



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE  
SWEATERS ELABORADOS A BASE DE FIBRA DE ALPACA EN LA CIUDAD  
DE QUITO

AUTOR

MARÍA ALEJANDRA ESPINOSA PAREDES

AÑO

2020



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIO PARA LA PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE  
SWEATERS ELABORADOS A BASE DE FIBRA DE ALPACA EN LA CIUDAD  
DE QUITO

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

Profesor Guía

José Navarrete Martínez, MSC

Autor

María Alejandra Espinosa Paredes

Año

2020

## **DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA**

“Declaro haber dirigido el trabajo, plan de negocios para la creación de una empresa dedicada a la producción y comercialización de sweaters elaborados a base de fibra de alpaca en la ciudad de Quito, a través de reuniones periódicas con el estudiante María Alejandra Espinosa Paredes, 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”.

---

MSC. José Navarrete Martínez

CI: 1714316500

## **DECLARACIÓN DEL PROFESOR CORRECTOR**

“Declaro haber revisado este trabajo, plan de negocios para la creación de una empresa dedicada a la producción y comercialización de sweaters elaborados a base de fibra de alpaca en la ciudad de Quito, de María Alejandra Espinosa Paredes, en el semestre 2020-10 dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación”.

---

MBA. Eva Rosario Benítez Díaz

CI: 1721693644

## **DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE**

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

---

María Alejandra Espinosa Paredes

CI: 1003314349

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradezco en primera instancia a Dios por permitirme cumplir una meta que me propuse cuando inicié la carrera. A mis padres Marco y Lourdes quienes son la base fundamental para el cumplimiento de mis sueños y metas. A mis hermanas Karina y Melany por el apoyo incondicional en todo momento. A Christopher quien ha estado todos estos años alentándome a cumplir mis objetivos. A la Universidad de las Américas por todas las enseñanzas adquiridas. A mi tutor José Navarrete por todo su conocimiento, guía y el tiempo enfocado en mi aprendizaje.

## **DEDICATORIA**

Dedicado a toda mi familia, en especial a mi sobrina María Emilia que ilumina mis días solamente con su presencia.

A mis abuelitos Jorge, Rita, Luis y Esther, por el cariño y el apoyo constante en cada etapa de mi vida.

## RESUMEN

Considerando los índices de crecimiento que ha tenido la industria textil a partir del año 2017 con una recuperación del 0,7% a comparación de años anteriores en el territorio ecuatoriano, nace la idea de crear una empresa la que se denomina Love Alpaca que se dedica a la elaboración y comercialización de sweaters a base de fibra de alpaca en la ciudad de Quito, enfocándose en los beneficios que naturales que posee esta fibra.

El segmento al que se enfoca el producto es mujeres entre 30 a 54 años que se sienten atraídas por fibras naturales, las mismas que se elaboran con maquinaria textil avanzada, reduciendo costos de producción y comercialización, estableciendo altos estándares de calidad, diseño y confort.

Para determinar si el proyecto es factible se ha realizado una serie de análisis previamente tanto interno como externo con la ayuda de las cinco fuerzas de Porter y PEST para determinar las amenazas y oportunidades al que se enfrenta este tipo de negocio.

A demás se efectuó un la investigación cualitativa y cuantitativa para determinar el grado de acogida del producto por parte del mercado potencial, con el objetivo de determinar sus preferencias, consumo y gustos hacia el producto

Se estableció además un plan de marketing el cual se enfoca en generar estrategias enfocadas en la diferenciación del producto ofreciendo un plus a los sacos de alpaca que los diferencie de la competencia

Se determinó la filosofía de la empresa de la mano de la misión, valores de la organización para lograr el cumplimiento de objetivos en el corto y largo plazo

Y finalmente se realizó un análisis financiero para poder corroborar que es factible la creación de este modelo de negocio enfocado en satisfacer las necesidades del mercado gracias a las bondades de la fibra de alpaca.

Lo mencionado anteriormente se encuentra sustentado y fundamentado en el plan de negocio que se encuentra desarrollado en las siguientes páginas.

## ABSTRACT

According to the textile industry from 2017 with a recovery of 0.7% compared to previous years in the Ecuadorian territory, the author proposes the creation of Amor Alpaca which is a manufacture and commercialization company of sweaters based on alpaca fiber in the city of Quito. The company's aim is to offer the natural benefits of this fiber to the objective market.

The company's target market is women between 30 and 54 years old, who are attracted to natural fibers, produced with advanced textile machinery. The process helps the company to reduce production and commercialization costs, by establishing high levels of quality, design and comfort.

To determine if the project is feasible, a series of analysis were conducted at internal and external levels using methods such as the five forces of Porter and PEST to determine the threats and opportunities found in this type of business.

In addition, a qualitative and quantitative investigation was carried out to determine the degree of product acceptance by the potential market, in order to determine their preferences, consumption patterns and perceptions towards the product

A marketing plan was developed to determine the proper strategies that focused on product differentiation in order to offer Love Alpaca, which is a competitive advantage over industry rivals.

The philosophy of the company was determined based on the mission, the values lived in the organization in order to achieve the fulfillment of objectives in the short and long term

And finally, a financial analysis was carried out to confirm that the creation of this business model will satisfy the needs of the market thus demonstrating its feasibility thanks to the benefits of alpaca fiber.

The aforementioned is sustained and based on the business plan that is developed in the following pages.

## ÍNDICE

|  |    |
|--|----|
| 1. INTRODUCCIÓN .....                                      | 1  |
| 1.1 Justificación del trabajo .....                        | 1  |
| 1.1.1 Objetivo general del trabajo .....                   | 1  |
| 1.1.2 Objetivos específicos del trabajo .....              | 1  |
| 2. ANÁLISIS ENTORNOS.....                                  | 3  |
| 2.1 Análisis del entorno externo .....                     | 3  |
| 2.1.1 Análisis pest.....                                   | 3  |
| 2.1.2 Análisis fuerzas de porter.....                      | 6  |
| 2.1.3 Matriz de evaluación de factores externos.....       | 10 |
| 3. ANÁLISIS DEL CLIENTE .....                              | 14 |
| 3.1 Investigación cualitativa y cuantitativa .....         | 14 |
| 4. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO.....                             | 24 |
| 4.1 Descripción de la oportunidad de negocio .....         | 24 |
| 5. PLAN DE MARKETING .....                                 | 27 |
| 5.1 Estrategia general de marketing.....                   | 27 |
| 5.1.1 Mercado objetivo.....                                | 28 |
| 5.1.2 Propuesta de valor.....                              | 28 |
| 5.2 Mezcla de marketing .....                              | 30 |
| 6 PROPUESTA DE FILOSOFIA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL ..... | 38 |
| 6.1 Mision, vision, y objetivos de la organización .....   | 38 |
| 6.2 Plan de operaciones.....                               | 39 |
| 6.3 Estructura organizacional .....                        | 48 |
| 7 EVALUACION FINANCIERA .....                              | 51 |
| 7.1 Proyeccion de ingresos y gastos .....                  | 51 |
| 7.2 Inversion inicial.....                                 | 53 |
| 7.3 Proyección de estado de resultados,.....               | 54 |
| 7.4 Proyeccion de flujo de caja del inversionista .....    | 57 |
| 7.5 Indices financieros.....                               | 58 |
| 7.6 Conclusiones del analisis financiero .....             | 59 |

|                     |    |
|---------------------|----|
| 8 CONCLUSIONES..... | 61 |
| REFERENCIAS.....    | 62 |
| ANEXOS .....        | 67 |

## **1. INTRODUCCIÓN**

### **1.1 Justificación del trabajo**

La realización del proyecto es motivada por varias razones, la primordial es que se considera que existe un mercado potencial en el Ecuador que es el de los sweaters realizados a base de fibra de alpaca. Son pocos los comerciantes que se enfocan en este mercado que es muy demandado, asimismo la industria textil se encuentra todo el tiempo en constante cambio, buscando nuevas tendencias y calidad al momento de elaborar prendas de vestir.

Además, la alpaca hoy por hoy se encuentra en un excelente nivel de aceptación con un buen reconocimiento en el mercado textil y es una alternativa muy apreciada, que trabaja con una diversidad de colores clásicos y modernos que se ajustan a la creación de los diseñadores. (MINCETUR, 2015)

Por dichos aspectos se concluye que hay una oportunidad de negocio enfocado en la elaboración y comercialización de sweaters a base de fibra de alpaca, con modelos a la vanguardia de la moda, brindando a los consumidores un producto de calidad con texturas distintas a las que se encuentran en el mercado.

Cubriendo así la necesidad de vestimenta con diseños exclusivos, de calidad y con las bondades que poseen los sweaters a base de fibra de alpaca, en un mercado potencial enfocado para las damas.

#### **1.1.1 Objetivo general del trabajo**

Determinar los factores y la viabilidad que intervienen al ejecutar un plan de negocio para la producción y comercialización de sweaters a base de fibra de alpaca en la ciudad de Quito.

#### **1.1.2 Objetivos específicos del trabajo**

-Realizar un análisis del entorno con la ayuda de PESTEL Y PORTER para determinar los factores externos e internos que afectan a los sweaters de alpaca.

- Determinar mediante la investigación de mercado el segmento objetivo al cual se va a dirigir el producto, basado en las preferencias de los consumidores.
- Diseñar un plan de marketing para determinar la estrategia que se implementara para los sweaters de fibra de alpaca para crear un posicionamiento en la mente de los potenciales clientes.
- Establecer una propuesta de filosofía, una estructura organizacional con mapa de procesos corporativos y flujogramas para implementar en el plan de negocio.
- Determinar la rentabilidad del negocio para verificar la viabilidad de ponerlo en ejecución usando las proyecciones de estados e índices financieros para 5 años.
- Sintetizar la información para determinar las conclusiones y resultados del presente plan de negocios.

## 2. ANÁLISIS ENTORNOS

### 2.1 Análisis del entorno externo

#### 2.1.1 Análisis Pest

El análisis PESTEL permite examinar el entorno macroeconómico de la industria, además ayuda a determinar oportunidades y amenazas de la misma.

Es de gran utilidad al momento de elaborar un plan de negocio ya que se puede estudiar los factores externos, sobre lo que no se tiene influencia, sin embargo, al momento de obtener información se conseguirá disminuir las consecuencias de las amenazas e incrementar los efectos de las oportunidades. (Trenza, 2018)



Tabla 1. PESTEL

| Asp.             | Variable   | Impacto |  |  |   |
|------------------|--|---------|--|--|---|
| Político - Legal | La producción de textiles se encuentra estancada, las ventas del año 2019 cayeron en un 19,68% a comparación del año 2018, debido a la inestabilidad del gobierno, la falta de generación de empleo, bajos índices de consumo, caída de las importaciones de materia prima y maquinaria. El año 2020 también se proyecta un estancamiento en el sector textil. (Primicias, 2019)   |         |  |  | A |
|                  | El MIPRO impulsa el desarrollo de sectores textiles y confección, mediante conferencias, talleres, y capacitaciones que ayudan a las Pymes a identificar las amenazas, debilidades y fortalezas del sector, para construir una estrategia de desarrollo y competencia que permita modificar criterios de producción en las empresas. Dirigido también a empresarios, docentes y estudiantes de la rama textil, con la finalidad de dar a conocer como potencializar la industria textil en mercados locales y extranjeros. Incentivando a las exportaciones, creación de empleo y crecimiento del sector manufacturero y textil. | O       |  |  |   |

|           |   |  |  |  |
|-----------|---|--|--|--|
|           | (MIPRO, 2019)   |  |  |  |
|           | El sector textil en el Ecuador debe cumplir con las leyes u obligaciones impuestas por el gobierno para producir y comercializar los productos textiles. La ley de fomento industrial señala en el Art.1 que las empresas nuevas o vigentes que se establezcan el territorio ecuatoriano deben acogerse a la ley, cuyos fines convengan al desarrollo económico del país. Además, las empresas que no cumplan con las obligaciones previstas por la ley, serán sancionadas Art.40. Los 59 artículos vigentes se encuentran en adjuntados a la cita. (La ley de fomento industrial , 2006) |  |  |  |
| Económico | A partir del año 2010 el PIB del sector manufacturero del Ecuador ha crecido notablemente en términos porcentuales, sin embargo, a partir en el año 2014 sufre una caída del -0,4%, la misma que se empieza a recuperar desde año 2017 con valores positivos nuevamente (Véase anexo 1). El aporte del sector textil al PIB es de 6% y las ventas en el año 2016 fueron de \$1.313 millones de dólares americanos. Además, las exportaciones del sector son \$81 millones. (BCE, 2019)  |  |  |  |
|           | “El sector textil es la industria manufacturera que más empleos genera en el país, aproximadamente 185 mil plazas de trabajo a escala nacional y, conjuntamente con el de confecciones, provoca 33 encadenamientos con otros sectores productivos que le proveen de algodón y lana; papel, cartón, elementos químicos y plásticos; cierres, botones y elásticos, entre otros. “ (MIPRO, 2018)   |  |  |  |

|             |  |   |  |  |  |
|-------------|--|---|--|--|--|
| Social      | <p>La industria textil está cambiando para lograr satisfacer las necesidades y deseos de los nuevos consumidores que no solo exigen material de calidad y a la moda, sino que estos también sean conscientes de los daños que causan al planeta si existe mucho desperdicio de materia prima. Muchas marcas emplean tejidos ecológicos en sus diseños, dando un plus muy importante y con el fin de brindar a sus clientes una pieza única, que a la vez sea sostenible, todo eso con el fin de aportar un aspecto positivo a la imagen de la marca, todo eso a través del cuidado medio ambiental que en el entorno actual es de suma importancia. (Gómez, 2018)</p>                              | ○ |  |  |  |
|             | <p>La salud es un tema vital, en Ecuador las personas designan un presupuesto para cuidar su salud. Las prendas elaboradas a base de fibra de alpaca proporcionan una ventilación natural, protegen del frío y ofrecen una gran resistencia a todo tipo de hongos y microorganismos. A diferencia de la lana de oveja, la lana de Alpaca no contiene lanolina, por lo que no ni irrita la piel. (Artesano, 2011). Además, las personas de la sierra ecuatoriana debido a las condiciones climáticas se sienten atraídos y adquieren más productos textiles, por lo tanto, el mayor número de establecimientos textiles se encuentran en Pichincha con un total de 12.682 locales. (INEC, 2012)</p> | ○ |  |  |  |
| Tecnológico | <p>Dentro de 5 años el gobierno espera un monto potencial de \$ 9.435 millones de 114 empresas que pondrán nuevo capital para varios sectores: comercio, logística, petroquímica, cuero, textiles, entre otros. El dinero se destinará a la expansión de los puntos de venta, capital de trabajo, infraestructura, terrenos, maquinaria, equipos. (Ministerio de Comercio Exterior, 2018)</p>  | ○ |  |  |  |



|           |  |
|-----------|--|
| C11312.01 | Fabricación de tejidos (telas) anchos de algodón, lana cardada, lana peinada o seda incluidos los fabricados a partir de mezclas o de hilados sintéticos o artificiales. |
|-----------|--|

### **2.2.2 Fuerzas De Porter**

“La fuerza competitiva o las fuerzas competitivas más fuertes determinan la rentabilidad de un sector y se transforman en los elementos más importantes de la elaboración de la estrategia”. (Porter, 2008)

#### **AMENAZA DE NUEVOS COMPETIDORES ENTRANTES (MEDIO)**

Existen Asociaciones sin fines de lucro que representan y resuelven los problemas relacionados con al sector textil, para que exista más integración y desarrollo solamente entre las personas o empresas que conforman estos gremios textiles. (AITE, 2010). Determinante: ventaja de los actores independientemente del tamaño.

En el mercado de los sweaters de fibra de alpaca la amenaza de nuevos competidores en cuanto a la comercialización es intermedia, debido a que no existe un número elevado de empresas u artesanos que elaboren prendas con este material, debido a sus altos costos de materia prima y la inversión para poder producir y comercializar en el mercado es alta.

Es necesario poseer permisos de operación regulados por el estado, además la maquinaria para la programación y confección de los sweaters es altamente costosa. (Textiles Ecuador, s.f.). Determinante: inversión de capital.

Por otra parte, se estimaba altas cantidades de contrabando, un estudio de la Asociación de Industrias Textiles del Ecuador, en octubre del 2018, determino que el contrabando textil se sitúa entre 150 y 200 millones de dólares al año, estos productos son introducidos ilegalmente por las fronteras con Perú y Colombia. (AITE, 2010) . Determinante: política gubernamental.

#### **PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS COMPRADORES (ALTO)**

Los sweaters de fibra de alpaca no son los únicos sweaters en el mercado por lo cual los compradores pueden desviar sus gustos y preferencias a otras líneas. Debido a que la materia prima (fibra de alpaca) es de alto costo el precio de los productos de alpaca de la misma forma son productos costosos. Sin embargo, los sweaters realizados en fibras de alpaca poseen varios beneficios como: calidad, textura, calidez, además que son productos hipoalergénicos que no contienen lanolina y son ideales para las personas sensibles a la lana. Debido a los beneficios que este producto posee muchas personas que están expuestas a bajas temperaturas climáticas, adquieren sweaters a base de fibra de alpaca mayormente en locales comerciales o páginas web. Además, los potenciales clientes son personas que se sienten atraídos por fibras naturales, las cuales no se encuentra fácilmente en el mercado textil. Determinante: Disponibilidad de productos sustitutos existentes.

El mercado de la fibra de alpaca es un mercado que no se encuentra saturado actualmente el Ministerio de Agricultura y Ganadería ha impulsado la crianza de las alpacas para ofrecer a los consumidores nuevos productos a base de fibra de alpaca. Se han beneficiado más de 180 productores y sus familias. (MAGAP , 2018). Determinante: ventaja diferencial.

