



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN
DE OVEROLES INDUSTRIALES DE TRABAJO HECHOS A BASE DE
TELA DE BOTELLAS PET, EN LA CIUDAD DE QUITO

AUTOR

Michelle Andrea Neto Andrade

AÑO

2020



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE
OVEROLES INDUSTRIALES DE TRABAJO HECHOS A BASE DE TELA DE
BOTELLAS PET, EN LA CIUDAD DE QUITO

Trabajo de Titulación presentado en conformidad a los requisitos establecidos
para optar por el título de Licenciada en Comercio con mención en
Administración de Empresas

Profesora Guía

María Andrea Navas Recalde

Autora

Michelle Andrea Neto Andrade

Año

2020

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

"Declaro haber dirigido el trabajo, Plan de negocios para la producción y comercialización de overoles industriales de trabajo hechos a base de tela de botellas PET, en la ciudad de Quito, a través de reuniones periódicas con la estudiante Michelle Andrea Neto Andrade, en el semestre 2020-10, orientando sus conocimientos y competencias para un eficiente desarrollo del tema escogido y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación".

María Andrea Navas Recalde, MBA

CI: 1717878225

DECLARACIÓN DEL PROFESOR CORRECTOR

"Declaro haber revisado este trabajo, Plan de negocios para la producción y comercialización de overoles industriales de trabajo hechos a base de tela de botellas PET, en la ciudad de Quito, de la estudiante Michelle Andrea Neto Andrade, en el semestre 2020-10, dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación".

Ing. Irma del Carmen Padilla Espinoza, MBA

CI: 1709198178

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”

Michelle Andrea Neto Andrade

CI: 1721238242

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios por brindarme la oportunidad de cursar la carrera universitaria que me apasiona, a mis padres Giovanni y Verónica que sin ellos esto no sería posible, pues fueron quienes me respaldaron y me alentaron en esta bella etapa. A mi hermano Andrés, que es mi apoyo incondicional y a mi novio Jonathan. A mi tutora de tesis, Andrea Navas, y a aquellos excelentes profesores que conocí.

DEDICATORIA

La dedico a mis padres que son lo más valioso, a mis hermanos Andrés y Gabriela, a mis abuelitos y a mi novio Jonathan. Los amo mucho.

RESUMEN

Este plan de negocios evalúa la factibilidad de producir y comercializar overoles industriales de trabajo elaborados con fibras provenientes del reciclaje de botellas plásticas, en la ciudad de Quito, enfocado a empresas cuyas actividades económicas ocasionan gran parte de la contaminación de la capital. Para esto se consideran las botellas PET (tereftalato de polietileno) que son aquellas que tienen un triángulo de tres flechas con el número 1 adentro, las mismas que son procesadas hasta convertirse en tela poliéster que resulta ser un poco más cara que la tela poliéster tradicional. Es por ello que para este documento se investiga los factores externos que tienen incidencia en esta industria a través del análisis PEST y PORTER, lo cuál permitió concluir que las oportunidades están por encima de las amenazas. Uno de los temas que se trata en este punto, es la importancia del reciclaje pues ha tenido un gran auge a partir del año 2012 desde el Impuesto Ambiental a las Botellas Plásticas no Retornables (IRBP).

En cuanto al análisis del cliente se lleva a cabo una investigación de mercados, para el análisis cualitativo se realizaron entrevistas a dos expertos y ocho entrevistas a potenciales compradores y referente al análisis cuantitativo se efectuaron encuestas para determinar el comportamiento del consumidor y sus preferencias.

Con toda esta información se analiza la oportunidad de negocio y en el mix de marketing se eligen las estrategias que vayan acorde al segmento seleccionado. Para posteriormente plantear la estructura organizacional adecuada para la puesta en marcha de la empresa. Finalmente, se realiza un análisis financiero mensualizado por un periodo de 5 años, cuyos criterios de valoración, tasas de descuento, estados financieros e índices financieros, arrojan resultados muy convenientes que comprueban su viabilidad.

ABSTRACT

This business plan evaluates the feasibility of producing and marketing industrial work overalls made with fibers from the recycling of plastic bottles in the city of Quito, focused on companies whose economic activities cause much of the capital's pollution. For this, PET bottles (polyethylene terephthalate) are considered to be those that have a triangle of three arrows with the number 1 inside, the same ones that are processed until they become polyester fabric. That is why this document investigates the external factors that have an impact on this industry through the PEST and PORTER analysis, which allowed us to conclude that the opportunities are above the threats. One of the issues discussed at this point is the importance of recycling as it has had a great boom since 2012 thanks to the Environmental Tax on Non-Returnable Plastic Bottles (IRBP).

As for the analysis of the client, a market investigation is carried out, for the qualitative analysis interviews were conducted with two experts and eight interviews with potential buyers and regarding the quantitative analysis surveys were conducted to determine the consumer's behavior and preferences.

With all this information, the business opportunity is analyzed and in the marketing mix the best strategies are taken, those that go according to the selected segment chosen. To subsequently propose the appropriate organizational structure for the start-up of the company. Finally, a monthly financial analysis is carried out for a period of 5 years, whose valuation criteria, discount rates, financial statements and financial indexes, show very convenient results that prove its viability.

Índice

1. INTRODUCCIÓN	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.....	3
2.1 Análisis del entorno externo.....	3
2.1.1 Entorno externo	3
2.1.1.1 Factor Político	3
2.1.1.2 Factor Económico	4
2.1.1.3 Factor Social.....	6
2.1.1.4 Factor Tecnológico	7
2.1.2 Análisis de la industria (Porter)	7
2.1.2.1 Amenaza de ingreso de nuevos competidores	7
2.1.2.2 Amenaza de productos sustitutos	9
2.1.2.3 Poder de negociación de los compradores.....	10
2.1.2.4 Poder de negociación de los proveedores.....	12
2.1.2.5 Intensidad de rivalidad entre los competidores existentes.....	12
2.2 Análisis interno	13
3. ANÁLISIS DEL CLIENTE	15
3.1 Investigación cualitativa y cuantitativa	15
3.1.1 Problema administrativo	15
3.1.2 Problema de investigación.....	15
3.1.3 Hipótesis	15
3.1.4 Preguntas de investigación.....	16
3.1.5 Objetivos de investigación	16
3.1.5.1 Objetivo general.....	16
3.1.5.2 Objetivos específicos	16
3.2 Investigación cualitativa	17
3.2.1 Entrevistas a expertos	17
3.2.2 Entrevistas a potenciales compradores (focus group)	19

3.3 Investigación cuantitativa	21
3.3.1 Encuestas	21
3.4 Conclusiones investigación de mercados	23
4. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO.....	24
4.1 Descripción de la oportunidad de negocio encontrada.....	24
5. PLAN DE MARKETING	27
5.1 Estrategia general de marketing	27
5.1.1 Mercado objetivo.....	28
5.1.2 Propuesta de valor.....	29
5.2 Mezcla de Marketing	30
5.2.1 Producto	30
5.2.1.1 Atributos.....	30
5.2.1.2 Branding	31
5.2.1.3 Empaquetado.....	32
5.2.1.4 Etiquetado.....	33
5.2.2 Precio	34
5.2.2.1 Costo de venta.....	34
5.2.2.2 Estrategia de precios	35
5.2.2.3 Estrategia de entrada.....	35
5.2.2.4 Estrategia de ajuste	36
5.2.3 Plaza.....	36
5.2.3.1 Estrategia de distribución.....	36
5.2.3.2 Punto de venta.....	36
5.2.3.3 Estructura del canal de distribución	37
5.2.3.4 Tipo de canal	37
5.2.4 Promoción	37
5.2.4.1 Estrategia promocional	37
5.2.4.2 Promoción de ventas	38
5.2.4.3 Publicidad	38
5.2.4.4 Relaciones públicas	39

5.2.4.5 Fuerza de ventas	40
6. PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	41
6.1 Misión, visión y objetivos de la organización	41
6.1.1 Misión	41
6.1.2 Visión	41
6.1.3 Objetivos.....	41
6.1.3.1 Objetivos a mediano plazo.....	41
6.1.3.2 Objetivos a largo plazo	42
6.2.1 Mapa de procesos	42
6.2.2 Flujograma de procesos	43
6.2.3 Tiempos por actividad.....	43
6.2.4 Cadena de valor.....	44
6.2.5 Requerimiento de equipos y herramientas	47
6.2.6 Infraestructura requerida.....	48
6.2.7 Personal requerido.....	48
6.3 Estructura organizacional	49
6.3.1 Estructura legal.....	49
6.3.2 Diseño organizacional - tipo de estructura.....	50
6.3.3 Organigrama.....	50
7. EVALUACIÓN FINANCIERA	51
7.1 Proyección de ingresos, costos y gastos	51
7.1.1 Ingresos.....	51
7.1.2 Costos.....	52
7.1.3 Gastos	52
7.1.4 Política de pago	53
7.1.5 Política de cobro	54
7.1.6 Manejo de inventarios.....	54
7.2 Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital.....	54
7.2.1 Inversión inicial	54
7.2.2 Capital de trabajo.....	55

7.3 Proyección de estado de resultados, situación financiera, flujo de efectivo y flujo de caja	55
7.3.1 Proyección del estado de resultados	55
7.3.2 Proyección del estado de situación financiera	56
7.3.3 Proyección del estado de flujo de efectivo	56
7.3.4 Proyección del flujo de caja	57
7.4 Proyección del flujo de caja del inversionista, cálculo de la tasa de descuento y criterios de valoración	58
7.4.1 Proyección del flujo de caja del inversionista.....	58
7.4.2 Cálculo de la tasa de descuento	58
7.4.3 Criterios de valoración	59
7.5 Índices financieros	59
8. CONCLUSIONES GENERALES	61
REFERENCIAS.....	63
ANEXOS	67

1. INTRODUCCIÓN

1.1 Justificación del trabajo

Hoy en día, la preocupación por el medio ambiente es una variable que las empresas contemplan al momento de tomar decisiones. Es un tema que ha tenido mayor acogida e importancia, por este motivo se va a producir overoles industriales ecológicos ya que son una prenda de uso diario para los colaboradores de ciertas empresas, con el fin de resguardarlos ante sustancias con las que tienen contacto cotidiano. Es un overol hecho de botellas que en lugar de irse a vertederos o peor aún al mar, son procesadas a tal punto de hacer de ella una tela resistente y que a la vez aporta al cuidado del planeta. El plástico puede ser reciclado muchas veces ya que es resistente a la biodegradación, tardando en descomponerse alrededor 1000 años (AQUAE FUNDACIÓN, 2019). El producto se va a ofrecer a empresas de venta de vehículos nuevos y usados, mantenimiento y reparación de vehículos automotores, alquiler de automotores, servicios aéreos y gasolineras.

Según cifras del 2016 del director ejecutivo de Conservación Internacional-Ecuador, Luis Suárez, el 95% de la contaminación marina es microplástico, un tóxico que es ingerido por criaturas marinas que luego son ingeridas por el ser humano. En el país, las industrias han afianzado sus estrategias verdes respecto al reciclaje, reutilizar los residuos y usar tecnologías renovables. En cuanto a Quito en particular, con datos del programa Quito a Reciclar, en el año 2018 de enero a mayo se recuperó 1.186,60 toneladas de material reciclable con la ayuda de 3.000 recicladores. De las cuales, el cartón representó el 56%, el papel 15%, el plástico 8%, materiales de polietileno (PET) 4%, el vidrio 10% y la chatarra 7% (Plan V, 2018).

1.1.1 Objetivo General del trabajo

Elaborar un plan de negocios para determinar la viabilidad de producir y comercializar overoles ecológicos, aportando a soluciones ambientales.

1.1.2 Objetivos Específicos del trabajo

- Realizar un estudio del micro entorno y macro entorno para comprender el negocio y la industria en la que opera y así encontrar las oportunidades y minimizar las amenazas.
- Determinar por medio de la investigación cualitativa y cuantitativa cuáles serán los clientes potenciales, sus gustos, preferencias y tendencias de consumo para comprender sus necesidades y satisfacerlas.
- Determinar si la oportunidad de negocio encontrada con el estudio interno, externo y del cliente es diferenciadora.
- Realizar un mix de marketing en base a las 4 P's (plaza, precio, producto y promoción) que cubra las necesidades del mercado objetivo al que se dirige el proyecto y ofrecer una propuesta de valor única.
- Plantear una estructura organizacional y un plan de operaciones que refleje la filosofía de la empresa de overoles ecológicos.
- Elaborar un plan financiero que mediante el uso de índices y proyecciones contribuyan a determinar la viabilidad del plan de negocios.

2. ANÁLISIS DE ENTORNOS

2.1 Análisis del entorno externo

2.1.1 Entorno externo

El plan de negocios pertenece a la industria manufacturera, a continuación se puede apreciar en que código se encuentra la empresa.

Tabla No.1: Clasificación Internacional Industrial Uniforme

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.
C1410.02.03	Fabricación de prendas de vestir de telas tejidas, de telas no tejidas, entre otras, para hombres, mujeres, niños y bebés: uniformes, ropa de trabajo, etc.

Tomado de: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2012

2.1.1.1 Factor Político

Dado que el presente proyecto es un emprendimiento, un punto a favor es la Ley de Emprendimiento e Innovación, la cual consiste en brindar facilidades para acceder a fuentes de financiamiento, reducir el número de trámites, facilidad para obtener patentes, tanto en colegios como en universidades se va a exigir que como parte de la enseñanza se realicen proyectos de desarrollo que fomenten el emprendimiento, posibilidad de crear nuevas personalidades jurídicas que facilitan la creación de una empresa y crear una entidad que incentive la innovación (Fundación BBVA, 2020). Además, la Corporación Financiera Nacional ha ampliado sus créditos desde el 2018, siendo el sector manufacturero el que más se ha visto beneficiado al recibir \$ 352 000 000, de todo el dinero que otorgó la CFN, el 18% se lo destinó a PYMES (Ecuavisa, 2020).

Sin embargo, los factores que aquejan al sector textil e impiden su crecimiento han sido el contrabando, pese a la decisión del Gobierno Nacional de aplicar medidas de salvaguardia para restringir las importaciones, han proliferado prácticas ilegales de comercio en productos textiles y sus confecciones. Aunque han habido aprehensiones realizadas por la SENAE, cada vez hay más productos de dudosa procedencia. Es por ello que se requiere de un control más riguroso, por lo que se implementó el Reglamento de Etiquetado y Rotulado Textil (Asociación de Industriales Textiles del Ecuador, 2014). Esto representa una **amenaza** para el sector porque afecta su desarrollo e inclusive para el país porque le resta ingresos.

Otros puntos débiles del sector son los elevados aranceles de bienes de capital, el pago del Impuesto a la Salida de Divisas (ISD) para importar materia prima, insumos, maquinaria y repuestos. Por ende, los textileros piden que se los exonere del pago del impuesto al valor agregado (IVA) en maquinaria importada y disminuya la rigidez laboral (El Universo, 2018). Todos estos puntos **amenazan** al sector ya que con tantas trabas se estanca la producción.

2.1.1.2 Factor Económico

Según cifras del Banco Central del Ecuador, en los últimos 10 años, la industria manufacturera (sin petróleo) ha tenido una participación promedio de alrededor del 11,85% respecto al PIB como se puede ver en el Anexo 1. Dado que esta industria depende mucho de materias primas y bienes de capital, en los años 2009, 2015 y 2016, las tasas de crecimiento fueron negativas por restricciones en las importaciones pero desde el 2017 las tasas incrementaron porque se regularon estas medidas para ciertas actividades de la industria (Ekos, 2018), lo cual es una **amenaza** ya que esta medida no contempló al sector textil.

Para el 2016, la industria textil y de cuero representó el 6% del total de la industria manufacturera, ocupando el quinto lugar de las 9 actividades que la conforman (BCE, 2016). A septiembre de 2017 la industria de manufactura generó el 11% del empleo total del país (INEC, 2017). Ubicándose la industria textil como la segunda en ofrecer plazas de empleo con un total de 153.350 personas (AITE, 2016). Además genera empleos indirectos porque la industria

textil y confección ecuatoriana se encadena con un total de 33 ramas productivas del país (AITE, 2014). Estos aspectos son una **oportunidad** muy importante para la economía del país por lo que el gobierno buscará impulsar esta industria a base de nuevas medidas de mejora.

La producción va más encaminada al mercado local con una representación del 85% pues apenas se exporta el 15% de la misma. En los últimos 9 años el sector generó un ingreso de divisas al país mayor a los \$ 860.000.000 (AITE, 2016). Esto representa una **oportunidad** dado que este sector genera una gran aporte para el país. Sin embargo se desea apuntar a la exportación, triplicándola para el 2022 con un proyecto del Banco de Desarrollo de América Latina (CAF), para esto se debe levantar un cluster textil en el que se trate temas de investigación y encadenamiento productivo, para detectar qué productos serían los adecuados para el mercado exterior (El Universo, 2018).

Pese a ello, existen factores que perjudican al sector, según la resolución No. 011-2015 del Ministerio de Comercio Exterior, el Gobierno ecuatoriano impuso sobretasas arancelarias entre el 5% y 45% a las materias primas e insumos para la confección textil (Comité del Comercio Exterior, 2015). Inclusive el sector se está afectando por el ingreso de productos baratos provenientes de Asia, para el 2012 se importó \$ 742.000.0000 en productos textiles, de esto, el rubro de materia prima fueron \$ 650.000.000, que si se lo compara con los \$ 155.000.000 que se exportó en el mismo año, hay un déficit de \$ 500.000.000 (AITE, 2013). El sector está luchando para combatir los altos costos de energía eléctrica, combustible, mano de obra, entre otros para equipararse con los bajos costos de productos importados (AITE, 2019). Aquellos productos textiles que vienen de Asia no son de tan alta calidad pero al ser mucho más baratos, son preferidos por los clientes, lo que se necesita para promover el producto textil ecuatoriano es estar al tanto de las tendencias de afuera para no quedar rezagados. Estas realidades son **amenazas**, porque en algunos casos se está importando productos que existen en el país y esto resta a la producción nacional y con aranceles tan altos se elevan los costos de producción.

2.1.1.3 Factor Social

Para este proyecto, el tema del reciclaje es clave es por ello que se considera la iniciativa del Ministerio del Ambiente con el Programa Nacional de Desechos Sólidos, el reciclaje de este material se incrementó a raíz del Impuesto Redimible a las Botellas Plásticas no Retornables en los centros de acopio y embotelladoras certificadas (Ministerio del Ambiente, 2012). Dando una recuperación por año radical, pasando de 28.401,65 toneladas (905 millones de botellas aproximadamente) el 2012 a 48.384 toneladas (equivalente a 1.935 millones de botellas) para el 2014, el precio por tonelada entre el 2012 y 2014 fluctuaba entre los \$ 700 y \$ 800. En Ecuador hay empresas que han invertido \$ 30.000.000 en la industria de reciclaje en el periodo 2012-2014, las cuales son Enkador - Recypet, Recisa, Arca-Intercia y Reciplásticos. En lo que respecta a ENKADOR S.A., empezó en el 2011 con una capacidad de reproceso de alrededor 14.000 toneladas anuales, llegando a recolectar un aproximado de 1.400.000 botellas al día con la ayuda de 1.400 personas en actividades de recolección y acopio (Iniciativa Regional para el Reciclaje Inclusivo, 2014). Lo cual es una evidente **oportunidad**, ya que se ha logrado recuperar considerablemente las botellas plásticas y evitar que generen contaminación, convirtiéndose en la materia prima que Enkador necesita para elaborar sus productos.

La incidencia social que tiene el sector es clave, pues el 72,53% de las personas que laboran son mujeres, mucha de ellas madres e incluso cabezas de familia. En cuanto a rango de edad, los jóvenes entre los 18 y 30 años representan el 30% de puestos laborales y el 65% lo ocupan personas entre los 31 y 65 años, quienes llevan varios años colaborando en éstas empresas (AITE, 2016). Es una clara **oportunidad** ya que el sector está generando grandes plazas de empleo para todas las edades.

La responsabilidad social empresarial está dejando huella pues está formando parte de la política de ciertas empresas ecuatorianas. Según cifras del INEC, el 30,92% de instituciones en el 2014 usaron materias primas y/o insumos ecológicos. En cuanto al gasto empresarial en protección ambiental, el 20% de las empresas registra inversión en este aspecto (INEC, 2010). Este factor es

una **oportunidad** pues al promoverse la RSE como un fuerte valor en las empresas, muchas de ellas van a preferir comprar ropa industrial a aquellas que tengan prácticas ecológicas, lo cual resulta en un beneficio mutuo.

Lamentablemente, un factor que perjudica al sector textil y confecciones es el comercio informal, según el INEC, alrededor del 60% de estos negocios está en la informalidad ya que hay fabricantes y comerciantes que no facturan (INEC, 2013), lo cual es una **amenaza** ya que afecta al desempeño de la industria formal porque están compitiendo deslealmente.

2.1.1.4 Factor Tecnológico

En el sector textil no existe suficiente maquinaria, es por ello que se la importa con el afán de mejorar sus confecciones. Del 2014 al 2015 hubo una drástica disminución del - 22% en la importación de maquinaria, pasando de \$ 63.000.000 a \$ 50.000.000 respectivamente (AITE, 2016). En la fabricación de maquinaria textil en el Ecuador, existen únicamente 7 empresas, de las cuales 6 se encuentran en Quito y una en Guayaquil y para la fabricación de máquinas de coser a penas hay 3 empresas, todas ubicadas en Guayaquil (Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, 2019). Esto **amenaza** al sector pues no existe gran disponibilidad de maquinaria textil en el país.

El 13 de marzo del 2013 se puso en marcha un proyecto del Fondo de Innovación de la Cooperación Alemana para desarrollar capacitaciones, mejorar el equipamiento de un laboratorio textil y establecer un plan de asociación empresarial, con esto se están formando los perfiles idóneos que posteriormente brinden sus conocimientos para impulsar a las empresas textiles (AITE, 2019). Esto es una gran **oportunidad** ya que se promueve el uso de mejores técnicas.

2.1.2 Análisis de la industria (Porter)

2.1.2.1 Amenaza de ingreso de nuevos competidores

Curva de aprendizaje: La industria textil es una de las más antiguas del Ecuador por la estrategia española de hacer de la Real Audiencia de Quito desde finales del siglo XVI un importante abastecedor de tejidos, se concentró

el poder económico en comerciantes de textiles y la producción textil llegó a su auge en el periodo de 1615 a 1636 (Ayala, 2018). Es por ello que gran parte de las empresas dedicadas a la actividad textil tienen una herencia por lo que llevan mucho años establecidas y han ido perfeccionando sus procesos, un claro ejemplo de esto es la empresa Pinto S.A. que lleva 100 años innovando en el mercado (Líderes, 2013); por lo que se considera una **influencia alta** ya que complicará a las nuevas empresas competir con aquellas que llevan establecidas durante años. Es por ello que para la empresa que se plantea crear para la comercialización de overoles, va a ser complejo competir con estas empresas que tienen tantos años de experiencia en el sector por lo que tendrá que trabajar hasta adquirir posicionamiento.

