



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIO PARA LA IMPORTACIÓN DE TELA POLIESTER
DESDE COLOMBIA PARA LA PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE
TRAJES DE BAÑO SUBLIMADO PARA NIÑAS EN LA CIUDAD DE QUITO

AUTOR

Sonia Catherine Vásconez Dávila

AÑO

2020



FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS

“PLAN DE NEGOCIO PARA LA IMPORTACION DE TELA POLIESTER
DESDE COLOMBIA PARA LA PRODUCCION Y COMERCIALIZACION DE
TRAJES DE BAÑO SUBLIMADO PARA NIÑAS EN LA CIUDAD DE QUITO”

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

Profesor Guía

Fausto Martin Villacis Dávila

Autor

Sonia Catherine Vásconez Dávila

Año

2020

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

“Declaro haber dirigido este trabajo, Plan de negocio para la importación de tela poliéster desde Colombia para la producción y comercialización de trajes de baño sublimado para niñas en la ciudad de Quito, a través de reuniones periódicas con la estudiante Sonia Catherine Vásquez Dávila, 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”

Fausto Martin Villacis Dávila

C.I 1714196886

DECLARACIÓN DEL PROFESOR CORRECTOR

“Declaro haber revisado este trabajo, Plan de negocio para la importación de tela poliéster desde Colombia para la producción y comercialización de trajes de baño sublimado para niñas en la ciudad de Quito, del estudiante Sonia Catherine Vásconez Dávila, en el semestre 2020-10 dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación”.

Fausto Gustavo Méndez Enríquez

C.I 1716480767

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE

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

Sonia Catherine Vásquez Dávila

C.I. 1717549412

AGRADECIMIENTOS

Agradezco en primer lugar a Dios por las bendiciones derramadas en esta gratificante etapa estudiantil. A mis padres por su gran ejemplo de trabajo y sacrificio. A mis hermanos que me han motivado a seguir siempre adelante, a mis sobrinos que son un pilar fundamental en mi vida. A mi novio por su apoyo constante durante esta etapa y a mis maestros por sus valores y enseñanzas.

DEDICATORIA

Dedico mi trabajo de titulación a mi madre, gracias a su ejemplo de dedicación, liderazgo, honestidad, valentía y trabajo constante he podido culminar una etapa estudiantil importante de mi vida de una manera gratificante y satisfactoria.

RESUMEN

Este plan de negocios busca determinar la factibilidad comercial y financiera de importar tela poliéster desde Colombia para fabricar y comercializar trajes de baño sublimados para niñas en la ciudad de Quito, para ello realizó un análisis del entorno externo tanto de Colombia como de Ecuador para conocer las oportunidades y amenazas que pueden afectar el emprendimiento obteniendo resultados favorables para el proyecto, a través de la investigación de mercado se pudo determinar el favorable grado de aceptación de los trajes de baño sublimados y conocer los gustos y preferencias de los consumidores, encontrando una oportunidad de negocio con una clara ventaja competitiva sobre la competencia. El plan de marketing da cuenta de las estrategias que se deben implementar para llevar a cabo la gestión comercial para promocionar el producto. En lo que concierne a las actividades de producto, precio, plaza y promoción del marketing mix se definieron estrategias para lograr un producto competente en el mercado, enfocado en puntos clave como, desarrollo de diseño, materia prima, calidad y atributos a precios competitivos con diferentes canales de distribución para llegar al cliente final con un producto con valor agregado. En el aspecto organizacional la empresa se alinea a un plan de operaciones en el cual se determinan los objetivos, procesos, organigrama, equipamiento que le permiten operar de una manera eficiente y adecuada. En el modelo financiero se puede observar que existe una viabilidad financiera ya que la inversión inicial del proyecto se recupera en un plazo de 4,70 años y la rentabilidad de 21,71% es superior a la tasa de descuento.

ABSTRACT

This business plan seeks to determine the commercial and financial feasibility of importing polyester fabric from Colombia to manufacture and commercialize sublimated swimsuits for girls in the city of Quito, for this purpose it carried out an analysis of the external environment of both Colombia and Ecuador to know the opportunities and threats that can affect entrepreneurship obtaining favorable and important results from the industry for the project, through market research it was possible to determine the favorable degree of acceptance of sublimated swimsuits and know the tastes and preferences of consumers , finding a business opportunity with a clear competitive advantage over the competition. The marketing plan accounts for the strategies that must be implemented to carry out commercial management to promote the product. Regarding the activities of product, price, place and promotion of the marketing mix, strategies were defined to achieve a competent product in the market, focused on key points such as design development, raw material, quality and attributes at competitive prices with different distribution channels to reach the final customer with a product with added value. In the organizational aspect, the company aligns with an operations plan in which the objectives, processes, organization chart, equipment that allow it to operate in an efficient and adequate manner are determined. In the financial model it can be observed that there is a financial viability since the initial investment of the project recovers in a term of 4.70 years and the profitability of 21.71% is superior to the discount rate.

ÍNDICE DEL CONTENIDO

1. INTRODUCCION.....	1
1.1 Justificación del trabajo	1
1.1.1 Objetivo general del trabajo	2
1.1.2 Objetivos específicos del trabajo.....	2
2. ANÁLISIS DE ENTORNOS	2
2.1 Análisis del entorno externo.....	2
2.1.1 Entorno externo.....	2
2.1.2 Análisis de la industria	10
2.2 Matriz EFE	15
2.3 Conclusiones del análisis de entornos	16
3. ANÁLISIS DEL CLIENTE.....	17
3.1. Investigación cualitativa y cuantitativa	17
3.1.1 Investigación cualitativa	17
3.1.2 Investigación cuantitativa	22
3.2 Conclusiones del análisis del cliente	25
4. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO.....	26
4.1 Descripción de la oportunidad de negocio encontrada, sustentada por el análisis interno, externo y del cliente	26
5. PLAN DE MARKETING	28
5.1 Estrategia general de marketing	28
5.1.1 Estrategia de posicionamiento	28
5.1.2 Mercado objetivo.....	29
5.1.3 Propuesta de valor	29
5.2 Marketing mix	30

5.2.1 Producto.....	30
5.2.2 Precio.....	33
5.2.3 Plaza.....	35
5.2.4 Promoción.....	37
6. PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	38
6.1 Misión, visión y objetivos de la organización	38
6.1.1 Misión.....	38
6.1.2 Visión	39
6.1.3 Objetivos de la organización	39
6.2 Plan de operaciones	40
6.2.1 Cadena de valor.....	40
6.2.2 Ciclo de operaciones.....	41
6.3 Estructura organizacional.....	43
6.3.1 Diseño organizacional	44
7. EVALUACIÓN FINANCIERA	46
7.1 Proyección de ingresos, costos y gastos.....	46
7.2 Inversión inicial, estructura de financiamiento y capital de trabajo.....	47
7.2.1 Inversión inicial.....	47
7.2.2 Estructura de financiamiento.....	48
7.2.3 Capital de trabajo	48
7.3 Proyección de estado de resultados, situación financiera, estado de flujo de efectivo y flujo de caja	48
7.3.1 Estado de resultados	48
7.3.2 Estado de situación financiera	49
7.3.3 Estado de flujo de efectivo	50
7.4 Proyección de flujo de caja del inversionista, cálculo de la tasa de descuento y criterios de valoración.....	51
7.4.1 Flujo de caja del inversionista	51

7.4.2 Cálculo de la tasa de descuento	52
7.4.3 Criterios de valoración	52
7.5 Índices financieros	52
8. CONCLUSIONES	53
REFERENCIAS	55
ANEXOS	58

1. INTRODUCCION

1.1 Justificación del trabajo

En el año 2018 el sector textil ecuatoriano ha tenido ventas por 6.051 millones de dólares que representa el 4,40% de las ventas de la industria de manufactura. La cadena productiva textil y de confecciones tienen una profunda relación, desafortunadamente Ecuador no aborda de manera adecuada todos los campos de confección y diseño, porque no han alcanzado efectividad en sus procesos, en el acceso a materia prima y la falta de insumos de calidad, esto se convierte en un obstáculo para la producción de una prenda de calidad con diseño innovador y original.

Los factores expuestos permiten enfocar la inversión de este proyecto en el negocio de sublimación, el cual es muy versátil y su capital es fácil de recuperarlo en corto plazo. Para entender este proyecto en primer lugar es necesario tener claro el proceso de sublimación; trabajar en la prenda que contenga poliéster ya que con ayuda del calor la tinta traspasa las fibras de hilo y el diseño se solidifica en la tela.

En la fabricación de la tela de poliéster se utilizan nuevas tecnologías en poliéster ha permitido desarrollar tejido con protección UV, resistencia al cloro, secado rápido, ajuste, cualidades técnicas que le permiten superar a otras telas. En cuanto al diseño, se nota que en el entorno de los niños cuando un personaje está de moda o en boga lo encontramos en prendas de vestir, mochilas, loncheras, gorras y más, por lo general las imágenes estampadas, impresas o bordadas en los productos tienen muy baja calidad ya sea por la tela o el tipo de impresión que se utiliza.

Por medio de la sublimación en tela poliéster de alta gama y calidad, se garantiza colores, ajuste claro de las imágenes con las cuales podremos

ofrecer al consumidor un producto con diseño diferenciado y de alta calidad percibida.

1.1.1 Objetivo general del trabajo

Elaborar un plan de negocios que permita conocer la viabilidad financiera y comercial de la importación de tela poliéster para la fabricación y comercialización de trajes de baño sublimados para niñas en la ciudad de Quito.

1.1.2 Objetivos específicos del trabajo

- Analizar el entorno externo y de la industria del sector textil con el fin de determinar oportunidades y amenazas para la implementación del plan de negocios.
- Desarrollar una investigación de mercados para conocer las necesidades y comportamiento del mercado objetivo.
- Ejecutar la estrategia de marketing que permita satisfacer las necesidades del consumidor mediante la ejecución de acciones de producto, precio, plaza y promoción.
- Estructurar una organización acorde a los requerimientos de la industria y en base al uso de recursos del emprendimiento en el sector textil.
- Verificar la viabilidad financiera del plan de negocios mediante el uso de criterios de valoración como el valor actual neto y tasa interna de retorno.

2. ANÁLISIS DE ENTORNOS

2.1 Análisis del entorno externo

2.1.1 Entorno externo

- **Ecuador**

Entorno político y legal

Apoyo emprendimiento

El gobierno actual busca vitalizar y fortalecer el emprendimiento por medio de programas y proyectos que permitan mejorar la sustentabilidad de los nuevos negocios, estos programas están enfocados en el Ministerio de Producción, Industrias y Comercio Exterior, en instituciones municipales como Conquito y en los entes financieros como BanEcuador y la Corporación Financiera Nacional, esto es una oportunidad porque permite mejorar el clima emprendedor para el desarrollo de nuevos proyectos.

Rotulación prendas de vestir

El Servicio de Normalización emitió el Reglamento Técnico Ecuatoriano 013 que corresponde al etiquetado y rotulado de prendas de vestir, el ente encargado de controlar este requisito para las prendas importadas es el Servicio Nacional de Aduana. La intención de este reglamento es frenar el contrabando en los insumos de la industria textil y evitar la piratería de prendas de vestir; adicionalmente el etiquetado permite al consumidor conocer las materias primas utilizadas en la elaboración de las prendas de vestir y educa sobre el cuidado de la prenda (Asociación de la Industria Textil del Ecuador, 2014).

La puesta en marcha de este reglamento es una oportunidad para la industria formal que la elabora prendas de vestir, porque permite una competencia leal en base a la calidad del producto.

Informalidad en la industria textil

Un aspecto importante de la industria textil está la existencia de la informalidad y piratería de prendas de vestir, lo cual resta competitividad a la industria, ya que se basa en la existencia de talleres de confección que no cumplen con los requisitos emitidos por las normas técnicas y por la legislación laboral, eso permite a los propietarios de estos talleres ofrecer productos a menor precio

que la industria formal (Asociación de la Industria Textil del Ecuador, 2018). Este aspecto es una amenaza debido a que existe una presencia de productos con menor precio que inundan la venta en el comercio al por menor.

Permiso para importar tela

Para la importación tela desde Colombia se debe cumplir con los requisitos impuestos en la legislación ecuatoriana, el proceso de importación se encuentra bajo amparo de la Aduana del Ecuador. En el caso de la tela poliéster se encuentra en el régimen de importación para la transformación según consideración del artículo 147 del Código Orgánico de Producción e Inversiones. Para acceder al trámite de importación es necesario el certificado digital de firma electrónica y clave de usuario en el Ecuapass (Servicio Nacional de Aduana, 2020).

Entorno económico

Producto Interno Bruto (PIB)

El PIB en el primer trimestre del año 2019, tiene un crecimiento de 0,60% en relación al mismo período del año 2018, esto se debe a un incremento de las exportaciones en el 3,5% y al incremento del consumo de los hogares en el 1%. El PIB del sector de manufactura tuvo incremento de 0,9%, el mayor incremento se registró en la elaboración de productos alimenticios y fabricación de maquinaria (Banco Central del Ecuador, 2019). El débil crecimiento del PIB es una amenaza que limita la inversión en nuevos emprendimientos.

Inflación

La inflación en el mes de junio de 2019 dio una variación negativa de 0,04% en relación al mes anterior, en lo que respecta a la inflación anual, se registra un crecimiento de 0,61% con relación al mes de junio de 2018. Los principales rubros de incremento de precios fueron los servicios de salud, educación y alojamiento, en lo que respecta a los rubros de calzado y prendas de vestir existió un decrecimiento de 2,02% (Banco Central Ecuador, 2019). Esto

decrecimiento de precios en el sector de prendas de vestir es una amenaza debido a que puede existir un estancamiento de los precios que reduce el estímulo a la producción.