### **AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTOS (MEDIO)**

Para los sweaters de fibra de alpaca los productos sustitutos es cualquier producto textil, ya que satisfacen la necesidad básica de vestimenta. En Ecuador el sector textil ha crecido de manera notable anualmente, con un declive en el 2016, el cual se recuperó al año siguiente. Diversas empresas se dedican a la elaboración y comercialización de prendas de vestir a precios accesibles para los compradores (SRI, 2018). Determinante: propensión del comprador a sustituir

Lo cual afecta a el producto al que nos estamos enfocando, sin embargo, las fibras de alpaca poseen varios beneficios a diferencia de otros hilos, además el producto está orientado a un segmento de mercado que le guste vestir de la mano de las tendencias, diseño, moda y estilo. El mercado ecuatoriano está en constante cambio por lo cual es indispensable mejorar la calidad de los

productos y renovar los diseños. (Industria Ecuador, 2015). Determinante: nivel percibido de diferenciación.

### **PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES (ALTO)**

El mercado de los sweaters de alpaca se ven amenazados en cuanto al nivel de negociación de los proveedores ya que es alto en Ecuador. Son 16 comunidades del territorio ecuatoriano los que se dedican a la extracción de la materia prima proveniente de la alpaca. Por lo cual los proveedores establecen el precio por kilo del hilo de alpaca, y es difícil lograr negociar el precio establecido por los proveedores de la materia prima. Además el proceso de extracción de la fibra de alpaca es un proceso complejo y extenso, por lo cual, el precio de la materia prima es muy alto y se necesita de numerosos kilos de hilo de alpaca para la elaboración de los sweaters. (El Comercio, 2017). Determinante: Cantidad de proveedores en la industria.

### **RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES (MEDIA)**

El sector textil del Ecuador es un mercado que se encuentra en constante cambio e innovación. La mayoría de las empresas han adquirido nuevas tecnologías que les han permitido obtener ventajas competitivas en cuanto a productividad y competitividad, a corto y a largo plazo. Además en el Ecuador las marcas como Paqocha e Inga Alpaca Trading, son empresas que se dedican a la elaboración y comercialización de sweaters a base de fibra de alpaca con más de 10 años en el mercado, destacándose por proponer moda en alpaca, con productos amigables con el medio ambiente, que tienen el afán de incrementar su participación en el mercado no solamente local sino atraer asimismo clientes extranjeros. (El Comercio, 2017)

La tasa de crecimiento del sector textil es creciente en los años 2012 al 2014, sin embargo, en el 2014 decae fuertemente por varios factores internos como externos hasta el año 2016, a partir del 2017 el sector industrial ha intentado recuperarse. (BCE, 2017)

En el año 2016 sufre una caída de las ventas con un valor de 54.004.584 de dólares. A partir del año 2017 nuevamente se empieza recuperar las ventas del sector textil. (SRI, 2018)

### 2.1.3 Matriz De Evaluación De Factores Externos

La matriz EFE permite resumir y evaluar la información de los factores externos. El objetivo de este análisis es enlistar las oportunidades y amenazas más fuertes que pueden afectar al proyecto. Este instrumento permite comprender, anticiparse y conocer el entorno en el cual se desarrolla la actividad. (Marketing Digital, 2018)

Tabla 3. Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)

| <b>FACTORES EXTERNOS CLAVE</b>  | <b>PESO</b> | <b>CLASIFICACIÓN</b> | <b>PONDERACIÓN</b> |
|---|-------------|----------------------|--------------------|
| <b>OPORTUNIDADES</b>  |             |                      |                    |
| 1. El MIPRO impulsa el desarrollo de sectores textiles y confección, mediante conferencias, talleres, y capacitaciones que ayudan a las Pymes | 0.12        | 3                    | 0.36               |
| 2. El aporte del sector textil al PIB es de 6% y las ventas en el año 2016 fueron de \$1.313 millones de dólares americanos.                  | 0.15        | 4                    | 0.6                |
| 3. Futuras de \$ 9.435 millones de 114 empresas que pondrán nuevo capital el sector textil  | 0.09        | 3                    | 0.27               |

|  |      |   |      |
|--|------|---|------|
| 4. Ecuador firma convenios con países europeos que permiten a las industrias y agroindustrias aprovechar conocimientos tecnológicos  | 0.08 | 3 | 0.24 |
| 5. El MAGAP ha impulsado la crianza de las alpacas para ofrecer a los consumidores nuevos productos a base de fibra de alpaca. Se han beneficiado más de 180 productores y sus familias. | 0.10 | 4 | 0.4  |
| <b>AMENAZAS</b>  |      |   |      |
| 1. La producción de textiles se encuentra estancada, las ventas del año 2019 cayeron en un 19,68% a comparación del año 2018   | 0.10 | 1 | 0.10 |
| 2. Contrabando textil se sitúa entre 150 y 200 millones de dólares al año  | 0.12 | 2 | 0.24 |
| 3. En el territorio ecuatoriano 16 comunidades se dedican a la extracción de la materia prima  | 0.14 | 2 | 0.28 |

|   |      |   |      |
|---|------|---|------|
| 4. Altos costos de inversión inicial y materia prima. | 0.10 | 1 | 0.1  |
| TOTAL   | 1    |   | 2.59 |

Tras el análisis de la matriz EFE la cual arrojo un valor 2.59%, se puede concluir que el proyecto posee tanto 1.87 en oportunidades y 0.72 en amenazas en el entorno de negocio. Por lo cual, es importante aprovechar las oportunidades de mercado, creando estrategias para aprovechar al máximo del giro del negocio, sin descuidar las amenazas que también nos pueden afectar significativamente al momento de ejecutar el proyecto.

Para finalizar con el análisis del entorno podemos concluir lo siguiente:

-El gobierno y las entidades apoyan a las industrias textiles ecuatorianas, a la espera un monto potencial de \$ 9.435 millones. Este punto es trascendental para el proyecto, ya que con la ayuda de las entidades públicas se impulsa el desarrollo de la industria textil, impulsando a las PYMES a ser más competitivas tanto en el mercado nacional como en el mercado extranjero

-En el 2017 el PIB de sector textil se recupera en un 0.7%. Es importante tomar en cuenta que la industria textil ecuatoriana como muchas otras ha tenido crecimientos y decrecimientos con el transcurso de los años, sin embargo, es uno de los sectores económicos que logra recuperarse con mayor facilidad.

-Ecuador ha realizado distintos convenios con países extranjeros para que brinden conocimiento en el aspecto tecnológico. Esto favorece al sector textil, ya que reduce los costos de producción y de la misma forma los procesos internos de la empresa se vuelven más eficaces y eficientes reduciendo materia prima desperdiciada y tiempos muertos de producción, de esta forma la industria textil ecuatoriana se vuelve más competitiva en mercados extranjeros al momento de competir en precios y posicionamiento. La producción textil acompañada de la mano de la tecnología brindara a este sector nuevos y mejores resultados.

-Como aspectos negativos existe el contrabando textil que oscila entre 150 y 200 millones de dólares al año por parte de las fronteras del territorio ecuatoriano como es Perú y Colombia, el cual amenaza al sector ya que ingresa al mercado con precios más económicos, que no se rigen y no cumple las leyes o permisos de operación impuestos por el gobierno. Por lo cual es muy importante que exista más control en las fronteras del Ecuador para evitar que esta amenaza afecte al proyecto.

-La falta de proveedores para la realización de los sweaters en fibra de alpaca es un tema complejo, ya que se tendrá que negociar arduamente hasta llegar a un acuerdo con los proveedores que son las comunidades que se dedican a extraer la fibra, para poder establecer un mejor precio de la fibra de alpaca y ser competitivos en el mercado.

- las ventas del año 2019 cayeron en un 19,68% a comparación del año 2018, debido a la inestabilidad del gobierno, la falta de generación de empleo, bajos índices de consumo, caída de las importaciones de materia prima y maquinaria. Es importante conocer que este sector es susceptible a cualquier regulación o cambio tanto interno como externo.

-El resultado total de la matriz EFE es de 2.59, este valor se encuentra dentro del rango establecido ya que es mayor a 2.5, cada uno de los puntos analizados en la matriz ayudaran a conocer mejor el entorno al cual se está enfocando, para maximizar las oportunidades y anticiparse a las amenazas, con el fin de tomar las mejores decisiones estratégicas.

### **3. ANÁLISIS DEL CLIENTE**

#### **3.1 Investigación cualitativa y cuantitativa**

La investigación científica ya sea cualitativa o cuantitativa requiere de parte del investigador saberes que permitan a este llevar dicha investigación por el camino correcto reconocido este por ser un proceso sistemático, lógico y organizado en el cual se manipularan datos o información desde la confiabilidad y validez para finalmente obtener conocimiento científico. (Raven, 2014)

#### **3.2 Justificación de la investigación**

Se considera que existe un mercado potencial para la producción y comercialización de sweaters elaborados a base de fibra de alpaca que se adapten a las preferencias de los consumidores. Debido a la falta de información acerca del proyecto se necesita realizar una investigación de mercado para determinar la estructura comercial del negocio.

Para realizar esta investigación se necesitará de la ayuda de las herramientas cualitativas como la entrevista a expertos, grupo focal. De esta manera se podrá determinar el grado de aceptación de la mano de las características del producto enfocado en los clientes a futuro.

##### **3.2.1 Problema De Investigación**

El cuestionamiento de la investigación se basa en: ¿Cuáles son las características esperadas del producto en relación con el precio para que los sweaters elaborados a base de fibra de alpaca tengan aceptación en la ciudad de Quito?

##### **3.2.1.2 Problema Administrativo**

Identificar si se debe producir y comercializar sweaters elaborados a base de fibra de alpaca en la ciudad de Quito

### **3.3 Objetivos De La Investigación**

#### **Objetivo General**

Determinar la factibilidad y oportunidad de negocio para la producción y comercialización de sweaters elaborados a base de fibra de alpaca en la ciudad de Quito

#### **Objetivos Específicos**

- Determinar si el segmento al que va dirigido el producto estaría dispuesto a comprar sweaters a base de fibra de alpaca
- Identificar las características de mayor importancia para los consumidores al momento de adquirir sweaters a base de fibra de alpaca
- Determinar la frecuencia de compra de los posibles consumidores de los sweaters a base de fibra de alpaca en la ciudad de Quito
- Determinar el precio promedio de mercado mediante el modelo Van Westendorp para los sweaters elaborados a base de fibra de alpaca
- Determinar el lugar de compra que los consumidores preferirían al momento de adquirir sweaters elaborados a base de fibra de alpaca
- Identificar las promociones de mayor impacto en el mercado para incentivar la compra de sweaters de fibra de alpaca

#### **Hipótesis**

H0: El 60% del mercado meta estaría dispuesto a comprar sweaters elaborados a base de fibra de alpaca

H1: El 40% del mercado meta estaría dispuesto a comprar sweaters a elaborados base de fibra de alpaca.

### **3.4 Segmento De Clientes**

“La segmentación de mercado divide el mercado en grupos con características y necesidades semejantes para poder ofrecer una oferta diferenciada y

adaptada a cada uno de los grupos objetivo. Esto permite optimizar recursos y utilizar eficazmente nuestros esfuerzos de marketing.” (Espinoso, 2013)

Tabla 4. Segmento de clientes

| <b>Variable</b>     | <b>Detalle</b>   | <b>Demanda</b> | <b>Porcentaje</b> |
|---------------------|--|----------------|-------------------|
| <b>Geográfico</b>   | Ecuador  | 16.62 millones | 100%              |
|                     | Pichincha  | 2.576, 287     | 38,8%             |
|                     | Quito  | 2.239,191      | 34%               |
| <b>Demográfico</b>  | Mujeres<br>Edad 30-54 años   | 1.320,576      | 57%               |
|                     | Clase social:<br>A (1,9%)<br>B (11,2%)<br>C+(22,8%)                          | 410.628        | 35,9%             |
| <b>Psicográfico</b> | Estarían dispuestos a comprar productos a base de fibra de alpaca (Encuesta) | 360,565        | 90%               |

Los datos que se han recolectado han sido extraídos de fuentes oficiales como es Instituto Nacional de Estadística y Censo (INEC , 2010). Después de haber realizado la tabla de segmentación se pudo determinar que el mercado objetivo son los ecuatorianos de la provincia de Pichincha de la ciudad de Quito. Específicamente mujeres de 30 a 54 años. La clase social es A, B, C+, que utilizan productos textiles. A demás se logró determinar el número de muestra que es de 369.565 con un nivel de confianza del 95%.

### 3.5 Metodología De Investigación

Se aplicó la metodología de investigación cualitativa que se basa en recopilar información, para su análisis e interpretación de la información relacionada con el entorno. Para de esta forma poder determinar algunas variables importantes a tomar en cuenta que a simple vista no pueden ser determinadas.

Tabla 5. Investigación cualitativa y cuantitativa

| Metodología                | Descripción                                 | Resultados                              |
|----------------------------|---|---|
| -Investigación cualitativa | -Entrevistas a dos expertos de la industria | Se determinó puntos clave al momento de |

|                             |  |   |
|-----------------------------|--|---|
|                             |  | ejecutar el proyecto  |
|                             | -Grupo focal integrado por 8 participantes | Se determinó algunos factores claves al momento de comprar un sweater a base de fibra de alpaca (Véase anexo 2) |
| -Investigación cuantitativa | -Encuestas a 75 mujeres                    | Conocer las preferencias y gustos sobre las expectativas del cliente  |

### 3.6 Resultados De La Investigación Cualitativa

La entrevista a experto fue realizada a la Sra. Lourdes Paredes gerente general de la empresa Karmam ubicada en la provincia de Imbabura, esta empresa tiene más de 25 años en el mercado y se dedica a la elaboración de textiles. Los datos relevantes que se pudo concluir de la entrevista fueron:

- La industria textil se encuentra en constante cambio, por lo cual es de gran importancia estar siempre actualizado en proceso productivo, maquinaria, administrativos y de control. A demás permite desarrollar habilidades con los colaboradores ya que es fundamental su ayuda en el área textil.
- La industria textil en Ecuador es un negocio rentable ya que permite el crecimiento de las empresas
- La amenaza que esta industria posee son las importaciones y el contrabando de productos textiles, ya que ingresan al mercado con precios más económicos, poniendo en riesgo la estabilidad del mismo.
- Es necesario capacitar todo el tiempo al personal, innovando el producto y buscando nuevos proveedores que ofrezcan materia prima diferenciada, debido a que el sector textil se encuentra todo el tiempo en constante cambio.
- La inversión inicial para emprender el proyecto es alta, entre \$70.000 a \$150.000 debido al costoso equipo para producir sweaters de alpaca, sin

embargo, con el paso del tiempo se recupera la misma y permite seguir creciendo e innovando en la industria

- Para los sweaters a base de fibra de alpaca el experto recomienda que la distribución sea de forma directa, con una ubicación estratégica que se encuentre al alcance del consumidor
- La gama de productos de los sweaters debe ser amplia para que los consumidores tengan más posibilidades de elección
- El target adecuado que el experto recomendó es mujeres jóvenes y contemporáneas, ya que a este segmento de mercado le gusta vestir de la mano de la tendencia y el diseño.
- Como se tendría que informar acerca de este producto que es nuevo e innovador el experto recomendó que se lo realice a través de redes sociales, página web y difundir por campaña de comunicación boca a boca a los clientes que visitan continuamente los almacenes

Se realizó además una entrevista al Ingeniero Textil Cristian Ruiz, realizo sus estudios en la Universidad Técnica del Norte que cuenta con más de 10 años de experiencia en sector textil, brindando apoyo a distintas empresas en el área productiva. Los datos más relevantes que se pudo determinar de la entrevista fueron:

- La Rentabilidad de sector textil va de mano con procesos productivos, con mejoras continuas en las distintas áreas de las empresas y sobre todo realizar productos diferenciados que se resalten ante la competencia
- La factibilidad de implementar los sweaters a base de fibra de alpaca en el mercado es muy alta, ya que las fibras de alpaca no han sido saturadas en el área textil, además que estas fibras tienen propiedades y ventajas ya que son Hipoalergénicas, brindan confort y son agradables a la vista y tacto
- El experto considera el producto si tendrá acogida en el mercado, porque es algo nuevo, no ha sido difundido. De la mano de un

correcto manejo de producción y el marketing que permita resaltar la combinación entre calidad y precio

- Se necesita tomar en cuenta factores claves como es: la ubicación y diseño del local, además selección del personal que elabora y comercializa el producto. (Formulario entrevista experto anexo 3)

### **3.6.1 Resultados Del Modelo Cualitativo**

- El sector textil es un sector rentable para emprender un nuevo modelo de negocio. A demás se encuentra en constante crecimiento, por lo cual es importante estar siempre a la vanguardia de nuevos diseños, nuevas fibras y promocionar el producto.
- Los sweaters a base de fibra de alpaca es un producto que se puede adaptar fácilmente en el mercado. A demás los beneficios y atributos que posee este producto llama la atención al consumidor, sus fibras son hipoalergénicas, mantienen el calor corporal, entro otros.
- Existen una amplia variedad de productos sustitutos a precios más asequibles, sin embargo, es importante tomar en cuenta que los sweaters a base de fibra de alpaca posee una textura diferente proveniente de manera natural por lo cual sus costos de producción son más elevados.
- El precio va de la mano de la calidad y de los atributos que brinda los sweaters a base de fibra de alpaca.
- Es importante dar a conocer el producto mediante redes sociales o una página web oficial del producto, determinando correctamente el segmento al cual está enfocado el producto.
- La venta on-line tanto como en centros comerciales posee una muy buena acogida por las personas.

