



UNIVERSIDAD DE LAS AMÉRICAS

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

Plan de Negocios para la Creación de una Casa de Modas de Prendas Finas Ecológicas para la Exportación a Suiza

Trabajo de Titulación presentado en conformidad a los requisitos
establecidos para optar por el título de:
Ingeniera Comercial Mención en Administración de Empresas
e Ingeniera en Negocios Internacionales

Profesor Guía:
MBA Xavier Oviedo

AUTOR:
KARLA ROXEYINE REALPE BOLAÑOS
MARÍA FERNANDA VALENCIA MALDONADO

Año
2012

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

“Declaro haber dirigido este trabajo a través de reuniones periódicas con las estudiantes, orientando sus conocimientos para un adecuado desarrollo del tema escogido, y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación.”

Xavier Oviedo Torres

MBA

C.I.: 170471624-8

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”.

Karla Realpe Bolaños

C.I.: 080266982-0

María Fernanda Valencia

C.I.: 100323473-7

AGRADECIMIENTOS

Los agradecimientos están dirigidos a todas las personas y entidades que hicieron posible la realización de este proyecto, principalmente agradezco a mis padres por su apoyo incondicional, a mi hermana por la compañía y el apoyo que me brinda, a mi compañera de tesis por todo el tiempo compartido durante el desarrollo de este proyecto, y a Mauricio por su cariño, apoyo y comprensión en todo momento.

Karla Realpe

DEDICATORIA

Dedico este proyecto de tesis a Dios, a mis padres, a mi hermana. A Dios porque ha estado conmigo en cada paso que doy, a mis padres por ser los pilares más importantes de mi vida que día a día demuestran su amor, cariño y apoyo para seguir adelante. Por su confianza que me brindaron durante la carrera, a mi hermana por estar conmigo y apoyarme siempre.

Karla Realpe

AGRADECIMIENTOS

A Dios por permitirme estar con vida, a mi familia quienes supieron confiar en mí, quienes me dan seguridad, amor, respeto, alegría y paz para poder desarrollarme exitosamente en mi vida personal y académica.

A mis amigos, en especial a Karlita quien con su apoyo incondicional y conocimientos apporto a que este trabajo de titulación sea exitoso.

María Fernanda Valencia

DEDICATORIA

A mis padres, quienes son la base de mi vida y mi felicidad.

A mi hermano, por ser mi ejemplo y mi fortaleza.

A mi familia quienes son mi razón de vivir.

María Fernanda Valencia

RESUMEN

GEA Ecuador S.A. será una empresa constituida como una Casa de Modas dedicada a la elaboración de prendas finas ecológicas para la exportación a Suiza.

El objetivo principal de este plan de negocios es determinar la factibilidad comercial y financiera.

GEA S.A. será una empresa responsable con el medioambiente reflejado en la obtención de certificaciones que lo acrediten. Además Gea cumplirá con las leyes laborales tanto nacionales como las previstas por la OIT procurando ser una empresa ética y socialmente responsable.

La ventaja competitiva del producto está en su elaboración la cual se realiza con el trabajo de ecuatorianos herederos de habilidades innatas para la confección de prendas con diseños propios y con el gran componente de “hechos a mano” y orientados para la alta moda que es exigente en los mercados potenciales que demandan calidad y exclusividad, es decir nichos de mercado cada vez más selectos.

Los medios que se utilizo para la investigación fueron el análisis del macroentorno y microentorno, además en la investigación de mercado se enfatizó el tema de inteligencia de mercados puesto a que el producto será internacionalizado; toda esta investigación se ve reflejada en el análisis Financiero.

De acuerdo a la investigación realizada se puede concluir que el plan de negocios es viable comercial y financieramente.

El Panorama general de Suiza y las tendencias del mercado son impulsadas por los consumidores LOHAS (Lifestyle of Health and Sustainability) y gente

Vips, los cuales corresponden al nivel medio alto y alto, quienes son los potenciales clientes que por los datos anteriormente analizados los gustos y preferencias de este segmento es la ropa fina y mejor aun si son ecológicos.

ABSTRACT

GEA Ecuador S.A. is a company established as a fashion house dedicated to the development of ecological fine garments for export to Switzerland.

The main objective of this business plan is to determine the commercial and financial feasibility.

GEA S.A. is a company responsible for the environment reflected in the obtaining of certificates certifying it. In addition Gea meet both national labor laws such as those provided by the ILO trying to be an ethical and socially responsible.

The competitive advantage of the product is in its development which is done with the work of Ecuadorian heirs of innate abilities for making garments with original designs and the large component of "handmade" and targeted for high fashion that is demanding potential market demand quality and exclusivity, niche market that is increasingly selected.

The means used for the research was the analysis of macro and micro, as well as market research emphasized the issue of market intelligence that made the product will be internationalized, all this research is reflected in the financial analysis.

According to the investigation can be concluded that the business plan is commercially and financially viable.

The Overview of Switzerland and market trends are driven by consumers LOHAS (Lifestyle of Health and Sustainability) and people Vips, which correspond to medium-high and high-level, who are the potential customers that the data previously analyzed by the likes and preferences of this segment is the fine clothes and even better if they are organic.

ÍNDICE

CAPITULO I	2
1 ASPECTOS GENERALES	2
1.1 JUSTIFICACIÓN DE LA IDEA DE NEGOCIO	2
1.2 OBJETIVOS	4
1.2.1 Objetivo General	4
1.2.2 Objetivos Específicos.....	4
1.3 HIPÓTESIS	5
CAPITULO II	7
2 LA INDUSTRIA, LA COMPAÑÍA Y LOS PRODUCTOS O SERVICIOS	7
2.1 INDUSTRIA.....	7
2.1.1 Clasificación CIU.....	7
2.1.2 Suiza - Delimitación del Sector	7
2.1.2.1 Sector Textil – Confección	7
2.1.2.2 El Mercado del Sector Textil en Ecuador	9
2.1.2.3 Industria Manufactura.....	12
2.1.2.4 Macroentorno	15
2.1.3 Canales de Distribución	16
2.1.4 Las Fuerzas de Porter	17
2.1.4.1 Amenaza de Nuevos Competidores.....	17
2.1.4.2 Productos Sustitutos	18
2.1.4.3 Poder de Negociación de los Clientes.....	19
2.1.4.4 Poder de Negociación de los Proveedores	19
2.1.4.5 Rivalidad entre Competidores Actuales	19
2.2 COMPAÑÍA Y CONCEPTO DE NEGOCIO	20
2.2.1 La Idea y el Concepto de Negocio	20
2.2.2 La Empresa.....	20
2.2.2.1 Nombre de la Empresa	20
2.2.2.2 Logo y Slogan de la Empresa	21
2.2.2.3 Visión	21
2.2.2.4 Misión.....	21
2.2.2.5 Principios y Valores.....	22
2.2.2.6 Objetivo General	23
2.2.2.7 Estrategia General	24
2.2.2.8 Objetivos y Estrategias.....	24
2.2.3 Estructura Legal de la Empresa.....	27
2.3 ESTRATEGIA DEL INGRESO AL MERCADO Y CRECIMIENTO	27
2.4 ANÁLISIS FODA	28

CAPITULO III	30
3 INVESTIGACIÓN DE MERCADOS	30
3.1 OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN	30
3.1.1 Objetivo General	30
3.1.2 Objetivo Específicos	30
3.2 JUSTIFICACIÓN	31
3.2.1 Práctica.....	31
3.3 PROBLEMAS DE INVESTIGACIÓN	31
3.3.1 Definición del Problema	31
3.3.2 Formulación del Problema	32
3.3.3 Definición del Tipo de Investigación.....	32
3.3.3.1 Exploratoria	32
3.3.3.2 Entrevistas a Expertos	33
3.3.4 Estudio de Fuentes Secundarias	34
3.3.4.1 Mercado Internacional.....	34
3.4 DISTRIBUCIÓN.....	41
3.5 VENTAS.....	41
3.6 SEGMENTACIÓN DE MERCADO	43
CAPITULO IV	45
4 PLAN DE MARKETING	45
4.1 ESTRATEGIAS DE MARKETING	45
4.1.1 Cliente.....	46
4.1.1.1 Segmentación de Mercados.....	46
4.1.2 Diferenciación	46
4.1.2.1 Ventaja Competitiva	46
4.1.2.2 Estrategia de Precios	47
4.1.3 Estrategia de Mercado Objetivo.....	48
4.1.3.1 Marketing Concentrado.....	48
4.2 MARKETING MIX.....	49
4.3 PRODUCTO.....	49
4.3.1 Descripción del Producto	49
4.3.2 Cartera	50
4.3.3 Niveles	50
4.3.3.1 Clasificación de Productos	50
4.3.3.2 Producto Aumentado.....	53
4.4 PRECIO.....	53
4.4.1 Costos de Vestimenta en Suiza	54
4.4.2 Fijación de Precios basados en el Valor	54
4.4.3 Estrategias de Precios	55
4.4.3.1 Estrategia para la Fijación de Precios para Nuevos Productos.....	55
4.5 PLAZA.....	55
4.5.1 Punto De Venta.....	57

4.6	PROMOCIÓN	58
4.6.1	Publicidad	58
4.6.2	Promoción.....	59
4.6.2.1	Actividades de Promoción.....	60
4.6.3	Relaciones Públicas.....	61
4.6.4	Fuerza de Ventas.....	62
4.6.5	Servicio Post- Venta	62
4.7	MARKETING DIRECTO	63
4.7.1	Marketing por Correo Directo.....	63
4.7.2	Marketing por Catalogo.....	64
CAPITULO V		66
5	PLAN DE OPERACIONES Y PRODUCCIÓN.....	66
5.1	REQUERIMIENTOS PARA PRODUCCIÓN.....	66
5.1.1	Materia Prima.....	66
5.1.2	Materia Prima y Proveedores.....	67
5.1.3	Materiales	67
5.2	CICLO DE OPERACIONES	68
5.2.1	Proceso de Producción.....	68
5.2.2	Flujograma de Procesos	70
5.3	REQUERIMIENTOS DE EQUIPOS Y HERRAMIENTAS.....	73
5.4	INSTALACIONES.....	74
5.5	LOCALIZACIÓN GEOGRÁFICA Y REQUERIMIENTO DE ESPACIO FÍSICO.....	74
5.6	CAPACIDAD DE ALMACENAMIENTO Y MANEJO DE INVENTARIOS	75
5.7	ASPECTOS REGULATORIOS Y LEGALES.....	76
CAPITULO VI.....		78
6	EQUIPO GERENCIAL.....	78
6.1	ORGANIGRAMA	78
6.2	DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES.....	78
6.3	EQUIPO DE TRABAJO	80
6.4	PERFILES DE PUESTOS	81
6.5	POLÍTICA DE EMPLEO Y BENEFICIOS	84
6.5.1	Horario de Trabajo, Vacaciones y Permisos.....	84
6.5.2	Derechos	86
6.6	EQUIPO DE SERVICIOS.....	87
CAPITULO VII.....		89
7	ACTIVIDADES NECESARIAS PARA PONER EN MARCHA EL NEGOCIO.....	89

7.1	DIAGRAMA DE GANTT	91
7.2	RIESGOS E IMPREVISTOS	92
CAPITULO VIII		94
8	RIESGOS CRÍTICOS, PROBLEMAS Y SUPUESTOS	94
8.1	RIESGOS Y PROBLEMAS PRINCIPALES	94
8.2	SUPUESTOS	95
CAPITULO IX		97
9	ESTUDIO FINANCIERO	97
9.1	OBJETIVOS	97
9.2	INVERSIÓN Y FINANCIAMIENTO	98
9.3	VOLÚMENES DE VENTAS Y PRECIOS	100
9.4	ESTADOS FINANCIEROS	102
9.4.1	Estado de Pérdidas y Ganancias	103
9.4.2	Flujo de Caja Proyectado	104
9.4.3	Balance General	108
9.5	APLICACIÓN DE LOS PARÁMETROS DE EVALUACIÓN	110
9.5.1	Tasa Mínima Aceptable de Rendimiento	110
9.5.2	Análisis de la Tasa Interna de Retorno Financiera	113
9.5.3	Análisis del Valor Actual Neto	115
9.5.4	Análisis del Período Real de Recuperación de la Inversión	116
9.5.5	Análisis de la Relación Beneficio/Costo	116
9.6	ANÁLISIS DEL PUNTO DE EQUILIBRIO	117
9.7	ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD	119
9.8	ÍNDICES FINANCIEROS	120
9.8.1	Liquidez	120
9.8.2	Rendimiento	120
9.8.3	Desempeño	121
CAPITULO X		123
10	PROPUESTA DEL NEGOCIO	123
10.1	FINANCIAMIENTO DESEADO	123
10.2	ESTRUCTURA DE CAPITAL Y DEUDA BUSCADA	123
10.3	RETORNO DEL INVERSIONISTA	124
CAPÍTULO XI		127
11	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	127

11.1 CONCLUSIONES.....	127
11.2 RECOMENDACIONES	129
Referencias	132
Anexos	136

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 2.1: PIB – Industria Manufacturera	13
Tabla 2.2: Departamento de Producción	24
Tabla 2.3: Departamento de Contabilidad	25
Tabla 2.4: Departamento de Marketing y Ventas	26
Tabla 3.1: Descripción del Producto.....	38
Tabla 3.2: Especificaciones de Colores	39
Tabla 3.3: Potencial de Producto	40
Tabla 3.4: Ventas Anuales de Empresas Peruanas	41
Tabla 3.5: Segmentación de Mercado.....	43
Tabla 4.1: Prendas	50
Tabla 4.2: Price level index for 4 groups of goods and services.....	53
Tabla 5.1: Materiales y Proveedores.....	67
Tabla 5.2: Materiales	67
Tabla 5.3: Equipos y Herramientas	73
Tabla 5.4: Inventarios.....	76
Tabla 6.1: Perfil de Puestos	81
Tabla 7.1: Diagrama de Actividades.....	90
Tabla 7.2: Diagrama de Gantt	91
Tabla 7.3: Riesgos e Imprevistos	92
Tabla 9.1: Inversiones	98
Tabla 9.2: Presupuesto de Ingresos.....	101
Tabla 9.3: Estado de Pérdidas y Ganancias	103
Tabla 9.4: Flujo de Caja Proyectado	106
Tabla 9.5: Balance General Proyectado.....	109
Tabla 9.6: Tasa Mínima Aceptable de Rendimiento	111
Tabla 9.7: Tasa Interna de Retorno (TIR)	114
Tabla 9.8: Valor Actual Neto en Base a la TMAR.....	115
Tabla 9.9: Período Real de Recuperación de la Inversión	116
Tabla 9.10: Razón Beneficio/Costo	117
Tabla 9.11: Punto de Equilibrio	118

Tabla 9.12: Análisis Sensibilidad.....	119
Tabla 10.1: Estructura de Capital	123
Tabla 10.2: Inversiones	124
Tabla 10.3: TIR Y VAN.....	125
Tabla 11.1 Resumen de la Evaluación del proyecto	129

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 2.1: Contribución del PIB por el sector industrial	13
Gráfico 2.2: Industria Manufacturera	14
Gráfico 2.3: Industrias Manufactureras Ecuador	14
Gráfico 2.4: Análisis Comparativo de las Exportaciones Textiles	15
Gráfico 2.5: Entorno Operativo	16
Gráfico 2.6: Canales de Distribución	16
Gráfico 2.7: Fuerzas de Porter	17
Gráfico 2.8: Logo	21
Gráfico 4.1: Estrategia de Marketing	45
Gráfico 4.2: Estrategia de Precios	47
Gráfico 4.3: Estrategias de Mercado	48
Gráfico 4.4: Marketing Mix	49
Gráfico 4.5: Niveles de Producto	51
Gráfico 4.6: Fijación de Precios	54
Gráfico 4.7: Participación de l Mercado de Prendas de Vestir	55
Gráfico 4.8: Total de Tiendas Especializadas Suiza	56
Gráfico 4.9: Logotipos de Tiendas Ecológicas en Suiza	57
Gráfico 5.1: Aprovisionamiento	66
Gráfico 5.2: Proceso de Producción	68
Gráfico 5.3: Flujograma de Procesos	70
Gráfico 5.4: Cadena de Transacciones de Negocios Internacionales	72
Gráfico 5.5: Mapa de Localización	74
Gráfico 5.6: Almacenamiento Producto Terminado	75
Gráfico 6.1: Organigrama	78
Gráfico 9.1: Premio al Riesgo	112



CAPITULO I

ASPECTOS GENERALES



CAPITULO I

1 ASPECTOS GENERALES

1.1 JUSTIFICACIÓN DE LA IDEA DE NEGOCIO

Según la Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Berna en una de sus Notas sectoriales publicada en el 2009, dice que una nueva tendencia es el uso de tejidos y fibras naturales que no dañen el medio ambiente. Los suizos son, generalmente, una sociedad muy preocupada por este aspecto. Por ello, los atuendos ecológicos han sido introducidos en el mercado suizo y están tendiendo un gran éxito y un gran aumento de la demanda. El objetivo es prohibir algunos métodos de teñido, productos clorados y metales pesados para evitar el peligro de cáncer o alergias y preservar el medio ambiente.

De igual forma corrobora la escritora Sabine Lauber del “Green Fashion Show” mencionando que esta moda ecológica ha tenido éxito en Suiza en la creación de la ropa de moda, estilo, hecha de tejidos orgánicos, producidos de forma justa y sostenible.

A pesar de que el mercado de productos ecológicos en Suiza es relativamente maduro comparado con el resto de la Unión Europea, se sigue desarrollando de manera dinámica y en la mayoría de segmentos existe potencial de crecimiento. (Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Berna, 2010)

La actual tendencia de la responsabilidad ambiental a nivel mundial ha aumentado en los últimos años a consecuencia de la contaminación del medioambiente esto ha llevado a la Organizaciones y Asociaciones como la ONU (Organización de Naciones Unidas) a apoyar programas como “EcoChic” el cual pretende ayudar a diseñadores que incursionen en el

medio de la moda con responsabilidad ambiental y ética, en especial motivar a que las prendas sean elaboradas con fibras naturales con procesos sostenibles y responsabilidad social. Estos programas realizan desfiles de modas y ferias para promocionar este tipo de prendas en países como Suiza, Singapur, Japón entre otros países que se consideran mercados potenciales para la venta de estos productos. (Green2Greener, 2011). En los últimos años, los indicadores reflejan una mayor tasa de penetración y amplia gama por distribuidor, por lo que actualmente casi todos los puntos de venta de Suiza ofrecen un surtido de productos ecológicos. La principal cadena de supermercados de productos ecológicos es COOP (49%) seguida a una amplia distancia de MIGROS (23%). El resto del mercado ecológico se lo reparten pequeñas tiendas y/o detallistas locales. (Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Berna, 2010)

El Ecuador cuenta con escuelas de diseño que actualmente gradúan a excelentes profesionales en diseño de moda, reflejado en la participación en diferentes desfiles de modas, eventos y ferias a nivel nacional e internacional logrando el reconocimiento de la mano de obra ecuatoriana, así lo expresa Wladimir Vargas presidente del Fashion Week Ecuador.

En algunas provincias donde se concentran comunidades indígenas se puede contar con mano de obra artesanal, en especial en la ciudad de Otavalo la cual es conocida a nivel mundial por su producción de artesanías y tejidos a mano evidenciando su gran habilidad y creatividad distintiva, así lo expresa el anuncio de la página Ecostravel International.

Según el Centro Textil Politécnico, Ecuador cuenta con la producción de lanas, vellones, algodón y seda entre las principales fibras naturales. Sin embargo a nivel de Sudamérica países cercanos como Colombia, Bolivia, Argentina y Perú pueden ser proveedores de fibras naturales como alpaca, vicuña, crin de caballo, fibra de coco, seda natural, fibra de bambú, fibra de piña, etc.

Con estos datos preliminares se decide crear una casa de modas para la elaboración de prendas finas ecológicas utilizando como materia prima la fibra natural de origen animal y vegetal que cumpla con los estándares de cuidado medioambiental por medio de las certificaciones requeridas en Europa, las prendas serán de alta calidad y de alta costura. El país de destino será Suiza, el cual es un mercado potencial porque cuenta con personas de alto poder adquisitivo y que siguen las tendencias de la moda actual y además respetan el medioambiente, por lo cual este tipo de prendas pueden tener un gran nivel de aceptación en este mercado a un precio alto lo cual asegura la rentabilidad del negocio.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo General

Elaborar un plan de negocios que nos permita determinar la factibilidad comercial y financiera para crear una casa de modas para la elaboración de prendas finas ecológicas a base de fibras naturales y vegetales para la exportación a Suiza.

1.2.2 Objetivos Específicos

1. Analizar e investigar el entorno en donde se va a desenvolver el negocio.
2. Investigar los gustos y preferencias del mercado meta para conocer el grado de aceptación del producto.
3. Plantear una estructura organizacional la cual abarque la mano de obra calificada y artesanal ecuatoriana.
4. Realizar un plan de marketing adecuado para el lanzamiento y posicionamiento del producto.

5. Diseñar estrategias eficaces que permitan desarrollar de mejor manera la cadena de valor.
6. Evaluar la viabilidad financiera del negocio.

1.3 HIPÓTESIS

Es factible comercial y financieramente crear una casa de modas para elaborar prendas finas ecológicas.



CAPITULO II

LA INDUSTRIA, LA COMPAÑÍA Y LOS PRODUCTOS O SERVICIOS



Ecuador
Ecological Stylish Clothes

CAPITULO II

2 LA INDUSTRIA, LA COMPAÑÍA Y LOS PRODUCTOS O SERVICIOS

2.1 INDUSTRIA

2.1.1 Clasificación CIU

De acuerdo al Instituto Nacional de Estadísticas y Censos la Clasificación Internacional Industrial Uniforme (CIU) de la empresa es:

SECTOR: CONFECCION - MODA

INDUSTRIA: MANUFACTURERA.

NEGOCIO: Fabricación de prendas finas ecologicas de diseñador para vestir, para mujeres, usando materia prima de fibras naturales de origen animal y/o vegetal.

2.1.2 Suiza - Delimitación del Sector

2.1.2.1 Sector Textil – Confección

La Industria textil y de la confección está formada por una serie de procesos interrelacionados que tienen como finalidad ofrecer una amplia gama de productos de vestuario, para el hogar, decoración y para usos industriales. Incluye la producción de ropa, tela, hilo y productos relacionados. (Impex, 2009)

Según la página oficial de la Asociación de industriales Textiles del Ecuador (AITE), el sector textil en el Ecuador, no se ha desarrollado con gran velocidad

como países vecinos, sin embargo se puede mencionar que las principales actividades textiles en el Ecuador se remontan desde la producción de tejidos en la época de la colonia, procesamiento de la lana (Siglo XX), introducción del algodón (1950), hasta la fabricación actual de el mencionado algodón, poliéster, nylon, acrílicos, lana y seda.

Se menciona puntos principales del estudio de mercado de la Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Quito que presenta en forma clara el punto de vista de sectores europeos con respecto al mercado del sector textil en el Ecuador en el 2010, en el cual menciona que este sector ha estado muy arraigado en la economía ecuatoriana, pero actualmente la influencia de países asiáticos ha creado un estancamiento de este sector y a la vez por no poder introducir nuevas tecnologías en el Ecuador que redujeran costos.

“En la actualidad el sector textil ecuatoriano está viviendo un proceso de transformación hacia una mayor industrialización y una reducción de los costes que permita a las empresas del país poder competir con sus socios más cercanos, Perú y Colombia, y en menor medida con Brasil”. (Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Quito, 2010). Una mejor industrialización ayudará a las empresas a ser más competitivas en el mercado extranjero y mejor aún cuando los productos sean de mejor calidad y diseño.

El diversificar la producción permite crear un sinnúmero de productos textiles como los hilados y los tejidos principalmente. Pero actualmente el sector de la confección se ha impulsado en la elaboración de prendas de vestir y manufacturas para el hogar. (AITE, 2010).

“El principal problema con el que se encuentra la industria textil ecuatoriana son las nuevas medidas que ha estado introduciendo el actual gobierno durante estos dos últimos años para proteger la balanza de pagos, que han conllevado a un aumento de los costes de los productos importados, tanto de

las materias primas como de las prendas o productos terminados” (Díaz J. 2011). Esta afirmación es en parte perjudicial ya que para el sector de la confección parte de la materia prima se la obtiene mediante importación lo cual incrementan los costos de la prenda.

“Este proteccionismo a favor de la industria local, puede conllevar, si no se toman las medidas correctas, hacia un nuevo estancamiento en la introducción de las nuevas tecnologías, así como de la variedad de productos elaborados. El principal motivo, es el acomodamiento de las empresas locales en un sistema de precios elevados, que hace que no se busque una mejora de la competitividad. Sin embargo, este efecto se puede eliminar si desde el estado se incentiva a tomar el rumbo de desarrollar una industria textil de diseño, calidad y precio.” (Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Quito, 2010) Para ello es necesario que haya empresas dedicadas a esto como por ejemplo las casas de moda las cuales se encargan de la confección de prendas de calidad y principalmente creando y diseñando prendas acorde al mercado donde se quiera incursionar.

Entre las asociaciones ecuatorianas relacionadas con el sector destaca la Asociación de Industriales Textiles de Ecuador. Asimismo, cabe resaltar el Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones (PROECUADOR) y CORPEI, que juegan un papel importante en la promoción de sector textil ecuatoriana.

El estudio abarca todos los productos del sector textil, los cuales podrían dividirse a rasgos generales en dos subsectores; textiles y confección.

2.1.2.2 El Mercado del Sector Textil en Ecuador

“El sector textil en Ecuador se encuentra, más bien estancando, principalmente debido a que la mayor parte de la producción nacional de textil es artesanal. En la actualidad, el Gobierno ecuatoriano ha intentado poner en valor la

producción nacional, a través del certificado ¡Mucho mejor! si es hecho en Ecuador!”. (Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Quito, 2010) No hay que descartar que la producción artesanal pueda tener un afecto positivo en el extranjero y más aun cuando las tendencias ecológicas están en auge, de hecho se debería ver como una fortaleza que el Ecuador tiene ante la producción textil internacional.

Es importante mencionar que según el estudio realizado por la Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Quito, las exportaciones fueron valoradas en 161,25 millones de dólares, la industria de la confección representa el 2,4% de las exportaciones ecuatorianas al exterior en el año 2009. En lo relativo a las importaciones el valor alcanzado fue de 414,72 millones de dólares lo que supone un 2,94% del total de las importaciones. Esto quiere decir que el sector de confección tiene un rol importante dentro de las exportaciones y que puede tener una tendencia positiva en el futuro si esta se sigue impulsando.

En la actualidad la industria textil ecuatoriana incluye una amplia gama de actividades, comenzando desde el hilado, a la fabricación de tejidos, como a la confección de prendas de vestir o diversos productos especiales.

Hoy en día, el mundo textil y las prendas de vestir en Ecuador forman un grupo artesano-industrial en el cual las sinergias entre ambas formas de producción pueden conseguir el desarrollo del sector y la mejora de la visión del producto ecuatoriano tanto dentro del país como en el exterior.

Esta mejora puede ser lograda a través de la mejora de la cadena de valor, el desarrollo de una moda local, realmente innovadora, que incluya la aparición de diseños y marcas conocidas, la mejora del desarrollo de productos en ciertas áreas, como en el desarrollo de nuevas fibras, punto y textiles con los que la dependencia del exterior no sea tan elevada. Pero sin duda el gran paso que tiene que llevar a cabo la industria textil es

una nueva política de marketing con la que se venda el producto ecuatoriano como garantía de calidad y diseño. (Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Quito, 2010).

Es importante que en el sector textil y de la confección se invierta en investigación y desarrollo, como primer punto obtener materia prima de calidad mejorando el proceso de extracción de fibras naturales ya sean animales o vegetales y como segundo punto desarrollar un sector manufacturero innovador y que se ajuste a las tendencias de la moda actual como por ejemplo la tendencia ecológica. Así mismo en el área de marketing se debería desarrollar planes para promocionar la producción en el exterior.

“La diversificación en el sector ha permitido que se fabrique un sinnúmero de productos textiles en el Ecuador, siendo los hilados y los tejidos los principales en volumen de producción. No obstante, cada vez es mayor la producción de confecciones textiles, tanto las de prendas de vestir como de manufacturas para el hogar”. (AITE, 2010).

El sector textil genera varias plazas de empleo directo en el país, llegando a ser la segunda industria manufacturera que más mano de obra emplea, después de la industria de alimentos, bebidas y tabacos. Según estimaciones hechas por la Asociación de Industriales Textiles del Ecuador – AITE, alrededor de 50.000 personas laboran directamente en empresas textiles, y más de 200.000 lo hacen indirectamente.

Un organismo importante para el desarrollo del sector textil – confección es la Corporación de Comercio Exterior e Inversiones de Ecuador (CORPEI) que está fomentando un plan de desarrollo de la confección y moda ecuatoriana que tiene como objetivo promocionar la moda ecuatoriana en el exterior. Entre sus propósitos están:

- Intensificación de la promoción para la inversión en mayor valor añadido en textiles y prendas de vestir.

- La disminución de las importaciones en el mercado de los textiles, así como de las prendas de vestir.
- La mejora de las capacidades de producción con la ayuda de las nuevas tecnologías.
- La mejora de las habilidades de diseño, producción y marketing.
- Apoyo institucional para un mayor desarrollo de la industria.

2.1.2.3 Industria Manufactura

El Sector Industrial del Ecuador

“La industria manufacturera, después del comercio, es el sector que más aporta a la economía del país; La industria manufacturera se constituye en el Ecuador como uno de los espacios de empleo directo de mayor repunte. Llegando a estar en los primeros lugares de sectores que más mano de obra emplea, su contribución al producto interno bruto nacional es alrededor del 14%. La rama que más aporta a la producción de este sector es la de alimentos y bebida”. (Sectores Industriales de Ecuador, 2010).

Según algunas estimaciones hechas por la Asociación de Industriales Textiles del Ecuador (AITE), alrededor de 25.000 personas laboran directamente en empresas textiles, y más de 100.000 lo hacen indirectamente.

Producto Interno Bruto

En el 2008 el sector industrial contribuyó con el 13,92% del producto interno bruto total del país. En este año la industria manufacturera, excluyendo el procesamiento de petróleo, creció 4,71% y durante los últimos años ha crecido 4,0% en promedio.

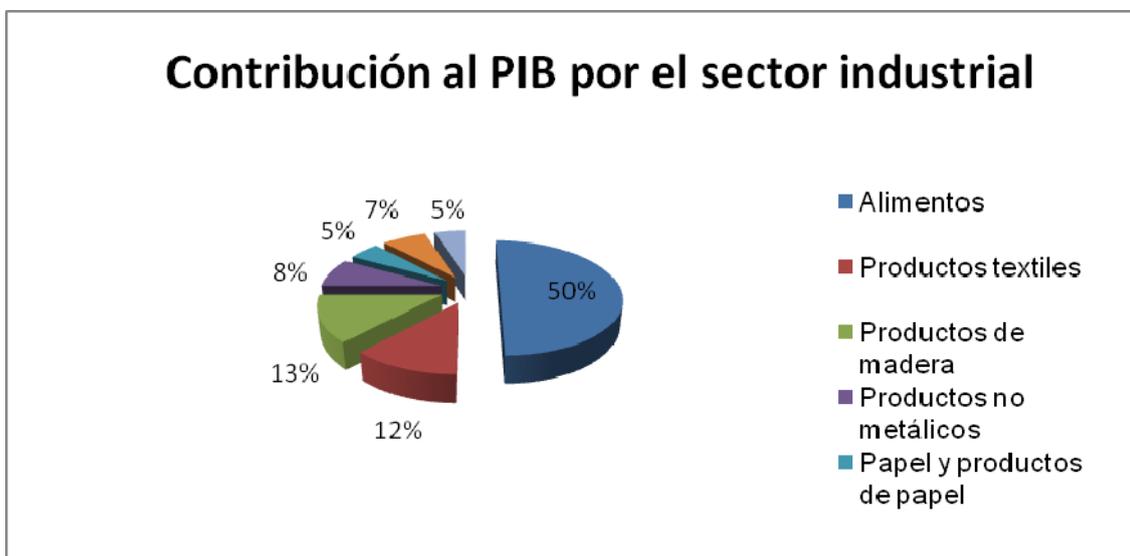
Según el Banco Central del Ecuador el PIB del 2009 fue de 4.832 millones de dólares, esto presentó un crecimiento de 2,55% en relación a 2008.

Tabla 2.1: PIB – Industria Manufacturera

Producto Interno por rama del Sector Industrial	2007 millones de dólares	2008 millones de dólares	Tasa de variación	Estructura Porcentual 2008
Alimentos y bebidas	2045	2273	11,15%	49,57%
Productos textiles	514	553	7,59%	12,06%
Productos de madera	497	571	14,89%	12,45%
Productos no metálicos	329	387	17,63%	8,44%
Papel y Productos de Papel	204	229	12,25%	4,99%
Fab. De químicos, caucho y plástico	285	331	16,14%	7,22%
Otros	209	241	15,31%	5,26%
PIB Industrial	4083	4585	12,29%	100,0%

Fuente: Banco Central del Ecuador, 2010

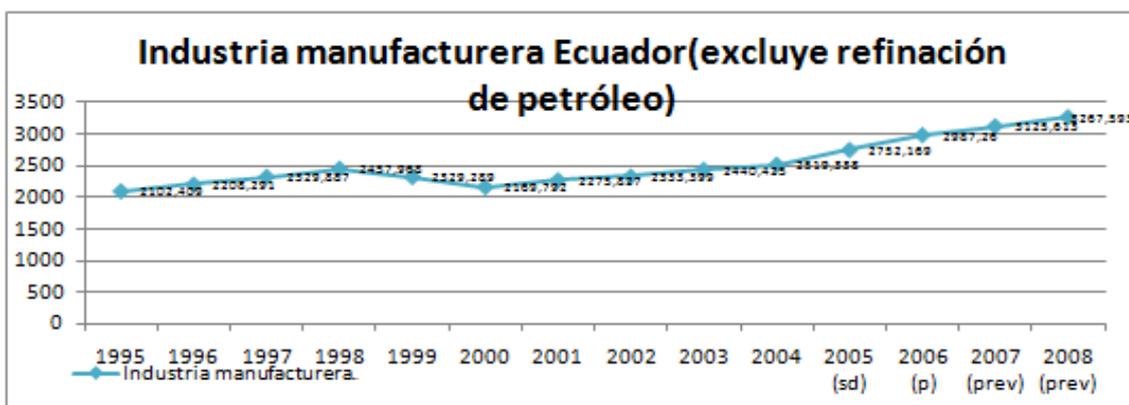
Gráfico 2.1: Contribución del PIB por el Sector Industrial



Fuente: Banco Central del Ecuador, 2010

La industria manufacturera (actividad económica que **no incluye** a la actividad de la refinación de petróleo) presentó un importante incremento lo que nos da la idea de que en los siguientes años continuara esta tendencia siempre y cuando los factores permanescan constantes.

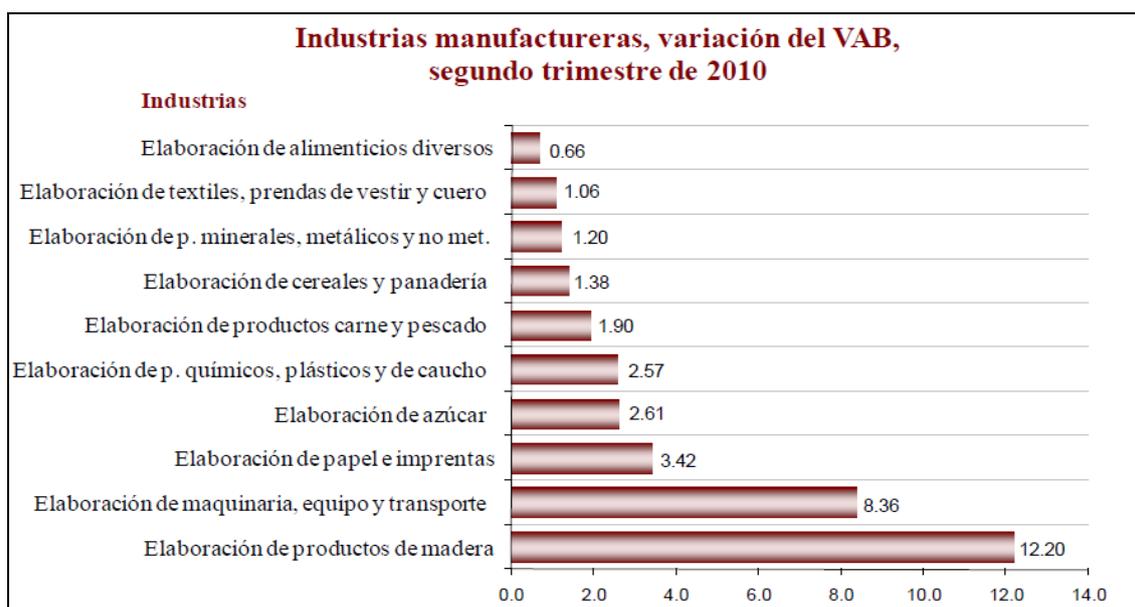
Gráfico 2.2: Industria Manufacturera



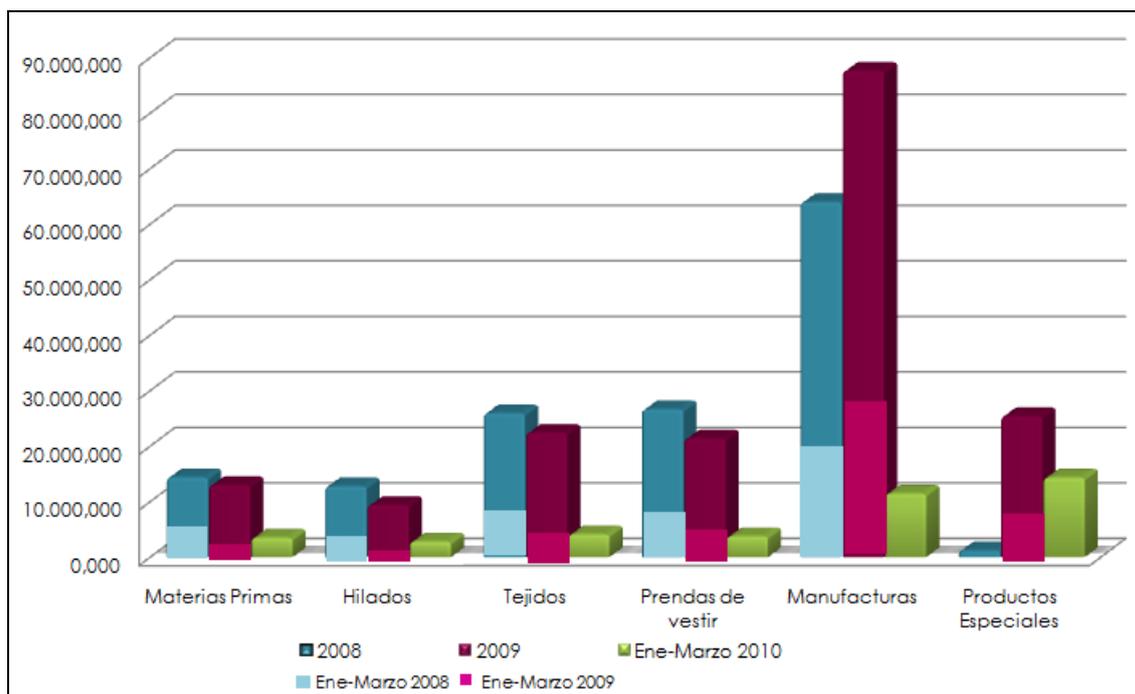
Fuente: Banco Central del Ecuador, 2010

Como se aprecia en el Gráfico 2.2, las industrias que conforman la actividad manufacturera presentaron los siguientes crecimientos (t/t-1), producción de madera, 3.20%; maquinaria y equipo y material de transporte, 8.36%; elaboración de papel e imprentas, 3.42%; elaboración de azúcar, 2.61%; producción de químicos, productos de plástico y cauchos, 2.57%; elaboración de productos de carne y pescado elaborado, 1.90%; elaboración de cereales y panadería, 1.38%; producción de minerales, metálicos y no metálicos, 1.20%; elaboración de textiles y prendas de vestir, 1.06%; y elaboración de productos alimenticios diversos, 0.66%.