Tasa de interés

En el mes de octubre de 2019, la tasa de interés referencial del crédito productivo para PYMES se ubica en el 11,36%, esto significa un incremento en relación a la tasa de interés del mes de octubre de 2018 que tenía un valor de 11,20% (Banco Central del Ecuador, 2019), este incremento supone una amenaza para los nuevos proyectos porque incrementa el costo de financiamiento.

Ventas de la industria

La industria a la cual pertenece el plan de negocio es la C141002 que se encarga de la fabricación de prendas de vestir que incluye trajes de baño han tenido un comportamiento creciente en sus ventas, en el año 2016 obtuvieron ventas por \$ 162.093.132, en el año 2017 se incrementaron a \$ 208.088.640 y en el año 2018 fueron \$ 234.852.834, esto representa un crecimiento promedio de 13% entre el año 2016 y 2018. En el año 2019, las ventas hasta el mes de junio fueron \$ 110.602.671 (Servicios Rentas Internas, 2019). Esto representa una oportunidad para el ingreso de nuevos negocios debido a que se trata de una industria que refleja ingresos crecientes.

Balanza comercial

La balanza comercial del Ecuador hasta julio de 2019 tuvo saldo positivo de 206,7 millones de dólares, este valor es superior al período enero a julio de 2018 que fue de 106,90 millones de dólares. En lo que respecta a la balanza comercial no petrolera el saldo es negativo en un valor de 2.512 millones de dólares para el período enero a julio 2019, esto refleja que existe una dependencia de materia prima importada para el sector no petrolero. En lo que respecta a las importaciones de bienes e insumos de la industria textil tiene un valor de \$ 141 millones entre enero y julio del año 2019 y las exportaciones

alcanzan un valor de \$ 27 millones, lo que muestra que la industria demanda productos importados en mayor valor que la exportación nacional (Banco Central del Ecuador, 2019). Esta dependencia de las importaciones para el proyecto representa una oportunidad, ya que existe un flujo dinámico que promueve la importación de materia prima para el proyecto.

Entorno social

Comercio ilegal

Para la industria textil, la presencia del comercio ilegal causa un impacto negativo con pérdidas que implican entre 100 y 150 millones de dólares anuales, según estimaciones de la Asociación de la Industria Textil, el comercio ilegal procede de la industria nacional y del contrabando proveniente de Colombia, Perú y China. La tendencia del comercio ilegal se enfoca en el contrabando de los productos del sector textil como telas y prendas de vestir, estudios de la Asociación Industrial Textil indican que el 64% de las prendas de vestir y el 51% de telas que ingresan al país son subdeclaradas o ingresan de forma ilegal en el país (Asociación de la Industria Textil del Ecuador, 2018).

La presencia del comercio ilegal es una amenaza para la industria porque merma las ventas de productos elaborados que cumplen con las reglamentaciones emitidas por las autoridades aduaneras y de normalización.

Mano de obra en la industria textil

La industria textil es un fuerte generador de empleo, dentro de la industria de manufactura es el segundo demandante de mano de obra, según la información del INEC, en la industria existe 175.000 puestos de trabajo, que representa el 21% de toda la industria de manufactura. De este número de plazas de trabajo, el 74% implica empleo femenino (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2017). Este factor es una oportunidad para el desarrollo del plan de negocios, porque permite contar con mano de obra disponible y capacitada para la contratación de personal.

Comportamiento consumidor textil

Información de la Asociación de Industrias Textiles en el Ecuador muestra que el sector de textiles ha tenido un crecimiento promedio de 5% desde el año 2012, el sector textil está compuesto por la cadena productiva de telas y por las empresas dedicadas a la confección de prendas de vestir. Existen factores que afectan el desarrollo del sector que están atados a aspectos sociales como el contrabando y la falta de identificación del consumidor con el producto de fabricación nacional (Díaz, 2018).

Entorno tecnológico

Tecnología en el proceso de fabricación

El uso de maquinaria para la industria textil tiene una dependencia de la importación de bienes, los cuales se encuentran en el país por medio de distribuidores directos o se desarrolla por medio de la importación directa del dueño de negocio, que demanda equipos automatizados como tejedoras, remalladoras, máquinas de coser, entre otras maquinarias según el tipo de producción y las prendas de vestir (Recalex, 2017). Este aspecto puede generar una amenaza para la industria porque depende de la importación para generar el proceso productivo.

Abastecimiento de materia primas importadas

Como se mencionó, la industria textil depende de las importaciones de insumos y materiales para generar sus procesos productivos, por ello, el tema de logística en la importación es vital para su productividad, según el Logistics Performance Index, el Ecuador se encuentra en el puesto 74 de 160 países en cuanto a la facilidad para acceder a materias primas importadas (Banco Mundial, 2017). Esto indica que existe dificultad para el intercambio con los proveedores externos, debido al sistema burocrático y los excesivos trámites de las autoridades correspondientes, lo que significa una amenaza para la industria.

Entorno ambiental

La industria textil genera contaminación ambiental, especialmente las factorías ligadas a la producción fast fashion, que son los principales emisores de gases de invernadero de la industria textil, ya que se basan su modelo de negocio en ropa barata, para lo cual deben concentrarse sus fábricas en países con menores salarios y trasladar la ropa hacia los puntos de venta en todo el planeta, esto genera mayor contaminación que el consumo de producción local de ropa (EkoEnergy, 2018).

- **Colombia**

Entorno político

Relaciones internacionales

La visión política y comercial de Colombia es orientada hacia la apertura de los mercados internacionales, con el fin de ubicar su producción nacional, especialmente en lo que se refiere a la industria textil, estas medidas liberatorias de aranceles se pueden establecer en pactos comerciales como la Alianza del Pacífico (Cámara de Comercio de Cali, 2017). Este aspecto puede ser una oportunidad para la gestión comercial de la industria textil que importa materia prima desde Colombia.

Acuerdos comerciales

Entre Ecuador y Colombia se encuentra vigente el acuerdo regulatorio de la Comunidad Andina de Naciones, lo que indica que existe la libre circulación de materias primas entre ambos países, esto genera una posible oportunidad para la industria textil.

Comportamiento sector textil

El mercado textil en Colombia se ha visto afectado por el ingreso de empresas extranjeras con tendencias de moda low cost y fast fashion, esto ha afectado a las empresas del sector, que han tenido que innovar para hacer frente a estos

factores; como es el caso de la fabricación de textiles inteligentes con factores de protección solar UV, repelentes y biodegradables (Cámara de Comercio de Bogotá, 2018).

Entorno económico

Exportaciones hacia el Ecuador

Colombia exporta hacia el Ecuador 962 toneladas métricas de bienes de consumo para la industria textil, que representa un valor de \$ 31,510 millones de dólares entre el mes de enero y julio del año 2019, esto es el 22% de las importaciones ecuatorianas en este rubro, siendo el principal proveedor para la industria nacional. En el año 2018 entre enero y julio, el Ecuador importó de Colombia 752 toneladas métricas y \$ 28,842 millones de dólares; en el año 2017 estas importaciones fueron 622 toneladas y \$ 22,078 millones de dólares, lo que muestra un crecimiento sostenido entre el período de tiempo analizado (Banco Central del Ecuador, 2019). Esto puede prever una oportunidad para el proyecto porque permite abastecerse de materia prima de un importante socio comercial del Ecuador.

Entorno social

Desempleo

En el mes de julio de 2019, el desempleo en Colombia alcanzó el 10,7%, esto es un aumento de 1% con respecto al mes de julio 2018, este crecimiento en el desempleo se debe a presiones inflacionarias y a la fuerte devaluación del peso colombiano con relación al dólar, esto afecta principalmente a la generación de empleo en el sector agrícola (DANE, 2019). Esto es una posible amenaza para el proyecto debido a que el desempleo puede generar inestabilidad social y económica en Colombia.

Entorno tecnológico

Abastecimiento en la exportación de materias primas

Según el Logistics Performance Index, Colombia se encuentra en el puesto 58 de 160 países en cuanto a la facilidad para la exportación de materias primas importadas (Banco Mundial, 2017). Esto indica que existe dificultad para el intercambio con los compradores en otros países, debido al retraso en la conexión aérea y terrestre, debido a la burocracia y los excesivos trámites de las autoridades pertinentes, lo que significa una posible amenaza para la industria que se abastece de estos productos en otros países.

Innovación y tecnología en la industria textil

La industria textil en Colombia está a la vanguardia de la innovación y la tecnología en América Latina, en la feria especializada Colombiatex se espera exponer estos avances, enfocados en la provisión de mejores materiales para la elaboración de prendas de vestir, como son el uso de material reciclado para hilos, la tela poliéster con resistencia al cloro y el uso de textiles inteligentes que se adaptan a la necesidad del usuario de la prenda, como la exposición al frío o la presencia de humedad (Colombiatex, 2019). Estos aspectos de innovación de la industria pueden generar una oportunidad para el emprendimiento.

2.1.2 Análisis de la industria

La clasificación industrial donde se ubica la empresa del presente proyecto es la siguiente:

Tabla 1. Clasificación CIU

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

Tomado de INEC, 2016

Poder de negociación de los compradores

Número de clientes: los productos de la industria textil forman parte de la canasta básica como vestimenta, por tanto, se considera que son productos de consumo masivo, es por ello que existe un alto número de compradores. El número de compradores se puede ver afectado por tendencias de moda y/o tipo de prendas de vestir, por ello se asigna una calificación de 3 por considerarse neutral para la industria.

Costo de cambio de cliente: debido al alto número de clientes existe un bajo costo de cambio, que puede ser afectado por tendencia de moda y tipo de prenda, es por ello que se asigna de 3 sobre 5 que se considera una calificación neutral.

Tabla 2. Calificación poder negociación compradores

PODER NEGOCIACION CLIENTES	Nada atractivo (1)	Poco atractivo (2)	Neutral (3)	Atractivo (4)	Muy atractivo (5)	Promedio de calificación
Número de clientes			3			3,0
Costo de cambio cliente			3			

Poder de negociación de los proveedores

Acceso a proveedores: la industria tiene libre acceso a proveedores y existe una cantidad suficiente de empresas que facilitan toda la cadena productiva para la elaboración de prendas de vestir, es por ello que este factor es atractivo para la industria con una calificación de 4 sobre 5.

Costo de cambio proveedor: al existir un fácil acceso a proveedores, el costo de cambio se reduce, siendo un atractivo para la industria con una calificación de 4 sobre 5.

Capacidad de integración: las empresas que proveen de materiales e insumos pueden fácilmente transformarse en competencia en la industria textil, esto es poco atractivo para la industria, por tanto, se asigna una calificación de 2 sobre 5.

Tabla 3. Calificación poder negociación proveedores

PODER NEGOCIACION PROVEEDORES	Nada atractivo (1)	Poco atractivo (2)	Neutral (3)	Atractivo (4)	Muy atractivo (5)	Promedio de calificación
Acceso a proveedores				4		3,3
Costo de cambio proveedor				4		
Capacidad integración hacia delante		2				

Productos sustitutos

Disponibilidad de sustitutos: para los consumidores no representa un mayor esfuerzo acceder a prendas de vestir, según su gusto o preferencia, esto es poco atractivo para la industria con la calificación de 2 sobre 5.

Diferenciación del producto: al ser un producto que se basa en gusto o preferencia del consumidor tiene alto nivel de diferenciación, lo cual es poco atractivo para la industria, porque existe variación en la demanda.

Tabla 4. Calificación productos sustitutos

PRODUCTOS SUSTITUTOS	Nada atractivo (1)	Poco atractivo (2)	Neutral (3)	Atractivo (4)	Muy atractivo (5)	Promedio de calificación
Disponibilidad de sustituto		2				2,0
Diferenciación del producto		2				

Nuevos competidores

Barreras de entrada: la industria tiene regulaciones basadas en normas técnicas de producción (INEN) esto detiene el acceso a la industria informal, de forma reducida, por tanto, se asigna una calificación neutral.

Requisitos de capital: para una producción a gran escala en la industria se requiere inversión en activos no corrientes que representan un esfuerzo monetario para el inversionista, siendo poco atractivo con calificación de 2 sobre 5.

Acceso a canal distribución: la industria tiene acceso a canales de distribución, a través de intermediarios o en la venta directa al consumidor, es por ello que se califica con 4 sobre 5 como atractivo para la industria.

Tabla 5. Calificación de nuevos competidores

NUEVOS COMPETIDORES	Nada atractivo (1)	Poco atractivo (2)	Neutral (3)	Atractivo (4)	Muy atractivo (5)	Promedio de calificación
Barreras de entrada			3			3,0
Requisitos de capital		2				
Acceso a canal de distribución				4		

Rivalidad de la industria

Número de participantes: la cadena productiva del sector textil tiene un número superior a 5.000 negocios entre pequeños, medianos y grandes, es por ello que se categoriza como poco atractivo para la rivalidad de la industria.

Crecimiento ventas industria: como se evidencio en el entorno externo, la industria tiene un crecimiento superior al promedio de la economía, lo cual incide en la calificación de atractivo para los participantes en la industria.

Tabla 6. Calificación de rivalidad de la industria

RIVALIDAD DE LA INDUSTRIA	Nada atractivo (1)	Poco atractivo (2)	Neutral (3)	Atractivo (4)	Muy atractivo (5)	Promedio de calificación
Número de participantes		2				3,0
Crecimiento ventas industria				4		

En base de la información analizada anteriormente, se construye la siguiente figura que contiene la valoración de las fuerzas competitivas:



Figura 1. Valoración fuerzas competitivas

Las fuerzas competitivas que tiene incidencia negativa en el proyecto es el poder de negociación de los compradores y los productos sustitutos, estos factores están relacionados, ya que miden el acceso del comprador a las prendas de vestir y la afectación que puede tener en relación con el precio final del producto, afectando en la rentabilidad y el atractivo de la inversión en la industria.