### **3.6.1.2 Conclusiones Del Modelo Cualitativo**

-La industria textil se encuentra en constante cambio, por lo tanto, es importante estar siempre innovando el producto con nuevos diseños, fibras para satisfacer las necesidades del consumidor.

-Los atributos de la fibra de alpaca es de gran importancia para las personas.

-Este proyecto tiene gran aceptación por parte de los consumidores.

-Los sweaters a base de fibra de alpaca son relativamente nuevos, no se encuentra tan saturado el mercado.

### **3.7 Resultados De La Investigación Cuantitativa**

Se realizó el levantamiento de información realizando encuestas en línea.

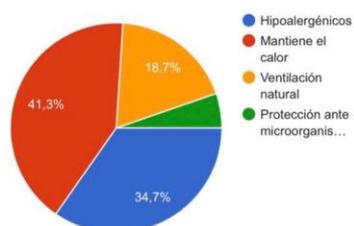
Para la investigación cuantitativa se realizó la técnica de muestreo no probabilístico por conveniencia.

Se identificó que la mayoría de las personas que fueron encuestadas estarían dispuestos a adquirir el producto. A continuación, se encuentra el link con las tablas cruzadas y de correlación:

<https://docs.google.com/spreadsheets/d/1d9il4IRvafv7hsvRyw6xjvISXhUI85r630LoSZawofY/edit#gid=319285393> (Anexo 5)

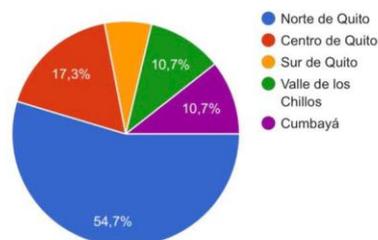
6. ¿Cuáles son las principales ventajas que considera usted importante acerca de las fibras de alpaca? Seleccione la más importante para usted.

75 respuestas



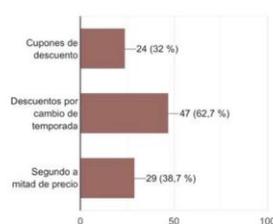
18. ¿En qué lugar de la ciudad de Quito le gustaría adquirir los sweaters de fibra de alpaca?

75 respuestas



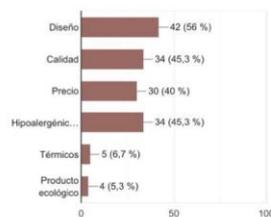
20. ¿Cuál de las siguientes promociones le agrada que se implementen para el producto de los sweaters a base de fibra de alpaca? Seleccione hasta dos opciones

75 respuestas



9. ¿Cuáles son los atributos que deberían tener los sweaters a base de fibra de alpaca? Puede seleccionar hasta tres opciones

75 respuestas



19. ¿A través de qué medios le gustaría a usted recibir información de este nuevo producto? Puede escoger hasta tres opciones

75 respuestas

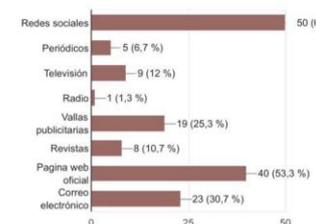


Figura 1. Encuestas

### 3.7.1 Conclusiones Del Modelo Cuantitativo

-Se acepta la hipótesis nula al determinar que más del 60% del mercado meta estaría dispuesto a comprar sweaters elaborados a base de fibra de alpaca.

-Se comprueba que las personas se sienten atraídas por las ventajas o atributos de las fibras de alpaca, ya que poseen excelentes cualidades aislantes y térmicas lo cual permite que la fibra sea más liviana pero aún muy caliente.

-El precio óptimo mediante el modelo Van Westendorp es de 50 dólares.

-El lugar de compra que las personas prefieren mayoritariamente en un 87% es en el norte de Quito.

-Los medios de comunicación electrónicos son muy importantes para dar a conocer el producto y que las personas se conozcan de los atributos de dicha fibra.

- Se comprueba que las personas se encuentran atraídas por este mercado, y si estaría dispuestas a adquirir los sweaters a base de fibra de alpaca en un 77%.

-Se comprueba la hipótesis nula al obtener el 60% de aceptación sobre los sweaters a base de fibra de alpaca.

### **3.8 Conclusiones Del Análisis Del Cliente**

- El segmento de mercado al cual se enfocará los sweaters a base de fibra de alpaca sería específicamente al de damas, ya que es un segmento que le agrada vestirse de la mano de la tendencia, el diseño y el confort. Las mujeres además adquieren más prendas de vestir que los hombres, porque siempre desean estar a la vanguardia de la moda. (Mundo Hispánico, 2017)
- Las características que los consumidores consideran que son las más importantes del momento de adquirir sweaters a base de fibra de alpaca es que es un producto hipoalergénico y que a diferencia de la lana de oveja, la lana de Alpaca no contiene lanolina, por lo que no ni irrita la piel. (Artesano, 2011)
- El precio se determinó mediante modelo Van Westendorp para los sweaters elaborados a base de fibra de alpaca, el precio óptimo para el producto es de 50 dólares, es muy importante tomar en cuenta que calidad y los beneficios son los factores de mayor relevancia para las personas que adquiera los sweaters a base de fibra de alpaca. (Be Alpaca, 2014)
- La ubicación que se ha determinado para los sweaters a base de fibra de alpaca es el norte de Quito, el sector del Labrador ya que es un

sector exclusivo y seguro. El almacén de sweaters debería ofrecer comodidad a los clientes para que puedan realizar la compra sin inconvenientes, además lo más importante es que no existe otro almacén de sweaters de alpaca que podrían ser competencia, ya que no existe un registro del mismo. (Supercias, 2017)

- Se determinó que el medio por el cual sería importante proporcionar información del producto serían las redes sociales y la página web oficial del producto, además que las promociones de mayor impacto en el mercado para incentivar la compra de sweaters de fibra de alpaca son la segunda prenda a mitad de precio.

## **4. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO**

### **4.1 Descripción de la oportunidad de negocio**

Después de haber realizado el análisis interno, externo y del cliente se pudo determinar que existe altos índices que señalan una gran oportunidad de negocio, que se basa en las tendencias que actualmente abarcan los consumidores que utilizan productos textiles, específicamente a base de fibra de alpaca, por lo que es un producto ecológico y natural que poseen varios beneficios para las personas que utilizan este producto, ya que son productos hipoalergénicos, que mantienen el calor corporal y sus fibras naturales evitan la proliferación de bacterias o microorganismos. De acuerdo a las investigaciones se ha podido comprobar que no todas las personas conocen de los productos a base de fibra de alpaca, sin embargo, se sienten atraídos por este producto ya que brinda muchos beneficios que otras fibras no poseen en mercado actualmente, al ser un mercado amplio, se puede satisfacer a través de nuevas estrategias, de acuerdo a los resultados obtenidos en la investigación de mercado.

En base a los resultado obtenidos en la investigación cualitativa y cuantitativa, se ha podido comprobar que 7 de cada 10 personas utilizan sweaters lo cual significa que es un mercado extenso, en el cual se puede desarrollar el producto determinando las necesidades en la investigación de para poner a disposición de los consumidores un nuevo producto que a través de los beneficios de la fibra de alpaca brinda a las personas nuevas texturas, diseños a la vanguardia de la moda, fundamentados en la calidad del mismo.

En el mercado actual no existen muchos establecimientos que posean productos a base de fibra de alpaca, ya que dichas fibras tienen un costo de producción muy elevado ya que son fibras naturales y ecológicas con beneficios mencionados anteriormente, por lo cual muchas personas desconocen que existen estas fibras en el mercado. Sin embargo, en la investigación cuantitativa un 78% tienen conocimiento del producto y aunque algunas personas no conozcan el producto se sienten atraídos por este tipo de

fibras, además que estarían interesadas en adquirir el producto porque es producto que se diferencia del resto de fibras por sus beneficios.

A través de los resultados obtenidos de entorno macro económico se determina que la industria de manufactura dentro del Ecuador es una industria que ha tenido un notable crecimiento en los últimos años lo cual impulsa a la incursionar dentro de ella. Existe una desaceleración del PIB en este sector en el año 2014, sin embargo, logra sobreponerse nuevamente con valores positivos en el PIB. La inestabilidad tanto política como económica limita a las empresas a desarrollarse, pero existe una gran inversión por parte del gobierno dentro del sector textil, ya que se han firmado convenios que permiten a las industrias y agroindustrias locales aprovechar las ventajas competitivas de los conocimientos digitales, con altos estándares de innovación y calidad. Además, el MIPRO impulsa el desarrollo de sectores textiles y confección, para que las Pymes puedan desarrollarse y competir en el mercado actual.

El sector textil es la industria manufacturera que más empleos genera en el país, aproximadamente 185 mil plazas de trabajo a escala nacional, este valor hace que el giro del negocio sea más atractivo para los ecuatorianos, además cabe recalcar que el Ecuador tiene una gran ventaja natural, tomando en cuenta que la materia prima es de alto costo el precio de los productos de alpaca de la misma forma son productos costosos. Por otro lado, el mercado de la fibra de alpaca es un mercado que no se encuentra saturado actualmente y Ministerio de Agricultura y Ganadería ha impulsado la crianza de las alpacas para ofrecer a los consumidores nuevos productos a base de fibra de alpaca. En este sector existen varios productos sustitutos sin embargo la fibra de alpaca se destaca notablemente ante otras fibras existentes en el mercado

La fortaleza del negocio, se basa en la creación de un producto con fibras naturales y ecológicas que permita destacar el producto en el mercado, además que el confort, la innovación, la calidad y el diseño son indispensables para los sweaters a base de fibra de alpaca. Muchas personas no conocen de los productos a base de fibra de alpaca por lo cual el rol de la tecnología y los

medios de comunicación juegan un rol muy importante para poder dar a conocer el producto en el mercado

El precio que se determinó mediante el modelo Van Westendorp es de 50 dólares americanos, la producción mensual y lo que se espera comercializar es de 150 unidades mensuales, cabe recalcar que la producción de la misma es variable.

En síntesis, se ha determinado que el mercado al cual se va a dirigir el producto es un mercado que se encuentra en constante innovación y crecimiento, que las personas se sienten atraídas por los beneficios que ofrecen las fibras de alpaca, todo esto sustentado y fundamentado en el análisis externo y del cliente.

## 5. PLAN DE MARKETING

### 5.1 Estrategia General De Marketing

La estrategia de diferenciación consiste en ofertar en el mercado un producto o servicio similar al de otra empresa pero que tiene ciertas características que hacen que el cliente lo perciba como único y, por ello, esté dispuesto a pagar un precio superior (DEUSTO, 2014). Es la estrategia más adecuada para los sweaters a base de fibra de alpaca por diversas razones: en el sector textil existen muchas empresas dedicadas a la elaboración de sweaters a base de algodón, acrílico y poliéster, por lo cual existe mucha competencia. En el caso de los sweaters a base de fibra de alpaca es distinto porque se dirige a un mercado selectivo para satisfacer sus necesidades, mediante los elementos diferenciadores de las fibras de la alpaca, de la mano del diseño y la calidad de las prendas, lo que genera un empuje para que los consumidores adquieran el producto y puedan palpar los beneficios que este producto posee.

Los sweaters a base de fibra de alpaca son más exclusivos en el mercado, por lo cual, la estrategia de diferenciación se acopla con el producto a ofrecer. Los principales motivos para la selección de esta estrategia son:

- Logra sobresalir de la multitud de productos similares.
  - Genera empatía y lealtad con el cliente
  - Crea un valor que incrementa la percepción de aquello que percibe el cliente y trasciende más allá de los beneficios reales o funcionales del producto.
  - Evita la competencia por precio, ubica el producto en otra categoría, pues no es comparable el valor que representa para el cliente con la relación costo-beneficio.
  - Minimiza la competencia, no hay nada que la competencia pueda hacer cuando el cliente está satisfecho con lo que está obteniendo.
- (WebEmpresas, 2018)

### **5.1.1 Mercado Objetivo**

El mercado objetivo para el negocio mujeres que estén entre los 30 a 54 años de edad, residan en la ciudad de Quito, que utilicen productos provenientes de la alpaca. Además de tener un nivel socioeconómico A, B, C+. Se determinó este segmento ya que las mujeres tienen los índices de consumo más altos a comparación de los hombres. (INEC, 2010). Además, los costos de producción al realizar sweaters solo para damas reducen notablemente.

### **5.1.2 Propuesta De Valor**

Actualmente existe altos niveles de tendencia por los productos ecológicos y los beneficios que los mismos otorgan, los sweaters a base de fibra de alpaca son un producto ecológico y brinda diversos beneficios gracias a sus fibras naturales las cuales son: mantienen el calor corporal a temperaturas climáticas bajas, no irritan la piel, prevención de microorganismo y ventilación natural, en efecto el producto se diferencia notablemente ante otras fibras existentes en el mercado. El propósito principal los sweaters de fibra de alpaca es otorgar un producto natural proveniente de alpaca que posee varios beneficios y que además se lo elaborara con altos estándares en diseño y calidad.

### **Modelo Canvas**

Del modelo Canvas se analiza la propuesta de valor del producto con elementos adicionales para determinar los beneficios tangibles e intangibles de los sweaters a base de fibra de alpaca, por lo cual el consumidor puede percibe de mejor manera el modelo de negocio.



Figura 2. Modelo Canvas

### 5.1.4 Posicionamiento

La decisión de posicionamiento se va a basar en más por menos. Love Alpaca son sweaters a base de fibra de alpaca que posee beneficios naturales como: protección ante microorganismos, mantienen el calor corporal a bajas temperaturas climáticas, ventilación natural y no irrita la piel, por lo tanto, los beneficios de la fibra de alpaca brindar un mayor confort al cliente, a diferencia de otras fibras y el producto poseerá un precio menor que el de la competencia.

### Declaración De Posicionamiento

Para las mujeres que se sienten atraídas por los productos elaborados a través de hilados de alpaca. Love Alpaca son sweaters a base de fibra de alpaca que brinda diversos beneficios, gracias a las bondades que esta fibra posee, evitando que se irrite la piel, manteniendo el calor corporal a bajas temperaturas climáticas y la protección ante microorganismo, de la mano de altos estándares en calidad y diseño del producto.

## 5.2 Mezcla De Marketing

El mix de marketing es una de las fases más importantes de la planificación del negocio. El mix es un conjunto de herramientas que combina una empresa para producir la respuesta que desea del mercado. (Kotler, 2010)

### 5.2.1 Producto

Love Alpaca ofrece sweaters a base de fibra de alpaca, específicamente para mujeres de 30 a 54 años que les guste vestir de la mano de las tendencias actuales de la moda, con altos estándares de calidad y diseño, que residan en la ciudad de Quito.

#### 5.2.1.1 Estrategia De Producto/ Servicio

Para poder llevar a cabo la idea, se va a utilizar la matriz de Ansoff para seleccionar de manera adecuada la estrategia, en este caso se acopla desarrollo de producto, dicha estrategia nos va a permitir introducir los sweaters a base de fibra de alpaca en un mercado existente.

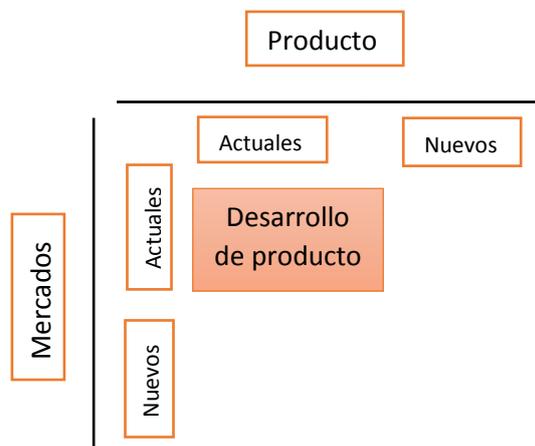


Figura 3. Matriz de Ansoff

#### 5.2.1.2 Atributos Del Producto/Servicio

Tabla 6. Atributos del servicio

| Atributos                  | Beneficios   |
|----------------------------|--|
| Hipoalergénico             | <ul style="list-style-type: none"> <li>No produce picazón o alergia al momento de utilizar el producto.</li> </ul>                 |
| Natural                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>Es proveniente de la alpaca.</li> </ul>   |
| Mantiene el calor corporal | <ul style="list-style-type: none"> <li>A bajas temperaturas climáticas mantiene el calor corporal.</li> </ul>                      |
| Diseño                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>Sweaters a la vanguardia de la moda para damas, con altos estándares en calidad.</li> </ul> |

### 5.2.1.3 Branding

MARCA: “Según la Asociación Americana de Marketing, la marca es un nombre, un término, una señal, un símbolo o una combinación de algunos de ellos que identifica productos y servicios de una empresa y los diferencia de otros”. (Gobierno de México, 2018)

NOMBRE DE LA MARCA: LOVE ALPACA

SIGNIFICADO: “Amar la alpaca”

LOGO:



Figura 4. Logo

SLOGAN: “Tejidos que seducen”

#### 5.2.1.4 Empaque

El estilo del empaque de Love Alpaca es elegante y moderno. Realizado a base de cartón con una medida de 30 centímetros largo por 40 de ancho. Es de color verde militar con el logo del proyecto en el medio del empaque para que sea llamativo visualmente.



Figura 5. Empaque

#### 5.2.1.5 Etiquetado

Es importante que las etiquetas se elaboren con material que no produzca incomodidad al consumidor, en las dimensiones adecuadas, con caracteres claros, legibles, de rápida lectura y en idioma español, que permitan incluir la información mínima solicitada y ser colocadas en un sitio de fácil acceso y visible para el cliente.