Gráfico 2.3: Industrias Manufactureras Ecuador



Fuente: Banco Central del Ecuador, 2010

Gráfico 2.4: Análisis Comparativo de las Exportaciones Textiles

Fuente: Asociación de Industriales Textiles del Ecuador (AITE), 2010

En el gráfico 2.4 del análisis comparativo de las exportaciones textiles hasta el 2010 se denota que las manufacturas crecieron sosteniblemente hasta el 2009, en los cuadros comparativos del 2008-2009 y 2010 en los primeros tres meses baja la cantidad de manufacturas exportadas (materias primas, los hilados, tejidos y prendas de vestir). Sin embargo, para los productos especiales su comportamiento ha sido contrario, como por ejemplo la elaboración de Fibras Sintéticas de Poliéster, Fibras Sintéticas de Nylon, Fibras Sintéticas para la Industria Florícola (Cuerdas), Fibras Sintéticas para uso industrial, productos elaborados en gasa y algodón hidrófilos, Telas: Algodón y Poly algodón, hilos torcidos, etc. (AITE, 2010) Esto quiere decir que la industria manufacturera en el Ecuador decreció que podría ser a causa de la presencia de productos extranjeros más baratos en el Ecuador.

2.1.2.4 Macroentorno

Para el análisis del macroentorno se utilizara el libro de Negocios Internacionales de Daniels (2010); el autor propone un esquema analítico del

entorno (Gráfico 2.5) donde solo se utilizara el “**ENTORNO OPERATIVO**”. El análisis de macroentorno se encuentra desglosado en el anexo 1.1.

Gráfico 2.5: Entorno Operativo



Fuente: Daniels, 2010

2.1.3 Canales de Distribución

Gráfico 2.6: Canal de Distribución



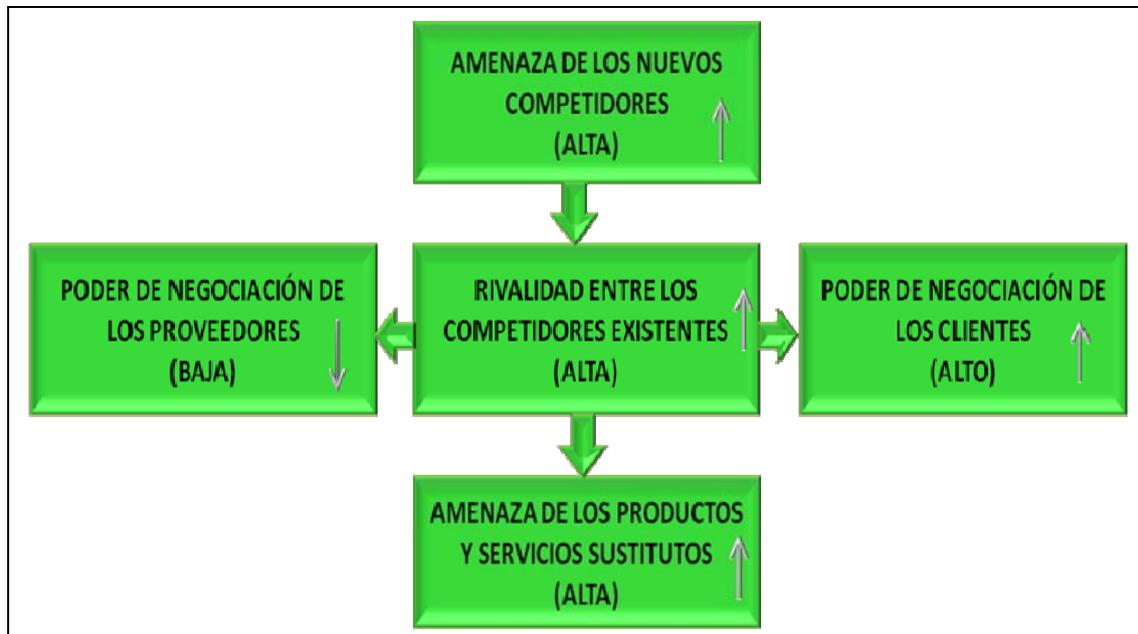
Fuente: Investigación Realizada

Elaborado por: Las Autoras

En el gráfico 2.6 se observa la estructura de los canales de distribución de prendas de vestir en Suiza, la cual está compuesta por el fabricante dedicada a elaborar prendas de vestir y entregarlos al distribuidor (Tiendas especializadas), los que compran el derecho del producto para comercializarlo en el mercado de destino y llegar al consumidor final.

2.1.4 Las Fuerzas de Porter

Gráfico 2.7: Fuerzas de Porter



Fuente: Michael Porter, 2010

Elaborado por: Las Autoras

2.1.4.1 Amenaza de Nuevos Competidores

La llegada de nuevos jugadores suele estar condicionada por la existencia o no de barreras de entrada tales como patentes, economía de escalas, requisitos de capital importante, costes de transferencia, acceso a la distribución, políticas gubernamentales, etc. (NeoEase, 2010).

La amenaza es alta ya que la inversión es relativamente baja y cualquier entrante a la industria de la confección lo puede hacer con facilidad.

Para una casa de modas el tema de economías de escala no es muy importante, ya que se elaboran cantidades pequeñas de prendas finas que son de alto precio, y no se comercializan masivamente, por lo que para los nuevos competidores no es una barrera de entrada.

Los nombres y la imagen de marca desempeñan un papel importante en este sector por lo que es difícil que nuevas marcas tengan un éxito rápido en el mercado.

2.1.4.2 Productos Sustitutos

En el caso de la industria de la moda, se habla de marcas de sustitución más que de productos de sustitución, ya que no se está analizando un producto en particular, sino el surtido completo de una marca. Debido a sus características, algunos productos están más sujetos a la sustitución de otros.

Las características principales de los productos con mayor grado de sustitución suelen ser:

- Productos con ciclos de vida cortos,
- Productos con una evolución hacia una mejora de la relación calidad/precio, y productos con altos márgenes comerciales.

En la industria de la moda, estas tres características están a menudo presentes. De hecho, debido a la externalización de la producción en países low-cost, las marcas compiten cada vez más agresivamente en mejorar la calidad-precio de sus productos, ofreciendo a los compradores todo un abanico de posibilidades a la hora de comprar. Por otra parte, las marcas tienen por lo general productos con ciclos de vida muy cortos, siguiendo las tendencias que tienden a cambiar rápidamente. Finalmente, los márgenes comerciales de este sector pueden llegar a ser bastante altos, sobre todo cuando la marca es fuerte. Por lo tanto, se puede concluir que la amenaza de sustitución es relativamente alta y es un factor que no puede ser descuidado.

2.1.4.3 Poder de Negociación de los Clientes

Los consumidores pueden tener un cierto poder de negociación cuando están muy concentrados, asociados en grupos grandes o cuando compran cantidades muy importantes de los productos o servicios ofrecidos por una empresa.

En el caso del sector de la distribución minorista de ropa, no se puede decir que los consumidores tienen mucho poder. Por otra parte, los consumidores rara vez se asocian en grupos grandes, realizan las compras de manera individual.

2.1.4.4 Poder de Negociación de los Proveedores

La capacidad de negociación de los proveedores depende de las características del sector, tales como el número de proveedores (en el caso del sector de la confección en Sudamérica sus proveedores principales son Colombia, Perú, Bolivia, entre los principales), su importancia en la cadena de valor o su concentración. Basándose en estos criterios, se puede decir que el poder de negociación de los proveedores en el sector de la moda es bajo. De hecho, la industria textil se caracteriza por proveedores que suelen estar vinculados a las decisiones de los compradores a través de las funciones de diseño y comercialización, ambas internalizadas en la organización de las grandes cadenas de distribución. (INDITEX, 2010)

2.1.4.5 Rivalidad entre Competidores Actuales

En muchos casos, este componente central del modelo de Porter es el principal determinante de la competitividad de la industria. En el sector de la distribución minorista de ropa, la competencia entre rivales es muy alta. Pueden competir agresivamente en precios así como en otras dimensiones como la calidad, el diseño, la innovación o el marketing.

En el caso de la industria de la moda en Suiza, la rivalidad es alta, ya que está ubicada geográficamente cerca de Italia y Francia los cuales son especialistas en moda. Países Latino Americanos como Perú y Colombia son los principales competidores ya que tienen más experiencia en la industria de la confección y la moda que el Ecuador; principalmente Perú que ya está en el mercado Suizo. Ver anexo 1.3.

2.2 COMPAÑÍA Y CONCEPTO DE NEGOCIO

2.2.1 La Idea y el Concepto de Negocio

El concepto de negocio se basa en la elaboración de prendas finas para exportación, en este caso se ve la oportunidad de incursionar en el mercado suizo con prendas textiles finas ecológicas y socialmente responsables, país donde son muy apreciadas este tipo de prendas y más aun cuando tienen un valor agregado como diseños exclusivos artesanales y además que son prendas ecológicas de fibras naturales de origen vegetal y animal. Por lo cual se pretende crear una “casa de modas”, la cual se encarga de recolectar materiales que cumplan con las especificaciones de fibras ecológicas y transformarlas en prendas de altísima calidad y exclusividad para la exportación a Suiza.

2.2.2 La Empresa

La empresa GEA es creada bajo la idea de una “Casa de modas”, en la cual se realizara trabajo intensivo de diseño de modas y su confección artesanal, así como el funcionamiento de áreas administrativas encargadas de internacionalizar el producto en mercados potenciales.

2.2.2.1 Nombre de la Empresa

GEA “suelo” o “tierra”; es la diosa que personifica la Tierra en la mitología griega.

2.2.2.2 Logo y Slogan de la Empresa

Gráfico 2.8: Logo



Elaborado por: Las Autoras

2.2.2.3 Visión

Ser una de las empresas más competitivas en calidad y diseño a nivel internacional en la elaboración de prendas finas ecológicas de excelente calidad, con expansiones futuras por medio de la implementación de tiendas propias en mercados internacionales pretendiendo convertirse en una empresa líder en el sector de confección y moda ecológica.

2.2.2.4 Misión

GEA será una empresa dedicada a la elaboración de prendas finas ecológicas con estilo y diseños exclusivos destinados a mercados internacionales, utilizando materiales 100% ecológicos y mano artesanal ecuatoriana; enfatizando el respeto integral al medio ambiente, desarrollo de sus empleados, accionistas, comunidad y compromiso con el desarrollo del país.

2.2.2.5 Principios y Valores

Principios

- GEA remunerará a sus colaboradores y brindará beneficios basados en las condiciones del mercado local, en la dedicación y en el desempeño de los individuos y de la empresa.
- Preservar la imagen de la empresa cumpliendo las normas y leyes medio ambientales tanto del Ecuador como de Europa.
- La comunicación abierta con los miembros activos de la empresa es primordial para crear un diálogo franco, claro y objetivo; de este modo se busca involucrar a los miembros en la toma de decisiones de la empresa.
- Buscar la calidad, tanto por razones éticas como por el convencimiento de que un buen producto constituye el medio más eficaz para conseguir la fidelización de los clientes.
- Transparencia y eficacia en los procesos.
- Motivar el trabajo en equipo y la integración de los miembros para tener un buen ambiente laboral.

Valores

- **Integridad:** “Hace referencia a alguien **recto, probo e intachable.**” (Definición.ed, 2011). Actuaremos en concordancia con nuestras palabras y nuestros valores. Respetando las leyes, las prácticas y las normas de negocios de los países donde actuamos.
- **Responsabilidad social corporativa:** “Es un término que hace referencia al conjunto de obligaciones y compromisos, legales y éticos,

tanto nacionales como internacionales, que se derivan de los impactos que la actividad de las organizaciones producen en el ámbito social, laboral, medioambiental y de los derechos humanos”. (Gestión Calidad, 2011). Es decir la empresa contribuirá activa y voluntariamente al mejoramiento social, económico y ambiental con el objetivo de mejorar la situación competitiva como valorativa y su valor añadido.

- **Puntualidad:** “La puntualidad es el cuidado y diligencia en hacer las cosas a su debido tiempo o en llegar a (o partir de) un lugar a la hora convenida” (Definición.ed. 2011). Cumplimiento de contratos con los clientes en cuanto a fechas de entrega, calidad, precios y del producto ofrecido.
- **Honestidad:** “Es aquella cualidad humana por la que la persona se determina a elegir actuar siempre con base en la verdad y en la auténtica justicia” (Planetasedna, 2011). Aplicar el valor de la honestidad entre empresa, los clientes y los empleados.
- **Responsabilidad ambiental corporativa:** “Obligación de resarcir, en lo posible, el daño causado o los perjuicios inferidos a consecuencias de actos u omisiones que ocasionan afectación ambiental” (El tigre Verde, 2011). Por medio de esta empresa se tratara de disminuir el impacto ambiental por medio del desarrollo y comercialización de productos ecológicos.

2.2.2.6 Objetivo General

Tener un ritmo de crecimiento sostenido aumentando las ventas por medio de la obtención de al menos 1 nuevo cliente (Tiendas Especializadas) por año, para llegar a ser una marca líder en el sector de la confección y moda ecológica, utilizando siempre el enfoque de Biocomercio y Comercio Justo.

2.2.2.7 Estrategia General

- **Penetración de mercados**

Esta estrategia consiste en buscar una mayor participación en el mercado, a través de un esfuerzo por aumentar la clientela o las ventas. (Crece Negocios, 2011.) Es decir por medio de la búsqueda de nuevos clientes en otros mercados potenciales con perfiles generales similares al de Suiza utilizando siempre el enfoque de Biocomercio y Comercio Justo.

2.2.2.8 Objetivos y Estrategias

Departamento de Producción

Tabla 2.2: Departamento de Producción

Objetivos	Estrategias
Elaborar al menos 3220 prendas el primer año, y a partir del segundo año se preverá un crecimiento del 10%.	Minimizar el tiempo de entrega de materia prima por parte de los proveedores por medio de la compra anticipada y el transporte propio de la empresa.
	Sistematizar la producción con respecto al tiempo de entrega del producto por medio de un plan de acción.
Garantizar al 100% la calidad de las prendas ecológicas en el mercado Europeo.	Por medio de certificaciones tanto de la materia prima (proveedores) como del producto (empresa). Con Certificaciones ambientales como las normas GOTS para textiles ecológicos.

Elaborado por: Las Autoras

Departamento de Contabilidad

Tabla 2.3: Departamento Contabilidad

Objetivos	Estrategias
Controlar al 100% los procesos administrativos, financieros y comerciales.	Diseñar procedimientos en las áreas administrativas y financieras, de tal forma que se establezcan controles presupuestarios y
Tener un manual de procedimientos en las áreas administrativas eficientes y de calidad.	contables, formalización de los procedimientos en las distintas áreas y mayor eficiencia de las operaciones.
Incrementar los rendimientos de la empresa logrando aumentar las ventas en un 10% para el primer año.	Estar presente en gran cantidad de eventos comerciales Realizar alianzas estratégicas necesarias con organizaciones de apoyo como Pro Ecuador (Instituto de promoción de exportaciones e inversiones), Ministerio de Relaciones Exteriores, CORPEI.
Obtener una rentabilidad de 46.3% para ser atractivos a instituciones financieras e inversionistas privados.	Hacer seguimiento a los presupuestos planteados, llevar indicadores de cumplimiento, controlar los costos, vigilar los indicadores financieros.

Elaborado por: Las Autoras

Estrategias de Marketing y Ventas

Tabla 2.4: Departamento Marketing y Ventas

Objetivos	Estrategias
Captar 2 clientes (Tiendas especializadas) en el primer año.	Participar en ruedas de negocios, ferias, eventos, desfiles, etc.; donde se puede contactar a los posibles clientes y negociar.
Pertener al menos a una organización internacional ecológica en el primer año.	Buscar establecer relación con Eco Chic, Panda Shop, Green2Greener, etc.
Posicionar la marca en la mente del consumidor por lo menos el 80% del segmento de mercado establecido.	Ofreciendo un producto de calidad en lugares estratégicos (privilegio en perchas estratégicas) y por medios de comunicación eficaces (publicidad de la tienda especializada Ejm catálogos, revistas, vía electrónica, tv, etc.). Tener una buena imagen de la marca y empresa por medio de la presentación del producto en el etiquetado y empaque siempre reflejando que es un producto 100% ecológico y 100% hecho por manos ecuatorianas.
Vender 3220 productos al finalizar el primer año	Conseguir pedidos de por lo menos dos tiendas especializadas por medio de las rondas de negocios en las ferias comerciales (participación en show rooms 2 veces al año. Ejm: Textil Mode Center, Eco Chic, BLICKFANG, ORNARIS ZÜRICH, TCMFEMME).
Lograr una participación de mercado del 2% para el segundo semestre.	Enfocarse en un segmento de mercado específico
Alcanzar el 100% de cumplimiento de entregas.	Una planificación automatizada para alcanzar una buena productividad de la cadena de suministro y para hacer las entregas a los clientes en el plazo requerido por los mismos.
Hacer conocer el producto al menos a 70% del segmento elegido en la primera campaña publicitaria.	Exhibir las prendas en tiendas ecológicas reconocidas como Tucano, Migros, Coop, etc. Las prendas deben tener un lugar visible y agradable dentro de la tienda donde se exhibirá y promocionara la marca. Usar medios de comunicación como estar presentes en los catálogos, revistas y demás publicidad que utilicen las tiendas especializadas.
Maximizar el tiempo medio de Retención de los clientes (Tiendas especializadas).	Por medio de la firma de contratos de compra a largo plazo.
Apoyarse en al menos un instituto público o privado de ayuda comercial y promoción internacional.	Recurrir al apoyo de Pro Ecuador (Instituto de promoción de exportaciones e inversiones), Ministerio de Relaciones Exteriores, CORPEI, etc.

Elaborado por: Las Autoras

2.2.3 Estructura Legal de la Empresa

Para el presente plan de negocio se podría elegir crear una compañía anónima será una sociedad cuyo capital, dividido en acciones negociables, estará formado por la aportación de los accionistas que responderán únicamente por el monto de sus acciones, según la Ley de Compañías.

Estas sociedades están sujetas a todas las reglas de las sociedades mercantiles anónimas. Los empresarios ecuatorianos escogen mayoritariamente esta figura legal para la constitución de sus empresas.

La negociabilidad de las acciones es el punto fundamental de esta figura legal y, un segundo elemento, el límite de la responsabilidad hasta el monto de aportación, parecen ser los elementos de la preferencia. (Ley de Compañías, 2011). Mayor información se puede encontrar en el Anexo 1.2

2.3 ESTRATEGIA DEL INGRESO AL MERCADO Y CRECIMIENTO

La estrategia de ingreso de las prendas de vestir ecológicas al mercado Suizo se lo realizará de forma "Indirecta", es decir que se vende a través de terceros, en este caso "Distribuidores" que son las tiendas especializadas.

Después de estar presente en el mercado suizo se pretende entrar en una etapa de expansión a nuevos nichos de mercado potenciales en Suecia, Francia, Italia. Alemania, China entre los principales con el mismo Canal de Distribución. El medio para llegar a nuevos mercados será la participación en Ferias comerciales, Rondas de Negocios, desfiles de moda y eventos relacionados con este tipo de negocio.

La expansión también tiene como probabilidad la creación de tiendas propias en estos países.

2.4 ANÁLISIS FODA

El análisis FODA se muestra en el anexo 1.4.

CAPITULO III

INVESTIGACION DE MERCADOS



CAPITULO III

3 INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

La investigación de mercado que se presenta a continuación tiene como fin determinar los gustos y preferencias del mercado a Suizo, por medio de la obtención de información sobre la industria de la confección y moda, tendencias necesidades, gustos y preferencias del consumidor.

Para lo cual, se selecciono un diseño de investigación exploratoria para obtener información cualitativa basada en datos secundarios de fuentes externas y entrevistas a expertos.

3.1 OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN

3.1.1 Objetivo General

Determinar si es factible la comercialización de prendas finas ecológicas en el mercado Suizo.

3.1.2 Objetivo Específicos

- Conocer las tendencias de compra de prendas de vestir en Suiza, para en base a este hacer un estudio de mercado fiable que permita saber si es factible o no vender un nuevo producto.
- Identificar el mercado potencial para la venta de prendas finas.
- Conocer cuál es el precio viable en el que se puede vender este nuevo producto en Suiza.
- Saber si el producto va a hacer aceptado en el mercado Suizo.

- Conocer las tendencias de moda en Suiza para adaptar el producto.
- Conocer el proceso de distribución de prendas de vestir en Suiza.
- Conocer sobre la promoción de prendas de vestir en Suiza.
- Analizar los resultados del estudio de mercado para poner en marcha el proyecto.

3.2 JUSTIFICACIÓN

3.2.1 Práctica

Se considera cuando su desarrollo ayuda a resolver un problema o por lo menos propone estrategias que ayudaran a resolverlo. (Bernal A. 2000)

La elaboración y comercialización de prendas finas ecológicas a Suiza tiene una justificación practica ya que actualmente la tendencia a consumir productos ecológicos y socialmente responsables ya no es solo una moda u opción sino es una responsabilidad, por lo que se han creado diversos programas para el cuidado del medio ambiente entre ellos "ECOCHIC", referente a moda ecológica con su sede en Ginebra Suiza, con ayuda de la ONU, pretendiendo motivar la compra y el uso de prendas de vestir ecológicas que resolverían en gran medida la contaminación ambiental. Con esta preliminar se ve la posibilidad de entrar al mercado suizo.

3.3 PROBLEMAS DE INVESTIGACIÓN

3.3.1 Definición del Problema

El problema principal se basa en saber si los habitantes de Suiza están dispuestos a comprar prendas finas ecológicas.

3.3.2 Formulación del Problema

- ¿Los habitantes Suizos tienen la tendencia a comprar prendas ecológicas?
- ¿Cuáles son las tendencias de consumo en las prendas de vestir?
- ¿Cuál es el mercado meta?
- ¿Cuáles son los gustos y preferencias con respecto a diseños como material y calidad de prendas de vestir?
- ¿Cuáles son los precios de compra?
- ¿Cuáles son los lugares de compras habituales?
- ¿Cuáles son las fuentes de información más frecuente para publicitar el producto?

3.3.3 Definición del Tipo de Investigación

3.3.3.1 Exploratoria

Se utilizara la investigación exploratoria ya que esta sirve para proporcionara al investigador un panorama amplio y general acerca del fenómeno que se desea investigar. (Introducción a la investigación de mercados, 2009).

Para efectuar la investigación exploratoria se basara en los siguientes puntos:

- Entrevistas a expertos o a individuos con conocimientos del tema
- Estudios de fuentes secundarias
- Análisis de casos relacionados

No se realiza encuestas ya que al ser un producto de exportación es muy difícil llegar con las encuestas a las personas en Suiza, causando un error en la recolección de datos. Para obtener datos similares a los que se obtendría en la encuesta se realiza estudios de fuentes secundarias y de encuestas realizadas por expertos en comercio. Por lo tanto, se utiliza solamente los tres puntos mencionados anteriormente.

3.3.3.2 Entrevistas a Expertos

Los expertos elegidos para analizar el mercado local e internacional son los principales exponentes en la producción textil en el Ecuador, como por ejemplo La Asociación de Artesanos de Cotacachi, La Asociación de industriales textiles del Ecuador (AITE), diseñadores que tienen experiencia en el mercado europeo como Abel Lara y Adriana Cobo, también se cuenta con la entrevista del empresario Felipe Segovia que es dueño y fundador de “PAQOCHA” empresa dedicada a la elaboración de prendas de alpaca para la exportación a pises Europeos. La entrevista con la Ing. Verónica Silva dará una idea sobre el desarrollo sustentable en este caso de productos ecológicos.

Descripción de Entrevistados

- Felipe Segovia Gerente Propietario de PAQOCHA
- Javier Díaz Crespo Gerente de la Asociación de Industrias Textiles del Ecuador (AITE)
- Leonardo Albear Presidente de la Asociación de Artesanos Cotacachi
- Abel Lara Diseñador de Moda
- Adriana Cobo Diseñadora de Moda
- Ing. Verónica Silva- Desarrollo Sustentable

El cuestionario de las entrevistas se hizo en forma individual para cada uno de los entrevistados.

La estructura del cuestionario fue simple desde lo más general hacia preguntas específicas y repreguntas entre la entrevista. Se puede revisar los cuestionarios en los Anexos 2.

Descripción y evaluación de la recolección de datos

En el anexo 2.1 se describe el análisis de cada entrevista realizada. Y en el anexo 2.2 se puede encontrar las estructuras de cada entrevista.

3.3.4 Estudio de Fuentes Secundarias

3.3.4.1 Mercado Internacional

Fuente Secundaria I

Análisis cualitativo de los gustos y preferencias del mercado Suizo

Para obtener datos reales que ofrece la Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Berna que nos ayudara a hacer un Análisis Cualitativo de los gustos y preferencias del mercado Suizo:

Suiza cuenta con uno de los mayores ingresos per cápita del mundo, lo que impulsa el consumo. Esto conlleva que se consuma más en prendas de vestir que en otros países con menores ingresos.

Como en la mayoría de las sociedades, en Suiza es la mujer la que invierte más dinero y tiempo en la compra de ropa y accesorios.

En general, pueden distinguirse seis grandes tipos de motivaciones entre el consumidor de ropa:

1. Antojo o simple placer a la hora de comprar artículos de confección:

Esto suele ser una actitud típica de las mujeres. La mayoría de las consumidoras suizas, manifiestan su disposición natural a ir de compras. El componente irracional de la compra innecesaria sigue siendo una de las principales motivaciones que impulsa a la mayoría de consumidoras a

dirigirse a la tienda. De acuerdo a un estudio realizado por la revista alemana Brigitte sobre el comportamiento del consumidor en Europa, alrededor de un 70% de las consumidoras suizas justifican el ir de compras por la diversión que esto les causa.

- 2. Influencia de los medios:** Las revistas de moda, a pesar de sus amplias ventas, no ejercen en Suiza un papel decisivo a la hora de incitar al consumidor a comprar los productos que se anuncian en ellas. Un gran número de lectores permanecen pasivos ante los reportajes y artículos de moda.
- 3. Interés por las innovaciones y tendencias:** Aunque este apartado sea aplicable especialmente a la cosmética y perfumería, más activos a la hora de introducir nuevas variantes en sus surtidos, lo cierto es que existe un segmento de la clientela, en verdad no demasiado representativo en Suiza, que se siente especialmente atraído por las últimas tendencias que presentan las marcas de ropa.
- 4. Confianza en la marca:** Las marcas juegan un papel muy importante en la elección del comprador. Hay que señalar que el consumidor suizo se siente más predispuesto a considerar la relación calidad/precio, y a veces sólo el precio, antes que la propia marca. El consumidor marquista, vestido siempre a la última y que gasta grandes cantidades de dinero en ropa de marca no ha encajado dentro del prototipo de consumidor suizo media.
- 5. Compra racional:** Este tipo de motivación se corresponde en especial con consumidores que comparan precios antes de decidirse por la compra y están siempre atentos a las ofertas. La espontaneidad no entra en sus cálculos y por lo general nos encontramos ya dentro de un segmento de cierta edad.

6. Preocupación por el medio ambiente: Una nueva tendencia es el uso de tejidos y fibras naturales que no dañen el medio ambiente. Los suizos son, generalmente, una sociedad muy preocupada por este aspecto. Por ello, los atuendos ecológicos han sido introducidos en el mercado suizo y están tendiendo un gran éxito y un gran aumento de la demanda. El objetivo es prohibir algunos métodos de teñido, productos clorados y metales pesados para evitar el peligro de cáncer o alergias y preservar el medio ambiente.

- **Vestidos y trajes:** La sociedad suiza no es gran consumidora de este tipo de vestimenta. Los trajes son usados, principalmente, para trabajar y, a diferencia que en España que casi todas las empresas requieren este tipo de prenda para un día laboral, en la confederación lo suelen usar, únicamente, los altos cargos de grandes empresas. Usualmente invierten bastante dinero ellos, ya que buscan calidad. Las mujeres llevan trajes de chaqueta con falda o pantalón, blusa y, comúnmente un pañuelo de cuello a juego. Los hombres traje de chaqueta, camisa y corbata.
- **Atuendos ecológicos:** Básicamente entre hombres y mujeres de edad media, preocupados por el medio ambiente y que están dispuestos a pagar más por las prendas, siempre y cuando se respete la naturaleza. Los suizos están muy preocupados por el medio ambiente y cada vez demandan más este tipo de prendas.
- **Prendas de vestir baratas:** Consumidores más indiferentes ante la moda que compran en función del precio dejando en un segundo plano la calidad. En general, se preocupan poco por la indumentaria exterior. Es un tipo de consumidor bastante representativo de Suiza a pesar de los elevados ingresos per cápita.

Por lo tanto, nos encontramos por un lado con compradores de ropa cara o barata.

No hay prácticamente cabida para la gama de precio medio, ya que o bien prima el precio, comprándose ropa barata o bien prima la calidad, adquiriendo en este caso ropa de marcas caras.

Las temporadas de venta comienzan en Suiza antes que en el resto de los países de Europa.

Las colecciones de primavera-verano suelen ponerse a la venta a partir de mediados de Enero o principios de Febrero hasta la primera-segunda quincena de Julio, época en la que empiezan a comercializarse las colecciones de otoño invierno.

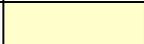
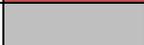
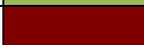
Fuente Secundaria II

El siguiente cuadro se realizó extrayendo información de fuentes secundarias como revistas de moda en Suiza y en Europa, en estas revistas se pudo encontrar mucha información sobre tendencias, estilos, diseños, cortes, colores que están actualmente en boga y también proyecciones para el próximo año. Resumiendo la información se presenta en la siguiente tabla:

Tabla 3.1: Descripción del Producto

PRENDA	MODELOS	COLORES	CORTES
Capas y Ponchos	Sherlock Holmes.	Negro, gris, blanco, beige	Tipo trenca, a modo de poncho, con mangas de murciélago, adornadas con tachuelas.
Abrigo XXL	Estilo Gótico.	Colores oscuros	Tipo victoriano o con algo de vuelo a la altura, con solapas maxi, con cinturón.
Vestido Retro	Modelos inspirados en la posguerra.	Estampados oscuro - claros	De escote cerrado, a la rodilla, corte a la cintura y prints de todo tipo.
Vestido saco	Minimal, depurado y de líneas geométricas.	Colores oscuros.	Tipo saco o en forma trapezoidal.
Jersey de punto	Aspecto rústico y artesanal con lanas japeadas.	Negro, gris, blanco, beige.	Se llevan de lana gruesa y en talla maxi.
Jersey	Cardigans.	Negro, gris, blanco, beige, rosa, café, mostaza, azul, lila.	A medida.
Cazadora tipo bomber	Sport.	Colores oscuros.	Las cazadoras abultadas, un poco bomber, con cremalleras y cuellos o puños de punto.
La americana	Tipo frankenstein, urbanas o formales.	Claros. Oscuros	Americanas de hombros exageradas.
Abrigo sesentero	Estilo de los 60 tipos Twiggy y British.	En cuadros en colores ácidos.	Cortes por encima de la rodilla.
Abrigo masculino	Estilo príncipe de Gales.	Colores oscuros.	Hombreras marcadas, solapas XL.
Abrigo de pelo largo	Estilo King Kong.	Bicolor.	Largo XL, tres cuartos, pelo largo.
Abrigo patchwork	Estilo Hippy.	Tipos escoses cualquier color.	Distintos materiales y texturas con aire artesanal.
Chales	Prendas simples con materiales naturales.	Negro, blanco, marrón.	Tejidos, punto y cortes de cuero.
Boleros	Prendas simples con materiales naturales.	Negro, blanco, marrón.	Tejidos, punto y cortes de cuero.
Abrigos Sweaters y	Inspirados en la gente mayor-tradicional.	Colores oscuros.	Patrones de Croshet y tejidos ajustados.
Sombreros Gorros y	Inspirados en los años 20, 50 y 60.	Negro, café, blanco, beige.	Bombines, boina, tocado, bonete.
Mitones Guantes y	Tejidos	Gris, violeta, verde oliva, café, multicolores.	Extra long arm warmers, short.
Bufandas	Versión XXL	Negro, rojo, verde, fucsia, amarillo, blanco, morado, naranja.	Tejidos en un solo color, multicolor rayas. Forma de canela.

Tabla 3.2: Especificaciones de Colores

COLORES CLAROS	
Blanco	
Beige	
Rojo	
Gris	
Siena Tostada	
Cadmio Naranja	
Color Malva	
COLORES OSCUROS	
Negro	
Azul Marín	
Turquesa	
Plomo	
Café	
Marrón	
Vino Tinto	
Azul Cobalto	
Verde Oliva	
Marrón Chocolate	

Fuente: Revista Bolero, 2011, Revista Vogue, 2011, Glamour Magazine, 2011

Elaborado por: Las Autoras

Tabla 3.3: Potencial de Producto

PRODUCTOS POTENCIALES Y PARA PROFUNDIZACIÓN EN EL MERCADO DE SUIZA								
Miles USD								
Subpartida	Descripción	Suiza	Ecuador	Suiza	Potencial Residual	Indice de Ventajas Comparativas Reveladas IVCR		
		Importa desde Ecuador	exporta hacia el Mundo	importa desde el mundo		IVCR	Normalizado	Resultado
		Promedio 2007-2010	Promedio 2007-2010	Promedio 2007-2010	Promedio 2007-2010			
1801.00	cacao en grano, entero o partido crudo o tostado.	29,602	293,638	136,071	106,469	5	0.68	Ventaja
1605.20	camarones, langostinos, quisquillas y gambas preparados o conservados.	1,021	8,176	38,342	37,322	12	0.84	Ventaja
0710.80	las demas legumbres y hortalizas	723	27,523	21,408	20,685	359	0.99	Ventaja
0604.91	partes de planta, sin flores ni capullos para ramos o adornos, frescos	119	1,758	35,081	34,962	7	0.74	Ventaja
2102.20	levaduras muertas, los demas microorganismos monocelulares muertos	56	129	9,237	9,181	995	1.00	Ventaja
8407.10	motores de embolo alternativo o rotativo, encendido chispa, para la av	16	256	2,315	2,300	5	0.67	Ventaja
0810.90	otros frutos frescos.	32	1,112	18,301	18,269	2	0.41	Ventaja
1302.19	los demas jugos y extractos vegetales.	33	233	31,469	31,436	7	0.73	Ventaja
9701.10	cuadros, pinturas y dibujos hechos totalmente a mano	21	101	1,004,612	1,004,501	1,231	1.00	Ventaja
6505.90	los demas sombreros y tocados, de punto, encaje, fieltro o de otros pu	12	645	49,396	49,384	2	0.38	Ventaja
0602.90	las demas plantas vivas (incluidas sus raíces), esquejes e injertos;	5	733	204,414	204,409	4	0.61	Ventaja
9018.90	los demas instrumentos y aparatos de la medicina, cirugía, odontología	29	783	718,690	718,661	2	0.34	Ventaja
8536.90	los demas aparatos para el corte, seccionamiento, proteccion de circui	3	234	249,576	249,573	2	0.37	Ventaja
6506.99	los demas sombreros y tocados, de las demas materias.	3	211	3,361	3,358	11	0.83	Ventaja
8414.90	partes de bombas y compresores de aire; de ventiladores; de campanas a	28	329	219,780	219,782	3	0.53	Ventaja
9006.20	instrumentos y aparatos para la medida o control de la presion	2	149	59,613	59,610	5	0.60	Ventaja
6110.20	sueteres, jerséis, pullovers, cardigans, chalecos y artículos similares	4	440	392,082	392,078	2	0.35	Ventaja
2204.10	vino espumoso	2	110	176,185	176,183	3	0.46	Ventaja
3002.10	sueros especificos de animales o de personas inmunizados y demas compo	1	175	3,805,316	3,805,314	21	0.91	Ventaja
2530.90	las demas materias minerales, no expresadas ni comprendidas en otras p	1	183	6,903	6,902	3	0.47	Ventaja
0901.21	cafe tostado sin descafeinar	1	240	74,753	74,752	2	0.37	Ventaja
8523.40	Discos, cintas, dispositivos de almacenamiento permanente de datos a base de semiconductor	1	659	779,597	779,597	16	0.88	Ventaja
3214.10	masticques; plastes (enduidos) de relleno utilizados en pintura	-	360	101,856	101,855	3	0.49	Ventaja

Fuente: Internacional Trade Center, TRADEMAP

Elaborado por: Dirección de Inteligencia Comercial e Inversiones

Este cuadro es sobre los "PRODUCTOS POTENCIALES Y PARA PROFUNDIZACIÓN EN EL MERCADO DE SUIZA" muestra una lista de los productos que se podría comercializar en Suiza, entre ellos se encuentran en la partida arancelaria 650590 artículos como sombreros y tocados de punto y en la partida 611020 artículos como suéteres, jerséis, pullovers, cárdigan, chalecos y artículos similares, en el sector de la confección. (Internacional Trade Center, 2011).

3.4 DISTRIBUCIÓN

Para la distribución de la mercadería se plantea de la siguiente manera:

- La distribución se realizara por medio de exportación indirecta a terceros en este caso tiendas especializadas ubicadas en la ciudad de Zúrich.
- Entrega mínimo 2 veces al año.
- La logística de transporte se realizara según el Incoterm que se acuerde (FOB o CIF)
- Distribución bajo pedido (demanda de las tiendas especializadas).
- Maximizar la disponibilidad del producto final con rapidez.

3.5 VENTAS

Para tener una idea clara de las ventas de empresas similares a la que se propone en este proyecto, se ha elaborado una tabla que indica sus ventas al final de sus períodos contables.

Tabla 3.4: Ventas Anuales de Empresas Peruanas

Empresas	Ventas	Período
Industria Textil Piura S.A	\$ 79,148.00	30/09/2010
Artesanías Mon Repos S.A.	\$ 549,000.00	31/12/2010
MARGA S R L	\$ 905,678.00	31/12/2010
EEFF Michell	\$ 170,671.55	31/12/2010
El Ayni S.A.	\$ 373 299,9	31/12/2002
Nakayama Del Perú S.A.C.	\$ 8,900,997.00	31/12/2009
ALLPA S.A.C.	1,051,387	31/12/2009

Fuente: Investigación Realizada

Elaborado por: Las Autoras

El propietario de Tucano, Urs Grütter, indicó a su vez que al año importan 2.500 prendas de lana de alpaca del Perú y una cifra algo menor de Bolivia.

Para el proceso de ventas se define las siguientes características:

- Ubicación estratégica de los puntos de venta (Tiendas especializadas).
- Muy poca publicidad convencional; Puntos de venta (escaparates)
- Estudio de mercado: Tendencias, segmentación de mercado.
- Adecuación de las nuevas líneas de negocio.
- Apertura de tiendas propias.
- Frecuencia de visita a locales comerciales (2 visitas/año).
- Se realizara convenios con clientes determinando el volumen, especificación del producto, fechas de entrega, precios, etc.
- El contacto con clientes se realizara por medio de ferias comerciales, rueda de negocios, vía electrónica y oficinas comerciales.
- La empresa se registrara en el Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones para promover la oferta de nuestro producto a mercados internacionales propiciando la inserción estratégica en el comercio internacional.
- La empresa tendrá contacto con EcoChic (Green2Greener) para participar en cualquiera de sus eventos con sensibilidad ambiental.