En lo que respecta a los proveedores, entrada de nuevos competidores y rivalidad de la industria tienen una afectación media o neutral en la industria, esto se debe a que existe facilidad de acceso a los proveedores y la industria no tiene barreras de entrada que afecten a la rivalidad de la industria.

En base a esta información se puede concluir que el plan de negocios debe enfocar sus actividades claves en la implementación de estrategias que permita minimizar el impacto de la competencia y los productos sustitutos, mediante la generación de una propuesta de valor enfocada en la diferenciación del producto. La incidencia de las fuerzas de Porter en la rentabilidad del proyecto y en el atractivo de la inversión se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 7. Incidencia de las fuerzas de Porter

Fuerza de Porter	Atractivo inversión	Afectación Rentabilidad
Poder de negociación compradores	Bajo	Alto
Poder de negociación proveedores	Medio	Medio
Productos sustitutos	Bajo	Alto
Entrada de nuevos competidores	Medio	Medio
Rivalidad de la industria	Medio	Medio

2.2 Matriz EFE

La información recopilada en el análisis externo y de la industria se refleja en la siguiente matriz:

Tabla 8. Matriz EFE

	FACTORES DETERMINANTES DEL ÉXITO	Peso	Valor	Ponderado
	OPORTUNIDADES			
1	Reglamento de rotulación de prendas de vestir	5%	3	0.15
2	Crecimiento de ventas de la industria	3%	3	0.09
3	Dependencia de las importaciones como insumo de la industria	5%	4	0.20
4	Generación de mano de obra en la industria textil	12%	3	0.36
5	Relaciones internacionales de Colombia	2%	4	0.08
6	Exportaciones de Colombia en la industria textil	15%	3	0.45
7	Acceso a proveedores de materia prima en Colombia	3%	4	0.12
8	Acceso a canal de distribución	2%	4	0.08
9	Bajas barreras de entrada	5%	4	0.20
	SUBTOTAL OPORTUNIDADES	52,00%		1.73
	AMENAZAS			
10	Incidencia de la industria informal, contrabando y piratería	6%	2	0.12
11	Maquinaria de procedencia importada	4%	1	0.04
12	Logística en el abastecimiento de materias primas importadas en Ecuador y Colombia	6%	2	0.12
13	Crecimiento del desempleo en Colombia	12%	1	0.12
14	Bajo costo de cambio para el cliente	8%	2	0.16
15	Capacidad de integración hacia delante del proveedor	7%	2	0.14
16	Disponibilidad de sustitutos	5%	2	0.10
	SUBTOTAL AMENAZAS	48,00%		0.80
	VALORACIÓN TOTAL	100%		2.53

2.3 Conclusiones del análisis de entornos

El entorno político del Ecuador muestra una oportunidad para el plan de negocios, debido a que existen regulaciones impuestas por el sector público enfocadas en mejorar la situación del sector textil, Colombia se presenta una oportunidad porque el mencionado país tiene una fuerte industria textil y tiene una apertura al comercio exterior.

El entorno económico de Ecuador tiene una oportunidad porque el sector tiene un crecimiento en las ventas entre el año 2016 y 2019, de igual manera la dependencia de materia prima e insumos importados genera un factor favorable para la puesta en marcha del proyecto.

En lo que respecta al entorno social se debe mencionar que la presencia de comercio ilegal a través de la piratería es un factor que merma los ingresos del sector debido a la informalidad de estos operadores textiles, siendo una amenaza para emprender una organización que cumpla con los parámetros dispuestos por la autoridad pública.

En el entorno tecnológico se puede concluir que existe una oportunidad para desarrollar el negocio, debido a que, en Colombia tiene una fuerte industria textil que tiene innovación en la fabricación de prendas de vestir que se adaptan a las necesidades de los consumidores.

El poder de negociación de los compradores permite concluir que existe un mercado objetivo que tiene un bajo costo de cambio debido a la presencia de productos sustitutos, lo cual se relaciona con lo mencionado en el entorno social con la industria informal y la piratería en las prendas de vestir.

El poder de negociación de los proveedores es una oportunidad debido a la disponibilidad de empresas que pueden entregar la materia prima desde Colombia, lo cual coincide con el entorno tecnológico y la innovación de la industria textil en el mencionado país.

Las barreras de entrada para nuevos competidores es una oportunidad debido a la presencia de canales de distribución, esto se relaciona con el crecimiento

en ventas de la industria que se encuentra descrito en el entorno económico y se refleja en la rivalidad entre competidores.

3. ANÁLISIS DEL CLIENTE

Objetivos de la investigación

- Comprobar la viabilidad de negocio en el mercado de confección infantil ecuatoriano la producción y comercialización de trajes de baño sublimados para niña.
- Conocer los gustos, preferencia y necesidades en una prenda de baño para niñas.
- Determinar el lugar de preferencia del cliente para adquirir trajes de baño sublimados para niñas.

Hipótesis de investigación

Ho. El 80% del mercado meta estaría dispuesto a adquirir trajes de baño sublimados con tela polyester inteligente importada para niñas.

H1. El 20% del mercado meta estaría dispuesto a adquirir trajes de baño sublimados con tela polyester inteligente importada para niñas.

3.1. Investigación cualitativa y cuantitativa

Se basa en una técnica descriptiva de recopilación de datos culturales, ideológicos y sociológicos, que son utilizados para descubrir detalles que ayudan a explicar el comportamiento. Los datos cualitativos son todo lo que se describe o explica se puede representar en palabras, imágenes, video, audio, transcripciones, etc (Typeform, 2018)

3.1.1 Investigación cualitativa

Entrevista a expertos

Experto N°1: Ing. Ismael Degirmencioglu. Gerente General de la empresa textil ecuatoriana “Cotopaxi”. Ingeniero electrónico, posee dos PHD uno en química y otro textil, experiencia de 20 años en la industria textil.

Resultados de la entrevista

La industria textil ecuatoriana, no tuvo un crecimiento constante como otras industrias textiles de países vecinos como Colombia o Perú, debido al volumen de producción que maneja Ecuador, ya que la industria de confección ecuatoriana trabaja con pedidos pequeños, lo que genera altos costos en mano de obra, servicios básicos, entre otros; razón por la cual el producto final no genera la ganancia esperada.

Por otro lado, la falta de conocimiento e implementación de un departamento de moda dentro de empresas textiles genera una gran desventaja pues la moda trabaja de la mano con la industria textil, hay que mantenerse sacando productos novedosos, es por esto se debería contar con el personal capacitado y clasificado para desempeñar distintas funciones que se necesitan en la industria, por otro lado, y no menos importante es la clientela de las fábricas textiles.

Al preguntar sobre la industria textil ecuatoriana frente a la colombiana; menciono los siguientes aspectos: primero la mano de obra de Colombia es más baja, segundo el apoyo del gobierno; en Colombia la luz y el agua son servicios que para industrias tiene precios más bajos, al igual que el diésel, que es un insumo importante para la industria.

Explico respecto de los procesos químicos a los cuales, es sometido el poliéster para poseer las características buscadas como protección UV, resistencia al cloro, secado rápido y más cualidades que se desea implementar para ofrecer un producto de mayor calidad y protección.

El costo de los químicos implementados varía según la cantidad deseada y como ya había mencionado a Ecuador estos productos químicos entran con altos costos por aranceles e impuestos, mientras que en Colombia la industria

textil es apoyada por el gobierno y estos químicos entran a precios realmente bajos, concluye recalcando que la industria textil ecuatoriana tiene un largo camino por desarrollar ya que es notorio el retraso en tecnología, maquinaria, moda y diseño que tenemos en comparación a industrias de países vecinos.

Experto N° 2: Ing. Richard Guambaña. Ingeniero en Marketing. Área de experiencia: Confección, bordados y sublimación. Tiempo de experiencia: 8 años

Resultados de la entrevista

La introducción de la sublimación a la industria textil, en diferentes líneas de moda, hogar, publicidad, deportivas y más áreas de confección ha permitido que se establezcan nuevas empresas, que se dedican a estas actividades dentro de la cadena productiva textil, esto ha generado un valor agregado para la industria.

Las ventajas de la sublimación son el uso de colores neón y adaptación a cualquier tipo de prenda, esto genera una ventaja de innovación en diseño con relación a tela estampada en forma tradicional y facilita la introducción de nuevos productos, diseños, especialmente en un mercado marcado por la moda de personajes infantiles.

Focus Group

La metodología empleada en el grupo focal fue exploratoria y cualitativa, con el uso de técnicas de entrevista abierta. Se realizó un grupo focal, con 10 participantes, de los cuales 8 mayores de edad, entre abuelos, padres y madres de familia que tienen hijas entre 1 a 10 años, entre ellos: Jhoana Tabango, Karla Zapata, Laura Davila, Sonia Toapanta, Diego Vásconez, Diana Vásconez, Daniel Titosunta, Eduardo Vásconez y 2 niñas: Dayra Vásconez y Doménica Titosunta.

Resultados del grupo focal

- Producto: Existen ternos de baños con diseños pasados de moda o que se enfocan en actividades como la natación, que es una actividad centrada en el uso de colores como el azul y negro.

Sobre las tendencias de la moda en trajes de baño, los participantes del grupo focal opinan que los diseños que suelen encontrar en el mercado ecuatoriano no satisfacen sus expectativas. Recalcan que los diseños que maneja este mercado son antiguos, no son novedosos, no existe variedad, tampoco son atractivos para las niñas.

- Competencia: La oferta de ternos de baños para niñas en la ciudad de Quito es limitada, no existe una marca posicionada en el mercado nacional, lo que más se conoce son los ternos de baño de marcas importadas, que tienen un precio superior al producto nacional.
- Necesidad del consumidor: Los consumidores buscan calidad en la materia prima y cualidad en el diseño, buscan un traje de baño que ofrezca protección y comodidad.

Estos atributos no se encuentran en los trajes de baño que se comercializan en el mercado ecuatoriano. A criterio de los participantes, no existen trajes de baño elaborados con telas inteligentes, que presten protección UV, resistencia al cloro y secado rápido.

- Aceptación del producto: Existe una aceptación del producto por parte de los participantes, pues les parece muy novedosa y sobre todo útil un traje de baño que a más de ofrecer diseño tenga una extensa gama de cualidades útiles para las niñas, el rango de precio que estarían dispuestos a pagar por el producto va de 25 dólares hasta los 30 dólares.
- Promoción: Respecto a la promoción del producto, los participantes mencionan que puede ser por internet ya que nos da la facilidad de poder ver los distintos diseños, tallas, precio y sobre todo nos ahorra mucho tiempo hacer una compra. El uso de las redes sociales sería

bueno enterarse más sobre el producto y las promociones con las que trabajan, puede ser mediante Facebook o Instagram que son los más usados.

En el siguiente mapa mental se presenta los principales resultados captados en el grupo focal:

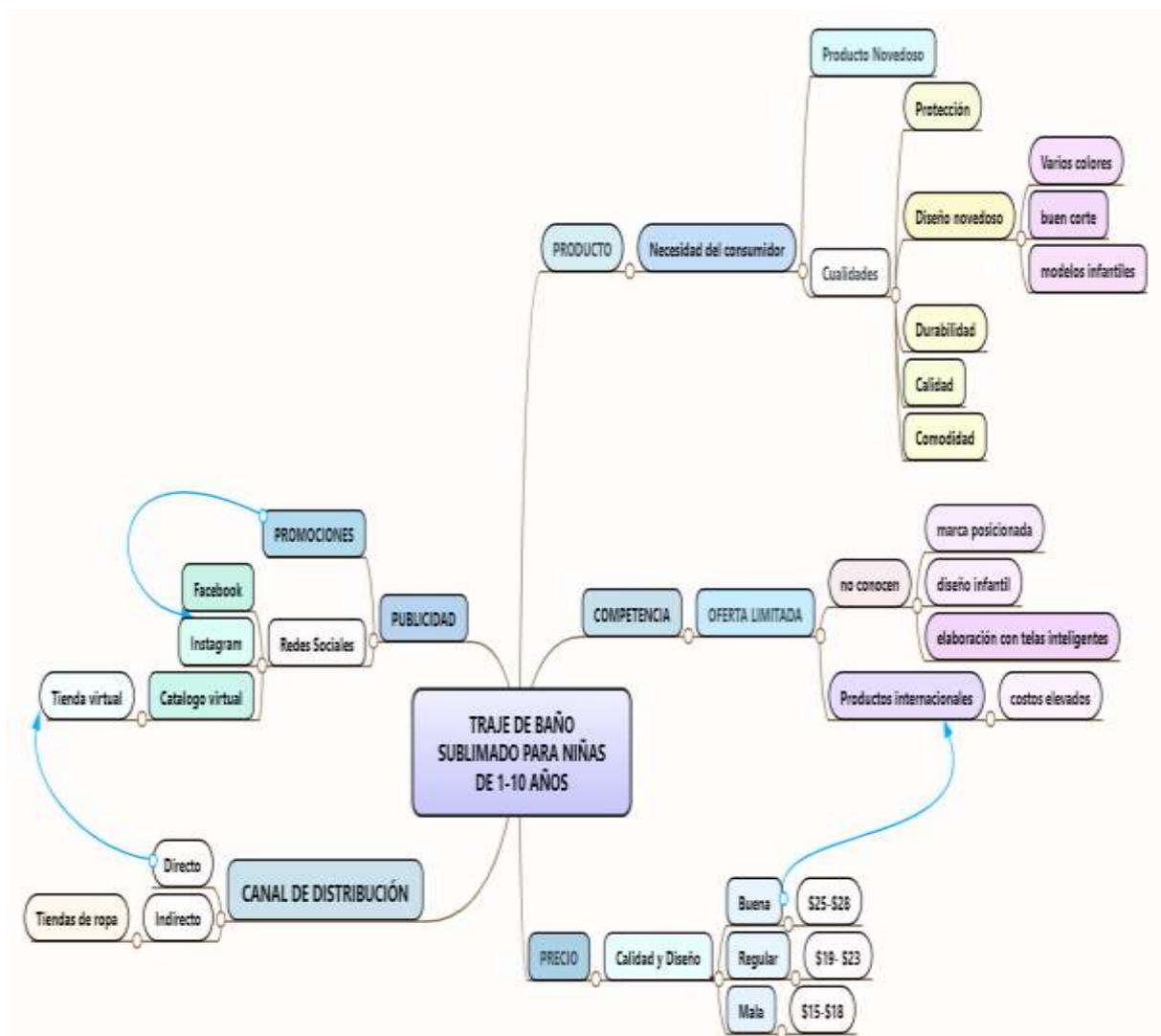


Figura 2. Mapa mental

3.1.2 Investigación cuantitativa

La metodología de la encuesta es descriptiva y cuantitativa con el uso de técnicas de cuestionario con preguntas cerradas. La investigación cuantitativa se realizó con el uso de formularios de Google, con la participación de 51 personas, con las siguientes características demográficas:

Características demográficas: el 88% de los participantes tiene hijas entre 1 y 10 años, el 49% se encuentra en un rango de edad entre 25 y 35 años, 29% entre 20 y 25 años y el 22% son mayores de 35 años. El rango de ingresos mensuales se encuentra entre \$ 394 y \$ 500 en el 29% de los participantes, entre \$ 501 y \$ 900 se encuentra el 39% y mayor a \$ 900 el 32%.

