deux options

Etiquetas de fila	Etiquetas de columna				Total general
	3	4	(en 5 blanco)		
1	10,00%	10,00%	10,00%	0,00%	30,00%
2	0,00%	10,00%	10,00%	30,00%	50,00%
4	0,00%	0,00%	10,00%	0,00%	10,00%
5	10,00%	0,00%	0,00%	0,00%	10,00%
Total general	20,00%	20,00%	30,00%	30,00%	100,00%

Cuenta de 6. Quelles caractéristiques supplémentaires recherchez-vous dans les chemisiers que vous achetez? Choisissez deux options

Etiquetas de fila	Etiquetas de columna		Total 4 general
	1		
1	20,00%	0,00%	20,00%
2	20,00%	0,00%	20,00%
3	10,00%	10,00%	20,00%
4	10,00%	0,00%	10,00%
5	30,00%	0,00%	30,00%
Total general	90,00%	10,00%	100,00%

Cuenta de 3. Parmi les options suivantes. Quels sont les vêtements que vous portez le plus? Choisissez trois options3

Etiquetas de fila	1	2	3	4	Total general
3	0,00%	14,29%	0,00%	14,29%	28,57%
4	0,00%	0,00%	0,00%	28,57%	28,57%
5	14,29%	28,57%	0,00%	0,00%	42,86%
(en blanco)	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Total general	14,29%	42,86%	0,00%	42,86%	100,00%

Cuenta de 16. Quels types de dessins brodés voudriez-vous avoir dans vos accessoires?

Etiquetas de fila	3	4	(en blanco)		Total general
1	10,00%	20,00%	10,00%	10,00%	50,00%
2	10,00%	0,00%	10,00%	0,00%	20,00%
3	0,00%	0,00%	10,00%	10,00%	20,00%
4	0,00%	0,00%	0,00%	10,00%	10,00%
Total general	20,00%	20,00%	30,00%	30,00%	100,00%

Cuenta de 14. Quelles couleurs sont les accessoires que vous utilisez le plus au quotidien?

Etiquetas de fila	3	4	(en blanco)		Total general
1	20,00%	0,00%	20,00%	20,00%	60,00%
2	0,00%	20,00%	10,00%	10,00%	40,00%
Total general	20,00%	20,00%	30,00%	30,00%	100,00%

Cuenta de 17. À quel prix entre 5 et 25 € considérez-vous le juste prix des accessoires de bijouterie artisanale?

Etiquetas de fila	1 general	Total
10	30,00%	30,00%
15	40,00%	40,00%
20	20,00%	20,00%
25	10,00%	10,00%
Total general	100,00%	100,00%

Cuenta de 19. Quelles sont les boutiques spécialisées dans la mode slow que vous connaissez? Choisissez trois options

Etiquetas de fila	1	2	3	Total general
1	10,00%	0,00%	20,00%	30,00%
2	0,00%	0,00%	10,00%	10,00%
3	0,00%	0,00%	10,00%	10,00%
4	0,00%	10,00%	10,00%	20,00%
7	20,00%	0,00%	10,00%	30,00%
Total general	30,00%	10,00%	60,00%	100,00%

Cuenta de 9. Quels types de dessins brodés voudriez-vous porter sur vos chemisiers?

Etiquetas de fila	1	4	Total general
1	20,00%	0,00%	20,00%
2	20,00%	0,00%	20,00%
3	30,00%	10,00%	40,00%
4	20,00%	0,00%	20,00%
Total general	90,00%	10,00%	100,00%

Cuenta de 10. À quel prix entre 50€ et 150 € considérez-vous le juste prix des les blouses brodées à la main?

Etiquetas de fila	1	4	Total general
1	80,00%	10,00%	90,00%
2	10,00%	0,00%	10,00%
Total general	90,00%	10,00%	100,00%

Cuenta de 20. Par quels médias voulez-vous connaître ces nouveaux produits?

Etiquetas de fila	1 general	Total
50	40,00%	40,00%
60	30,00%	30,00%
70	30,00%	30,00%
Total general	100,00%	100,00%

Cuenta de 20. Par quels médias voulez-vous connaître ces nouveaux produits?