3.6 SEGMENTACIÓN DE MERCADO

Tabla 3.5: Segmentación de Mercado

SEGMENTACIÓN DE CONSUMO	DESCRIPCIÓN I	N° HABITANTES	PORCENTAJES	DESCRIPCIÓN II	N° HABITANTES	PORCENTAJES
GEOGRÁFICA						
País	Suiza	7639961	100%	Suiza	7639961	100%
Ciudad	Zúrich	1.143.000	15%	Ginebra	457700	6%
DEMOGRÁFICA						
Genero	Femenino	580644	50,80%	Femenino	232512	50,80%
Edad	25-65	434322	75%	25-65	173919	75%
Educación	Buen nivel de educación	360487	83%	Buen nivel de educación	144353	83%
PEA (Nivel de ingresos)	4500 CH	346068	96%	4500 CH	138578	96%
PSICOGRÁFICA						
Estilo de vida	Saludable y sostenible	242247	70%	Saludable y sostenible	97005	70%
Personalidad	Consciente y da apertura al cambio.	301079	87%	Consciente y da apertura al cambio.	84394	87%
MERCADO OBJETIVO I		301079		MERCADO OBJETIVO II	84394	

Fuente: Investigación Realizada
 Elaborado por: Las Autoras

CAPITULO IV

PLAN DE MARKETING



Ecuador
Ecological Stylish Clothes

CAPITULO IV

4 PLAN DE MARKETING

La Planeación de marketing implica decidir qué estrategias de marketing ayudaran a la empresa a alcanzar sus objetivos estratégicos generales. (Kotler, Armstrong., p. 65). El plan de marketing crea las relaciones con los clientes al poner en acción las estrategias de marketing, es decir que consiste en la mezcla de marketing de la empresa, que es el conjunto de herramientas de marketing utilizadas para implementar la estrategia de marketing. (Kotler, Armstrong, p. 13).

Para el desarrollo del presente capitulo se utilizará el libro “Fundamentos de Marketing” de Kotler y Armstrong. 8va Edición.

4.1 ESTRATEGIAS DE MARKETING

Para la elaboración de las estrategias de marketing se seguirá el siguiente esquema. Identificando las estrategias específicas para el mercado meta.

Gráfico 4.1: Estrategia de Marketing



Fuente: Kotler y Armstrong, 2008 Pg.

Elaborado por: Las Autoras

4.1.1 Cliente

4.1.1.1 Segmentación de Mercados

En la tabla 3.5 que se presenta en el capítulo 3 se muestra claramente las posibles segmentaciones que se toman en cuenta en este capítulo para definir el Mercado Objetivo.

Mercado Objetivo

El mercado objetivo elegido es la **Segmentación de Consumo I**, la cual describe al mercado objetivo como:

Mujeres económicamente activas, de la ciudad de Zurich, de edad media entre 25 a 65 años

4.1.2 Diferenciación

4.1.2.1 Ventaja Competitiva

Una vez decidido en que segmento de mercado se entrará, la compañía deberá decidir que posiciones quiere ocupar en esos segmentos. (Kotler et Armstrong, p.185)

Se define la ventaja competitiva del producto en base a sus atributos importantes, como:

- Prendas hechas a mano.
- Prendas hechas con materia prima de 95% a 100% natural.

- Prendas hechas con materia prima ecológica y procesos éticos.
- Prendas diseñadas pensando en tendencias europeas combinadas con el arte indígena del Ecuador.
- Prendas finas y de Calidad.

Para la comercialización de prendas finas ecológicas se requerirá posicionar como:

“Ecological Stylish Clothes”

4.1.2.2 Estrategia de Precios

Gráfico 4.2: Estrategia de Precios



Fuente: Kotler y Armstrong, 2008 Pg. 189

Elaborado por: Las Autoras

El posicionamiento “mas por mas” implica ofrecer el mejor producto o servicio y cobrar un precio más alto para cubrir los costos elevados. (Kotler, p.189)

En este plan de negocios el producto que se piensa comercializar es un artículo de lujo mejor definido como prenda de diseñador con un alto valor agregado tanto en el diseño como en el material ecológico a utilizarse para su confección, por lo cual se debe tener una estrategia de precios donde se pueda ofrecer más beneficios a un alto precio.

4.1.3 Estrategia de Mercado Objetivo

Gráfico 4.3: Estrategias de Mercado



Fuente: Kotler y Armstrong, 2008 Pg. 178

Elaborado por: Las Autoras

4.1.3.1 Marketing Concentrado

Estrategia de cobertura de mercado en la que la compañía busca la participación de uno o varios segmentos, o nichos. (Kotler, p. 180)

La empresa al ser creada como una casa de modas que elabora prendas finas ecológicas utilizará la estrategia de Marketing Concentrado, ya que busca nichos pequeños de mercado como lo describe el mercado objetivo elegido (Mujeres económicamente activas, de la ciudad de Zúrich, de edad media entre 25 y 65 años). Es decir esta clase de empresa va tras una participación grande dentro de uno o algunos segmentos o nichos.

4.2 MARKETING MIX

Gráfico 4.4: Marketing Mix



Fuente: Kotler y Armstrong, 2008 Pg.162

Elaborado por: Las Autoras

4.3 PRODUCTO

4.3.1 Descripción del Producto

El producto comprende prendas finas elaboradas con fibras naturales tanto animales como vegetales, con diseños exclusivos adaptados a las tendencias europeas con alto valor agregado de mano de obra artesanal, elaboradas exclusivamente para mujeres.

La materia prima que se utilizara en la elaboración de estas prendas son:

- Pelo fino de camélidos (Alpaca, Llama, Llamingo, Vicuña)
- Coco
- Tagua

- Cáñamo
- Crin – Pelo de caballo
- Lana de oveja
- Paja toquilla
- Seda natural
- Lana de conejo

4.3.2 Cartera

Entre las principales prendas que se consideran potencialmente exportables, tenemos:

Tabla 4.1: Prendas

Capas y ponchos	El abrigo sesentero
Abrigos	El abrigo de pelo largo
Vestidos	El abrigo patchwork
Vestido saco	Chales
Jersey	Boleros
Cardigans	Sombreros y gorros
La cazadora tipo bomber	Mitones y guantes
Sweater tipo americana	Bufandas

Fuente: Ficha Comercial de Ecuador en Suiza, 2011. Revista Elle, 2011. Revista Vogue, 2011. Revista Bolero, 2011.

Elaborado por: Las Autoras

4.3.3 Niveles

4.3.3.1 Clasificación de Productos

A las prendas finas ecológicas se definirán como **productos de especialidad**, ya que son productos de consumo con características únicas de identificación de marca por los cuales un importante grupo de compradores está dispuesto a efectuar un esfuerzo de compra especial, en este tipo de productos esta la ropa de diseñador. (Kotler y Armstrong, 2008 Pg.201)

Gráfico 4.5 Niveles de Producto



Fuente: Kotler y Armstrong, 2008 Pg.201
 Elaborado por: Las Autoras

Beneficio Básico

Producto	Beneficio Principal
Prendas Finas Ecológicas, ver anexo 3.6.	Vestir

Producto Real

Marca	GEA: 'suelo' o 'tierra'; es la diosa que personifica la Tierra en la mitología griega
--------------	--

Nivel de Calidad	Diseños exclusivos; confeccionados con tejidos altamente ecológicos, mano de obra artesanal y de primera calidad.
-------------------------	---

<p>Empaque</p>	<p>Empaque Primario: Funda yute Empaque Secundario: Largewardrobecartons Empaque de Transporte: en pallets y cubierto con plasticpacking mater.</p> <p>Etiquetado Debe constar: nombre específico del producto (en alemán, francés y/o italiano, comerciante o importador, la composición del producto, las dimensiones en sistema métrico, el precio de venta o el precio unitario, Además de la información habitual, las etiquetas de los productos biológicos (o ecológicos) deben mostrar el nombre y la dirección del productor, e indicar "producto orgánico/biológico. En los artículos de confección y de punto textil (algodón, lana, etc.). Además de la información habitual, las etiquetas de los productos biológicos (o ecológicos) deben mostrar el nombre y la dirección del productor, e indicar "producto orgánico/biológico. La etiqueta debe ser de un material resistente, preferentemente de naturaleza textil, debe estar cosida o fijada en la misma pieza de forma permanente, y debe tener la misma vida útil. Cuando el producto textil se vende envuelto, la etiqueta debe constar en la envoltura, excepto si ésta permite ver la prenda claramente desde el exterior. Se muestra en el Anexo 3.1 la muestra del etiquetado de las prendas.</p> <p>Nota: También existen requisitos de envase y embalaje con respecto a la valoración en aduana; las importaciones generalmente se gravan sobre la base del peso bruto. Si las mercancías no están embaladas o si se considera que su envase y embalaje no les brinda una protección "suficiente" contra daños durante el transporte, se les aplica una "tara adicional."</p>
<p>Características</p>	<p>Prendas de vestir para mujeres. Las prendas se elaboraran con materiales exclusivamente ecológicos, con diseños exclusivos pensados en las tendencias de moda en Suiza (Hecho a la medida). Variedad de diseños. Uso de materiales ecológicos inexplorados en Suiza. Prendas no contaminadas en el proceso de elaboración. Para diferenciarse del resto de las prendas que no son naturales, éstas llevan un sello característico y reconocido. Ideal para personas alérgicas Cuida el medio ambiente Son prendas resistentes y duraderas Los diseños son coloridos y atractivos Proporciona una ventilación natural Los tejidos se adaptan de modo apropiado a la piel Defender los derechos humanos durante los procesos de fabricación Son prendas cómodas</p>
<p>Diseño</p>	<p>Este tipo de prendas finas requieren un diseño técnico de un diseñador en modas que pueda adaptar el producto a las necesidades y deseos del cliente y además el conocimiento sobre los materiales a usarse que deben ser ecológicos, es decir se debe tener conocimientos técnicos de Alta Costura (Hecho a la medida). Ejm: Tendencias, Cortes, materiales, modelos, colores, etc.)</p>

Elaborado por: Las Autoras

4.3.3.2 Producto Aumentado

El análisis del producto Aumentado se muestra en el Anexo 3.4.

4.4 PRECIO

Tabla 4.2: Price level index for 4 groups of goods and services

	HFCE	Food and non-alcoholic beverages	Alcoholic beverages and tobacco	Clothing	Footwear
CH	148	149	112	126	118
NO	147	165	237	138	141
DK	143	136	125	125	113
FI	123	113	136	122	120
LU	120	116	88	105	108
SE	120	116	140	126	115
IE	118	120	170	95	80
FR	112	109	108	107	96
BE	112	115	100	115	111
IS	111	113	155	135	136
AT	107	115	92	103	101
NL	106	96	102	102	107
DE	104	110	98	104	102
IT	104	106	104	101	113
UK	100	102	142	89	85
EU27	100	100	100	100	100
ES	97	94	80	90	101
EL	96	98	90	107	107
CY	89	106	95	94	90
PT	88	91	83	100	86
SI	84	95	80	98	87
MT	79	93	91	88	91
EE	75	81	80	100	109
HR	74	92	82	104	96
TR	73	90	106	73	72
CZ	72	78	82	98	97
SK	71	81	82	102	91
LV	69	83	83	100	99
HU	65	81	68	85	90
LT	63	72	78	98	103
PL	63	70	74	96	85
ME	59	77	50	105	111
RO	59	67	64	94	94
BA	57	75	58	100	93
RS	52	65	49	98	96
BG	51	66	64	75	73
AL	50	70	51	77	76
MK	44	51	41	76	75
Variation coefficients:					
EA16	15.4	10.6	26.6	12.0	13.9
EU15	12.6	12.4	23.4	10.9	12.5
EU27	25.3	18.3	27.8	11.5	13.2
All 37	31.6	24.9	38.9	14.9	15.8

Fuente: Eurostat, 2010

La figura anterior muestra los índices de nivel de precios (PLIS) de gasto total en consumo final de los hogares (GCFH) en bienes y servicios en 2010. Suiza y los países del norte de Europa tienden a tener los precios más altos, mientras que el sureste de los países europeos muestra los precios más bajos. (Eurostat, 2010).

4.4.1 Costos de Vestimenta en Suiza

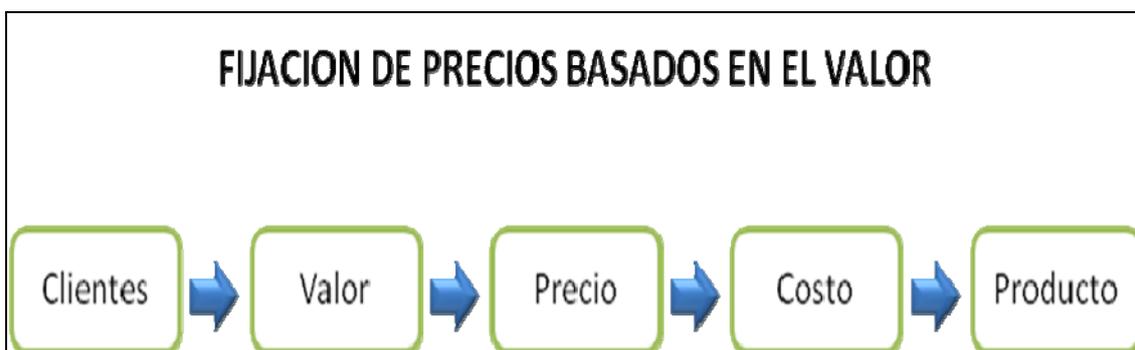
La compra de prendas de vestir en Suiza es bastante caro, los precios pueden ir en torno a los 500 CH al mes si la gente es ahorrativa, pero si el plan de gasto para la ropa de diseñador, siempre establece un presupuesto más alto. (Living in Switzerland, 2011)

El Porcentaje promedio del ingreso total que se gasta en ropa y accesorios es el 15%. (Official Government Website, 2011).

4.4.2 Fijación de Precios basados en el Valor

Se establece un precio con base a las percepciones de valor del comprador en vez de basarse en los costos del vendedor. (Kotler, p. 264).

Gráfico 4.6: Fijación de Precios



Fuente: Kotler y Armstrong, 2008 Pg. 265

Elaborado por: Las Autoras

4.4.3 Estrategias de Precios

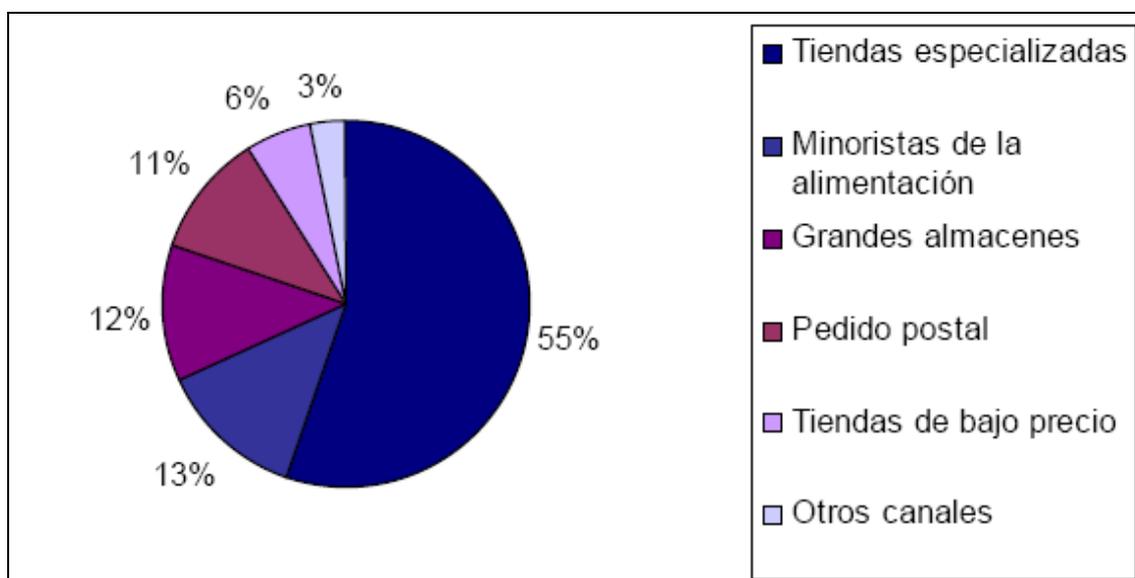
Para la fijación de precios se toma en cuenta las estrategias que presenta el libro Negocios Internacionales de Daniels J. en el capítulo de 16 de Marketing en la página 483, donde menciona que hay tres estrategias para la fijación de precios: Descremar el mercado, de penetración y la estrategia por arriba del Costo.

4.4.3.1 Estrategia para la Fijación de Precios para Nuevos Productos

Considerando que el producto es fino se puede ingresar con un alto precio, sin embargo el sector de la confección y moda es muy competitivo en Europa por lo que se decide ingresar al mercado Suizo con una estrategia por arriba del Costo, es decir establecer un precio a un margen deseado por arriba del costo.

4.5 PLAZA

Gráfico 4.7: Participación de Mercado de Prendas de Vestir



Fuente: Datos de Swisstextiles

Elaborado por: Las Autoras

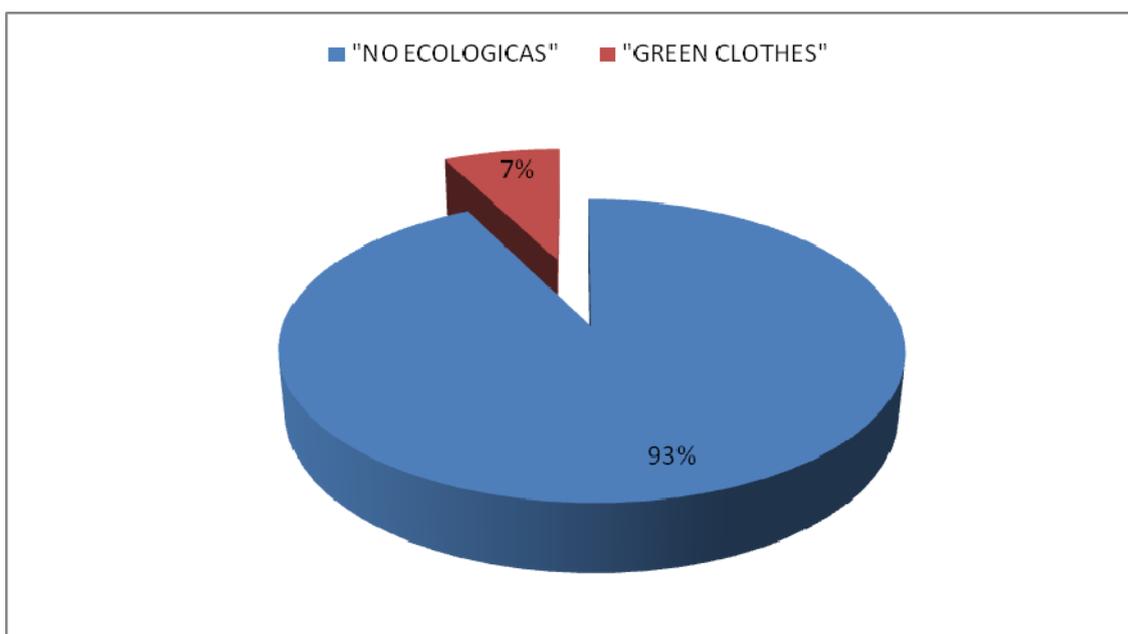
De acuerdo con la figura anterior, las tiendas especializadas juegan un papel dominante entre los canales de distribución en Suiza. Más de la mitad de las

prendas de vestir en Suiza se venden en estos establecimientos (55%), seguida de los minoristas de la alimentación (13%), grandes almacenes (12%), pedido postal (11%) y tiendas de bajo precio 6%.

Tiendas especializadas: son los principales puntos de venta de prendas de vestir en Suiza (cadenas de tiendas, boutiques, tiendas de deporte, etc.).

Las cadenas de tiendas están ganando popularidad y representan el canal de distribución con mayor éxito. (Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Berna, 2009).

Gráfico 4.8: Total de Tiendas Especializadas en Suiza



Fuente: Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Berna, 2009

Elaborado por: Las Autoras

Del 100% de empresas que operan en Suiza por medio de Tiendas Especializadas se busco cuál de ellas tiene líneas de ropa ecológicas o "Green Clothes", teniendo como resultado que solo un 7% de empresas se están dedicando a comercializar prendas ecológicas.

4.5.1 Punto De Venta

La distribución del producto se realizara por medio de tiendas Especializadas (Cadenas de tiendas o Boutiques), como:

Gráficos 4.9: Logotipos de Tiendas Ecológicas en Suiza



Fuente: Investigación Realizada
Elaborado por: Las Autoras

“El Grupo empresarial COOP es uno de los más sólidos del mercado Suizo. Es, junto con MIGROS, una de las dos principales cadenas de distribución del país”. (Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Berna, 2010).

Algunas detallistas, como las tiendas de especialidad manejan líneas estrechas de productos con surtidos profundos dentro de cada línea. Este tipo de tiendas está floreciendo actualmente. El creciente uso de segmentación de mercados, de la selección de mercados meta, y de la especialización de productos ha tenido como resultado una mayor necesidad de tiendas que se concentren en productos y segmentos específicos. (Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Berna, 2009).

4.6 PROMOCIÓN

4.6.1 Publicidad

En el ciclo de penetración al mercado, se utilizará la publicidad informativa la cual se usa intensamente, cuando se está introduciendo una categoría nueva de productos. (Kotler, 2008: Pg. 371). En este caso el objetivo es generar una demanda primaria por parte de las tiendas especializadas, pero primero se debe informar a los consumidores sobre los beneficios en cuanto a la calidad de las prendas ecológicas, diseño, historia, responsabilidad ambiental y social.

En el ciclo de crecimiento y madurez de la empresa se utilizara la publicidad persuasiva, la cual genera una demanda selectiva, es decir tratar de convencer al consumidor de que la marca ofrece mayor calidad por su dinero. (Kotler, 2008: p. 371).

Ejemplo:

- Anuncios de Prensa cada temporada.
- Catálogos impresos
- Anuncios en Revistas de Moda. (Revista Bolero de Suiza, LOHAS Journal)
- Vallas publicitarias
- Ferias comerciales, desfiles de moda y eventos (Eco Chic, Ethical Fashion Show, etc.)
- Correo directo

- Internet, por medio de una página web de la empresa para clientes y consumidores.
- Periódicos

Las ferias comerciales de textiles en Suiza se detallan en el Anexo 3.3.

4.6.2 Promoción

Se ha obtenido información de fuentes secundarias sobre la promoción de las prendas de vestir en Europa. Se obtuvo información de la página oficial del Ben Sherman, el cual es un diseñador británico que tiene tiendas de ropa distribuidas por toda Europa, menciona en uno de sus artículos sobre el Marketing en la industria de la moda. A continuación se resume lo más importante de este artículo.

El propósito de la promoción consiste en obtener y retener clientes. It covers:
Abarca:

- "Por encima de la línea", que utiliza los medios de comunicación independientes para llegar a un público más amplio con facilidad, pero sobre los cuales la empresa puede tener un control limitado, por ejemplo, la revista de publicidad. Esto llega a una audiencia masiva, pero puede ser difícil de medir su impacto.
- "Por debajo de la línea", que utiliza los medios de comunicación sobre las que la empresa tiene control, por ejemplo, correo directo. Este tipo de promoción puede ser más rentable y dar a las tasas de respuesta más fáciles de medir.

Se utilizara marketing BTL en la cual se utilizara campañas más focalizadas a un nicho, la cual es ideal para dar a conocer una marca y orientar las ventas a un mercado específico.

4.6.2.1 Actividades de Promoción

Algunas personas piensan que la promoción es sólo la publicidad pero la publicidad es sólo un aspecto. Promoción también se pueden incluir:

- Correo directo por ejemplo, catálogos, boletines de noticias que puede recibir por correo postal o correo electrónico.
- Posiciones o eventos.
- Las promociones de ventas, como descuentos, cupones de descuento o competiciones.
- Las relaciones públicas quizás a través de conferencias de prensa o participando en eventos de caridad.
- La colocación de productos.
- Marca se puede ver la marca en el diseño y la decoración de sus tiendas, sus vínculos con la música, sus campañas de publicidad, el envasado y muestra los puntos de ventas. (BEN SHERMAN, 2010).

Para la promoción a los consumidores se utilizara las siguientes herramientas:

- Cupones.
- Especialidades publicitarias (Puede ser plumas, llaveros, serillos, bolsa para compras, hieleras, etc.)

Se utilizara la herramienta para promoción industrial que está enfocado a captar posibles contactos comerciales en este caso las tiendas especializadas, por medio de:

- Rueda de negocios,
- Exposiciones comerciales,
- Desfiles de modas.

4.6.3 Relaciones Públicas

Contribuir a crear una imagen corporativa de responsabilidad medioambiental que permita, directa o indirectamente, tener un reflejo positivo en las ventas.

Las relaciones públicas tienen mayor relevancia que la comunicación en medios de comunicación masiva, puesto que permite dotar de mayor credibilidad al mensaje.

Existen algunos instrumentos de comunicación específicos para los mensajes ecológicos, tales como las etiquetas ecológicas (Gots, BioSwiss, Aenor- Medio Ambiente, Etiqueta ecológica Europea, Distintivo de Calidad Ambiental, Ángel Azul, etc.), la certificación de Sistemas de Gestión Medioambiental (ISO 14001, EMAS), las memorias medioambientales o las memorias de sostenibilidad.

El departamento de Marketing y Ventas puede desempeñar las siguientes funciones:

- Relaciones con la prensa o con agentes de prensa: es decir colocar información noticiosa en medios.
- Publicidad de productos
- Asuntos Públicos: Relaciones comunitarias locales, es decir tener relaciones con la comunidad con la que se está trabajando, en este caso varias comunidades del Ecuador como Otavalo, Atuntaqui, Esmeraldas, comunidad Salasaca, Montecristi, etc.

- Cabildeo: mantener relaciones con legisladores y funcionarios del Gobierno, como PRO ECUADOR, CORPEI, etc.
- Relaciones con Inversionistas: CFN
- Desarrollo. Relaciones con miembros de organizaciones, como la ONU, el programa ECOCHIC, Organizaciones o Asociaciones de la industria de la confección y la moda y Programas de protección medioambiental.

4.6.4 Fuerza de Ventas

Se utilizara la estructura de la fuerza de ventas por clientes en la cual se especializa en vender únicamente a ciertos clientes o industrias (Kotler, 2008: p. 516)

La política de ventas, está dirigida a la atención total del cliente, ofreciendo un servicio personalizado con gran flexibilidad en plazos de entrega y formas de pago.

La empresa contara con representantes comerciales los cuales realizaran las visitas directamente a los clientes potenciales ofreciendo el producto. Se contara con una base de datos de los principales vendedores de prendas ecológicas con el fin de ofrecerles los productos, los cuales se diferenciaran por su óptima calidad a un precio competitivo.

4.6.5 Servicio Post- Venta

El servicio de post-venta consiste en un tipo de servicio al cliente que se brinda una vez que el cliente ya ha realizado la compra del producto. (Kotler y Armstrong, 2008, p. 282)

Según la página web Crece Negocios (2011) menciona de forma concreta que los servicios de post-venta pueden ser:

Promocionales: Se otorgara ofertas o descuentos especiales para los clientes frecuentes y hacerlos participar en concursos o sorteos.

Psicológicos: Está ligado a la motivación del cliente en este caso las tiendas especializadas quienes realizaran la compra del producto. Se llamará luego de haberse realizado la venta, para preguntarle si recibió el producto a tiempo y en las condiciones pactadas.

Y para el consumidor se realizara envíos de regalos o tarjetas de saludos por su cumpleaños o por alguna festividad. Vía electrónica se puede preguntar sobre el uso del producto para conocer sus impresiones.

Tanto para el cliente como para el consumidor se ofrecerá el servicio post venta.

4.7 MARKETING DIRECTO

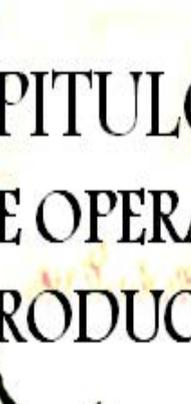
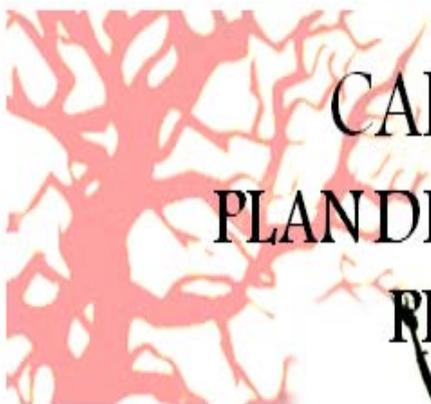
Se deberá llevar a cabo en eventos especializados que tengan que ver con el cuidado del medio ambiente y los referidos, como por ejemplo en desfiles de moda como ETHICAL FASHION SHOW y ECO CHIC.

4.7.1 Marketing por Correo Directo

Mediante envíos de cartas, anuncios, recordatorios u otros artículos a una persona ubicada en una dirección particular por medio de la base de datos de las tiendas especializadas seleccionadas. Se puede utilizar una variedad de anuncios por correo electrónico los cuales pueden tener animación, vínculos interactivos, video y audio personalizados para atraer la atención.

4.7.2 Marketing por Catalogo

Mediante catálogos impresos y electrónicos con las líneas de temporada precios, promociones e información del producto, que se envían por correo a clientes selectos y consumidores. El ejemplo del Catálogo se podrá observar en el Anexo 3.5.



CAPITULO V PLANE DE OPERACIONES Y PRODUCCIÓN



Ecuador
Ecological Stylish Clothes

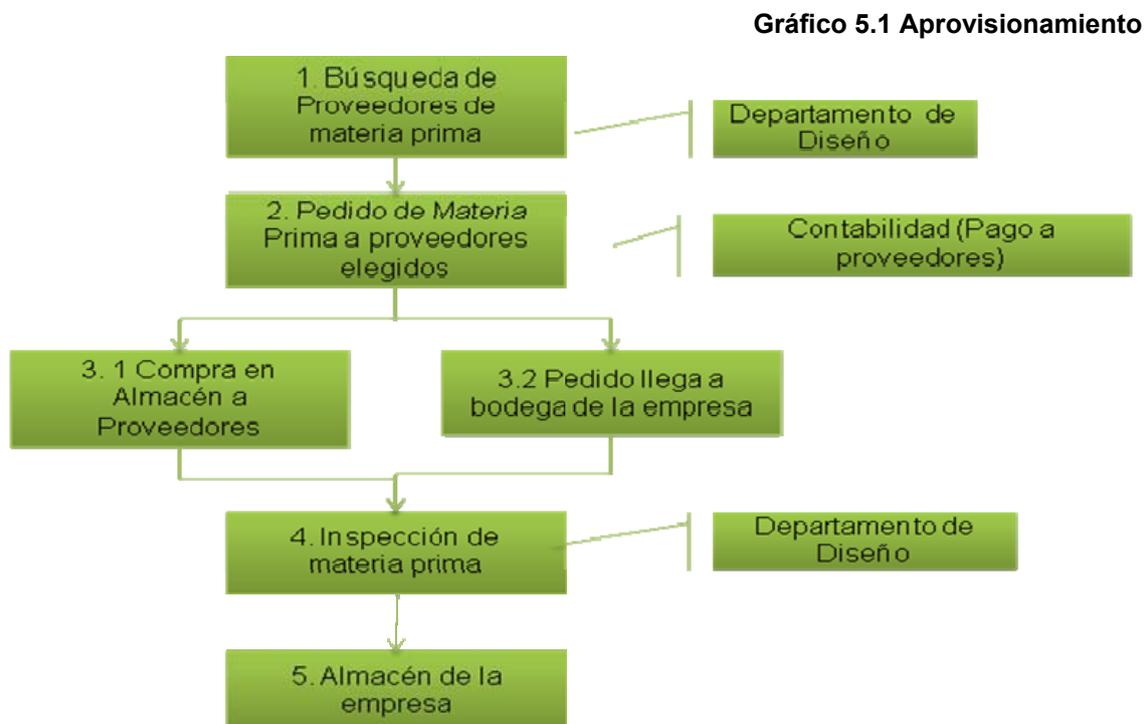
CAPITULO V

5 PLAN DE OPERACIONES Y PRODUCCIÓN

La casa de modas Gea se basa en un plan de operaciones tanto nacionales (Diseño y Producción) como internacionales (Venta y Comercialización). La cual sigue una planificación estricta en el manejo de exportación y de producción, puesto que las ventas a mercados internacionales son más exigentes en cuanto a calidad del producto, tiempos de entrega, logística, pagos, etc.

5.1 REQUERIMIENTOS PARA PRODUCCIÓN

5.1.1 Materia Prima



Fuente: Investigación Realizada

Elaborado por: Las Autoras

5.1.2 Materia Prima y Proveedores

En el siguiente cuadro se describe la materia prima a utilizarse con sus respectivos proveedores y su ubicación:

Tabla 5.1: Materia Prima y Proveedores

MATERIA PRIMA	DESCRIPCIÓN	PROVEEDOR	UBICACIÓN
Coco	Botones y accesorios	Antonela Zanchi Bototagua Internacional Corp. Bupa	Quito, Avenida el parque y Alonso Torres, Galerías el bosque local 7 y 8.
Tagua			
Crin - Pelo de caballo	Hebras	Comunidad de Guangolopo EPCEQUATER	Pichincha
Lana de oveja	Lana lista para tejer	-Comunidad - Mercado Artesanal. -Hilandería Intercumunal Salinas -Hilos Esparza	-Chimborazo -Salinas de Guaranda -Ibarra
Paja toquilla	Sombreo fino Sombrero Super fino Sombro ultra fino	-EPCEQUATEUR Taller de sombreros -Sombreros balberan	Pichincha, Manabí, Esmeraldas y Bolívar Cuenca Montecristi
Lana de conejo	Lana lista para tejer	-Nuanchi Mercado Artesanal Comunidad – Mercado -Hilandería Cabeza -Hilandería Guijarro -Hilandería Intercumunal Salinas -Hilos Esparza	-Otavalo -Chimborazo -Salinas Guaranda -Tibospungo -Ibarra
Alpaca			
Llama			
Llamingo			
Mohair			
Vicuña			

Fuente: Investigación Realizada

Elaborado por: Las Autoras

5.1.3 Materiales

Tabla 5.2: Materiales

Materiales	Cantidad	Unidades
Hilos	100	Unidades
Agujas	5	Paquetes (100 u)
Alfileres	5	paquetes (500 u)
Cuadernos de Dibujo	20	Unidades
Lápices	50	Unidades
Tiza de sastre	30	Unidades
Papel A4 y A3	5	Paquetes de c/u

Fuente: Investigación Realizada

Elaborado por: Las Autoras

5.2 CICLO DE OPERACIONES

5.2.1 Proceso de Producción

Gráfico 5.2 Proceso de Producción

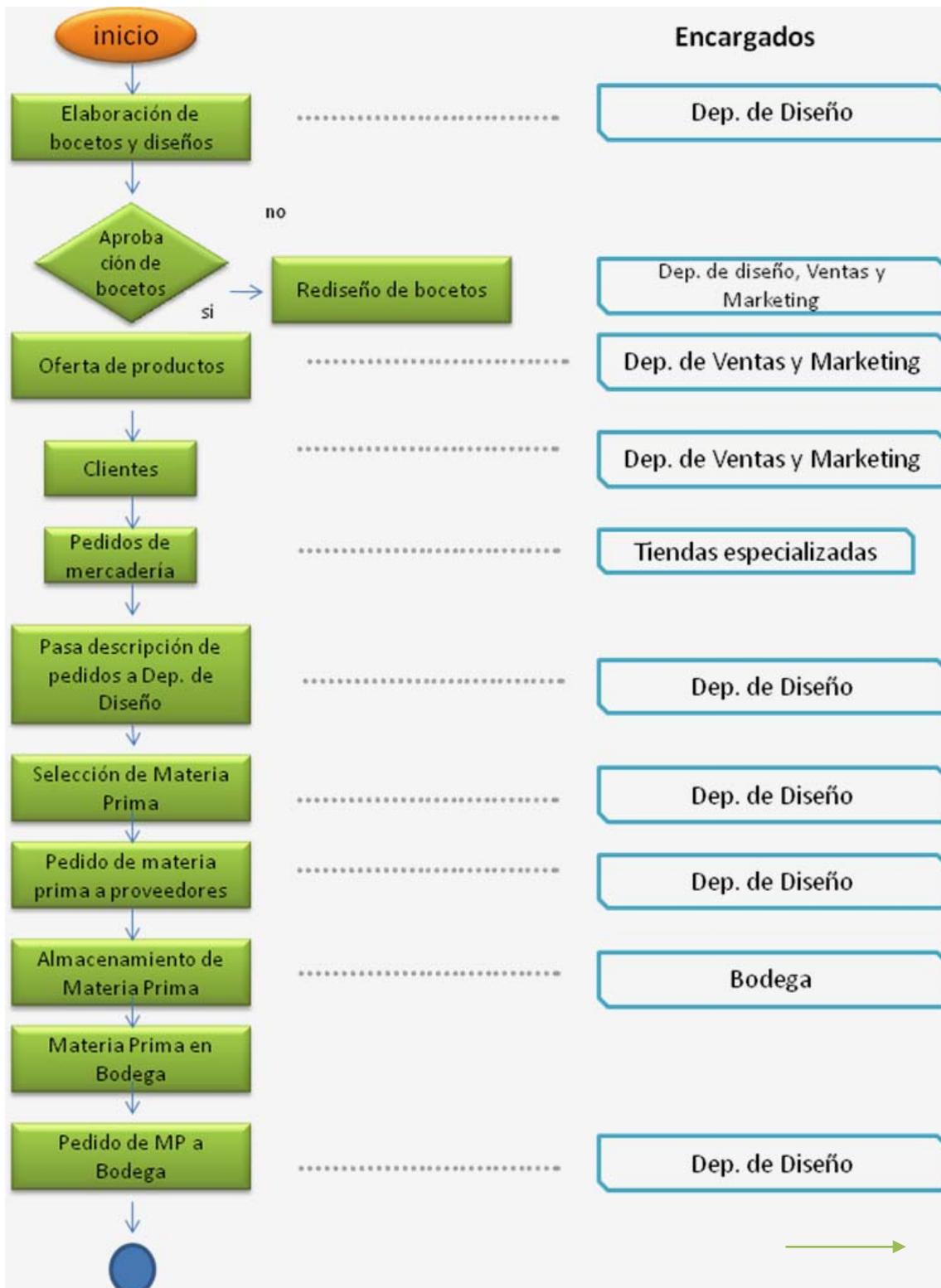


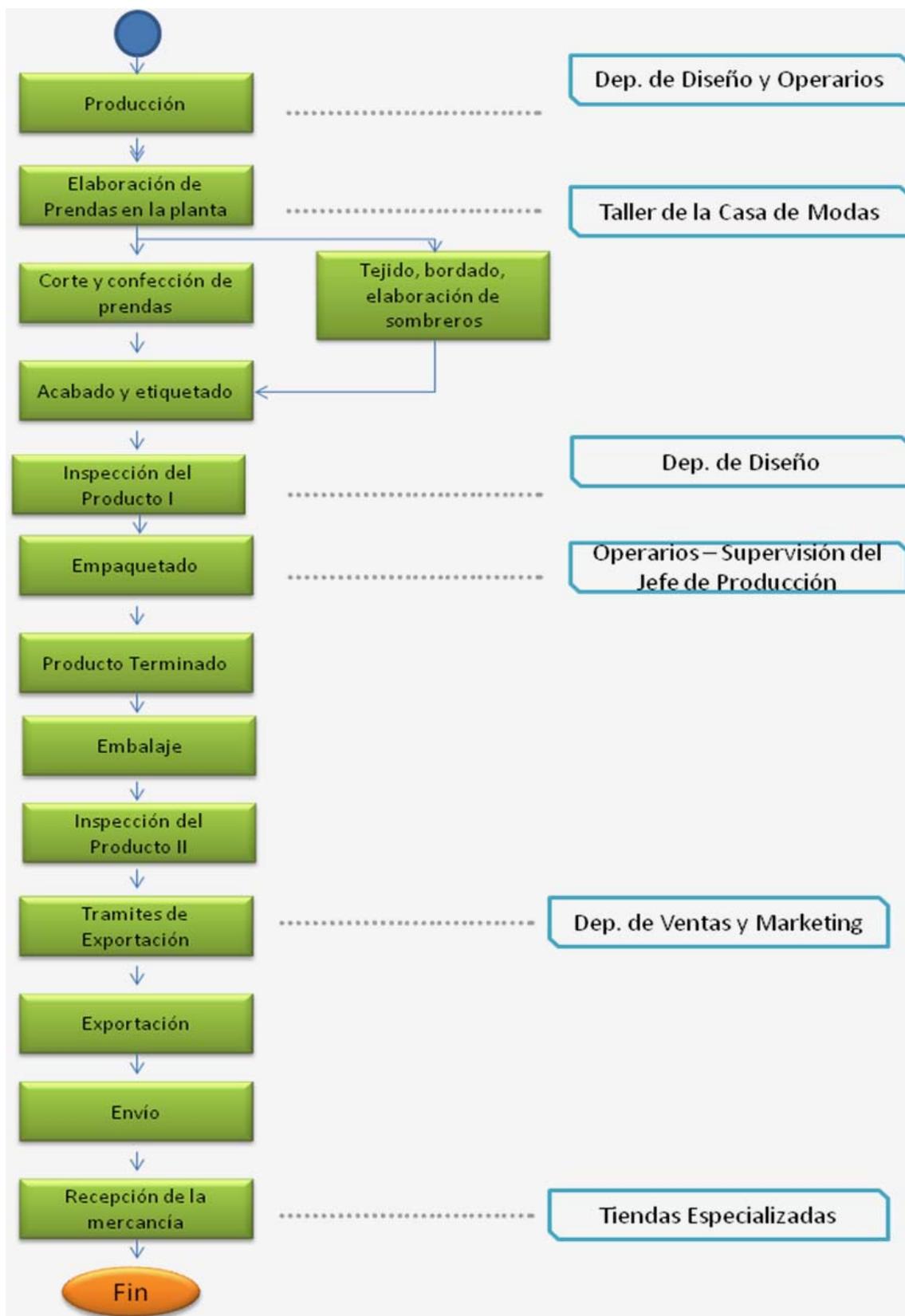
Fuente: Investigación Realizada
Elaborado por: Las Autoras

La casa de modas cuenta con un proceso de producción simple, donde se complementa el trabajo de los diseñadores y de los operarios (costureras, tejedoras, bordadoras, artesanos, etc.). El proceso comienza con el diseño de las prendas por medio de la elaboración de bocetos con respecto a los pedidos de los clientes. Estos bocetos son aprobados y pasa el pedido de materia prima a la bodega de almacenamiento para continuar con el proceso de elaboración. En el taller de confección se encargaran del corte, patronaje y confección de las prendas que necesiten este proceso y además del etiquetado de las prendas. En el caso de prendas que sean tejidas se requerirá acudir a utilizar mano de obra artesanal (contrato por obra a terceros), se puede obtener mano de obra de la comunidad de Otavalo que hacen este tipo de trabajo; de igual manera para acabados de las prendas como bordados. Para trabajar con la paja toquilla se requiere contratar de igual forma artesanos expertos en estos trabajos ya sea en Cuenca o Montecristi. Al obtener las prendas confeccionadas y tejidas pasa al taller en la planta para el etiquetado y la inspección de las prendas para después ser empacado.