Competencia: el 92% de los encuestados no conoce un almacén que venda ternos de baño infantiles con protección a la radiación ultravioleta, resistencia al cloro y con diseños atractivos.

Con respecto a la oferta de trajes de baño, el 43% indica que es deficiente, el 35% menciona que es mala y 22% indica que es buena.

Atributos del producto: el 47% de los encuestados menciona que la protección es lo importante, el 29% indica la calidad de la tela, el 7% menciona el precio, 7% la durabilidad y 7% el diseño.

Frecuencia de compra: el 51% menciona que la frecuencia de compra es anual, 28% indica que es cada dos años, el 17% lo adquiere de forma semestral y el 4% indica otro tipo de respuestas.

Disposición de compra: el 85% está dispuestas a adquirir el producto y el 15% dudaría en comprarlo.

Lugar de compra: el 43% lo compraría en una tienda física, el 41% mediante un catálogo virtual y 16% lo compraría en supermercados.

Promoción: el 80% de los encuestados menciona que los medios de promoción se deben realizar por internet, 15% en televisión, 2% en radios y 2% en vallas.

Precio: Los resultados de precios analizados a través del método de Van Westendorp, indica que el rango de precios se encuentra entre \$ 26 y \$ 29 dólares; el precio optimo es de \$ 27,50 lo que tiene relación con los resultados del grupo focal que mencionan un rango de precio estimado entre \$ 25 y \$ 29; esto debido a los componentes y cualidades que brinda la prenda.

En la siguiente infografía se presentan los principales resultados de la encuesta:



Figura 3. Infografía resultados encuesta

Análisis de correlación

El análisis de correlación se puede apreciar en el anexo 1, la matriz de correlación contiene las preguntas de la encuesta y sus resultados demuestran una correlación de 0,60405 entre la pregunta de edad y rango salarial, este resultado señala que las personas con mayor edad tienen un mayor ingreso mensual.

Análisis tabla de contingencia

Ingreso mensual – Frecuencia de compra terno de baño

Tabla 9. Relación ingreso mensual – frecuencia compra terno de baño

Frecuencia de compra	¿Dentro de que rango salarial se encuentra usted?				
	\$394-\$500	\$501-\$700	\$701-\$900	\$901-\$1200	Más de \$1200
Anualmente	66,67%	45,45%	33,33%	62,50%	37,50%
Cada dos años	26,67%	36,36%	22,22%	12,50%	37,50%
Cuando en verdad lo necesita	6,67%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Semestralmente	0,00%	18,18%	33,33%	25,00%	25,00%
Tengo hijos ya mayores de 18 años	0,00%	0,00%	11,11%	0,00%	0,00%
Total general	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

La relación entre el ingreso mensual y la frecuencia de compra del terno de baño muestra que las personas con menores ingresos tienen períodos extendidos en la compra del producto, ya que el 100% compra anualmente o cada dos años. En el caso de las personas que tienen ingresos mayores el 25% compra ternos de baño de forma semestral.

Ingreso mensual - Características traje baño

Tabla 10. Relación ingreso mensual – características terno de baño

Frecuencia de compra	¿Dentro de que rango salarial se encuentra usted?				
	\$394-\$500	\$501-\$700	\$701-\$900	\$901-\$1200	Más de \$1200
Calidad	33,33%	27,27%	44,44%	12,50%	25,00%
Diseño	0,00%	18,18%	0,00%	0,00%	25,00%
Durabilidad	0,00%	9,09%	0,00%	25,00%	12,50%
Precio	6,67%	9,09%	11,11%	0,00%	12,50%
Protección	60,00%	36,36%	44,44%	62,50%	25,00%
Total general	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

La relación entre el ingreso mensual y las características del traje de baño muestra que las personas con menores ingresos tienen mayor preferencia por la protección que ofrece el traje de baño, en el caso de las personas con mayores ingresos tienen mayor preferencia por la calidad, diseño y protección.

3.2 Conclusiones del análisis del cliente

La entrevista con el experto permite concluir que la industria textil del país se abastece de materia prima de Colombia, donde existe una alta innovación en la elaboración de telas inteligentes que permite la protección de los usuarios del traje de baño. Esto beneficia al proyecto porque los compradores mencionan, en la encuesta y grupo focal, que requieren trajes de baño que protejan de los rayos UV a sus hijos.

La conclusión referente al mercado objetivo se toma de la información del grupo focal, donde los participantes mencionaron que los diseños en trajes de baño para niñas son pasados de moda o se concentran en la práctica de natación, esto combinada con la poca oferta disponible, dificulta el acceso a un producto que satisfaga sus necesidades de calidad y protección.

La información de la encuesta permite corroborar lo expuesto por el grupo focal, ya que el 92% no conoce almacenes especializados en la venta de trajes de baño y 43% indica que la oferta es deficiente, por las razones expuestas en el grupo focal.

Respecto al canal de distribución, los encuestados mencionan que compraría en tiendas físicas y tiendas virtuales en porcentajes similares. Como medios de promoción se destaca el uso de las redes sociales como principal mecanismo de llegada al consumidor.

El análisis de contingencia muestra que el comportamiento entre los consumidores se diferencia según el rango de ingresos mensuales, ya que existe diferencia en la frecuencia de compra y características del traje de baño. Las personas con mayores ingresos compran con mayor frecuencia y tienen predilección por la calidad y el diseño.

4. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

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

La oportunidad de negocio corresponde a una conjunción de factores encontrados en el análisis del entorno externo, desarrollo de la metodología de Porter en la industria textil y la investigación cualitativa y cuantitativa; de esta manera, se puede establecer los siguientes aspectos que forman la oportunidad de negocio:

La importación de la materia prima desde Colombia es la principal oportunidad de negocio encontrada en el análisis de entorno y que es complementada por la información recabada en la entrevista a expertos.

El entorno político de Colombia indica que la industria textil en el mencionado país tiene una fuerte presencia en la generación de empleo y es tiene una fuerte apertura hacia el mercado externo, es una referencia de moda, diseño e innovación en América Latina, ya que utiliza procesos de elaboración de textiles basado en una producción a gran escala.

El entorno tecnológico se alinea con la oportunidad de negocio encontrada en el abastecimiento de materia prima desde Colombia, la información recabada menciona que existen procesos de transformación para que el poliéster tenga propiedades de resistencia al cloro y a los rayos ultravioletas.

Al respecto de esta innovación en la producción, los expertos consultados concluyen que en la industria textil colombiana existe la capacidad de producir poliéster con características de protección UV, resistencia al cloro, confort, secado rápido y mejor adaptación al sublimado.

Con respecto a las necesidades del consumidor, la encuesta estableció que el 47% de los participantes establece que la protección es lo importante, el 29% indica la calidad de la tela, el 7% menciona el precio, 7% la durabilidad y 7% el diseño; estas necesidades del consumidor se asocian con la oferta de tela

poliéster en Colombia, generando una importante oportunidad de negocio desde el punto de vista del abastecimiento de la materia prima.

La capacidad de la industria colombiana para proveer insumos de calidad para el proceso de fabricación de los trajes de baño muestra una oportunidad de negocio en la negociación con los proveedores. El experto consultado sobre este tema menciona que, la mano de obra de Colombia es más baja, segundo el apoyo del gobierno; en Colombia la luz y el agua son servicios que para industrias tiene precios más bajos, al igual que el diésel, que es un insumo importante para la industria.

Otra oportunidad de negocio encontrada en la opinión de los expertos y la información del mercado objetivo es el proceso de sublimación que facilita el diseño de ternos de baño para niñas.

Con respecto a esta oportunidad el segundo experto consultado indica que la introducción de la sublimación a la industria textil, en diferentes líneas de moda, hogar, publicidad, deportivas y más áreas de confección ha permitido que se establezcan nuevas empresas, que se dedican a estas actividades dentro de la cadena productiva textil, esto ha generado un valor agregado para la industria.

Esta oportunidad en la sublimación de tela poliéster se asocia con la necesidad del consumidor de buscar diseño actuales y prendas de vestir que ofrezcan protección a los rayos UV. A criterio de los participantes en el grupo focal, en el mercado de la ciudad de Quito es complicado encontrar tiendas de ropa que comercialicen ternos de baño para niñas, el mercado está concentrado en la oferta de ternos de baño con tendencias deportivas.

Sobre las tendencias de la moda en trajes de baño, los participantes del grupo focal opinan que los diseños que suelen encontrar en el mercado ecuatoriano no satisfacen sus expectativas.

Recalcan que los diseños que maneja este mercado son antiguos, no son novedosos, no existe variedad, tampoco son atractivos para las niñas, esta

información se asocia a lo mencionado anteriormente sobre la dificultad para encontrar ternos de baño para niñas con diseños actuales.

Este segmento de mercado no está siendo abastecido, lo que se confirma con el 92% de los encuestados que menciona que no conoce un almacén que venda ternos de baño infantiles con protección a la radiación ultravioleta, resistencia al cloro y con diseños atractivos. Por lo cual se genera una oportunidad de negocio en esta ausencia de oferta que abastezca esta demanda en la ciudad de Quito.

Esta oportunidad de negocio se complementa con la información de la encuesta respecto a la aceptación del producto, en lo relacionado al precio del terno de baño, los participantes del grupo focal mencionan un precio para el consumidor final entre \$ 25 y \$ 30; esta información es confirmada con el análisis de precios de la encuesta, que indica un rango de precios entre \$ 26 y \$ 29. Para generar una oportunidad de negocio el precio debe ajustarse con la opinión del mercado.

5. PLAN DE MARKETING

5.1 Estrategia general de marketing

Como estrategia general de marketing, la empresa ha seleccionado la estrategia de diferenciación basados en los atributos que ofrece el producto. El producto tiene un aspecto diferenciador relacionado con su material de fabricación, que son los textiles inteligentes, que tienen la característica de ser resistentes al cloro, brindan protección contra los rayos UV y tienen la característica de secado rápido.

5.1.1 Estrategia de posicionamiento

Considerando los atributos del producto, se establece una propuesta de valor "Más por Más", la cual considera ofrecer un mayor valor en el producto a un precio mayor que la competencia, se ha optado por esta estrategia en vista de que el traje de baño es un producto de mayor calidad elaborado en base de

textiles inteligentes los cuales no permiten que se filtren los rayos solares para evitar la quemadura de la piel, además de ser resistentes al cloro, prolongando su durabilidad además de que ofrece un secado instantáneo. Todos estos atributos del producto conjugados en la estrategia más por más buscan posicionar la marca en la mente de los posibles consumidores y de esta manera fortalecer el modelo de negocio.

5.1.2 Mercado objetivo

En la siguiente tabla se puede apreciar la segmentación de mercado:

Tabla 11. Segmentación de mercado

SEGMENTACIÓN	CARACTERÍSTICAS	PLAZA	CANTIDAD	%
Geográfica	País (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos)	Ecuador	14.483.499	100%
	Provincia (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos)	Pichincha	2.576.287	17%
	Ciudad (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos)	Quito	2.239.191	15%
Demográfica	Niñas entre 1 – 10 años (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos)		204.982	1,4%
	Nivel socioeconómico: A, B y C+ (35,90% - Instituto Nacional de Estadísticas y Censos)		86.512	0,59%
Conductual	Preferencia por el uso del producto según la encuesta 85%		73.535	0,50%

Tomado de INEC, 2010

El mercado objetivo está constituido por 73.535 niñas entre 1 y 10 años que residen en la ciudad de Quito y forman parte de un nivel socioeconómico medio y alto y tienen preferencias por la práctica deportiva.