Inversión Requerida: Tomando en consideración el promedio de los activos no corrientes al 2017 de 128 empresas (C1410.02), la inversión promedio requerida es de \$ 528.627 (Superintendencia de Compañías, 2018), lo cual dificulta la entrada de nuevos competidores ya que la inversión es muy representativa, lo cual convierte a este factor como una **influencia alta**, ya que limita la entrada de nuevas empresas al sector y así se disminuye la competencia.

Regulaciones gubernamentales: Para aquellas empresas afiliadas a la AITE, se está obviando de forma temporal a 0% la tarifa arancelaria advalorem en cuanto a la importación de algodón sin cardar ni peinar, medida que estará vigente hasta finales del año 2020. Además, tienen un cupo de importación por año de algodón sin cardar ni peinar de 13 mil toneladas métricas y de 1000 toneladas métricas para aquellas que no forman parte (Ministerio de Industrias y Productividad, 2018), esto es una **influencia media** porque incentiva la entrada de nuevos competidores.

Pese a que la regulación gubernamental de mantener bajas tasas arancelarias para los miembros de la AITE para la importación de algodón, existen 2 fuertes barreras para ingresar a esta industria nacional ya que estas empresas por llevar muchos años en el mercado se encuentran fuertemente posicionadas y la

capacidad instalada necesaria es costosa, se puede decir que la amenaza de ingreso de nuevos competidores es **alta**.

2.1.2.2 Amenaza de productos sustitutos

Disponibilidad de sustitutos: Los productos sustitutos son aquellos que cubren una misma necesidad, es por ello que el sustituto para los overoles industriales se encuentra dentro del CIIU C1410.01 que es la Fabricación de prendas de vestir de cuero o cuero regenerado, incluidos accesorios de trabajo de cuero como: mandiles para soldadores, ropa de trabajo, etcétera (INEC, 2012). En cuanto al crecimiento de este CIIU del 2008 al 2018 es del 2% anual (Servicio de Rentas Internas, 2018) como se observa en el anexo 3, muy inferior al del CIIU del proyecto. Considerando las 34 empresas que se encuentran en este CIIU respecto a los ingresos del 2018, encabezan las siguientes empresas: Royaltex S.A. (\$ 13.119.045,80), Confecciones Pazmiño Castillo Cía. Ltda (\$ 4.806.782,83) y Loa Corporación Cía. Ltda. (\$ 2.311.461,38) (Superintendencia de Compañías, 2018). Este factor es una **influencia media** ya que son empresas que cubren la misma necesidad de dotar a los empleados de un uniforme que los proteja de sus labores diarias. Sin embargo, no hay sustitutos como tal ya que no hay empresas en el Ecuador que produzcan ropa industrial con tejidos ecológicos.

Las empresas dedicadas a la fabricación de cuero están concentradas en las provincias de Guayas (57,81%), Pichincha (33,39%), Azuay (3,99%), Manabí (1,50%) y Tungurahua (1,16%) (Superintendencia de Compañías, 2019). Siendo las cinco principales ciudades las mismas que las de prendas de vestir de telas tejidas, de punto y ganchillo, de telas no tejidas, lo que indica que es una **influencia alta** porque el cliente tiene mayores opciones de compra en las mismas zonas geográficas. Aunque la maquinaria para la elaboración de prendas textiles es poca en el país ya que hay 10 empresas (como se mencionó en el factor tecnológico). Para la elaboración de productos de cuero solamente hay una que está en Guayaquil (Superintendencia de Compañías, 2019), lo que es una **influencia baja** ya que si no hay disponibilidad de máquinas tendrán que importarla lo cual genera costos mayores.

Como no existen overoles industriales con tejidos ecológicos en el país pero si hay otras opciones de ropa de trabajo en el mercado, concentradas cerca geográficamente y dado que escasea la maquinaria, esta es una **fuerza media** pues pese a que no tienen las mismas características, son prendas usadas por ciertas empresas.

2.1.2.3 Poder de negociación de los compradores

Consumidores finales: El plan de negocios está dirigido a empresas de venta de vehículos nuevos y usados, mantenimiento y reparación de vehículos automotores, alquiler de automotores, servicios aéreos y gasolineras. Los cuales están dentro de las siguientes actividades económicas (cuyas tasas de crecimiento se encuentran en el Anexo 4):

G4510.01 dedicado a la “venta de vehículos nuevos y usados: vehículos de pasajeros, incluidos vehículos especializados como: ambulancias y minibuses, camiones, remolques y semirremolques, vehículos de acampada como: caravanas y autocaravanas, vehículos para todo terreno (jeeps, etcétera), incluido la venta al por mayor y al por menor por comisionistas” (INEC, 2012). El crecimiento de ésta clasificación del año 2008 al 2018 es del 8,6% (SRI, 2018). Hay 343 empresas dentro de este CIIU en la ciudad de Quito, las más destacadas según los ingresos del año 2018 son: General Motors del Ecuador S.A. (\$ 926.009.140), Toyota del Ecuador S.A. (\$ 244.299.344) y Asiauto S.A. (\$ 243.512.889) (Superintendencia de Compañías, 2018).

G4520.01 que corresponde al “mantenimiento y reparación de vehículos automotores: reparación mecánica, eléctrica, sistemas de inyección eléctricos, carrocerías, partes de vehículos automotores: parabrisas, ventanas, asientos y tapicerías. Incluye el tratamiento anti óxido, pinturas a pistola o brocha a los vehículos y automotores, la instalación de partes, piezas y accesorios que no se realiza como parte del proceso de fabricación (parlantes, radios, alarmas, etcétera)” (INEC, 2012). El crecimiento de ésta clasificación del año 2008 al 2018 es del 11,4% (SRI, 2018). Existen 295 empresas dentro de este CIIU en la ciudad de Quito, las más destacadas según los ingresos del año 2018 son: Dicomvissek Cia. Ltda. (\$ 53.281.974,4), Andinaempresarial Cia.Ltda. (\$

53.141.225) y Provedora Automotriz S.A.C.I. (\$ 31.243.159,4) (Superintendencia de Compañías, 2018).

N7710.00 que es “actividades de alquiler con fines operativos de automóviles de pasajeros, camiones, camionetas, remolques y vehículos de recreo (sin conductor)” (INEC, 2012), el crecimiento de ésta clasificación del año 2008 al 2018 es del 11,3% (SRI, 2018). Existen 152 empresas en la ciudad de Quito, las que tienen mayores ingresos considerando el año 2018 son Mareauto S.A. (\$ 75.200.065,29), Consorcio del Pichincha S.A. CONDELPI (\$ 62.973.409,19) y Expertia Corporativa S.A. (\$ 46.805.347,4) (Superintendencia de Compañías, 2018).

H5110.01 que es “transporte aéreo de pasajeros con itinerarios y horarios establecidos” (INEC, 2012), el crecimiento de ésta clasificación del año 2008 al 2018 es del 3,6% (SRI, 2018). Hay 136 empresas dentro de este CIU en la ciudad de Quito, las más destacadas según los ingresos del año 2018 son: Avianca-Ecuador S.A. (\$ 137.719.102), Compañía Panameña de Aviación S.A. (\$ 99.733.807,8) y KLM Cía Real Holandesa de Aviación S.A. (\$ 97.767.405,5) (Superintendencia de Compañías, 2018).

G4730.01 que trata de “venta al por menor de combustibles para vehículos automotores y motocicletas en establecimientos especializados” (INEC, 2012), el crecimiento de ésta clasificación del año 2008 al 2018 es del 6,4% (SRI, 2018). Hay 76 empresas dentro de este CIU en la ciudad de Quito, las más destacadas según los ingresos del año 2018 son: Petroleos y Servicios PYS C.A. (\$ 465.717.561), Bometati S.A. (\$ 285.512.708,41) y Compañía de Transporte Tydcoservices S.A. (\$ 280.709.819,84) (Superintendencia de Compañías, 2018).

Pese a que existen 1002 empresas ubicadas en Quito dentro de estas clasificaciones, las mismas tienen la opción de elegir entre 153 empresas para adquirir ropa de trabajo lo que representa una **fuerza alta** porque tienen una variedad de opciones. Sin embargo, con la investigación de mercados se sabrá cuántas de estas empresas están interesadas en comprar overoles ecológicos a comparación de los que ya existen en el mercado.

2.1.2.4 Poder de negociación de los proveedores

Los proveedores para la fabricación de overoles están dentro del CIIU C1311.02 de Hilatura y fabricación de hilados e hilos para tejeduría o costura, para el comercio o para procesamiento posterior, texturización, retorcido, plegado, cableado y remojo de hilaturas filamentosas de toda clase de fibras animales, vegetales, sintéticas o artificiales (INEC, 2012). Hay 78 empresas, de las cuales 51 están ubicadas en Quito (Superintendencia de Compañías, 2019). Considerado los ingresos del año 2018 de 22 empresas, las principales son: Enkador S.A. (\$ 16.661.022) S.J. Jersey Ecuatoriano C. A. (\$ 14.341.432), Delltex Industrial S.A. (\$13.368.430) (Superintendencia de Compañías, 2018).

Enkador se encuentra en la ciudad de Sangolquí y en general el resto de empresas están mayormente concentradas en Quito, lo cual indica que esto es una **influencia media** ya que los costos de transporte no van a ser elevados. Aunque existan 78 empresas proveedoras, la principal proveedora para el proyecto es Enkador, lo cual es una **amenaza alta** ya que eso le otorga un fuerte poder de negociación.

2.1.2.5 Intensidad de rivalidad entre los competidores existentes

En el subsector analizado no existen competidores directos ya que en el mercado no hay empresas que confeccionen ropa industrial con filamentos de material reciclado, pero la competencia de las empresas que producen ropa de trabajo son marcas ya posicionadas.

Crecimiento de la industria: Para el CIIU C1410.02 cómo se puede ver en el Anexo 2, muestra un crecimiento paulatino a lo largo del periodo 2010-2018 con un promedio del 12,25% (SRI, 2018) es muy leve por lo que se considera una **influencia media** pues al ser considerada una industria madura su crecimiento ya no ha sido tan significativo.

Número de competidores: Para el año 2018 se registró los ingresos totales de 153 empresas, las 3 principales que lideran la industria son: Manufacturas Americanas Cía. Ltda. con ingresos de \$ 18.980.536, Empresas Pinto S.A. que reportó \$ 14.180.950 y Pasamaneria S.A. cuyos ingresos fueron de \$

13.545.690 (Superintendencia de Compañías, 2018). Al haber tantas empresas competidoras, se considera este factor como una **influencia alta**.

Concentración o atomización: En esta actividad económica se han registrado 468 empresas para el año 2018, de las cuales la mayoría se concentran en las siguientes provincias: Pichincha (46,15%), Guayas (31,84%), Azuay (5,56%), Tungurahua (4,91%) e Imbabura (4,49%) (INEC, 2018), por lo tanto las ciudades con mayor atomización son: Quito (44,66%), Guayaquil (29,91%), Cuenca (5,56%), Ambato (4,27%) y Atuntaqui (1,92%) (INEC, 2018). Esto puede considerarse una **influencia alta** ya que muchas de las empresas se encuentran en Quito (209), ciudad en la cual se va a desarrollar el plan de negocio.

Tomando en cuenta que existe un gran número de empresas en este CIU y que en su mayoría están claramente concentradas en provincias específicas, esta fuerza es **alta**.

2.2 Análisis interno

Tabla No. 2: Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)

Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)				
Factores externos clave		Ponderación	Calificación	Puntuación ponderada
Oportunidades				
O1	En los últimos 10 años, la industria manufacturera ha tenido una participación promedio de alrededor del 11,85% respecto al PIB, la tasa ha ido creciendo paulatinamente en pequeñas proporciones. Al igual que la del proyecto (12,25%).	0,08	3	0,24
O2	Los sustitutos más cercanos son las prendas de vestir de cuero o cuero regenerado, cuya tasa de crecimiento es menor a la del CIU del proyecto y escasea la maquinaria para las mismas. Pero, no hay sustitutos como tal ya que no hay empresas en el Ecuador que produzcan overoles con tejidos ecológicos.	0,09	4	0,36
O3	Proyecto del Fondo de Innovación de la Cooperación Alemana para desarrollar capacitaciones, mejorar el equipamiento de un laboratorio textil y establecer un plan de asociación empresarial.	0,12	4	0,48
O4	Incremento de reciclaje de botellas PET en los centros de acopio y embotelladoras certificadas.	0,13	4	0,52
O5	La responsabilidad social empresarial está formando parte de la política de ciertas empresas ecuatorianas.	0,10	3	0,30
SUBTOTAL				1,90
Amenazas				
F1	Crecimiento del contrabando en el sector textil, por el ingreso al Ecuador de productos baratos provenientes de Asia y por las fronteras norte y sur del país.	0,07	2	0,14
F2	El Gobierno ecuatoriano impuso sobretasas arancelarias a las materias primas e insumos para la confección textil; los mismos que tienen una sobretasa entre el 5% y 45%	0,09	2	0,18

F3	El sector textil no dispone de maquinaria de alta tecnología y en su mayoría se la tiene que exportar de Europa y Asia.	0,08	2	0,16
F4	Elevado número de competidores, existen alrededor de 468 empresas concentradas en 5 provincias (Pichincha, Guayas, Azuay, Tungurahua e Imbabura).	0,11	1	0,11
F5	Alto poder de negociación de los proveedores, esto debido a que específicamente la tela PET sólo la tiene Enkador.	0,13	2	0,26
SUBTOTAL				0,85
TOTAL		1		2,75

Conclusiones:

El resultado obtenido por la matriz EFE fue de 2,75, lo cual indica que el sector textil está por encima del valor promedio aceptable (2,50), siendo así que las oportunidades (1,90) son mayores que las amenazas (0,85). Se puede notar que a pesar de que el entorno no sea siempre estable por varios factores como se observa en la matriz, sabe manejarse de manera adecuada respondiendo de manera eficiente a las oportunidades y minimizando las amenazas que se presentan.

La mayor oportunidad es el incremento del reciclaje de botellas PET desde el año 2012, con el Impuesto Redimible de \$0,02 en botellas plásticas no retornables. Desde entonces, se ha generado empleo, brindando una mayor calidad de vida a los recicladores. (Ministerio del Ambiente, 2012). La segunda oportunidad más importante es el proyecto del Fondo de Innovación de la Cooperación Alemana que ha impulsado la eficiencia y productividad de las empresas textiles. De esta manera ha surgido la necesidad de promocionar sus productos como es el caso de las empresas afiliadas a la AITE quienes han puesto a disposición de todos los compradores y consumidores una muestra digital que resume la oferta para el mercado local, el mercado externo y las instituciones públicas (AITE, 2017).

Por otra parte la mayor amenaza constituye el alto poder de negociación de los proveedores, por lo que se recomienda mantener buenas relaciones con Enkador que es la principal empresa proveedora del proyecto, pues es la única que genera productos y sub-productos ecológicos que son utilizados en diferentes aplicaciones, con esta tela se estaría ofreciendo un producto nuevo que no se lo encuentra en la ciudad ni en el país. Otro punto en contra son los

altos aranceles para la producción textil (materia prima, insumos, maquinaria y repuestos) que limita la producción nacional.

3. ANÁLISIS DEL CLIENTE

3.1 Investigación cualitativa y cuantitativa

Como se observa en la Tabla No. 5 de la segmentación de mercado, se obtuvo un total de 700 empresas como mercado objetivo. Por lo que las encuestas deben realizarse a 248 empresas, sin embargo, para este proyecto se va a realizar un sondeo a las empresas escogidas mediante el método de muestreo por conveniencia con 21 preguntas cada encuesta.

Tabla No. 3: Cálculo de la muestra

$n = \frac{k^2 * p * q * N}{(e^2(N - 1)) + k^2 * p * q}$				
N: 700	k: 1,96	e: 5%	p: 0,5	q: 0,5
n= 248 empresas				

3.1.1 Problema administrativo

¿Se debe producir overoles industriales de trabajo ecológicos para empresas quiteñas?

3.1.2 Problema de investigación

¿Los overoles industriales de trabajo ecológicos son un producto que tendrá aceptación en el mercado industrial quiteño?

3.1.3 Hipótesis

H0: El 70% de las empresas industriales quiteñas aceptarían usar overoles de trabajo ecológicos.

H1: El 30% de las empresas industriales quiteñas no aceptarían usar overoles de trabajo ecológicos.

3.1.4 Preguntas de investigación

¿Cuál es la demanda las empresas industriales quiteñas de overoles de trabajo ecológicos?

¿Cuál es el precio que las empresas industriales quiteñas estarían dispuestas a pagar por overoles de trabajo ecológicos?

¿Cuáles son las características que debe tener el overol de trabajo ecológico respecto a presentación y resistencia?

¿Qué tipo de promociones prefieren las empresas industriales quiteñas al adquirir overoles de trabajo ecológicos?

¿Qué procesos de distribución y logística deberían llevarse a cabo para la comercialización del overol de trabajo ecológico?

3.1.5 Objetivos de investigación

3.1.5.1 Objetivo general

Determinar las características que deben tener los overoles de trabajo ecológicos para que tenga aceptación en el mercado.

3.1.5.2 Objetivos específicos

- Determinar la demanda de las empresas industriales que aceptarían adquirir overoles de trabajo ecológicos.
- Establecer el precio de mercado que las empresas industriales quiteñas estarían dispuestas a pagar por overoles de trabajo ecológicos.
- Identificar las promociones con más acogida por las empresas a las que se va a dirigir los overoles en el mercado quiteño.

- Definir procesos de distribución y logística para la comercialización overoles de trabajo ecológicos.

3.2 Investigación cualitativa

3.2.1 Entrevistas a expertos

Entrevista 1 - Mariela Guerini, gerente de ventas: La entrevista fue el jueves 09 de mayo del 2019 en las instalaciones de la empresa Ponte Selva localizada en la Av. 6 de Diciembre y los Guarumos. Comenta que lleva dentro del sector aproximadamente 25 años y ha visto que ha crecido y se ha transformado pero que la situación del país es un poco compleja. No se está realizando un control ya que hay mucho contrabando que entra por las fronteras norte y sur, le preocupa la cuestión de la importación con subfacturación. Para minimizar esto, se debería poner más aranceles porque los productos vienen de una producción con trabajo infantil, hacinamiento, no pago de impuestos, no pago de seguridad social; lo que implica que esos productos sean de muy bajo precio. Aun así todos los entes de control como el IESS o el Ministerio del Trabajo están exigiendo cada vez más requisitos para mantener la empresa, a veces se tiene que vender al costo para mantener a la industria en movimiento por lo que se está trabajando para subsistir y no por negocio.

Cada proceso tiene su maquinaria específica dependiendo lo que se fabrique (hilatura, tejeduría, tintorería, estampadora). La empresa antes trabajaba 24/7 pero al momento los pedidos son tan bajos que en vez de trabajar 3 turnos ahora son 2 y ya no trabajan los fines de semana. Entonces la capacidad instalada que tiene es prácticamente ociosa porque hay periodos que no se produce como debería ser. La mayoría de maquinaria es importada, proveniente de Italia, Alemania, China, Polonia, Japón (telares Toyota).

Es importante hacer una prueba piloto para ver los resultados en cuanto a durabilidad, que se ponga una persona en el trabajo normal para ver si se siente cómodo, si hay algún tipo de peligro en el manejo de los productos, como responde en el lavado (encogimiento) y la resistencia a la luz. Con la tela que Ponte Selva dispone, se necesita 2,50 metros por overol dependiendo el

modelo que por lo general tiene mucho bolsillo, cinta reflectiva, parches de logos, de preferencia botones y no cierres. Para que haya aceptación por parte de las empresas primero hay que ver costos, hacer un análisis de mercado para saber cuántas empresas estarían dispuestas a comprar un producto de reproceso que está favoreciendo al ambiente.

Entrevista 2 - Juan Carlos Romo, representante comercial: La entrevista se llevó a cabo el día lunes 06 de mayo del 2019 en las oficinas de Indutexma Fabrinorte ubicada en la Av. Real Audiencia y Moisés Luna Andrade, quien supo indicar lo siguiente: Para mantenerse en el sector textil se requiere de mucho énfasis en los detalles sobre todo en lo que respecta a atención al cliente. Esta industria es la que menor margen de rentabilidad genera tomando en cuenta la gran competencia que existe, señala que el principal competidor de la industria nacional es el mercado importador barato que viene sobre todo del Asia, eso hace que la industria nacional se vea obligada a competir muchas veces en desigualdad de condiciones porque el margen de costos es demasiado alto.

Referente al plan de negocios como tal, cree que si existe factibilidad al vender el concepto de que los overoles estarían hechos con una tecnología de tema reciclado porque de lo contrario se entraría en una competencia que ya existe en el mercado. La idea se le podría vender a una empresa automotriz como GM porque ellos son una transnacional que cuentan con talleres a nivel nacional de 400 a 500 personas, siempre y cuando se tenga la capacidad de abastecer pedidos de tal magnitud. Además recomienda que se confeccione otros productos como mandiles, guantes, protectores para la cabeza para complementar la idea de negocio.

En cuanto al tema de comunicación, debe ser muy visual y práctico, explicando de donde nació la tela, como se logró confeccionar, cuántas botellas se tuvieron que reciclar para lograr un metro de tela. Claramente el precio de venta debe ponerse después de hacer un análisis en el mercado, comparando con las empresas que ofrecen el mismo producto con la tela normal y

considerando que la tela PET que puede tener un mayor costo por el proceso que conlleva.