5.2.2 Flujoograma de Procesos

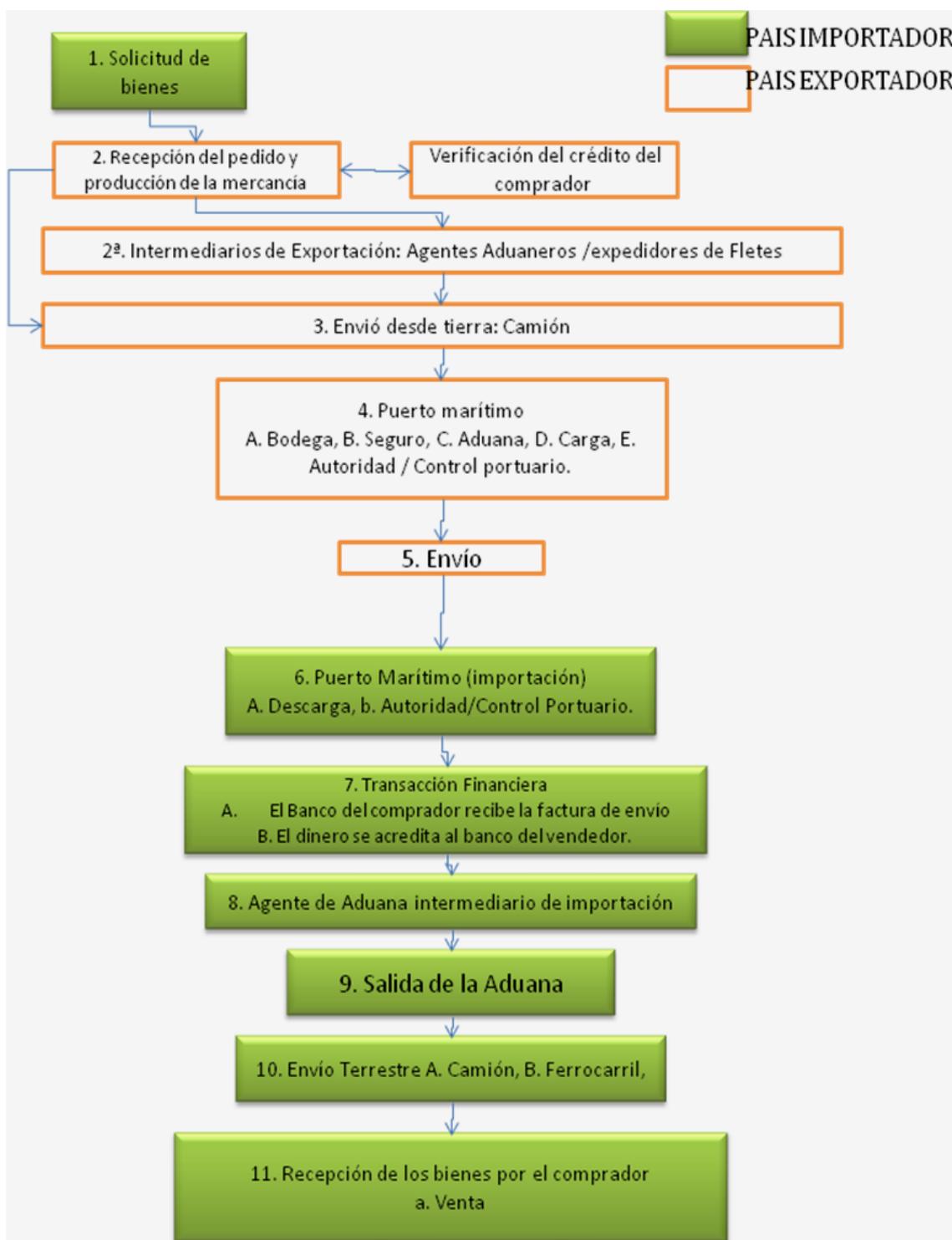
Gráfico 5.3: Flujoograma de Procesos





Fuente: Investigación Realizada
Elaborado por: Las Autoras

Gráfico 5.4 Cadena de Transacciones de Negocios Internacionales



Fuente: Investigación Realizada

Elaborado por: Las Autoras

5.3 REQUERIMIENTOS DE EQUIPOS Y HERRAMIENTAS

Tabla 5.3 Equipos y Herramientas

Equipo/Herramienta	Descripción
8 Computadoras (4mac y 4 de escritorio)	Con conexión a Internet y con el programa de diseño de modas adecuado.
3 impresoras	Color y B/N
5 teléfonos fijos	En cada área de la empresa
1 Proyector	Para exposiciones en reuniones de trabajo.
5 Calculadoras	Tanto para las áreas administrativas y primordialmente para diseñadores y taller.
8 Escritorios	Para cada departamento
1 juego Sala	Para hall
3 Maquinas de Coser	Para el área de confección y para el pegado de etiquetas y acabado de prendas.
5 Telares de mesa	Perfecto para la elaboración de chales y bufandas
5 Telares artesanales- cintura	Ideal para chales, bufandas, chalinas.
3 Telares grandes	Ideal para ponchos, vestidos y chalinas grandes.
2 Maquinas pega botones	Para pegar botones en prendas que lo necesiten.
3 Planchas	Para proceso y acabado de prendas.
5 Mesas de trabajo	Para trazar el patrón y cortar.
1 vehículo	Para el traslado de la mercadería y trámites.
5 maniqués de costura	Utilizado en el proceso de elaboración de prendas
1 vehículo	Para el traslado de la mercadería y trámites.
5 Tijeras Profesionales	Para el corte de telas.
5 Cintas métricas	Para patronaje, confección, etc.
20 Agujetas	Para tejer.
50 Crochet	Para tejer.
1000 Armadores	Para colocar las prendas terminadas.
20 Tambores	Para el bordado.
4 Juegos de Reglas geométricas para confección	Utilizadas en Patronaje.
5 Estanterías	Para colocar el material a utilizarse.
3 Espejos	1*2 m
10 percheros	Con capacidad para almacenar 30 prendas
5 Telares	Para tejido de ponchos y chales

Fuente: Investigación Realizada

Elaborado por: Las Autoras

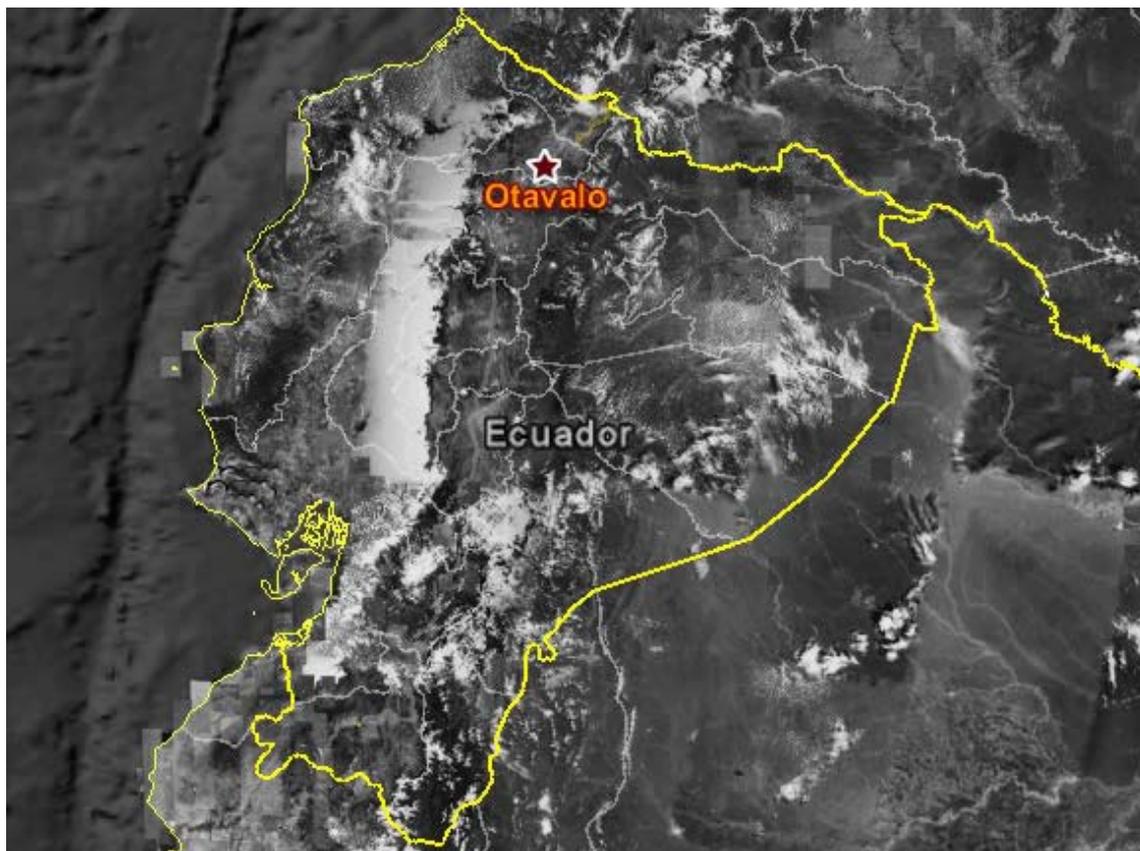
5.4 INSTALACIONES

Para las instalaciones de la Casa de Modas se arrendará una construcción adecuada para oficinas y también para un taller. Se requerirá una construcción de dos pisos, según se explica su distribución ver anexo 5.3.

5.5 LOCALIZACIÓN GEOGRÁFICA Y REQUERIMIENTO DE ESPACIO FÍSICO

La Casa de Modas estará ubicada en Otavalo, donde está cerca de algunos proveedores y está disponible la mano de obra artesanal.

Gráfico 5.5 Mapa de Localización



Fuente: Investigación Realizada
Elaborado por: Las Autoras

5.6 CAPACIDAD DE ALMACENAMIENTO Y MANEJO DE INVENTARIOS

La empresa por elaborar sus productos bajo pedido se debe de aprovisionar el 100% de la materia prima requerida, además un 20% adicional en caso de algún imprevisto. Su almacenamiento no requiere de un espacio físico amplio ni acondicionamiento para su conservación ya que es un producto no perecibles.

Para el almacenamiento del producto en proceso se requiere percheros dentro del área de trabajo con una capacidad de almacenamiento de 300 prendas.

Para el almacenamiento del producto terminado se requiere un área amplia con capacidad de almacenar 3000 a 4000 prendas.

Gráfico 5.6: Almacenamiento de producto terminado



Fuente: Investigación Realizada

En la siguiente tabla se menciona el manejo de inventarios en valores monetarios.

Tabla 5.4: Inventarios

Inventario					
	2013	2014	2015	2016	2017
Producto terminado	13.538,20	14.279,60	14.918,20	14.945,60	14.945,60
Productos en proceso	8.476,10	8.571,70	8.967,40	8.967,40	8.967,40
Materias primas	4.986,30	5.464,60	5.464,60	5.464,60	5.464,60
Materiales y suministros	479,3	526,2	526,2	526,2	526,2

Fuente: Investigación Realizada

Elaborado por: Las Autoras

5.7 ASPECTOS REGULATORIOS Y LEGALES

Los requisitos para abrir una empresa en la ciudad de Otavalo exigidos por el Municipio son:

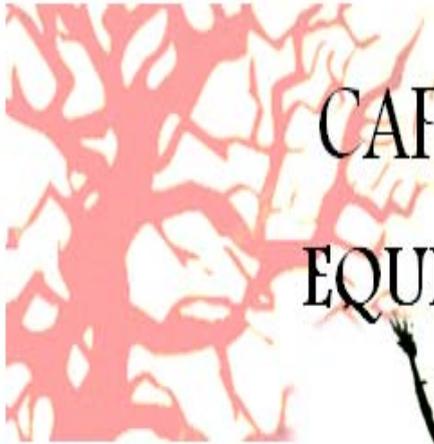
1. Formulario único de Licencia de Funcionamiento
2. Copia del Ruc
3. Copia de la Cedula de Identidad
4. Copia de papeleta de votación
5. Información de compatibilidad de uso de suelo
6. Resolución de la Superintendencia de Compañías

Otros requisitos específicos:

1. Requisitos adicionales de acuerdo al tipo de empres, para persona jurídica copia de la escritura de constitución (primera vez) y para artesanos: Calificación artesana.

CAPITULO VI

EQUIPO GERENCIAL



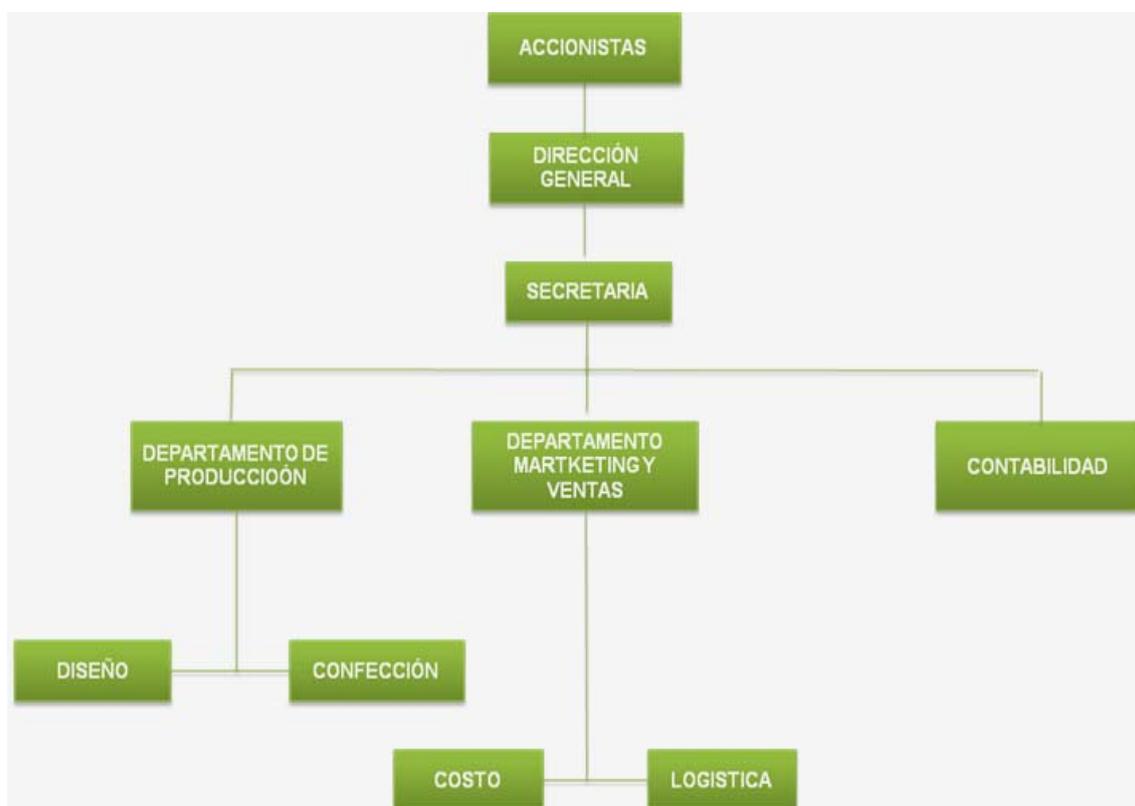
Ecuador
Ecological Stylish Clothes

CAPITULO VI

6 EQUIPO GERENCIAL

6.1 ORGANIGRAMA

Gráfico 6.1 Organigrama



Fuente: Investigación Realizada

Elaborado por: Las Autoras

6.2 DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES

Dirección General

Dirigir, controlar y coordinar las acciones del personal, vigilando que todo se realice correctamente para que la empresa pueda crecer. Se en carga de supervisar todos los puestos.

Secretaria Ejecutiva

Asistir a la Dirección General y diferentes gerencias en las labores secretariales, así como también apoyar y atender las reuniones del Consejo Directivo.

Gerente de Producción

Organización y seguimiento de la ejecución de todos los trabajos dentro del ciclo de producción optimizando y planificar los recursos productivos de la empresa para obtener un crecimiento progresivo de la productividad a la vez que se respetan los condicionantes y especificaciones de calidad.

Gerente Marketing de Ventas

El gerente de marketing y ventas debe lograr sus deberes dentro de un esquema mayor de objetivos organizacionales, estrategias de marketing y objetivos de mercado. Verificar estudios de mercado en la compra y venta de los productos y coordinación de publicidad.

Contabilidad

El cumplimiento de las políticas de administración dictadas por las autoridades competentes, respecto del gasto efectuado por las diferentes unidades administrativas, y las demás que le sean conferidas por el Director General. Elaborar los reportes e informes financieros que le sean requeridos, análisis e interpretación oportuna de la información financiera que arroja la organización.

Diseñadores

Se encargaran de los diseños de las prendas de vestir ecológicas, teniendo en cuenta las tendencias del momento.

Operarios

Elaborar los productos que se van a comercializar en la empresa.

Operar eficiente y adecuadamente las maquinas.

6.3 EQUIPO DE TRABAJO

La empresa necesitara del siguiente personal para el proyecto:

- 1 Dirección General
- 1 Gerente de producción (Diseñador)
- 1 Gerente de Marketing y Ventas
- 1 Contabilidad Financiero
- 2 Diseñadores
- 8 Operarios
- 5 Mano de obra calificada

Se buscara integrar orgánicamente la diversidad de estilos de trabajo existente a lo largo de toda la empresa.

6.4 PERFILES DE PUESTOS

Tabla 6.1 Perfil de Puestos

Nombre del puesto	Director General
Responsabilidades	Que todos los departamentos realicen sus funciones correctamente.
Requerimientos:	
Sexo	Ambos sexos
Edad	25-35 años
Estado civil	Indiferente
Experiencia	De 3 a 5 años
Idiomas	Inglés, Francés, Alemán
Estudios	Ing. En Negocios Internacional, maestría en administración y contabilidad.
Sueldo	1200
Se reportan	Accionistas
Nombre del puesto	Secretaría Ejecutiva
Responsabilidades	Llevar a cabo los procedimientos administrativos con responsabilidad.
Requerimientos:	
Sexo	Femenino
Edad	20-40 años
Estado civil	Soltera
Experiencia	Dos años o más en puestos similares de Dirección o Secretaria y/o auxiliar ejecutivo.
Idiomas	Ingles, Francés
Estudios	Carrera técnica de Secretaria Ejecutiva y/o carreras afines dentro del ámbito secretarial.
Sueldo	400
Se reporta	Dirección General

Nombre del puesto	Gerente de Producción
Responsabilidades	Responsabilidad sobre el funcionamiento del área productiva de la empresa y sobre el cumplimiento de los objetivos y políticas.
Requerimientos:	
Sexo	Ambos sexos
Edad	28 a 40 años
Estado Civil	Indiferente
Experiencia	Al menos 5 años en puesto similar y en el sector textil
Idiomas	Español
Estudios	Formación universitaria de grado superior, a nivel total o parcial
Sueldo	600
Se reporta	Dirección General

Nombre del puesto	Gerente Marketing y ventas
Responsabilidades	Verificar la calidad de los productos para su comercialización en el mercado
Requerimientos:	
Sexo	Femenino
Edad	22-32 años
Estado civil	Soltera
Experiencia	3 años en adelante
Idiomas	Ingles, Francés
Estudios	Lic. Marketing, Maestría en comercio
Sueldo	1100
Se reporta	Dirección General

Nombre del puesto	Contabilidad
Responsabilidades	Realizar la gestión financiero contable de la empresa.
Requerimientos:	
Sexo	Ambos sexo
Edad	25 a 35
Estado Civil	Indiferente
Experiencia	3 años en adelante, se valora experiencia en el desempeño de cargos de similares responsabilidades.
Idiomas	Español
Estudios	Contador o Licenciado en Administración
Sueldo	500
Se reporta	Dirección General

Nombre del puesto	Diseñadores
Responsabilidades	Proponer diseños de prendas de vestir.
Requerimientos:	
Sexo	Ambos sexos
Edad	23 a 40 años
Estado Civil	Indiferente
Experiencia	Al menos 2 años en puesto similar y en el sector textil
Idiomas	Español
Estudios	Licenciatura en diseños de moda y textil
Sueldo	700
Se reporta	Gerente de Producción

Nombre del puesto	Operarios
Responsabilidades	Controlar y direccionar correctamente cada máquina en el proceso de costura. Distinguir correctamente calidades de materiales e insumos.
Requerimientos:	
Sexo	Femenino
Edad	22-32 años
Estado civil	Indiferente
Experiencia	3 años en adelante
Idiomas	Español
Estudios	Conocimientos en corte y confección
Sueldo	480
Se reporta	Gerente de Producción

Fuente: Investigación Realizada

Elaborado por: Las Autoras

6.5 POLÍTICA DE EMPLEO Y BENEFICIOS

6.5.1 Horario de Trabajo, Vacaciones y Permisos

1. El horario de trabajo es de ocho horas diarias en jornada única continua de 8h00 hasta 16h30 incluida la hora de almuerzo, la cual se podrá tomar a partir de las 13h00, con un tiempo máximo de 30 minutos, debiendo coordinarse en las áreas de Gerencia General, almacén y recepción, de tal manera que siempre permanezca una persona para su atención.
2. Los empleados no pueden abandonar sus labores antes de haber terminado la jornada diaria, a menos que tengan la autorización de su jefe inmediato mediante un memo. Este memo debe ser entregado a secretaría administrativa.
3. El personal administrativo deberá registrar su ingreso, salida, almuerzo y permisos con la secretaría administrativa.

4. Los permisos especiales autorizados por GEA sin cargo a vacaciones son los siguientes:
- Por fallecimiento del cónyuge, hijos o padres, hasta 3 días calendario.
 - Por matrimonio hasta 5 días calendario.
 - Por calamidad doméstica y/o fuerza mayor debidamente comprobada y justificada, hasta 2 días calendario.
 - Por matriculación escolar de sus hijos, 1 día calendario.
 - Se otorgará licencia especial, con goce de sueldo, a quienes GEA autorice participar en cursos, seminarios, becas y otras actividades que sean de interés para la empresa, por el tiempo que dure el evento y por un máximo de 2 meses.
 - Los permisos especiales serán autorizados por el Gerente General.
6. El personal de planta con un año de trabajo ininterrumpido tendrá derecho a 15 días laborables de vacaciones remuneradas por año. El empleado no podrá fraccionar el tiempo de vacaciones, solo cuando la empresa así se lo solicite. En caso de fraccionar las vacaciones por motivos personales, se liquidarán las vacaciones tomando en cuenta días calendario.
8. Los empleados podrán acumular vacaciones de conformidad con la Ley.
9. Se pagará compensación económica de vacaciones no gozadas de conformidad con el Código de Trabajo.

6.5.2 Derechos

Todos los empleados tienen derecho de realizar reclamos o consultas con el Director General. Estas consultas o reclamos deben estar apegadas a las políticas de GEA y al Código de Trabajo.

Solamente el Gerente General o quien lo sustituya podrá decidir sobre la terminación de contratos.

Los Derechos de los empleados son:

- Recibir puntualmente la remuneración y valores adicionales.
- Hacer uso de sus vacaciones anuales.
- Solicitar permisos y licencias.
- Mantener estabilidad en el puesto, salvo casos expresamente contemplados en las Leyes Laborales.
- Expresar justas peticiones y reclamos mediante lo establecido en las políticas de GEA.
- Recibir capacitación profesional, actualización y/o perfeccionamiento de acuerdo a las necesidades y posibilidades de GEA.
- Derechos de ley como:
 - Aporte patronal al IESS
 - Fondos de reserva
 - Décimo tercero
 - Utilidades
 - Vacaciones

6.6 EQUIPO DE SERVICIOS

Para un buen desempeño de la empresa esta requerirá de proveedores con experiencia, contara con el servicio de una compañía que brinde capacitaciones al personal de la empresa.

CAPTULO VII
ACTIVIDADES NECESARIAS PARA
PONER EN MARCHA EL NEGOCIO



Ecuador
Ecological Stylish Clothes

CAPITULO VII

7 ACTIVIDADES NECESARIAS PARA PONER EN MARCHA EL NEGOCIO

A continuación se describirán las actividades necesarias para poner en marcha el negocio:

1. Elaboración del plan de negocios
2. Búsqueda de financiamiento y clientes
3. Constitución de la empresa
4. Arrendamiento de la planta
5. Adecuación de instalaciones
6. Adquisición de equipos, materiales, maquinaria e inmuebles
7. Adquisición de RR.HH.
8. Capacitación del personal de planta y de artesanos independientes.
9. Búsqueda de proveedores y adquisición de materia prima.
10. Primeros pedidos
11. Primeras ventas del producto

Tabla 7.1: Diagrama de Actividades

ACTIVIDAD	FECHA INICIO	FECHA FIN	TIEMPO EN DIAS	ENCARGADO
1. Elaboración del plan de negocios	abr-11	ene-12	300	Propietarias
2. Desarrollo del Producto	abr-11	ene-12	300	Propietarias y Diseñadores (Contratados)
3. Constitución de la empresa	may-12	jul-12	60	Abogado - Contratado
4. Búsqueda de financiamiento	may-12	jul-12	60	Propietarias
5. Arrendamiento de la planta	01-jul-12	03-jul-12	3	Propietarias
6. Adecuación de instalaciones	01-jul-12	01-ago-12	30	Diseñador - Contratado
7. Adquisición de equipos, materiales, maquinaria e inmuebles	01-jul-12	01-ago-12	30	Propietarias
8. Adquisición de RRHH	01-jul-12	01-ago-12	30	Propietarias
9. Capacitación del personal Administrativo, operarios y de artesanos independientes.	01-ago-12	01-sep-12	30	Propietarias y Diseñadores (Contratados)
10. Diseño de Campaña publicitaria para mercados internacionales	01-sep-12	01-oct-12	30	Dep. De Marketing y Ventas y Dep. Diseño
11. Negociación internacional (Búsqueda de Clientes, Ferias, desfiles, contactos, etc.).	01-oct-12	01-dic-12	60	Gerencia (Propietarias), Dep. De Marketing y Ventas
12. Búsqueda de proveedores y adquisición de materia prima.	01-oct-12	01-dic-12	60	Dep de Diseño
13. Primeros pedidos	01-dic-12	23-dic-12	23	Dep. De Ventas
14. Elaboración del Pedido según cantidad y tiempo acordado.	03-ene-12	>		Dep. De Diseño, Taller y Artesanos
15. Distribución del Producto	Fecha de salida de fabrica	Fecha de llegada a lugar de destino	15 días	Dep. De Ventas y Agente de Aduana

Fuente: Investigación Realizada

Elaborado po: Las Autoras

7.1 DIAGRAMA DE GANTT

Tabla 7.2 Cronograma de Gantt

ACTIVIDAD	abr-11	ene-12	may-12	jun-12	jul-12	ago-12	sep-12	oct-12	nov-12	dic-12	ene-13
1. Elaboración del plan de negocios	■	■									
2. Desarrollo del Producto	■	■									
3. Constitución de la empresa			■	■							
4. Búsqueda de financiamiento			■	■							
5. Arrendamiento de la planta					■						
6. Adecuación de instalaciones					■	■					
7. Adquisición de equipos, materiales, maquinaria e inmuebles					■	■					
8. Adquisición de RRHH					■	■					
9. Capacitación del personal Administrativo, operarios y de artesanos independientes.						■	■				
10. Diseño de Campaña publicitaria para mercados internacionales							■	■			
11. Negociación internacional (Búsqueda de Clientes, Ferias, desfiles, contactos, etc).							■	■	■		
12. Búsqueda de proveedores y adquisición de materia prima.							■	■	■		
13. Primeros pedidos										■	
14. Elaboración del Pedido según cantidad y tiempo acordado.											■
15. Distribución del Producto											■

Fuente: Investigación Realizada

Elaborado por: Las Autoras

7.2 RIESGOS E IMPREVISTOS

Tabla 7.3 Riesgos e Imprevistos

RIESGOS E IMPREVISTOS	PLAN DE CONTINGENCIA
En la adquisición de equipos, materiales y maquinaria se puede demorar más tiempo especialmente en lo que es programas de diseño que no hay en el Ecuador y puede demorar su instalación.	Se podría trabajar con programas básicos de diseño y también con bocetos manuales.
En cuanto a la búsqueda de RRHH se podría demorar más de lo pensado. Para la contratación de los diseñadores se debe buscar personal que este cerca de Otavalo o esté dispuesto a vivir en esta ciudad; de igual forma en las otras áreas administrativas.	Se puede acceder a una agencia de empleo para que busque más rápidamente este perfil de empleados.
En la capacitación de personal podría tomar un poco más de tiempo especialmente en el personal operativo y artesanos.	Se podría seguir capacitando cuando ya se inicien las actividades productivas en la planta y en días extras si es necesario.
En la Negociación Internacional puede tomar más tiempo puesto a que depende de los clientes (Tiendas especializadas) el acuerdo y firma del contrato de compra.	Se puede agilizar este proceso al estar presente personalmente en todo el proceso de negociación.
La búsqueda de proveedores puede ser demorosa ya que son pocos en el Ecuador.	Se podría comprar la materia prima a proveedores internacionales.
De igual manera los primeros pedidos no son fechas exactas que se cumple ya que se depende de los requerimientos de las tiendas por temporadas.	Se puede tener fechas aproximadas de los pedidos por medio de la información de cambio de temporadas.
Con respecto a la distribución del producto, la logística de exportación puede tardar más tiempo por los trámites aduaneros, aforos, la desaduanización, etc.	Se puede enviar la mercadería con más días de anticipación.

Fuente: Investigación Realizada

Elaborado por: Las Autoras

CAPITULO VIII

RIESGOS CRITICOS, PROBLEMAS Y SUPUESTOS



Ecuador
Ecological Stylish Clothes

CAPITULO VIII

8 RIESGOS CRÍTICOS, PROBLEMAS Y SUPUESTOS

8.1 RIESGOS Y PROBLEMAS PRINCIPALES

- Entorno del negocio

Riesgo proveniente de factores externos, relacionados con la actividad del negocio.

Impacto relacionado con la posibilidad de que el negocio no fuese capaz de adaptarse al entorno/mercado al cual se dirige, así como una eventual incapacidad para seguir y responder a las evoluciones del mercado objetivo. Esto supone tomar decisiones de apertura en nuevos mercados y países, el lanzamiento de nuevas líneas de negocio.

Plan de contingencia. La reducción del riesgo se realiza gracias a un análisis de viabilidad de cada nuevo mercado. El modelo de negocio también incide en la mejora de la eficiencia y eficacia de los mercados y líneas de negocio ya existentes, de forma que el crecimiento se vea completamente por el crecimiento del negocio actual.

- Operaciones

Actividades básicas del negocio, desde la concepción del diseño hasta la venta del producto terminado como, por ejemplo no acertar en el diseño de las colecciones o una incorrecta gestión de los abastecimientos.

Plan de contingencia. Sistema de fabricación y aprovisionamiento que asegura una flexibilidad razonable en la respuesta a variaciones imprevistas en la demanda.

- Ingreso de competidor directo

Plan de contingencia. Dado que es un producto existente en el mercado, la empresa invertirá en desarrollar nuevos diseños, logrando diferenciarse de la posible competencia y competidores.

8.2 SUPUESTOS

- El proyecto está enfocado en la comercialización de prendas de vestir, teniendo como mercado a Suiza y a China como mercado alternativo.
- La proyección se hará a 5 años, a precios constantes. Todas las proyecciones serán en 3 escenarios: optimista, normal y pesimista.
- La estructura de capital para los escenarios apalancados será: propio 64.3% y financiamiento 35.7%.
- Los activos fijos, muebles, maquinaria, equipos de oficina y de computación se depreciarán por el método de línea recta.
- La política de la empresa de crédito de la empresa será de 60 días, el pago a los proveedores será en el momento de la entrega de la materia prima.

CAPITULO IX

ESTUDIO FINANCIERO



Ecuador
Ecological Stylish Clothes

CAPITULO IX

9 ESTUDIO FINANCIERO

Para el análisis del estudio financiero se utilizara el libro Evaluación de Proyectos de Gabriel Baca Urbina (2009). El estudio financiero constituye la sistematización contable y financiera de los estudios realizados anteriormente.

El pilar fundamental de este análisis está contemplado en la información que proporcionan los estados financieros de la empresa, en los cuales se evalúa la capacidad de la empresa para generar resultados y flujos de efectivo que permita financiar la operación de la organización, según la recopilación de los datos contables derivados de los hechos económicos.

9.1 OBJETIVOS

Al desarrollar el estudio financiero se alcanzarán los siguientes objetivos:

- Determinar el monto de las inversiones de activos fijos y diferidos en las que incurrirá la empresa para funcionar normalmente.
- Cuantificar los volúmenes de ventas e ingresos que alcanzará la organización.
- Elaborar el estado de resultados y sus componentes que permite definir la viabilidad del proyecto.
- Elaborar el Flujo de Caja que permita determinar la liquidez que genera la empresa para cumplir con las obligaciones operacionales y no operacionales.

- Establecer la estructura financiera y apalancamiento que tiene la actividad económica propuesta.

9.2 INVERSIÓN Y FINANCIAMIENTO

Las inversiones y el financiamiento del proyecto se resumen en la siguiente tabla que recoge los requerimientos de Activos Fijos, Activos Diferidos y Capital de Trabajo Permanente, necesarios para el desarrollo de las actividades normales de la empresa. Dichos rubros son los siguientes:

Tabla 9.1: Inversiones

INVERSIONES		
ACTIVOS FIJOS	VALORES	PORCENTAJE
TERRENOS	0,0	0,0%
EDIFICIOS	0,0	0,0%
MAQUINARIA Y EQUIPOS	48.420,4	34,6%
MUEBLES Y ENSERES	4.060,0	2,9%
VEHICULOS	22.000,0	15,7%
MENAJE	0,0	0,0%
TOTAL	74.480,4	53,2%
ACTIVOS DIFERIDOS		
GASTOS DE CONSTITUCION	1.500,0	1,1%
ESTUDIOS TECNICOS	0,0	0,0%
IMPUESTOS POR LA CONTRATACION DEL CREDITO	25,0	0,0%
INTERES DE PERIODO PREOPERACIONAL	6.000,0	4,3%
GASTOS DE PUESTA EN MARCHA	6.500,0	4,6%
GASTOS DE CAPACITACION	2.000,0	1,4%
	0,0	0,0%
TOTAL	16.025,0	11,4%
CAPITAL DE TRABAJO		
CAPITAL DE OPERACIÓN	49.582,0	35,4%
TOTAL INVERSIONES	140.087,5	100,0%
FINANCIAMIENTO		
CREDITO	50.000,0	35,7%
CAPITAL SOCIAL	90.087,5	64,3%
TOTAL FINANCIAMIENTO	140.087,5	100,0%

Fuente: Investigación Realizada

Elaborado por: Las Autoras

El monto de la inversión total necesaria para que la empresa empiece a operar asciende a US \$ 140.087,50 de los cuales el mayor rubro está conformado por la inversión en Activos Fijos. El 53.20 % de la inversión se destinará a la adquisición de los bienes que facilitarán la entrega del servicio, pues la infraestructura física es fundamental en el proceso.

La inversión en Activos Diferidos es de US \$ 16.025,00 y equivale al 11.4 % del total, dentro de este grupo los gastos de puesta en marcha y los intereses del periodo operacional son los montos más representativos. Los gastos de constitución son un desembolso necesario para que la residencia pueda funcionar legalmente después de contar con los permisos de funcionamiento establecidos por la ley.

El capital de operación asciende a US \$ 49,582.0 y constituye el monto necesario para que la empresa pueda iniciar y mantener su actividad productiva cubriendo sus costos.

Es importante señalar que la metodología utilizada para el cálculo del capital de trabajo se realizó a través del Método del Ciclo Productivo, y se denomina ciclo productivo o ciclo de operación al proceso que se inicia con la adquisición de las materias primas y termina con la venta de los insumos transformados en productos terminados y se percibe el producto de la venta disponible para nuevas compras de materias primas.

Este capital de trabajo inicial constituirá una parte de las inversiones de largo plazo, ya que forma parte del monto permanente de los activos corrientes necesarios para asegurar la operación de la empresa. Si la empresa, considera aumentos en el nivel operación, pueden requerirse adiciones al capital de trabajo.

El ciclo de caja de una empresa es la cantidad de tiempo que transcurre a partir del momento en que la empresa hace un desembolso de efectivo caja por la compra de materias primas hasta el momento en que esa salida de caja se recobra por la venta del producto terminado y después que fueron transformadas esas materias primas sucesivamente en productos en proceso, productos terminados y finalmente en cuentas por cobrar.