La información requerida está relacionada con los materiales utilizados en la fabricación, la razón social e identificación fiscal (RUC) del fabricante nacional o importador, país de origen. (Servicio de acreditación ecuatoriano, 2018)

A demás se utilizará una etiqueta en la prenda en la cual este el código del producto y el precio respectivamente, para que sea más fácil el inventario del stock y que sea visible para el cliente el valor de cada producto. el mismo tendrá una medida de 6 centímetros de largo por 8 de ancho.



Figura 6. Etiqueta

### 5.2.1.6 Soporte de servicio

Servicio post venta: A las personas que adquieran el producto se les dará un servicio post venta, ya que se podrán contactar directamente con la empresa por alguna inquietud acerca de los sweaters a base de fibra de alpaca. Además, que con la ayuda de la página web oficial del producto y una base de datos de nuestros clientes se podrá brindar más información nuestro mercado objetivo para dar mejores resultados y nivel de satisfacción del cliente con el producto brindado.

### 5.2.2 Precio

“El precio en el marketing se define generalmente como la cantidad de dinero que un cliente está dispuesto a pagar para obtener los beneficios de un producto”. (Blog Content, 2017)

A continuación, se detalla los costos de la materia prima directa como es la fibra de alpaca, los hilos, insumos (botones o cierre, empaque y etiquetas).

Tabla 7. Costo unitario materia prima directa

| Detalle         | Unidad | Precio US\$ | Consumo Kg | Costo MP. Unitario US\$ |
|-----------------|--------|-------------|------------|-------------------------|
| Fibra de Alpaca | Kilo   | 16          | 0,350      | 5,60                    |
| Hilos           | Metros | 4           | 0,020      | 0,08                    |
| Insumos         | Unidad | 1           | 1,000      | 1,00                    |

De acuerdo a los resultados anteriormente analizado del análisis del cliente, se determinó por medio del modelo Van Westendorp el precio óptimo por producto LOVE ALPACA es de \$50; valor percibido por los atributos del servicio. Cabe

recaltar que el producto es más económico que el de la competencia, ya que el precio de la misma oscila entre 70 a 150 dólares. (Véase anexo 4)

### 5.2.2.1 Método De Fijación De Precios.

Se determinó una estrategia de precios por valor percibido, que va a consistir en examinar cuál es el valor que los clientes atribuyen al producto y se establecerá el precio según los valores percibidos, en el proyecto el valor percibido se basa en la utilización de fibras naturales provenientes de la alpaca que poseen algunos beneficios naturales ya mencionados anteriormente.

Tabla No 8: Precio de Mezcla de Marketing

| FASE                  | ESTRATEGIA                       | EXPLICACIÓN   |
|-----------------------|----------------------------------|---|
| Estrategia de Entrada | -Penetración                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>Se ingresará al mercado con un precio más económico que el de la competencia hasta que la marca Love Alpaca se posiciones en el mercado de los sweaters a base de fibra de alpaca</li> </ul> |
| Estrategia de Ajuste  | -Fijación promocional de precios | <ul style="list-style-type: none"> <li>Se realizará promociones enfocadas en el precio del producto en temporadas bajas las mismas que están detalladas a continuación el mix de promoción.</li> </ul>                              |

### 5.2.3 Plaza

LOVE ALPACA va a estar localizado al norte de Quito por el sector del Labrador, sector en el cual existe alta concurrencia de personas, en un local comercial adecuado de acuerdo al segmento al que el producto está enfocado. (Plusvalía, 2020)

#### 5.2.3.1 Estrategia De Plaza

Se determinó para la estrategia de plaza la distribución exclusiva, ya que solamente se va a poder adquirir el producto en el establecimiento específicamente para los sweaters a base de fibra de alpaca.

### 5.2.3.2 Canal De Distribución

Se estableció para el proyecto un canal directo, ya que no va a existir ningún intermedio para el producto, será directamente del local comercial al consumidor final.

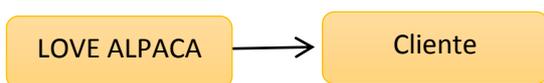


Figura 7. Canal de distribución

Tabla No 9: Presupuesto en concepto de plaza

| Detalle                  | Valor US\$ |
|--------------------------|------------|
| Arriendo local comercial | 1.000,00   |
| Teléfono                 | 40,00      |
| Internet                 | 30,00      |

### 5.2.4 Promoción

Para poder comunicar con los potenciales clientes, es necesario realizar una adecuada mezcla promocional para comunicar persuasivamente el valor para los clientes y forjar relaciones. (Kotler, 2010).

#### 5.2.4.1 Estrategia De Promoción

Se definió que la estrategia promocional que se va a emplear es la estrategia de PULL que se enfoca en la demanda del producto principalmente, de la mano de los esfuerzos de marketing para impulsar a la compra específicamente al segmento del mercado al que se enfoca el producto.

Según el análisis del cliente que se realizó con anterioridad se concluyó que los tres medios más importantes por los cuales a los clientes les gustaría informarse acerca del producto son: redes sociales, página web oficial y el correo electrónico personal.

Tabla 10. Promoción de Mezcla de Marketing

| ESTRATEGIA          | DESCRIPCIÓN   |
|---------------------|---|
| Publicidad          | <p>La publicidad es un punto clave para el desarrollo de la marca ya que es muy importante que al segmento al cual nos estamos enfocando se mantenga informado todo el tiempo de los productos que se está ofertando. Mediante el análisis cuantitativo que se realizó previamente se logró determinar que las redes sociales (Facebook e Instagram) son el medio por el cual el segmento enfocado le gustaría recibir información de promociones, descuentos, localidad, contactos e indagar acerca del producto.</p> <p>Otro medio el cual es muy importante y se puede llegar con materia audio visual es Youtube, mediante este canal se lanzará videos informativos, promociones, campañas y colecciones de sweaters con el fin de atraer nuevos clientes y la fidelización de los mismos. Este material audio visual permitirá al consumidor sentirse identificado con la marca, ya que se enfoca en las mujeres libres, empoderadas e independientes que se siente cómodas y seguras cuando visten con sweaters a base de fibra de alpaca por su calidad y diseño.</p> |
| Promoción de ventas | De acuerdo a la investigación previamente realizada la promoción más llamativa hacia los clientes son los descuentos por cambio de temporada. Por lo tanto, el proyecto se enfocará en estar todo el tiempo cambiando los diseños de acuerdo a estándares de calidad, diseño y moda. Los mismos que permanecerán en la tienda hasta cuando la temporada cambie y se necesite re diseñar nuevos modelos, por lo tanto, los diseños antiguos pasarán a ser parte de las promociones.  |
| Relaciones publicas | Love Alpaca desea construir una imagen corporativa que sea socialmente responsable. Por lo tanto, se enfocará en producir los sweaters de alpaca comprometiéndose con el medio ambiente y con la materia prima que es la fibra proveniente de las alpacas. Controlando los desperdicios y reduciendo los impactos ambientales que genera la industria textil, ya que Love Alpaca se enfoca en ser un producto ecológico y amigable con el medio ambiente.   |
| Fuerza de Ventas    | Incentivar al personal de ventas con comisiones por el logro de cumplimiento de ventas mensuales.   |
| Marketing Directo   | Se enfocará en la creación de la Página web oficial y el Email marketing para dar a conocer productos, promociones, adicionalmente por el mismo se puede receptor el servicio post venta, si los clientes poseen alguna duda o sugerencia vía email o en la página web oficial en la pestaña especializada en servicio post venta   |

### 5.2.5 Proyección De Costos Plan De Marketing

A continuación, se detalla los costos en el cual el proyecto incurrirá para llevar a cabo el plan de marketing.

Tabla 11. Costos plan de marketing

| Detalle                      | Valor Unitario | Año1     | Año2     | Año3     | Año4     | Año5     |
|------------------------------|----------------|----------|----------|----------|----------|----------|
| Diseño página web            | \$ 700         | \$ 700   |          |          |          |          |
| Diseño publicitario          | \$ 100         | \$ 100   |          |          |          |          |
| Email marketing              | \$ 20          | \$ 240   | \$ 242   | \$ 244   | \$ 246   | \$ 248   |
| Promoción ventas             | \$ 60          | \$ 720   | \$ 720   | \$ 720   | \$ 720   | \$ 720   |
| Fidelización Youtube         | \$ 40          | \$ 480   | \$ 484   | \$ 488   | \$ 492   | \$ 496   |
| Publicidad Youtube           | \$ 30          | \$ 360   | \$ 363   | \$ 366   | \$ 369   | \$ 372   |
| Publicidad redes sociales    | \$ 20          | \$ 240   | \$ 242   | \$ 244   | \$ 246   | \$ 248   |
| Dominio y hosting página web | \$ 7,50        | \$ 90    | \$ 91    | \$ 93    | \$ 95    | \$ 97    |
| Total                        |                | \$ 2.930 | \$ 2.142 | \$ 2.155 | \$ 2.168 | \$ 2.181 |

Los costos de cada actividad del plan de marketing que se van a llevar a cabo en el proyecto, se establecieron mediante el análisis del costo de cada una de dichas actividades. Es importante que el proyecto se de a conocer mediante medios diguitales que hoy en día se encuentran al alcance de todos y además se puede lograr segmentar las publicaciones orientado al mercado objetivo que son las mujeres de 30 a 54 años que residen en la ciudad de Quito. El proyecto incurrirá en costos de redes sociales como Facebook, Instagram, Youtube, email marketing y conjuntamente la página web oficial de la empresa. (Peralta, 2018)

## **6 PROPUESTA DE FILOSOFIA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

“La propuesta de filosofía ayuda al desarrollo de una empresa y la visión de cada trabajador”, esto se enlaza directamente con la planeación debido a que da un esquema de hacia dónde queremos llegar a mediano y a largo plazo. (Pérez, 2013)

### **6.1 Mision, Vision, Y Objetivos De La Organización**

#### **6.1.1 Mision**

Ofrecer sweaters a base de fibra de alpaca para mujeres de la ciudad de Quito que se sienta atraídas por diseños exclusivos, con materiales hipo alérgicos e innovadores, siendo una empresa referente de calidad y tecnología en el proceso de fabricación.

#### **6.1.2 Vision**

Para el 2025 ser una empresa textil con altos estándares de calidad e innovación, con un alcance nacional a través de una variedad de productos, satisfaciendo los requerimientos del mercado meta

#### **6.1.3 Objetivos De La Organización**

Love Alpaca es una empresa que se apasiona por lo que hace, con estándares de calidad y cumplimiento de su trabajo a tiempo. Comprometida con sus colaboradores y clientes, además responsable socialmente, con la comunidad y el cuidado del medio Ambiente.

Objetivos a específicos a mediano plazo (1 a 4 años)

- Alcanzar una rentabilidad neta del 2% para el año 2023.
- Incrementar la cuota de mercado en un 15% para el año 2021 diversificando los productos textiles provenientes de la fibra de alpaca.
- Posicionamiento en medios digitales como Facebook, Instagram y YouTube para incrementar las ventas en un 10% para el año 2021.

Objetivos específico a largo plazo (4 a 10 años)

- Aumentar la utilidad en un 15% sobre los ingresos netos para el año 2025.
- Realizar una alianza con proveedores de la materia prima para el año 2024 para mejorar la cadena de valor y reducir los costos de producción
- Mejorar los tiempos de producción de los sweaters, evitando tiempos muertos, con una producción más eficiente y eficaz. Para de esta manera producir un 15% adicional de lo establecido, manteniendo los estándares de calidad en el producto.

## **6.2 Plan De Operaciones**

El proceso de administración de empresas se enfoca en, cómo llevar las distintas tareas y operaciones realizadas. Mediante un plan operacional los miembros de la empresa pueden tomar acciones futuras para cumplir con los objetivos planteados. (Administración, proceso administrativo, 2001)

### **6.2.1 Procesos Requeridos Para El Funcionamiento De La Empresa**

Cadena De Valor

“La cadena de valor es una herramienta de análisis estratégico que ayuda a determinar la ventaja competitiva de la empresa”. (Cadena de valor, 2019)

La cadena de valor de Love Alpaca se encuentra encabezada por la infraestructura de la empresa la que se enfoca en la planificación y control de todas las actividades de la empresa desde la producción hasta la comercialización del producto. El desarrollo tecnológico es un punto clave en la elaboración de textiles ya que es una industria que se encuentra en cambios constantes para reducir los costos de producción y ser más competitivos en el mercado. El manejo de los recursos humanos en la empresa es indispensable ya que se realiza procesos de producción por lo cual se necesita capacitar al personal constantemente. La adquisición de la maquinaria y materia prima en este caso la fibra de alpaca y los insumos para la realización del producto es un proceso indispensable para el giro del negocio, ya que con la misma se

confecciona las prendas, controlando la calidad en los cada uno de sus procesos. Cuando se obtiene el producto final, se lo da a conocer mediante el marketing y ventas para así poder posicionarlo en el mercado y en la mente del consumidor. Realizando así la venta del producto la mismos que va de la mano con el servicio post venta captando nuevos clientes y fidelizando a los mismo.

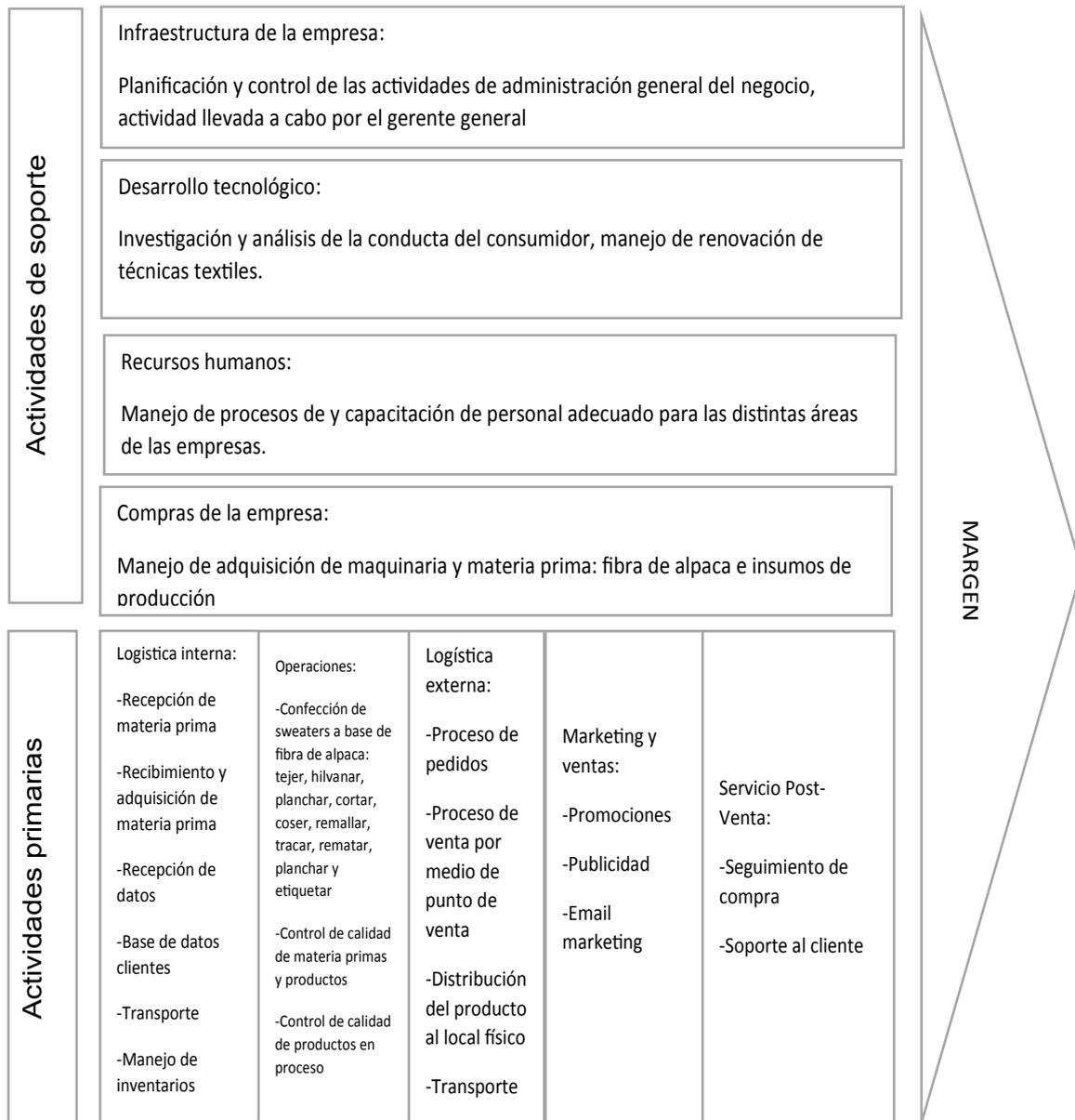


Figura 8. Cadena de Valor

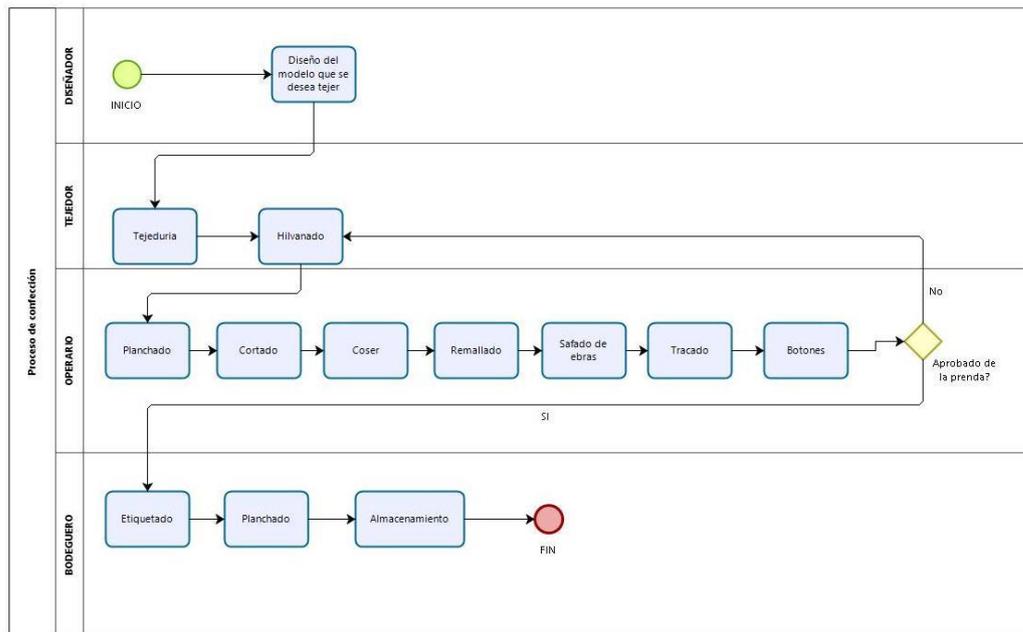
### 6.2.2 Ciclo De Operaciones

El mapa de procesos presentando a continuación ayuda a entender de mejor manera como se llevará el proceso de elaboración y su relación con la cadena de valor. Todos los procesos tienen su funcionamiento dado soporte al negocio, se maneja por medio de macro procesos que están divididos en procesos gubernamentales o de gestión a cargo por la gerencia, procesos de soporte controlado por la administración y marketing.