3.2.2 Entrevistas a potenciales compradores (focus group)

Debido a que fue complicado reunir a los potenciales clientes en un mismo lugar y hora, se procedió a realizar entrevistas individuales a 8 personas de diferentes empresas, siguiendo el mismo esquema que se puede ver en el Anexo 6, de los cuales se obtuvo los siguientes hallazgos:

En su mayoría las empresas o personas naturales que los proveen no se encuentran en Quito sino en Latacunga y Ambato. Han tenido inconvenientes con sus anteriores y actuales proveedores porque los overoles a la primera o segunda lavada perdían su color, no les ha protegido contra aceites, les falta estandarizar tallas, a los dos meses ya se daña el tiro, les falta un poco más de conocimiento sobre el levantamiento de fichas técnicas, se descosen y ya no sirven los cierres. En cuanto a aspectos positivos: han recibido visitas y les hacen pruebas al personal pero pese a eso aún se equivocan bastante y envían las tallas equivocadas, se rigen a normativas internacionales que respetan especificaciones técnicas, valor agregado en cuanto al servicio por el cumplimiento de entrega de pedidos y el servicio post venta que han ofrecido (charlas y capacitaciones), bajos precios, van acorde a las especificaciones en colores y a los requerimientos del departamento de salud y seguridad ocupacional.

Hay muchas empresas que ofrecen overoles de trabajo pero lo que buscan es que: la tela sea suave, no se destiña, dure, sean elásticos (flexibles), mayor uso de cintas reflectivas, fácil limpieza, no tan duros como los overoles regulares, económicos, cómodos, tomar en cuenta el diseño, facilidad de movimiento para que el personal se sienta a gusto, que no implique un problema físico como alergias, que los inusmos como broches y cierres sean de mejor calidad porque suelen romperse rápidamente, que no tenga muchos aditivos porque pueden causar daño a la pintura de los autos o aviones, por lo que tampoco deberían tener botones o cierres vistos y mejorar el cocido.

En cuanto a los overoles PET les agradó porque es algo bueno para el medio ambiente pero comprarían el producto viendo estándares calidad, el modelo y los precios respecto a la competencia. Recomiendan que: se haga un estudio de laboratorio para probar que el producto resista a altas temperaturas y al agua, cuente con ficha técnica, se asesore en el modo de uso y mantenimiento (cada cuanto tiempo lavar, si se tiene que utilizar solventes especiales), poner un nombre creativo para que la marca se haga reconocida, tomar en cuenta todas las recomendaciones que las empresas brindan y hacer hincapié en las falencias de los proveedores que existen actualmente, no sea inflamable, que no tenga problemas ante el contacto con los químicos para evitar que la tela se perfora, diseño sencillo sin muchos implementos por el contacto constante con los autos y aviones y que se entregue una muestra junto con la cotización y descripción del producto.

Les gustaría enterarse del producto por medio de redes sociales de preferencia por Facebook y Whatsapp, correo electrónico, recomendaciones de otras empresas, visita de los proveedores a las empresas, mercado libre, televisión y radio. En cuanto a la solicitud de pedidos, gran parte de los encuestados mencionaron que los meses en los que comunmente compran overoles son entre enero y febrero y junio de cada año. Consideran pagar un precio entre \$18 y \$40.

Tabla No. 4: Potenciales clientes entrevistados

Nombre	Cargo y empresa
Vicente Capelo	Jefe de Mantenimiento de Aero Regional
Álvaro Almeida	Encargado de Mantenimiento de Mareauto (Avis)
Jahneth Vásquez	Analista de Dotación Corporativa de Avianca
Paul García	Jefe de Taller de Starmotors (JAC)
Nicolás Palacios	Asistente de Marketing de Ambacar
Carlos Cadena	Representante de Automotores y Anexo (Renault)
Rosa Vaca	Representante de Intermotors Andina (Hyundai)
Santiago Vásquez	Gerente de Automekano

3.3 Investigación cuantitativa

3.3.1 Encuestas

Para la investigación cuantitativa se realizaron preguntas abiertas y cerradas a empresas que proporcionan overoles a sus colaboradores. Con la ayuda de **tablas de contingencia** que se elaboraron en base a **correlaciones** de los resultados que se pueden observar en el Anexo 9 y en el Anexo 8 una infografía de los resultados, por lo que se obtuvo la siguiente información:

El tipo de overol que más usan las empresas es el de poliéster y/o algodón con un 37,14% y material menos utilizado es el cuero (11,43%), lo cual es un hallazgo importante ya que el presente plan de negocios va a usar tela poliéster. La razón por la que han comprado a sus actuales proveedores ha sido por cuestión de precios (37,14%) y dándole menos valor a la protección contra los solventes y durabilidad pues ambas opciones fueron las menos elegidas con un 11,43% cada una. Después de proporcionar una explicación de los overoles PET indicaron que de igual manera el factor al que más importancia le van a dar es al precio y aquellos que menos fueron tomados en cuenta fueron la fácil limpieza y asesoramiento en el modo de uso y mantenimiento, pues ambas respuestas tuvieron una acogida del 8,57% respectivamente. Con el modelo Van Westendorp se obtuvo que el precio óptimo para los overoles ecológicos debe ser de \$ 31,00, pudiendo establecer un precio hasta de \$35; siendo lo que las empresas estarían dispuestas a pagar considerando que no solamente están comprando overoles sino que están ayudando a la conservación del planeta.

Las empresas compran overoles en el año entre una a seis veces, dependiendo del material que utilizan, por lo que la investigación arrojó que las veces de compra más frecuentes fueron entre dos a tres veces al año, pues tienen un porcentaje del 40% y 28,57% respectivamente, en volúmenes pequeños que van de 10 (22,86%) a 15 overoles (22,86%) y apenas el 2,86% requiere grandes cantidades (300 overoles). La razón primordial por la que han optado comprar este producto ha sido básicamente para la protección de sus

colaboradores (45,71%) seguida del cumplimiento de normativas con un 37,14%.

Gran parte de las empresas encuestadas mencionaron que sus proveedores son personas naturales con un 28,57% pues dado que ha crecido la competencia ahora son más los pequeños productores dedicados a esto. Respecto a los overoles ecológicos, se pudo evidenciar una gran acogida ya que gran parte está de acuerdo en adquirir el producto y sólo el 14,29% está en desacuerdo, además que ninguna empresa indicó que estaría totalmente en desacuerdo.

Los medios de comunicación por el que las empresas se han enterado de sus proveedores y que por lo tanto estarían más interesadas de enterarse del producto y sus beneficios son las redes sociales (28,57%) y por visitas a las empresas en segundo lugar (25,71%), mostrando un desinterés total por la radio y la televisión ya que nadie los mencionó, el 17,43% optó por elegir las ferias, y los periódicos y revistas obtuvieron un 11,43%. Dado que las redes sociales es un punto a considerar, las que más utilizan son Facebook con un 45,71% e Instagram (31,43%), dejando muy de lado a Snapchat y WhatsApp con el 11,43% cada una. Para las promociones, lo más llamativo fue el descuento por volumen (54,29%) y productos gratis por compra frecuente (31,43%) ya que como van a ser compras de grandes cantidades las consideraron muy buenas opciones.

Dado que la buena comunicación es fundamental se preguntó el mejor método para realizar los pedidos y predominaron las llamadas telefónicas (40%) y el formulario web (28,57%) mientras que la programación de compra obtuvo el porcentaje más bajo con un 14,29%. Para la distribución del producto destacó con un 60% el despacho directo del productor y se obtuvo un porcentaje del 20% tanto para intermediarios como para almacenes. Por lo que para saber la mejor ubicación del almacén, el 51,43% mencionó que el sector que más les conviene es al norte de Quito por el tema de costos de transporte y muy pocas empresas indicaron Los Valles (14,29%). Definieron que el mejor método para

realizar los pedidos son llamadas telefónicas y formulario web, 40% y 28,57% respectivamente; y que el mejor servicio post venta. Finalmente, ya que se desea brindar un excelente servicio post venta se preguntó qué es lo que más les interesa para hacer más énfasis, siendo así las dos opciones más importantes: la recepción de quejas y sugerencias (37,14%) el seguimiento de la calidad del producto (34,29%) y las capacitaciones fue la opción menos elegida (28,57%).

3.4 Conclusiones investigación de mercados

La investigación cualitativa y cuantitativa han permitido recabar información que establece detalles importantes como las necesidades y perfil de los compradores potenciales, precio, medios de comunicación, promociones y otros. Por medio de esta investigación, se logró conocer el mercado actual de los overoles y los patrones de compra para que se pueda tener un mejor desempeño.

Los expertos mencionan que el sector textil está un poco estancado porque en el mercado se sigue ofertando siempre lo mismo, mientras que ingresan textiles del exterior con modelos más novedosos. Por eso consideran que este plan de negocios tendrá éxito, es así que el 85,72% de las empresas están interesadas en utilizar este tipo de overoles y de éstas el 81,50% están dispuestas a pagar por ellos, siendo un mercado meta importante en busca de un producto de reproceso que a su vez favorece al ambiente.

Además están conscientes de que el uso de ropa industrial es fundamental para el buen desenvolvimiento y protección del colaborador en su área de trabajo, indicando esto el 45,71% de empresas encuestadas como punto clave, es por ello que los han dotado con un vestido apropiado, en este caso con overoles ya que están en constante contacto con químicos que pueden ser perjudiciales para su salud. De esta manera se están rigiendo a la normativa del Código de Trabajo de darles al menos una vez al año la protección pertinente de forma gratuita, así se evita gastos por daños físicos o accidentes de trabajo.

Las empresas consideran mucho el precio ante cualquier otra variable en lo que respecta a la compra de ropa industrial, ya que por ejemplo en el caso de ser desechables tendrán que comprar con mucha frecuencia y por lo tanto no están dispuestos a destinar una gran cantidad de dinero para los mismos. Para esto se va a reforzar las características que buscan que son principalmente comodidad y calidad de la tela e insumos (cierres, botones, etc). Por lo que es importante brindar una muestra a las empresas y que sean ellas quienes definan su calidad y que tan cómodo les hace sentir a sus colaboradores.

El precio que se va a manejar para el primer año es de \$ 33,50, valor que está dentro del rango permitido según el modelo Van Westendorp. Las empresas encuestadas no están muy interesadas en que exista un intermediario, por lo que para la plaza, se contará con un almacén al cual puedan acudir para realizar sus pedidos y conocer de cerca el producto, el 51,43% prefirió que el mismo se encuentre al norte de Quito. Respecto al comportamiento del cliente, según las entrevistas que se hicieron a potenciales clientes, reflejaron que los meses en los que más compran son enero, febrero, junio; las encuestas por su parte reflejaron que al año compran entre 2 (40%) a 3 (28,57%) veces por lo general en cantidades pequeñas, siendo 15 overoles la que dio el mayor porcentaje (22,86%). Mostraron gran interés por las redes sociales para conocer del producto, usando principalmente Facebook (45,71%). La promoción que más les impulsa comprar es descuentos por volumen y la mejor forma de realizar sus pedidos es por medio de una llamada telefónica.

4. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

4.1 Descripción de la oportunidad de negocio encontrada

El CIU al que pertenece este proyecto tiene una tasa de crecimiento del 12,25%, con cifras desde el año 2008 hasta el 2018, ha sido un crecimiento sostenido pero leve, por los precios tan bajos de las telas y prendas de vestir traídas desde Asia y por el fuerte contrabando en las fronteras con Colombia y Perú. Aunque el Gobierno ecuatoriano ha intentado frenar esto por medio de aranceles, no deja de ser una preocupación para el sector textil. Con los

overoles ecológicos que se quiere lanzar al mercado, lo que se busca es demostrar que son confeccionados con una tela nueva que es 100% ecológica y que a su vez se destaca por su resistencia, pues ahora lo que las empresas buscan es valor agregado para que los textiles en el mercado despunten. Sin embargo, pese a ser una idea atractiva, los posibles compradores evalúan mucho el factor precio al comprar sus uniformes, y piensan que al ser un producto de reproceso puede resultar mucho más costoso.

Como factor político se habló del apoyo que está dando la Corporación Financiera Nacional, en especial al sector manufacturero y a las PYMES, esto junto con la Ley de Emprendimiento e Innovación están impulsando a que se creen más empresas. La industria textil es la segunda en ofrecer plazas de empleo, y con estos apoyos se va a poder generar aún más trabajo.

Existen 468 empresas competidoras, pero no hay ninguna otra que confeccione overoles con una tela proveniente del reciclaje de botellas PET, por el contrario, existe una clara oportunidad de atender un mercado que busque este tipo de prendas dado su alto interés con la responsabilidad social empresarial. Inclusive no todas las empresas que están dentro de este CIIU, se enfocan en la confección de ropa de trabajo. Ya que existen ciertas empresas que llevan años en el mercado, se tiene que usar las mejores estrategias para llegar adecuadamente al segmento de mercado y posicionarse de tal forma que se diferencie no sólo por el producto sino también por el servicio.

Apenas hay 34 empresas que pueden sustituir al producto que es la ropa industrial de cuero, las cuales deben considerar estándares sanitarios, fitosanitarios y ambientales prevalecientes en los mataderos, empresas que han presentado problemas de niveles de producción y calidad de las pieles crudas; es por ello que su producción en los últimos años ha decrecido. Esto es una clara ventaja para el proyecto pues dichas empresas no logran cubrir la demanda existente y si incumplen las medidas antes mencionadas se las puede clausurar.

El sector textil existe desde la época de la cultura Inca lo cual es destacable porque tiene una historia de varios años con tradición y que ha ido estableciendo fuertes bases en el Ecuador. Es tal su importancia, que es uno

de los sectores que mayor fuentes de empleo genera siendo la primera dentro de la industria manufacturera. Tiene un gran impacto en la economía del país que por ello el gobierno busca incentivarlo como la feria XPOTEX en la que se presentan expositores nacionales y extranjeros, espacio que permite que las empresas ecuatorianas den a conocer sus productos y así conseguir contactos que los ayude a ampliar su cartera de negocio o inclusive encontrar personas interesadas que deseen invertir en la misma, la próxima a realizarse será del 31 de marzo al 02 de abril del 2020.

Por otra parte, la tela PET posee increíbles beneficios que se ven reflejados en su alta resistencia por lo que dura más tiempo que un overol común, al ser overoles de trabajo es trascendental su calidad para que sus usuarios no tengan problemas al usarlo y es fácil de plancharla ya que no tiende a arrugarse. Sobre todo cumple con las características que busca el **mercado proyectado** de 700 empresas, considerando únicamente el 27% de participación de mercado se obtuvo una demanda de 5670 overoles.

Con la ayuda de entrevistas a potenciales clientes, se pudo conocer aquellos aspectos en los que están fallando las empresas que les proveen actualmente, es por ello que se va a trabajar en cada uno de ellos a su favor. Por medio de estas entrevistas se supo que sus proveedores por lo general se ubican en Latacunga y Ambato, es por ello que han tenido problemas con cuestión de tallas ya que se les dificulta venir a Quito a tomarles las medidas necesarias. Se va a llegar a estas empresas, para ofrecer un servicio personalizado, en el que cierto número de costureros asistan a los locales y les realicen las medidas necesarias justamente para evitar devoluciones y se le asesore en caso que tengan requerimientos específicos, además se va a hacer hincapié en buscar los mejores proveedores de insumos para garantizar una calidad total.

Otro punto importante a considerarse es el impulso que ha tenido el reciclaje por medio de políticas y programas que incentivan la inclusión de los recicladores. En vista de que estos grupos de personas, aportan grandemente con su labor, se han tomado medidas que mitiguen su vulnerabilidad y se considere prácticas que gestionen los residuos sólidos. Desde el impuesto redimible a las botellas plásticas en el 2012, el reciclaje ha despuntado a tal

punto de ser el material mayormente reciclado y de esta manera se ha logrado controlar el trato a los desechos generados a diario en la capital. Es por eso que el experto de Indutexma recalcó que al vender los overoles PET se enfatice el origen del mismo, por lo que en los medios que se publicite indicar que por cada metro de tela se necesitan alrededor de 25 botellas pequeñas. En este contexto, las empresas prefieren enterarse por redes sociales, de modo que se deberá ingresar constantemente contenido y respondiendo los mensajes y comentarios ya que en un estudio de Comercio Electrónico en el país durante el eCommerce Day Ecuador 2017 se obtuvo que los ecuatorianos buscan información de productos y/o servicios en la siguiente proporción: 57% siempre/casi siempre, 29% algunas veces, 14% nunca/rara veces (eCommerce Institute, 2017).

5. PLAN DE MARKETING

5.1 Estrategia general de marketing

Si bien en las encuestas y las entrevistas que se hicieron a potenciales compradores, se reflejó la importancia de que consideran mucho el precio ante cualquier variable por la frecuencia de compra y el gran número de empleados que tienen ciertas empresas. Con estos overoles se ofrecerá una calidad mayor por lo que no tendrán que comprar con la misma frecuencia. Por lo tanto, la estrategia que se utilizará es la de **enfoque con diferenciación** ya que se ha seleccionado un segmento del sector industrial a los cuales se va a cubrir sus preferencias o necesidades distintivas, y que las empresas rivales no se han especializado en el mismo segmento de mercado en el que se cree conciencia ambiental ya que a pesar de que hay varias empresas que se dedican a elaborar overoles, ninguna los fabrica con telas 100% ecológicas. Por lo que hay empresas que no dudarían en pagar un poco más por unos overoles cuya iniciativa sea la de cuidar al medio ambiente y elaborados por manos ecuatorianas, pues eso las convertirá en empresas que se preocupan por la responsabilidad social empresarial.

Como **estrategia de posicionamiento** se va a ocupar la de precio-calidad, porque se va a dar a conocer las grandes cualidades que tiene estos overoles y tras la muestra que se va a proporcionar a los potenciales clientes se darán cuenta que valdrá la pena gastar un poco más por un producto que asegura calidad y un servicio post venta abierto a todo tipo de sugerencia. Por lo que la decisión de posicionamiento que se va a optar será la de **más por más**, aunque no se va a ofertar a un precio tan elevado si será ligeramente superior al del promedio de la competencia ya que así mismo tendrá mejores cualidades. De acuerdo a la matriz de Ansoff, la estrategia que se usará es la **de desarrollo de nuevos productos**, aunque la empresa iniciará su producción únicamente con overoles, en los próximos años se procederá a confeccionar más prendas como chalecos, guantes y chompas.

5.1.1 Mercado objetivo

Tabla No. 5: Segmentación de mercado

Segmentación			
Variable	Descripción	Porcentaje	Total
Segmentación por actividad	G4510.01 (venta de vehículos nuevos y usados)	100%	1355
	G4520.01 (mantenimiento y reparación de vehículos automotores)	100%	650
	N7710.00 (alquiler de automotores)	100%	643
	H5510.01 (servicio aéreos)	100%	333
	G4730.01 (gasolineras)	100%	489
Segmentación geográfica	Ciudad: Quito		
	G4510.01	25,31%	343
	G4520.01	45,38%	295
	N7710.00	23,64%	152
	H5110.01	40,84%	136
	G4730.01	15,54%	76
Total empresas			1002
Empresas interesadas (85,72%)			859
Empresas dispuestas a pagar (81,50%)			700

Adaptado de: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2012

Se realizó la segmentación con información de la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros por el número total de empresas de cada CIU a los que se va a enfocar el proyecto y cuáles de ellas se encuentran ubicadas en la ciudad de Quito, obteniendo un total de 1002 empresas. Una vez realizadas las encuestas se obtuvo que la aceptación por parte de las mismas será del 85,72% de empresas que están parcialmente de acuerdo, de acuerdo

y totalmente de acuerdo en comprar overoles ecológicos. De las cuales el 81,50% están dispuestas a pagar por los overoles ecológicos, por lo que se ha obtenido un mercado meta de 700 empresas.

Continuando con los resultados de la segmentación industrial, se procede a calcular la demanda considerando que la frecuencia de compra anual con sus actuales proveedores es de 2 veces al año (40%) y la mayoría indicaron que en cada renovación, adquieren 15 overoles (22,86%). Por lo que, se obtuvo un total de 21.000 overoles al año. Se ha decidido abarcar al 27% del mercado, para esto se debe producir 5.670 unidades anualmente, cifra que permite conocer cuál deberá ser la capacidad instalada y el número de empleados que se va a requerir para poder cubrir dicha producción sin limitantes.

Tabla No. 6: Demanda

Demanda		Cantidad
Mercado meta (empresas)		700
Frecuencia de compra anual (40%)	2	1400
Número de unidades en cada cambio (22,86%)	15	21000
Total		21000 overoles
Participación de mercado (27%)		5670 overoles

5.1.2 Propuesta de valor

Lienzo de Modelo de Negocios					
Socios clave	Actividades clave	Propuesta de valor	Relación con los clientes	Segmento	
-Alianza estratégica: En conjunto con Enkador se va a promover proyectos que incentiven el reciclaje de botellas. -Coopetición: Junto con alguna/s empresas que forman parte de la AITE, lanzar una campaña destacando las cualidades de las telas nacionales para la confección de overoles.	-Compra de materia prima directa e indirecta -Adquisición de maquinaria y contratación de personal capacitado. -Visitas a las empresas para proporcionarles una muestra.	Ecología, seguridad y comodidad en una sola prenda. <u>Beneficios:</u> -Más durables y resistentes (combate las manchas) -Al doblar la tela vuelve a su estado natural por lo que requiere de un menor tiempo de planchado.	-Recepción de pedidos en el almacén, vía telefónica o página web. -Servicio personalizado y seguimientos al buzón de sugerencias	Empresas de venta de vehículos nuevos y usados, mantenimiento y reparación de vehículos automotores, alquiler de automotores, servicios aéreos y gasolineras, ubicadas en Quito.	
	Recursos clave		Canales		
	-Físicos: Local (tienda y fábrica) y Propiedad, Planta y Equipo. -Intelectuales: Convenios con la AITE, marca y base de datos de los clientes. -Recursos humanos: Personal con experiencia.	-Personalización de tallas y modelos (se tomará las medidas de cada empleado y se los fabricará de acuerdo a sus requerimientos)	-Redes sociales (Facebook e Instagram de preferencia) -Ferias textiles -Página web -Llamadas telefónicas		
Estructura de Costos			Fuentes de Ingreso		
Materia prima, maquinaria y su mantenimiento y seguro, mano de obra, impuestos nacionales, suministros de oficina, publicidad en medios digitales, gastos en servicios básicos (agua, luz, teléfono e internet), arriendo, compra de vehículo.			Ingresos generados por la venta de overoles.		

Figura No. 1: Lienzo de Modelo de Negocios

La propuesta de valor radica en “Ecología, seguridad y comodidad en una sola prenda”. Muchos de los potenciales clientes a los que se les preguntó de sus proveedores actuales, mencionaron que las tallas no son estandarizadas y que en ocasiones no les queda a sus empleados por lo que la empresa confeccionará los overoles a la medida de los empleados para proporcionarles mayor comodidad ya que es una prenda que usarán varias horas al día. Aunque el precio sea superior a otros overoles del mercado, las empresas lo verán como una inversión ya que tienen un mayor tiempo de duración, no son rígidos, necesitan menos tiempo de planchado porque no tienden a arrugarse fácilmente y es hecho de un material que no causa alergias.