Los recursos con los cuales se financiará la inversión son una combinación de recursos propios y recursos ajenos como se detalla a continuación:

Se considera contratar un préstamo bancario que representa el 35.7%. El crédito se obtendrá a un plazo de 5 años con el 12 % de interés anual, un año de período de gracia y pagadera semestralmente. El restante 64.3 % de la inversión será financiado con recursos propios.

9.3 VOLÚMENES DE VENTAS Y PRECIOS

Los ingresos que obtenga la empresa provienen del volumen de ventas de sweaters, accesorios, sombreros, tops y vestidos.

A continuación se detalla el presupuesto de ingresos basado en el volumen de ventas anuales por producto y sus respectivos precios:

Tabla 9.2: Presupuesto de Ingresos

VOLUMEN ESTIMADO DE VENTAS	DE 1 A 12-2013	DE 1 A 12-2.014	DE 1 A 12-2.015	DE 1 A 12-2.016	DE 1 A 12-2.017
EN UNIDADES DE PRODUCTO					
SWETERS	370	410	450	450	450
ACCESORIOS	1.490	1.640	1.800	1.800	1.800
SOMBREROS	320	350	390	390	390
TOPS	370	410	450	450	450
VESTIDOS	670	740	810	810	810
PRECIOS ESTIMADOS EN DÓLARES					
PRECIO PRODUCTO SWETERS	160,00	160,00	160,00	160,00	160,00
PRECIO PRODUCTO ACCESORIOS	70,00	70,00	70,00	70,00	70,00
PRECIO PRODUCTO SOMBREROS	180,00	180,00	180,00	180,00	180,00
PRECIO PRODUCTO TOPS	94,00	94,00	94,00	94,00	94,00
PRECIO PRODUCTO VESTIDOS	141,00	141,00	141,00	141,00	141,00
INGRESOS TOTALES					
	350.350,00	386.280,00	424.710,00	424.710,00	424.710,00

Fuente: Investigación Realizada

Elaborado por: Las Autoras

Las ventas se plantean con un incremento del 10 % promedio anual, utilizando el 70 % de la capacidad de que dispondrá la empresa en el primer año.

Para los siguientes años se espera un crecimiento del 10% anual en el número de unidades vendidas, hasta ocupar el ciento por ciento de la capacidad instalada en el tercer año. De allí en adelante el número de unidades producidas y vendidas se mantendrá constante en todo el horizonte del proyecto (10 años).

9.4 ESTADOS FINANCIEROS

La elaboración de los estados financieros proyectados permitirá evaluar financieramente el proyecto con base en los resultados, la estructura financiera de la residencia y su capacidad para cumplir con las obligaciones contraídas. De allí que a continuación se presenten los estados financieros básicos.

9.4.1 Estado de Pérdidas y Ganancias

Tabla 9.3 Estado de Pérdidas y Ganancias

PERIODOS	DE 1 A 12-2013		DE 1 A 12-2014		DE 1 A 12-2015		DE 1 A 12-2016		DE 1 A 12-2017	
	MONTO	%								
Ventas Netas	350.350,00	100	386.280,00	100	424.710,00	100	424.710,00	100	424.710,00	100
Costo de Ventas	172.766,40	49,3	195.548,90	50,6	203.790,30	48	204.672,00	48,2	204.696,00	48,2
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	177.538,60	50,7	190.731,10	49,4	220.919,70	52	220.038,00	51,8	220.014,00	51,8
Gastos de ventas	34.783,90	9,9	34.843,80	9	34.907,90	8,2	34.907,90	8,2	34.907,90	8,2
Gastos de administración	46.136,20	13,2	46.136,20	11,9	46.136,20	10,9	46.136,20	10,9	46.136,20	10,9
UTILIDAD (PÉRDIDA) OPERACIONAL	96.663,40	27,6	109.751,10	28,4	139.875,60	32,9	138.993,90	32,7	138.969,90	32,7
Gastos financieros	5.626,00	1,6	4.125,00	1,1	2.625,00	0,6	1.125,00	0,3	0,00	0
Otros ingresos	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0
Otros egresos	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0
UTILIDAD (PERD) ANTES PARTICIPACIÓN	91.037,40	26	105.626,10	27,3	137.250,60	32,3	137.868,90	32,5	138.969,90	32,7
15% Participación utilidades	13.655,60	3,9	15.843,90	4,1	20.587,60	4,8	20.680,30	4,9	20.845,50	4,9
UTILIDAD (PERD) ANTES IMPUESTOS	77.381,80	22,1	89.782,20	23,2	116.663,00	27,5	117.188,60	27,6	118.124,40	27,8
Impuesto a la renta	19.345,40	5,5	22.445,50	5,8	29.165,80	6,9	29.297,20	6,9	29.531,10	7
UTILIDAD (PÉRDIDA) NETA	58.036,40	16,6	67.336,60	17,4	87.497,30	20,6	87.891,50	20,7	88.593,30	20,9
Reserva legal	5.803,60		6.733,70		8.749,70		8.789,10		88.859,30	

Fuente: Investigación Realizada
Elaborado por: Las Autoras

El Estado de Resultados o de Pérdidas y Ganancias permite conocer cuáles serán los resultados generados por la actividad económica al final de un periodo anual de operaciones.

Para los siguientes cinco años (visibles) y cinco años de un total de diez, se espera obtener los resultados que se detallan en la tabla, basados en el presupuesto de ingresos y los costos estimados de elaborar los productos.

Los resultados que genera el proyecto son positivos pues desde el primer año de operación se esperan percibir utilidades, mismas que continúan creciendo en el periodo de análisis pues los costos y gastos disminuyen su participación relativa ante la mayor utilización de la capacidad instalada.

La utilidad neta, en el primer año, es del 16.6 %, es decir que de cada \$ 100.00 en ventas US \$ 16.60 serán los beneficios netos para el inversionista, libre de impuestos y participación a empleados.

Para los siguientes años las ventas continúan creciendo hasta el tercer año donde se prevé llegar al año normal, es decir la utilización plena de la capacidad instalada.

9.4.2 Flujo de Caja Proyectado

La proyección del flujo de caja visualiza cual es el uso del efectivo por parte de la empresa y la liquidez que tendrá en un periodo de tiempo al comparar las salidas de efectivo con las entradas de ingresos monetarios, como se aprecia en la siguiente tabla.

En el período pre-operacional se contempla realizar las inversiones que permita operar con normalidad a la empresa, por ello en esta columna se registran las inversiones iniciales que serán financiadas con fuentes propias y crédito.

Los ingresos generados por las ventas de los productos que ofrece la empresa son suficientes para cubrir los egresos operacionales y no operacionales, pues se dispone de efectivo suficiente para el pago puntual de las obligaciones que deben realizarse en efectivo. En todos los años proyectados se puede observar un saldo final de caja positivo, lo que garantiza la operación de la empresa.

Los egresos operacionales están conformados por los desembolsos necesarios para la producción de los bienes exportables y que deben realizar en efectivo, como las materias primas, el pago de la mano de obra directa, mano de obra indirecta, gastos de ventas, administrativos y los costos indirectos de fabricación.

El saldo final de caja es positivo y se incrementa anualmente en función del incremento de las ventas, dado por la mayor utilización de la capacidad instalada.

Tabla 9.4: Flujo de Caja Proyectado

E. EGRESOS NO OPERACIONALES						
Pago de intereses	0,0	5.626,0	4.125,0	2.625,0	1.125,0	0,0
Pago de créditos de corto plazo	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Pago de créditos de largo plazo	0,0	12.500,0	12.500,0	12.500,0	12.500,0	0,0
Pago participación de utilidades	0,0	0,0	13.655,6	15.843,9	20.587,6	20.680,3
Pago de impuestos	0,0	0,0	19.345,5	22.445,5	29.165,8	29.297,2
Reparto de dividendos	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Adquisición de inversiones temporales	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Adquisición de activos fijos:						
Terrenos	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Edificios	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Maquinarias y equipos	48.420,4	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Muebles y enseres	4.060,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Vehículos	22.000,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Menaje	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Otros	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Cargos diferidos	16.025,0					
	90.505,4	18.126,0	49.626,1	53.414,5	63.378,4	49.977,5
F. FLUJO NO OPERACIONAL (D-E)	49.582,0	-18.126,0	-49.626,1	-53.414,5	-63.378,4	-49.977,5
G. FLUJO NETO GENERADO (C+F)	0,0	20.471,4	67.758,2	94.547,2	90.338,1	103.738,9
H. SALDO INICIAL DE CAJA	45.179,8	45.179,8	65.651,2	133.409,4	227.956,6	318.294,7
I. SALDO FINAL DE CAJA (G+H)	45.179,8	65.651,2	133.409,4	227.956,6	318.294,7	422.033,6

FECHA: 24 de enero de 2012						
CONCEPTO	DE 1 A 12-2012 Per.preoperación	DE 1 A 12-2013	DE 1 A 12-2.014	DE 1 A 12-2.015	DE 1 A 12-2.016	DE 1 A 12-2.017
A. INGRESOS OPERACIONALES						
Recuperación por ventas	0,0	291.958,3	380.291,7	418.305,0	424.710,0	424.710,0
B. EGRESOS OPERACIONALES						
Pago a proveedores	4.402,2	79.775,3	89.310,0	96.710,2	97.360,5	97.360,5
Mano de obra directa	20.863,6	80.160,0	80.160,0	80.160,0	80.160,0	80.160,0
Mano de obra indirecta	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Gastos de ventas	8.901,4	34.200,0	34.200,0	34.200,0	34.200,0	34.200,0
Gastos de administración	10.556,7	40.560,0	40.560,0	40.560,0	40.560,0	40.560,0
Costos Indirectos de fabricación	4.858,2	18.665,6	18.677,4	18.713,1	18.713,1	18.713,1
	49.582,0	253.360,9	262.907,4	270.343,3	270.993,6	270.993,6
C. FLUJO OPERACIONAL (A - B)	-49.582,0	38.597,4	117.384,2	147.961,7	153.716,4	153.716,4
D. INGRESOS NO OPERACIONALES						
Créditos a contratarse a corto plazo	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Créditos a contratarse a largo plazo	50.000,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Aportes futuras capitalizaciones	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Aportes de capital	90.087,5	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Recuperación de inversiones temporales	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Recuperación de otros activos	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Otros ingresos	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0

Fuente: Investigación Realizada
Elaborado por: Las Autoras

9.4.3 Balance General

El Balance General proyectado es un informe que se presenta al final de un período sobre la estructura financiera que tiene una empresa.

En el caso de la empresa esta estructura se presenta en la siguiente tabla. En el análisis realizado en los estados financieros anteriores se determinó que la Utilidad Neta y el saldo de caja son positivos, en el Balance General se analizará el apalancamiento y la estructura financiera de la empresa, al final de cada período proyectado.

Durante el período de análisis, el patrimonio representa entre el 64.1 % y 89,1 % de los activos, garantizando que el financiamiento de la empresa está dado por los accionistas, dejando como obligaciones o pasivos más importantes el pago de impuestos al estado y utilidades a los trabajadores deben cumplirse en fechas posteriores a los de elaboración del balance.

La estructura financiera de la empresa es sólida, dada por el adecuado apalancamiento, garantizando la posibilidad de endeudamiento para ampliar las exportaciones si fuera ese el caso.

Tabla 9.5 Balance General Projectado

	AL 31-XII-2.012		AL 31-XII-2.013		AL 31-XII-2.014		AL 31-XII-2.015		AL 31-XII-2.016		AL 31-XII-2.017	
	VALOR	%										
ACTIVO CORRIENTE	43.982,2	35,6	143.374,0	66,1	223.784,9	78,2	324.335,0	87,0	414.583,2	92,3	517.620,3	96,2
ACTIVOS FIJOS	74.480,4	53,0	63.646,8	28,2	52.813,1	18,5	41.979,5	11,2	31.145,9	6,9	20.312,2	3,8
ACTIVO DIFERIDO NETO	16.025,0	11,4	12.820,0	5,7	3.615,0	3,4	6.410,0	1,7	3.205,0	0,7	0,0	0,0
OTROS ACTIVOS	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
TOTAL DE ACTIVOS	140.487,7	100,0	225.840,8	100,0	286.213,0	100,0	373.324,5	100,0	448.940,1	100,0	537.932,5	100,0
PASIVO CORRIENTE	12.900,2	9,2	52.717,0	23,3	58.252,6	20,4	70.366,7	18,8	58.090,9	12,9	58.490,0	10,9
PASIVO DE LARGO PLAZO	37.500,0	26,7	25.000,0	11,1	12.500,0	4,4	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
PATRIMONIO	90.087,5	64,1	148.123,8	65,6	215.460,5	75,3	302.957,7	81,2	390.849,2	87,1	479.442,5	89,1
TOTAL DE PASIVO Y PATRIMONIO	140.487,7	100,0	225.840,8	100,0	286.213,0	100,0	373.324,5	100,0	448.940,1	100,0	537.932,5	100,0
	0,0		0,0		0,0		0,0		0,0		0,0	

Fuente: Investigación Realizada

Elaborado por: Las Autoras

9.5 APLICACIÓN DE LOS PARÁMETROS DE EVALUACIÓN

Después de diseñar la idea de negocio y determinar que desde el punto de vista financiero y económico el proyecto es viable pues genera utilidades, presenta liquidez para financiar las operaciones y tiene un satisfactorio apalancamiento, dado por una estructura financiera con participación total de los accionistas, es hora de evaluar los resultados obtenidos bajo determinados criterios.

Los criterios de evaluación que se utilizarán son los siguientes:

- Tasa Mínima Aceptable de Rendimiento
- Tasa Interna de Retorno
- Valor Actual Neto
- Periodo Real de Recuperación
- Razón Beneficio - Costo
- Punto de Equilibrio
- Análisis de sensibilidad

La evaluación de la inversión se realizará sobre la información que contienen los flujos de operación considerando el valor del dinero en el tiempo, de esta manera se aplicará una tasa de descuento a dichos flujos y en especial a los rendimientos que se esperan obtener.

9.5.1 Tasa Mínima Aceptable de Rendimiento

La tasa mínima aceptable de rendimiento, calculada en base al costo promedio de capital es el rendimiento mínimo que los empresarios desearían ganar para que la inversión sea viable y permita cubrir los niveles de rentabilidad de los accionistas y de quienes concedieron el crédito.

La tasa mínima aceptable de rendimiento TMAR es el concepto para calcular y comparar los demás criterios de evaluación aplicados para determinar la viabilidad o no del proyecto.

Tabla 9.6: Tasa Mínima Aceptable de Rendimiento

	% APORTACION	TMAR	PONDERACION
ACCIONISTAS	64,3%	22,0%	14,1%
CREDITO	35,7%	12,0%	4,3%
TMAR GLOBAL			18,43%

Fuente: Investigación Realizada

Elaborado por: Las Autoras

La TMAR Global es del 18.43 %, valor constituido por el promedio ponderado entre los montos aportados para el financiamiento de la inversión por parte de los accionistas (64.3%) y el crédito (35.7 %) y el costo de ese dinero.

La TMAR de 18.43% es el mínimo rendimiento que se aceptaría para el proyecto, toda vez que con ese rendimiento, se cubrirá las expectativas que tienen los accionistas de obtener el 22 % sobre el 64.3 % de participación en el proyecto. De la misma manera, el banco requiere que se le pague la tasa de interés que en este caso es del 12 % sobre el monto del crédito, 35,7 % del total de financiamiento.

El valor del dinero para los accionistas se aplicó la metodología, basada en los autores Gabriel Baca Urbina en su libro Evaluación de Proyectos y Edilberto Meneses en el libro Preparación y Evaluación de Proyectos, cuyo argumento se sustenta en el costo del dinero, siendo el argumento principal y objetivo la tasa de interés que cobra el banco por el uso de esos recursos. Para los accionistas será referencial ese valor más un premio al riesgo de realizar una inversión, que para este caso es de 10 %, riesgo normal, con lo cual se obtiene el 22 % de exigencia para considerar viable el proyecto.

Además el libro Preparación y Evaluación de Proyectos mencionado anteriormente, dice: “Ante la dificultad de definir la tasa de inflación, sea esta

histórica o proyectada, que permita calcular la TMAR de los accionistas, alternativamente se sugiere utilizar la tasa de interés del banco más un premio al riesgo”. Menciona también los argumentos que se toma en cuenta para definir el premio al Riesgo:

- Si se desea invertir en empresas productoras de bienes o servicios, deberá hacerse un estudio del mercado de esos productos. Si la demanda es estable, es decir, sí tiene pocas fluctuaciones a lo largo del tiempo, y crece con el paso de los años, aunque sea en pequeña proporción y no hay una competencia muy fuerte de otros productores, se puede afirmar que el riesgo de la inversión es relativamente bajo y el valor del premio al riesgo puede fluctuar del 3 al 5 por ciento.
- Luego de esta situación de bajo riesgo vienen una serie de situaciones de riesgo intermedio, hasta llegar a la situación de mercado de alto riesgo, con condiciones opuestas a la de bajo riesgo, pero caracterizada principalmente por fuertes fluctuaciones en la demanda del producto y una alta competencia en la oferta. En casos de alto riesgo en inversiones productivas el valor del premio al riesgo siempre está arriba de un 12 por ciento sin un límite superior definido.

Gráfico 9.1: Premio al Riesgo



Fuente: Preparación y Evaluación de Proyectos, 2009.

Elaborado por: Las Autoras

La TMAR global se usará como referencia para comparar y calcular los criterios de evaluación y determinar la viabilidad del proyecto.

Se menciona como dato adicional en el Anexo 6. Un ejemplo de la tasa de descuento la cual se asemeja a la calculada en la tabla 10.5.

9.5.2 Análisis de la Tasa Interna de Retorno Financiera

La TIR se define como la tasa de descuento o tipo de interés que iguala el VAN a cero y representa la rentabilidad obtenida en proporción directa al capital invertido.

Tabla 9.7: Tasa Interna De Retorno (TIR)

FLUJO DE FONDOS	DE 1 A 12-2.012	DE 1 A 12-2.013	DE 1 A 12-2.014	DE 1 A 12-2.015	DE 1 A 12-2.016	DE 1 A 12-2.017	
						DE 1 A 12-2.021	DE 1 A 12-2.022
Inversión Fija	-74.480,4	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Inversión Diferida	-16.025,0						
Otras inversiones	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Capital de trabajo	-49.582,0						
Flujo Operacional (egresos) ingresos		38.597,4	117.384,2	147.961,7	153.716,4	153.716,4	153.716,4
Impuestos		-19.345,5	-22.445,5	-29.165,8	-29.297,2	-29.531,1	-29.531,1
Participación de los trabajadores		-13.655,6	-15.843,9	-20.587,6	-20.680,3	-20.845,5	-20.845,5
Valor de Recuperación:							
Inversión fija							15.495,1
Capital de trabajo							49.582,0
Flujo Neto	-140.087,5	5.596,3	79.094,8	98.208,3	103.738,9	103.339,8	168.416,9
TASA INTERNA DE RETORNO	46,3%						

Fuente: Investigación Realizada

Elaborado por: Las Autoras

Un proyecto será viable siempre y cuando la TIR sea mayor a la TMAR, por lo tanto el proyecto es viable, pues como se puede observar la Tasa Interna de Retorno es del 46.3% superior al 18.43%.

9.5.3 Análisis del Valor Actual Neto

El Valor Actual Neto, VAN, se actualizan a valor presente los flujos de caja futuros que va a generar el proyecto, descontados a la TMAR global y comparados con la inversión inicial.

Se considera necesaria esta actualización pues en este método se comparan valores monetarios en el tiempo y solamente si los flujos se calculan en términos de valores actuales se pueden hacer comparaciones válidas entre ellos.

Para determinar la viabilidad del proyecto bajo este criterio, se realizó el siguiente cálculo:

Tabla 9.8: Valor Actual Neto en base a la TMAR

AÑOS	FLUJO OPERACIONAL	VAN
	(PRECIOS CONSTANTES)	18,4%
DE 1 A 12-2012	-140.087,5	-140.087,5
DE 1 A 12-2013	5.596,3	4.725,0
DE 1 A 12-2.014	79.094,8	56.392,0
DE 1 A 12-2.015	98.208,3	59.122,0
DE 1 A 12-2.016	103.738,9	52.733,0
DE 1 A 12-2.017	103.339,8	44.355,0
DE 1 A 12-2.018	103.339,8	37.452,0
DE 1 A 12-2.019	103.339,8	31.623,0
DE 1 A 12-2.020	103.339,8	26.702,0
DE 1 A 12-2.021	103.339,8	22.546,0
DE 1 A 12-2.022	168.416,9	31.026,0
VALOR ACTUAL NETO		226.588,5

Fuente: Investigación Realizada

Elaborado por: Las Autoras

El Valor Actual Neto es de \$226.588,5 lo que significa que los rendimientos futuros fueron actualizados con un descuento del 18.43% (TMAR) y luego de

haber cubierto todas las obligaciones con el Estado, los trabajadores y acreedores se obtiene un valor positivo que pudiera ser repartido como dividendos.

Para definir la viabilidad de un proyecto se requiere que el Valor Actual Neto, descontado con la TMAR, sea mayor o igual a cero. En el presente caso, al obtener un valor satisfactorio, se puede asegurar que el proyecto es viable.

9.5.4 Análisis del Período Real de Recuperación de la Inversión

El periodo real de recuperación se define como el lapso de tiempo que tarda en recuperarse la inversión inicial a través de los flujos de caja generados por el proyecto.

La inversión realizada en el proyecto propuesto se recupera en tres años, puesto que el monto de la inversión es mínimo y es determinante la habilidad de la mano de obra para generar valor a la producción.

Tabla 9.9: Período Real de Recuperación de la Inversión

AÑOS	FLUJO OPERACIONAL	SUMATORIA	PRRI = n HASTA QUE SUM (FNC) = INVERSION	
	DESCONTADO	FLUJO NETO		
DE 1 A 12-2012	-140.087,5			
DE 1 A 12-2013	5.596,3	5.596,3		
DE 1 A 12-2.014	79.094,8	84.691,1		
DE 1 A 12-2.015	98.208,3	182.899,5	2,41	AÑOS
DE 1 A 12-2.016	103.738,9	286.638,4		
DE 1 A 12-2.017	103.339,8	389.978,2		
DE 1 A 12-2.018	103.339,8	493.318,0		
DE 1 A 12-2.019	103.339,8	596.657,9		
DE 1 A 12-2.020	103.339,8	699.997,7		
DE 1 A 12-2.021	103.339,8	803.337,5		
DE 1 A 12-2.022	168.416,9	971.754,5		

Fuente: Investigación Realizada

Elaborado por: Las Autoras

9.5.5 Análisis de la Relación Beneficio/Costo

Este método se fundamenta en los mismos conceptos sobre flujos descontados que utiliza el VAN. La diferencia está en que la sumatoria de las entradas de

efectivo se divide para la Inversión Inicial Neta, como se describe en la siguiente tabla:

Tabla 9.10: Razón Beneficio/Costo

AÑOS	FLUJO OPERACIONAL DESCONTADO	
DE 1 A 12-2012	-140.087,5	
DE 1 A 12-2013	4.725,0	
DE 1 A 12-2.014	56.392,0	R = $\frac{\text{VALOR ACTUAL}}{\text{INVERSION}}$
DE 1 A 12-2.015	59.122,0	
DE 1 A 12-2.016	52.733,0	R = 2,62
DE 1 A 12-2.017	44.355,0	
DE 1 A 12-2.018	37.452,0	
DE 1 A 12-2.019	31.623,0	
DE 1 A 12-2.020	26.702,0	
DE 1 A 12-2.021	22.546,0	
DE 1 A 12-2.022	31.026,0	
	366.676,0	

Fuente: Investigación Realizada

Elaborado por: Las Autoras

En términos de Valor Actual Neto, el proyecto genera US \$ 2.62 de rendimiento por cada unidad monetaria invertida.

Para considerar la viabilidad de un proyecto, se necesita que este criterio de evaluación se superior a uno, siendo así claramente se determina dicha viabilidad.

9.6 ANÁLISIS DEL PUNTO DE EQUILIBRIO

“El análisis de punto de equilibrio es el enfoque que determina las ventas necesarias para alcanzar el punto de equilibrio.” (Ross, Westerfield, Jeffrey, 2009).

El análisis del punto de equilibrio determinará el volumen de producción con el cual el ingreso total de la empresa por medio de sus ventas, igualará los costos totales.

Se lo obtiene a partir de la siguiente fórmula:

$$Q = \frac{CF}{P - CVu}$$

Ventas = Precio * Cantidad

Ventas = C. Fijos + C. Variables + Utilidad

Punto de Equilibrio, la utilidad = 0

En la siguiente tabla se presenta el nivel de ventas para la empresa en el cual los niveles de ingresos son iguales a los costos, este nivel se da cuando las ventas programadas para el primer año de operación se exportan 2.349 unidades o se obtiene ingresos por US \$ 255.541,00, equivalente al 72,94% de lo estimado en el primer año.

Tabla 9.11: Punto De Equilibrio

VENTAS = PRECIO X CANTIDAD VENTAS = C. FIJOS + C. VARIABLES + UTILIDAD PUNTO DE EQUILIBRIO, LA UTILIDAD = 0		
$Q = \frac{CF}{P - CVu}$		
COSTOS FIJOS	DE 1 A 12-2013 VALORES	PORCENTAJES
Mano de Obra Directa	80,160.0	28.6%
Mano de Obra Indirecta	0.0	0.0%
Reparación y Mantenimiento	1,424.1	0.5%
Arriendos	9,600.0	3.4%
Seguros	1,424.1	0.5%
Imprevistos	1,250.3	0.4%
Depreciación y Amortización	14,038.6	5.0%
Gastos de Ventas	34,783.9	12.4%
Gastos de Administración	40,560.0	14.5%
Gastos Financieros	5,626.0	2.0%
TOTAL COSTOS FIJOS	188,867.2	67.4%
COSTOS VARIABLES		
Materias Primas Consumidas	78,851.9	28.1%
Suministros	4,967.0	1.8%
Materiales Indirectos	7,591.7	2.7%
TOTAL COSTOS VARIABLES	91,410.6	32.6%
PUNTO DE EQUILIBRIO:		
UNIDADES	2,349	72.94%
VALORES	255,541	72.94%

Fuente: Investigación Realizada

Elaborado por: Las Autoras

9.7 ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD

Una vez que se ha determinado la viabilidad del proyecto, es necesario analizar cuáles serían los resultados si alguna variable sufre variaciones.

Para realizar este análisis se aplica el principio *Ceteris Paribus*, es decir se mantienen constantes todas las variables, excepto una. El factor que no permanece constante es el que se considera más crítico. El análisis de sensibilidad, tiene también relación con el análisis de riesgo de escenarios, especialmente el pesimista cuando se aplican disminuciones (aumentos) a variables dentro de la simulación de sensibilidad.

Tabla 9.12: Análisis de Sensibilidad

VARIABLES	TIR	VAN	R B/C	PRRI	RESULTADO
PROYECTO	46,55%	205.413,55	2,49	3	VIABLE
PRECIOS DE VENTA (-10%)	33,55%	102.431,55	1,74	4	MUY SENSIBLE
VOLUMEN DE VENTAS (-10 %)	36,94%	127.972,65	1,93	4	MUY SENSIBLE
COSTOS MATERIAS PRIMAS (+10 %)	43,52%	182.211,99	2,32	3	POCO SENSIBLE
SUELDOS Y SALARIOS (+15 %)	39,19%	152.393,83	2,07	3	POCO SENSIBLE

Fuente: Investigación Realizada

Elaborado por: Las Autoras

Se aplicaron diferentes escenarios para definir la sensibilidad del proyecto; en el primer caso, se disminuyó el precio de venta de los productos, lo que implicó una disminución de la TIR en 13 puntos porcentuales, lo que implica que esta variable es muy sensible en el proyecto, por lo que se hace necesario en la operación de la empresa, cuidar el precio y elaborar estrategias de venta que no impliquen costos importantes.

En el segundo caso, cuando se disminuye el volumen de unidades vendidas en el 10%, la TIR disminuye en 10 puntos, lo que implica que esta variable también es muy sensible. Igualmente ocurre con los otros criterios de evaluación, esto implica que se deben tomar las precauciones necesarias para evitar baja de volúmenes de venta cuando la empresa esté operando.

En todos los casos, el análisis de sensibilidad, nos señala que el proyecto sigue siendo viable el proyecto, sin embargo, estos resultados permitirán orientar al administrador para tomar las mejores decisiones y garantizar el éxito del negocio.

9.8 ÍNDICES FINANCIEROS

9.8.1 Liquidez

- **Razón Corriente**

Mide el número de unidades de inversión a corto plazo, por cada unidad de financiamiento a corto plazo contraído, es decir que por cada unidad de financiamiento a corto plazo se obtiene 2.8 unidades monetarias en inversión a corto plazo.

- **Prueba Acida**

Se deriva del anterior, ya que la inversión a corto plazo se le extrae el inventario, por considerarse un activo muy poco liquido. Mide entonces el número de unidades monetarias en inversión liquida por cada unidad monetaria de pasivo a corto plazo. Entonces la inversión liquida son 2,3 unidades monetarias por cada unidad monetaria de pasivo a corto plazo.

9.8.2 Rendimiento

- **ROA**

Da la idea del rendimiento que se está obteniendo sobre la inversión (Retorno Sobre activos).

- **ROE**

Mide la Rentabilidad que están obteniendo los inversionistas.

9.8.3 Desempeño

- **Rotación de Inventarios**

Cuantos días podría operar la empresa sin poner sus inventarios, manteniendo el mismo nivel de ventas.

Indica el número de veces en que, en promedio, el inventario ha sido repuesto.

- **Días de Cuentas por Cobrar**

Indica en promedio el número de días que la empresa está tardando en recuperar sus ventas.

- **Rotación de Cuentas por Cobrar**

Indica el número de veces en que, en promedio, el inventario ha sido renovado las cuentas por cobrar.

Las tablas correspondientes se pueden ver en el anexo 6.2

CAPITULO X

PROPUESTA DEL NEGOCIO



Ecuador
Ecological Stylish Clothes

CAPITULO X

10 PROPUESTA DEL NEGOCIO

Para el siguiente capítulo se analiza el financiamiento deseado, la estructura de Capital, la Deuda buscada, la Capitalización, el uso de Fondos y el Retorno para el inversionista.

10.1 FINANCIAMIENTO DESEADO

Según se observa en la tabla 10.2 la inversión inicial es de \$140087.50. La cual se estructurará de dos fuentes de accionistas y de crédito. Los accionistas aportarán con el 64.3% con su capital propio y para el crédito se ha buscado un crédito por medio de la CFN de \$50.000 a una tasa de interés del 12% que cubre los activos fijos destinados a la producción.

10.2 ESTRUCTURA DE CAPITAL Y DEUDA BUSCADA

Se detalla en la Tabla 10.1 la estructura de capital y la Deuda buscada. El capital propio es de 64.3 % de la inversión total. Se busca un crédito por medio de la CFN teniendo el 35.7% de la inversión total.

Tabla 10.1: Estructura de Capital

FINANCIAMIENTO		
CREDITO	50.000,0	35,7%
CAPITAL SOCIAL	90.087,5	64,3%
TOTAL FINANCIAMIENTO	140.087,5	100,0%

Fuente: Investigación Realizada

Elaborado por: Las Autoras

La amortización se refleja en el Anexo 6.1 a cinco años plazo con un año de gracia.

10.1 CAPITALIZACIÓN

La empresa Gea tendrá dos socios que aportaran en partes iguales el Capital inicial, con el 32.15% cada uno.

10.2 USO DE FONDOS

El uso de la inversión inicial se realizara según se detalla en la tabla 10.2.

Tabla 10.2 Inversiones

INVERSIONES		
ACTIVOS FIJOS	VALORES	PORCENTAJE
TERRENOS	0,0	0,0%
EDIFICIOS	0,0	0,0%
MAQUINARIA Y EQUIPOS	48.420,4	34,6%
MUEBLES Y ENSERES	4.060,0	2,9%
VEHICULOS	22.000,0	15,7%
MENAJE	0,0	0,0%
TOTAL	74.480,4	53,2%
ACTIVOS DIFERIDOS		
GASTOS DE CONSTITUCION	1.500,0	1,1%
ESTUDIOS TECNICOS	0,0	0,0%
IMPUESTOS POR LA CONTRATACION DEL CREDITO	25,0	0,0%
INTERES DE PERIODO PREOPERACIONAL	6.000,0	4,3%
GASTOS DE PUESTA EN MARCHA	6.500,0	4,6%
GASTOS DE CAPACITACION	2.000,0	1,4%
	0,0	0,0%
TOTAL	16.025,0	11,4%
CAPITAL DE TRABAJO		
CAPITAL DE OPERACIÓN	49.582,0	35,4%
TOTAL INVERSIONES	140.087,5	100,0%

Fuente: Investigación Realizada

Elaborado por: Las Autoras

10.3 RETORNO DEL INVERSIONISTA

En la siguiente tabla 10.3 se puede observar el resumen de los resultados financieros, entre los principales esta el TIR y el VAN donde se puede constatar que el retorno para el inversionista es del 46.27% y el valor actual neto de 226588.55.

Tabla 10.3: TIR Y VAN

TASA INTERNA DE RETORNO	TIR > T _{MAR}	46,27%	VIABLE
VALOR ACTUAL NETO	VAN (T _{MAR}) > 0	226.588,55	VIABLE

Fuente: Investigación Realizada

Elaborado por: Las Autoras

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES



Ecuador
Ecological Stylish Clothes

CAPÍTULO XI

11 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

11.1 CONCLUSIONES

- Según el Instituto de promoción de exportaciones e inversiones del Ecuador (PROECUADOR), describe en la subpartida 6110.20 y 6506.99 los productos potenciales y para profundización en el mercado Suizo, los cuales concuerdan con la Investigación de mercado realizada, con el análisis del Macroentorno y con la idea de Negocio planteada inicialmente.
- En conclusión, con la información antes analizada se considera que Suiza es un país atractivo para comercializar este tipo de prendas, en tiendas especializadas y cumpliendo con los requerimientos de los europeos como son tendencias de la moda y tendencias de protección del medioambiente.
- El alto poder adquisitivo en Suiza, confirma que el producto puede ser vendido en precios altos, dando mayor rentabilidad al negocio.
- La investigación realizada con respecto a los puntos de venta de prendas de vestir en Suiza dice que, las ciudades más potenciales para comercializar son Ginebra, Zurich y Berna.
- De acuerdo al Instituto de promoción de Exportaciones e Inversiones (PROECUADOR), el Ecuador tiene ventaja de que el sector de la confección y moda sea un sector potencial en el mercado Suizo.
- En Suiza no hay un gran número de ofertantes de prendas de vestir ecológicas, lo cual es una oportunidad de negocio.

- El Ecuador ha ido poco a poco desarrollando su producción textil más aun en el tema industrial y también en el tema artesanal. En lo que se refiere a lo artesanal se ve un gran potencial para que el Ecuador pueda exportar sus prendas, puesto a que esta clase de productos está dirigido a personas de alto poder adquisitivo lo que es una gran oportunidad para internacionalizar las pequeñas empresas de textiles en el Ecuador.
- La mano de obra calificada es decir los diseñadores tienen un gran potencial para ser competitivos a nivel internacional, lo único que limita a estos diseñadores es la falta de apoyo gubernamental para promocionar de mejor manera sus productos, al igual que lo hacen países vecinos como Colombia y Perú.
- La falta de acuerdos comerciales en el tema textil es lo que limita a los diseñadores ecuatorianos a exportar sus productos, quitándole competitividad con países como Perú y Colombia que tienen una capacidad impresionante para abastecer la demanda internacional. En el Ecuador es mejor especializarse en alguna rama de la industria textil y mejor aun si es prendas finas porque solo de esta manera se puede ser competitivo y no en producción en volumen donde no somos competitivos.
- Ecuador tiene una fuerte competencia con los países Andinos (Perú, Colombia, Bolivia, Argentina, entre los principales), quienes tienen los recursos necesarios para internacionalizar sus productos, sin embargo, Ecuador también lo tiene y puede competir a la par con estos países.
- La aplicación de los criterios de evaluación permite concluir que el proyecto es viable pues ha cumplido con los parámetros establecidos por cada indicador.

El siguiente cuadro describe en forma resumida la evaluación financiera:

Tabla 11.1 Resumen de la Evaluación del proyecto

	RECOMENDACIÓN	VALOR	RESULTADO
TASA MÍNIMA ACEPTABLE DE RENDIMIENTO		19,82%	TMAR: ES EL VALOR MÍNIMO DE RENTABILIDAD QUE DEBE TENER EL PROYECTO
TASA INTERNA DE RETORNO	TIR > TMAR	46,55%	VIABLE
VALOR ACTUAL NETO	VAN (TMAR) >0	205.413,55	VIABLE
RAZÓN BENEFICIO / COSTO	R B/C > 1	2,49	VIABLE
PERIODO REAL DE RECUPERACIÓN DEL AL INVERSIÓN	PRRI < 10 años	3	VIABLE

Fuente: Investigación Realizada

Elaborado por: Las Autoras

11.2 RECOMENDACIONES

- Para que el sector de la confección y la moda se desarrolle internacionalmente se necesita el apoyo gubernamental con respecto a acuerdos y tratados comerciales más ventajoso para el producto que se quiera exportar.
- Para comercializar un producto nuevo en Suiza es necesario adaptar a los gustos y preferencias de los consumidores, en el caso del sector de la moda se lo debe aplicar. Para lo cual se debe realizar investigaciones de las tendencias del consumidor.
- La materia prima del Ecuador puede ser competitiva si se mejora más la calidad y diseño que actualmente tiene.
- Para el ingreso a mercados internacionales en Europa es necesario asistir a Ferias Internacionales, Eventos, Rondas de negocios, Desfiles, etc. Para obtener contactos, promocionar el producto y la marca, cerrar negociaciones, etc.
- Realizar estudios de mercados para buscar nuevos y potenciales nichos para posibles expansiones en otros países.
- Se recomienda tener alianzas estratégicas con instituciones públicas y/o privadas que sirvan como apoyo en la internacionalización de los

productos. Como por ejemplo PROECUADOR, CORPEI, ECOCHIC (Green2Green), etc.

- Capacitar constantemente al personal en sus áreas, para mejoramiento de procesos de producción, diseño, ventas, calidad, etc.

REFERENCIAS



Ecuador
Ecological Stylish Clothes

REFERENCIAS

Libros:

- Daniels J., Radebaugh L. y Sullivan D.(2004). Negocios Internacionales. México. Pearson Education.
- David, Fred R (2008). Conceptos de Administración Estratégica. México. Pearson 11 Edición.
- Jany Castro J. (2009). “Investigación Integral de mercado”. Colombia. Mc Graw Hill. 4° edición.
- Kotler Philip y Armstrong Gary (2008). Fundamentos de Marketing. 8va Edición.
- Malhotra Naresh K. (2008). Investigación de Mercados. México. Pearson 5ta Edición.
- Marcela Benassini (2009) “Introducción a la Investigación de Mercado-Enfoque para América Latina”. México. Pearson. 2° edición.
- MENESES A. (2009). Preparación y Evaluación de Proyectos. Ecuador. Editorial. QualityPrintCia Ltda. 4ta Edición.
- Michael R. Czinkota y Kotabe M. (2001). Administración de la Mercadotecnia. Decisiones de producto y Servicio. México. El paquete del Producto. 2da Edición.
- Ross S, Westerfield R, Jeffrey F. (2009). Finanzas Corporativas. México. Mac Graw Hill 8va Edición.

Documento de Internet:

- Asociación de Industriales Textiles del Ecuador – AITE (2011). Industria Textil. Recuperado el 03 de noviembre del 2011. URL: www.aite.com.ec.
- Banco Central del Ecuador (2011). Estadísticas. Recuperado: 02-05-2011. URL: www.bce.fin.ec
- Blog de ESPOL (2011). Principales Sectores Industriales del Ecuador. Recuperado: 06-06-2011. URL: <http://blog.espol.edu.ec/bquinto/2010>.