Figura 9. Ciclo del servicio y mapa de procesos

## 6.2.3 Flujoograma De Procesos



Powered by  
bizagi  
Modelar

Figura 10. Flujoograma de procesos

### 6.2.3.1 Proceso Del Producto

El proceso de la elaboración demora 50 minutos por sweater.

Tabla 12. Tabla resumida del proceso del servicio

| Actividad secuencial | Tiempo                 | Infraestructura                                  | Responsable | Descripción  | Costo aproximado por unidades 150 |
|----------------------|------------------------|--|-------------|--|-----------------------------------|
| Diseño               | 15 días                | Computadora que incluya software de diseño       | Diseñador   | Diseñar los modelos que se producirán  | \$250                             |
| Programar            | 18 días                | Computadora que incluya software de programación | Tejedor     | Programar las maquinas con los diseños previamente realizados                    | \$76                              |
| Tejeduría            | 6000 Minutos           | Tejedora Stoll                                   | Tejedor     | Poner en marcha la maquinaria con el diseño predeterminado                       | \$76                              |
| Hilvanar             | 450 Minutos            | Agujas   | Tejedor     | Hilvanar los lienzos para el proceso de confección                               | \$76                              |
| Planchado            | 300 Minutos            | Vaporizador                                      | Operario    | Una vez listo los lienzos de confección se proceden a ser planchados             | \$26.25                           |
| Cortado              | 750 Minutos por unidad | Cortadora  | Operario    | Se corta los frentes, las espaldas y las mangas del sweater                      | \$26.25                           |
| Coser                | 6 Minutos por unidad   | Overlock   | Operario    | Se cosen las partes que conforman el sweater: la espalda, el frente y las mangas | \$26.25                           |
| Remallado            | 900 Minutos            | -Remalladora<br>-Recubridora                     | Operario    | Maquina a base de puntines que coloca los cuellos en las prendas                 | \$26.25                           |
| Safado de ebras      | 300 Minutos            | Tijeras  | Operario    | Se cortan las hebras sobrantes del sweater                                       | \$26.25                           |
| Tracado              | 150 Minutos            | Tracadora  | Operario    | Se asegura las puntadas de las prendas   | \$26.25                           |

|                |             |                         |          |   |         |
|----------------|-------------|-------------------------|----------|---|---------|
| Botones        | 300 Minutos | -Ojaladora<br>-Botonera | Operario | Se colocan botones en las prendas en el caso que el diseño lo determine   | \$26.25 |
| Rematado       | 300 Minutos | Agujas                  | Operario | Proceso manual para ir cerrado costuras   | \$26.25 |
| Planchado      | 300 Minutos | Vaporizador             | Bodegero | Se Plancha el producto final  | \$52.50 |
| Etiqueta       | 300 Minutos | Recta                   | Bodegero | Se coloca la etiqueta en la prenda, con la composición.   | \$52.50 |
| Almacenamiento | 100 Minutos | Estanterias             | Bodegero | Se coloca una etiqueta de cartón con la referencia y el código en una funda transparente e individual el producto y se lo almacena.<br>Es responsable del stock del producto y su envío a locales comerciales | \$52.50 |

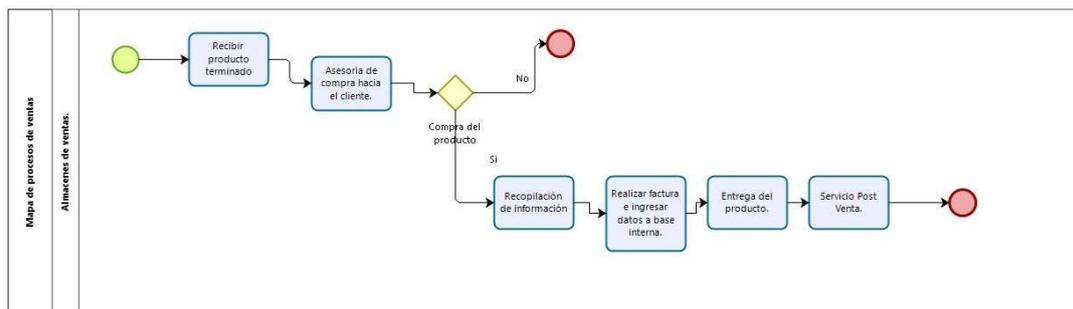
### 6.2.3.2 Proceso De Venta

El proceso de venta aproximadamente tiene una duración de 30 a 45 minutos.

Tabla 13. Proceso de venta

| Actividad secuencial                        | Tiempo | Encargado       |
|---|--------|-----------------|
| Recibir el producto terminado en el almacén | 13 min | Agente vendedor |
| Aseria dl compra hacia el cliente           | 20 min | Agente vendedor |
| Recopilación de información                 | 5 min  | Agente vendedor |
| Facturara el                                | 5 min  | Agente vendedor |

|   |            |                 |
|---|------------|-----------------|
| producto e ingresar los datos a base de datos interna |            |                 |
| Entrega del producto                                  | 2 min      | Agente vendedor |
| Servicio de post venta                                | indefinido | Agente vendedor |



Powered by  
bizagi  
Modeler

Figura 11. Proceso de venta

### 6.2.3.2 Infraestructura

En el área de infraestructura para la producción del producto existirán tres espacios: el de tejeduría, confección y planchado.

En el espacio de tejeduría estará ubicada la maquina de tejer marca Stoll que es la encargada de tejer las piezas de los sweaters a base de fibra de alpaca. Para posteriormente pasar al área de confección en la cual estarán ubicadas las siguientes maquinas encargadas del proceso de confección del producto:

- Overlock
- Cortadora
- Remalladora
- Recta
- Recubridora
- Botonera
- Ojaladora

- Tracadora

Y finalmente el área de planchado en el cual estará la vaporizadora encargada estirar las fibras para el uso adecuado del consumidor final.

El almacén comercial va a estar localizado en el sector norte de la ciudad de Quito. El lugar seleccionado se acopla con la idea de negocio y facilita las operaciones del mismo. se encuentra en el sector del Labrador, sector adecuado para la comercialización del producto.

La infraestructura del local comercial es de estilo vanguardista, con detalles a base de madera para crear un ambiente elegante y que a la vez resalten las prendas para una mejor visualización del producto. A base de colores neutros donde la intensidad de los tonos neutros y el papel tapiz en las paredes del comercial permiten realzar la variedad de modelos realizados a base de fibra de alpaca.



Figura 12. Infraestructura externa

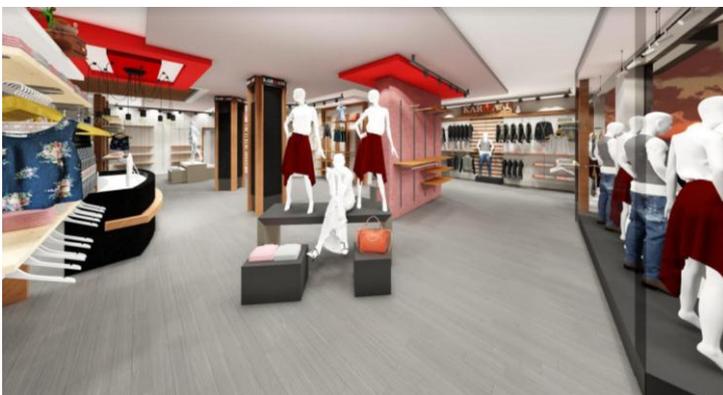


Figura 13. Infraestructura entrada



Figura 14. Infraestructura central

### 6.3 Estructura Organizacional

Love Alpaca será conformado por el gerente general al mando de la organización, de la mano de un contador y agente de ventas en la parte administrativa. Por otra parte, con diseñador, programador, operario y bodeguero en la parte de producción.

La empresa se creará como compañía limitada, con todos los permisos requeridos establecidos por la ley para la creación de la constitución de Love Alpaca Compañía Limitada.

Existen artesanos o emprendedores que de igual manera se registran como compañía limitada. (SUPERCIAS, 2020)

Tabla 14. Estructura legal

|                       |   |
|-----------------------|---|
| Tipo de compañía      | Love Alpaca Compañía Limitada                                       |
| Gerente o propietario | Alejandra Espinosa Paredes  |
| RUC                   | 1003314349001   |
| Objetivo              | Producción y comercialización de sweaters a base de fibra de alpaca |
| Ubicación             | Norte de Quito  |

### 6.3.1 Presupuesto De Sueldos

En la siguiente tabla se ilustra los sueldos de cada trabajador por área tomando en cuenta su valor mensual dependiendo de las operaciones realizadas. (Ministerio de Trabajo, 2019)

Tabla 15. Detalle de Mano de obra directa

| Cargo                 | Costo Mensual | Décimo Tercer S. | Décimo Cuarto S. | Aporte Patronal | Fondos de Reserva | Vacaciones | Total        |
|-----------------------|---------------|------------------|------------------|-----------------|-------------------|------------|--------------|
| Diseñadora Modas      | 500           | 42               | 33               | 61              | 42                | 21         | 698          |
| Tejedor - programador | 460           | 38               | 33               | 56              | 38                | 19         | 645          |
| Operario 1            | 420           | 35               | 33               | 51              | 35                | 18         | 591          |
| Bodeguero             | 420           | 35               | 33               | 51              | 35                | 18         | 591          |
| <b>Total MOD</b>      | <b>1.800</b>  | <b>150</b>       | <b>131</b>       | <b>219</b>      | <b>150</b>        | <b>75</b>  | <b>2.525</b> |

Tabla 16. Mano de obra administración y ventas

| Cargo                     | Tipo           | Costo Mensual | Décimo Tercer S. | Décimo Cuarto S. | Aporte Patronal | Fondos de Reserva | Vacaciones | Total        |
|---------------------------|----------------|---------------|------------------|------------------|-----------------|-------------------|------------|--------------|
| Gerente General           | Administración | 700           | 58               | 33               | 85              | 58                | 29         | 964          |
| Contador (tiempo parcial) | Administración | 200           | 17               | 33               | 24              | 17                | 8          | 299          |
| Agente vendedor           | Ventas         | 450           | 38               | 33               | 55              | 37                | 19         | 631          |
| <b>Totales</b>            |                | <b>1.350</b>  | <b>113</b>       | <b>99</b>        | <b>164</b>      | <b>112</b>        | <b>56</b>  | <b>1.894</b> |

### 6.3.3 Organigrama

El organigrama de Love Alpaca está conformado de la siguiente manera:

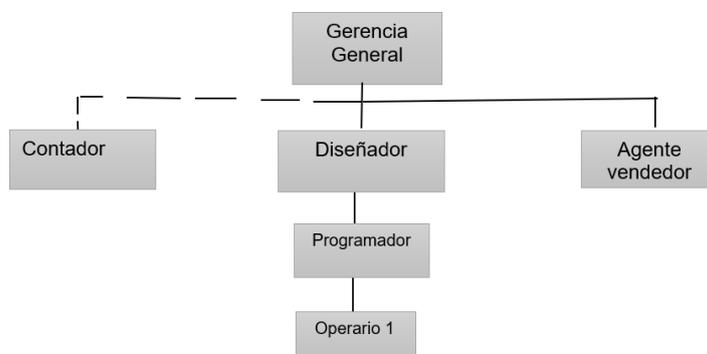


Figura 15. Organigrama

A continuación, se describe los cargos de cada uno de los colaboradores del proyecto:

Tabla 17. Funciones organigrama

| Cargo                                  | Función   | Actividades  |
|--|---|--|
| Gerente General                        | Planificar la logística interna del negocio, convenios con los proveedores de materia prima y maquinaria, control del personal y funciones administrativas. | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Controlar las todas las áreas de la empresa</li> <li>• Contratación y capacitación del personal</li> <li>• Asignación de tareas a cada uno de las personas que conforman la empresa.</li> <li>• Evaluación mensual del cumplimiento de funciones</li> <li>• Aprobar las decisiones administrativas que tome la empresa</li> </ul> |
| Agente de ventas                       | Ejecución de estrategias de marketing y promoción para potenciar la cartera de clientes   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Estudio de mercado</li> <li>• Ejecución de promociones</li> <li>• Implementación de nuevas estrategias</li> <li>• Cumplir con presupuestos de ventas mensuales</li> </ul>   |
| Contabilidad y Finanzas (Medio tiempo) | Encargado de las proyecciones financieras, además de pago a entidades públicas como SRI.  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Presupuestos anuales</li> <li>• Pago de impuestos y entidades del estado</li> <li>• Proyecciones financieras</li> </ul>   |
| Diseñador                              | En base a los estándares de moda crear diseños para la organización   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Creación de diseños</li> <li>• Organizar al personal de tejeduría y confección</li> </ul>   |
| Programador                            | Programar en la computadora los distintos diseños   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Organizar las operaciones del operario y el bodeguero</li> <li>• Programar las maquinarias</li> <li>• Hilvanar los hilos</li> </ul>   |
| Operario 1                             | Realizar distintas actividades de confección  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Planchado</li> <li>• Cortado</li> <li>• Coser</li> <li>• Remallado</li> <li>• Safado de ebras</li> <li>• Tracado</li> <li>• Botones</li> <li>• Rematado</li> </ul>  |
| Bodeguero                              | Almacenar y mantener el inventario del producto final   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Etiquetado</li> <li>• Planchado</li> <li>• Almacenamiento</li> <li>• Manejar inventario del producto terminado en bodega</li> </ul>   |

## 7 EVALUACION FINANCIERA

La generación del plan financiero se construye en base de los siguientes supuestos:

Tabla 18. Supuestos financieros

| Detalle:  | General | Año 1  |
|---|---------|--------|
| Capacidad anual de producción unidades                | 3.168   |        |
| Utilización de la capacidad de producción             |         | 90%    |
| Incremento en precios de venta                        | 0%      |        |
| Incremento en sueldos y salarios                      | 3%      |        |
| Inflación acumulada 2018                              | 0,27%   |        |
| Tasa crecimiento promedio de la industria 2014 - 2018 | 1,19%   |        |
| Tasa de impuesto a la renta PYMES                     | 0,00%   |        |
| Participación laboral                                 | 15,00%  |        |
| Escudo fiscal   | 15,00%  |        |
| Capital de trabajo inicial                            |         | 11.400 |
| Financiamiento externo                                |         | 60,00% |
| Financiamiento propio                                 |         | 40,00% |
| Costo financiero                                      |         | 9,75%  |
| Política en días de cuentas por cobrar                | 0       |        |
| % de ventas a crédito                                 | 0%      |        |
| % de compras de materia prima a crédito               | 20%     |        |
| Política en días de cuentas por pagar mp              | 30      |        |

De los supuestos expresados en la tabla anterior, es importante destacar la tasa de impuesto a la renta de 0% durante los cinco años de proyección. En lo que respecta al incremento de precio del producto, se fija en base a la inflación acumulada de 0,27% y el crecimiento de la producción se incrementa de acuerdo al crecimiento promedio de la industria de 1,19%.

La política de ingresos está condicionada en base al 0% de ventas a crédito y 100% de ingresos de contado, esto permite a la empresa tener liquidez para los egresos operacionales. Con relación a la política de gastos es el 80% de contado y 20% a crédito hasta 30 días, esto es aplicado a la materia prima; en el caso de gastos se la política es 100% de contado.