5.1.3 Propuesta de valor

La propuesta de valor se construye en base de la utilización del siguiente Modelo Canvas:

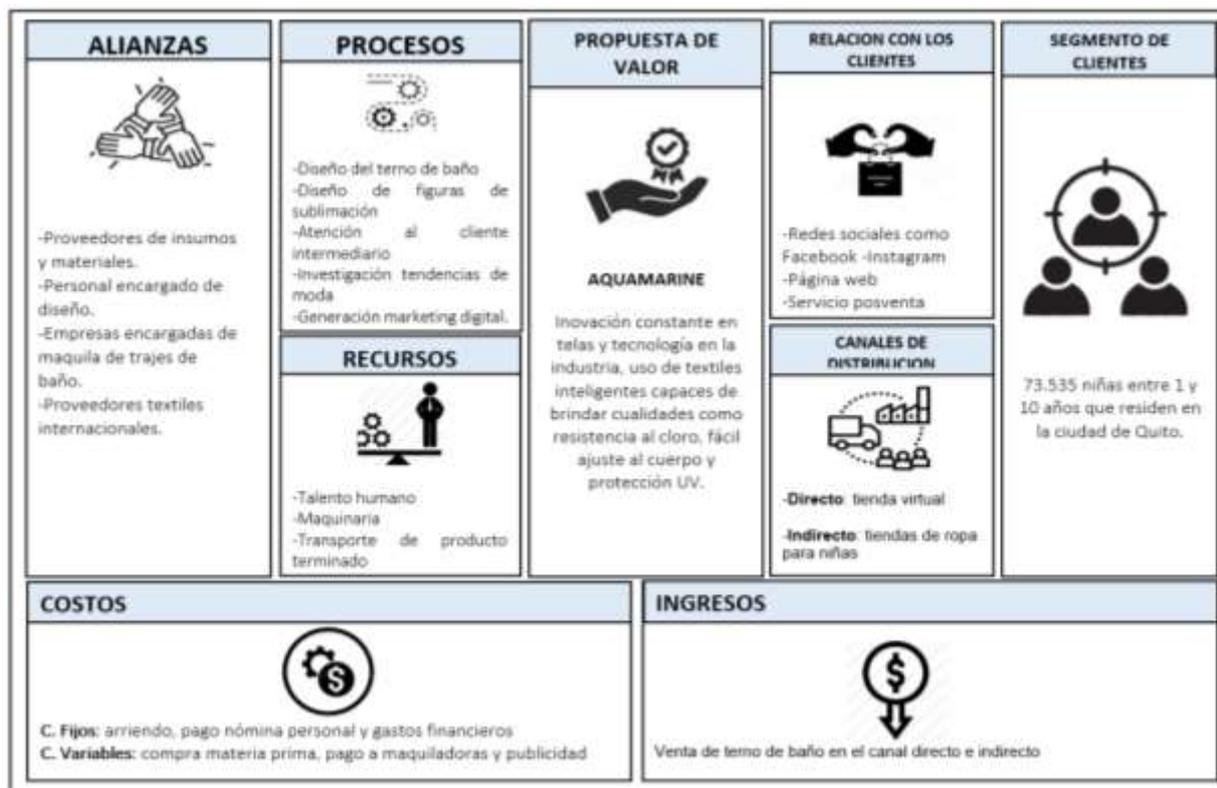


Figura 4. Método Canvas

5.2 Marketing mix

5.2.1 Producto

El producto a ofrecer al mercado objetivo, son trajes de baño sublimados para niñas, elaborados con tela poliéster inteligente la cual posee cualidades como; protección UV, resistencia al cloro, secado rápido y otros beneficios para brindar mayor comodidad y protección.

Al tratarse de un producto mejorado, se considera la estrategia de desarrollo de producto, que consiste en ingresar en un mercado actual un producto novedoso o con alguna modificación.

El desarrollo de producto se enfoca en ofrecer a un mercado actual un producto mejorado, un traje de baño para niñas elaborado en base de textiles inteligentes, diseños infantiles a través de la sublimación. Un producto competente en el mercado, enfocado en puntos clave como, desarrollo de diseño, materia prima, calidad y atributos que dan al producto valor agregado.

Atributos

El desarrollo de la tecnología ha permitido implementar nuevos atributos a los textiles, a través de distintas sustancias, creando textiles capaces de brindar protección UV, secado rápido, resistencia al cloro; beneficios creados con el fin de evitar alergias, quemaduras y otras molestias que suele existir al momento de usar un traje de baño. Uno de los principales aspectos que el mercado de ropa infantil busca es comodidad, diseño y calidad; lo cual se puede controlar con el tipo de materia prima a adquirir y, por otro lado, con la sublimación, ya que tiene la capacidad de desarrollar una amplia gama de colores y diseños.

Branding

El nombre considerado para la marca es AQUAMARINE, el cual proviene de una piedra preciosa llamada agua marina, piedra mística asociada con el agua, de color azul verdoso; es una de las piedras más demandada para terapia con piedras por ser un elemento que transmite serenidad y en joyería por su llamativo color azul verdoso.



Figura 5. Diseño de logotipo

Logotipo: Bajo un concepto de agua, mar y diversión, se utilizó el nombre AQUAMARINE, sobre una especie de ola, letras de color azul verdoso claro con el propósito de generar relación con el color de la piedra preciosa “agua marina” y utilizar un color atractivo para las niñas.

Colores: Los colores elegidos buscan relacionar el nombre de la marca con el mar, el agua y la diversión que esta representa para las niñas. los colores son:

- Azul verdoso: Se asocia con el color de la piedra agua marina, su transparencia y color promueven la idea de un mar en calma, el agua, la diversión y felicidad que estos elementos representan para las niñas.

Empaque

Los trajes de baño serán empacados y entregados en un bolso hecha con el mismo material de los trajes de baño, de esta manera se optimiza recursos en la creación de este empaque. Además, se contribuye al medio ambiente, evitando el uso de fundas plásticas para embalar o entregar el producto. Se entregará el traje de baño de una manera particular, innovadora y útil para este tipo de prendas por higiene y salud. Se realizará diseños divertidos y llamativos para las niñas.



Figura 6. Diseño del empaque

Etiqueta

El etiquetado de las prendas de vestir debe contar con la siguiente información según lo establecido por las normas INEN:

1. Talla de la prenda
2. Porcentaje de fibras textiles
3. Identificación del fabricante
4. Razón social de fabricante (RUC)
5. País de origen donde fue fabricado el producto

6. Instrucciones de cuidado



Figura 7. Diseño de la etiqueta

Soporte

El soporte de los trajes de baño Aquamarine se alinea con el canal de distribución:

- Canal directo (tienda virtual): las actividades de soporte se dan en el caso de devoluciones de trajes de baño, para este propósito el cliente puede comunicarse a través de la página web y mediante una línea telefónica que absuelve las dudas sobre la devolución y guía al cliente para que cumpla con el proceso.
- Canal indirecto (tiendas de ropa): el soporte será prestado por la fuerza de ventas, a través de este personal se regularizan las necesidades de las tiendas de ropa en cuanto a devoluciones, cambios de talla o variación en el inventario.

5.2.2 Precio

Estrategia general de precio

La estrategia de Aquamarine es la fijación de precio con base en el costo de producción más margen de rentabilidad. Como costo de producción se toma en

cuenta la importación de materia prima, valor asignado al proceso de maquila, valor de sublimado, valor de gorro de baño, etiquetas y empaque del producto.

Costo de venta

Para diagramar el costo de venta se ha toma en cuenta los siguientes aspectos:

Tabla 12. Costo de venta de tela

Costo por metro tela – Colombia (precio FOB)		3,98
	Tarifa	Valor monetario
Pago arancel	0%	-
IVA	12%	0,48
FODINFA	5%	0,20
Costo por metro tela - Ecuador		4,66

Modelo de manga corta

Tabla 13. Costo de venta modelo manga corta

	Talla Small	Talla Medium	Talla Large
Número de unidades por metro	8	6	4
Costo tela por metro traje baño	0,58	0,78	1,16
Costo maquila por traje baño	3,00	3,00	3,00
Costo sublimación por traje baño	0,61	0,81	1,22
Costo total traje de baño	4,19	4,59	5,38
Número de unidades por metro	24,00	24,00	24,00
Costo tela por metro gorro baño	0,19	0,19	0,19
Costo maquila por gorro baño	0,50	0,50	0,50
Costo sublimación por gorro baño	0,20	0,20	0,20
Costo total gorro baño	0,90	0,90	0,90
Costo traje baño + gorro	5,09	5,49	6,28
Costo empaque	0,15	0,15	0,15
Costo etiqueta	0,03	0,03	0,03
Costo producción	5,27	5,67	6,46

Modelo de manga larga

Tabla 14. Costo de venta modelo manga larga

	Talla Small	Talla Medium	Talla Large
Número de unidades por metro	4	3	2
Costo tela por metro traje baño	1,16	1,55	2,33
Costo maquila por traje baño	4,50	4,50	4,50
Costo sublimación por traje baño	1,22	1,63	2,44
Costo total traje de baño	6,88	7,68	9,27
Número de unidades por metro	24,00	24,00	24,00
Costo tela por metro gorro baño	0,19	0,19	0,19
Costo maquila por gorro baño	0,50	0,50	0,50
Costo sublimación por gorro baño	0,20	0,20	0,20
Costo total gorro baño	0,90	0,90	0,90
Costo traje baño + gorro	7,78	8,58	10,17
Costo empaque	0,15	0,15	0,15
Costo etiqueta	0,03	0,03	0,03
Costo producción	7,96	8,76	10,35

5.2.3 Plaza

Estrategia de distribución

Se ha determinado que se utilice la estrategia de distribución selectiva, la cual consiste en ubicar el producto en un número limitado de tiendas, donde el consumidor acude a buscar el producto.

Esta estrategia se acopla al tipo de producto debido a que es un traje de baño distintivo con mayores atributos que los que ofrece la competencia por ende la empresa será selectiva al momento de escoger su canal de distribución.

Estructura y tipo de canal de distribución

Se utilizará dos tipos de canales de distribución:

- Canal directo: por medio de este canal la empresa comercializará los trajes de baño de sin intermediarios a través de la tienda virtual de Aquamarine, la cual será gestionada por el personal de la empresa.
- Canal indirecto: requiere de intermediarios para llegar al cliente final y lo conforman las cadenas de tiendas de moda, el nivel del canal distribuidor es cero, porque se requiere de un nivel de intermediario, como se muestra en el siguiente esquema



Figura 8. Canal de distribución indirecto

La razón para escoger estas tiendas de ropa radica en su capacidad comercial, en el año 2018, Almacenes Depratti facturó \$ 266.663.716 en las 15 tiendas que posee en las ciudades de Quito, Guayaquil y Manta; Etafashion facturó \$107.956.880 en las 21 tiendas en las ciudades de Quito, Guayaquil, Cuenca, Ibarra, Ambato y Manta. Las ventas en conjunto de estas empresas es el 25% de las ventas de su sector.

Los requisitos para comercializar ropa en estos almacenes son los siguientes:

1. Plan de mercadeo con el detalle del producto por tallas
2. Catálogo de productos
3. Entrega de muestras por tallas
4. Copia Registro Único de Contribuyentes

5. Estructura organizacional de la empresa
6. Registro de producción según norma INEN

5.2.4 Promoción

Estrategia de promoción

La estrategia promocional establecida por la empresa es la estrategia PULL para el caso del canal de distribución directa y estrategia PUSH para el canal de distribución indirecto, según Kotler & Armstrong (2013) la estrategia de empuje requiere “promover el producto ante los canales de distribución para que a su vez estos lo hagan ante los consumidores finales”; en este caso, la promoción se enfocará en brindar acompañamiento a las tiendas de ropa con el fin de impulsar la compra, la promoción se enfocará en promover los atributos y beneficios de los trajes de baño para crear recordación de marca e incentivar su compra.

Se busca resaltar la calidad del producto que se ofrece, su diseño infantil seleccionado, la protección que brinda a través de su material y la gran calidad y tecnología que posee el textil con el cual será elaborado, como la protección UV, resistencia al cloro y secado rápido, son cualidades que nos permiten agregar valor al producto final y de esta manera diferenciarse y sobresalir ante la competencia para lograr que el producto sea valorado como tal ante los consumidores.

Las acciones de promoción y publicidad planificadas para Aquamarine son las siguientes:

Tabla 15. Actividades de promoción y presupuesto

Tipo	Canal	Actividad	Presupuesto	Frecuencia
Publicidad	Directo / Indirecto	Lanzamiento marca Evento de lanzamiento en hotel, presentador, modelos, sorteo de	\$ 4.500	Una sola vez

Tipo	Canal	Actividad	Presupuesto	Frecuencia
		prendas, bocaditos		
Publicidad	Directo / Indirecto	Diseño página web	\$ 1.800	Pago anual
Publicidad	Directo / Indirecto	Mantenimiento, almacenamiento y hosting	\$ 150	Mensual a partir del año 2
Marketing directo	Directo / Indirecto	Entrega de volantes en centros comerciales	\$ 1.500	Anual
Publicidad	Directo	Contratación publicidad en redes sociales	\$ 300	Mensual
Promoción	Indirecto	Entrega de prendas gratis por volumen de compra	\$ 3.000	Tres meses en el primer año a partir del lanzamiento del traje de baño
Promoción	Indirecto	Stands en cadenas de ropa	\$ 5.000	Tres meses en el primer año a partir del lanzamiento del traje de baño
Relaciones públicas	Indirecto	Participación en desfiles de moda enfocada en ropa de niñas	\$ 2.500	Anual
Fuerza de ventas	Indirecto	Visitas y reuniones periódicas con cadenas de ropa	Personal de la empresa	Permanente

6. PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

6.1 Misión, visión y objetivos de la organización

6.1.1 Misión

Aquamarine es una organización enfocada en la comercialización de trajes de baño únicos a través del uso de textiles innovadores, fabricados con alta

tecnología, para brindar protección y confort a los usuarios. El pilar de nuestro trabajo se fundamenta en la gestión del talento humano y el uso eficiente de los recursos financieros y físicos, cumpliendo las expectativas de autoridades, de la sociedad y de los accionistas.

6.1.2 Visión

Ser una organización de vanguardia en la elaboración de trajes de baño, posicionando la marca Aquamarine en el mercado, garantizando productos de calidad, que brindan comodidad y protección para momentos de diversión.