5.2 Mezcla de Marketing

5.2.1 Producto

5.2.1.1 Atributos

Los materiales empleados en la confección, reunirán las siguientes condiciones: durabilidad, confort, resistencia, calidad, no se arruga con facilidad por lo que tomará menos tiempo plancharla, no es inflamable. No se decolora con el tiempo, ni al contacto con la luz, ni en cada lavada. Como parte del servicio, se tomará las medidas de cada empleado para ofrecerles una prenda que brinde mayor comodidad. Se cubrirá los requerimientos de cada empresa respecto a los detalles del overol en diseño y cantidad (cierres, botones, estampados) ya que gracias a las entrevistas se pudo evidenciar que las empresas de cada sector al que se va a dirigir el producto, tienen ciertas preferencias, las cuales serán tomadas en cuenta. Se tendrá un control de calidad muy riguroso para asegurarse que las fallas sean mínimas hasta que sean nulas.

Se garantizará que los materiales empleados no contengan sustancias tóxicas, garantía técnica de confección por 3 meses, materia prima netamente de origen nacional, cuya composición sea 100% poliéster. Los colores serán a

petición de la empresa contratante, se dispondrá en café, azul y gris. El diseño puede ser en cuello en V o redondo, abertura frontal con cierre plástico, elástico en la cintura, mangas largas con puño, bolsillos necesarios de preferencia uno a la derecha delantero superior, 2 laterales y 2 posteriores, cinta reflectiva industrial en lugares de preferencia (extremidades superiores e inferiores, pecho, espalda) pero el overol estándar tendrá a la altura del codo y debajo de la rodilla y se dispondrán tallas S, M, L y XL.



Figura No. 2: Diseño del overol

Tomado de: Imágenes Google, 2019

El diseño que se presenta en la figura No. 2 es un modelo básico del cual se puede hacer las modificaciones que la empresa requiera.

5.2.1.2 Branding

La empresa de overoles ecológicos propone el nombre de Eco Suits, lo cual significa trajes ecológicos para recalcar el tema textil. Se utilizó dos colores, el verde para hacer referencia al tema ambiental y el fondo gris por tratarse de overoles como ropa de trabajo. El slogan que se usará es “Ecología, seguridad y comodidad en una sola prenda”, para recalcar que se quiere cuidar el medio ambiente mediante el reproceso de las botellas plásticas. Es una frase fácil de recordar de la cual se pueden hacer muchas campañas hasta que quede grabada en la mente del público objetivo.



Figura No. 3: Logotipo

5.2.1.3 Empaquetado

Para continuar con la filosofía del reciclaje, los overoles no serán empacados en fundas individuales sino que se los colocará ordenadamente en un cartón de 59 cm x 59 cm x 50 cm con resistencia de 75, el mismo que tendrá la capacidad para 25 overoles, en el cual esté impreso el nombre de la marca dando un costo por caja de \$3,82. Se eligió tales dimensiones puesto que en las encuestas realizadas la mayoría indico que los pedidos son pequeños. Para incentivar la preservación del medio ambiente, se receptorá de vuelta los cartones en buen estado para aplicarle un descuento en la siguiente compra en el costo de empaque.



Figura No.4: Empaque

Tabla No. 7: Costo de empaque

Cartón (59 cm x 59 cm x 50 cm)	\$3,10
Logotipo impreso en el cartón (10% del precio del cartón)	\$0,31
Subtotal	\$3,41
IVA	0,41
Total	\$3,82

5.2.1.4 Etiquetado

El etiquetado estará conforme al Reglamento Técnico Ecuatoriano INEN 013, para las prendas de vestir: “tamaño adecuado de las etiquetas para que la información sea legible, gráficos e información escrita legible e imborrable, información en español, etiqueta cosida o adherida de manera permanente (termofijación, estampado, bordado, etc.) en un lugar de rápida observación. Contenga su respectivo distintivo, marca y/o logotipo, se indique la razón social del fabricante y/o importador, país de origen, número de talla, porcentaje de fibras utilizadas e instrucciones de manejo y conservación (Corporación Aduanera Ecuatoriana, 2008)

Tabla No. 8: Costo de etiquetado

	Cantidad de etiquetas	Precio por unidad	Precio total
Etiqueta de marca	9.500	\$0,0224	\$212,80
Etiqueta de composición	5.000	\$0,0134	\$67,20
Etiqueta de talla	7.000	\$0,01	\$70,00
Total		\$0,0458	\$350,00

Por lo tanto, el precio por unidad para el etiquetado será de \$0,0458 por unidad considerando que se pedirá en grandes volúmenes para abaratar costos.



Figura No. 5: Etiqueta de marca

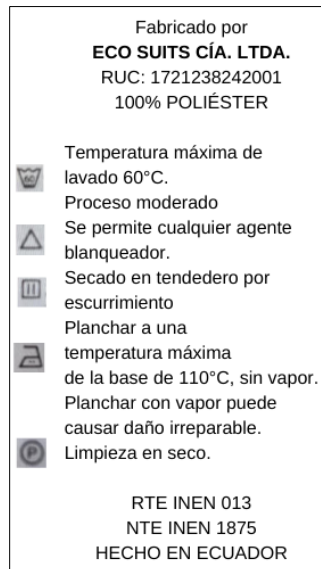


Figura No. 6: Etiqueta de composición

5.2.2 Precio

5.2.2.1 Costo de venta

Considerando un overol estándar se necesita alrededor de 2,50 metros de tela. Con esta estimación, más el resto de materia prima necesaria se obtuvo un total de \$16,97. Según el modelo Van Westendorp el precio óptimo es donde se cruzan las variables barato que compraría con caro que no compraría que es \$31,00, sin embargo el modelo indica que se puede colocar un precio de hasta \$35 por lo que se decidió colocar un precio de \$33,50.

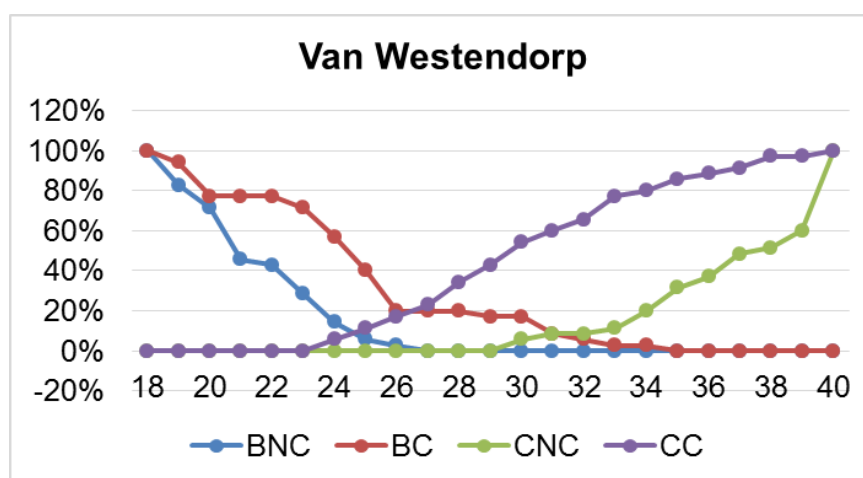


Figura No. 7: Modelo Van Westendorp

A continuación se detalla todos los costos de materiales directos, mano de obra directa y costos indirectos de manufactura que se incurren en la producción de una unidad.

Tabla No. 9: Costos totales por overol

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Unidades	4903	5885	6253	6568	6899
Materiales directos usados	\$ 51.484,88	\$ 61.823,75	\$ 65.698,40	\$ 69.007,03	\$ 69.487,40
Mano de obra directa	\$ 18.405,60	\$ 20.011,44	\$ 20.425,67	\$ 20.848,48	\$ 21.280,05
Costos indirectos de manufactura	\$ 41.186,02	\$ 48.104,33	\$ 50.228,96	\$ 52.841,54	\$ 53.299,14
Materiales indirectos usados	\$ 31.698,02	\$ 38.063,41	\$ 40.448,94	\$ 42.485,98	\$ 42.781,74
Mano de obra indirecta	\$ 6.135,20	\$ 6.670,48	\$ 6.391,83	\$ 6.949,49	\$ 7.093,35
Seguros de maquinaria	\$ 2.323,80	\$ 2.338,90	\$ 2.354,11	\$ 2.369,41	\$ 2.384,81
Mantenimiento y reparaciones	\$ 390,00	\$ 392,54	\$ 395,09	\$ 397,65	\$ 400,24
Depreciaciones y amortizaciones	\$ 639,00	\$ 639,00	\$ 639,00	\$ 639,00	\$ 639,00
Costo Total	\$ 111.076,50	\$ 129.939,52	\$ 136.353,03	\$ 142.697,06	\$ 144.066,59
Materiales directos usados	\$ 10,50	\$ 10,51	\$ 10,51	\$ 10,51	\$ 10,07
Mano de obra directa por unidad	\$ 3,75	\$ 3,40	\$ 3,27	\$ 3,17	\$ 3,08
Costos indirectos de manufactura por unidad	\$ 8,40	\$ 8,17	\$ 8,03	\$ 8,04	\$ 7,73
Total Costos por Overol	\$ 22,65	\$ 22,08	\$ 21,80	\$ 21,72	\$ 20,88

5.2.2.2 Estrategia de precios

Existen 3 tipos de estrategias de precios según Kotler, P. y Armstrong, G que son: “fijación de precios basada en el valor para el cliente, fijación de precios basada en los costos, y la fijación de precios basada en la competencia. La que se va a usar es la de fijación de precios basada en el valor para el cliente ya que la materia prima tiene un costo más elevado que la de un overol tradicional y se justifica un mayor precio por ser una prenda ecológica de mejor calidad.

5.2.2.3 Estrategia de entrada

Para el lanzamiento de un producto al mercado se pueden usar 2 tipos de estrategias según Kotler, P. y Armstrong, G, que son: fijación de precios de descremado del mercado (descremado de precios) o fijación de precios de penetración de mercado. Para el proyecto se va utilizar la estrategia de descreme que consiste en “establecer inicialmente un precio alto para un nuevo producto para maximizar las utilidades capa por capa de los segmentos dispuestos a pagar ese precio” (Kotler, P. y Armstrong, G, 2013, p. 270). El producto cuenta con la gran ventaja de ser ecológico es por ello que se puede fijar un precio mayor. Sin embargo, por cuestión de costos las empresas buscan las cotizaciones más baratas, por lo que se verá la aceptación del

producto y si fuese necesario se lo tendrá que bajar. Para evitar eso, el incremento anual del precio para este producto fluctuará respecto a la tasa de inflación.

5.2.2.4 Estrategia de ajuste

Hay 7 estrategias de ajuste definidas según Kotler, P. y Armstrong, G, las cuales son fijación de precios de descuento y bonificación, fijación de precios por segmentos, fijación psicológica de precios, fijación promocional de precios, fijación geográfica de precios, fijación de dinámica precios y fijación internacional de precios. Se optará por la estrategia psicológica de precios ya que “los consumidores suelen percibir los productos de mayor precio como de mayor calidad” (Kotler, P. y Armstrong, G, 2013, p. 275). Una vez que empiecen a usar el overol se percatarán que efectivamente cuesta más porque reciben a cambio mayores beneficios que otros usados anteriormente.

5.2.3 Plaza

5.2.3.1 Estrategia de distribución

Eco Suits contará con una estrategia de distribución directa, pues no abastecerá sus overoles a ninguna empresa que se encargue de venderlos sino que lo hará llegar al consumidor final, es por ello que contará con una tienda física y haciendo mucho énfasis en su página web para dar a conocer a sus clientes todas las cualidades que posee el producto.

5.2.3.2 Punto de venta

La empresa contará con una fábrica - almacén al norte de Quito, sector que decidió la mayoría de empresas (51,43%), donde les resultaría más agradable encontrar la información necesaria para realizar los pedidos. Se ha decidido ubicarlo en la calle Río Coca ya que se encuentra muy cerca de sus potenciales compradores. Es importante que el servicio que se brinde al cliente sea el adecuado para concretar la venta, por lo que la persona que lo atiende debe proporcionarle toda la información necesaria y considerar los requerimientos que tengan.

5.2.3.3 Estructura del canal de distribución

Para el canal de distribución se considerará los resultados del Anexo 9 (Tabla No. 39), en la que el 60% estuvo de acuerdo en el despacho directo del productor, lo cual hace que sea un costo que Eco Suits no deba asumir. Sin embargo, la empresa contará con transporte propio para aquellas empresas que deseen entrega a domicilio, por lo que se contará en nómina con una persona encargada de hacer los pedidos. Es importante tener estos dos mecanismos según la preferencia de cada empresa ya que por comodidad de los clientes, aceptarán lo que mejor les convenga respecto a tiempos y costos.



Figura No. 8: Estructura del canal de distribución

5.2.3.4 Tipo de canal

Se utilizará únicamente un canal de marketing directo ya que Eco Suits será el único encargado de distribuir el producto por lo que no contará con intermediarios, siendo un punto a favor, pues mientras más corto es el canal más fácil será controlarlo. Los compradores podrán acercarse a retirar su pedido en la tienda o se realizará entregas, es así que Eco Suits deberá adquirir una Minivan Shineray X30L Cargo la cual está a un precio de \$15.990.

5.2.4 Promoción

5.2.4.1 Estrategia promocional

Se pueden usar 2 estrategias promocionales ya sea la de empujar (push) o la de jalar (pull), la estrategia elegida para el plan de negocios es la de empujar porque la competencia en el sector textil es tan grande, que para que Eco Suits logre reconocimiento tendrá que usar medios direccionados a su segmento de clientes en particular, de esta forma se optimiza recursos y se asegura que los verdaderos interesados la conozcan hasta ganar preferencia y lealtad en los

consumidores, generando un empuje en sus ventas para que las acciones que se tomó, logren convencer que el cliente compre.

5.2.4.2 Promoción de ventas

Como estrategias de promoción en ventas como se puede apreciar en el Anexo 9 (Tabla No. 38), el 54,29% decidieron que la promoción más atractiva es descuento por volumen ya que ciertas empresas tienen un gran número de colaboradores o por el contrario deciden comprar más overoles de los que necesitan, pues conocen que al comprar al por mayor el precio será más económico. Esta promoción estará vigente para los primeros 3 años de funcionamiento. A continuación se muestra el porcentaje de descuento que se aplicará dependiendo de la cantidad de pedido.

Tabla No. 10: Descuentos por volumen

Cantidad de overoles	Descuento aplicado
26-50	2%
51-150	3%
151 en adelante	4%

Dado que se cuenta con una estrategia en precio descremado, se va a dar a las empresas un producto de prueba en el que se destaque el logo de la empresa cliente, de esta forma pueden probar la calidad del mismo y crear compromiso con los clientes. Esto se podría trabajar al menos con las empresas más importantes o de mayor número de empleados, y si funciona correctamente se podría seguir implementando con el resto. Es así que cuando las ventas se eleven, se debe subir el precio de los overoles para que no se pierdan aquellos que se ofrecieron de prueba, ésta promoción va a representar el 1,5% de ventas mensual, válido solamente para el primer año para que las empresas conozcan la calidad del producto.

5.2.4.3 Publicidad

Se contará con publicidad informativa, las principales formas de llegar a los clientes será por medio de redes sociales, por medio de las dos más utilizadas

según el Anexo 9 (Tabla No. 37) que es Facebook con el 45,71% e Instagram con el 31,43%, en los cuales se va a destacar los beneficios de la tela y se expondrá estadísticas sobre lo que ocurre con la fauna marina y terrestre cuando las botellas llegan a sus hábitats, de esta manera se quiere crear conciencia. La segunda forma de llegar al cliente es por medio de visitas personales a las empresas, a quienes se va a entregar flyers A6 en los que se encuentre información de la empresa y un desprendible con un descuento del 2% en la primera compra, que podrá ser utilizado durante el primer año, en la impresión de los mismos, se va a gastar \$30 por el mínimo de volantes impresos que son 1000 unidades.

Inclusive va a contar una página web en la que se pueda escoger el modelo, tallas, colores e ingresar requerimientos específicos. Para conocer el precio, se tendrá que ingresar un correo electrónico e inmediatamente se envía la cotización y se le pedirá los datos para la entrega si se finiquita la compra. En caso de no recibir respuesta se hará seguimiento para asesorarle al comprador y acordar una cita. Será un espacio en el que se encuentre información de la empresa sobre qué hace, por qué lo hace, contactos, buzón de quejas y sugerencias. Para la creación de esta plataforma se tendrá que pagar \$399 por la creación de la página web y posteriormente \$75 anuales para la renovación de hosting y dominio.

Se contará con una persona que recepte las llamadas de 9 am a 1 pm y de 2 pm a 6 pm tanto de proveedores como de clientes, quien además tendrá que comunicarse con aquellas personas que usaron el buzón para solucionar inconvenientes y dar seguimiento a la calidad del producto de manera paulatina. Esto es tan importante para la empresa, dado que el 40% de las empresas encuestados aseguraron que la mejor forma de realizar un pedido es por medio de una llamada telefónica y en segundo lugar el formulario web que estará habilitado en el portal de la empresa.

5.2.4.4 Relaciones públicas

Las relaciones públicas “sirven para promover productos, personas, lugares, ideas, actividades, organizaciones e incluso naciones. Las empresas utilizan PR para construir buenas relaciones con los consumidores, los inversores, los

medios de comunicación y sus comunidades” Kotler, P. y Armstrong, G, 2013, pp. 382). De esta manera, Eco Suits formará parte de la feria XPOTEX que se celebra cada año como “muestra de textiles, maquinaria e insumos en el Centro de Exposiciones Quito, espacio en el que se incentiva a los participantes a crear, innovar y generar valor agregado. Evento que espera recibir a 15000 visitantes especializados de la industria nacional e internacional” (XPOTEX, 2019). De esta manera, la empresa puede acaparar nuevos segmentos de mercados, encontrar mejores proveedores y darse a conocer en el medio con su iniciativa. Otra opción es publicar en revistas ecuatorianas de emprendimientos y temas ecológicos, en cuanto a la preocupación por este último tema se realizarán campañas promoviendo el reciclaje de botellas plásticas, para esto se colocará puntos de acopio afuera del almacén. A continuación se muestra el costeo y proyección de la promoción.

Tabla No.11: Presupuesto Anual de Gastos de Marketing

Gastos de Marketing Anual					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Diseño de página web	\$399,00				
Renovación de hosting y dominio	\$75,00	\$75,00	\$75,00	\$75,00	\$75,00
Redes sociales	\$320,00	\$240,00	\$240,00	\$240,00	\$240,00
Flyers	\$30,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Publicidad en revistas	\$0,00	\$1.350,00	\$1.350,00	\$1.350,00	\$1.350,00
Participación Feria XPOTEX	\$0,00	\$0,00	\$1.200,00	\$1.200,00	\$1.200,00
Total Promociones	\$9.527,16	\$4.563,78	\$4.881,16	\$0,00	\$0,00
Total	\$10.351,16	\$6.228,78	\$7.746,16	\$2.865,00	\$2.865,00

5.2.4.5 Fuerza de ventas

El administrador y jefe de ventas se encargará de visitar el mayor número de empresas posibles para vender los overoles, para asegurar la recompra se regresará a estas empresas para conocer los puntos a favor y en contra para mejorar en la siguiente ocasión y así ofrecer un producto que este más acorde a sus expectativas.

6. PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

6.1 Misión, visión y objetivos de la organización

6.1.1 Misión

Eco Suits es una empresa textil quiteña enfocada en la producción y comercialización de overoles industriales a base de textil elaborado con fibras provenientes del reciclaje de botellas PET, constituida para obtener rentabilidad y satisfacer las necesidades y requerimientos de sus clientes. Usando el recurso humano idóneo y tecnología adecuada para obtener un producto de alta calidad, direccionado al cuidado del medio ambiente y al bienestar de sus colaboradores.

6.1.2 Visión

Para el 2024 lograr posicionarse entre las primeras empresas en la elaboración de ropa industrial, reconocida por la calidad de productos y por sus procesos socialmente responsables. Buscando innovación continua al ampliar su portafolio de productos, enfocados en velar por la seguridad de los colaboradores y aportando con productos que disminuyan la contaminación ambiental.

6.1.3 Objetivos

6.1.3.1 Objetivos a mediano plazo

Tabla No. 12: Objetivos mediano plazo (1-2 AÑOS)

OBJETIVO	INDICADOR	META
PERSPECTIVA FINANCIERA		
Disminuir los gastos generales	Porcentaje de variación de gastos	Disminuir los gastos generales en un 20% para el año 2.
PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS		
Diseñar una página web.	Cantidad de ventas obtenidas gracias a este medio	Diseñar una página web para el año 2020.
PERSPECTIVA DEL CLIENTE		
Aumentar la fidelización de los clientes	Porcentaje de retención de clientes.	Aumentar la fidelización de los clientes en un 14% para el 2021.
PERSPECTIVA DE CRECIMIENTO		
Brindar capacitaciones a los costureros	Porcentaje del número de empleados capacitados	Brindar capacitaciones a los costureros sobre nuevas técnicas para reducir los desperdicios en un 10% para el 2021.

6.1.3.2 Objetivos a largo plazo

Tabla No. 13: Objetivos largo plazo (3-5 AÑOS)

OBJETIVO	INDICADOR	META
PERSPECTIVA FINANCIERA		
Incrementar el margen de utilidad neta.	Utilidad neta respecto a ventas	Incrementar el margen de utilidad neta a al menos 25% para el año 3.
PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS		
Promocionar los overoles en nuevos medios.	Incremento en ventas	Promocionar los overoles de Eco Suits en la feria textil XPOTEX a partir del año 3 para ampliar la cartera de clientes en un 10%.
PERSPECTIVA DEL CLIENTE		
Aumentar la participación de mercado.	Incremento de la cuota de mercado	Aumentar la participación de mercado en un 5% con el uso de nuevos medios de comunicación para que la empresa gane más reconocimiento para el año 2022.
PERSPECTIVA DE CRECIMIENTO		
Impulsar el nivel de productividad de los empleados.	Número de overoles producidos	Mantener el nivel de productividad de los empleados en un 10% hasta el año 5.

6.2 Plan de operaciones

6.2.1 Mapa de procesos

Se plantea el siguiente mapa de procesos para conocer de manera gráfica y global todos los procesos que intervienen en la empresa (gubernantes, fundamentales y de apoyo) con la finalidad de satisfacer al cliente y tener un correcto funcionamiento.