### 7.1 Proyección De Ingresos Y Gastos

La proyección de ingresos está fundamentada en la capacidad de producción de sacos de alpaca, que en el año 1 es 3.168 unidades y se mantiene en un

ciclo de producción con mayor estacionalidad en los meses de febrero a abril y octubre a diciembre, donde se genera mayor demanda debido a factores climáticos. Se sustenta este análisis en comparación a la competencia, que vende más cantidades de sweaters anualmente y a un costo superior. El precio se mantiene en el valor de \$ 50 por unidad. En base a esta información se establece la siguiente proyección de ingresos:

Tabla 19. Proyección de ingresos

| Detalle | Año 1   | Año 2   | Año 3   | Año 4   | Año 5   |
|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| Ventas  | 142.350 | 143.750 | 145.150 | 146.550 | 147.950 |

En cuanto a los costos de producción implicados en los sacos de alpaca, se toma en cuenta la materia prima, mano de obra directa y costos indirectos de fabricación, la sumatoria de estos factores determina un costo de unitario \$ 28,13 por cada saco elaborado en la empresa. La proyección de costos anuales de producción se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 20. Costos anuales de producción

| Detalle         | Año 1  | Año 2  | Año 3  | Año 4  | Año 5  |
|-----------------|--------|--------|--------|--------|--------|
| Costo de ventas | 58.258 | 61.182 | 62.335 | 63.515 | 64.725 |

El crecimiento promedio del costo de ventas es 2,51% entre el año 1 y año 5, debido a la proyección lineal de las ventas del saco de alpaca, la utilidad bruta disminuye de \$ 76.940 en el año 1 a \$ 70.541 en el año 5, siendo una disminución de 7,78%.

Los gastos están compuestos por los gastos generales y sueldos del personal administrativo de la empresa. La proyección entre el año 1 y año 5 considera el incremento de 3% para los sueldos y salarios:

Tabla 21. Sueldos y salarios

| Detalle            | Año 1  | Año 2  | Año 3  | Año 4  | Año 5  |
|--------------------|--------|--------|--------|--------|--------|
| Sueldos y salarios | 21.375 | 23.407 | 24.109 | 24.832 | 25.577 |
| Gastos generales   | 18.300 | 18.349 | 18.399 | 18.449 | 18.498 |
|                    | 39.675 | 41.756 | 42.508 | 43.281 | 44.075 |

El crecimiento promedio de los gastos entre el año 1 y año 5 es 1,81%, lo cual incide en la disminución de la utilidad operacional, que tiene un decrecimiento de \$ 34.224 en el año 1 a \$ 25.225.

## 7.2 Inversión Inicial, Estructura De Financiamiento Y Capital De Trabajo

### 7.2.1 Inversión Inicial

La inversión inicial de la empresa tiene la siguiente estructura:

Tabla 22. Inversión inicial

| Detalle                    |               |
|----------------------------|---------------|
| Propiedad, Planta y Equipo | 72.250        |
| Software                   | 1.200         |
| Pre operacionales          | 1.000         |
| Capital de trabajo         | 11.400        |
| <b>Total</b>               | <b>85.850</b> |

El 84% de la inversión inicial está compuesta por la propiedad, planta y equipo por un valor de \$ 72.250, siendo la máquina tejedora Stoll es la mayor inversión con un valor de \$ 55.000. La inversión inicial de \$ 1.200 incluye el software contable, \$ 1.000 de gastos operacionales previos a la apertura de la empresa y el capital de trabajo por \$ 11.400.

### 7.2.2 Estructura De Financiamiento

La estructura de financiamiento tiene un valor de \$ 51.510 proveniente de capitales bancarios y \$ 34.340 del capital propio de los accionistas. Los parámetros del financiamiento determinan un plazo de cinco años y tasa de interés 9,75%. El cálculo de la cuota mensual determina un pago mensual de \$ 1.088, la relación del pago de la cuota y la utilidad neta anual es 54% en el año 1, se incrementa hasta una relación de 67% en el año 5.

### 7.2.3 Capital de trabajo

El capital de trabajo necesario para la operación inicial de la empresa es \$ 11.400, que sirve para cubrir la necesidad de liquidez resultante de la adquisición de inventario de materia prima inicial. Para determinar este valor de

capital de trabajo, incide la política de cuentas por cobrar de 100% efectivo y 20% de las compras a crédito de materia prima.

Sin este rubro la empresa no podría operar en el mercado, es fundamental contar con el capital de trabajo para aplicar el proyecto. Se ha calculado y determinado este valor para los tres primeros meses de operación.

### 7.3 Proyección De Estado De Resultados, Situación Financiera, Estado De Flujo De Efectivo Y De Caja

#### 7.3.1 Estado De Resultados

La proyección del estado de resultados es la siguiente:

Tabla 23. Estado de Resultados

| Detalle  | Año 1            | Año 2            | Año 3            | Año 4            | Año 5            |
|--|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| Ventas   | 142.350,00       | 143.750,00       | 145.150,00       | 146.550,00       | 147.950,00       |
| Costo de ventas                                  | 58.258,36        | 61.182,67        | 62.335,04        | 63.515,59        | 64.725,14        |
| Depreciaciones (costo)                           | 8.097,43         | 8.097,43         | 8.097,43         | 8.097,43         | 8.097,43         |
| Resultado bruto                                  | 75.994,21        | 74.469,90        | 74.717,53        | 74.936,98        | 75.127,43        |
| Sueldos y salarios                               | 21.375,30        | 23.406,50        | 24.108,70        | 24.831,96        | 25.576,92        |
| Gastos generales                                 | 18.300,00        | 18.349,41        | 18.398,95        | 18.448,63        | 18.498,44        |
| Depreciaciones                                   | 801,50           | 801,50           | 801,50           | 801,50           | 801,50           |
| Amortizaciones                                   | 440,00           | 440,00           | 440,00           | 440,00           | 440,00           |
| Resultado operacional                            | 35.077,41        | 31.472,49        | 30.968,38        | 30.414,89        | 29.810,57        |
| Gasto Financiero                                 | 4.653,25         | 3.796,23         | 2.851,81         | 1.811,08         | 664,22           |
| Utilidad antes Participación laboral e Impuestos | 30.424,16        | 27.676,26        | 28.116,57        | 28.603,82        | 29.146,35        |
| 15% Participación Laboral                        | 5.562,10         | 5.357,85         | 5.432,49         | 5.511,18         | 5.594,62         |
| Utilidad antes de Impuestos                      | 24.862,06        | 22.318,41        | 22.684,07        | 23.092,64        | 23.551,73        |
| Impuesto a la Renta                              | 0,00             | 0,00             | 0,00             | 0,00             | 0,00             |
| <b>Resultado neto</b>                            | <b>24.862,06</b> | <b>22.318,41</b> | <b>22.684,07</b> | <b>23.092,64</b> | <b>23.551,73</b> |

El resultado neto de la empresa tiene una leve disminución en su saldo final desde el año 1 hasta el año 5, como consecuencia del bajo incremento en el precio y la producción de sacos de alpaca. La relación entre el resultado neto y los ingresos decrece mínimamente de 17,47% en el año 1 a 15,92% en el año 5, este aspecto perjudica a la generación de valor para los accionistas.

El análisis referente al estado de resultados muestra que el ROA de la empresa es 21% y ROE de 25%, lo cual muestra que la empresa tiene capacidad para generar ingresos en una frecuencia superior al nivel de activos y patrimonio. Es importante mencionar que la ausencia de pago del impuesto a la renta genera mayor liquidez a la empresa y la pone en una posición de privilegio frente a sus competidores.

### 7.3.2 Estado de situación financiera

La proyección del estado de situación financiera es la siguiente:

Tabla 24. Estado de situación financiera

| Detalle                             | 0             | 1              | 2              | 3              | 4              | 5              |
|-------------------------------------|---------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| <b>ACTIVOS</b>                      | <b>85.850</b> | <b>109.213</b> | <b>122.079</b> | <b>134.646</b> | <b>146.584</b> | <b>156.444</b> |
| <b>ACTIVOS CORRIENTES</b>           | <b>11.400</b> | <b>44.102</b>  | <b>66.307</b>  | <b>88.213</b>  | <b>109.490</b> | <b>128.688</b> |
| Efectivo                            | 11.400        | 42.759         | 64.951         | 86.843         | 108.107        | 128.688        |
| Cuentas por cobrar                  | 0             | 0              | 0              | 0              | 0              | 0              |
| Inventarios Materia Prima           | 0             | 269            | 271            | 274            | 277            | 0              |
| Inventarios Producto Terminado      | 0             | 1.074          | 1.085          | 1.096          | 1.106          | 0              |
| <b>ACTIVOS NO CORRIENTES</b>        | <b>74.450</b> | <b>65.111</b>  | <b>55.772</b>  | <b>46.433</b>  | <b>37.094</b>  | <b>27.755</b>  |
| Propiedad, Planta y Equipo          | 72.250        | 72.250         | 72.250         | 72.250         | 72.250         | 72.250         |
| Depreciación acumulada              | 0             | -8.899         | -17.798        | -26.697        | -35.596        | -44.495        |
| Activos diferidos                   | 2.200         | 2.200          | 2.200          | 2.200          | 2.200          | 2.200          |
| Amortización acumulada              | 0             | -440           | -880           | -1.320         | -1.760         | -2.200         |
| <b>TOTAL PASIVO + PATRIMONIO</b>    | <b>85.850</b> | <b>109.213</b> | <b>122.079</b> | <b>134.646</b> | <b>146.584</b> | <b>156.444</b> |
| <b>PASIVOS</b>                      | <b>51.510</b> | <b>50.011</b>  | <b>40.559</b>  | <b>30.441</b>  | <b>19.287</b>  | <b>5.595</b>   |
| <b>PASIVOS CORRIENTES</b>           | <b>0</b>      | <b>6.905</b>   | <b>6.714</b>   | <b>6.802</b>   | <b>6.894</b>   | <b>5.595</b>   |
| Cuentas por Pagar                   |               |                |                |                |                |                |
| Proveedores                         | 0             | 1.343          | 1.356          | 1.369          | 1.383          | 0              |
| Sueldos por pagar                   | 0             | 0              | 0              | 0              | 0              | 0              |
| Impuestos por pagar                 | 0             | 0              | 0              | 0              | 0              | 0              |
| 15% por pagar                       | 0             | 5.562          | 5.358          | 5.432          | 5.511          | 5.595          |
| <b>PASIVOS NO CORRIENTES</b>        | <b>51.510</b> | <b>43.106</b>  | <b>33.845</b>  | <b>23.639</b>  | <b>12.393</b>  | <b>0</b>       |
| Instituciones Financieras por Pagar | 51.510        | 43.106         | 33.845         | 23.639         | 12.393         | 0              |
| <b>PATRIMONIO</b>                   | <b>34.340</b> | <b>59.202</b>  | <b>81.520</b>  | <b>104.205</b> | <b>127.297</b> | <b>150.849</b> |
| Capital Social                      | 34.340        | 34.340         | 34.340         | 34.340         | 34.340         | 34.340         |
| Resultados del ejercicio            | 0             | 24.862         | 22.318         | 22.684         | 23.093         | 23.552         |
| Resultados del acumulados           | 0             | 0              | 24.862         | 47.180         | 69.865         | 92.957         |

El estado de situación financiera muestra que el activo de la empresa tiene un incremento de 16% anual, el pasivo decrece en el 17% y el patrimonio se

incrementa en el 67%, como efecto de la acumulación de las utilidades generadas en el ejercicio fiscal; esto incide en el fortalecimiento del capital de los accionistas.

El análisis del estado de situación financiera determina un decremento en los activos no corrientes como efecto directo de la depreciación, lo cual muestra que la empresa no requiere de inversiones adicionales de maquinaria y equipo, esto permite mayor incremento en la rotación de activos fijos. Con respecto al patrimonio, esta cuenta contable crece como efecto directo de la acumulación de utilidades en la cuenta de efectivo.

### 7.3.3 Estado de flujo de efectivo

La proyección del estado de flujo de efectivo es la siguiente:

Tabla 25. Estado de flujo de efectivo

| Detalle                              | 0             | 1             | 2             | 3              | 4              | 5              |
|--------------------------------------|---------------|---------------|---------------|----------------|----------------|----------------|
| <b>Actividades Operacionales</b>     | <b>0</b>      | <b>39.763</b> | <b>31.453</b> | <b>32.098</b>  | <b>32.510</b>  | <b>32.974</b>  |
| Resultado neto                       | 0             | 24.862        | 22.318        | 22.684         | 23.093         | 23.552         |
| <b>Depreciaciones y amortización</b> | <b>0</b>      | <b>9.339</b>  | <b>9.339</b>  | <b>9.339</b>   | <b>9.339</b>   | <b>9.339</b>   |
| + Depreciación                       |               | 8.899         | 8.899         | 8.899          | 8.899          | 8.899          |
| + Amortización                       |               | 440           | 440           | 440            | 440            | 440            |
| - Δ CxC                              | 0             | 0             | 0             | 0              | 0              | 0              |
| - Δ Inventario MP                    | 0             | 269           | 3             | 3              | 3              | -277           |
| - Δ Inventario PT                    | 0             | 1.074         | 11            | 11             | 11             | -1.106         |
| + Δ CxP Proveedores                  | 0             | -1.343        | -13           | -13            | -13            | 1.383          |
| + Δ Sueldos por pagar                | 0             | 0             | 0             | 0              | 0              | 0              |
| + Δ Impuestos                        | 0             | 0             | 0             | 0              | 0              | 0              |
| + Δ 15% Participación trabajadores   | 0             | 5.562         | -204          | 75             | 79             | 83             |
|                                      |               |               |               |                |                |                |
| <b>Actividades de Inversión</b>      | <b>74.450</b> | <b>0</b>      | <b>0</b>      | <b>0</b>       | <b>0</b>       | <b>0</b>       |
| - Adquisición PPE y intangibles      | 74.450        | 0             | 0             | 0              | 0              | 0              |
|                                      |               |               |               |                |                |                |
| <b>Actividades de Financiamiento</b> | <b>85.850</b> | <b>-8.404</b> | <b>-9.261</b> | <b>-10.206</b> | <b>-11.246</b> | <b>-12.393</b> |
| + Δ Deuda Largo Plazo                | 51.510        | -8.404        | -9.261        | -10.206        | -11.246        | -12.393        |
| - Pago de dividendos                 | 0             | 0             | 0             | 0              | 0              | 0              |
| + Δ Capital                          | 34.340        | 0             | 0             | 0              | 0              | 0              |
|                                      |               |               |               |                |                |                |
| <b>Movimiento neto del año</b>       | <b>11.400</b> | <b>31.359</b> | <b>22.192</b> | <b>21.892</b>  | <b>21.264</b>  | <b>20.581</b>  |
| Efectivo al inicio del periodo       | 0             | 11.400        | 42.759        | 64.951         | 86.843         | 108.107        |
| <b>Efectivo al final del Periodo</b> | <b>11.400</b> | <b>42.759</b> | <b>64.951</b> | <b>86.843</b>  | <b>108.107</b> | <b>128.688</b> |

El saldo efectivo al final de período muestra un incremento en la liquidez de la empresa, debido a la política de cobro de 100% efectivo y el pago del 20% de la materia prima con un plazo de 30 días.

### 7.3.4 Flujo de caja proyectado

El flujo de caja proyecto entre el año 1 y año 5 es el siguiente:

Tabla 26. Flujo de caja del proyecto

| AÑO                        | AÑO 0    | AÑO 1  | AÑO 2  | AÑO 3  | AÑO 4  | AÑO 5   |
|----------------------------|----------|--------|--------|--------|--------|---------|
| <b>FLUJOS DEL PROYECTO</b> | (85.850) | 12.359 | 12.832 | 13.327 | 13.843 | 162.232 |

El flujo de caja del proyecto tiene un valor de \$ 12.359 en el año 1, que no tiene un mayor incremento debido a la disminución de la utilidad neta; en el año 5 este valor se incrementa por efecto de la recuperación del capital de trabajo contable y la recuperación de la inversión inicial, que retorna al saldo a favor de los accionistas.

## 7.4 Proyección De Flujo De Caja Del Inversionista, Calculo De La Tasa De Descuento, Y Criterios De Valoración

### 7.4.1 Flujo De Caja Del Inversionista

El flujo de caja proyecto entre el año 1 y año 5 es el siguiente:

Tabla 27. Flujos del inversionista

| AÑO                             | AÑO 0    | AÑO 1 | AÑO 2 | AÑO 3 | AÑO 4 | AÑO 5   |
|---------------------------------|----------|-------|-------|-------|-------|---------|
| <b>FLUJOS DEL INVERSIONISTA</b> | (34.340) | 0,00  | 344   | 697   | 1.057 | 152.274 |

El saldo final del flujo de inversionista tiene un saldo 0 debido a la acción de la metodología de cálculo del capital de trabajo y el pago del crédito para financiar la operación inicial de la empresa.

### 7.4.2 Cálculo de la tasa de descuento

La tasa de descuento se emplea los siguientes indicadores de mercado:

Tabla 28. Tasa de descuento

|                                   |        |
|-----------------------------------|--------|
| Tasa libre de riesgo              | 2,40%  |
| Rendimiento del Mercado           | 8,65%  |
| Beta                              | 0,76   |
| <b>Beta Apalancada</b>            | 1,62   |
| Riesgo País                       | 7,47%  |
| <b>Tasa de Impuestos</b>          | 0,00%  |
| <b>Participación Trabajadores</b> | 15,00% |
| <b>Escudo Fiscal</b>              | 15,00% |
| Razón Deuda/Capital               | 1,50   |
| Costo Deuda Actual                | 9,75%  |

Con la fórmula del WACC el resultado es 14,51% y la tasa CAPM es 23,85%.