Etiquetas de fila	1 general	Total
1	10,00%	10,00%
2	60,00%	60,00%
4	30,00%	30,00%
Total general	100,00%	100,00%

boutiques spécialisées dans la mode slow que vous connaissez? Choisissez trois options

Etiquetas de fila	1	2	3	Total general
1	20,00%	0,00%	10,00%	30,00%
2	10,00%	0,00%	0,00%	10,00%
3	10,00%	0,00%	0,00%	10,00%
4	0,00%	10,00%	10,00%	20,00%
7	30,00%	0,00%	0,00%	30,00%
Total general	70,00%	10,00%	20,00%	100,00%

Anexo 5. Estado de Resultados

ESTADO DE RESULTADOS ANUAL

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
VENTA NETA	94.862,23	97.278,31	99.714,91	102.239,29	104.819,80
BLUSAS	83.500,82	85.627,53	87.772,30	89.994,35	92.265,79
ACCESORIOS	11.361,41	11.650,78	11.942,61	12.244,95	12.554,01
COSTO DE VENTAS	45.490,79	46.082,16	46.655,28	47.250,19	47.851,67
BLUSAS	40.756,33	41.250,16	41.728,43	42.225,02	42.726,26
ACCESORIOS	4.734,46	4.832,00	4.926,85	5.025,16	5.125,41
UTILIDAD BRUTA	49.371,44	51.196,14	53.059,63	54.989,11	56.968,13
GASTOS ADMINISTRACION	35.925,45	35.011,04	35.570,21	36.365,70	36.713,13
GASTOS DE PERSONAL	20.268,01	21.943,88	22.305,51	22.673,11	23.046,76
REMUNERACION BASICA UNIFICADA	15.841,20	16.102,26	16.367,63	16.637,37	16.911,55
BENEFICIOS SOCIALES	4.426,81	5.841,61	5.937,88	6.035,74	6.135,21