- Crece Negocios (2011). El Servicio de Post Venta. Recuperado: 10-10-2011. URL: <http://www.crecenegocios.com/el-servicio-de-post-venta>
- ECOLOGISMO, (2009). Fibras Naturales y ecológicas. Recuperado: 3-01-2011. URL: <http://www.ecologismo.com/2009/12/09/fibras-naturales-y-ecologicas>.
- Ecostravel International (2011). Ciudades y Destinos. Otavalo. Recuperado: 06-10-2011. URL: <http://www.ecostravel.com/ecuador>.
- GLOBAL ORGANIC TEXTILE STANDARD (2012), Estándares, certificaciones, Licencias y Etiquetas. Recuperado: 06-01-2012. URL: <http://www.global-standard.org>.
- Internacional TradeMap, 2010. TradeMap, productos Ecuatorianos potenciales y de Profundización en Suiza. Recuperado: 08-08-2011. URL: www.trademap.org.
- Mario Campos (2010). Universidad del Salvador. Barreras no Arancelarias Suiza. Recuperado: 7-10-2011. URL: www.cache.googleusercontent.com
- Oficina Comercial de Berna en España (2010). Mercado de Textiles en Suiza. Recuperado: 10-05-2011. URL: www.oficinascomerciales.es/.
- Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Berna, (2009). El mercado de las prendas textiles de vestir en Suiza. Recuperado: 29-01 2011. URL: <http://www.oficinascomerciales.es/icex>.
- Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Quito (2010). El mercado del Sector Textil en el Ecuador. Recuperado: 08-02-2011. URL: <http://www.icex.es/icex/cda/controller/pagelCEX>.
- PROECUADOR, 2011. Relaciones Comerciales Ecuador- Suiza. Ecuador. FC2011Suiza. Recuperado: 06-06-2011. URL: <http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2011>
- PROMPERU (2011). Promoción comercial Internacional. Recuperado: 02-08-2011 URL: www.promperu.gob.pe
- Sherman B. (2010). "Marketing Mix Fashion Industry". Recuperado el 20-08-2011 URL: <http://fashionmarketinglessons.wordpress.com/2010/11>.
- Swiss Info (2011). Switzerland Statistics. Recuperado: 10-06-2011 URL: www.swissinfo.ch.
- Textiles Galeón, (2010). Fibras Naturales. Productos. Recuperado: 15-01-20 URL: <http://textiles1.galeon.com/productos1768081.html>. 11

Revista:

- Revista Elle Europa, (2011), Tendencias de la Moda 2011-2012.
Recuperado: 08-08-2011. URL: www.magazineelle.ch.



ANEXOS



Ecuador
Ecological Stylish Clothes

ANEXO 1.1

ENTORNO POLÍTICO

SUIZA

Sistema Político

La Antigua Confederación fue sustituida por el Estado federal moderno en el año 1848. El Gobierno suizo (Ejecutivo) se compone de un gabinete colegial con siete ministros (consejeros federales) elegidos por la Asamblea Federal Unida, un parlamento bicameral formado por el Consejo Nacional (cámara popular) y el Consejo de los Estados (cámara cantonal). Un miembro del Consejo Federal asume durante un año el cargo accesorio de presidente de la Confederación. El régimen político suizo es complejo. Sus características más notables son la participación activa y directa de los ciudadanos en el proceso político mediante la votación popular (iniciativa y referéndum), los preceptos generales del consenso y la concordancia, y la influencia de la economía privada y las asociaciones corporativas sobre la legislación". (Swissworld, 2008).

Existen en todos los cantones Departamentos o Agencias de promoción económica que promueven activamente la instalación de empresas en su territorio sin discriminación, en principio, por el origen de los inversores, aunque en general disponen de la suficiente capacidad lingüística y cultural para atender a inversores extranjeros. Los cantones son los que disponen de la verdadera capacidad de incentivar las inversiones gracias a su autonomía fiscal y presupuestaria y, de hecho, el sistema suizo reconoce abiertamente que una de sus ventajas a la hora de atraer inversiones es precisamente la leal competencia entre los cantones que

permite a las empresas encontrar soluciones ajustadas a sus necesidades. (Oficina Económica Embajada de España Berna, 2010).

La filosofía general es que el gobierno federal promueve el desarrollo y la eficacia económicos del país, que es lo que necesitan los agentes privados para invertir, pero al mismo tiempo, procura facilitar a esos agentes cuando no son residentes en Suiza, el conocimiento de esos esfuerzos gubernamentales y sus efectos.

Política Exterior

Preservación de los recursos naturales

Suiza intercede en favor del desarrollo y la realización de un sistema ecológico internacional. Se trata de convenios en materias como clima, biodiversidad y productos químicos, así como para la protección de los recursos hídricos y forestales.

Defensa de los intereses de la economía suiza en el exterior

El Gobierno suizo quiere ofrecer a la economía nacional las mejores condiciones-marco. A tal objetivo fomenta la exportación, invierte en la investigación científica y en el emplazamiento educacional suizo en general, y ratifica acuerdos bilaterales y multilaterales con otros Estados.

Reducción de la miseria y pobreza en el mundo

Una de las prioridades de la política de desarrollo Suiza es combatir la pobreza. Para ello aumenta constantemente sus aportaciones financieras. La política de desarrollo se centra en el incremento de los ingresos salariales y de la ocupación remunerada de las personas, en el fomento de la buena gobernación y del sector privado, en el aprovechamiento eficaz de los recursos naturales.

Riesgo País

Las naciones con el menor riesgo poseen una sólida economía, acceso fácil al mercado mundial de dinero, relativamente pocos conflictos sociales y un clima político estable. Suiza ocupa el primer lugar, pero ese privilegio es fruto de su excelente desempeño económico. (Fundamentos de Administración Financiera, 10ma. edición, E., Brigham)

Suiza siendo un país con un riesgo país bajo, da la apertura a la inversión extranjera no tiene ningún tipo de restricciones, permitiendo el ingreso de productos extranjeros como es el caso de la industria manufacturera en el sector textil-confección, esto permite nuevas plazas de empleos e incrementar su economía.

Marco Legal

“La Constitución suiza establece la libertad en el comercio y los negocios. Este derecho se aplica tanto a los residentes suizos como a los extranjeros no requiriendo casi nunca autorización previa de las autoridades federales para la creación de una empresa, salvo algunas excepciones (servicios postales, trenes, radio y televisión). Ninguna legislación impide que los inversores extranjeros adquieran compañías suizas. En general, los extranjeros que quieren ejercer una actividad independiente y que creen nuevos empleos reciben sin muchas dificultades los permisos de trabajo y de estancia”. (Oficinas Comerciales, 2010).

El Departamento Federal de Asuntos Económicos del 2011, desarrolla una iniciativa para la inversión extranjera en Suiza bajo el logotipo de “Location: Switzerland”. El objetivo de esta empresa es ayudar de forma gratuita al inversor extranjero facilitándole información y ayudándole a buscar la mejor localización para su empresa. Posteriormente la Oficina para el desarrollo

económico del cantón elegido, le ayudará a coordinar las decisiones locales hasta que el proyecto esté funcionando.

En el marco legal Suizo la inversión extranjera no tiene ningún tipo de restricciones por su sistema de libre mercado.

Legislación

Para su comercialización en Suiza, los artículos textiles deberán cumplir la legislación contenida, básicamente, en las siguientes normativas:

- a) Reglamento del 26 de junio de 1995 sobre la combustibilidad de productos textiles, que sufrió la última modificación el 28 de junio de 2005.
- b) Reglamento del 1 de marzo de 1995 sobre los objetos de uso corriente (OUs), que sufrió la última modificación el 18 de mayo de 2005.
- c) Además de las Ordenanzas mencionadas será de aplicación, en su caso, la Ordenanza del 9 de julio de 1986 sobre las sustancias peligrosas para el medio ambiente, que sufrió la última modificación el 30 de abril de 2003. En ella se indican las sustancias, aditivos o componentes de uso prohibido en Suiza. En dicha Ordenanza se estipula que es de aplicación para “toda sustancia, producto, objeto, o producto secundario de consumo o uso corriente, fabricado de manera industrial o artesanal, al que se le haya dado una forma y que haya sido tratado con sustancias o productos (o que los contenga como componente) y que por sus propiedades químicas pueda ocasionar un efecto biológico directo o indirecto”. (Departamento Federal de Asuntos Económicos, 2011).

ECUADOR

Sistema Político

El Ecuador es un estado social de derecho, soberano, unitario, independiente, democrático, pluricultural y multiétnico. Su gobierno es republicano, presidencial, electivo, representativo, responsable, alternativo, participativo y de administración descentralizada.

La soberanía radica en el pueblo, cuya voluntad es la base de la autoridad, que ejerce a través de los órganos del poder público y de los medios democráticos previstos en esta Constitución. (Constitución de la Republica del Ecuador, 2008, art. 1).

El Ecuador no se caracteriza por tener un clima de negocio atrayente por su inestabilidad política, lo que se refleja en la escasa inversión extranjera directa que se recibe y también en los bajos niveles de inversión realizadas por los propios ecuatorianos. (Doing Business, 2010).

Por tanto quienes tienen el poder de legislar y gobernar deberían propiciar las condiciones mínimas de seguridad para que la inversión empiece a fluir.

Comercio Exterior

Relaciones Comerciales

En la actualidad se evidencia la ausencia de una política de Estado en materia de comercio exterior. Esta situación es desventajosa para el país, ya que se necesita tener oportunidades de acceso preferencial a los mercados del mundo, puesto que la visión de negocios debería procurar vender más productos, ya que de esa manera se desarrollaría la producción y, por tanto, que se genere empleo en el país. (Xavier Díaz Crespo, 2011).

A diferencia de esta visión, el Ecuador ha optado por restringir importaciones a través de la aplicación de una salvaguardia de balanza de pagos, así como de un salvaguardia cambiaria contra Colombia. Más allá de la legalidad de estas medidas, el modelo de protección mediante la aplicación indiscriminada e indefinida de aranceles, no logrará el objetivo a largo plazo de desarrollar la economía del país. Es legítimo aplicar medidas de defensa comercial que procuren corregir distorsiones en el mercado interno, siempre que estas sean provocadas por medidas artificiales aplicadas por Gobiernos o empresas de otros países, que imposibiliten a la industria nacional competir en iguales condiciones. Pero nunca aplicar estas medidas únicamente por razones políticas o simplemente para trabar el comercio, ya que a la larga el resultado será que todos habremos perdido. (Asociación de Industriales Textiles del Ecuador, 2011)

En el caso de la Comunidad Andina de Naciones, el proceso de integración ha estado estancado hace mucho tiempo, situación que se empeoró a partir de la aplicación de las salvaguardias antes citadas. No obstante, el mercado andino es fundamental para el Ecuador, razón por la cual se debe insistir en profundizar la relación comercial con Colombia y Perú, buscando complementariedades entre los países, siempre apuntando al crecimiento del comercio intracomunitario. (Xavier Díaz Crespo, 2011)

En lo respecta a las negociaciones entre los Países Andinos y la Unión Europea, el proceso arrancó en el 2008 y que ha tenido algunos tropiezos, Colombia y Perú están a punto de concluir su negociación, en tanto que el Ecuador en septiembre del 2009 decidió suspender su negociación y asistir tan solo como observador del proceso. (AITE, 2011).

El Ecuador en la actualidad (2011) está en negociaciones con la Unión Europea para reanudar a la brevedad posible las preferencias comerciales del que país se beneficia en dicho mercado y cuyo esquema es conocido como el Sistema Generalizado de Preferencias (SGP plus) es un tipo de preferencia

arancelarias a las industrias como la manufacturera. (Ministerio de Relaciones Exteriores, 2011).

Riesgo País

“Riesgo país” en una frase que ha empezado a ser parte del léxico de los ecuatorianos, por el uso frecuente que le dan analistas económicos y políticos para referirse al peligro que podrían tener las inversiones que se realizan o que se piensan realizar a futuro en el Ecuador.

Básicamente el riesgo país indica la desconfianza de los mercados en la capacidad de un Estado para hacer frente a sus deudas y obligaciones, pero que día a día varía guiado por otros factores que finalmente son los que influyen en esa capacidad de pago.

Estos factores son muchos, entre los que están: nivel de déficit fiscal (gastos-recaudación de impuestos), turbulencias políticas como las que vive el Ecuador, presiones políticas para el incremento del gasto público, escaso crecimiento de la economía, alta relación ingresos públicos/deuda, falta de seguridad de las personas y de los negocios. (Eco. Jaime Carrera, secretario técnico del Observatorio de la Política Fiscal).

El hecho de ser un país riesgoso no solo se refleja en la deuda pública, sino también en la deuda privada, porque el sector privado para acceder a los mercados también tiene que pagar mayores tasas de interés, por el riesgo que significa el país. “Para tener bajas tasas de interés accediendo a los mercados, es necesariamente haciendo una serie de reformas, para que el Ecuador tenga en el mediano y largo plazo, y que sea un país creíble”. (Eco. Jaime Carrera, secretario técnico del Observatorio de la Política Fiscal).

Marco Legal

Los principales formatos que establece la legislación ecuatoriana para los tipos de empresas que pueden llevar a cabo negocios en el mencionado país son:

- Corporaciones o sociedades anónimas.
- Compañías de responsabilidad limitada.
- Compañía holding o tenedora de acciones.
- Compañía en nombre colectivo.
- Compañía en comandita simple.
- Compañías de economía mixta.
- Sucursal de una corporación extranjera.

FACTORES CULTURALES

SUIZA

Conciencia Cultural

“Dinamarca, Finlandia, Suecia, Noruega, Suiza, Austria, Islandia, países desarrollados, cultos, educados, responsables, con conciencia cívica, ecológica y comprometida con su país y Derechos de la Madre Tierra para restablecer la armonía con la naturaleza”... “En estas naciones, aunque aun todavía hay detractores de la flora y fauna, en un 80% están a favor de proteger el ambiente que los rodea”. (Verde Claro, Revista Electrónica Sobre Medio Ambiente 2010).

La conciencia ecológica es un factor importante para el negocio ya que la tendencia actual es la conservación del medio ambiente por lo cual el lineamiento de ofertar prendas ecológicas es acertado.

Identificación y dinámica de las culturas

Idiomas

Suiza cuenta con cuatro idiomas oficiales el Italiano, Alemán, Francés, Romanche. Al sur este de Suiza (Ginebra) se habla francés. Los suizos tienden a preservar su idioma tradicional. Dentro del ámbito de los negocios y el trabajo es habitual que se hable Inglés. (Kiss, Bow, or Shake Hands, 2010).

Para este negocio es importante tomar en cuenta la diversidad lingüística de Suiza ya que el producto debe ir etiquetado en el idioma oficial, en este caso es el Francés para la ciudad de Ginebra, sin embargo también se puede utilizar el inglés.

Prácticas de comportamiento que afectan a los negocios

Estratificación Social

Las clases y castas. En uno de los países más ricos del mundo, el 20 por ciento de la población posee el 80 por ciento del total de activos privados. Sin embargo, la estructura de clases no es particularmente visible. La clase media es grande y para sus miembros, al alza o a la baja movilidad social es bastante fácil. (Every Culture, 2010).

La estratificación social de suiza al ser alta, se convierte en un factor atractivo para ofertar productos a este país, ya que posee un nivel de vida alto.

Grupos basados en el género

“Las diferencias de los salarios en Suiza siguen siendo grandes. Las mujeres ganan en promedio 20% menos que los hombres. Alrededor del 40% de la diferencia sobre la base de los comportamientos discriminatorios. Ejecutivo

mujeres ganan hasta un 30% menos que los hombres“. (Confederación Suiza, 2011).

La discriminación de género en el ámbito laboral en Suiza recae sobre la mujer ya que hay inequidad salarial, perjudicando así el ingreso. Lo que puede tener un efecto negativo en cuanto al negocio propuesto; puesto que perjudica a la adquisición de las prendas finas.

Grupos basados en la edad

Según la Confederación Suiza, en el 2006, el 74,6% de las mujeres mayores de quince años tenían un empleo o estaban buscando trabajo. Esto quiere decir que la mujer empieza su vida laboral desde muy temprana edad y acostumbran a tener un ingreso económico. Es favorable ya que la mujer puede asignar un porcentaje de su ingreso en gastos propios de prendas de vestir.

Ocupación

“Mujeres en cargos profesionales y técnicos: 45 % de los cargos”. (Suiza-Estadísticas, 2011).

Este dato da una idea del porcentaje de mujeres que ocupan cargos de prestigio que se traducen mejores remuneraciones, lo cual indica que tienen alto poder adquisitivo.

Estrategias para manejar las diferencias culturales

Adaptación

“De 10 años a la fecha, están cada vez más abiertos a adquirir textiles de otras latitudes, siempre que éstos ofrezcan calidad, ya que su patrón de consumo no cede exclusivamente ante el factor 'precio bajo’”. (Swissinfo, 2008).

Suiza al ser la sociedad anfitriona estaría dispuesto a aceptar el producto a cambio de beneficios y ventajas, es favorable ya que el producto podría ingresar al mercado Suizo sin dificultad de adaptación.

Distancia Cultural

Según el modelo de las dimensiones de Hendrik Hofstede de 1928, el cual detecta las peculiaridades culturales de cada país, para conocer las interacciones interculturales, las dimensiones son las siguientes:

Dimensiones

DIMENSIÓN	ECUADOR	SUIZA
IDENTIDAD: INDIVIDUALISMO VS. COLECTIVISMO	8 Colectivista	68 Individualistas
JERARQUÍA: DISTANCIA DEL PODER	78 alta	34 baja
GENERO: FEMENEIDAD VS. MASCULINIDAD	63 masculinidad	70 masculinidad
VERDAD: EVASIÓN DE LA INCERTIDUMBRE	67 débil evasión	58 débil evasión

Fuente: Investigación Realizada

Como se puede observar en el cuadro anterior las distancia cultural entre Suiza y Ecuador no es tan amplia en las últimas dos dimensiones sin embargo en las dos primeras hay una gran diferencia. Para la primera dimensión se debe tomar en cuenta que los suizos son individualistas para lo cual se debe usar tácticas Individuales (plan de marketing), como acceso a las informaciones preferiblemente a través de sistemas informáticos antes que consultarse con los demás. Para la segunda dimensión, la distancia de poder es muy alta en el Ecuador es decir se tiende a soportar la desigualdad dentro del mismo país, mientras en Suiza la distancia de poder es baja, es decir que tiende a ser considerablemente más abierta a la conquista de un mejor status quo y al enfrentamiento con superiores; se podría decir que hay mas apertura para negociar con los altos directivos. Para la tercera dimensión basada en el género los dos países dominan la masculinidad donde existe control del poder

a los valores femeninos. Para la cuarta dimensión basada en la verdad los dos países tienen una débil evasión de incertidumbre es decir que prefieren la vía más dinámica y atrevida a pesar de la incertidumbre a la que se enfrentaría. Para los negocios es más fácil trabajar con personas de este tipo.

Orientaciones de las Empresas y la Administración

La cultura suiza desde tiempos históricos ha sido etnocéntrica y circunspecta, sin embargo la nueva generación tiene una mentalidad abierta. (Kiss, Bow, or shake hands, 2006).

Esta afirmación es beneficiosa para este negocio ya que se puede adaptar el producto a los gustos y preferencias del posible consumidor (etnocéntricos) y además se podría introducir nuevas tendencias opcionales para la nueva generación (mente abierta).

ECUADOR

Conciencia Cultural

“El Ministerio del Ambiente en concordancia con lo estipulado por el pueblo ecuatoriano en la Constitución Política de la República del Ecuador de 2008, velará por un ambiente sano, el respeto de los derechos de la naturaleza o pacha mama, y garantizará un modelo sustentable de desarrollo ambientalmente equilibrado y respetuoso de la diversidad cultural, que conserve la biodiversidad y la capacidad de regeneración natural de los ecosistemas, y asegure la satisfacción de las necesidades de las generaciones presentes y futuras”. (Ministerio del Ambiente, 2011).

Ecuador cuenta con un plan de desarrollo ambiental lo cual motiva a la ciudadanía a seguir las tendencias ecológicas, permitiendo que haya interés en realizar proyectos de este tipo, ya que ahora si se cuenta con el apoyo del Ministerio del Ambiente, Magap y el Ministerio de la Producción.

Prácticas de Comportamiento que Afectan a los Negocios

Grupos Basados en el Género

“En Ecuador, en específico, se ha tratado de que la igualdad de género sea una realidad, es algo muy difícil pero se han cambiado varias leyes en protección de la equidad laboral”. (CEPAL, 2010).

En los últimos años la mujer se ha integrado en el mundo laboral lo cual es positivo para este negocio ya que la principal mano de obra que se utilizara será de la mujer, porque el trabajo de confección textil requiere de la mano femenina para tener un acabado fino y delicado.

Grupos Basados en la Edad

Los indígenas, por trascendencia tenemos una cultura, un legado cultural que se ha tratado de conservar de generación en generación. Pero que pasa cuando alguien trata de destruir ese legado, ya sea intencionalmente o sin voluntad propia, como es el caso de muchos jóvenes que se dejan influencias de otras culturas y pierden su identidad cultural. (Ángel Gualán, 2008).

Se podría decir que los jóvenes actualmente no se interesan en aprender las costumbres y legados ancestrales entre ellos el tejido, bordado, hilado etc., en fin varias actividades artesanales. (Felipe Segovia, 2011)

Ocupación

Según el INEC del año 2007 la ocupación de mujeres es del 28.5%, el subempleo del 59.8% y el desempleo del 11.7%.

Se podría decir que la mujer tiene un porcentaje importante en el ámbito laboral lo cual es favorable ya que permite saber que la mujer es un factor productivo y se demandaría mano de obra más fácilmente.

Medio Ambiente

Entorno Ecológico y Ambiental

El proceso de fabricación de productos textiles implica inevitablemente una agresión en mayor o menor grado al medio ambiente. Los tratamientos de acabado a que se somete el producto textil puede además contaminarlo con ciertos productos químicos que podrían afectar negativamente la salud del consumidor durante el uso del producto acabado.

El mayor problema medio ambiental en cuanto al cultivo y producción de fibras naturales se refiere, en la utilización de productos químicos como abonos, fertilizantes, madurantes, pesticidas para combatir las plagas, facilitar la recolección mecanizada de algodón y preservar la fibra durante el almacenamiento y transporte. Todos estos productos no solamente contribuyen a la contaminación del medio ambiente, sino también pueden permanecer en la fibra y provocar, por su toxicidad efectos adversos en la salud del consumidor.

Otros factores relacionados con la producción de las fibras naturales que también afectan al medio son el consumo de agua, la degradación del suelo. Para la fabricación de fibras sintéticas se utilizan materias primas no renovables. La producción de monómeros (moléculas) intermedios como el etilenglicol, dimetiltereftalato en la fabricación de por ejemplo el poliéster, dan lugar a emisiones al aire y al agua. Algunos de estos monómeros tienen un alto potencial cancerígeno (cloruro de vinilo y acrilonitrilo). La utilización de una gran cantidad de aditivos químicos como tenso activos, lubricantes, retardadores de llama etc. Aumentan la carga contaminante de las aguas residuales. La emisión de compuestos volátiles orgánicos es otro de los factores que tienen un importante impacto sobre el ambiente.

Pero el proceso textil más contaminante y el que mayor repercusión puede tener sobre la salud humana, es el del ennoblecimiento textil debido a la utilización de diversos productos químicos. Relacionado directamente con la salud humana, productos como el formaldehído utilizado en las operaciones de acabado de alta calidad, mejora de sólidos etc. Tienen un conocido efecto sensibilizante pudiendo provocar alergias a partir de ciertas concentraciones. Los procesos de hilatura, tejeduría y géneros de punto, son, en su comparación con el ennoblecimiento, poco contaminantes por ser procesos eminentemente mecánicos. La evidencia de que todo proceso industrial y concretamente textil, implica una serie de agresiones al medio ambiente, unido a la creciente concientización medioambiental del consumidor, potenciada por las revelaciones de los últimos años en los medios de comunicación de presuntos riesgos para la salud de textiles modernos, han dado origen a la aparición de mercados de productos alternativos, supuestamente saludables y más respetuosos con el medio ambiente. Nace así el denominado tejido biológico, ecológico o protector de la naturaleza. El etiquetado y la publicidad resaltan en muchos casos aspectos ecológicos. La ausencia de criterios para la consideración de un textil como ecológico y la falta de una normativa respecto al etiquetado de estos productos ha generado duda en la veracidad de la misma. Instituciones y asociaciones de diferentes países elaboran desde 1978 catálogos de criterios para la concesión de sellos ecológicos responsables, basados en preceptos formulados por escrito y parámetros o características de los procesos de fabricación y del material textil adecuado. (Entorno- Ecológico Ambiental)

INFLUENCIA GEOGRÁFICA

SUIZA

Según la página oficial de Swissworld, Suiza se encuentra ubicada en el centro de Europa Occidental que une el norte con el sur continental; rodeada de países como Alemania por el norte, Austria por el este, Italia por el sur, y

Francia por el oeste; por lo tanto a Suiza se lo considera lugar de encuentro de las culturas Europeas principalmente la Alemana, Francesa y la Italiana. Cuenta con las cuatro estaciones climáticas según la región.

La ubicación geográfica de Suiza afecta negativamente al giro del negocio ya que está rodeada de dos países que son reconocidos mundialmente por su industria de la moda como son Francia e Italia los cuales se considerarían competencia.

Otro factor importante es el clima que no tiene una repercusión en el giro del negocio ya que al tener cuatro estaciones simplemente se debería adaptar las líneas de ropa a cada estación.

Con respecto a la ubicación de Suiza da la posibilidad de que personas de países cercanos tengan facilidad en el acceso a este país lo cual repercute positivamente para el negocio ya que se podría tener posibles nuevos consumidores.

ECUADOR

“La República de Ecuador es un país que se encuentra situado al noroeste de Sudamérica, en la costa de Pacífico y sobre la línea del ecuador. Limita al sur y al este con Perú, al norte con Colombia, y al oeste con el océano Pacífico”. (Geografía en la guía 2000).

La ubicación del Ecuador es favorable ya que tiene países cercanos como Perú, Colombia y Bolivia que pueden ser los proveedores de materia prima porque son países productores de textiles de toda clase inclusive orgánica, según el Presidente de la Asociación de Industriales Textiles del Ecuador 2010.

“Si se atiende a la ubicación del Ecuador en la superficie del planeta, sobre la propia franja central de la zona tórrida, su clima debería ser uniformemente

cálido. Sin embargo, no sucede así, ya que, por el contrario, es factible experimentar toda clase de climas; la temperatura va desde extremos de calor, como ocurre en la zona interna de la Costa y en los parajes selváticos del Oriente, hasta extremos de frío en las cumbres nevadas de la cordillera". (Ecuaworld 2010).

A pesar de que el Ecuador goza de clima favorable para toda clase de crianza de animales y producción vegetal, actualmente se observa cambios bruscos de clima lo cual no permite que haya una constante producción de materias primas, en el caso de este negocio afectaría negativamente ya que no se tendrían los insumos necesarios para la elaboración del producto.

COMPAÑÍAS ANÓNIMAS

Requisitos:

Según la ley de Compañías del Ecuador los Requisitos para la constitución de una Compañía anónima son:

Son aplicables a esta compañía los requisitos precisados en los numerales 1.1.1, 1.1.2, 1.1.5 y 1.1.6, sobre los requisitos de la compañía de responsabilidad limitada. No obstante lo dicho, se aclara que la compañía anónima no puede tener por nombre una razón social, con las salvedades correspondientes, perfectamente identificadas.

Forma de constitución

Constitución simultánea.- Se constituye en un solo acto por convenio entre los que otorguen la escritura y suscriben las acciones, quienes serán los fundadores. Artículos 148 y 149 de la Ley de Compañías.

Constitución sucesiva.- Por suscripción pública de acciones, los iniciadores de la compañía que firmen la escritura de promoción serán promotores

Accionistas

Capacidad: Para intervenir en la formación de una compañía anónima en calidad de promotor (constitución sucesiva) o fundador (constitución simultánea) se requiere la capacidad civil para contratar. Sin embargo no podrán hacerlo entre cónyuges ni entre hijos no emancipados. Artículo 145 de la Ley de Compañías.

Números de accionistas.- La compañía deberá constituirse con dos o más accionistas, según lo dispuesto en el Artículo 147 de la Ley de Compañías, sustituido por el Artículo 68 de la Ley de Empresas Unipersonales de Responsabilidad Limitada. La compañía anónima no podrá subsistir con menos de dos accionistas, salvo las compañías cuyo capital total o mayoritario pertenezcan a una entidad del sector público.

Capital mínimo.- El capital suscrito mínimo de la compañía deberá ser de ochocientos dólares de los Estados Unidos de América. El capital deberá suscribirse íntegramente y pagarse en al menos un 25% del valor nominal de cada acción. Dicho capital puede integrarse en numerario o en especies (bienes muebles e inmuebles) e intangibles, siempre que, en cualquier caso, correspondan al género de actividad de la compañía.

Sin embargo, si se tratare de constituir una compañía cuyo **objeto sea la explotación de los servicios de transporte aéreo interno o internacional**, se requerirá que tal5compañía específicamente se dedique a esa actividad con un capital no inferior a veinte veces el monto señalado por la Ley de Compañías para las sociedades anónimas (Dieciséis mil dólares de los Estados Unidos de América),, según lo dispuesto en el Art. 46 de la Ley de Aviación Civil, reformada por la Ley No. 126, publicada en el R.O. 379 de 8 de agosto de 1998.

Así también, si se desea constituir una compañía **de salud y medicina prepagada**, conforme lo dispone el artículo 4 de la Ley que regula el funcionamiento de las Empresas Privadas de Salud y Medicina Prepagada, publicada en el R. O. 12, del 26 de agosto de 1998, deberán ser sociedades anónimas, nacionales o extranjeras. Su objeto social será el financiamiento de los servicios de salud y medicina y tendrá un capital pagado mínimo de ochenta mil (80,000) UVC`S (doscientos diez mil trescientos doce dólares de los Estados Unidos de América.

La sociedad anónima permite establecer un capital autorizado, que no es sino el cupo hasta el cual pueden llegar tanto el capital suscrito como el capital pagado. Ese cupo no podrá exceder del doble del importe del capital suscrito (Art. 160 de la Ley de Compañías). Lo expresado para el aporte y transferías de dominio de bienes tangible e intangibles, así como aportes consistentes en inmuebles sometidos al régimen de propiedad horizontal descritos en la constitución de la compañía limitada, es válido para la constitución de la anónima.

Acciones.- La acción confiere a su titular legítimo la calidad de accionista y le atribuye, como mínimo, los derechos fundamentales que de ella derivan y se establecen en la Ley. Las acciones pueden ser ordinarias o preferidas, según lo establezca el estatuto, artículo 170 de la Ley de Compañías, se pueden negociar libremente, conforme lo determina el artículo 191 de la misma Ley. La compañía podrá emitir certificados provisionales o títulos definitivos, artículo 168 de la susodicha Ley.

ANEXO 1.3

Competencia Suiza

EMPRESA	PRODUCTO	DESCRIPCION	UBICACIÓN	POTENCIAL DE VENTAS
CÁLIDA AG	ROPA INTERIOR PARA MUJER	PRENDAS HECHAS DE ALGODÓN ORGÁNICO	ZURICH, POSTFACH 73, CH-6210 SURSSE	70 PUNTOS DE VENTA
SIDEMA SA	ROPA INTERIOR BIO, ROPA PARA BEBE, ROPA BIO, DE PUNTO, TEJIDOS		ZURICH, BARBENGO, CH-6917	FABRICA
TRAXLER AG	CAMISAS, BLUSAS, CHÁNDALES Y JERSEIS	PRENDAS HECHAS DE ALGODÓN ORGÁNICO	UNTERDORF, POSTCHAFT 17, CH, 8363 BICHELSEE	FABRICA
BENETTON	LINEA DE ROPA ORGANICA, TEJIDOS	ALGODÓN	GINEBRA, RUE DE MARCHÉ '12-14	3 TIENDAS
SPRIT	JOYAS Y ACCESORIOS PARA MUJER	MATERIALES RECICLADOS Y BIO	GINEBRA 1211, Avenue Louis-Casai 27- CENTRE BALEXERT	2 TIENDAS
			ZURICH	4 TIENDAS
H&M	LINEA DE ROPA ORGANICA	ALGODÓN	ZURICH	11 TIENDAS
			GINEBRA	5 TIENDAS
LACOSTE	LINEA DE ROPA ORGANICA	ALGODÓN	GINEBRA, RUE DE COMAVIN 6-1201	5 TIENDAS
			ZURICH	5 TIENDAS
LEVISTORE	LINEA DE ROPA ORGANICA	ALGODÓN	GINEBRA	21 TIENDAS EN GINEBRA
			ZURICH	72 TIENDAS
ZARA	LINEA DE ROPA ORGANICA	ALGODÓN	GINEBRA	3 TIENDAS
			ZURICH	3 TIENDAS
TUCANO	PRENDAS DE ALPACA	ALPACA	BERNA	1 TIENDA
			ZURICH	1 TIENDA
WWF-Panda Shop	PRENDAS DE ALPACA	ALPACA	BERNA	1 TIENDA

Fuente: Investigación Realizada

Elaborado por: Las Autor

Tabla 2.7: Competencia Sudamérica

Incalpaca Textiles Peruanos	Perú
Marga S R L	Perú
Artesanías Mon Repos S.A.	Perú
Mfh Knits S.A.C.	Perú
El Ayni S.A.	Perú
Pulgar Import Export Sociedad Ano	Perú
Royal Alpaca S.A.	Perú
Kero Design S.A.C.	Perú
Qori Exports S.R.L.	Perú
Raffa Proexco Eirl	Perú
GRUPO BONANZA	Bolivia
Empresa Millmay	Bolivia
Paqocha	Ecuador

Fuente: Investigación Realizada

Elaborado por: Las Autoras

ANEXO 1.4

Tabla 2.8: FODA

MATRIZ FACTORES EXTERNOS CLAVE	PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN	PUNTUACIONES PONDERADAS
---	--------------------	----------------------	------------------------------------

OPORTUNIDADES			
El 80% de los suizos están a favor de proteger el medioambiente	0,06	4	0,24
Suiza es uno de los países más ricos del mundo.	0,08	4	0,32
Hay un segmento grande de nivel económico medio -alto y alto.	0,07	4	0,28
La población de Suiza está motivada a adquirir textiles de otras regiones, siempre que estos ofrezcan calidad.	0,06	2	0,12
En Suiza sus habitantes gozan de un alto nivel de vida.	0,03	4	0,12
Facilidad de obtener un crédito para la apertura de un negocio en el Ecuador por medio de la CFN.	0,04	4	0,16
Se mantiene la tasa de inflación constante en Suiza.	0,0001	3	0,0003
Se está estabilizando la tasa de inflación en el Ecuador en los últimos años.	0,0001	3	0,0003
Entre los principales productos que importa Suiza están los textiles, ya que su producción es solo del 2%.	0,07	4	0,28
Se cuenta con la tecnología de la información necesaria para tener acceso a mercados internacionales.	0,03	3	0,09
La ubicación del Ecuador es favorable ya que está próximo a los países proveedores de materia prima, como Perú, Bolivia, Argentina, Colombia etc.	0,04	4	0,16
Porcentaje alto de mujeres que ocupan cargos profesionales y técnicos (Salario alto) en Suiza.	0,06	3	0,18
Acuerdos entre la UNCTAD y la Comunidad Andina sobre Biocomercio,(Programas de Desarrollo para Negocios verdes, Biocomercio o Bionegocios).	0,06	4	0,24
El Ecuador gozara del SGP plus con la Unión Europea.	0,06	4	0,24
Suiza permite el acceso a inversores extranjeros con facilidad.	0,06	4	0,24
Ecuador pertenece al CITES (Convención sobre el Comercio Internacional de Especies amenazadas de Fauna y Flora silvestres) con Suiza.	0,08	4	0,32
SUMATORIA	0,8002	58	2,9906

MATRIZ FACTORES EXTERNOS CLAVE	PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN	PUNTUACIONES PONDERADAS
--------------------------------	-------------	---------------	-------------------------

AMENAZAS			
Hay 4 idiomas oficiales en Suiza para lo cual hay que adaptar el producto.	0,01	3	0,03
Nuevas políticas laborales en el Ecuador.	0,06	2	0,12
Desconocimiento de actividades ancestrales y artesanales textiles por parte de jóvenes en el Ecuador.	0,04	4	0,16
El costo de la vida es alto en Suiza.	0,009	3	0,027
El nivel de desempleo en Suiza está aumentando (menos ingresos).	0,04	3	0,12
Suiza se encuentra entre Francia, Italia y Alemania, los cuales son las capitales de la moda. (competitivo)	0,07	3	0,21
Inestabilidad política y económica en el Ecuador.	0,06	3	0,18
Suiza siendo miembro de la Asociación Europea de Libre Comercio (AELC) tiene tratamiento preferencial a las importaciones de manufacturas.	0,02	1	0,02
SUMATORIA	0,3	22	0,9
SUMATORIA TOTAL	1,1	80	3,9

O > A: Ideal

O = A: Especulativo

Pocas O y A: Maduro

A < O Problemático

Análisis de la Matriz

Según el libro de Fred David la sumatoria total de las puntuaciones ponderadas es un indicador que:

Si la sumatoria total $3.9 > 2.5$

Es mayor a 2.5 por lo tanto, la empresa tiene una sólida situación muchas oportunidades, pocas amenazas.

MATRIZ FACTORES EXTERNOS CLAVE	PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN	PUNTUACIONES PONDERADAS
--------------------------------	-------------	---------------	-------------------------

FORTALEZAS			
Disponibilidad de materia prima en el Ecuador y en países vecinos (Perú, Colombia, Bolivia, Argentina, etc.).	0,15	4	0,6
Para las Casas de moda las economías de escala no son un factor importante.	0,095	4	0,38
En mercados pequeños el poder de negociación de los clientes es bajo.	0,095	3	0,285
El poder de negociación de los proveedores es bajo.	0,15	4	0,6
Alta capacidad creativa para el desarrollo de diseños.	0,16	4	0,64
El sector de la confección y de la moda esta direccionando se hacia las tendencias ecológicas.	0,2	4	0,8
La industria de la moda ecológica es promocionada por ferias y desfiles especiales para este tipo de prendas (Ecochic).	0,15	3	0,45
SUMATORIA	1	26	3,755

DEBILIDADES			
El fácil ingreso de nuevos competidores al sector de confección y moda.	0,2	2	0,4
Pocos proveedores a nivel nacional.	0,06	4	0,24
La industria ecuatoriana tiene poca experiencia en el sector textil y de confección.	0,06	4	0,24
Proceso lento para el posicionamiento de marca con las ya existentes.	0,2	3	0,6
En el sector de la distribución minorista de ropa, la competencia entre rivales es alta.	0,2	2	0,4
La industria de la moda no es valorada en el Ecuador.	0,04	4	0,16
Existen varias marcas sustitutas en el sector de la confección y moda.	0,2	3	0,6
SUMATORIA	1	22	2,6
SUMATORIA TOTAL:	2	48	6,4

Fuente: Investigación Realizada

Elaborado por: Las Autoras

ANÁLISIS DE LA MATRIZ:

FORTALEZAS	3,755
DEBILIDADES	2,6

DIFERENCIA	1,1
-------------------	-----

ENTONCES:

Ambiente ideal o especulativo F>D: Agresiva	X
Ambiente ideal o especulativo F<D: Sostenible	
Ambiente maduro o problemático F>D: Defensiva	X
Ambiente ideal o especulativo F<D: Evasiva	

ANÁLISIS DE LA MATRIZ

Según el libro de Fred David la sumatoria total de las puntuaciones ponderadas es un indicador que

Si la Sumatoria Total > 2.5	6.4 > 2.5
---------------------------------------	---------------------

Es mayor que 2,5 por lo tanto, la empresa tiene una sólida situación interna es decir muchas fortalezas importantes, pocas debilidades.