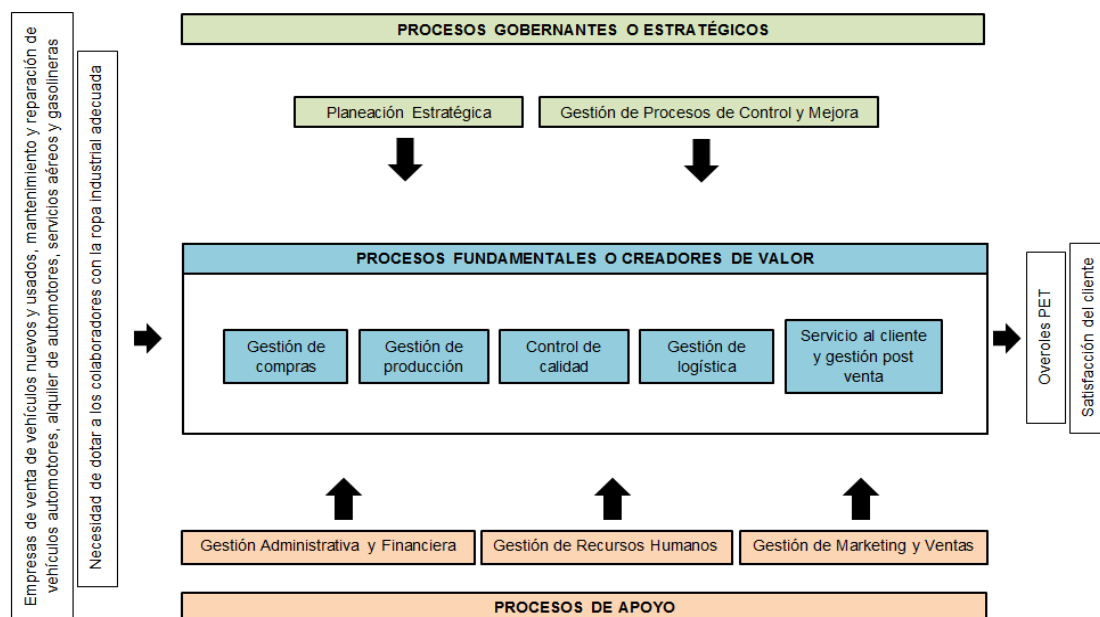


Figura No. 9: Mapa de procesos

6.2.2 Flujoograma de procesos

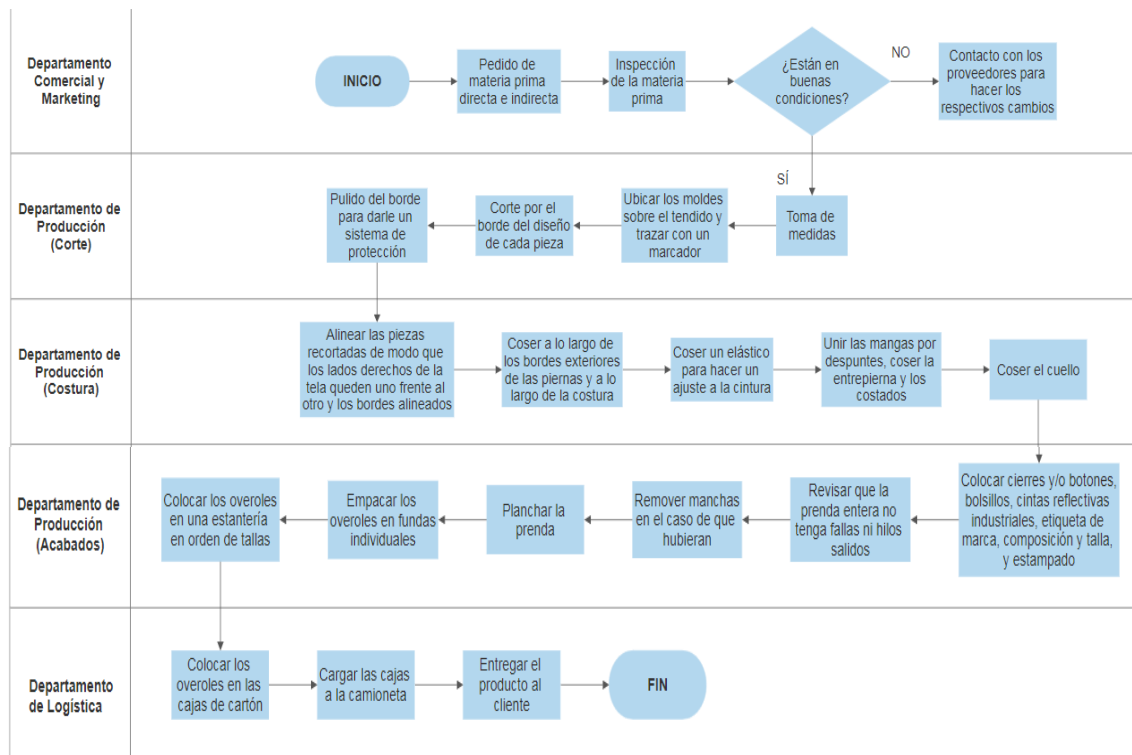


Figura No. 10: Flujoograma de procesos

Con la ayuda de este flujoograma se puede observar en resumen todas las actividades que se deben llevar a cabo para la producción de overoles en el cuál están involucrados los 3 departamentos de la empresa.

6.2.3 Tiempos por actividad

En la siguiente tabla se muestra las actividades a realizarse para la producción de un overol ecológico y sus respectivos tiempos. Lo cual llevará un tiempo de confección de 56 minutos y 52 segundos por unidad.

Tabla No. 14: Actividades y tiempos de confección de un overol

Actividad	Tiempo
<i>Preparación</i>	
1.- Inspeccionar que la materia prima no tenga desperfectos	2,1
<i>Toma de medidas</i>	
2.- Tomar la medida del cuello	0,2
3.- Tomar la medida del ancho del hombro	0,15
4.- Tomar la medida del largo de la sisa (hombro hasta axila)	0,2
5.- Tomar la medida del ancho del delantero	0,15
6.- Tomar la medida del ancho de la espalda	0,15
7.- Tomar la medida del ancho del hombro	0,1
8.- Tomar la medida del largo total del cuerpo	0,25

9.- Tomar la medida del ancho de la basta	0,1
10.- Tomar la medida del largo del tiro (desde la cintura)	0,2
11.- Tomar la medida del ancho del puño	0,1
12.- Tomar la medida del largo de la manga o codo	0,15
<i>Corte de las medidas en un papel para obtener los moldes</i>	13,42
13.- Cortar el cuello	1,2
14.- Cortar el ancho del hombro	0,55
15.- Cortar el largo de la sisa (hombro hasta axila)	1,1
16.- Cortar el ancho del delantero	1,15
17.- Cortar el ancho de la espalda	1,15
18.- Cortar el ancho del hombro	0,5
19.- Cortar el ancho de la basta	0,55
20.- Cortar el ancho del puño	0,55
21.- Cortar el largo de la manga o codo	1
22.- Cortar bolsillos	1,12
23.- Pulir los bordes de cada pieza para darle un sistema de protección	4,55
<i>Costura</i>	19,2
24.- Alinear las piezas recortadas de modo que los lados derechos de la tela queden uno frente al otro y los bordes alineados	3,5
25.- Coser a lo largo de los bordes exteriores de las piernas y a lo largo de la costura	5,15
26.- Coser un elástico para hacer un ajuste a la cintura (el cual debe medir la mitad del ancho de la espalda)	2,05
27.- Unir las mangas por despuntes, coser la entrepierna y los costados	6,35
28.- Coser el cuello	2,15
<i>Acabados</i>	12,7
29.- Colocar el cierre (50 cm) o botones	2,1
30.- Colocar los bolsillos necesarios de preferencia uno a la derecha delantero superior, 2 laterales y 2 posteriores	4
31.- Colocar cintas reflectivas a la altura del codo y debajo de la rodilla.	2,25
32.- Colocar etiqueta de marca, etiqueta de composición y talla	1,2
33.- Colocar estampados si la empresa lo requiere	3,15
<i>Control de calidad</i>	2,35
34.- Revisar que la prenda entera no tenga fallas ni hilos salidos	0,55
35.- Remover manchas en el caso de que hubieran	0,4
36.- Planchar la prenda	1,4
<i>Almacenaje</i>	5
37.- Colocar los overoles en una estantería en orden de tallas	5
Total	56,52

6.2.4 Cadena de valor

La cadena de valor que se presenta a continuación muestra las actividades que le generan valor a la empresa, se hará una breve explicación de las actividades principales y aquellas de apoyo.

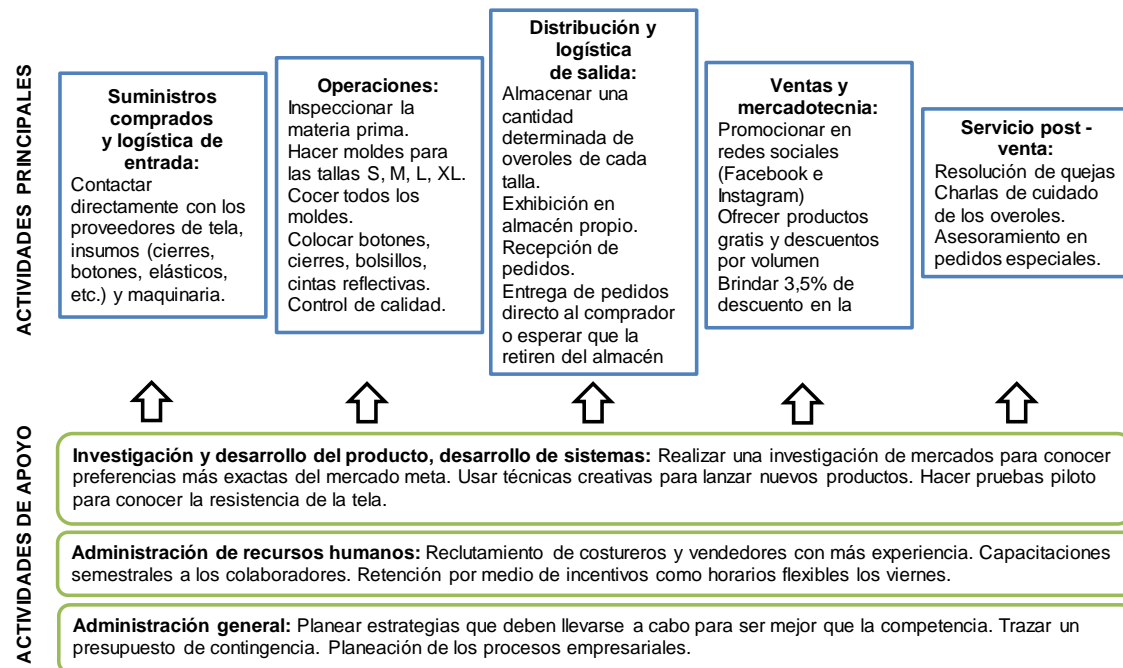


Figura No. 11: Cadena de valor Eco Suits

Actividades principales:

- **Suministros comprados y logística de entrada:** Es importante tener buena relación con los proveedores y que sean los adecuados para manejar menores costos. Para Eco Suits se manejan los siguientes proveedores: materia prima (tela PET), insumos (cierre plástico, hilo, etiquetas de marca, etiquetas de composición, etiquetas tallas, botones, elásticos, cinta reflectiva industrial, funda transparente, cartón para empaquetar los overoles) y máquinas de confección. Se debe almacenar la materia prima e insumos y usarla en el orden de llegada.
- **Operaciones:** En este punto destacan las actividades de preparación, toma de medidas, corte de las medidas en un papel para obtener los moldes, costura, diseño dependiendo de los requisitos específicos que pida el cliente en caso de que los haya, acabados, control de calidad, almacenaje y envío de la mercadería al cliente.
- **Distribución y logística de salida:** Se debe tener en bodegas overoles de cada talla, exhibirlos en el almacén y ferias a nivel nacional y coordinar la entrega del producto con el cliente ya sea que ellos se acerquen a retirarlo o enviarlos a donde requieran.

- Ventas y mercadotecnia: Hoy en día el uso de las redes sociales es clave es por ello se va a usar Facebook e Instagram además de una web corporativa (detallar a profundidad la información de la empresa: misión, visión, las responsabilidades e información sobre sus productos), dar a conocer los descuentos y beneficios que posee la empresa y sobre todo promocionar el reciclaje de botellas y tendencias ecológicas.

- Servicio post-venta: Se debe constantemente resolver quejas e inconvenientes, brindar un excelente servicio, otorgar garantías por 3 meses, conocer la opinión de los clientes para identificar las oportunidades de mejora, impartir charlas del cuidado de la prenda y asesorar los pedidos con requerimientos específicos ya que a pesar de que existe esta apertura se le debe indicar al cliente que es lo que le conviene y que no.

Actividades de apoyo

- Investigación y desarrollo del producto, desarrollo de sistemas: Llevar un registro del cliente de esta manera conocer su frecuencia de compra y preferencias, diseñar nuevos productos (mandiles, guantes, protectores para la cabeza), pruebas y control de calidad.

- Administración de recursos humanos: Selección o identificación de empleados competentes, orientación, capacitación, manejo del desempeño, compensación, beneficios, capacitaciones y retención.

- Administración general: Finanzas (contar con un capital de inversión para que la producción se mantenga en niveles óptimos, mejorando la tecnología y los procesos que conllevan para la confección de overoles), planeación de los procesos empresariales, propuestas, estrategias departamentales y nuevas inversiones.

Las etapas en las que se va a **generar valor** para el negocio se va a concentrar en la logística de entrada ya que la principal materia prima que se va a usar es amigable con el medio ambiente, en las operaciones dado que las empresas a las que se va a dirigir el producto han tenido inconvenientes con sus actuales proveedores al recibir overoles que no tienen la medida adecuada de sus colaboradores, es por ello que se va a proceder a tomar las medidas para justamente evitar este problema y brindarles mayor comodidad. Aunque

esta actividad involucra más tiempo, se evita la devolución de prendas para el respectivo arreglo. Y en el servicio post venta ya que va a ser personalizado para mantener la relación con el cliente y mejorar la recompra.

Para las actividades principales de logística de entrada, ventas y mercadotecnia, servicio post venta y todas las actividades de apoyo se van a encargar el gerente general y el administrador y jefe de ventas. En las operaciones los costureros y para la logística de salida el encargado de entregar los pedidos.

6.2.5 Requerimiento de equipos y herramientas

En cuanto a vehículos, se tendrá que adquirir una minivan para entregar los pedidos a cualquier parte de Quito que el cliente lo requiera. Dado que se va a contar con una tienda física, se va a comprar los muebles y enseres para ambientar correctamente el local para brindar comodidad a los clientes. Para la maquinaria, por lo que se va contratar a 3 costureros, se va a comprar una máquina de cada tipo para cada uno, a excepción de la estampadora que se va a contar con una unidad. Los precios de los muebles y enseres y la maquinaria no son muy costosos, por lo que se colocó una vida útil de 7 años. Finalmente, para que el gerente general y el administrador y jefe de ventas realicen sus actividades se va a comprar 2 computadoras y una impresora. Por lo tanto, lo que se necesita para el contacto, producción y distribución con el cliente se muestran a continuación, dando un total de \$ 34.905,00.

Tabla No. 15: Costos de PPE

Ítem	Cantidad (unidades)	Costo Unitario	Costo Total	Vida Útil (años)
VEHÍCULOS			\$ 15.990,00	
Minivan Shineray X30L Cargo	1	\$ 15.990,00	\$ 15.990,00	5
MUEBLES Y ENSERES			\$ 4.885,00	
Escritorio	2	\$450,00	\$ 900,00	7
Counter mostrador para recepción	1	\$350,00	\$ 350,00	7
Sillas de escritorio giratorias	2	\$120,00	\$ 240,00	7
Sofá	2	\$175,00	\$ 350,00	7
Mesa pequeña	1	\$75,00	\$ 75,00	7
Silla de espera 4 puestos	1	\$270,00	\$ 270,00	7
Persiana	2	\$200,00	\$ 400,00	7
Lámpara led para el tumbado	4	\$80,00	\$ 320,00	7
Maniquies	2	\$850,00	\$ 1.700,00	7
Mesa de trabajo	4	\$70,00	\$ 280,00	7

MAQUINARIA			\$ 12.910,00	
Máquina Cortadora de tela	3	\$ 850,00	\$ 2.550,00	7
Máquina Industrial de coser recta	3	\$ 650,00	\$ 1.950,00	7
Máquina de Coser overlock 5 hilos	3	\$ 1.100,00	\$ 3.300,00	7
Máquina Doble aguja	3	\$ 1.200,00	\$ 3.600,00	7
Plancha industrial	3	\$ 170,00	\$ 510,00	7
Máquina estampadora	1	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	7
EQUIPOS DE COMPUTACIÓN			\$ 1.120,00	
Computadoras de escritorio Dell	2	\$ 500,00	\$ 1.000,00	3
Impresora Hewlett-Packard	1	\$ 120,00	\$ 120,00	3
TOTAL PPE			\$ 34.905,00	

6.2.6 Infraestructura requerida

La instalación de la fábrica y almacén de Eco Suits va a estar ubicado en el sector de la Río Coca de la ciudad de Quito. Será un espacio de dos pisos de 200 metros cuadrados cada uno, en el primero se encontrarán los muebles y enseres necesarios para brindar la atención correcta a los clientes, una bodega en la que se almacenará los overoles terminados y un baño que será usado solamente por los clientes. En el segundo piso estará la fábrica dividido en las siguientes áreas: bodega de insumos, área de corte, área de costura, área de inspección de las prendas y un baño para los empleados. Se escogió este sector porque las empresas están mayormente concentradas al norte de la ciudad, lo cual lo convierte en un lugar estratégico ya que facilita la distribución. En su exterior se contará con un estacionamiento para 3 vehículos para los clientes.

6.2.7 Personal requerido

Se contará con 6 empleados: 1 gerente general, 1 administrador y jefe de ventas, 3 costureros y 1 encargado de entregar los pedidos; dando un total de \$ 3.115 en sueldos a colaboradores, a lo cual se le debe adicionar los beneficios de ley y cuyo crecimiento salarial será del 2,07% anual.

Tabla No 16. Personal requerido y sus funciones

Perfil	Funciones
	Gerente general
Título de administrador de empresas o afines 2 años de experiencia Inglés medio	Gestionar todas las acciones que ayuden a alcanzar los objetivos de la compañía en todos sus ámbitos (comercial, administrativo y operativo). Promover buenas relaciones entre todos los miembros de la organización para que trabajen correctamente en equipo. Generar rentabilidad en el almacén conforme a las estrategias de la empresa, revisando que los resultados de venta se encuentren en niveles adecuados. Elaborar los estados financieros.

Administrador y jefe de ventas	
Título de administración de empresas, marketing o afines 2 años de experiencia Inglés avanzado	Recibir llamadas telefónicas, correos, mensajes. Realizar los informes solicitados. Programar citas con clientes y proveedores. Contactarse con los proveedores para suministrar el cronograma de recepción de las telas y demás suministros. Contactar con nuevos clientes, visitar a las empresas interesadas para indicarles las características específicas del producto. Promocionar en los medios de comunicación escogidos por la empresa y verificar que las promociones aplicadas sean las adecuadas. Coordinar la entrega del producto a la empresa y estar en contacto con ellos para recibir comentarios y sugerencias. Hacer seguimiento a toda la cartera de clientes y realizar los cobros.
Costureros	
Manejo de máquinas de confección, habilidades de corte costura y estricto control de calidad. Experiencia de 2 años en empresas textiles.	Preparación de la tela, toma de medidas, corte de las medidas en un papel para obtener los moldes, costura, diseño dependiendo los requisitos específicos que pida el cliente en caso que los haya, acabados. Verificar que el producto no tenga fallas, y en caso de haberlo, realizar los ajustes necesarios. Planchar los overoles. Empaquetar en fundas plásticas transparentes, selladas en las que se distinga claramente la talla y color. Almacenar los overoles en orden de talla en una bodega.
Encargado de entregar los pedidos	
Conductor de camión profesional, permiso de circulación, puntualidad en las entregas y que conozca sobre la legislación de transportes nacional, conocimiento medio en mecánica. Experiencia de 3 años.	Una vez que el pedido esté listo, guardar los overoles en cartones para el respectivo envío. Supervisar y controlar la carga. Organizar rutas. Repartir los pedidos a cualquier empresa ubicada en Quito norte, sur y centro. Redactar informes en caso de incidentes. Revisar a diario el estado del camión y que los papeles estén en regla. Limpiar y darle mantenimiento al camión.

Tabla No 17. Sueldos del personal requerido

Cargo	Cantidad	Sueldo	Sueldo total
Gerente general	1	\$ 850,00	\$ 850,00
Administrador y jefe de ventas	1	\$ 625,00	\$ 625,00
Encargado de entregar los pedidos	1	\$ 400,00	\$ 400,00
Costureros	3	\$ 400,00	\$ 1.200,00
Total			\$ 3.075,00

6.3 Estructura organizacional

6.3.1 Estructura legal

Eco Suits será constituida como una compañía limitada como se menciona en el artículo 92 de la Ley de Compañías del Ecuador, se escogerá esta figura legal debido a que el capital accionario es cerrado, lo que protege a la empresa y permite que solo crezca de acuerdo a los aportes de sus accionistas. Su razón social será Eco Suits Cia. Ltda. registrado en la Superintendencia de

Compañías, Valores y Seguros. Cuyo capital suscrito y pagado será la inversión inicial de dos socios, los cuales tendrán una participación equitativa del 50% cada uno.

6.3.2 Diseño organizacional - tipo de estructura

La estructura que se presenta en el organigrama es uno funcional ya que la empresa se divide en departamentos respecto a sus funciones y roles necesarios. Tiene una estructura vertical porque tanto el Departamento Comercial y Marketing, el Departamento de Producción y el Departamento de Logística rinden cuentas al gerente general. Al ser solamente 6 empleados es una microempresa, todas las actividades se llevarán a cabo internamente sin la necesidad de contratar agentes externos para ninguna tarea.

6.3.3 Organigrama

A continuación se muestra el organigrama, con su Junta General de Accionistas y Gerente General a la cabeza, bajo de lo cual se dividirá en 3 importantes departamentos que deberán estar todo el tiempo en contacto.