VEHICULO	-	-	-	-	-	-
EQUIPOS DE COMPUTACION	2.414,00	2.414,00	2.414,00	4.947,49	2.533,49	2.533,49
DEPRECIACION ACUMULADA	-	-897,17	-1.794,33	-2.691,50	-1.144,12	-2.081,12
MUEBLES Y ENSERES	-	-92,50	-185,00	-277,50	-370,00	-462,50
VEHICULO	-	-	-	-	-	-
EQUIPOS DE COMPUTACION	-	-804,67	-1.609,33	-2.414,00	-774,12	-1.618,62
ACTIVOS INTANGIBLES	7.289,60	5.831,68	4.373,76	2.915,84	1.457,92	-0,00
ACTIVOS INTANGIBLES	7.289,60	7.289,60	7.289,60	7.289,60	7.289,60	7.289,60
SOFTWARE	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00
GASTOS DE CONSTITUCION	6.089,60	6.089,60	6.089,60	6.089,60	6.089,60	6.089,60
AMORTIZACION ACUMULADA	-	-1.457,92	-2.915,84	-4.373,76	-5.831,68	-7.289,60
SOFTWARE	-	-240,00	-480,00	-720,00	-960,00	-1.200,00
GASTOS DE CONSTITUCION	-	-1.217,92	-2.435,84	-3.653,76	-4.871,68	-6.089,60
PASIVO	14.942,49	14.072,94	10.195,56	5.863,84	6.017,82	6.209,33
PASIVOS CORRIENTES	2.589,61	5.454,76	5.682,75	5.863,84	6.017,82	6.209,33
CON TERCEROS	2.589,61	2.882,51	2.952,40	3.024,71	3.098,61	3.208,12
PROVEEDORES	2.589,61	2.612,51	2.677,95	2.745,74	2.815,04	2.919,87
HONORARIOS PROFESIONALES	-	270,00	274,45	278,97	283,57	288,24
EMPLEADOS	-	1.766,35	1.797,07	1.853,08	1.897,39	1.942,69
SUELDOS	-	1.195,35	1.215,05	1.235,07	1.255,43	1.276,12
BENEFICIOS SOCIALES	-	394,00	400,49	407,09	413,80	420,62
PARTICIPACION TRABAJADORES	-	177,00	181,53	210,91	228,16	245,95
FISCALES	-	520,76	531,62	577,77	606,80	636,67
IMPUESTO A LA RENTA	-	250,76	257,17	298,79	323,23	348,43
RETENCIONES FUENTE E IVA	-	270,00	274,45	278,97	283,57	288,24
INSTITUCIONES	-	285,14	401,66	408,28	415,01	421,85
APORTES IESS	-	285,14	289,84	294,62	299,47	304,41
FONDO DE RESERVA	-	-	111,82	113,66	115,54	117,44
PASIVO NO CORRIENTE	12.352,88	8.618,18	4.512,81	-	-	-
OBLIGACIONES INSTITUCIONES FINANCIERAS	12.352,88	8.618,18	4.512,81	-	-	-
PATRIMONIO	8.235,25	14.169,30	23.082,87	32.549,65	43.886,57	56.263,63
CAPITAL SOCIAL	8.235,25	8.235,25	8.235,25	8.235,25	8.235,25	8.235,25
CAPITAL PAGADO	8.235,25	8.235,25	8.235,25	8.235,25	8.235,25	8.235,25
RESERVAS	-	-	3.560,42	8.908,57	14.588,64	21.390,79
RES. LEGAL	-	-	2.967,02	7.423,81	12.157,20	17.825,66
RES. FACULTATIVA	-	-	593,40	1.484,76	2.431,44	3.565,13
PERDIDAS Y GANANCIAS	-	-	2.373,62	5.939,05	9.725,76	14.260,53
GANANCIAS AÑOS ANTERIORES	-	-	2.373,62	5.939,05	9.725,76	14.260,53
GANANCIA EJERCICIO 1	-	-	2.373,62	2.373,62	2.373,62	2.373,62
GANANCIA EJERCICIO 2	-	-	-	3.565,43	3.565,43	3.565,43
GANANCIA EJERCICIO 3	-	-	-	-	3.786,71	3.786,71
GANANCIA EJERCICIO 4	-	-	-	-	-	4.534,77
PERDIDAS O GANANCIAS DEL EJERCICIO	-	5.934,04	8.913,58	9.466,78	11.336,92	12.377,06
PERDIDAS O GANANCIAS DEL EJERCICIO	-	5.934,04	8.913,58	9.466,78	11.336,92	12.377,06
COMPROBACIÓN	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

Anexo 7. Flujo de Efectivo Anual

FLUJO DE EFECTIVO ANUAL						
	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Actividades Operacionales	-1.109,83	7.959,49	11.322,63	11.824,89	13.632,29	14.727,71
Utilidad Neta	-	5.934,04	8.913,58	9.466,78	11.336,92	12.377,06
Depreciaciones y amortización						
+ Depreciación	-	897,17	897,17	897,17	866,62	937,00

+ Amortización	-	1.457,92	1.457,92	1.457,92	1.457,92	1.457,92
- Δ CxC	-	3.162,07	80,54	81,22	84,15	86,02
- Δ Inventario MP Blusas	1.500,41	13,27	37,91	39,28	40,15	52,85
- Δ Inventario MP Accesorios	656,28	5,80	16,58	17,18	17,56	35,47
- Δ Inventario SF Blusas	1.165,76	10,31	29,46	30,52	31,20	41,06
- Δ Inventario SF Accesorios	376,99	3,33	9,53	9,87	10,09	20,38
+ Δ CxP TERCEROS	2.589,61	292,90	69,89	72,32	73,90	109,50
+ Δ CxP EMPLEADOS	-	1.766,35	30,72	56,01	44,31	45,30
+ Δ CxP FISCALES	-	520,76	10,86	46,15	29,03	29,87
+ Δ CxP INSTITUCIONES	-	285,14	116,52	6,62	6,73	6,84
Actividades de Inversión	10.628,60	-	-	-2.533,49	-	-
- Adquisición PPE e intangibles	10.628,60	-	-	-2.533,49	-	-
Actividades de Financiamiento	20.588,14	-3.734,70	-4.105,36	-4.512,81	-	-
+ Δ Deuda Largo Plazo al final del periodo	12.352,88	-3.734,70	-4.105,36	-4.512,81	-	-
- Pago de dividendos	-	-	-	-	-	-
+ Δ Capital	8.235,25	-	-	-	-	-
INCREMENTO NETO EN EFECTIVO	8.849,70	4.224,79	7.217,27	4.778,58	13.632,29	14.727,71
EFFECTIVO PRINCIPIOS DEL PERIODO	-	8.849,70	13.074,49	20.291,76	25.070,34	38.702,63
TOTAL EFECTIVO FINAL DE PERÍODO	8.849,70	13.074,49	20.291,76	25.070,34	38.702,63	53.430,34