6.1.3 Objetivos de la organización

La formulación de los objetivos de Aquamarine se enfocan el mediano y largo plazo y están asociados por las perspectivas del Cuadro de Mando Integral, para cumplir un enfoque global en la empresa, de esta manera se plantean los siguientes objetivos:

Objetivos de mediano plazo

Tabla 16. Objetivo mediano plazo

Perspectiva según BSC	Objetivos	Meta	Año cumplimiento
Financiera	Incrementar los ingresos por ventas	11%	2023
Enfoque en el cliente	Generar un proceso de evaluación en los clientes que adquieren el producto por la tienda virtual	100%	2022
Aprendizaje y crecimiento	Capacitar al personal de la empresa en temas de marketing y producción	95%	2023

Objetivos de largo plazo

Tabla 17. Objetivos largo plazo

Perspectiva según BSC	Objetivos	Meta	Año cumplimiento
Financiera	Recuperar el capital invertido en la fase de implementación de la empresa	100%	2025

Perspectiva según BSC	Objetivos	Meta	Año cumplimiento
Enfoque en el cliente	Desarrollar nuevos diseños productos dentro de la línea de ropa infantil. Convenios	2 productos nuevos por año	2026
Aprendizaje y crecimiento	Entregar un bono en efectivo por cumplimiento de metas organizacionales	10% del salario por cargo	2026

El control en el cumplimiento de los objetivos de mediano y largo plazo son una tarea de la gerencia general, que debe monitorear las actividades necesarias para lograr las metas en base de los planes de cada área funcional de la empresa.

6.2 Plan de operaciones

6.2.1 Cadena de valor

La cadena de valor tiene como propósito reflejar la interacción entre los procesos de soporte y claves, de esta manera se puede visualizar las actividades que debe llevar a cabo la empresa para satisfacer la necesidad del cliente:



Figura 9. Cadena de valor

6.2.2 Ciclo de operaciones

Para la producción y distribución de trajes baño sublimado para niña se describen en el siguiente flujograma:

- **Abastecimiento:** Relación con proveedores, recepción y control de calidad, cumplimiento de entrega y precio de la materia prima, en este caso la tela poliéster blanca.
- **Verificación:** Proceso en el cual se verifica la calidad de la materia prima que pertenece, control de color, composición, peso y rendimiento de la tela; si esta no cumple con los parámetros establecidos para la compra se procede a la devolución.
- **Diseño:** Desarrollar un concepto de temporada acompañado de un análisis actual de tendencias como material, colores, accesorios, cortes, número de piezas por prenda. Visualizar la colección mediante figurines, dentro de este proceso se aclara el tipo de corte, material, accesorios que se usa en la prenda y finalmente se elabora de una manera detallada la ficha técnica de cada prenda de la colección.
- **Sublimación:** Dentro del proceso de sublimación uno de los principales requisitos es que la tela en la cual se va a trabajar contenga por lo menos 80% poliéster. Se modifica diseño y tallas en el programa de diseño para sublimación, el diseño realizado se procede a imprimir en un papel especial que no absorbe tintas, después se plancha el plotter de papel impreso sobre la tela, el calor de la plancha ayuda a que la tinta se evapora y se impregne en el poliéster.
- **Control de calidad:** Se realizará un filtro que controle la talla, diseño y sublimación en la tela, se revise que la sublimación tenga buen acabado, claridad, brillo; la talla y diseño sean los apropiados.
- **Servicio de maquila:** Dentro de este proceso se realizan varias actividades; corte y unión de prendas, se separa por modelo y talla. Confección de bolsos que sirven de empaque para el producto.

- Etiquetado y empaquetado: Se procede a etiquetar cada prenda según lo establecen las normas INEN del Ecuador. El producto será empaquetado dentro de un bolso realizado con el mismo material de los tarjes de baño, el bolso contendrá traje de baño, gorro de baño con sus respectivas etiquetas.
- Inspección de calidad: Se realiza una revisión minuciosa a cada producto; el acabado del producto, talla correcta, modelo correcto y empaquetado completo, es decir que cada bolso debe contener; traje de baño y gorro de baño, cada prenda con su respectiva etiqueta.
- Almacenamiento: Se almacena el producto terminado para su distribución a distintos canales.

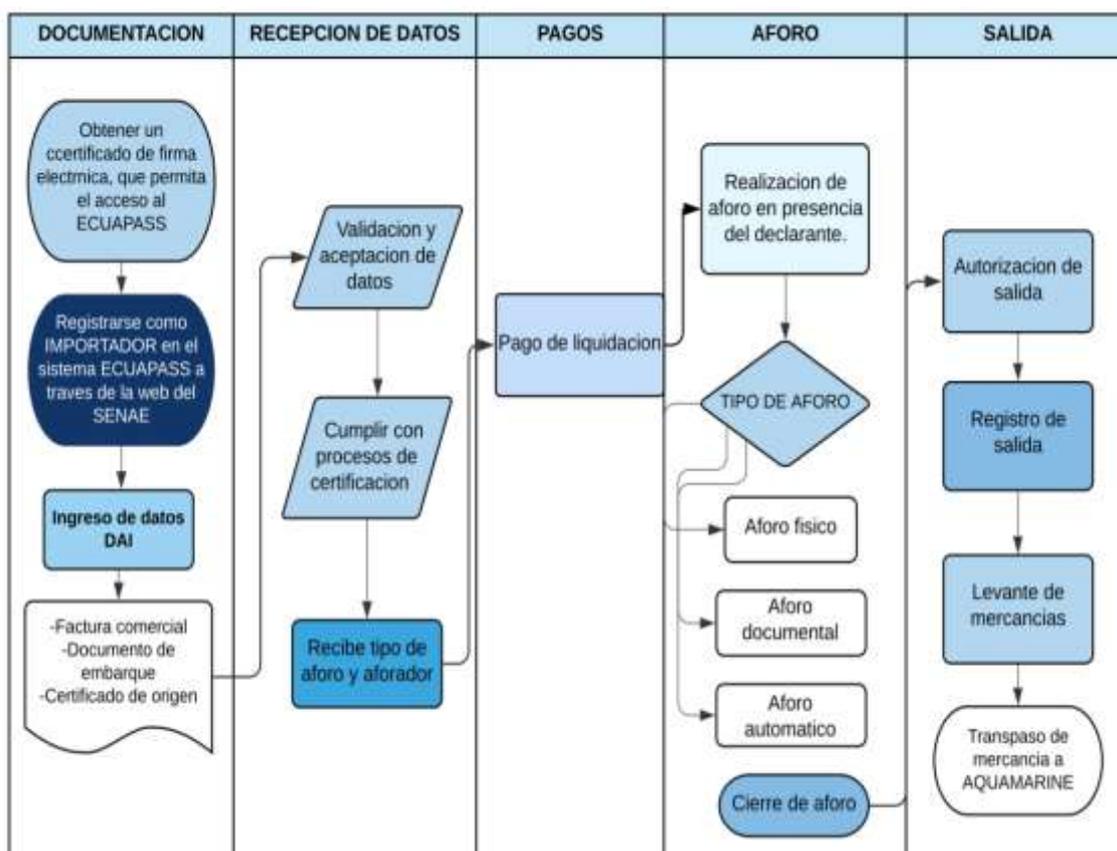


Figura 10. Diagrama de flujo proceso de importación

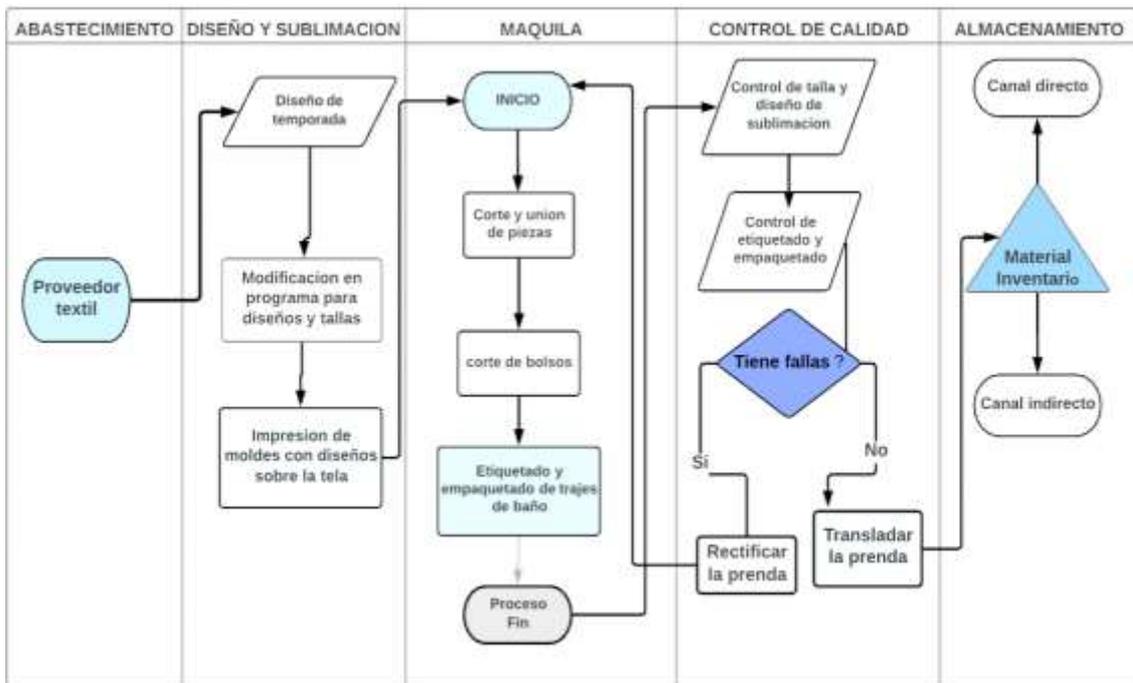


Figura 11. Diagrama de flujo proceso de producción y distribución

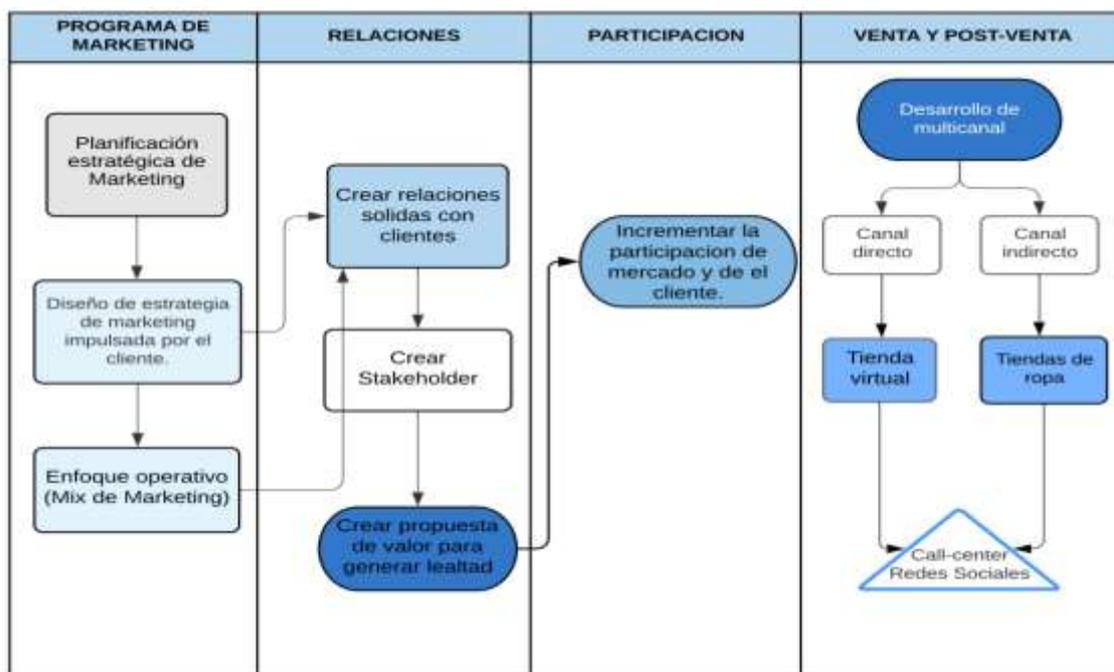


Figura 12. Diagrama de flujo proceso marketing

6.3 Estructura organizacional

La estructura legal adecuada para la empresa Aquamarine es compañía limitada, de esta manera se formaliza la ejecución de sus actividades empresariales, jurídicas y organizacionales. Para la inscripción de la empresa se puede acudir al portal web de la Superintendencia de Compañías, para direccionar la entrega de documentos legales y la reserva de dominio. El comparativo con la industria, muestra que el 79% de las organizaciones son personas naturales.

6.3.1 Diseño organizacional

Aquamarine requiere de una estructura organizacional horizontal basada en la repartición de funciones acorde a los conocimientos de cada funcionario, para lo cual se establece las áreas de diseño, logística, comercial y administración, como se muestra en el siguiente organigrama:

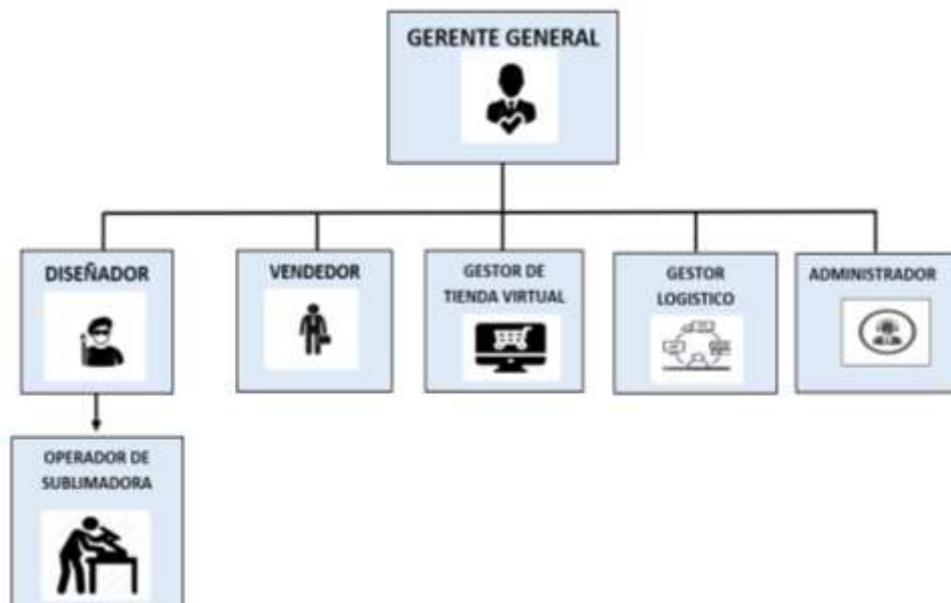


Figura 13. Organigrama

Descripción de funciones

Las funciones del personal de la empresa son las siguientes:

Gerente: Generación del presupuesto de ventas, gestión del marketing y control del cumplimiento de metas y objetivos. Administración de recursos financieros de la empresa. Supervisión del personal de Aquamarine y representación legal de la empresa. Negociación con los proveedores nacionales e internacionales.