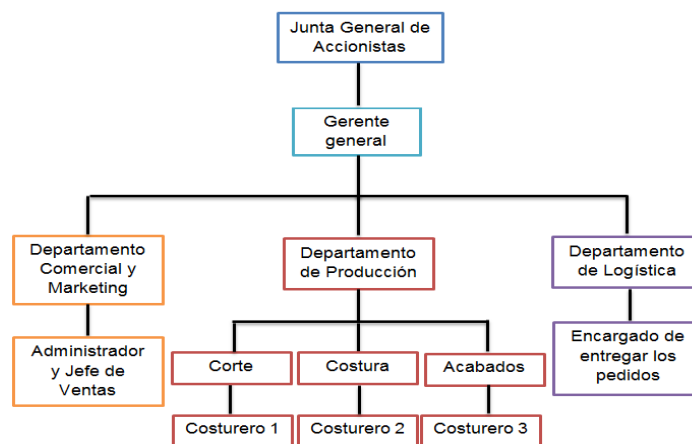


Figura No. 12: Organigrama de Eco Suits

La empresa del mismo CIU que se escogió para **comparar** su organigrama (Anexo 10) es Industrias y Textiles Pequeñín Cía. Ltda ubicada en la ciudad de Ambato, cuyos ingresos respecto al año 2018 fueron de \$ 466.350 (Superintendencia de Compañías, 2018). Aunque la empresa fue constituida en el año 2013, maneja un organigrama funcional simple dividido en 3 áreas que

son Comercial, Producción y Contabilidad. El área de producción está dividida en diseño, corte, confección y empaque. Además, bajo su gerente, cuenta con una secretaria recepcionista.

7. EVALUACIÓN FINANCIERA

7.1 Proyección de ingresos, costos y gastos

7.1.1 Ingresos

El proyecto será evaluado mensualmente por un periodo de 5 años a partir del año 2020, la fuente de ingresos para la empresa será la venta de overoles ecológicos, la cual es una venta estacional, por lo que en los meses que mayormente se va a producir son enero, febrero y junio de cada año. Según la demanda calculada se debe partir produciendo 5670 overoles para el año 1. Sin embargo, por ser el primer año de funcionamiento y hasta que la empresa se de a conocer en el mercado, se comenzará produciendo 4903 overoles, con un crecimiento del 0,51% mensual que equivale a la mitad del crecimiento de la tasa mensual del CIIU al que pertenece el proyecto, la cual es 1,02%. Para el aumento de ventas desde el año 2 en adelante, se consideró la tasa de 0,51% a excepción de los meses que más se vende. Para estos 3 meses se puso un crecimiento del 7% respectivamente con un crecimiento de un 1% anual, es decir que para el año 5 habrá un crecimiento del 10% para estos meses. Con estos incrementos, las unidades vendidas tendrán un 6% de crecimiento para el año 3 y un crecimiento del 5% para los años 4 y 5 respectivamente.

El precio iniciará con \$33,50 y tomando en cuenta que se va a usar la estrategia de descreme, el precio incrementará anualmente respecto a la inflación del Ecuador de octubre 2018 a octubre 2019 que es 0,65%. A continuación se puede observar el presupuesto de ingresos proyectado, lo cual indica que en los primeros 5 años se venderán 30509 overoles, obteniendo un ingreso por ventas de \$ 1.036.463,10.

Tabla No. 18: Presupuesto de Ingresos Proyectado

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Total
Unidades vendidas	4903	5885	6253	6568	6899	30509
Tasa de crecimiento			6%	5%	5%	
Inflación		0,65%	0,65%	0,65%	0,65%	
Precio unitario	\$ 33,50	\$ 33,72	\$ 33,94	\$ 34,16	\$ 34,38	
Total Ingreso por Ventas	\$ 164.261,30	\$ 198.425,21	\$ 212.224,49	\$ 224.360,49	\$ 237.191,62	\$ 1.036.463,10

7.1.2 Costos

Se ha considerado toda la materia prima la cual se puede apreciar en la siguiente tabla con el fin de obtener el costo total por cada overol que se produce. En cuanto al costo del cartón, se dividió los \$3,82 a las 25 unidades que se estima entren en cada cartón. Lo cual dio un total de \$16,97.

Tabla No. 19: Estructura de costos

Producción de un overol					
Materia prima	Unidad de medida	Cantidad	Costo unitario	Cantidad	Costo total
Tela PET	centímetros	250	\$ 0,042	250	\$ 10,500
Cierre plástico	unidad	1	\$ 0,600	1	\$ 0,600
Hilo	centímetros	220	\$ 0,003	220	\$ 0,616
Etiqueta de marca	unidad	1	\$ 0,022	1	\$ 0,022
Etiqueta de composición	unidad	1	\$ 0,013	1	\$ 0,013
Etiqueta de talla	unidad	1	\$ 0,010	1	\$ 0,010
Botón	unidad	5	\$ 0,015	5	\$ 0,075
Estampado (marca de la empresa contratante)	unidad	1	\$ 2,150	1	\$ 2,150
Elástico	centímetros	50	\$ 0,001	50	\$ 0,025
Cinta reflectiva industrial	centímetros	100	\$ 0,028	100	\$ 2,800
Cartón con logotipo de la empresa		1	\$ 0,153	1	\$ 0,153
					\$ 16,965

En la tabla que se muestra a continuación se encuentra el costo anual de materia prima por cada unidad producida, considerando los materiales directos e indirectos usados, los cuales pasan de \$16,97 en el año 1 a \$16,27 para el quinto año.

Tabla No. 20: Costo de la materia prima por año

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Unidades vendidas	4903	5885	6253	6568	6899
Materiales directos usados	\$51.484,88	\$61.823,75	\$65.698,40	\$69.007,03	\$69.487,40
Materiales indirectos usados	\$31.698,02	\$38.063,41	\$40.448,94	\$42.485,98	\$42.781,74
Materiales directos usados por unidad	\$ 10,50	\$ 10,51	\$ 10,51	\$ 10,51	\$ 10,07
Materiales indirectos usados por unidad	\$6,46	\$6,47	\$6,47	\$6,47	\$6,20
Costo de materia prima por unidad	\$ 16,965	\$ 16,974	\$ 16,974	\$ 16,974	\$ 16,273

7.1.3 Gastos

Para calcular los gastos generales se ha considerado los siguientes rubros: gasto suministros de oficina anual, uno de los rubros colocados aquí son los 2

teléfonos Panasonic de \$40 cada uno, dado que su precio no es elevado no se lo puso como parte de inversiones en equipos de cómputo, 1,50% para el seguro de la maquinaria, mantenimiento de la maquinaria anual, servicios básicos (agua, luz, teléfono e internet), gasto de arriendo mensual de \$ 700, gasto de marketing (Ver Tabla No. 11), gastos de constitución que se los pagará una sola vez, los cuales son: capital mínimo Cía. Ltda. \$ 400, papeles de constitución \$ 366, registro de marca \$ 400, honorarios de abogado \$ 200 y 2 meses de garantía del arriendo del local equivalente a \$ 1.400. En el gasto mensual del vehículo está \$ 40 de gasolina por mes y en los gastos anuales del vehículo están la matrícula, revisión vehicular y mantenimiento. Los mismos que incrementarán anualmente con base a la inflación.

Tabla No. 21: Gastos Generales

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Suministros de Oficina	\$ 174,59	\$ 175,72	\$ 176,87	\$ 178,02	\$ 179,17
Seguros de Maquinaria	\$ 2.323,80	\$ 2.338,90	\$ 2.354,11	\$ 2.369,41	\$ 2.384,81
Mantenimiento y Reparaciones	\$ 390,00	\$ 392,54	\$ 395,09	\$ 397,65	\$ 400,24
Servicios Básicos	\$ 2.400,00	\$ 2.415,60	\$ 2.431,30	\$ 2.447,10	\$ 2.463,01
Gasto Arriendo	\$ 8.400,00	\$ 8.454,60	\$ 8.509,55	\$ 8.564,87	\$ 8.620,54
Gasto de Marketing	\$ 10.351,16	\$ 6.228,78	\$ 7.746,16	\$ 2.865,00	\$ 2.865,00
Gastos de Constitución	\$ 2.766,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Gasto Vehículo Mensual	\$ 480,00	\$ 483,12	\$ 486,26	\$ 489,42	\$ 492,60
Gasto Vehículo Anual	\$ 790,00	\$ 795,14	\$ 800,30	\$ 805,51	\$ 810,74
Total gastos generales	\$ 28.075,55	\$ 21.284,40	\$ 22.899,64	\$ 18.116,98	\$ 18.216,12
Gastos operacionales	\$ 2.713,80	\$ 2.731,44	\$ 2.749,19	\$ 2.767,06	\$ 2.785,05
Costos indirectos de fabricación	\$ 25.361,75	\$ 18.552,96	\$ 20.150,45	\$ 15.349,91	\$ 15.431,07

Dentro de gastos, también se deben considerar sueldos y depreciación de los equipos y maquinaria.

Tabla No. 22: Gastos Totales

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gastos Generales	\$ 25.361,75	\$ 18.552,96	\$ 20.150,45	\$ 15.349,91	\$ 15.431,07
Gastos Sueldos	\$ 21.948,55	\$ 23.908,42	\$ 23.752,18	\$ 24.908,47	\$ 25.424,08
Gastos Depreciación	\$ 3.590,96	\$ 3.590,96	\$ 3.590,96	\$ 3.559,85	\$ 3.590,96
Gastos Totales	\$ 50.901,26	\$ 46.052,34	\$ 47.493,59	\$ 43.818,24	\$ 44.446,10

7.1.4 Política de pago

La política que se va a manejar para pagar a los proveedores será 70% al contado y el 30% restante a los 30 días; la cuál se puede observar en el Anexo 11. Se ha puesto esta política ya que la única materia prima costosa es la tela, el resto no representa valores muy elevados por lo que se prefiere realizar la mayoría del pago lo más pronto.

7.1.5 Política de cobro

La política para las cuentas por cobrar será 80% al contado y el 20% restante a los 30 días; la cual se encuentra en el Anexo 12. Esta política al ser mayor a la de pago, asegura tener dinero frente a cualquier eventualidad y también asegurar el pago a los proveedores.

7.1.6 Manejo de inventarios

En cuanto a la política de inventarios, se manejará una política para producto terminado del 50% (ventas próximo mes) porque así se dispondrá de overoles en caso de que se dé una venta inesperada y además contar con unidades en los meses que se da las mayores venta, de esta forma ya no hay la necesidad de contratar a más personas y se abastece para los 3 meses que se necesita de más producción. En cuanto a la materia prima se colocó un 50% de las unidades de ventas proyectadas (producción de próximo mes) para tener siempre al alcance el material necesario para producir y no tener que parar la producción por no disponer de ellos.

7.2 Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital

7.2.1 Inversión inicial

Para la inversión inicial se consideró las inversiones de PPE que dio un total de \$ 34.905,00, inventarios de \$ 1.017,88 y un capital de trabajo de \$ 15.000,00; lo cual da un total de \$ 50.922,88. En cuanto a los equipos de cómputo se tendrá que realizar una reinversión de 2 computadoras de escritorio Dell y una impresora Hewlett-Packard a partir del año 4, ya que los mismos tienen una vida útil de 3 años. Pese a que esta política depende de cada empresa, en este caso se decidió reinvertir en estos equipos para que no sólo tengan acceso el gerente general y el administrador y jefe de ventas, sino que al haber más equipos, podrán acceder los costureros y la persona encargada de hacer pedidos en caso de que lo requieran para sus funciones. Para PPE hasta el año 3 se mantiene los \$ 34,905.00, pero se da un crecimiento desde el año 4 por esta reinversión, pasando a \$ 36.025.00, ésta diferencia de \$1.120 se refleja en el estado de flujo de efectivo anual. La capacidad instalada con la que se inicia es suficiente con el incremento de ventas realizado hasta el quinto

año, como se mencionó en el manejo de inventarios que tiene la empresa, sin tener que adquirir alguna maquinaria extra.

7.2.2 Capital de trabajo

Para el cálculo del capital de trabajo que forma parte de la inversión, se colocó \$ 15.000 que es el valor que hace positivo al flujo de efectivo mensual y anual, cantidad que representa el 29,46% de la inversión inicial total. Es así que la empresa será capaz de cumplir con sus obligaciones desde el comienzo de sus operaciones.

7.2.3 Estructura de capital

Dado que la inversión inicial es de \$ 50.922,88; el 50% se financiará con capital propio equitativamente entre sus dos socios y el otro 50% con financiamiento a largo plazo. Por lo que \$ 25.461,44 será financiado con Ban Ecuador, banco que ofrece una tasa efectiva del 11,85% para microcrédito de producción a un plazo de 60 meses. Lo cual da una cuota de \$ 564,45.

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

7.3.1 Proyección del estado de resultados

Con este estado financiero se puede conocer la utilidad neta para cada año. Para el año 1 existe una pérdida de \$ 1.425 ya que se comenzó vendiendo menos unidades por el riesgo latente de ser un producto nuevo y se incurre en más gastos por ser una empresa nueva que necesita darse a conocer, pero desde el año 2 se reflejan valores positivos y crecientes, lo cual indica que las ventas están superando a los gastos y costos. La tasa de crecimiento del año 2 al año 3 es del 30,34% del año 3 al año 4 de 39,78% y para el último año respecto al cuarto año crece en un 19,34%.

Tabla No. 23: Estado de Resultados Anual

ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO - ANUAL					
	1	2	3	4	5
Ventas	164.261,30	198.425,21	212.224,49	224.360,49	237.191,62
(-) Costo de los productos vendidos	110.244,04	129.231,38	135.983,38	142.296,72	148.029,01
(=) UTILIDAD BRUTA	54.017,25	69.193,83	76.241,10	82.063,77	89.162,61
(-) Gastos sueldos	21.948,55	23.908,42	23.752,18	24.908,47	25.424,08
(-) Gastos generales	25.361,75	18.552,96	20.150,45	15.349,91	15.431,07
(-) Gastos de depreciación	3.590,96	3.590,96	3.590,96	3.559,85	3.590,96
(-) Gastos de amortización	-	-	-	-	-

(=) UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS Y PARTICIP.	3.116,00	23.141,49	23.127,25	38.245,54	44.716,51
(-) Gastos de intereses	2.806,31	2.309,82	1.751,19	1.122,65	415,45
(=) UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPACIÓN	309,69	20.831,67	26.996,32	37.122,88	44.301,06
(-) 15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	717,80	3.244,79	4.165,01	5.568,43	6.645,16
(=) UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	(408,11)	17.586,88	22.831,31	31.554,45	37.655,90
(-) 25% IMPUESTO A LA RENTA	1.016,89	4.596,78	5.900,43	7.888,61	9.413,97
(=) UTILIDAD NETA	(1.425,00)	12.990,10	16.930,88	23.665,84	28.241,92

30,34%	39,78%	19,34%
Tasa de Crecimiento		

7.3.2 Proyección del estado de situación financiera

En el estado de situación financiera anual se puede ver el crecimiento de los activos, mientras que los pasivos por lo contrario van disminuyendo puesto que la deuda a largo plazo que se tiene con Ban Ecuador decrece con el pasar de los años, y el patrimonio que es la suma del capital y las utilidades retenidas. Durante los 5 años, los activos están por encima de los pasivos ya que las ventas incrementarán año tras año. Finalmente se realiza una comprobación para constatar que los activos, pasivos y patrimonio, al restarse se obtenga 0.

Tabla No. 24: Estado de Situación Financiera Anual

ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA PROYECTADO						
	0	1	2	3	4	5
ACTIVOS	51.940,75	49.019,34	58.405,79	70.681,36	91.982,06	111.355,37
Corrientes	17.035,75	17.705,30	30.682,71	46.549,24	70.289,80	93.254,07
Efectivo	13.642,83	2.845,85	13.680,78	28.686,07	51.477,96	85.643,06
Cuentas por Cobrar	-	2.805,55	3.353,33	3.533,33	3.722,99	3.922,83
Inventarios Prod. Terminados	-	5.317,83	5.878,61	6.151,48	6.480,91	-
Inventarios Materia Prima	2.100,00	2.493,75	2.819,49	2.978,98	3.147,23	-
Inventarios Sum. Fabricación	1.292,92	4.242,32	4.950,51	5.199,39	5.460,71	3.688,18
No Corrientes	34.905,00	31.314,04	27.723,08	24.132,11	21.692,26	18.101,30
Propiedad, Planta y Equipo	34.905,00	34.905,00	34.905,00	34.905,00	36.025,00	36.025,00
Depreciación acumulada	-	3.590,96	7.181,92	10.772,89	14.332,74	17.923,70
Intangibles	-	-	-	-	-	-
Amortización acumulada	-	-	-	-	-	-
PASIVOS	26.479,31	24.982,90	21.379,25	16.723,93	11.558,80	2.690,19
Corrientes	1.017,88	3.488,52	4.348,43	4.715,29	5.200,88	2.690,19
Cuentas por pagar proveedores	1.017,88	2.274,29	2.632,00	2.768,62	2.912,26	-
Sueldos por pagar	-	800,00	816,56	833,46	850,72	868,33
Impuestos por pagar	-	414,23	899,87	1.113,21	1.437,90	1.821,86
No Corrientes	25.461,44	21.494,37	17.030,82	12.008,64	6.357,92	-
Deuda a largo plazo	25.461,44	21.494,37	17.030,82	12.008,64	6.357,92	-
PATRIMONIO	25.461,44	24.036,44	37.026,54	53.957,43	80.423,26	108.665,19
Capital	25.461,44	25.461,44	25.461,44	25.461,44	28.261,44	28.261,44
Utilidades retenidas	-	(1.425,00)	11.565,11	28.495,99	52.161,83	80.403,75
Comprobación	-	-	-	-	-	-

7.3.3 Proyección del estado de flujo de efectivo

En este estado financiero se confirma que la cantidad colocada en el capital de trabajo es la indicada ya que los flujos de todos los años son positivos, por lo que Eco Suits es capaz de generar efectivo y liquidez y podrá hacerse cargo de sus deudas. En el año 0 existe un saldo negativo de - \$ 34.905,00 en

actividades de inversión ya que se debe adquirir todo lo necesario para PPE y para el año 4 hay - \$ 1.120,00 ya que se debe hacer una reinversión para los equipos de computación.

Tabla No. 25: Estado de Flujo de Efectivo Anual

ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO PROYECTADO ANUAL						
	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Actividades Operacionales	(2.375,04)	(6.829,92)	15.298,48	20.027,47	26.762,61	40.523,02
Utilidad Neta	-	(1.425,00)	12.990,10	16.930,88	23.665,84	28.241,92
Depreciaciones y amortización	-	-	-	-	-	-
+ Depreciación	-	3.590,96	3.590,96	3.590,96	3.559,85	3.590,96
+ Amortización	-	-	-	-	-	-
- Δ CxC	-	(2.805,55)	(547,78)	(180,00)	(189,66)	(199,84)
- Δ Inventario PT	(2.100,00)	(5.317,83)	(560,78)	(272,88)	(329,43)	6.480,91
- Δ Inventario MP	(1.292,92)	(393,75)	(325,74)	(159,49)	(168,25)	3.147,23
- Δ Inventario SF	-	(2.949,40)	(708,19)	(248,87)	(261,33)	1.772,54
+ Δ CxP PROVEEDORES	1.017,88	1.256,41	357,71	136,62	143,64	(2.912,26)
+ Δ Sueldos por pagar	-	800,00	16,56	16,90	17,25	17,61
+ Δ Impuestos	-	414,23	485,63	213,34	324,69	383,96
Actividades de Inversión	(34.905,00)	-	-	-	(1.120,00)	-
- Adquisición PPE y intangibles	(34.905,00)	-	-	-	(1.120,00)	-
Actividades de Financiamiento	50.922,88	(3.967,07)	(4.463,55)	(5.022,18)	(2.850,72)	(6.357,92)
+ Δ Deuda Largo Plazo	25.461,44	(3.967,07)	(4.463,55)	(5.022,18)	(5.650,72)	(6.357,92)
- Pago de dividendos	-	-	-	-	-	-
+ Δ Capital	25.461,44	-	-	-	2.800,00	-
INCREMENTO NETO EN EFECTIVO	13.642,83	(10.796,99)	10.834,93	15.005,29	22.791,90	34.165,10
EFECTIVO PRINCIPIOS DE PERIODO	-	49.918,98	99.643,85	255.565,43	491.067,12	766.656,73
TOTAL EFECTIVO FINAL DE PERÍODO	13.642,83	39.122,00	110.478,78	270.570,72	513.859,01	800.821,83

7.3.4 Proyección del flujo de caja

El flujo de caja del proyecto indica la verdadera capacidad de generar efectivo, al cual se le descuenta a una tasa de descuento WACC que en este caso es 10,80%. El flujo en el año 0 y 1 es negativo, pero desde el año 2 en adelante es positivo y creciente que ya empieza a recuperar la inversión, lo que demuestra que el proyecto evidentemente es viable y que la empresa cuenta con el efectivo necesario para cubrir todas sus obligaciones para funcionar de una manera apropiada.

Tabla No. 26: Flujo de Caja del Proyecto

FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO ANUAL						
	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS Y PARTICIP.		3.116,00	23.141,49	28.747,51	38.245,54	44.716,51
(+) Gastos de depreciación		3.877,47	4.229,96	4.229,96	4.198,85	4.229,96
(+) Gastos de amortización		-	-	-	-	-
(-) 15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES		717,80	3.244,79	4.165,01	5.568,43	6.645,16
(-) 25% IMPUESTO A LA RENTA		1.016,89	4.596,78	5.900,43	7.888,61	9.413,97
(=) I. FLUJO DE EFECTIVO OPERATIVO NETO (F.E.O)		5.258,78	19.529,88	22.912,03	28.987,34	32.887,34
INVERSIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO	-16018	-	-	-	-	-
(+) VARIACIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO		(8.995,89)	(1.282,58)	(494,37)	(463,08)	8.690,14

(+)	RECUPERACIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO		-	-	-	-	2.545,78
(=)	II. VARIACIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO	-16018	(8.995,89)	(1.282,58)	(494,37)	(463,08)	11.235,92
	INVERSIONES	-34905	-	-	-	(1.120,00)	-
	RECUPERACIONES		-	-	-	-	-
(+)	Recuperación maquinaria		-	-	-	-	18.101,30
(+)	Recuperación vehículos		-	-	-	-	-
(+)	Recuperación equipo de computación		-	-	-	-	-
	III. GASTOS DE CAPITAL (CAPEX)	-34905	-	-	-	(1.120,00)	18.101,30
	FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO	-50923	(3.737,11)	18.247,30	22.417,66	27.404,27	62.224,55

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

7.4.1 Proyección del flujo de caja del inversionista

Este flujo de caja viene determinado a partir del flujo de caja del proyecto, que es decontado a una tasa de descuento CAPM de 14,05% para esta ocasión, el cual indica el efectivo que genera el proyecto una vez pagado el financiamiento, se muestra un valor negativo de \$ 9.285,67 en el año 1 pero se aprecian valores positivos desde el año 2 en adelante, demostrando ser rentable, pasando de \$12.482,05 en el año 2 a \$ 55.632,51 para el año 5.