ANEXO 2.1

ENTREVISTA A EXPERTOS

ENTREVISTA 1

Sr. Felipe Segovia

GERENTE PROPIETARIO DE PAQOCHA

Análisis

La oportunidad que vieron posible los creadores de Paqocha son los recursos naturales y la mano de obra que hay en el Ecuador. PAQOCHA reintrodujo las alpacas en los páramos teniendo hasta ahora 8500 según el último censo a nivel nacional, Paqocha maneja la producción de alpaca del Inga.

Con respecto a la segmentación a la cual se dirige Paqocha es a nivel local en tiendas especializadas artesanales, como “Olga Fish” y otras de renombre y también al mercado internacional en especial países Europeos como París. Paqocha busca el bienestar de la comunidad, esto se ha logrado con la capacitación continua de productores y tejedoras.

Se ha participado en ferias nacionales e internacionales.

Segmentación

Europa: París y Renobles: por medio de una intermediaria Ecuatoriana (Belén Pérez). En tiendas especializadas.

Dificultades para internacionalización

Proceso comunitario lento, manejar a las comunidades.

Volumen bajo de producción de alpaca.

Comisiones de los intermediarios.

Beneficios

Calidad y diseños únicos.

Toda esta producción debe hacerse a mano o con maquinas especializadas en alpaca, la ultima el Ecuador no obtiene.

Precios

No hay problemas con precios pagan muy bien en Europa casi tres o cuatro veces más que su costo.

Sin embargo depende el intermediario el costo de comisiones:

Alianzas Internacionales

Inglaterra: diseñadora peruana: comisiones fuertes.

Ethical Fashion Week: prendas de Paqocha con diseño de Judit Cóndor Viral (peruana)

EcoChic: Singapur y Suiza

Logros: Contactos y promoción de comercio justo y manejo ambiental.

Materia Prima

Producción Perú 3 millones y medio

Producción Ecuador 8500

Exigen normas técnicas de la obtención de fibra de alpaca.

3usd / 1 vellón de alpaca no es rentable en Perú.

15usd/1vellon de alpaca es rentable en Ecuador.

Potencial en mercados extranjeros

El Ecuador tiene mucho potencial ya que se produce:

Alpaca orgánica

Seda orgánica

Algodón orgánico

Y con diseños exclusivos y mejor que la competencia.

Amenazas

Industrias grandes en Arequipa.

No hay capacitación con respecto a la obtención de textiles ni de diseño en el Ecuador.

Marketing

Contactos con ONG que apoyan en publicidad

Participación en ferias como:

- Carolina - Perú
- Feria - Plaza Foch
- Ethical Fashion Week- Suiza

ENTREVISTA 2

Sr. Leonardo Alvear

REPRESENTANTE DE LA ASOCIACIÓN DE ARTESANOS DE COTACACHI

Análisis

Fortalezas

Cotacachi es el principal lugar donde se elaboran prendas y artículos de cuero en el Ecuador convirtiéndose en un punto de llegada de compradores nacionales y extranjeros.

La calidad del cuero es una de las mejores en el Ecuador.

Deficiencias

Los artesanos de Cotacachi, tienen las siguientes deficiencias:

- Falta de capacitación en el ámbito productivo, diseño, comercialización.
- No tienen producción propia de Cuero en Cotacachi.
- El cuero de Cotacachi no cumple con las normas técnicas para que sea ecológico.

Precio

Los precios nacionales son bajos.

Competencia

Son los productos artesanales como los de Otavalo.

Internacionalización

El tema de exportación no se ha pensado ya que no han logrado abastecer la demanda nacional y peor la internacional. Además que para exportar los requisitos con respecto al cuero el Ecuador no lo cumple, ya que la extracción del cuero no se la hace de manera responsable con el medioambiente.

Tecnología

La falta de tecnología para obtener un cuero biodegradable ha hecho que Cotacachi no pueda exportar sus productos, porque esto causaría que no sean competitivos en el extranjero.

Logística de Comercialización

No hay el apoyo de ninguna entidad que sea promotora de las artesanías del Ecuador en el extranjero. Por lo que cada artesano ha comercializado por sí mismo en mercados nacionales. Además han creado la asociación de artesanos donde crearon la feria del cuero, dos veces al año que participan 300 artesanos.

ENTREVISTA 3

Ing. Javier Díaz Crespo

GERENTE OPERATIVO DE LA ASOCIACIÓN DE INDUSTRIALES TEXTILES DEL ECUADOR (AITE).

Es una asociación privada sin fines de lucro, fundada en 1943 representa al sector textil del Ecuador y a empresas.

Ecuador cuenta con una cadena textil potencial, se dirige al mercado local, exportan pero no en grandes volúmenes a Colombia, Venezuela y Perú.

Unos de los principales problemas del Ecuador para que sea competitivo es la capacidad de producción; el Ecuador compite en precio, calidad, servicios (el tiempo de entrega), una ventaja es la situación geográfica para atender ciertos mercados.

En cuanto a tecnología Ecuador ha ido renovando en la última década, la maquinaria es importada de Europa, China y Corea. Con respecto a la materia prima la mayor parte es importada ya que Ecuador no se abastece.

En Ecuador no existe políticas claras que sirvan para promover las exportaciones, estas mas se realizan por empresas privadas. La AITE realiza ruedas de negocios en Perú, Colombia, Chile y la participación en ferias para sus afiliados.

EL producto artesanal tiene gran acogida a nivel mundial de hecho es un nicho mercado altamente valorado donde el cliente potencial generalmente suele ser un cliente adquisitivo importante por tanto son productos que se venden a un buen precio. La Unión Europea está buscando este tipo de trabajos que provienen de una actividad artesanal.

ENTREVISTA 4

Abel Lara

DISEÑADOR DE ALTA COSTURA

Análisis

El diseñador Abel Lara es un personaje reconocido a nivel nacional e internacional, gracias a sus excelentes diseños en lo que se refiere a la alta costura. Como bien el lo dice que la alta costura es para personas de alto poder económico y en especial se dedica a las prendas finas de fantasía para concursos de belleza y fiestas.

El alcance que un diseñador tiene en Ecuador es muy limitado ya que el proceso para exportar es complicado y además que los aranceles son altos para esta clase de productos, y más que todo no hay la capacidad exportadora como para abastecer la demanda internacional, como China, Alemania, EE.UU., etc. Sin embargo, si hubiese asociaciones de diseñadores que se apoyen unos a otros para abrir tiendas en el extranjero sería una buena opción para poder promocionar el producto ecuatoriano en mercados internacionales.

Hoy en día los medios que los diseñadores usan para promocionar sus prendas son: en diferentes ferias y desfiles de modas, pocas nacionales y la mayoría internacionales. En ese sentido el apoyo del gobierno es escaso.

Un punto importante que se tocó es la participación en una feria en el Perú de prendas ecológicas, donde los materiales naturales del Ecuador son usados y que hay gran potencial de realizar prendas finas con este tipo de materiales, ya que hay marcas europeas que importan telas y materiales de países latinoamericanos, como son la alpaca, mohair, crin de caballo, algodón orgánico, seda, etc. Con respecto a las tendencias del uso de materiales

ecológicos está actualmente a la moda, pero todo material no es 100% ecológico siempre están combinados con algo sintético.

El uso de material natural para las prendas es muy complicado en el Ecuador ya que no todas son de buena calidad, sin embargo poco a poco se está desarrollando esta pequeña industria. La mayoría de materia prima es importada en especial los sintéticos.

El mayor potencial que tiene el Ecuador en la industria de la moda es la “creatividad” de sus diseños.

ENTREVISTA 5

Adriana Cobo

DISEÑADORA DE ALTA COSTURA

Análisis

El apoyo del gobierno a los artesanos y diseñadores ecuatorianos para que la marca sea conocida a nivel mundial y tengan la facilidad de exportar sería realizando acuerdos comerciales.

Ecuador tiene la capacidad de competir con otros países como por ejemplo Perú, en cuanto a calidad, precios, la mano de obra ecuatoriana es excelente en cuanto lo artesanal en lo cual el proyecto está enfocado.

En cuanto la materia prima en el Ecuador no cubre con la demanda del mercado es por ello que se importa de países cercanos como Perú y Colombia.

Con respecto a la producción de confecciones artesanales en el Ecuador suele ser competitiva, puesto que esta clase de productos son apreciados en países como EEUU, Canadá, países Europeos y algunos asiáticos como Japón. Si se quiere ingresar a alguno de estos países se debe tomar muy en cuenta la adaptación de los productos, saber sobre sus tendencias y estilos y combinarlos con lo artesanal, ya que si se quiere imponer una moda nueva es muy difícil que sea aceptado.

ENTREVISTA 6

Ing. Verónica Silva

DESARROLLO SUSTENTABLE-UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR

Objetivo

Conocer las tendencias medioambientales actuales en el Ecuador y en el Mundo y saber si la protección al medioambiente actual es sustentable a largo plazo.

Análisis

Actualmente, en todo el mundo la ola de protección al medioambiente ha sido acelerado, ya que la preocupación del ser humano, al ser expuesto a graves catástrofes producto de la destrucción al medioambiente, han ido tomando conciencia sobre la importancia de disminuir el impacto ambiental. Las practicas más comunes que hoy en día esta de “moda” es el de consumir productos orgánicos y disminuir la compra de productos peligrosos para el medioambiente o que tengan sustancias nocivas.

Proliferan iniciativas de comercialización de la Naturaleza, usualmente como venta de bienes y servicios ambientales, aunque no existe evidencia certera sobre su efectividad para asegurar la conservación. Es decir, la mayoría de gente carece de conocimiento sobre los productos que son realmente orgánicos y que cumplen con esas características, puesto que algunos productos utilizan el nombre de ser “orgánico”, solo por estrategia de marketing, perjudicando más aun el hecho de proteger el medioambiente. Sin embargo actualmente hay varias organizaciones, como la principal la ONU que se encarga de controlar que los productos cumplan con las características de ser orgánicos.

Los productos orgánicos, cultivados a partir del respeto al medio ambiente, cada día ganan más adeptos en los mercados internacionales.

Pues para ser llamado producto orgánico debe cumplir con procedimientos técnicos no contaminantes y que además disminuyan el empleo de energía y de sustancias inorgánicas, sobre todo si son de origen sintético.

Con fines de comercialización ha surgido un sistema de certificación de los productos ecológicos que está en desarrollo en estos momentos.

En el Ecuador no existe una certificadora puesto que los productos tienden a acogerse a las certificaciones con estándares internacionales, como por ejemplo BCS de Alemania, Ocia Estados Unidos, Biolatina Centro y Sudamérica, Ecocert de Francia, naturland de Alemania entre otras. Estas agencias certificadoras tienen representantes en el Ecuador e inspectores locales. Un dato importante que hay que mencionar es que los productos orgánicos deben tener un proyecto planteado con el Ministerio de Agricultura.

ANEXO 2.2

ENTREVISTA 1

Preguntas

Buenos días, nos encontramos con el señor Felipe Segovia, una persona emprendedora y creador de:

PAQOCHA

Como lo mencionan sus creadores, Paqocha es un sueño que nace del amor a la tierra y a las raíces indígenas y se está construyéndolo con mujeres campesinas hiladoras de las comunidades de Chuspiacu, El Inga, Tilipulo, provincia de Cotopaxi y Chanchán Tío Cajas en Guamote, provincia de Chimborazo; y mujeres tejedoras de Tumbaco, Puembo y Pifo al noreste de Quito. Reviviendo el arte del hilado a mano, el arte del tejido, las técnicas del teñido con plantas y flores y así rescatar los procesos artesanales de las fibras Naturales, creando así una empresa exitosa que crea prendas 100% de alpaca y 100% Naturales y 100% Ecuatorianas.

Ronda de preguntas:

1. ¿Cuál fue la oportunidad que ustedes percibieron sobre su negocio?
2. ¿A qué mercado está dirigido actualmente su producto?
3. ¿Qué dificultades encontraron al momento de tratar de internacionalizar su producto?
 - Diseño
 - Precio

- Idioma
- Segmento de mercado
- Lejanía
- Otros

4. ¿Cuáles fueron sus objetivos cuando participaron en el desfile de modas “EcoChic?”

5. De igual forma cuales fueron sus objetivos en su participación en el Ethical Fashion Show?

6. ¿Cree usted que las prendas ecuatorianas pueden ser aceptadas en mercados internacionales? ¿En cuáles?

7. ¿Cuál fue su motivación para trabajar con los pueblos indígenas?

8. ¿Con respecto a la materia prima: Es suficiente la producción de alpaca para la demanda actual?

9. ¿Por qué cree usted que el ecuatoriano prefiere usar materia prima extranjera, que la local sabiendo que nuestra producción es de mejor calidad?

10. ¿Actualmente cuáles son sus principales competidores?

ENTREVISTA 2

Preguntas

1. Con respecto a la producción de cuero, ¿Cuáles son los principales productos que ofrece Cotacachi?
2. ¿Cuáles son las fortalezas que tienen los artesanos en Cotacachi?
3. ¿Cuáles son las deficiencias que tienen los artesanos en Cotacachi?
4. ¿Cree usted que las prendas nacionales artesanales tienen acogida en mercados internacionales?
5. ¿Cree usted que actualmente Cotacachi es un potencial vendedor de prendas al extranjero? ¿Qué hace falta?
6. ¿Qué tan grande es su capacidad de producción de prendas?
7. ¿Cuáles son los alcances que han tenido los miembros de la asociación de artesanos?

ENTREVISTA 3

Buenos Días, nos encontramos con el Señor Javier Días, Gerente operativo de la Asociación de Industriales Textiles del Ecuador (AITE).

Preguntas

1. ¿Cuál es el objetivo de la AITE?
2. ¿Cuáles son los principales productos que ofrecen los miembros de la AITE?
3. ¿A qué mercados está dirigida de la producción actual?
4. ¿Qué tan competitivos son los productos a nivel internacional?
5. ¿Con respecto al Comercio Exterior. ¿Cuáles son los beneficios que ofrece la AITE?
6. ¿Cree usted que el Ecuador esta tecnológicamente preparado para internacionalizarse?
7. ¿Cuál es la materia prima local que se utiliza en la producción textil? ¿Y cual es importada?
8. ¿Cuáles son los materiales más utilizados en productos que se exportan?
9. ¿Cree usted que la producción textil artesanal actual tiene el potencial para ser exportado?
10. ¿Por qué cree usted que las ONG y el gobierno apoya más al sector indígena que al artesanal?

ENTREVISTA 4 Y 5

Preguntas

1. ¿A qué segmento está enfocado sus prendas actualmente?
2. ¿Qué alcances actualmente usted ha obtenido en la industria de la moda en el Ecuador?
3. ¿En qué ferias ha participado y que beneficios ha obtenido de estas?
4. ¿Qué obstáculos han tenido los diseñadores para exportar sus prendas?
5. ¿Podemos competir con la materia prima ecuatoriana a nivel internacional?
6. ¿Qué piensa usted sobre la demanda de prendas ecológicas y socialmente responsables?
7. ¿Utilizaría usted los materiales autóctonos en la elaboración de sus prendas finas?
8. ¿Piensa usted que los diseñadores ecuatorianos tienen el potencial para poder competir en el mercado internacional?

ENTREVISTA 6

Objetivo

Conocer las tendencias medioambientales actuales en el Ecuador y en el Mundo y saber si la protección al medioambiente actual es sustentable a largo plazo.

Preguntas

1. ¿Qué piensa usted sobre las presurosas prácticas de cuidado al medioambiente que actualmente se están llevando a cabo a nivel mundial?
2. ¿Cree usted que la comercialización de productos orgánicos disminuirá el impacto medioambiental?
3. ¿Hasta qué punto cree usted que se puede llamar “productos orgánicos”?
¿Son sustentables a largo plazo?
4. ¿Con que certificaciones cuenta el Ecuador actualmente para los productos orgánicos?

ANEXO 2.3

FUENTES SECUNDARIAS

Alpaca, sello de alta costura



Foto: EFE/Martín Alipaz By [EFE]
Actualizada: Jan 9, 2012

La fibra de "bebé alpaca", camélido originario de los andes suramericanos, está considerada tan fina como el cachemir y su uso se remonta a la realeza inca de la época prehispánica. La diseñadora Beatriz Canedo Patiño, conocida como la "reina de la alpaca", muestra sus creaciones para la alta costura.

Las telas de fibra de "bebé alpaca" han impuesto su sello en la alta costura boliviana como en la colección de vestidos y trajes de exportación "Otoño en París 2012".

Con los colores azul zafiro, sol amarillo, castaña y negro ónix, Beatriz Canedo Patiño apuesta en La Paz por su línea de trajes de dos piezas, chaquetas, capas, abrigos, sacos, pantalones, jersey, faldas, e incluso un vestido de novia y las prendas combinan telas de alpaca con seda de gasa, raso y tafetán.

Canedo Patiño enfatiza la calidad de la mano de obra boliviana en las confecciones y quiere que sea "una plataforma de aprendizaje" para que pequeños empresarios del sector textil de su país se animen también a

exportar y asociarse con inversores extranjeros para producir con telas de los camélidos.

La fibra de "bebé alpaca", obtenida con el trasquilado de estos animales hasta que cumplen dos años, es usada por Canedo Patiño hace 26 años, y es considerada tan fina como el cachemir, si bien su uso se remonta a la realeza inca de la época prehispánica.

Para la diseñadora boliviana más conocida en el exterior, que en general usa fibras de las alpacas Suri y Huancayo, estas telas tienen "un agradable calor, suavidad y fluidez" y en el caso de las de "bebé alpaca" su característica principal es que son livianas, idóneas para los vestidos.

La piel de alpaca tiene una mayor calidad si el animal vive a más altitud, incluso algunas se crían por encima de los 5.000 metros sobre el nivel del mar en la zona andina del Sudamérica.

Las telas poseen elasticidad, impermeabilidad, durabilidad, brillo natural, adaptación térmica al frío y el calor, no se pelan, son de fácil mantenimiento y tienen una caída y apariencia excepcionales para la confección.

Las prendas de Canedo Patiño, según información de su empresa, BCP Alpaca Desings, han sido usadas por "la nobleza europea y asiática, así como por autoridades mundiales, empresariales, de la farándula y otras personalidades de diversos países".

También ha diseñado trajes para el presidente de su país, Evo Morales, impulsando una moda que la prensa bautizó en su momento como "Evo Fashion".

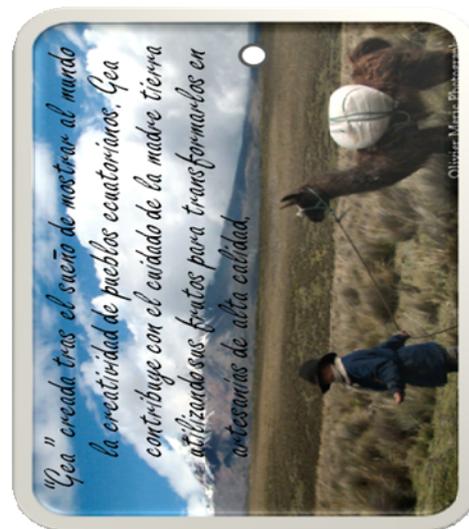
Las colecciones de Canedo han sido mostradas y exportadas a Estados Unidos, Chile, Dinamarca, España, Perú, Reino Unido, Rusia y Suiza, entre otros países.

ANEXO 3.1

Las etiquetas deben estar en alemán, francés o inglés. En este caso se presenta en español para mejor entendimiento del lector.

Gráfico 4.10: Etiquetas

Etiquetas



Fuente: Investigación Realizada
 Elaborado por: Las Autoras

ANEXO 3.2



La Norma

El Estándar Global Organic Textil (GOTS) es reconocido como el estándar líder de procesamiento de textiles de fibras de todo el mundo orgánico. En él se definen los criterios medioambientales de alto nivel a lo largo de la cadena de suministro de textiles orgánicos y exige el cumplimiento de criterios sociales.

Descripción general

Sólo los productos textiles que contengan un mínimo del 70% de las fibras orgánicas pueden ser certificados de acuerdo con GOTS. Todos los insumos químicos colorantes y productos auxiliares utilizados SA deben cumplir con ciertos criterios ambientales y toxicológicos, así como la elección de los accesorios está limitada por los aspectos ecológicos. Un agua funcional planta de tratamiento es obligatorio para cualquier unidad de proceso húmedo involucrados y todos los procesadores deben cumplir con los criterios mínimos sociales. Los criterios fundamentales de GOTS, su sistema de aseguramiento de la calidad y los principios del procedimiento de examen y la revisión se resumen en esta sección.

Certificación

En el lugar de inspección y certificación de los procesadores, fabricantes y comerciantes a cabo por órganos independientes de acreditación especial es la base del sistema de monitoreo GOTS con el fin de proporcionar una garantía creíble de la integridad de los textiles GOTS certificación.

Organismos de Certificación aprobados

En esta sección se enumeran los 14 organismos de certificación que actualmente están aprobados para certificar las entidades de la cadena de suministro textil y sus productos de acuerdo con GOTS. En principio, todos los certificadores pueden ofrecer sus servicios de certificación GOTS en sus ámbitos aprobados en todo el mundo. Los certificadores están listados con las direcciones de sus sedes. Información de contacto de las oficinas locales o representantes que pueden proporcionar información con respecto a la certificación GOTS y los países en los que tienen los clientes GOTS certificación también se enumeran. La aprobación ámbitos (1,2,3) indica el tipo de entidades en la cadena de suministro textil para que cada certificador puede ofrecer la certificación, así como si el certificador tiene derecho a emitir listas de insumos aprobados (listas positivas) a los proveedores de la sustancia química la industria (ámbito 4).



OMI Instituto de Ecomercado
Weststrasse 51
CH-8570 Weinfelden
Suiza
teléfono: +41 71 6260626
fax: +41 71 6260623
Ámbitos aprobados: 1,2,3,4

E-Mail: textil@imo.ch
página web: www.imo.ch

países y los contactos locales

Ecuador

OMI Ecuador
Sr. Philippe Castets
José Padilla y Núñez de Vela Lcdo.
Edif. Platino - Of. 401
Quito, Ecuador
Teléfono: +593 22 431 709
Fax: +593 22 435 686
Móvil: 515 09 76 22
imo@imoecuador.com

Otorgamiento de licencias y etiquetado

Con la finalización de GOTS certificación, la entidad certificada adquiere una licencia que le da derecho a participar en el programa GOTS, incluyendo el uso de la norma y el logotipo de GOTS en sus productos GOTS respectivos. En esta sección se informa sobre la licencia correspondiente y las condiciones de etiquetado.

Guía de licencias y etiquetado

Esta sección proporciona información básica sobre el sistema de licencias. Todos los detalles concernientes a la autorización y el etiquetado, incluido el importe de la cuota respectiva licencia están definidos en la Guía de licencias y etiquetado, que está disponible para su descarga.

Muestra de la aplicación correcta de la etiqueta:

Using 95 – 100 % organic fibres:



Organic

certified by [certifier's ref.]
Licence no [1234]

Using 70 – 94 % organic fibres:



**Made with [x] %
organic materials**

certified by [certifier's ref.]
Licence no [4321]

ANEXO 3.3

Ferias

Las principales ferias y manifestaciones del sector se celebran en el Textil Mode Center (Centro de Textiles y Moda) de Zúrich en el que fabricantes, importadores y agentes de la rama de la confección tienen "show-rooms" permanentes. En la Web www.swisstextiles.ch se encuentran las ferias y manifestaciones del sector para cada año, en el apartado de "eventos". Asimismo, se pueden encontrar en la página de Internet de la publicación del sector TEXTIL-REVUE (www.textil-revue.ch), seleccionando "Messekalendar".

Principales ferias del sector moda y confección en Suiza

BLICKFANG-Design Trade Show for Furniture, Fashion and Jewellery, Zürich

Lugar: Kongresshaus Zürich

Fecha: 20-22 Noviembre

Carácter: Anual

Sectores: Diseño y accesorios para casa, diseño de moda y joyas.

E-mail: info@blickfang.com

BLICKFANG-Design Trade Show for Furniture, Fashion and Jewellery, Basel

Lugar: E-Halle Basel

Fecha: 23-25 Abril

Carácter: Anual

Sectores: Diseño y accesorios para casa, diseño de moda y joyas.

E-mail: info@blickfang.com

ORNARIS BERNA

Lugar: BEA Bern Expo

Fecha: 21-24 Agosto

Carácter: Anual

Sectores: Moda y accesorios, regalos, salud y belleza, joyería, accesorios para casa.

E-mail: ornaris@ornaris.ch

ORNARIS ZÜRICH

Lugar: Messenzentrum Zürich

Fecha: 15-18 Enero

Carácter: Anual

Sectores: Moda y accesorios, regalos, salud y belleza, joyería, accesorios para casa, etc.

E-mail: ornaris@ornaris.ch

GENOVA FASHION FAIR – GFF

Fecha: 06-08 Noviembre

Carácter: Bianual

Sectores: prendas de vestir, cosméticos, fragancias y accesorios.

E-mail: gff@worldeventsassociation.org

TMC FEMME

Fecha: 5-8 Febrero y 2-5 Agosto 2010

Carácter: 2 veces al año

Sectores: moda femenina

Lugar: Zürich-Glattbrugg/TMC

TMC DESSOUS/TMC ENFANT

Lugar: Zürich - Glattbrugg/TMC

Fecha: 16-19 Febrero y 10-21 Agosto

2010

Carácter: 2 veces al año

Sectores: Moda juvenil y de niño

Generalmente, las ferias son de venta directa. Normalmente los expositores son detallistas.

Por tanto, el objetivo del empresario español como visitante de una feria, sería estudiar las tendencias y hacer algún posible contacto, siempre considerando que los expositores en su mayoría serán vendedores. Si el empresario español se plantea ir a una feria como expositor, debe considerar que el coste puede ser muy elevado.

ANEXO 3.4

Gráfico 4.11: Producto Aumentado



Fuente: Kotler y Armstrong, 2008 Pg.201
Elaborado por: Las Autoras

El producto Aumentado se ve más enriquecido al incluir beneficios de garantía y servicio, la reputación de la empresa y los beneficios psicológicos transmitidos por el producto. (Czinkota y Masaaki, p. 228)

No debe ignorarse los beneficios ofrecidos por la organización misma, porque elementos como servicio, soporte y la reputación corporativa a menudo ejercen una influencia importante en la decisión de compra del cliente. (Michael, Czinkota y Masaaki, p. 229)

- **Garantía**

La certificación y el sistema de etiquetado son la garantía y el aval de que los productos ecológicos se han producido o elaborado bajo estándares de calidad y que son 100% naturales. (BioSwiss, 2011). En el anexo 3.2 se puede observar la certificación BIOSUISSE de las normas GOTS

“ORGANICO” para prendas de vestir (95% Fibras orgánicas). Se puede obtener esta certificación por medio de certificadoras que hay a nivel mundial, en Ecuador se tiene el Instituto de Ecomercado (IMO CONTROL ECUADOR SA) ubicado en Quito.



Para el cliente (Tiendas especializadas) también habrá garantía de exportación, en el cual estas tiendas pueden estar seguros que la mercadería llegara a su destino (Aval Bancario).

- **Entrega**

Para la entrega del producto a las tiendas especializadas se realizara por medio de “una entrega Fiable”, esto quiere decir que los clientes esperan lo que se denomina “Pedidos perfectos”, cuando se envía completo y en el tiempo previsto; si se llega al lugar solicitado por el cliente (depende el INCOTERM de exportación que se acuerde), dentro de una franja de tiempo precisa y en condiciones perfectas dispuesto para su utilización y también se será flexible de resolver los cambios de última hora que soliciten los clientes, manteniendo el mismo nivel de servicio.

Plazo de entrega: de 9 a 15 días que dura la exportación desde el momento del pedido.

- **Reputación**

La reputación de las tiendas detallistas que se eligieron se define como:

Migros: Es el número uno del comercio detallista Suizo. (ICEX, 2010).

Coop: Es la segunda mayor empresa de venta al por menor en Suiza. Centrada en el cliente y organizada en cinco regiones de ventas, Coop opera cerca de 1.900 puntos de venta y emplea a cerca de 54.000 empleados. En el área de productos de comercio justo y ecológico, Coop es el líder indiscutible del mercado. (COOP, 2011).

Globus Zürich Bahnhofstrasse: Es el almacén más prestigioso de Suiza, símbolo del “saber vivir”. Se encuentra una selecta y exclusiva oferta de moda donde su servicio es personalizado y es imprescindible para ir de compras por Zürich.

De igual manera se debe describir la reputación que la Casa de Modas Gea que debe adquirir por medio de reconocimiento nacional e internacional que se lo hace por medio de las certificaciones correspondientes al cuidado medioambiental (BioSwiss, ISO 14001), Productos Orgánicos y Calidad (GOTS). Así mismo tener una buena reputación con respecto al cumplimiento de las Leyes Laborales, Tributarias, jurídicas y demás que se aplican a las empresas a nivel nacional e internacional.

ANEXO 3.5

Gráfico 4.12: Ejemplo de Catalogo impreso de la empresa GEA



Fuente: Investigación Realizada
Elaborado por: Las Autoras

ANEXO 3.6



Ökologische stilvolle Kleidung



**Chal 100% Alpaca
Telar- a mano**



**Blusa de algodón
Bordada a mano**



**Poncho 100% Oveja
Telar- a mano**





**Bufanda 100% Oveja
Telar de cintura- a mano**



**Bufanda – capucha
100% Oveja - a mano**



**Bufanda –100% Oveja
- A mano**





**Boina 100% Alpaca
- A mano agujeta**



**Suéter 100% Alpaca con
aplique en lana de oveja
- A mano**



**Suéter 100% Alpaca con
aplique en lana de oveja
- A mano**



**Boina 100% Alpaca
- A mano agujeta**

Ökologische stilvolle Kleidung



Poncho tejido a mano
100% Lana de Oveja



Camisa bordada a mano
100% Algodón



Gorro y Bufanda a croché
100% Hilo de Algodón



Suéter 100% Alpaca



Gorro tejido a mano 100%
Alpaca



Chal tejido a croché 100% Hilo
de Algodón



Ökologische stilvolle Kleidung



Feinen Hat - 100%
Toquilla



Feinen Hat - 100%
Toquilla



Feinen Hat - 100%
Toquilla



Ultradünne
Hat - 100% Toquilla



Ultradünne
Hat - 100% Toquilla



Ultradünne
Hat - 100% Toquilla

ANEXO 4.1

CADENA DE VALOR

Gráfico 4.10: Cadena de valor



Fuente: Michael Porter, Ventaja Competitiva. Pg. 55

Elaborado: Las Autoras

ACTIVIDADES PRIMARIAS

Diseño

El proceso de planeamiento del producto empieza desde las necesidades de obtención de materia prima hasta el acabado final del producto. La parte principal del producto se basa en la planificación de diseños, el cual es la base para ofertar el producto por medio de vía electrónica a los clientes, este plan tiene las siguientes características:

- Diseños actuales, innovadores y a la moda
- Alta variedad de diseños
- Adaptación a las tendencias y gustos del cliente de acuerdo con la retroalimentación de información desde puntos de venta: Flexibilidad/Adaptabilidad.

- Prospección de las tendencias de moda, seis meses de antelación para obtención de los diseños.

Logística interna

Para almacenamiento de la materia prima se realizara en la bodega del taller, la cual tendrá un control de inventarios desde su llegada hasta la salida del producto.

Producción

Esta fase de producción tiene un plan definido con las siguientes características:

- Operaciones: Diseño, corte, costura, bordado, acabado, etiquetado, control de calidad y embalaje.
- Las operaciones estarán a cargo de diseñadores contratados para el controlar la calidad, diseño, proceso, acabado y optimizar el tiempo y los recursos.
- También se llevara un registro de cada pedido en la cual se puede tener la cantidad real de producción.
- Subcontratación de actividades intensivas en mano de obra: Costura, tejido, bordado, acabados artesanales.

Distribución

Para la distribución de la mercadería se plantea de la siguiente manera:

- La distribución se realizara por medio de exportación indirecta a terceros en este caso tiendas especializadas ubicadas en la ciudad de Zúrich.

- Entrega mínimo 2 veces al año.
- La logística de transporte se realizara según el Incoterm que se acuerde (FOB o CIF)
- Distribución bajo pedido (demanda de las tiendas especializadas).
- Maximizar la disponibilidad del producto final con rapidez.

Marketing y Ventas

Para el proceso de marketing y ventas se define las siguientes características:

- Ubicación estratégica de los puntos de venta (Tiendas especializadas).
- Muy poca publicidad convencional; Puntos de venta (escaparates)
- Estudio de mercado: tendencias, segmentación de mercado.
- Adecuación de las nuevas líneas de negocio.
- Apertura de tiendas propias.
- Frecuencia de visita a locales comerciales (2 visitas/año).
- Se realizara convenios con clientes determinando el volumen, especificación del producto, fechas de entrega, precios, etc.
- El contacto con clientes se realizara por medio de ferias comerciales, rueda de negocios, vía electrónica y oficinas comerciales.
- La empresa se registrara en el Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones para promover la oferta de nuestro producto a mercados

internacionales propiciando la inserción estratégica en el comercio internacional.

- La empresa tendrá contacto con EcoChic (Green2Greener) para participar en cualquiera de sus eventos con sensibilidad ambiental. Esto va a ser una investigación de mercado

Atención Cliente

El servicio de atención al cliente se encargará en las tiendas especializadas, las cuales tienen un servicio personalizado y de calidad ya que tiendas como Globus, Coop, Migros que son tiendas de gran prestigio, como por ejemplo:

- Coop en su página web tiene un link de servicio al consumidor, la cual responde a preguntas y sugerencias de forma rápida y competente.
- Coop news permite a los consumidores tener información más reciente de lo que ofrece Coop.
- Coop tiene tarjetas de descuentos para sus clientes, además trabaja con tarjetas de créditos como la Coop verde de American Express.

Beneficios:

- Información desde los centros de venta para conocer y adaptarse a las tendencias y gustos: Retroalimentación de tendencias.
- Gestión eficaz del manejo de la información.
- Fuerte enfoque cliente para adaptar toda la producción y oferta de productos hacia su demanda.

- Popularización de la moda con buena relación calidad/precio.
- Acceso a la moda más reciente con diversidad y variedad.
- Alta calidad percibida por el cliente.

Actividades de Apoyo

Administración de recursos humanos

El área de recursos humanos se encargara de contratar, organizar, supervisar al personal los cuales deben tener conocimientos necesarios que se ajuste a la especificación del puesto requerido.

Además se debe administrar mediante políticas de optimización de recursos y normas de cuidado ambiental sustentable para asegurar la calidad de las prendas.

Infraestructura

La casa de modas GEA estará ubicada en Otavalo la misma que contara con una infraestructura adecuada para cada área (administrativa, diseño y taller). La ventaja de la ubicación de la casa de modas es la cercanía de los proveedores de materia prima y mano obra artesanal.

Desarrollo tecnológico

Se implementaran nuevas maquinarias para un mejor acabado de las prendas.

A medida que la tecnología avance se irán implementando nuevas formas de comunicación vía electrónica, para mejorar la comunicación entre empresa y clientes.

Aprovisionamiento

El proceso de aprovisionamiento se caracteriza con los siguientes puntos:

- Obtención de la materia prima de diferentes proveedores nacionales y/o internacionales.
- Selección cuidadosa de proveedores que tengan materia prima con los requerimientos exigidos por la empresa y que estén disponibles constantemente.
- Disponibilidad de materia prima por parte de proveedores en lugar y tiempo acordado (sin retrasos).
- Poder de negociación sobre proveedores y bajos costes por volumen de compra.
- Registro de proveedores de materia prima para saber con que se cuenta para elaboración de las prendas.
- La logística de transporte será a cargo de la empresa.

ANEXO 5.1

Descripción de proveedores y materia prima

- **HILANDERÍA INTERCOMUNAL SALINAS**



En la página oficial del Salinerito menciona literalmente que: La Hilandería Salinas pertenece al grupo de empresas solidarias del Salinerito. Gracias a nuestra inversión, la empresa ha desarrollado hilos industriales de llama y alpaca, producto de la renovación de sus maquinarias.

Desde 1970, Salinas apostó al Cooperativismo como la forma efectiva y democrática de enfrentar la pobreza y marginación, con el apoyo de voluntarios extranjeros y la Misión Salesiana y especialmente al impulso que dio la iglesia en la persona de Mons. Cándido Rada.

Poco a poco se pasó de un pueblo sin cultura organizativa y productor de sal, a un pueblo organizado y agroindustrial, convirtiéndose en referente para la provincia y el país.

Productos elaborados por Funorsal



La crianza de borregos en los Andes ecuatorianos ha sido y es parte de la cultura ancestral de indígenas y campesinos. Partiendo del principio de comercio justo entre campesinos; evitando la intermediación, pagando precios y pesos justos, nace la Hilandería Intercomunal Salinas en 1987 inicia su actividad industrial transformando lana de oveja, llama y alpaca en hilo de distintos grosores, tipos y colores naturales y artificiales.

PRODUCTO	CARACTERÍSTICAS	PRESENTACIÓN
Hilo de lana de oveja	<ul style="list-style-type: none">- 100% lana de oveja- Grosor 1, 2, 3, 4 cabos- Colores naturales y artificiales	<ul style="list-style-type: none">- Madejas de una libra.- Bultos de 50 lbs
Hilo de alpaca	<ul style="list-style-type: none">- 70% lana de alpaca- 30% lana de oveja- Grosor 2 cabos- Colores naturales y artificiales.	<ul style="list-style-type: none">- Madejas de una libra.- Bultos de 50 lbs
Hilo de llama	<ul style="list-style-type: none">- 70% lana de llama- 30% lana de oveja- Grosor 2 cabos- Color natural	<ul style="list-style-type: none">- Madejas de una libra.- Bultos de 50 lbs
Hilo motita de algodón	<ul style="list-style-type: none">- 30% lana de algodón- 70% lana de oveja- Grosor 2, 3, 4 cabos- Colores naturales y artificiales	<ul style="list-style-type: none">- Madejas de una libra.- Bultos de 50 lbs

Se ofrece otros tipos de hilo según necesidades del cliente.

Fábrica
Telf: ++593 32 210 048
e-mail: hilanderia@salinerito.com
Salinas - Guaranda - Ecuador

Exportaciones
Telf: ++593 32 210185
e-mail: exportaciones@salinerito.com
Salinas - Guaranda - Ecuador



Fuente: Investigación Realizada

- **IMBATEX - HILOS ESPARZA**



Ibarra – Ecuador

“La textura y la irregularidad en los hilos son dados mediante procesos manuales, estas características particulares y diversidad de matices son el resultado de dicha labor.

Por tanto sus diferencias son efectos de moda y convierten cada hilo en una obra de arte irrepetible.”

Gerente: William Ricardo Esparza

Dirección: Galo Plaza 6-24 y Victoria Castello

Telefax: 062954117 Cel: 093576291

E mail: imbatexibarra@yahho.es - hilosesparza@yahoo.es

Producto	Imágenes
Lana 100% Oveja	
Lana 100% Alpaca	
Hilo algodón 100%	
Accesorios y adornos 100% lana oveja	
Hilados de fantasía 100% natural	

- **EPC EQUATEUR**

www.epcequateur.com
Our elements...

VEGETABLE IVORY "TAGUA"
Ecologically perfect...

The vegetable ivory "TAGUA" is the seed of a medium size palm that grows commonly in the subtropical zones of Ecuador. Said palm takes approximately fifteen years to develop and its seeds fall down naturally for them being ready to use as raw material of the handicrafts.

HORSEHAIR
An exquisite product...