Administrador: encargado de brindar apoyo y soporte a las actividades del gerente general, apoyar en el aspecto operativo y comercial al vendedor externo, coordinar la operatividad de la empresa, pago a proveedores y gestión de nómina de Aquamarine.

Diseñador: creación de modelos y diseños de ternos de baño de acuerdo con las tendencias de la moda, coordinar la gestión de la tercerización, contacto con proveedores nacionales e internacionales. Generar ordenes de producción con la empresa maquiladora.

Operador sublimación: ejecuta la actividad de sublimación, encargado de operación de la maquinaria y el mantenimiento preventivo.

Gestor tienda virtual: encargado de las actividades de la tienda virtual y redes sociales de la empresa, coordinación en la entrega de los pedidos y ejecutar actividades de posventa.

Gestor logístico: control de calidad en la recepción Y CONTROL DE CALIDAD de los ternos de baño por parte de la empresa maquiladora, coordinar la producción con el diseñador y el vendedor externo. Encargado de la entrega al canal de distribución indirecto y compradores de la tienda virtual.

Vendedor: realiza la gestión comercial con el canal distribuidor indirecto, negociación con las tiendas y generación de órdenes de producción del respectivo canal. Administración de las cuentas claves y asesoramiento en las tendencias de moda.

Gastos de sueldos y salarios

La proyección de salarios del personal descrito es el siguiente:

Tabla 18. Gastos de sueldos

Cargo	Sueldo (mensual)	Sueldo (anual) + beneficios sociales
Gerente General	1.200,00	17.743,60
Diseñador	600,00	9.068,80
Operador sublimación	450,00	6.900,10
Vendedor	600,00	9.068,80
Gestor Logístico	600,00	9.068,80
Administrador	650,00	9.791,70
Gestor tienda virtual	450,00	6.900,10
	4.550,00	68.541,90

7. EVALUACIÓN FINANCIERA

El punto inicial de la evaluación financiera es determinar con los parámetros para la proyección de ingresos, costos y gastos, en este caso, los parámetros utilizados son los siguientes:

Tabla 19. Crecimiento de la industria e inflación

Años	Inflación general	Tasa de crecimiento industria: CIU C1410.02
2013	2,70%	19,79%
2014	3,67%	17,86%
2015	3,38%	2,08%
2016	1,12%	0,55%
2017	0,18%	28,38%
2018	0,27%	12,86%
Promedio	1,89%	13,59%

7.1 Proyección de ingresos, costos y gastos

La proyección de ingresos de Aquamarine toma en cuenta la estructura de precio y costos de producción por talla, modelo y canal de distribución, como se estableció en el capítulo 5, en base de esta información y aplicando los parámetros anteriores se determina lo siguiente:

Tabla 20. Ingresos por ventas

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingreso por ventas	119.372	138.445	160.223	173.009	191.660
Costo producción	44.157	49.515	52.231	53.864	55.257
Utilidad bruta	75.215	88.931	107.992	119.145	136.402

Desde el año 1 existe una utilidad bruta en la elaboración de los trajes de baño Aquamarine de \$ 75.215 que corresponde al 63% de los ingresos, el uso efectivo de los recursos operacionales permite que la empresa mejore este indicador hasta 71,17% en el año 5.

En el caso de los gastos comprende el presupuesto de marketing expuesto en el capítulo 5, la nómina de personal proyectada y los gastos generales que comprenden los siguientes rubros:

Tabla 21. Gastos mensuales

RUBROS	
Servicio eléctrico	50,00
Agua y alcantarillado	35,00
Arriendo	350,00
Servicios contables	130,00
Internet y teléfono	150,00
Insumos oficina	60,00
Movilización interna	240,00
Gastos transporte	65,00
Gastos importación	155,00

La proyección de gastos es la siguiente:

Tabla 22. Proyección de gastos

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gastos generales y salarios	75.118	72.377	73.712	75.073	77.885

El crecimiento acumulado entre el año 1 y 5 de los gastos es 3,68%.

7.2 Inversión inicial, estructura de financiamiento y capital de trabajo

7.2.1 Inversión inicial

La inversión inicial es \$ 69.510,21 que considera los siguientes valores:

Tabla 23. Inversión inicial

PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO	47.810,00
Maquinaria	34.500,00
Mobiliario	4.735,00
Equipos de Computación	6.275,00
Instalaciones	2.300,00
GASTOS APERTURA	1.850,00
Gastos constitución	350,00
Registro marca	700,00
Software diseño	800,00
CAPITAL DE TRABAJO INICIAL	19.850,21

7.2.2 Estructura de financiamiento

La estructura de financiamiento de la inversión inicial es la siguiente:

Tabla 24. Estructura de financiamiento

Propio	70,00%	48.657,15
Financiamiento bancario	30,00%	20.853,06
Monto		20.853,06
Tasa de interés		11,30%
Plazo (años)		5
CUOTA MENSUAL		\$ 456,52

7.2.3 Capital de trabajo

El capital de trabajo inicial tiene un valor de \$ 19.850,21 que está destinado a la compra de inventario de materia prima inicial y sustentar la política de cuentas por cobrar con el canal indirecto de 50% contado y 50% crédito.

7.3 Proyección de estado de resultados, situación financiera, estado de flujo de efectivo y flujo de caja

7.3.1 Estado de resultados

Los resultados entre el año 1 y 5 es:

Tabla 25. Estado de resultados

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos	119.372	138.445	160.223	173.009	191.660
Costo producción	44.157	49.515	52.231	53.864	55.257
UTILIDAD BRUTA	75.215	88.931	107.992	119.145	136.402

Gastos sueldos	42.058	45.675	46.507	47.355	49.644
Gastos generales	33.060	26.702	27.205	27.719	28.242
Gastos de depreciación	2.560	2.560	2.560	643	643
Gastos de amortización	370	370	370	370	370
UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS Y PARTICIP.	(2.833)	13.624	31.350	43.059	57.504
Gastos de intereses	2.190	1.798	1.360	870	321
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPACIÓN	(5.023)	11.826	29.990	42.189	57.183
15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	-	1.774	4.498	6.328	8.577
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	(5.023)	10.052	25.491	35.861	48.606
25% IMPUESTO A LA RENTA	-	2.513	6.373	8.965	12.151
UTILIDAD NETA	(5.023)	7.539	19.119	26.896	36.454

En el año 1 el estado de resultados muestra una pérdida de \$ 5.023, este efecto es relacionado con el posicionamiento del producto en el mercado objetivo, a partir del año 2 la empresa tiene utilidad neta de \$ 7.539, que se incrementa hasta \$ 36.454 en el año 5, cuando los trajes de baño Aquamarine tienen mayor presencia en el canal directo e indirecto.

7.3.2 Estado de situación financiera

Los resultados entre el año 1 y 5 es:

Tabla 26. Estado de situación financiera

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ACTIVOS	69.510	63.273	68.174	83.943	107.103	139.157
Corrientes	19.850	16.542	24.373	43.072	67.245	100.312
Efectivo	19.850	8.427	15.125	32.870	55.772	90.641
Cuentas por Cobrar	-	5.382	6.203	7.179	8.195	8.445
Inventarios	-	1.523	1.671	1.607	1.689	1.225
Inventarios Materia Prima		1.210	1.375	1.416	1.590	-
No Corrientes	49.660	46.730	43.801	40.871	39.858	38.845
Propiedad, Planta y Equipo	47.810	47.810	47.810	47.810	47.810	47.810
Depreciación acumulada	-	2.560	5.119	7.679	8.322	8.965
Intangibles	1.850	1.850	1.850	1.850	1.850	1.850
Amortización acumulada	-	370	740	1.110	1.480	1.850
PASIVOS	20.853	19.638	17.000	13.651	9.915	5.515
Corrientes	-	2.074	3.116	3.885	4.758	5.515
Cuentas por pagar proveedores	-	1.155	1.306	1.484	1.666	1.700
Sueldos por pagar	-	919	919	919	919	919
Impuestos por pagar	-	-	891	1.482	2.172	2.896
No Corrientes	20.853	17.564	13.884	9.766	5.157	-
Deuda a largo plazo	20.853	17.564	13.884	9.766	5.157	-
PATRIMONIO	48.657	43.634	51.174	70.292	97.188	133.642
Capital	48.657	48.657	48.657	48.657	48.657	48.657
Utilidades retenidas	-	(5.023)	2.517	21.635	48.531	84.985

Las políticas financieras asumidas por la empresa son las siguientes:

- Cuentas por cobrar: 50% contado y 50% crédito
- Cuentas por pagar: 60% contado y 40% crédito
- Utilidades: 100% acumulado a partir del año 2

7.3.3 Estado de flujo de efectivo

Los resultados entre el año 1 y 5 es:

Tabla 27. Estado de flujo de efectivo

AÑOS	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Actividades Operacionales	-	(8.134)	10.377	21.864	27.510	40.027
Utilidad Neta		(5.023)	7.539	19.119	26.896	36.454
Depreciaciones y amortización						
+ Depreciación		2.560	2.560	2.560	643	643
+ Amortización		370	370	370	370	370
- Δ CxC		(5.382)	(821)	(976)	(1.016)	(250)
- Δ Inventario PT	-	(1.523)	(149)	64	(81)	463
- Δ Inventario MP	-	(1.210)	(164)	(41)	(174)	1.590
- Δ Inventario SF		-	-	-	-	-
+ Δ CxP PROVEEDORES		1.155	152	177	182	34
+ Δ Sueldos por pagar		919	-	-	-	-
+ Δ Impuestos		-	891	591	690	723
Actividades de Inversión	(49.660)		-	-	-	-
- Adquisición PPE y intangibles	(49.660)		-	-	-	-
Actividades de Financiamiento	69.510		(3.680)	(4.118)	(4.609)	(5.157)
+ Δ Deuda Largo Plazo al final del periodo	20.853	17.564	(3.580)	(4.118)	(4.609)	(5.157)
- Pago de dividendos		-	-	-	-	-
+ Δ Capital	48.657		-	-	-	-
INCREMENTO NETO EN EFECTIVO	19.850	(11.423)	6.697	17.746	22.901	34.870
EFECTIVO AL FIN DEL PERIODO		19.850	8.427	15.125	32.870	55.772
TOTAL EFECTIVO FINAL DE PERÍODO	19.850	8.427	15.125	32.870	55.772	90.641

El saldo final del estado de flujo de efectivo es positivo y se incrementa hasta el año 4, debido a la disminución del pago del crédito de financiamiento inicial y el incremento de la utilidad neta.

7.3.4 Flujo de caja proyectado

El resultado es el siguiente:

Tabla 28. Flujo de caja proyectado

AÑO	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS Y PARTICIP.		(2.833)	13.624	31.350	43.059	57.504
Gastos de depreciación		4.986	5.440	5.440	3.683	3.523
Gastos de amortización		370	370	370	370	370
15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES		-	1.774	4.498	6.328	8.577
22% IMPUESTO A LA RENTA		-	2.513	6.373	8.965	12.151
I. FLUJO DE EFECTIVO OPERATIVO NETO (F.E.O)		2.523	15.147	26.288	31.818	40.668
II. VARIACIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO	(19.850)	12.929	131	(966)	(1.072)	(11.022)
	-	-	-	-	-	-
III. GASTOS DE CAPITAL (CAPEX)	(49.660)	-	-	-	-	4.039
FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO	(69.510)	15.452	15.278	25.322	30.746	33.686

El flujo de caja del proyecto es positivo desde el año 1 hasta el año 5, en este período se genera la recuperación de capital de trabajo e inversiones en gastos de capital (maquinaria y equipo).

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

7.4.1 Flujo de caja del inversionista

El flujo de caja del inversionista es el siguiente:

Tabla 29. Flujo de caja del inversionista

AÑO	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO	(69.510)	15.452	15.278	25.322	30.746	33.686
Préstamo	20.853	-	-	-	-	-
Gastos de interés	-	(2.190)	(1.798)	(1.360)	(870)	(321)
Amortización del capital	-	(3.289)	(3.680)	(4.118)	(4.609)	(5.157)
Escudo fiscal	-	738	606	458	293	108
IV. FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA	(48.657)	10.712	10.405	20.302	25.561	28.316

El flujo de caja del inversionista indica que el pago del crédito inicial no afecta la capacidad de generar efectivo para el accionista.

7.4.2 Cálculo de la tasa de descuento

Utiliza los indicadores:

Tabla 30. Cálculo de la tasa de descuento

Tasa libre de riesgo	1,91%
Rendimiento del Mercado	10,49%
Beta	1,15
Beta Apalancada	1,05
Riesgo País	8,81%
Tasa de Impuestos	25,00%
Participación Trabajadores	15,00%
Escudo Fiscal	36,25%
Razón Deuda/Capital	43%
Costo Deuda Actual	11,30%

La fórmula WACC determina una tasa de 17,36% y CAPM de 21,71%.