Tabla No. 27: Flujo de Caja del Inversionista

FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA ANUAL						
	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO	(50.922,88)	(3.737,11)	18.247,30	22.417,66	27.404,27	62.224,55
(+) Préstamo	25.461,44	-	-	-	-	-
(-) Gastos de interés	-	(2.806,31)	(2.309,82)	(1.751,19)	(1.122,65)	(415,45)
(-) Amortización del capital	-	(3.967,07)	(4.463,55)	(5.022,18)	(5.650,72)	(6.357,92)
(+) Escudo Fiscal	-	1.224,81	1.008,12	764,31	489,98	181,32
IV. FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA	(25.461,44)	(9.285,67)	12.482,05	16.408,60	21.120,88	55.632,51

7.4.2 Cálculo de la tasa de descuento

En cuanto al Modelo de Valoración del Precio de los Activos Financieros (CAPM), que se usa para descontar el flujo de caja del inversionista, se calcula considerando las siguientes variables: tasa libre de riesgo de los bonos del tesoro de Estados Unidos que es 1,72%, el rendimiento de mercado de S&P500 que se lo encuentra en Yahoo Finance considerando los últimos 5 años (5,95%), la beta apalancada (0,93) y desapalancada de la industria (0,74), en el caso de este proyecto se consideró la de vestir según Damodarán y el riesgo país que es 8,40% al 23 de diciembre del 2019; por lo que dio un CAPM de 14,05%. Para el Coste Promedio Ponderado del Capital (WACC), que se descuenta al flujo del proyecto está compuesto de la razón deuda/capital, el costo de la deuda (tasa de interés del préstamo) y el escudo fiscal (15% tasa

de impuestos y 25% participación de los trabajadores), dando como resultado 10,80%.

Dado que el WACC es inferior al TIR del proyecto (25,54%) y del inversionista (34,93%), indica que se está generando valor a los accionistas.

7.4.3 Criterios de valoración

Respecto al Valor Actual Neto (VAN), es un criterio que ayuda a definir si es conveniente invertir en un proyecto en el caso de que se obtenga una ganancia después de la inversión inicial. En este caso, si conviene invertirlo en este proyecto ya que es mayor a 0, \$ 23.791,76 para el proyecto y \$ 28.366,59 para el inversionista. El Índice de Rentabilidad (IR) permite saber cuánto se va a ganar por cada dólar que se invierte, siendo para este proyecto el IR del \$1,46 y para el inversionista \$2,40; por lo que es viable y rentable. La Tasa Interna de Retorno (TIR) es la tasa de rendimiento que se obtiene para el proyecto e inversionista, siendo 25,54% y 34,93% respectivamente, por lo que se puede confirmar llevar a cabo el proyecto. Finalmente, el Período de Recuperación de la Inversión (PRD), que muestra en cuánto tiempo se recupera la inversión inicial, para el proyecto va a llevar 4,51 años y para el inversionista 3,28 años, en cuanto a este parámetro pese a que se recupera antes de los 5 años de vida que tiene el proyecto, no resulta ser tan atractivo ya que no se recuperará rápidamente el dinero.

Tabla No. 28: Criterios de valoración

Criterios de Inversión con Modelo WACC Simple			
Criterios de Inversión Proyecto		Criterios de Inversión Inversionista	
VAN	\$ 23.791,76	VAN	\$28.366,59
IR	\$1,46	IR	\$2,40
TIR	25,54%	TIR	34,93%
Periodo Rec.	4,51	Periodo Rec.	3,28

7.5 Índices financieros

Una vez calculados los índices financieros de Eco Suits se los va a comparar con los de la industria manufacturera (Anexo 13). Los indicadores de liquidez de la empresa son mayores a 1 por lo que es capaz de cubrir sus obligaciones a corto plazo, las empresa de la industria también tienen un promedio superior a 1 pero no tan notable como la empresa que se está estudiando, esto puede

ser porque al estar tanto tiempo en el mercado han comprado más activos y por lo tanto su pasivo ha tenido que incrementar. Los indicadores de apalancamiento de la empresa presentan un nivel de deuda menor al de otras empresas de la industria, puede deberse a que las empresas ya existentes acuden a más financiamiento para poder crecer.

Dos de los indicadores de rentabilidad son negativos el primer año ya que se inicia con un nivel de ventas inferior al obtenido en la demanda, pero pese a esto el resto de años son muy similares a los de la industria. Para los indicadores de actividad, en su mayoría el promedio de la industria se encuentra mejor que Eco Suits porque al ser una empresa nueva los proveedores otorgarán plazos de pago más cortos y rápidos. Como **recomendación** para mejorar los indicadores financieros, Eco Suits inicia con un financiamiento 50% socios y 50% a largo plazo pero en caso de requerir otro préstamo a futuro, podría aumentar el porcentaje financiado por los socios a un 60%. Para mejorar los índices de actividad, la empresa deberá en todo momento pagar a sus proveedores a tiempo para que los mismos brinden una mejor política de pago.

8. CONCLUSIONES GENERALES

- En el análisis de factores externos se mostró que las oportunidades son mayores a las amenazas. Algunos de los puntos favorables fueron que la industria manufacturera ha aportado en promedio al PIB total del 2008 al 2017 con el 11,85%, siendo uno de los sectores que más contribuye a la economía del Ecuador, la actividad económica en la que se encuentra el plan de negocios mantiene una tasa de crecimiento del 12,25%, mientras que las empresas que elaboran los sustitutos tienen una tasa de crecimiento muy inferior del 2%, ya que los consumidores están optando por dejar de lado la ropa elaborada con cuero por el maltrato animal que conlleva la misma. Otro punto que tiene gran importancia es el seguimiento que se le ha dado a los desechos recogidos en la capital, de esta manera se ha logrado recuperar gran parte de las botellas plásticas que son la materia prima para la confección de la tela que requiere el proyecto. Pese a que el contrabando de textiles es un grave inconveniente, el gobierno ha fomentado la productividad nacional de textiles por medio de programas que capacitan al personal.
- Los resultados arrojados en la investigación de mercados fueron muy favorables ya que se pudo conocer que los overoles que se plantean vender tendrán una gran acogida del 85,72% por parte del mercado objetivo al que se enfoca, de esta manera se pudo conocer la mejor forma en la que se podrá llegar a ellos en cuanto a atributos de preferencia, promociones, precio más conveniente, ubicación geográfica, etc. Pese a que en Quito hay 209 empresas dentro del CIIU del proyecto, los potenciales clientes mencionaron que sus proveedores por lo general están en Ambato y Latacunga, de lo cual se puede inferir que las empresas quiteñas no están cubriendo correctamente la demanda.
- La oportunidad de negocio es destacable gracias a que últimamente las empresas le están dando una fuerte relevancia a la responsabilidad social empresarial y se sacará provecho de aquellos puntos débiles de las empresas que se encuentran en el mercado, haciendo énfasis en

temas de overoles personalizados para que se sientan más a gusto los colaboradores y además se brindará un fuerte servicio post venta para asegurar la re compra.

- La estrategia de marketing escogida de diferenciación va de la mano con el resto de estrategias del mix de marketing que están de acuerdo al producto y servicio que se va a brindar con mayores estándares de calidad. Eco Suits va a contar con importantes socios clave, Enkador para promover el reciclaje y con empresas de la Asociación de Industriales Textiles del Ecuador para impulsar el producto textil ecuatoriano.
- Eco Suits se establecerá como compañía limitada conformada por dos socios con una participación equitativa del 50%, cuya filosofía empresarial radica en su propuesta de negocio que es Ecología, Comodidad y Seguridad en una sola prenda. Se obtuvo la demanda gracias a los datos arrojados en la investigación de mercados, por lo cual se decidió considerar el 27% de participación de mercado. Lo que permitió conocer la cantidad de costureros necesarios y el equipamiento suficiente para evitar tanto mano de obra y capacidad instalada ociosa.
- Con toda la información recabada se realizó un análisis financiero por 5 años, que determinó que la inversión inicial es de \$ 50.922,88 la cual va a ser financiada el 50% con Ban Ecuador. Tanto las tasas de descuento como los criterios de valoración, determinaron que el proyecto es factible económicamente y muchos de los indicadores financieros de la empresa están por encima del promedio de las empresas de la industria.
- Se recomienda que la empresa aplique una estrategia de diversificación relacionada a partir del año 6 para acrecentar la cartera de clientes y por lo tanto generar mayores ventas. Además, debería ampliar su mercado objetivo, dirigiéndose a dos ciudades más como Ambato y Cuenca. Eco Suits debe mantener siempre como productos estrella las prendas hechas con botellas. Sin embargo, podría fabricar prendas con poliéster convencional y algodón para que de esta forma la empresa no dependa de una única empresa proveedora de tela.

REFERENCIAS

- AQUAE FUNDACIÓN. (2019). *¿Sabes cuánto tiempo tardan en degradarse nuestros desechos?* Recuperado de <https://www.fundacionaquae.org/consejos-del-agua/cuanto-tiempo-tardan-degradarse-desechos/>
- Asociación de Industriales Textiles del Ecuador. (2010). *Contrabando*. Recuperado de <http://www.aite.com.ec/industria.html>
- Asociación de Industriales Textiles del Ecuador. (2013). *Preocupa el desempeño de la industria textil y confección en el Ecuador*. Recuperado de <http://www.aite.com.ec/boletines/2013/industria-textil.pdf>
- Asociación de Industriales Textiles del Ecuador. (2014). *Contrabando*. Recuperado de <http://www.aite.com.ec/industria.html>
- Asociación de Industriales Textiles del Ecuador. (2016). *Industria Textil y Confección*. Recuperado de <http://www.aite.com.ec/boletines/2016/industria-textil.pdf>
- Asociación de Industriales Textiles del Ecuador. (2017). *Catálogo Industria Textil y Confección Ecuatoriana*. Recuperado de <https://www.aite.com.ec/boletines/2017/Revista%20AITE%20S.pdf>
- Asociación de Industriales Textiles del Ecuador. (2019). *Presentamos estudio sobre indicadores financieros de nuestro sector*. Recuperado de https://www.aite.com.ec/boletines/2019/AITE_Bolet%20C3%ADn%20Mensual%20Febrero_Marzo.pdf
- Ayala, E. (2008). *Resumen de historia del Ecuador*. (3ª ed.). Quito: Corporación Editora Nacional.
- Banco Central del Ecuador. (2019). *Riesgo País – EMBI*. Recuperado de <https://sintesis.bce.fin.ec/BOE/OpenDocument/1602171408/OpenDocument/opendoc/openDocument.faces?logonSuccessful=true&shareId=0>

Comercio Exterior. (2015). *Resolución No. 011-2015*. Recuperado de <https://www.comercioexterior.gob.ec/wp-content/uploads/2015/03/Resoluci%C3%B3n-011-2015.pdf>

Corporación Aduanera Ecuatoriana. (2008). *Instructivo de Trabajo Verificación de Etiquetado y Rotulado de Textiles, Prendas de Vestir, Calzado y accesorios afines durante el aforo físico*. Recuperado de https://www.google.com/search?rlz=1C1VFKB_enEC868EC868&ei=RM CWXevGDoHr_QbAzayYDA&q=INEN+respecto+a+etiquetado+textil&oq=INEN+respecto+a+etiquetado+textil&gs_l=psy-ab.3..33i22i29i30.1288.4926..5209...0.2..0.314.4000.0j8j10j1.....0....1..gws-wiz.....0i71#spf=1578204517172

Damodaran. (2019). *Betas por sector (EE. UU.)*. Recuperado de http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html

eCommerce Institute. (2017). Se presentó el primer estudio de Comercio Electrónico en el país durante el eCommerce Day Ecuador 2017. Recuperado de <http://www.ecommerceday.ec/2017/2017/11/09/se-presento-el-primer-estudio-de-comercio-electronico-en-el-pais-durante-el-ecommerce-day-ecuador-2017/>

Ecuavisa. (2020). Cartera de créditos de la CFN se ha incrementado durante este 2018. Recuperado de <https://www.ecuavisa.com/articulo/noticias/nacional/437146-cartera-creditos-cfn-se-ha-incrementado-durante-este-2018>

Ekos. (2018). *Industria manufacturera: el sector de mayor aporte al PIB*. Recuperado de <https://www.ekosnegocios.com/articulo/industria-manufacturera-el-sector-de-mayor-aporte-al-pib>

El Universo. (2018). *Textileros de Ecuador apuntan a triplicar su exportación*. Recuperado de

<https://www.eluniverso.com/noticias/2018/06/08/nota/6798695/textileros-apuntan-triplicar-su-exportacion>

Fundación BBVA. (2020). *Ley Orgánica de Emprendimiento e Innovación*. Recuperado de <http://www.fundacionmicrofinanzasbbva.org/revistaprogreso/ley-organica-emprendimiento-e-innovacion/>

Iniciativa Regional para el Reciclaje Inclusivo. (2015). *Reciclaje inclusivo y recicladores de base en el Ecuador*. Recuperado de <https://reciclajeinclusivo.org/wp-content/uploads/2016/04/Reciclaje-Inlcusivo-y-Recicladores-de-base-en-EC.pdf>

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2012). *Clasificación Nacional de Actividades Económicas*. Recuperado de <https://aplicaciones2.ecuadorencifras.gob.ec/SIN/descargas/ciiu.pdf>

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2019). Boletín Técnico N°10-2019-IPC Octubre 2019. Recuperado de https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Inflacion/2019/Octubre-2019/Boletin_tecnico_10-2019-IPC.pdf

Kotler, P., & Armstrong, G. (2013). *Fundamentos de Marketing*. (11^a. Ed.). México D.F: Pearson

Ministerio de Industrias y Productividad. (2018). *Buenas noticias para el sector textil ecuatoriano*. Recuperado de <https://www.industrias.gob.ec/buenas-noticias-para-el-sector-textil-ecuatoriano/>

Ministerio del Ambiente. (2012). *Ecuador incrementó la recolección de Botellas PET en 2012*. Recuperado de <http://www.ambiente.gob.ec/ecuador-incremento-la-recoleccion-de-botellas-pet-en-2012/>

Plan V. (2018). *Basura: los números rojos de Ecuador*. Recuperado de <https://www.planv.com.ec/historias/sociedad/basura-numeros-rojos-ecuador>

Revista Líderes. (2013). *Pinto lleva 100 años innovando*. Recuperado de <https://www.revistalideres.ec/lideres/pinto-lleva-100-anos-innovando.html>

Servicio de Rentas Internas. *Estadísticas*. Recuperado de <https://srienlinea.sri.gob.ec/saiku-ui/>

Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros. *Portal de Información / Portal Societario*. Recuperado de https://appscvsmovil.supercias.gob.ec/portallInformacion/sector_societario.zul

XPOTEX. (2020). *XPOTEX 2020*. Recuperado de <https://www.nferias.com/xpotex/>

Yahoo Finance. (2019). *S&P 500*. Recuperado de <https://finance.yahoo.com/quote/%5EGSPC?p=^GSPC&.tsrc=fin-srch>

Yahoo Finance. (2019). *Tasas de bonos del Tesoro de EE. UU.* Recuperado de <https://finance.yahoo.com/bonds?.tsrc=fin-srch>

ANEXOS

Anexo 1 - Tabla No. 29: Tasa de crecimiento de la industria manufacturera (sin petróleo) respecto al PIB

Tasa de crecimiento de la industria manufacturera (sin petróleo) respecto al PIB en Millones de USD, 2007=100				
Año	PIB Total	PIB Industria Manufactura (excepto refinación de petróleo)	Tasa de Crecimiento	Porcentaje de la Industria Manufacturera en el PIB Total
2008	54.250,4	6.634,6		12,23%
2009	54.557,7	6.533,6	-1,52%	11,98%
2010	56.481,1	6.867,9	5,12%	12,16%
2011	60.925,1	7.266,0	5,80%	11,93%
2012	64.362,4	7.510,1	3,36%	11,67%
2013	67.546,1	7.972,2	6,15%	11,80%
2014	70.105,4	8.266,6	3,69%	11,79%
2015	70.174,7	8.230,4	-0,44%	11,73%
2016	69.314,1	8.016,3	-2,60%	11,57%
2017	70.955,7	8.264,8	3,10%	11,65%
		Promedio	2,51%	11,85%

Adaptado de: Banco Central del Ecuador

Anexo 2 - Tabla No. 30: Tasa de crecimiento del CIU C1410.02

Tasa de crecimiento de los Ingresos Totales C1410.02		
AÑO FISCAL	TOTAL INGRESOS	CRECIMIENTO
2008	41.590.648	
2009	49.594.068	19,24%
2010	49.314.782	-0,56%
2011	66.694.102	35,24%
2012	79.477.248	19,17%
2013	87.390.814	9,96%
2014	87.658.718	0,31%
2015	84.211.859	-3,93%
2016	83.383.730	-0,98%
2017	98.450.749	18,07%
2018	124.008.216	25,96%
	Crecimiento anual	12,25%
	Crecimiento mensual	1,02%

Adaptado de: Servicio de Rentas Internas

Anexo 3 - Tabla No. 31: Tasa de crecimiento del CIU C1410.01

Tasa de crecimiento de los Ingresos Totales C1410.01		
AÑO FISCAL	TOTAL INGRESOS	TASA DE CRECIMIENTO
2008	\$ 121.638.882,94	
2009	\$ 135.983.371,44	12%
2010	\$ 156.302.527,33	15%
2011	\$ 163.635.611,80	5%
2012	\$ 171.066.530,54	5%
2013	\$ 164.217.468,39	-4%
2014	\$ 188.887.765,03	15%
2015	\$ 153.924.396,42	-19%
2016	\$ 124.632.185,50	-19%
2017	\$ 152.915.499,88	23%
2018	\$ 136.730.065,39	-11%
	Crecimiento anual	2%
	Crecimiento mensual	0,18%

Adaptado de: Servicio de Rentas Internas

Anexo 4: Tabla No. 32: Tasa de crecimiento por CIU de clientes

Tasa de crecimiento de los Ingresos Totales (clientes)										
AÑO FISCAL	G451001		G452001		G473001		H511001		N771000	
		Tasa de crecimiento		Tasa de crecimiento		Tasa de crecimiento		Tasa de crecimiento		Tasa de crecimiento
2008	\$ 3.523.745.932,26		\$ 111.192.690,92		\$ 1.400.469.684,32		\$ 777.684.604,96		\$ 36.595.772,37	
2009	\$ 3.181.946.653,82	-9,7%	\$ 117.317.827,92	6%	\$ 1.416.922.041,20	1,2%	\$ 715.062.585,93	-8,1%	\$ 40.714.904,35	11,3%
2010	\$ 4.546.768.123,83	42,9%	\$ 151.405.488,86	29,1%	\$ 1.652.194.365,43	16,6%	\$ 808.652.597,59	13,1%	\$ 45.523.476,08	11,8%
2011	\$ 4.910.378.972,78	8,0%	\$ 172.810.034,90	14,1%	\$ 1.828.435.598,30	10,7%	\$ 867.690.890,56	7,3%	\$ 58.762.512,12	29,1%
2012	\$ 5.337.086.360,19	8,7%	\$ 187.807.315,14	8,7%	\$ 1.937.204.589,80	5,9%	\$ 953.730.654,88	9,9%	\$ 66.770.737,72	13,6%
2013	\$ 5.638.842.332,08	5,7%	\$ 221.074.253,18	17,7%	\$ 2.008.723.006,55	3,7%	\$ 1.070.357.873,64	12,2%	\$ 78.098.431,93	17,0%
2014	\$ 6.226.017.441,32	10,4%	\$ 231.884.979,54	4,9%	\$ 2.100.852.559,73	4,6%	\$ 1.336.459.006,05	24,9%	\$ 93.778.638,38	20,1%
2015	\$ 4.724.887.231,99	-24,1%	\$ 206.452.006,55	-11,0%	\$ 2.134.948.149,39	1,6%	\$ 1.141.200.155,23	-14,6%	\$ 100.601.555,57	7,3%
2016	\$ 3.793.189.411,75	-19,7%	\$ 209.883.327,31	1,7%	\$ 2.191.691.981,66	2,7%	\$ 932.652.471,47	-18,3%	\$ 92.035.718,79	-8,5%
2017	\$ 5.562.187.893,71	46,6%	\$ 257.802.526,09	22,8%	\$ 2.381.947.978,24	8,7%	\$ 970.872.362,52	4,1%	\$ 94.845.483,07	3,1%
2018	\$ 6.510.640.780,30	17,1%	\$ 311.639.863,49	20,9%	\$ 2.578.884.696,68	8,3%	\$ 1.027.985.826,50	5,9%	\$ 102.606.510,70	8,2%
Tasa de crecimiento		8,6%		11,4%		6,4%		3,6%		11,3%

Adaptado de: Servicio de Rentas Internas

Anexo 5: Tabla No. 33: Audio entrevistas a expertos

Entrevista 1	https://udlaec-my.sharepoint.com/:u/g/personal/michelle_netto_udla_edu_ec/EZcigLyUVGIGnXeYi6X3L2QBCs-KQMXcth_x3P4fS0UjQg?e=90fUO1
--------------	---

Entrevista 2	https://udlaec-my.sharepoint.com/:u:/g/personal/michelle_netu_udla_edu_ec/Ef5A-qCQYCNIs-8I9MkhnvsBjBN1EhkyK4VgurC-7vsbWg?e=efSOtg
--------------	---

Anexo 6: Guía de preguntas a potenciales compradores

Empresa:

Nombre:

Cargo:

Venta y comercialización de overoles industriales

1. ¿Cuál es su opinión sobre las empresas que ofrecen overoles de trabajo en la ciudad de Quito?
2. En base a su experiencia, ¿podría decirme el nombre de las empresas que usted conozca dedicadas a ofrecer este producto?
3. ¿Ha requerido el producto de alguna de esas empresas? Si fue el caso ¿Podría comentarme cómo fue su experiencia con el servicio contratado?
4. ¿Qué le añadiría a los overoles brindados por la empresa para su completa satisfacción?
5. ¿Por qué utilizó/utiliza el producto de la empresa?
6. ¿Cuáles fueron las ventajas y desventajas de usar esos overoles?
7. ¿Por qué medios se ha enterado de las empresas dedicadas a la fabricación de overoles?
8. ¿Qué le añadiría al producto para que cumpla con sus necesidades y expectativas?