#### 7.4.3 Criterios de valoración

Los criterios de valoración aplicados a la proyección financiera es el siguiente:

Tabla 29. Evaluación flujos del proyecto

| EVALUACIÓN FLUJOS DEL PROYECTO |          | EVALUACIÓN FLUJO DEL INVERSIONISTA |          |
|--------------------------------|----------|------------------------------------|----------|
| <b>VAN</b>                     | \$35.575 | <b>VAN</b>                         | \$44.340 |
| <b>IR</b>                      | 1,41     | <b>IR</b>                          | 1,55     |
| <b>TIR</b>                     | 24,59%   | <b>TIR</b>                         | 35,52%   |

El valor actual neto calculado en el flujo de caja del proyecto es \$ 35.575 y el flujo de caja del inversionista es \$ 44.340, lo que permite concluir que existe recuperación de la inversión inicial, esto es beneficioso para los accionistas y su capacidad de generar riqueza el emprendimiento.

La tasa interna de retorno fluctúa entre 24,59% y 35,52% entre el flujo del proyecto e inversionista, esto indica que la rentabilidad de la ejecución de la empresa es superior a la tasa de descuento, esto permite recomendar la ejecución del plan de negocios.

#### 7.5 Índices Financieros

Tabla 30. Índices financieros

| <b>LIQUIDEZ</b>           | <b>INDUSTRIA</b> | <b>PROMEDIO PROYECTO<br/>AÑO 1 - AÑO 5</b> |
|---------------------------|------------------|--|
| Razón Corriente           | 1,32             | 13,11                                      |
| Prueba ácida              | 0,78             | 7,09                                       |
| <b>ENDEUDAMIENTO</b>      | <b>INDUSTRIA</b> | <b>PROMEDIO PROYECTO<br/>AÑO 1 - AÑO 5</b> |
| Razón Deuda – Capital     | 94%              | 28%  |
| <b>RENTABILIDAD</b>       | <b>INDUSTRIA</b> | <b>PROMEDIO PROYECTO<br/>AÑO 1 - AÑO 5</b> |
| Sobre los Activos (ROA)   | 2%               | 21%  |
| Sobre el Patrimonio (ROE) | 28%              | 25%  |

El proyecto muestra índices financieros superiores a la industria; en la liquidez existe un mejor manejo de los activos corrientes, que incide en una menor razón de endeudamiento. En el caso de la rentabilidad, la empresa proyecta una mejor utilidad sobre activos y la utilidad sobre patrimonio es menor en el proyecto, debido al tamaño de la inversión.

La recomendación relacionada con la mejora de los índices financieros se refiere al control de las cuentas de ingresos y egresos, con el fin de mantener la liquidez que permite indicadores de solvencia superiores a la industria, para ello se debe cuidar el presupuesto en base al uso de indicadores de cumplimiento que serán controlados por la administración financiera de la empresa.

## 7.6 Conclusiones Del Análisis Financiero

- El análisis de sensibilidad del cálculo del valor actual neto, determina que una disminución en la producción de sacos de alpaca tendría una incidencia mayor que la disminución de precio. A un precio de \$ 50 por cada saco de alpaca y producción de 2.000 sacos determina un valor actual neto negativo y por tanto el proyecto no sería viable, es por ello, que la administración de la empresa debe construir parámetros de evaluación temprana para minimizar el impacto generado por la disminución de la producción.

- Si el proyecto no se alinea 100% a las proyecciones de ventas y de producción establecidas en el modelo financiero podría llegar a generar pérdidas en el proyecto.
- El periodo de recuperación del proyecto es de 5.36 años y para el inversionista es de 4.74 años, lo cual nos indica que el periodo de recuperación es tardío, pero al final del proyecto si se logra recuperar la inversión.
- Se ha determinado un plan de contingencia en el caso de que las proyecciones del modelo financiero se desviasen de los lineamientos. El cual permitiría al proyecto seguir operando en el mercado hasta que los mismos se lineamientos se equilibren.
- Es un proyecto altamente riesgoso, sin embargo, la industria textil ha crecido representativamente en los últimos años, llegando a ser entre una de las industrias más atractivas.

## 8 CONCLUSIONES

El plan de negocios Love Alpaca, es una empresa que se dedica a la producción y comercialización de sweaters a base de fibra de alpaca, se logró cumplir con el objetivo general de determinar los factores y la viabilidad del modelo llegando a la conclusión que el modelo de sweaters a base de fibra de alpaca es viable y financieramente rentable.

Con la ayuda del análisis del entorno se logró determinar factores que amenazan al proyecto como oportunidades en el mismo. Los cuales es importante destacar como el crecimiento de la industria textil en los últimos años, sin embargo, el contrabando de las fronteras y los altos costos de la materia prima son riesgosos para el proyecto.

Tras la investigación de mercados se logró determinar el segmento al que va dirigido el producto, que son mujeres de 30 a 54 de la ciudad de Quito, de nivel socio económico A, B, C+. Se determinó también que las personas se sienten atraídas por las fibras de alpaca ya que es un producto que posee beneficios gracias a sus fibras naturales y el 90% de las personas estarían dispuestas a comprar el producto.

Se diseñó el mix de marketing en el cual se definió los beneficios y la diferenciación que posee los sweaters a base de fibra de alpaca, así como se determinó el precio mediante el modelo Van Westendorp que es de 50 dólares americanos, la plaza en el norte de Quito específicamente en sector del Labrador y se promocionara el producto mediante distintos medios. Se estableció propuesta de filosofía del producto, además que se realizó los procesos y flujogramas del giro del negocio para entender completamente

Para finalizar se determinó la rentabilidad del proyecto mediante un análisis financiero, que arrojó una tasa interna de retorno que fluctúa entre 24,59% y 35,52% entre el flujo del proyecto e inversionista, llegando a la conclusión que el proyecto es viable siempre y cuando se aliene a las proyecciones, con un alto índice de riesgo si no cumpliera con los lineamientos.

La recomendación para la ejecución del plan de negocio es tomar en cuenta tanto los factores internos como externos de la industria textil, ya que es una industria susceptible a cualquier tipo de cambio. Adicionalmente sería recomendable diversificar la línea de productos no solamente sweaters de fibra de alpaca, en el mercado existen otras fibras naturales y fibras acrílicas, cabe recalcar que no poseen los mismos beneficios que la fibra de alpaca, sin embargo, su elaboración y comercialización es más accesibles al mercado por sus bajos costos de producción. De esta forma el cliente tendría más opciones a escoger en cuanto a fibras, diseños y colores.

## REFERENCIAS

- (2010). Obtenido de AITE: <http://www.aite.com.ec/industria.html>
- Activa Conocimiento*. (28 de 04 de 2018). Obtenido de <http://activaconocimiento.es/las-cinco-fuerzas-de-porter/>
- Administración, proceso administrativo. (2001). En I. Chiavenato, *Administración, proceso administrativo*. Mc Graw Hill.
- Armstrong, K. (2010). *Fundamentos de Marketing*. Pearson.
- Artesano. (2011). Obtenido de <http://productos-elartesano.blogspot.com/p/alpaca.html>
- BCE. (2017). Obtenido de <https://www.bce.fin.ec/>
- BCE. (2019). Obtenido de <https://contenido.bce.fin.ec/home1/estadisticas/bolmensual/IEMensual.jsp>
- Be Alpaca*. (08 de 12 de 2014). Obtenido de <https://bealpaca.com/guia-completa-sobre-la-ropa-de-alpaca-beneficios-y-consejos/>
- Blog Content*. (25 de 11 de 2017). Obtenido de <https://rockcontent.com/es/blog/precio-en-el-marketing/>
- Cadena de valor. (2019). *Economipedia*, 1.
- DEUSTO*. (05 de 06 de 2014). Obtenido de <https://www.deustoformacion.com/blog/gestion-empresas/estrategias-competitivas-porter-estrategia-diferenciacion-producto-servicio>
- El Comercio*. (13 de Junio de 2016). Obtenido de <https://www.elcomercio.com/tendencias/estadisticos-latinos-medicinaalternativa-automedicacion-ecuador.html>
- El Comercio*. (18 de 11 de 2017). Obtenido de <https://www.elcomercio.com/tendencias/comunidades-fibra-alpaca-intercultural-artesania.html>
- El Comercio*. (21 de 01 de 2017). Obtenido de <https://www.elcomercio.com/chic/alpaca-ropa-marcas-clima-look.html>
- Emprende Pyme*. (2016). Obtenido de <https://www.emprendepyme.net/que-es-la-investigacion-de-mercado.html>

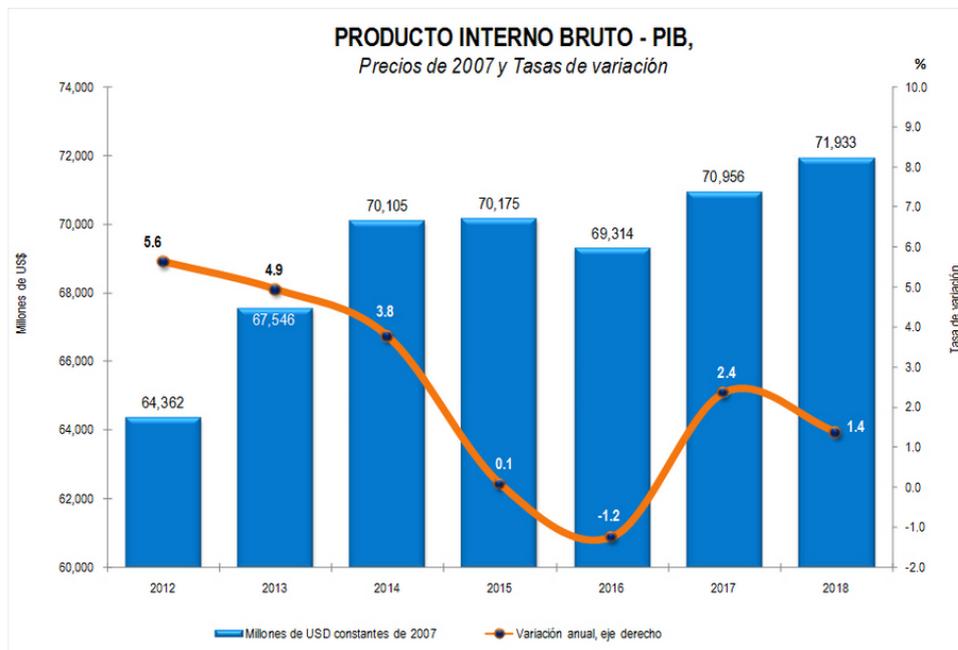
- Espinosa, R. (17 de 09 de 2013). Obtenido de <https://robertoepinosa.es/2013/09/17/segmentacion-de-mercado-concepto-y-enfoque/>
- GestioPolis*. (1 de 3 de 2017). Obtenido de [https://www.google.com/search?ei=jTAaXc2WNuft5gL8o5i4DQ&q=estrategia+de+enfoque+beneficios&oq=estrategia+de+enfoque+beneficios&gs\\_l=psy-ab.3..33i22i29i30i3.7234.13309..13419...0.0..0.211.2240.0j12j1.....0....1..gws-wiz.....0i71j0i67j0i22i30.RZyRenS-G](https://www.google.com/search?ei=jTAaXc2WNuft5gL8o5i4DQ&q=estrategia+de+enfoque+beneficios&oq=estrategia+de+enfoque+beneficios&gs_l=psy-ab.3..33i22i29i30i3.7234.13309..13419...0.0..0.211.2240.0j12j1.....0....1..gws-wiz.....0i71j0i67j0i22i30.RZyRenS-G)
- Gobierno de México*. (01 de 03 de 2018). Obtenido de <https://www.gob.mx/inaes/es/articulos/es-importante-la-marca-de-un-producto?idiom=es>
- Gobierno de México*. (01 de 03 de 2018). Obtenido de <https://www.gob.mx/inaes/es/articulos/es-importante-la-marca-de-un-producto?idiom=es>
- Gómez, E. (2018). Obtenido de <https://www.ifeelmaps.com/blog/2017/11/5-tejidos-ecologicos-con-los-que-puedes-hacer-prendas-de-vestir>
- Industria Ecuador*. (25 de 03 de 2015). Obtenido de <https://industriaecuador.wordpress.com/>
- INEC* . (2010). Obtenido de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/censo-de-poblacion-y-vivienda/>
- INEC*. (2010).
- INEC*. (06 de 10 de 2012). Obtenido de <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/descargas/Infoeconomia/info6.pdf>
- Kotler, G. A. (2010). *Fundamentos de marketing*. México: Pearson .
- La ley de fomento industrial* . (2006). Obtenido de [http://portal.uasb.edu.ec/UserFiles/385/File/LEY\\_DE\\_FOMENTO\\_INDUSTRIAL.pdf](http://portal.uasb.edu.ec/UserFiles/385/File/LEY_DE_FOMENTO_INDUSTRIAL.pdf)
- Laura Cosetodo*. (22 de 08 de 2018). Obtenido de <https://www.aprenderacoser.net/alpaca/>
- Ley de fomento industrial*. (2006).

- MAGAP . (2018). Obtenido de <https://www.agricultura.gob.ec/mujeres-se-benefician-de-la-cria-de-alpacas-en-chimborazo/>
- Marketing Digital*. (22 de 11 de 2018). Obtenido de <https://2imarketing.com/factores-externos-matriz-efe-mefe/>
- Merino, J. P. (2009). Definición de. 1.
- MINCETUR. (28 de 02 de 2015). Obtenido de [https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/comercio\\_exterior/plan\\_exportador/Penx\\_2025/PDM/EstadosUnidos/perfiles/15\\_Perfil\\_Alpaca/15\\_Perfil\\_Alpaca\\_EEUU6.pdf](https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/comercio_exterior/plan_exportador/Penx_2025/PDM/EstadosUnidos/perfiles/15_Perfil_Alpaca/15_Perfil_Alpaca_EEUU6.pdf)
- Ministerio de Comercio Exterior*. (2018). Obtenido de <https://www.comercioexterior.gob.ec/>
- MIPRO. (08 de 2013). Obtenido de [https://www.google.com.ec/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwjvu8CRi9LhAhVnzlkKHx9nByEQFjABegQIBhAC&url=https%3A%2F%2Fwww.industrias.gob.ec%2Fwp-content%2Fuploads%2Fdownloads%2F2013%2F08%2FESTUDIOS\\_INDUSTRIALES\\_MIPYMES.pdf&](https://www.google.com.ec/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwjvu8CRi9LhAhVnzlkKHx9nByEQFjABegQIBhAC&url=https%3A%2F%2Fwww.industrias.gob.ec%2Fwp-content%2Fuploads%2Fdownloads%2F2013%2F08%2FESTUDIOS_INDUSTRIALES_MIPYMES.pdf&)
- MIPRO. (20 de 10 de 2015). Obtenido de <https://www.industrias.gob.ec/mipro-impulsa-el-desarrollo-de-sectores-textil-y-confeccion/>
- MIPRO. (06 de 04 de 2018). Obtenido de <https://www.industrias.gob.ec/sector-textil-ecuatoriano-quiere-crecer-competitivamente-para-captar-mercados-externos/>
- MIPRO. (2019). Obtenido de <https://www.produccion.gob.ec/noticias/>
- Mundo Hispánico*. (16 de 10 de 2017). Obtenido de <https://mundohispanico.com/quienes-gastan-mas-dinero-los-hombres-o-las-mujeres/>
- Peralta, E. O. (2018). Obtenido de <https://blog.hubspot.es/marketing/el-costoreal-de-las-redes-sociales>
- Pérez, Y. L. (2013). Filosofía organizacional y su importancia. *gestiopolis*.
- Plusvalía*. (2020). Obtenido de <https://www.plusvalia.com/propiedades/local-comercial-en-arriendo-el-labrador-norte-57698036.html>

- Porter, M. E. (2008). Las cinco fuerzas competitivas que le dan a la. En M. E. Porter, *Las cinco fuerzas competitivas* (pág. 15).
- Primicias. (2019). *Primicias*. Obtenido de <https://www.primicias.ec/noticias/economia/textiles-ventas-produccion-ecuador-economia/>
- Raven, E. (12 de 2014). Obtenido de <http://arje.bc.uc.edu.ve/arj15/art15.pdf>
- Servicio de acreditación ecuatoriano*. (29 de 01 de 2018). Obtenido de <https://www.acreditacion.gob.ec/etiquetado-para-comercializacion-productos/>
- SRI*. (2018). Obtenido de <http://www.sri.gob.ec/web/guest/home>
- Stanton, W. E. (1995). *Fundamentos de Marketing*.
- Supercias*. (2017). Obtenido de <https://appscvs.supercias.gob.ec/rankingCias/rankingCias.zul?id=17&tipo=2>
- SUPERCIAS*. (2020). Obtenido de [https://appscvsmovil.supercias.gob.ec/portaldeinformacion/consulta\\_cia\\_menu.zul?expediente=18944&tipo=1](https://appscvsmovil.supercias.gob.ec/portaldeinformacion/consulta_cia_menu.zul?expediente=18944&tipo=1)
- Textiles Ecuador*. (s.f.). Obtenido de <https://textilesecuador.com/maquinaria-textil/>
- Trenza, A. (23 de 07 de 2018). *Ana Trenza*. Obtenido de Ana Trenza: <https://anatreza.com/analisis-pestel/>
- Valdez, R. S. (2015). *Empresa Unipersonal de Responsabilidad Limitada*. *DerechoEcuador.com*, 1-2.
- Vistazo*. (15 de 02 de 2016). Obtenido de <https://www.vistazo.com/seccion/ambiente/produccion-textil-con-vision-ambiental>
- Vistazo*. (01 de 01 de 2019). Obtenido de <https://www.vistazo.com/seccion/pais/actualidad-nacional/ecuador-inicia-2019-con-incertidumbre-economica-y-politica>
- WebEmpresas*. (02 de 04 de 2018). Obtenido de <https://www.webyempresas.com/estrategia-de-diferenciacion/>