7.4.3 Criterios de valoración

Los datos calculados sobre los criterios de valoración son los siguientes:

- Valor actual neto: en el flujo del proyecto tiene un resultado de \$ 1.756,80 y en el flujo del inversionista \$ 681,30; es mayor a cero y concluye que la empresa es capaz de recuperar la inversión inicial.
- Período de recuperación inversión: el tiempo en el cual se recupera la inversión inicial se ubica entre 4,70 y 4,88 años.
- Tasa interna retorno: en el flujo del proyecto es 18,30% y en el flujo de inversionista 22,25%; muestra que la empresa está en capacidad de generar rentabilidad para los accionistas.

7.5 Índices financieros

La comparación entre la empresa Aquamarine y la industria:

Tabla 31. Índices financieros

LIQUIDEZ	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	INDUSTRIA
Razón corriente	7,98	7,82	11,09	14,13	18,19	1,18
Prueba acida	6,66	6,84	10,31	13,44	17,97	0,60
ENDEUDAMIENTO						
Razón deuda / capital	45,01%	33,22%	19,42%	10,20%	4,13%	41%
ACTIVIDAD						
Rotación activos fijos	2,6	3,2	3,9	4,3	4,9	1,17
RENTABILIDAD						
MARGEN OPERACIONAL	-2,37%	9,84%	19,57%	24,89%	30,00%	6,80%
MARGEN NETO	-4,21%	5,45%	11,93%	15,55%	19,02%	5,02%

Los indicadores de la empresa son positivos comparados con la industria, con excepción del año 1, donde la rentabilidad es menor porque existe una pérdida que afecta el desempeño comparativo con sus competidores.

8. CONCLUSIONES

El análisis de la información en el entorno externo e industria muestra que las oportunidades tienen mayor peso en la matriz EFE, lo que determina que la implementación de la empresa de trajes de baño para niñas tiene mayores posibilidades de suceso comercial, si es que se enfoca en explotar el acceso a proveedores de materia prima desde Colombia, las bajas barreras de entrada a la industria y el crecimiento de las ventas de la industria que muestra vitalidad comercial.

La investigación mercado permite conocer que existe una diferencia en el comportamiento entre las personas en base a su nivel de ingreso; en donde existe coincidencia en la opinión de los encuestados, es el canal de compra enfocado en tiendas virtuales y compra en tiendas físicas y en mencionar que existe diseños anticuados en la oferta textil en ternos de baños para niñas.

La estrategia de marketing que satisface las necesidades mencionadas es diferenciación, porque permite alejarse de la competencia que tiene un producto considerado anticuado por los compradores, para establecer una valoración positiva es necesario ofrecer un producto de mayor calidad con

mayor precio; esto sucede en el canal de venta directa a través de la tienda virtual y en el canal indirecto en las tiendas físicas.

La estructura de la organización se fundamenta en el diseño de la cadena de valor, que determina a los procesos claves de la empresa, que son los asociados con la entrega del producto al intermediario y consumidor final y con la ejecución de actividades de comercialización y ventas; es por ello, que estas áreas cuentan con el mayor número de personal.

La viabilidad financiera es verificada mediante el cálculo del valor actual neto y tasa interna de retorno en los flujos de caja del proyecto e inversionista, el resultado obtenido determina la recuperación de la inversión inicial en el plazo de 4,70 años y la rentabilidad de 21,71% que es superior a la tasa de descuento. Obtener estos parámetros permite consolidar la información relevante para la empresa Aquamarine en base de lo dispuesto por el presente plan de negocios.

REFERENCIAS

- Asociación de la Industria Textil del Ecuador. (2014). *www.aite.edu.ec*.
Obtenido de *www.aite.edu.ec/boletines*:
<https://www.aite.com.ec/boletines/2014/control-vigilancia.pdf>
- Asociación de la Industria Textil del Ecuador. (2018). *www.aite.com.ec*.
Obtenido de *www.aite.com.ec*: <http://www.aite.com.ec/industria.html>
- Banco Central del Ecuador. (2 de julio de 2019). *Banco Central Ecuador*.
Obtenido de Banco Central Ecuador:
<https://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/1182-la-econom%C3%ADa-ecuatoriana-creci%C3%B3-06-en-el-primer-trimestre-de-2019>
- Banco Central del Ecuador. (2019). *Evolución de la Balanza Comercial*. Quito: Banco Central del Ecuador.
- Banco Central del Ecuador. (4 de octubre de 2019). *Tasa de interés activa*.
Obtenido de *ww.bce.fin.ec*:
<https://contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorMonFin/Tasa sInteres/TasasVigentes102018.htm>
- Banco Central Ecuador. (2019). *Reporte Mensual de Inflación - Agosto 2019*. Quito: BCE.
- Banco Mundial. (2017). *Doing Business*. Obtenido de Doing Business - Datos:
<http://espanol.doingbusiness.org/data/exploreconomies/ecuador#trading-across-borders>
- Berry, L. (2009). *Un buen servicio ya no basta: Cuatro principios del servicios excepcional al cliente*. Bogotá: Grupo Editorial Norma.
- Cámara de Comercio de Cali. (Febrero de 2017). *Enfoque competitivo*.
Obtenido de Informes Económicos:
<http://www.ccc.org.co/file/2017/02/Informe-N86-EC-Pisando-fuerte.pdf>

- Colombiatex. (23 de enero de 2019). *www.portafolio.co*. Obtenido de <https://www.portafolio.co/negocios/innovaciones-para-el-sector-textil-presentes-en-colombiatex-525559>:
<https://www.portafolio.co/negocios/innovaciones-para-el-sector-textil-presentes-en-colombiatex-525559>
- DANE. (julio de 2019). *www.dane.gov.co*. Obtenido de www.dane.gov.co:
<https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/mercado-laboral/empleo-y-desempleo>
- Espinosa, R. (2019). *Posicionamiento de marca, la batalla por tu mente*. Obtenido de <https://robertoespinosa.es/2014/09/15/posicionamiento-de-marca-batalla-por-mente>
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2017). *www.ecuadorencifras.gob.ec*. Obtenido de www.ecuadorencifras.gob.ec:
http://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/descargas/Libros/Socioeconomico/Mujeres_y_Hombres_del_Ecuador_en_Cifras_III.pdf
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, INEC. (2010). *Resultados del Censo 2010 de población y vivienda en el Ecuador*. Obtenido de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/descargas/Manualateral/Resultados-provinciales/pichincha.pdf>
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, INEC. (2012). *Encuesta Nacional de Empleo y Desempleo, ENEMDU*. Obtenido de http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/archivos_ENEMDU/Actualizacion_dise%1o_muestral_ENEMDU.pdf
- Kotler, P. (2012). *Dirección de Marketing*. México DF: Pearson.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2013). *Fundamentos de Marketing* (Tercera ed.). México: Pearson.

Ministerio de Educación. (2013). *Introducción a las Tecnologías de la Información y la Comunicación*. Quito, Ecuador: DINSE.

Recalex. (4 de 10 de 2017). *Grupo Recalex, 60 años de tradición textil en Ecuador*. Obtenido de <https://textilesecuador.com/grupo-recalex-60-anos-de-tradicion-textil-en-ecuador/>

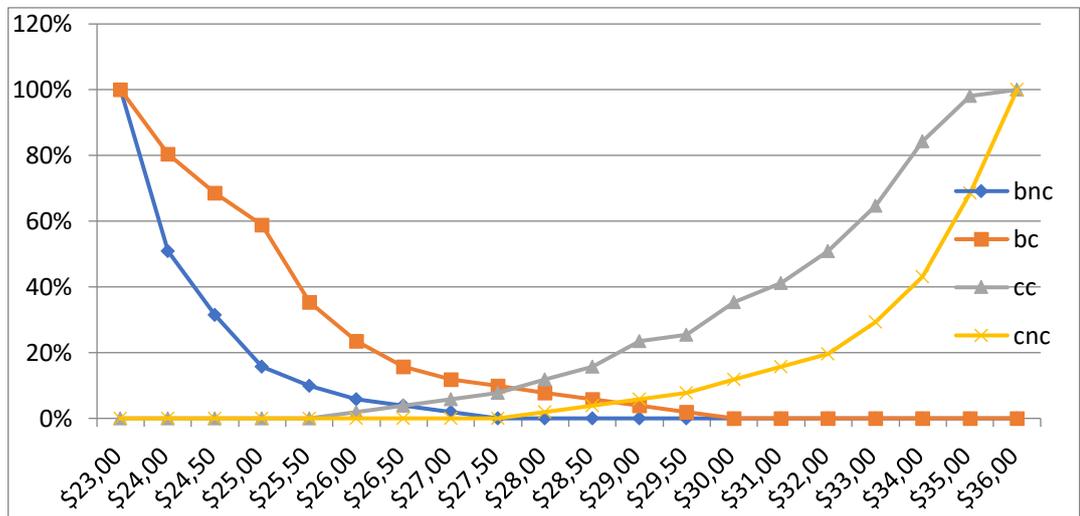
Servicios Rentas Internas. (15 de septiembre de 2019). *www.sri.gob.ec*. Obtenido de www.sri.gob.ec/estadisticasmultidimensionales:https://declaraciones.sri.gob.ec/saiku-ui/

Superintendencia de Compañías. (1999). *Ley de Compañías*. Quito.

Typeform. (2018). <https://www.typeform.com/es/encuestas/investigacion-cualitativa-o-cuantitativa/>.

ANEXOS

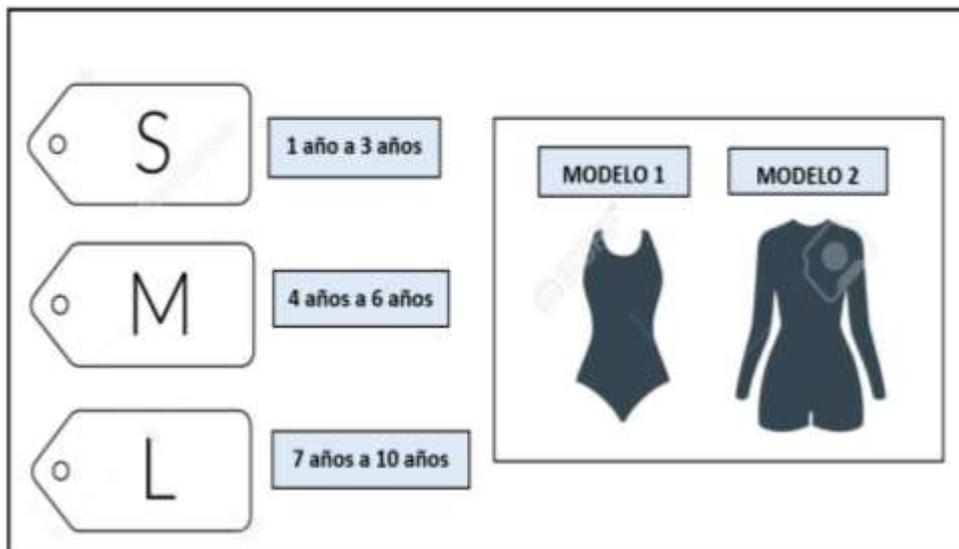
Anexo 1. Modelo Van Westendorp



Anexo 2. Matriz de correlación

	Tiene hijas entre 1 y 10 años	¿Conoce Ud. almacenes que vendan	¿Qué característica considera más	¿Con qué frecuencia compra trajes	¿Cómo considera la oferta de	¿Te fijes en la etiqueta y packaging	¿Estaría usted interesado en adquirir este	¿De qué forma le gustaría acceder a los	¿Por qué medios de comunicación	¿Cómo preferiría recibir	Dentro de que rango de edad se	¿Dentro de que rango salarial se
Tiene hijas entre 1 y 10 años	1,00000											
¿Conoce Ud. almacenes que vendan ternos de baño infantil con protección a la radiación ultravioleta, resistencia al cloro y tenga diseños infantiles atractivos?	-0,11984	1,00000										
¿Qué característica considera más importante para un traje de baño infantil?	-0,07330	-0,10737	1,00000									
¿Con qué frecuencia compra trajes de baño para niñas?	-0,07851	-0,20385	-0,05257	1,00000								
¿Cómo considera la oferta de ternos de baño infantil en nuestro país, especifique su respuesta?	-0,17259	0,16956	0,06496	-0,06930	1,00000							
¿Te fijes en la etiqueta y packaging (envoltorio) de una marca cuando compras un traje de baño?	0,12110	0,18287	-0,02397	-0,03686	0,02135	1,00000						
¿Estaría usted interesado en adquirir este producto?	-0,07228	-0,04042	0,07285	0,12441	0,19016	0,00315	1,00000					
¿De qué forma le gustaría acceder a los trajes de baño sublimados?	-0,07409	-0,07321	0,06860	-0,10668	-0,11678	-0,03145	0,06765	1,00000				
¿Por qué medios de comunicación le gustaría saber que el producto está en el mercado?	-0,17497	-0,21668	0,13547	-0,08955	0,15854	0,00763	0,11478	0,14636	1,00000			
¿Cómo preferiría recibir promociones e información del producto?	-0,12039	0,09618	-0,06618	0,02181	0,17352	0,09447	-0,15402	-0,00704	0,40602	1,00000		
Dentro de que rango de edad se encuentra usted	-0,06484	-0,00691	-0,07604	0,07831	-0,17905	0,03486	-0,21840	-0,23160	0,18493	0,08742	1,00000	
¿Dentro de que rango salarial se encuentra usted?	-0,21173	-0,01692	-0,05432	0,16878	-0,17185	-0,02769	-0,07346	-0,06936	0,21117	0,07647	0,60405	1,00000

Anexo 3. Diseño y tallas de trajes de baño



Anexo 3. Canal de distribución directo