Concepto del Negocio: Overoles industriales de trabajo con fibras provenientes del reciclaje de botellas plásticas, cuya tela será resistente a solventes y se brindará atención a cualquier requerimiento específico que la empresa desee agregar a la prenda.

9. ¿Cuál es su opinión?

10. ¿Estaría dispuesto a utilizar este producto? ¿Por qué?
11. ¿Qué mejoras deberían incorporarse?
12. ¿Cómo les gustaría enterarse de la información sobre el producto?
13. ¿Cuál es el precio que consideraría pagar por el producto?
14. ¿Qué le gustaría complementar a la idea del negocio?

Anexo 7: Preguntas de las encuestas

Soy estudiante de Administración de Empresas de la UDLA y me encuentro realizando una investigación de mercado sobre overoles industriales de trabajo. La información recolectada será usada con fines académicos y solicito de manera muy gentil su apoyo contestando las siguientes preguntas con toda la sinceridad posible.

1. ¿Ha comprado overoles industriales de trabajo?
Sí
No
2. ¿Cuántas veces al año compra usted overoles industriales de trabajo?
3. ¿Cuál es la cantidad de overoles que compra en cada cambio?
4. ¿Cuál es el tipo de overol de trabajo que usted utiliza?
Desechable
Poliéster y/o algodón
Jean
Cuero
Otro....
5. ¿Por qué razón adquiere overoles industriales?
Protección de los colaboradores
Responsabilidad Social Empresarial
Cumplimiento de normativas
6. ¿A qué empresa compra este producto?
7. ¿Cuál es la razón principal por la que utiliza el producto de esa empresa?

Precio

Calidad de la tela e insumos (cierres, botones, etc)

Protección ante solventes

Durabilidad

Comodidad

Otro....

Concepto del Negocio: Overoles industriales de trabajo con fibras provenientes del reciclaje de botellas plásticas, cuya tela será resistente a solventes y se brindará atención a cualquier requerimiento específico que la empresa desee agregar a la prenda.

8. De acuerdo a lo descrito, ¿Estaría interesado en utilizar el producto?

Totalmente en desacuerdo 1 2 3 4 5 Totalmente acuerdo

9. ¿Estaría dispuesto a pagar por este producto?

Totalmente en desacuerdo 1 2 3 4 5 Totalmente acuerdo

10. ¿A qué precio dentro del rango entre \$18 y \$40 consideraría usted este producto como muy barato que le haría dudar de su calidad y no lo compraría?

11. ¿A qué precio dentro del rango entre \$18 y \$40 consideraría usted este producto como barato y aun así lo compraría?

12. ¿A qué precio dentro del rango entre \$18 y \$40 consideraría usted este producto como caro y aun así lo compraría?

13. ¿A qué precio dentro del rango entre \$18 y \$40 consideraría usted este producto como muy caro como para comprarlo?

14. ¿A qué precio dentro del rango entre \$18 y \$40 consideraría usted como justo para este producto?

15. ¿Qué característica es de su preferencia para adquirir el producto hecho a base de botellas PET?

Precio

Calidad de la tela e insumos (cierres, botones, etc)

Fácil limpieza

Diseños sencillos

Comodidad

Asesoramiento en el modo de uso y mantenimiento

Otro...

16. ¿Por qué medio le gustaría enterarse acerca del producto y sus beneficios?

Visitas a la empresa

Correo corporativo

Redes sociales

Periódicos y revistas

Ferias

Radio

Televisión

Otro....

17. ¿Cuál es la red social por la que más se entera de información de sus proveedores?

Facebook

Instagram

WhatsApp

Snapchat

Otro.....

18. ¿Cuál considera usted el mejor método para realizar los pedidos?

Llamada telefónica

Formulario web

Correo electrónico

Programación de compra

Otro...

19. ¿Qué tipo de promoción le gustaría recibir con el producto?

Descuento por volumen

Productos gratis por compra frecuente

Rifas

Otro...

20. ¿Cuál considera que es la mejor forma para la distribución del producto?

Despacho directo del productor

Intermediarios

Almacenes

Otro...

21. ¿En qué sector le gustaría que se encuentre la fábrica / almacén?

Norte

Centro

Sur

Los Valles

22. ¿Qué tipo de servicio post venta le gustaría recibir?

Capacitaciones

Seguimiento de la calidad del producto

Recepción de quejas y sugerencias

Anexo 8: Resultados investigación cuantitativa



Figura No. 13: Gráfico de estadísticas

Anexo 9: Tablas cruzadas y gráficos obtenidos de las encuestas

	¿Ha comprado overoles industriales de trabajo?	¿Cuántas veces al año compra usted overoles industriales de trabajo?	¿Cuál es la cantidad de overoles que compra en cada cambio?	¿Cuál es el tipo de overol de trabajo que usted utiliza?	¿Por qué razón adquiere overoles industriales?	¿A qué empresa compra este producto?	¿Cuál es la razón principal por la que utiliza el producto de esa empresa?	De acuerdo a lo descrito, ¿Estaría interesado en adquirir el producto?	¿Qué característica es de su preferencia para adquirir el producto hecho a base de botellas?	¿Por qué medio de comunicación le gustaría enterarse acerca del producto y sus beneficios?	¿Cuál es la red social por la que más se enteraría de información de sus proveedores?	¿Cuál considera usted el mejor método para realizar los pedidos?	¿Qué tipo de promoción le gustaría recibir con el producto?	¿Cuál considera que es la mejor forma para la distribución del producto?	¿En qué sector le gustaría que se encuentre la fábrica / almacén?	¿Qué tipo de servicio post venta le gustaría recibir?
¿Ha comprado overoles industriales de trabajo?	1															
¿Cuántas veces al año compra usted overoles industriales de trabajo?	#DIV/0!	1														
¿Cuál es la cantidad de overoles que compra en cada cambio?	#DIV/0!	-0,0304889	1													
¿Cuál es el tipo de overol de trabajo que usted utiliza?	#DIV/0!	-0,6090882	0,0751071	1												
¿Por qué razón adquiere overoles industriales?	#DIV/0!	0,0552706	-0,1223227	0,1420848	1											
¿A qué empresa compra este producto?	#DIV/0!	0,3477303	-0,1718264	-0,2357575	0,0591714	1										
¿Cuál es la razón principal por la que utiliza el producto de esa empresa?	#DIV/0!	0,0989729	0,2939942	-0,0612164	-0,3350178	-0,1303733	1									
De acuerdo a lo descrito, ¿Estaría interesado en adquirir el producto?	#DIV/0!	-0,1691882	0,3233018	0,1465712	-0,1376296	-0,0927733	0,0963575	1								
¿Qué característica es de su preferencia para adquirir el producto hecho a base de botellas?	#DIV/0!	0,4151504	0,1215596	-0,2150326	0,1988747	0,129895	0,0603303	0,0034146	1							
¿Por qué medio de comunicación le gustaría enterarse acerca del producto y sus beneficios?	#DIV/0!	-0,2273077	0,0149023	0,1778433	-0,0218625	-0,0307736	0,0666388	0,0035157	-0,0844569	1						
¿Cuál es la red social por la que más se enteraría de información de sus proveedores?	#DIV/0!	-0,2236638	-0,1821546	-0,0425907	-0,16716	-0,0009734	0,1172731	-0,0766169	0,2873573	0,1807779	1					
¿Cuál considera usted el mejor método para realizar los pedidos?	#DIV/0!	-0,3245245	0,3141551	-0,0229744	-0,2016769	-0,1978595	0,3454749	0,1335242	-0,0048361	0,0968691	0,1123075	1				
¿Qué tipo de promoción le gustaría recibir con el producto?	#DIV/0!	0,1208895	-0,0957318	-0,2283222	-0,0521804	0,0505059	0,0285071	-0,0655298	0,0724974	0,121295	-0,1798758	-0,0073827	1			
¿Cuál considera que es la mejor forma para la distribución del producto?	#DIV/0!	-0,3600005	-0,1549153	-0,0919709	0,0315283	-0,1401855	-0,240688	0,0148478	-0,0985595	0,2579195	0,0496167	0,1271308	0,2167304	1		
¿En qué sector le gustaría que se encuentre la fábrica / almacén?	#DIV/0!	-0,3429291	-0,1272507	0,1314144	-0,1737637	-0,2712609	0,005004	0,1909407	-0,3181218	0,0284815	0,0701723	0,2417491	-0,0985343	0,2615341	1	
¿Qué tipo de servicio post venta le gustaría recibir?	#DIV/0!	0,1708714	-0,0166647	0,030425	0,0491697	0,359372	-0,06572	0,0073678	0,3062503	0,1294826	0,2582655	-0,0388942	0,0097768	-0,0797491	-0,1528391	1

Figura No. 14: Correlaciones

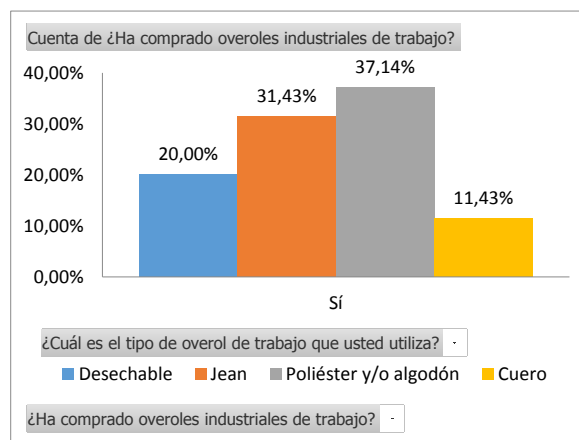


Figura No. 15: Overoles más usados

Tabla No. 34: Razón principal por la que las empresas compran a sus actuales proveedores

¿Ha comprado overoles industriales de trabajo?	¿Cuál es la razón principal por la que utiliza el producto de esa empresa?					
	Precio	Calidad de la tela e insumos (cierres, botones, etc)	Protección ante solventes	Durabilidad	Comodidad	Total general
Si	37,14%	17,14%	11,43%	11,43%	22,86%	100,00%
Total general	37,14%	17,14%	11,43%	11,43%	22,86%	100,00%

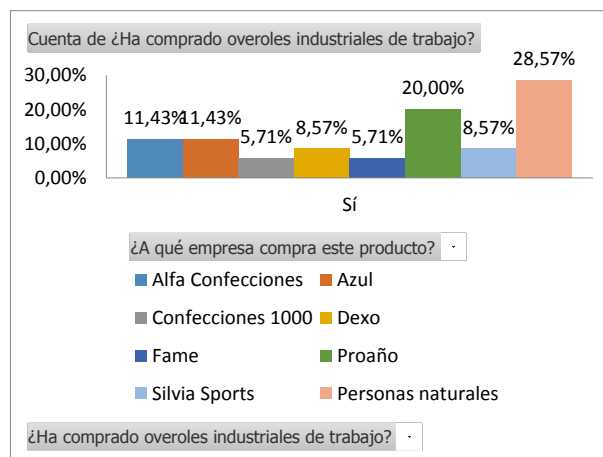


Figura No. 16: Principales proveedores

Tabla No. 35: Característica preferente de los clientes potenciales para adquirir overoles PET

¿Ha comprado overoles industriales de trabajo?	¿Qué característica es de su preferencia para adquirir el producto hecho a base de botellas PET?						
	Precio	Calidad de la tela e insumos (cierres, botones, etc)	Fácil limpieza	Diseños sencillos	Comodidad	Asesoramiento el en modo de uso y mantenimiento	Total general
Si	40,00%	17,14%	8,57%	14,29%	11,43%	8,57%	100,00%
Total general	40,00%	17,14%	8,57%	14,29%	11,43%	8,57%	100,00%

Tabla No. 36: Frecuencia de compra

¿Cuántas veces al año compra usted overoles industriales de trabajo?	¿Cuál es la cantidad de overoles que compra en cada cambio?											
	5	6	10	12	15	20	25	30	40	50	300	Total general
1	0,00%	2,86%	0,00%	0,00%	5,71%	2,86%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	11,43%
2	8,57%	2,86%	11,43%	0,00%	8,57%	2,86%	0,00%	0,00%	0,00%	2,86%	2,86%	40,00%
3	2,86%	0,00%	8,57%	2,86%	5,71%	0,00%	0,00%	0,00%	2,86%	5,71%	0,00%	28,57%
4	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	2,86%	0,00%	0,00%	2,86%	0,00%	0,00%	5,71%
5	0,00%	0,00%	2,86%	0,00%	2,86%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	5,71%
6	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	2,86%	2,86%	2,86%	0,00%	0,00%	0,00%	8,57%
Total general	11,43%	5,71%	22,86%	2,86%	22,86%	11,43%	2,86%	2,86%	5,71%	8,57%	2,86%	100,00%

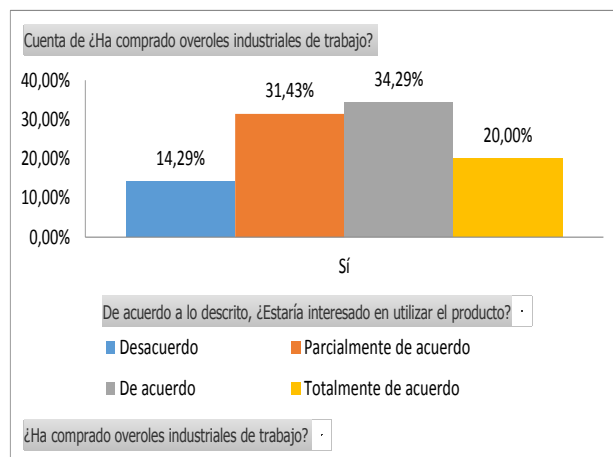


Figura No. 17: Interés en utilizar overoles PET

Tabla No. 37: Medios de comunicación

¿Por qué medio de comunicación le gustaría enterarse acerca del producto y sus beneficios?	¿Cuál es la red social por la que más se entera de información de sus proveedores?				
	Facebook	Instagram	Whatsapp	Snapchat	Total general
Visitas a la empresa	14,29%	8,57%	2,86%	0,00%	25,71%
Correo Corporativo	8,57%	8,57%	0,00%	0,00%	17,14%
Redes sociales	8,57%	11,43%	2,86%	5,71%	28,57%
Periódicos y revistas	0,00%	2,86%	2,86%	5,71%	11,43%
Ferías	14,29%	0,00%	2,86%	0,00%	17,14%
Total general	45,71%	31,43%	11,43%	11,43%	100,00%

Tabla No. 38: Promociones

¿Por qué medio de comunicación le gustaría enterarse acerca del producto y sus beneficios?	¿Qué tipo de promoción le gustaría recibir con el producto?			
	Descuento por volumen	Productos gratis por compra frecuente	Rifas	Total general
Visitas a la empresa	20,00%	5,71%	0,00%	25,71%
Correo corporativo	5,71%	5,71%	5,71%	17,14%
Redes sociales	11,43%	11,43%	5,71%	28,57%
Periódicos y revistas	5,71%	0,00%	0,00%	5,71%
Ferías	8,57%	8,57%	0,00%	17,14%
Televisión	2,86%	0,00%	2,86%	5,71%
Total general	54,29%	31,43%	14,29%	100,00%

Tabla No. 39: Distribución del producto

¿Cuál considera usted el mejor método para realizar los pedidos?	¿Cuál considera que es la mejor forma para la distribución del producto?			
	Despacho directo del productor	Intermediarios	Almacén	Total general
Llamada telefónica	34,29%	2,86%	2,86%	40,00%
Formulario web	8,57%	8,57%	11,43%	28,57%
Correo electrónico	5,71%	5,71%	5,71%	17,14%
Programación de compra	11,43%	2,86%	0,00%	14,29%
Total general	60,00%	20,00%	20,00%	100,00%

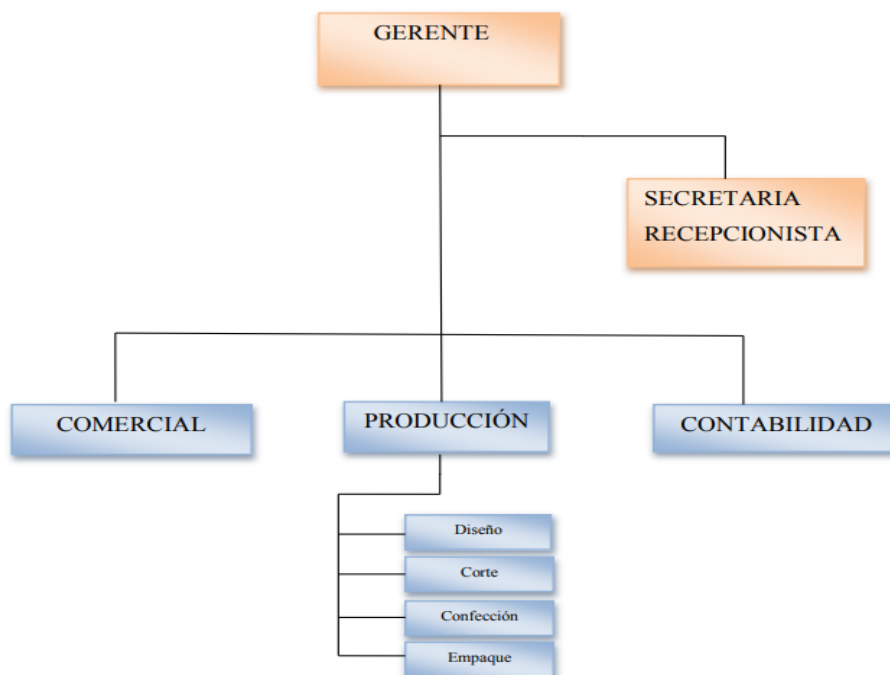
Tabla No. 40: Sector de la fábrica / almacén

¿Cuál considera que es la mejor forma para la distribución del producto?	¿En qué sector le gustaría que se encuentre la fábrica / almacén?				
	Norte	Centro	Sur	Los Valles	Total general
Despacho directo del productor	40,00%	11,43%	5,71%	2,86%	60,00%
Intermediarios	0,00%	5,71%	2,86%	11,43%	20,00%
Almacén	11,43%	0,00%	8,57%	0,00%	20,00%
Total general	51,43%	17,14%	17,14%	14,29%	100,00%

Tabla No. 41: Servicio post venta

¿Qué característica es de su preferencia para adquirir el producto hecho a base de botellas PET?	¿Qué tipo de servicio post venta le gustaría recibir?			
	Capacitaciones	Seguimiento de la calidad del producto	Recepción de quejas y sugerencias	Total general
Precio	14,29%	14,29%	11,43%	40,00%
Calidad de la tela e insumos (cierres, botones, etc)	5,71%	8,57%	2,86%	17,14%
Fácil limpieza	2,86%	5,71%	0,00%	8,57%
Diseños sencillos	2,86%	2,86%	8,57%	14,29%
Comodidad	0,00%	2,86%	8,57%	11,43%
Asesoramiento en el modo de uso y mantenimiento	2,86%	0,00%	5,71%	8,57%
Total general	28,57%	34,29%	37,14%	100,00%

Anexo 10: Organigrama Empresa Industrias y Textiles Pequeñin Cía. Ltda



Tomado de: Industrias y Textiles Pequeñin Cía. Ltda, 2013

Anexo 11 - Tabla No. 42: Política de Cuentas por Pagar

Política Cuentas por Pagar					
	Contado 70%		30 días 30%		
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Cuentas por pagar iniciales	\$ 23.889,31	\$ 29.766,87	\$ 31.785,60	\$ 33.386,66	\$ 35.068,53
(+) Cuentas por pagar del período MP	\$ 83.819,07	\$ 100.415,29	\$ 106.407,39	\$ 111.767,66	\$ 107.187,55
(-) Pagos	\$ 82.562,66	\$ 100.057,58	\$ 106.270,77	\$ 111.624,02	\$ 110.099,81
(=) Cuentas por pagar finales	\$ 25.145,72	\$ 30.124,59	\$ 31.922,22	\$ 33.530,30	\$ 32.156,27

Anexo 12 - Tabla No. 43: Política de Cuentas por Cobrar

Política Cuentas por Cobrar					
	Contado 80%		30 días 20%		
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Cuentas por cobrar iniciales	\$ 30.046,71	\$ 39.137,26	\$ 42.264,90	\$ 44.682,44	\$ 47.238,48
(+) Cuentas por cobrar del período	\$ 164.261,30	\$ 198.425,21	\$ 212.224,49	\$ 224.360,49	\$ 237.191,62
(-) Cobranzas	\$ 161.455,75	\$ 197.877,43	\$ 212.044,49	\$ 224.170,83	\$ 236.991,78
(=) Cuentas por cobrar finales	\$ 32.852,26	\$ 39.685,04	\$ 42.444,90	\$ 44.872,10	\$ 47.438,32

Anexo 13 - Tabla No. 44: Indicadores financieros

INDICADORES FINANCIEROS							
	Fórmula	ECO SUITS					Industria Manufacturera
		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	
Indicadores de liquidez							
Razón corriente	Activo Corriente/Pasivo Corriente	5,075	7,056	9,872	13,515	34,665	1,493
Prueba ácida	(Activo Corriente-Inventario)/Pasivo Corriente	3,551	5,704	8,567	12,269	34,665	1,027
Indicadores de apalancamiento							
Endeudamiento del activo	Pasivo Total/Activo Total	0,510	0,366	0,237	0,126	0,024	1,237
Endeudamiento patrimonial	Pasivo Total/Patrimonio	1,039	0,577	0,310	0,144	0,025	1,347
Apalancamiento	Activo Total/Patrimonio	2,039	1,577	1,310	1,144	1,025	2,347
Indicadores de rentabilidad							
Rentabilidad neta del activo (Du Pont)	(Utilidad Neta/Ventas)*(Ventas/Activo Total)	-0,029	0,222	0,240	0,257	0,254	0,188
Margen bruto	Margen Bruto/Ventas	0,329	0,349	0,359	0,366	0,376	0,320
Margen de utilidad	Utilidad Neta/Ventas	0,019	0,117	0,109	0,170	0,189	0,043
Margen operacional	Utilidad Operacional/Ventas	-0,009	0,065	0,080	0,105	0,119	0,049
Indicadores de actividad							
Rotación de cartera	Ventas/Cuentas por Cobrar	58,549	59,173	60,064	60,263	60,464	5,423
Rotación de activo fijo	Ventas/Activo Fijo	9,278	6,467	4,559	3,192	2,543	4,752
Rotación de ventas	Ventas/Activo Total	3,351	3,397	3,003	2,439	2,130	1,198
Período medio de cobranza	(Cuentas por Cobrar*365)/Ventas	6,234	6,168	6,077	6,057	6,037	56,648