## **ANEXOS**

## Anexo 1. Producto Interno Bruto



Fuente: Banco Central del Ecuador

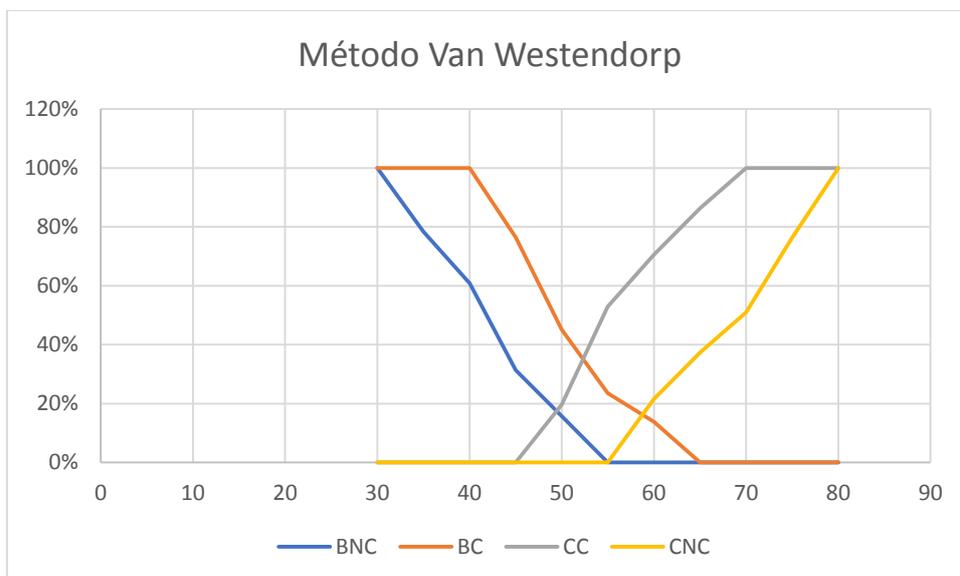
## Anexo 2. Infografía Focus Group



### **Anexo 3. Formulario entrevista a experto**

1. Coménteme sobre la industria y de su experiencia como empresarios dentro de la misma
2. ¿Diría usted que una empresa dedicada al sector textil es un negocio con una buena rentabilidad?
3. ¿Cuáles son los principales y más fuertes competidores en la industria?
4. ¿Cómo lidió con estos competidores?
5. ¿Cuál fue la inversión inicial de su negocio y los costos más relevantes que tuvo que afrontar en los primeros meses de operación?
6. ¿Usted recomendaría ingresar a esta industria?
7. ¿Cree usted que existe factibilidad en la implementación de este negocio en el mercado?
8. ¿Cree usted que habrá una buena aceptación del negocio por parte del público meta?
9. ¿Qué método o métodos deberíamos utilizar para el manejo de inventario?
10. ¿Cuál cree usted que debería ser la forma de distribución?
11. ¿Con esa forma de distribución, el negocio tendría la capacidad de cubrir toda la demanda de los clientes?
12. ¿Se debería ofrecer más productos adicionales a los ya presentados en la propuesta?
13. ¿Cuál es target adecuado (mercado objetivo) para este negocio?
14. ¿Qué mezcla de comunicación se debería utilizar para dar a conocer el negocio?
15. ¿Cuáles son los principales trámites legales, técnicos, económicos, etc.?
16. ¿Existen regulaciones que incrementen el riesgo de implementación del modelo de negocio?
17. ¿Qué precio de venta sugeriría usted para el servicio presentado?
18. ¿Qué forma sería la más adecuada para el pago de los clientes?
19. ¿Nos podría mencionar alguna recomendación que usted considere importante para este modelo de negocio?

## Anexo 4. Van Westendorp

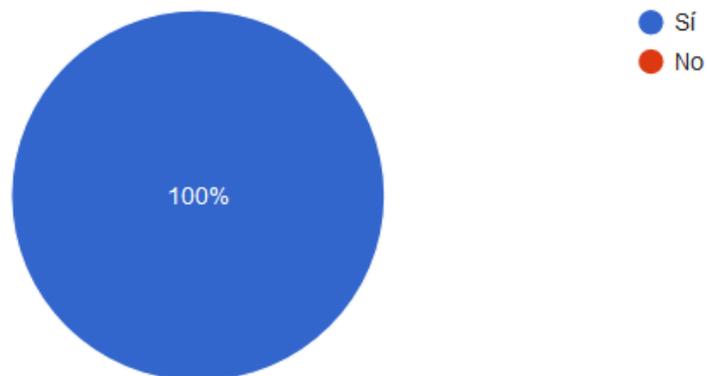


## Anexo 5. Resultado encuestas

[https://docs.google.com/forms/d/1TwxN\\_75Tyo7kq0d-LpMC0epVOHggV9LnsVoa23ot1hw/edit](https://docs.google.com/forms/d/1TwxN_75Tyo7kq0d-LpMC0epVOHggV9LnsVoa23ot1hw/edit)

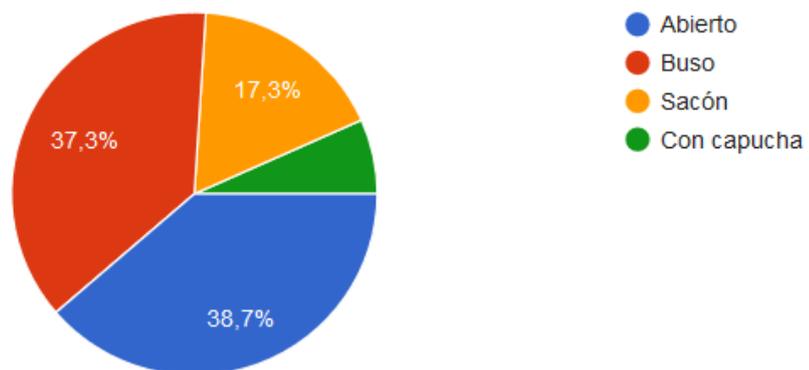
### 1. ¿Usted ha utilizado sweaters?

75 respuestas



### 2. ¿Qué tipo de sweaters ha utilizado usted?

75 respuestas



## Anexo 6. Analisis Cuantitativo

<https://docs.google.com/spreadsheets/d/1d9il4IRvafv7hsvRyw6xjvISXhUI85r630LoSZawofY/edit#gid=319285393>

| UTILIZA SWEATERS                   | FRECUENCIA DE COMPRA | LUGAR DE COMPRA | VENTAJAS FIBRA DE ALPACA | COLOR      | TALLA      | ATRIBUTOS  | INTERES EN EL NEGOCIO | INTERES EN EL MEDIO DE INFORMACION | B C        | C C        | C N C      | PRECIO JUSTO | LUGAR DE COMPRA | DESCUENTO  | IMPULSO DE COMPRA | INGRESOS MENSUALES | EDAD       | GENERO     |
|------------------------------------|----------------------|-----------------|--------------------------|------------|------------|------------|-----------------------|------------------------------------|------------|------------|------------|--------------|-----------------|------------|-------------------|--------------------|------------|------------|
| UTILIZA SWEATERS                   | -0,5837954           | 0,0984480       | 0,09820254               | 0,09820254 | 0,09820254 | 0,09820254 | 0,09820254            | 0,09820254                         | 0,09820254 | 0,09820254 | 0,09820254 | 0,09820254   | 0,09820254      | 0,09820254 | 0,09820254        | 0,09820254         | 0,09820254 | 0,09820254 |
| FRECUENCIA DE COMPRA               | -0,5837954           | 0,0984480       | 0,09820254               | 0,09820254 | 0,09820254 | 0,09820254 | 0,09820254            | 0,09820254                         | 0,09820254 | 0,09820254 | 0,09820254 | 0,09820254   | 0,09820254      | 0,09820254 | 0,09820254        | 0,09820254         | 0,09820254 | 0,09820254 |
| LUGAR DE COMPRA                    | -0,5837954           | 0,0984480       | 0,09820254               | 0,09820254 | 0,09820254 | 0,09820254 | 0,09820254            | 0,09820254                         | 0,09820254 | 0,09820254 | 0,09820254 | 0,09820254   | 0,09820254      | 0,09820254 | 0,09820254        | 0,09820254         | 0,09820254 | 0,09820254 |
| SWEATERS FIBRA DE ALPACA           | -0,5837954           | 0,0984480       | 0,09820254               | 0,09820254 | 0,09820254 | 0,09820254 | 0,09820254            | 0,09820254                         | 0,09820254 | 0,09820254 | 0,09820254 | 0,09820254   | 0,09820254      | 0,09820254 | 0,09820254        | 0,09820254         | 0,09820254 | 0,09820254 |
| VENTAJAS FIBRA DE ALPACA           | -0,5837954           | 0,0984480       | 0,09820254               | 0,09820254 | 0,09820254 | 0,09820254 | 0,09820254            | 0,09820254                         | 0,09820254 | 0,09820254 | 0,09820254 | 0,09820254   | 0,09820254      | 0,09820254 | 0,09820254        | 0,09820254         | 0,09820254 | 0,09820254 |
| COLOR                              | -0,5837954           | 0,0984480       | 0,09820254               | 0,09820254 | 0,09820254 | 0,09820254 | 0,09820254            | 0,09820254                         | 0,09820254 | 0,09820254 | 0,09820254 | 0,09820254   | 0,09820254      | 0,09820254 | 0,09820254        | 0,09820254         | 0,09820254 | 0,09820254 |
| TALLA                              | -0,5837954           | 0,0984480       | 0,09820254               | 0,09820254 | 0,09820254 | 0,09820254 | 0,09820254            | 0,09820254                         | 0,09820254 | 0,09820254 | 0,09820254 | 0,09820254   | 0,09820254      | 0,09820254 | 0,09820254        | 0,09820254         | 0,09820254 | 0,09820254 |
| ATRIBUTOS                          | -0,5837954           | 0,0984480       | 0,09820254               | 0,09820254 | 0,09820254 | 0,09820254 | 0,09820254            | 0,09820254                         | 0,09820254 | 0,09820254 | 0,09820254 | 0,09820254   | 0,09820254      | 0,09820254 | 0,09820254        | 0,09820254         | 0,09820254 | 0,09820254 |
| INTERES EN EL NEGOCIO              | -0,5837954           | 0,0984480       | 0,09820254               | 0,09820254 | 0,09820254 | 0,09820254 | 0,09820254            | 0,09820254                         | 0,09820254 | 0,09820254 | 0,09820254 | 0,09820254   | 0,09820254      | 0,09820254 | 0,09820254        | 0,09820254         | 0,09820254 | 0,09820254 |
| INTERES EN EL MEDIO DE INFORMACION | -0,5837954           | 0,0984480       | 0,09820254               | 0,09820254 | 0,09820254 | 0,09820254 | 0,09820254            | 0,09820254                         | 0,09820254 | 0,09820254 | 0,09820254 | 0,09820254   | 0,09820254      | 0,09820254 | 0,09820254        | 0,09820254         | 0,09820254 | 0,09820254 |
| B C                                | -0,5837954           | 0,0984480       | 0,09820254               | 0,09820254 | 0,09820254 | 0,09820254 | 0,09820254            | 0,09820254                         | 0,09820254 | 0,09820254 | 0,09820254 | 0,09820254   | 0,09820254      | 0,09820254 | 0,09820254        | 0,09820254         | 0,09820254 | 0,09820254 |
| C C                                | -0,5837954           | 0,0984480       | 0,09820254               | 0,09820254 | 0,09820254 | 0,09820254 | 0,09820254            | 0,09820254                         | 0,09820254 | 0,09820254 | 0,09820254 | 0,09820254   | 0,09820254      | 0,09820254 | 0,09820254        | 0,09820254         | 0,09820254 | 0,09820254 |
| C N C                              | -0,5837954           | 0,0984480       | 0,09820254               | 0,09820254 | 0,09820254 | 0,09820254 | 0,09820254            | 0,09820254                         | 0,09820254 | 0,09820254 | 0,09820254 | 0,09820254   | 0,09820254      | 0,09820254 | 0,09820254        | 0,09820254         | 0,09820254 | 0,09820254 |
| PRECIO JUSTO                       | -0,5837954           | 0,0984480       | 0,09820254               | 0,09820254 | 0,09820254 | 0,09820254 | 0,09820254            | 0,09820254                         | 0,09820254 | 0,09820254 | 0,09820254 | 0,09820254   | 0,09820254      | 0,09820254 | 0,09820254        | 0,09820254         | 0,09820254 | 0,09820254 |
| LUGAR DE COMPRA                    | -0,5837954           | 0,0984480       | 0,09820254               | 0,09820254 | 0,09820254 | 0,09820254 | 0,09820254            | 0,09820254                         | 0,09820254 | 0,09820254 | 0,09820254 | 0,09820254   | 0,09820254      | 0,09820254 | 0,09820254        | 0,09820254         | 0,09820254 | 0,09820254 |
| MEDIO DE INFORMACION               | -0,5837954           | 0,0984480       | 0,09820254               | 0,09820254 | 0,09820254 | 0,09820254 | 0,09820254            | 0,09820254                         | 0,09820254 | 0,09820254 | 0,09820254 | 0,09820254   | 0,09820254      | 0,09820254 | 0,09820254        | 0,09820254         | 0,09820254 | 0,09820254 |
| DESCUENTO                          | -0,5837954           | 0,0984480       | 0,09820254               | 0,09820254 | 0,09820254 | 0,09820254 | 0,09820254            | 0,09820254                         | 0,09820254 | 0,09820254 | 0,09820254 | 0,09820254   | 0,09820254      | 0,09820254 | 0,09820254        | 0,09820254         | 0,09820254 | 0,09820254 |
| IMPULSO DE COMPRA                  | -0,5837954           | 0,0984480       | 0,09820254               | 0,09820254 | 0,09820254 | 0,09820254 | 0,09820254            | 0,09820254                         | 0,09820254 | 0,09820254 | 0,09820254 | 0,09820254   | 0,09820254      | 0,09820254 | 0,09820254        | 0,09820254         | 0,09820254 | 0,09820254 |
| INGRESOS MENSUALES                 | -0,5837954           | 0,0984480       | 0,09820254               | 0,09820254 | 0,09820254 | 0,09820254 | 0,09820254            | 0,09820254                         | 0,09820254 | 0,09820254 | 0,09820254 | 0,09820254   | 0,09820254      | 0,09820254 | 0,09820254        | 0,09820254         | 0,09820254 | 0,09820254 |
| EDAD                               | -0,5837954           | 0,0984480       | 0,09820254               | 0,09820254 | 0,09820254 | 0,09820254 | 0,09820254            | 0,09820254                         | 0,09820254 | 0,09820254 | 0,09820254 | 0,09820254   | 0,09820254      | 0,09820254 | 0,09820254        | 0,09820254         | 0,09820254 | 0,09820254 |
| GENERO                             | -0,5837954           | 0,0984480       | 0,09820254               | 0,09820254 | 0,09820254 | 0,09820254 | 0,09820254            | 0,09820254                         | 0,09820254 | 0,09820254 | 0,09820254 | 0,09820254   | 0,09820254      | 0,09820254 | 0,09820254        | 0,09820254         | 0,09820254 | 0,09820254 |

| Cuenta de SWEATERS FIBRA DE AL Etiquetas de columna | 1             | 2             | 3             | 4 Total general      |
|---|---------------|---------------|---------------|----------------------|
| Etiquetas de fila                                   |               |               |               |                      |
| 1   | 34,67%        | 17,33%        | 10,67%        | 4,00% 66,67%         |
| 2   | 29,33%        | 2,67%         | 1,33%         | 0,00% 33,33%         |
| <b>Total general</b>                                | <b>64,00%</b> | <b>20,00%</b> | <b>12,00%</b> | <b>4,00% 100,00%</b> |

| Cuenta de FRECUENCIA DE COMPI Etiquetas de columna | 30            | 35           | 38           | 40            | 50            | 55 Total general     |
|--|---------------|--------------|--------------|---------------|---------------|----------------------|
| Etiquetas de fila                                  |               |              |              |               |               |                      |
| 1  | 5,33%         | 4,00%        | 0,00%        | 6,67%         | 6,67%         | 0,00% 22,67%         |
| 2  | 13,33%        | 0,00%        | 0,00%        | 12,00%        | 5,33%         | 0,00% 30,67%         |
| 3  | 8,00%         | 2,67%        | 1,33%        | 5,33%         | 1,33%         | 0,00% 18,67%         |
| 4  | 16,00%        | 2,67%        | 0,00%        | 2,67%         | 5,33%         | 1,33% 28,00%         |
| <b>Total general</b>                               | <b>42,67%</b> | <b>9,33%</b> | <b>1,33%</b> | <b>26,67%</b> | <b>18,67%</b> | <b>1,33% 100,00%</b> |

| Cuenta de FRECUENCIA DE COMPI Etiquetas de columna | 50           | 60            | 70            | 75           | 80 Total general      |
|--|--------------|---------------|---------------|--------------|-----------------------|
| Etiquetas de fila                                  |              |               |               |              |                       |
| 1  | 0,00%        | 2,67%         | 6,67%         | 2,67%        | 10,67% 22,67%         |
| 2  | 2,67%        | 4,00%         | 9,33%         | 1,33%        | 13,33% 30,67%         |
| 3  | 2,67%        | 2,67%         | 2,67%         | 0,00%        | 10,67% 18,67%         |
| 4  | 1,33%        | 1,33%         | 6,67%         | 5,33%        | 13,33% 28,00%         |
| <b>Total general</b>                               | <b>6,67%</b> | <b>10,67%</b> | <b>25,33%</b> | <b>9,33%</b> | <b>48,00% 100,00%</b> |