Anexo 8. Flujo de Caja

FLUJO DE CAJA ANUAL

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INGRESOS		94.862,23	97.278,31	99.714,91	102.239,29	104.819,80
COSTO DE VENTA		45.490,79	46.082,16	46.655,28	-47.250,19	-47.851,67
Gastos de Administración y Ventas		36.694,37	34.215,95	35.619,12	-34.881,16	-35.158,21
Depreciación		-897,17	-897,17	-897,17	-866,62	-937,00
Amortización Intangibles		-1.457,92	-1.457,92	-1.457,92	-1.457,92	-1.457,92
UTILIDAD OPERACIONAL (ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPACIÓN)		10.321,99	14.625,11	15.085,42	17.783,40	19.414,99
15% Participación de Trabajadores		-1.548,30	-2.193,77	-2.262,81	-2.667,51	-2.912,25
25% Impuesto a la Renta		-2.193,42	-3.107,83	-3.205,65	-3.778,97	-4.125,69
UTILIDAD NETA		6.580,27	9.323,50	9.616,96	11.336,92	12.377,06
Depreciación		897,17	897,17	897,17	866,62	937,00
Amortización Intangibles		1.457,92	1.457,92	1.457,92	1.457,92	1.457,92
Inversión Inicial	10.628,60					
Inversión de Reemplazo				-2.533,49		
Inversión de Ampliación						
Inversión de Capital de Trabajo	-9.959,54					9.959,54
Valor de Desecho						
FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO	-20.588,14	8.935,35	11.678,59	9.438,55	13.661,46	24.731,51

Anexo 9. Flujo de Caja del Inversionista

FLUJO DE CAJA ANUAL

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INGRESOS		94.862,23	97.278,31	99.714,91	102.239,29	104.819,80
COSTO DE VENTA		-45.490,79	-46.082,16	-46.655,28	-47.250,19	-47.851,67
Gastos de Administración y Ventas		-36.694,37	-34.215,95	-35.619,12	-34.881,16	-35.158,21
Depreciación		-897,17	-897,17	-897,17	-866,62	-937,00
Amortización Intangibles		-1.457,92	-1.457,92	-1.457,92	-1.457,92	-1.457,92
Costos Financieros		-1.013,69	-643,03	-235,58	-	-
UTILIDAD OPERACIONAL (ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPACIÓN)		9.308,30	13.982,08	14.849,84	17.783,40	19.414,99
15% Participación de Trabajadores		-1.396,24	-2.097,31	-2.227,48	-2.667,51	-2.912,25
25% Impuesto a la Renta		-1.978,01	-2.971,19	-3.155,59	-3.778,97	-4.125,69
UTILIDAD NETA		5.934,04	8.913,58	9.466,78	11.336,92	12.377,06
Depreciación y Amortización		2.355,09	2.355,09	2.355,09	2.324,54	2.394,92
Inversión Inicial	-10.628,60					
Crédito Recibido	12.352,88					
Pago de Capital		-3.734,70	-4.105,36	-4.512,81		
Inversión de Reemplazo				-2.533,49		
Inversión de Capital de Trabajo	-9.959,54					9.959,54
FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA	-8.235,25	4.554,42	7.163,30	4.775,56	13.661,46	24.731,51