For more than two hundred years, the "shushuma" (sieve) was done with plants' fibers by the Ecuadorian natives. The history tells us that a Spanish priest came to the people with the ambition of finding gold. In order to facilitate his search, he substituted the sieve's raw material to horsehair, more flexible and malleable cloth. Nowadays, horsehair is used for its high qualities to make the most delicate handicrafts.

COCONUT
The perfect exotic fruit...

The coconut "Cocos Nucifera", one of the most valuable trees of the world, grows in natural condition along the whole Ecuadorian coast.

The coconut is composed of the following elements: the pulp, the edible part; the fiber, which is used to weave ropes, carpets or as fertilizer and the shell, that is used as raw material in the elaboration of handicrafts.



HANDMADE FABRICS
The Andes at your fingertips...

The communities that practice this special art normally use their self-made wood looms. Jute (chigra in quichua language) and wool are the main raw materials employed by the artisans in the making of their handmade fabrics. The "Salasacas" and the "Siniatug" are two of the several different Ecuadorian communities which make these delicate and unique products.

EQUATORIAN STRAW HAT (PANAMA HAT)
The genuine "Toquilla" art...

The Ecuadorian straw hat takes its raw material from a palm devoid of trunk called "Carludovica Palmata". Supported by long cylindrical stems, triangle leaves grows from said palm directly from the ground. Each leaf can reach up to two or three meters wide. Although generally known as the Panama hat, the genuine "Toquilla" straw hat comes originally from the Ecuadorian coast, where the artisans hand-weave this unique piece of art.

www.epcequateur.com

EPC EQUATEUR

Our elements...

LEATHER
An elegant and delicate choice...

Leather preparation implicates a complex and meticulous process. The cattle's skins are cleaned and then tanned for as long as seventy days before the creation of any handicrafts by the artisans. The leather products are made in many different Ecuadorian cities, especially in Baños, Cotacachi and Quisapincha.

"MASAPÁN"
An ancestral tradition...

"Masapán", an ancestral technique more than fifty years old, consists in the mixture of flour and water which is modeled into a variety of figurines. In order to improve the quality and finishing of the handicrafts, the artisans have developed through the ages a perfect formula based on cornstarch, water and glue.

MOTHER-OF-PEARL'S "CHONTA"
Tropical effects...

The "Chonta" is a palm that grows in the coast's tropical forests and Amazon region of Ecuador. It is a hard wood used by the natives for the construction of houses and weapons; said activity has been done for thirty years.

The mother-of-pearl reproduces on the Ecuadorian coasts. It grows naturally, but it can also be produced in artificial conditions. The mother-of-pearl makes the ideal raw material for the creation of numerous handicrafts, as well as being an efficient natural remedy.

OIL PAINTING
Art in its ultimate expression...

The artwork, consisting in replicas of Ecuadorian artists, landscapes and exotic animals, is painted on canvas, peacock feathers, recycled paper, jute or bottles.

- BOTOTAGUA INTERNACIONAL FORESTA**

foresta
Joyas del Bosque Húmedo

Av. 7 entre calle 17 y 18 Barrio Cordova Telf. 593 5 2922932-2922916

www.foresta.ec
Manta - Ecuador

Artesanías en Tagua



ANEXO 5.2

Fotos de Materia Prima

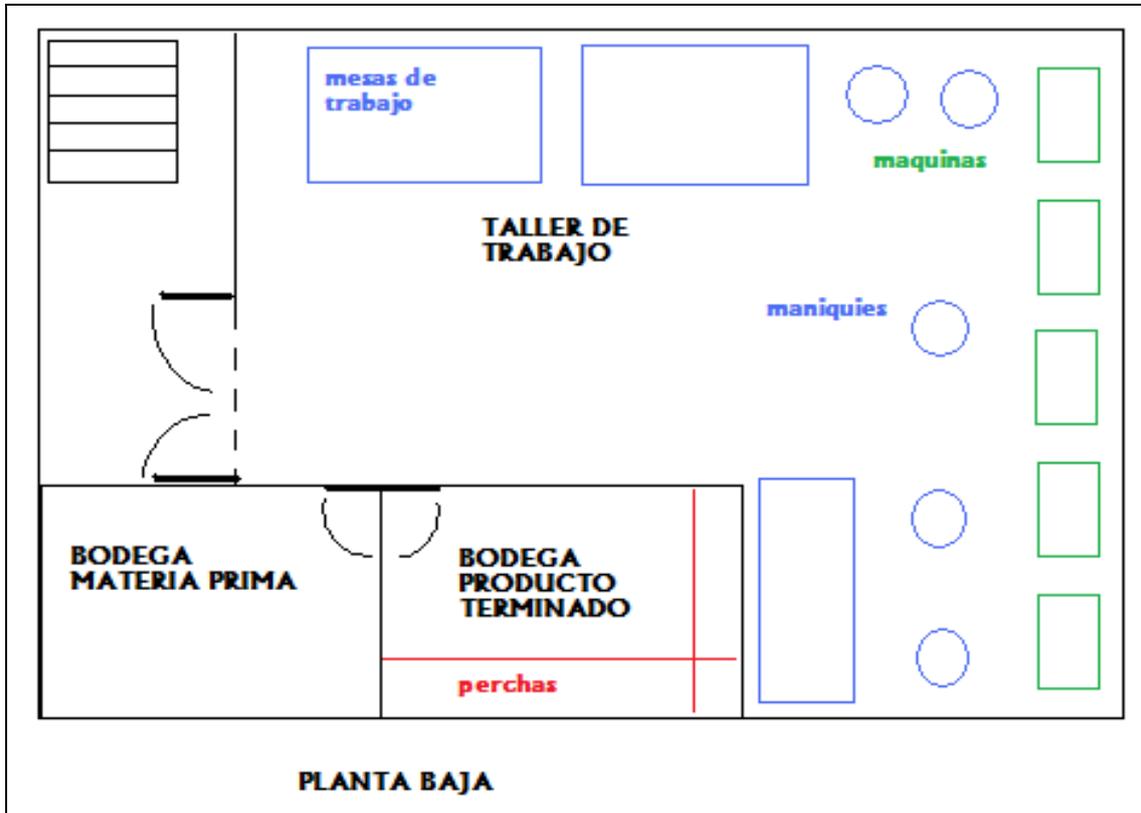


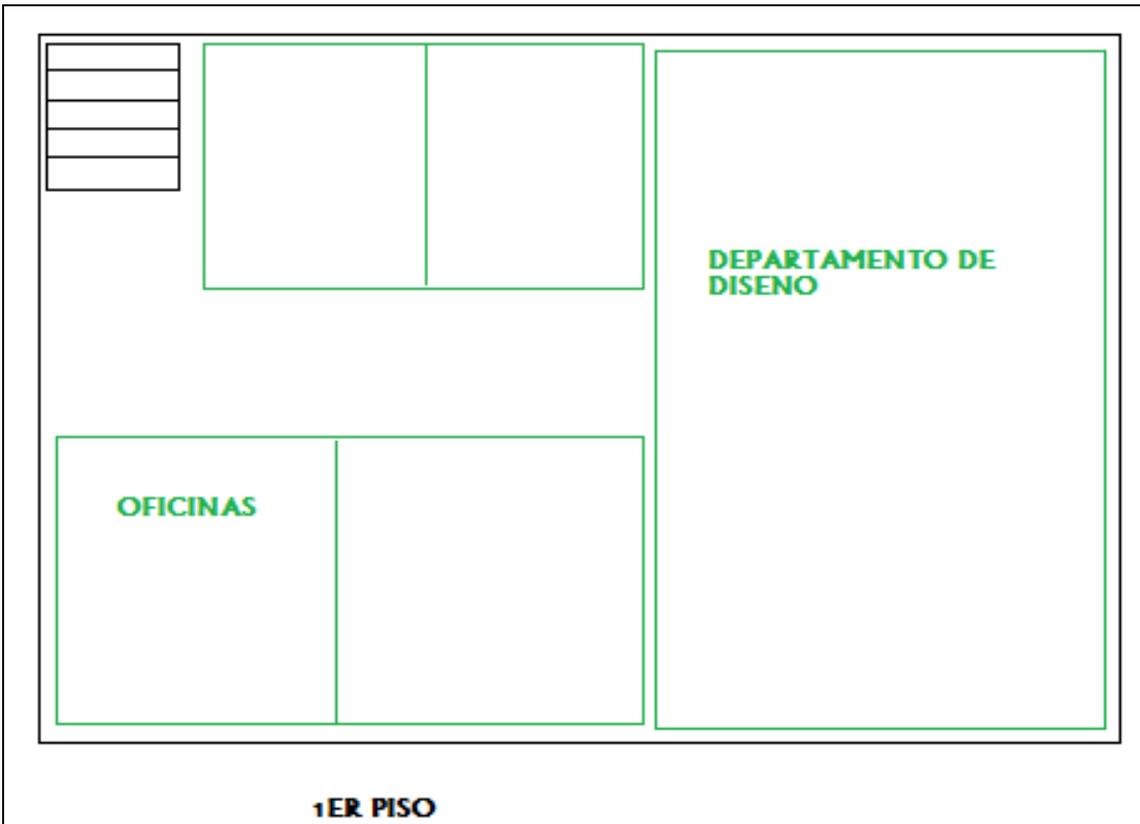
Fuente: Investigación
Elaborado por: Las Autoras

ANEXO 5.3

Instalaciones

Gráfico 5.5: Planos Instalaciones





Fuente: Investigación Realizada
Elaborado por: Las Autoras

ANEXO 6.1

Tabla 9.13: Estado de Pérdidas y Ganancias Optimista Apalancado

PERIODOS	DE 1 A 12-2013		DE 1 A 12-2.014		DE 1 A 12-2.015		DE 1 A 12-2.016		DE 1 A 12-2.017	
	MONTO	%								
Ventas Netas	428,660.0	100.0	469,096.0	100.0	517,760.0	100.0	517,760.0	100.0	517,760.0	100.0
Costo de ventas	181,412.2	42.3	204,884.3	43.7	214,183.0	41.4	215,189.8	41.6	215,217.3	41.6
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	247,247.8	57.7	264,211.7	56.3	303,577.0	58.6	302,570.2	58.4	302,542.7	58.4
Gastos de ventas	33,714.4	7.9	33,781.8	7.2	33,862.9	6.5	33,862.9	6.5	33,862.9	6.5
Gastos de administración	42,536.2	9.9	42,536.2	9.1	42,536.2	8.2	42,536.2	8.2	42,536.2	8.2
UTILIDAD (PERDIDA) OPERACIONAL	170,997.1	39.9	187,893.6	40.1	227,177.9	43.9	226,171.1	43.7	226,143.6	43.7
Gastos financieros	5,626.0	1.3	4,125.0	0.9	2,625.0	0.5	1,125.0	0.2	0.0	0.0
Otros ingresos	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Otros egresos	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
UTILID (PERD) ANTES PARTICIPACION	165,371.1	38.6	183,768.6	39.2	224,552.9	43.4	225,046.1	43.5	226,143.6	43.7
15% Participación utilidades	24,805.7	5.8	27,565.3	5.9	33,682.9	6.5	33,756.9	6.5	33,921.5	6.6
UTILD (PERD) ANTES IMPUESTOS	140,565.5	32.8	156,203.3	33.3	190,870.0	36.9	191,289.2	36.9	192,222.1	37.1
Impuesto a la renta	35141.4	8.2	39050.8	8.3	47717.5	9.2	47822.3	9.2	48055.5	9.3
UTILIDAD (PERDIDA) NETA	105,424.1	24.6	117,152.5	25.0	143,152.5	27.6	143,466.9	27.7	144,166.6	27.8
Reserva legal	10,542.4		11,715.3		14,315.2		14,346.7		14,416.7	

Fuente: Investigación Realizada

Elaborado por: Las Autoras

Tabla 9.14: Flujo de Caja Proyectado Optimista Apalancado

CONCEPTO	DE 1 A 12-2012 Per. preoperación	DE 1 A 12-2013	DE 1 A 12-2.014	DE 1 A 12-2.015	DE 1 A 12-2.016	DE 1 A 12-2.017
A. INGRESOS OPERACIONALES						
Recuperación por ventas	0.0	357,216.7	462,356.7	509,649.3	517,760.0	517,760.0
B. EGRESOS OPERACIONALES						
Pago a proveedores	4,893.7	88,647.7	98,682.8	107,091.2	107,835.2	107,835.2
Mano de obra directa	20,863.6	80,160.0	80,160.0	80,160.0	80,160.0	80,160.0
Mano de obra indirecta	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Gastos de ventas	8,589.0	33,000.0	33,000.0	33,000.0	33,000.0	33,000.0
Gastos de administración	9,619.7	36,960.0	36,960.0	36,960.0	36,960.0	36,960.0
Costos indirectos de fabricación	4,869.7	18,710.0	18,717.4	18,759.6	18,759.6	18,759.6
	48,835.7	257,477.6	267,520.3	275,970.8	276,714.8	276,714.8
C. FLUJO OPERACIONAL (A - B)	-48,835.7	99,739.0	194,836.4	233,678.6	241,045.2	241,045.2
D. INGRESOS NO OPERACIONALES						
Créditos a contratarse a corto plazo	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Créditos a contratarse a largo plazo	50,000.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Aportes futuras capitalizaciones	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Aportes de capital	89,341.1	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Recuperación de inversiones temporales	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Recuperación de otros activos	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Otros ingresos	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
	139,341.1	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
E. EGRESOS NO OPERACIONALES						
Pago de intereses	0.0	5,626.0	4,125.0	2,625.0	1,125.0	0.0
Pago de créditos de corto plazo	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Pago de créditos de largo plazo	0.0	12,500.0	12,500.0	12,500.0	12,500.0	0.0
Pago participación de utilidades	0.0	0.0	24,805.7	27,565.3	33,682.3	33,756.3
Pago de impuestos	0.0	0.0	35,141.4	39,050.8	47,717.5	47,822.3
Reparto de dividendos	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Adquisición de inversiones temporales	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Adquisición de activos fijos:						
Terrenos	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Edificios	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Maquinarias y equipos	48,420.4	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Muebles y enseres	4,060.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Vehículos	22,000.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Menaje	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Otros	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Cargos diferidos	16,025.0					
	90,505.4	18,126.0	76,572.0	81,741.1	95,025.4	81,579.2
F. FLUJO NO OPERACIONAL (D-E)	48,835.7	-18,126.0	-76,572.0	-81,741.1	-95,025.4	-81,579.2
G. FLUJO NETO GENERADO (C+F)	0.0	81,613.0	118,264.4	151,937.4	146,019.8	159,466.0
H. SALDO INICIAL DE CAJA	43,942.0	43,942.0	125,555.1	243,819.5	395,756.3	541,776.7
I. SALDO FINAL DE CAJA (G+H)	43,942.0	125,555.1	243,819.5	395,756.3	541,776.7	701,242.6

Fuente: Investigación Realizada

Elaborado por: Las Autoras

Tabla 9.15: Balance General Proyectado Optimista Apalancado

CONCEPTO	AL 31-XII-2.012	AL 31-XII-2.013	AL 31-XII-2.014	AL 31-XII-2.015	AL 31-XII-2.016	AL 31-XII-2.017
ACTIVO CORRIENTE						
Caja y bancos	43,942.0	125,555.1	243,819.5	395,756.9	541,776.7	701,242.6
Cuentas y documentos por cobrar comerciales	0.0	70,728.9	76,686.4	83,334.1	83,071.2	82,208.3
Inventarios:	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Productos terminados	0.0	13,538.2	14,279.6	14,918.2	14,945.6	14,945.6
Productos en proceso	0.0	8,476.1	8,571.7	8,967.4	8,967.4	8,967.4
Materias primas	4,867.5	4,986.3	5,464.6	5,464.6	5,464.6	5,464.6
Materiales y suministros	471.0	479.3	526.2	526.2	526.2	526.2
TOTAL ACTIVOS CORRIENTES	49,280.6	223,764.0	349,348.0	509,567.4	654,751.7	813,354.8
ACTIVOS FIJOS						
Terrenos	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Edificios	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Maquinarias y equipos	48,420.4	48,420.4	48,420.4	48,420.4	48,420.4	48,420.4
Muebles y enseres	4,060.0	4,060.0	4,060.0	4,060.0	4,060.0	4,060.0
Vehículos	22,000.0	22,000.0	22,000.0	22,000.0	22,000.0	22,000.0
Menaje	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Otros	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
SUBTOTAL ACTIVOS FIJOS	74,480.4	74,480.4	74,480.4	74,480.4	74,480.4	74,480.4
(-) depreciaciones	0.0	10,833.6	21,667.3	32,500.9	43,334.6	54,168.2
TOTAL ACTIVOS FIJOS	74,480.4	63,646.8	52,813.1	41,979.5	31,145.9	20,312.2
ACTIVO DIFERIDO NETO	16,025.0	12,820.0	9,615.0	6,410.0	3,205.0	0.0
OTROS ACTIVOS	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
TOTAL DE ACTIVOS	139,786.0	300,230.7	411,776.1	557,956.9	689,102.6	833,667.0
PASIVO CORRIENTE						
Obligaciones bancarias	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Porción corriente deuda de Largo Plazo	12,500.0	12,500.0	12,500.0	12,500.0	0.0	0.0
Cuentas y documentos por pagar a proveedores	444.9	8,018.4	8,242.2	8,986.3	8,986.3	8,986.3
Gastos acumulados por pagar	0.0	59,947.0	66,616.1	81,400.4	81,579.2	81,977.1
TOTAL DE PASIVOS CORRIENTES	12,944.9	80,465.5	87,358.4	102,886.7	90,565.5	90,963.3
PASIVO DE LARGO PLAZO	37,500.0	25,000.0	12,500.0	0.0	0.0	0.0
TOTAL DE PASIVOS	50,444.9	105,465.5	99,858.4	102,886.7	90,565.5	90,963.3
PATRIMONIO						
Capital Social pagado	89,341.1	89,341.1	89,341.1	89,341.1	89,341.1	89,341.1
Reserva Legal	0.0	0.0	10,542.4	22,257.7	36,572.9	50,919.6
Futuras capitalizaciones	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Utilidad (pérdida) retenida	0.0	0.0	94,881.7	200,319.0	329,156.2	458,276.4
Utilidad (pérdida) neta	0.0	105,424.1	117,152.5	143,152.5	143,466.8	144,166.6
TOTAL DE PATRIMONIO	89,341.1	194,765.3	311,917.8	455,070.2	598,537.1	742,703.7
TOTAL DE PASIVO Y PATRIMONIO	139,786.0	300,230.7	411,776.1	557,956.9	689,102.6	833,667.0
COMPROBACION DEL BALANCE	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0

Fuente: Investigación Realizada
Elaboradas por: Las Autoras

Tabla 9.16: Estado de Pérdidas y Ganancias Pesimista Apalancado

PERIODOS	DE 1 A 12-2013		DE 1 A 12-2.014		DE 1 A 12-2.015		DE 1 A 12-2.016		DE 1 A 12-2.017	
	MONTO	%								
Ventas Netas	276,066.0	100.0	319,793.0	100.0	346,142.0	100.0	346,142.0	100.0	346,142.0	100.0
Costo de ventas	162,262.5	58.8	187,180.3	58.5	194,135.3	56.1	194,832.9	56.3	194,851.6	56.3
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	113,803.5	41.2	132,612.7	41.5	152,006.7	43.9	151,309.1	43.7	151,290.4	43.7
Gastos de ventas	39,460.1	14.3	39,533.0	12.4	39,576.9	11.4	39,576.9	11.4	39,576.9	11.4
Gastos de administración	52,736.2	19.1	52,736.2	16.5	52,736.2	15.2	52,736.2	15.2	52,736.2	15.2
UTILIDAD (PERDIDA) OPERACIONAL	21,607.2	7.8	40,343.5	12.6	59,693.6	17.2	58,996.0	17.0	58,977.3	17.0
Gastos financieros	5,626.0	2.0	4,125.0	1.3	2,625.0	0.8	1,125.0	0.3	0.0	0.0
Otros ingresos	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Otros egresos	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
UTILID (PERD) ANTES PARTICIPACION	15,981.2	5.8	36,218.5	11.3	57,068.6	16.5	57,871.0	16.7	58,977.3	17.0
15% Participación utilidades	2,397.2	0.9	5,432.8	1.7	8,560.3	2.5	8,680.6	2.5	8,846.6	2.6
UTILD (PERD) ANTES IMPUESTOS	13,584.0	4.9	30,785.8	9.6	48,508.3	14.0	49,190.3	14.2	50,130.7	14.5
Impuesto a la renta	3396.0	1.2	7696.4	2.4	12127.1	3.5	12297.6	3.6	12532.7	3.6
UTILIDAD (PERDIDA) NETA	10,188.0	3.7	23,089.3	7.2	36,381.3	10.5	36,892.8	10.7	37,598.1	10.9
Reserva legal	1,018.8		2,308.9		3,638.1		3,689.3		3,759.8	

Fuente: Investigación Realizada

Elaboradas por: Las Autoras

Tabla 9.17: Flujo de Caja Pesimista Apalancado

CONCEPTO	DE 1 A 12-2012 Per. preoperación	DE 1 A 12-2013	DE 1 A 12-2014	DE 1 A 12-2015	DE 1 A 12-2016	DE 1 A 12-2017
A. INGRESOS OPERACIONALES						
Recuperación por ventas	0.0	230,055.0	312,505.2	341,750.5	346,142.0	346,142.0
B. EGRESOS OPERACIONALES						
Pago a proveedores	3,804.6	63,156.3	80,961.1	87,054.0	87,559.2	87,559.2
Mano de obra directa	20,863.6	80,160.0	80,160.0	80,160.0	80,160.0	80,160.0
Mano de obra indirecta	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Gastos de ventas	10,150.7	39,000.0	39,000.0	39,000.0	39,000.0	39,000.0
Gastos de administración	12,274.5	47,160.0	47,160.0	47,160.0	47,160.0	47,160.0
Costos indirectos de fabricación	4,846.7	18,621.4	18,642.1	18,669.9	18,669.9	18,669.9
	51,940.1	254,098.2	265,923.3	272,043.9	272,549.1	272,549.1
C. FLUJO OPERACIONAL (A - B)	-51,940.1	-24,043.2	46,581.9	69,706.6	73,592.9	73,592.9
D. INGRESOS NO OPERACIONALES						
Créditos a contratarse a corto plazo	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Créditos a contratarse a largo plazo	50,000.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Aportes futuras capitalizaciones	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Aportes de capital	92,445.5	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Recuperación de inversiones temporales	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Recuperación de otros activos	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Otros ingresos	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
	142,445.5	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
E. EGRESOS NO OPERACIONALES						
Pago de intereses	0.0	5,626.0	4,125.0	2,625.0	1,125.0	0.0
Pago de créditos de corto plazo	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Pago de créditos de largo plazo	0.0	12,500.0	12,500.0	12,500.0	12,500.0	0.0
Pago participación de utilidades	0.0	0.0	2,397.2	5,432.8	8,560.3	8,680.6
Pago de impuestos	0.0	0.0	3,396.0	7,696.4	12,127.1	12,297.6
Reparto de dividendos	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Adquisición de inversiones temporales	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Adquisición de activos fijos:						
Terrenos	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Edificios	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Maquinarias y equipos	48,420.4	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Muebles y enseres	4,060.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Vehículos	22,000.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Menaje	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Otros	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Cargos diferidos	16,025.0					
	90,505.4	18,126.0	22,418.2	28,254.2	34,312.4	20,978.2
F. FLUJO NO OPERACIONAL (D-E)	51,940.1	-18,126.0	-22,418.2	-28,254.2	-34,312.4	-20,978.2
G. FLUJO NETO GENERADO (C-F)	0.0	-42,169.2	24,163.7	41,452.3	39,280.5	52,614.6
H. SALDO INICIAL DE CAJA	48,135.4	48,135.4	5,966.2	30,130.0	71,582.3	110,862.8
I. SALDO FINAL DE CAJA (G+H)	48,135.4	5,966.2	30,130.0	71,582.3	110,862.8	163,477.5

Fuente: Investigación Realizada
Elaboradas por: Las Autoras

Tabla 9.18: Balance General Proyectado Pesimista Apalancado

CONCEPTO	AL 31-XII-2.012	AL 31-XII-2.013	AL 31-XII-2.014	AL 31-XII-2.015	AL 31-XII-2.016	AL 31-XII-2.017
ACTIVO CORRIENTE						
Caja y bancos	48,135.4	5,966.2	30,130.0	71,582.3	110,862.8	163,477.5
Cuentas y documentos por cobrar comerciales	0.0	45,550.9	52,305.7	56,120.3	55,543.4	54,966.5
Inventarios:	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Productos terminados	0.0	12,109.1	13,065.0	13,512.7	13,531.4	13,531.4
Productos en proceso	0.0	7,581.4	7,850.2	8,118.8	8,118.8	8,118.8
Materias primas	3,777.9	4,112.1	4,437.8	4,437.8	4,437.8	4,437.8
Materiales y suministros	372.6	395.7	426.6	426.6	426.6	426.6
TOTAL ACTIVOS CORRIENTES	52,285.9	75,715.4	108,215.3	154,198.6	192,920.8	244,958.6
ACTIVOS FIJOS						
Terrenos	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Edificios	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Maquinarias y equipos	48,420.4	48,420.4	48,420.4	48,420.4	48,420.4	48,420.4
Muebles y enseres	4,060.0	4,060.0	4,060.0	4,060.0	4,060.0	4,060.0
Vehículos	22,000.0	22,000.0	22,000.0	22,000.0	22,000.0	22,000.0
Menaje	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Otros	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
SUBTOTAL ACTIVOS FIJOS	74,480.4	74,480.4	74,480.4	74,480.4	74,480.4	74,480.4
(-) depreciaciones	0.0	10,833.6	21,667.3	32,500.9	43,334.6	54,166.2
TOTAL ACTIVOS FIJOS	74,480.4	63,646.8	52,813.1	41,979.5	31,145.9	20,312.2
ACTIVO DIFERIDO NETO	16,025.0	12,820.0	9,615.0	6,410.0	3,205.0	0.0
OTROS ACTIVOS	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
TOTAL DE ACTIVOS	142,791.4	152,182.2	170,643.5	202,588.1	227,271.7	265,270.8
PASIVO CORRIENTE						
Obligaciones bancarias	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Porción corriente deuda de Largo Plazo	12,500.0	12,500.0	12,500.0	12,500.0	0.0	0.0
Cuentas y documentos por pagar a proveedor	345.9	6,255.5	6,791.4	7,296.6	7,296.6	7,296.6
Gastos acumulados por pagar	0.0	5,793.2	13,129.2	20,687.4	20,976.2	21,379.3
TOTAL DE PASIVOS CORRIENTES	12,845.9	24,548.7	32,420.6	40,484.0	28,274.8	28,675.9
PASIVO DE LARGO PLAZO	37,500.0	25,000.0	12,500.0	0.0	0.0	0.0
TOTAL DE PASIVOS	50,345.9	49,548.7	44,920.6	40,484.0	28,274.8	28,675.9
PATRIMONIO						
Capital Social pagado	92,445.5	92,445.5	92,445.5	92,445.5	92,445.5	92,445.5
Reserva Legal	0.0	0.0	1,016.8	3,327.7	6,965.9	10,655.1
Futuras capitalizaciones	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Utilidad (pérdida) retenida	0.0	0.0	9,169.2	29,949.6	62,692.7	95,896.2
Utilidad (pérdida) neta	0.0	10,188.0	23,089.3	36,381.3	36,892.8	37,598.1
TOTAL DE PATRIMONIO	92,445.5	102,633.5	125,722.8	162,104.1	198,996.8	236,594.9
TOTAL DE PASIVO Y PATRIMONIO	142,791.4	152,182.2	170,643.5	202,588.1	227,271.7	265,270.8
COMPROBACION DEL BALANCE	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0

Fuente: Investigación Realizada
Elaboradas por: Las Autoras

Tabla 9.19 Estado de Perdidas y Ganancias Normal Desapalancado

PERIODOS	DE 1 A 12-2013		DE 1 A 12-2.014		DE 1 A 12-2.015		DE 1 A 12-2.016		DE 1 A 12-2.017	
	MONTO	%								
Ventas Netas	350,350.0	100.0	386,280.0	100.0	424,710.0	100.0	424,710.0	100.0	424,710.0	100.0
Costo de ventas	172,766.4	49.3	195,548.9	50.6	203,790.3	48.0	204,672.0	48.2	204,696.0	48.2
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	177,583.6	50.7	190,731.1	49.4	220,919.7	52.0	220,038.0	51.8	220,014.0	51.8
Gastos de ventas	34,783.9	9.9	34,843.8	9.0	34,907.9	8.2	34,907.9	8.2	34,907.9	8.2
Gastos de administración	46,136.2	13.2	46,136.2	11.9	46,136.2	10.9	46,136.2	10.9	46,136.2	10.9
UTILIDAD (PERDIDA) OPERACIONAL	96,663.4	27.6	109,751.1	28.4	139,875.6	32.9	138,993.9	32.7	138,969.9	32.7
Gastos financieros	5,626.0	1.6	4,125.0	1.1	2,625.0	0.6	1,125.0	0.3	0.0	0.0
Otros ingresos	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Otros egresos	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
UTILID (PERD) ANTES PARTICIPACION	91,037.4	26.0	105,626.1	27.3	137,250.6	32.3	137,868.9	32.5	138,969.9	32.7
15% Participación utilidades	13,655.6	3.9	15,843.9	4.1	20,587.6	4.8	20,680.3	4.9	20,845.5	4.9
UTILD (PERD) ANTES IMPUESTOS	77,381.8	22.1	89,782.2	23.2	116,663.0	27.5	117,188.6	27.6	118,124.4	27.8
Impuesto a la renta	19345.5	5.5	22445.5	5.8	29165.8	6.9	29297.2	6.9	29531.1	7.0
UTILIDAD (PERDIDA) NETA	58,036.4	16.6	67,336.6	17.4	87,497.3	20.6	87,891.5	20.7	88,593.3	20.9
Reserva legal	5,803.6		6,733.7		8,749.7		8,789.1		8,859.3	

Fuente: Investigación Realizada
Elaboradas por: Las Autoras

Tabla 9.20: Flujo de Caja Proyectado Normal Desapalancado

CONCEPTO	DE 1 A 12-2012 Per. preoperación	DE 1 A 12-2013	DE 1 A 12-2.014	DE 1 A 12-2.015	DE 1 A 12-2.016	DE 1 A 12-2.017
A. INGRESOS OPERACIONALES						
Recuperación por ventas	0.0	291,958.3	380,291.7	418,305.0	424,710.0	424,710.0
B. EGRESOS OPERACIONALES						
Pago a proveedores	4,402.2	79,775.3	89,310.0	96,710.2	97,360.5	97,360.5
Mano de obra directa	20,863.6	80,160.0	80,160.0	80,160.0	80,160.0	80,160.0
Mano de obra indirecta	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Gastos de ventas	8,901.4	34,200.0	34,200.0	34,200.0	34,200.0	34,200.0
Gastos de administración	10,556.7	40,560.0	40,560.0	40,560.0	40,560.0	40,560.0
Costos indirectos de fabricación	4,858.2	18,665.6	18,677.4	18,713.1	18,713.1	18,713.1
	49,582.0	253,360.9	262,907.4	270,343.3	270,993.6	270,993.6
C. FLUJO OPERACIONAL (A - B)	-49,582.0	38,597.4	117,384.2	147,961.7	153,716.4	153,716.4
D. INGRESOS NO OPERACIONALES						
Créditos a contratarse a corto plazo	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Créditos a contratarse a largo plazo	50,000.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Aportes futuras capitalizaciones	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Aportes de capital	90,087.5	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Recuperación de inversiones temporales	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Recuperación de otros activos	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Otros ingresos	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
	140,087.5	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
E. EGRESOS NO OPERACIONALES						
Pago de intereses	0.0	5,626.0	4,125.0	2,625.0	1,125.0	0.0
Pago de créditos de corto plazo	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Pago de créditos de largo plazo	0.0	12,500.0	12,500.0	12,500.0	12,500.0	0.0
Pago participación de utilidades	0.0	0.0	13,655.6	15,843.9	20,587.6	20,680.3
Pago de impuestos	0.0	0.0	19,345.5	22,445.5	29,165.8	29,297.2
Reparto de dividendos	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Adquisición de inversiones temporales	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Adquisición de activos fijos:						
Terrenos	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Edificios	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Maquinarias y equipos	48,420.4	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Muebles y enseres	4,060.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Vehículos	22,000.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Menaje	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Otros	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Cargos diferidos	16,025.0					
	90,505.4	16,126.0	49,626.1	53,414.5	63,378.4	49,977.5
F. FLUJO NO OPERACIONAL (D-E)	49,582.0	-16,126.0	-49,626.1	-53,414.5	-63,378.4	-49,977.5
G. FLUJO NETO GENERADO (C+F)	0.0	20,471.4	67,758.2	94,547.2	90,338.1	103,738.9
H. SALDO INICIAL DE CAJA	45,179.8	45,179.8	65,651.2	133,409.4	227,956.6	318,294.7
I. SALDO FINAL DE CAJA (G+H)	45,179.8	65,651.2	133,409.4	227,956.6	318,294.7	422,033.6

Fuente: Investigación Realizada
Elaboradas por: Las Autoras

Tabla 9.21 Balance General Projectado Normal Desapalancado

CONCEPTO	AL 31-XII-2.012	AL 31-XII-2.013	AL 31-XII-2.014	AL 31-XII-2.015	AL 31-XII-2.016	AL 31-XII-2.017
ACTIVO CORRIENTE						
Caja y bancos	45,179.8	65,651.2	133,409.4	227,956.6	318,294.7	422,033.6
Cuentas y documentos por cobrar comerciales	0.0	57,807.8	63,152.3	68,849.4	68,141.6	67,433.7
Inventarios:	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Productos terminados	0.0	12,893.0	13,631.0	14,191.0	14,215.0	14,215.0
Productos en proceso	0.0	8,072.2	8,163.3	8,529.0	8,529.0	8,529.0
Materias primas	4,360.7	4,515.0	4,934.4	4,934.4	4,934.4	4,934.4
Materiales y suministros	421.8	434.9	474.5	474.5	474.5	474.5
TOTAL ACTIVOS CORRIENTES	49,962.2	149,374.0	223,784.9	324,935.0	414,589.2	517,620.3
ACTIVOS FIJOS						
Terrenos	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Edificios	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Maquinarias y equipos	48,420.4	48,420.4	48,420.4	48,420.4	48,420.4	48,420.4
Muebles y enseres	4,060.0	4,060.0	4,060.0	4,060.0	4,060.0	4,060.0
Vehículos	22,000.0	22,000.0	22,000.0	22,000.0	22,000.0	22,000.0
Menaje	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Otros	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
SUBTOTAL ACTIVOS FIJOS	74,480.4	74,480.4	74,480.4	74,480.4	74,480.4	74,480.4
(-) depreciaciones	0.0	10,833.6	21,667.3	32,500.9	43,334.6	54,168.2
TOTAL ACTIVOS FIJOS	74,480.4	63,646.8	52,813.1	41,979.5	31,145.9	20,312.2
ACTIVO DIFERIDO NETO	16,025.0	12,820.0	9,615.0	6,410.0	3,205.0	0.0
OTROS ACTIVOS	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
TOTAL DE ACTIVOS	140,487.7	225,840.8	286,213.0	373,324.5	448,940.1	537,932.5
PASIVO CORRIENTE						
Obligaciones bancarias	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Porción corriente deuda de Largo Plazo	12,500.0	12,500.0	12,500.0	12,500.0	0.0	0.0
Cuentas y documentos por pagar a proveedor	400.2	7,215.9	7,463.1	8,113.4	8,113.4	8,113.4
Gastos acumulados por pagar	0.0	33,001.1	38,289.5	49,753.4	49,977.5	50,376.6
TOTAL DE PASIVOS CORRIENTES	12,900.2	52,717.0	58,252.6	70,366.7	58,090.9	58,490.0
PASIVO DE LARGO PLAZO	37,500.0	25,000.0	12,500.0	0.0	0.0	0.0
TOTAL DE PASIVOS	50,400.2	77,717.0	70,752.6	70,366.7	58,090.9	58,490.0
PATRIMONIO						
Capital Social pagado	90,087.5	90,087.5	90,087.5	90,087.5	90,087.5	90,087.5
Reserva Legal	0.0	0.0	5,803.6	12,537.3	21,287.0	30,076.2
Futuras capitalizaciones	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Utilidad (pérdida) retenida	0.0	0.0	52,232.7	112,835.7	191,583.3	270,685.6
Utilidad (pérdida) neta	0.0	58,036.4	67,336.6	87,497.3	87,891.5	88,593.3
TOTAL DE PATRIMONIO	90,087.5	148,123.8	215,460.5	302,957.7	390,849.2	479,442.5
TOTAL DE PASIVO Y PATRIMONIO	140,487.7	225,840.8	286,213.0	373,324.5	448,940.1	537,932.5
COMPROBACION DEL BALANCE	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0

Fuente: Investigación Realizada

Elaboradas por: Las Autoras

Tabla 9.22: Estado de Perdidas y Ganancias Optimista Desapalancado

PERIODOS	DE 1 A 12-2013		DE 1 A 12-2,014		DE 1 A 12-2,015		DE 1 A 12-2,016		DE 1 A 12-2,017	
	MONTO	%								
Ventas Netas	428,660.0	100.0	469,096.0	100.0	517,760.0	100.0	517,760.0	100.0	517,760.0	100.0
Costo de ventas	181,412.2	42.3	204,884.3	43.7	214,183.0	41.4	215,189.8	41.6	215,217.3	41.6
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	247,247.8	57.7	264,211.7	56.3	303,577.0	58.6	302,570.2	58.4	302,542.7	58.4
Gastos de ventas	33,714.4	7.9	33,781.8	7.2	33,862.9	6.5	33,862.9	6.5	33,862.9	6.5
Gastos de administración	42,531.2	9.9	42,531.2	9.1	42,531.2	8.2	42,531.2	8.2	42,531.2	8.2
UTILIDAD (PERDIDA) OPERACIONAL	171,002.1	39.9	187,898.6	40.1	227,182.9	43.9	226,176.1	43.7	226,148.6	43.7
Gastos financieros	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Otros ingresos	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Otros egresos	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
UTILID (PERD) ANTES PARTICIPACION	171,002.1	39.9	187,898.6	40.1	227,182.9	43.9	226,176.1	43.7	226,148.6	43.7
15% Participación utilidades	25,650.3	6.0	28,184.8	6.0	34,077.4	6.6	33,926.4	6.6	33,922.3	6.6
UTILD (PERD) ANTES IMPUESTOS	145,351.8	33.9	159,713.8	34.0	193,105.5	37.3	192,249.7	37.1	192,226.3	37.1
Impuesto a la renta	36,338.0	8.5	39,928.5	8.5	48,276.4	9.3	48,062.4	9.3	48,056.6	9.3
UTILIDAD (PERDIDA) NETA	109,013.9	25.4	119,785.4	25.5	144,829.1	28.0	144,187.3	27.8	144,169.7	27.8
Reserva legal	10,901.4		11,978.5		14,482.9		14,418.7		14,417.0	

Fuente: Investigación Realizada

Elaboradas por: Las Autoras

Tabla 9.23: Flujo de Caja Proyectado Optimista Desapalancado

CONCEPTO	DE 1 A 12-2012 Per. preoperació	DE 1 A 12-2013	DE 1 A 12-2,014	DE 1 A 12-2,015	DE 1 A 12-2,016	DE 1 A 12-2,017
A. INGRESOS OPERACIONALES						
Recuperación por ventas	0.0	357,216.7	462,356.7	509,649.3	517,760.0	517,760.0
B. EGRESOS OPERACIONALES						
Pago a proveedores	4,893.7	86,647.7	96,682.8	107,091.2	107,835.2	107,835.2
Mano de obra directa	20,863.6	80,160.0	80,160.0	80,160.0	80,160.0	80,160.0
Mano de obra indirecta	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Gastos de ventas	8,589.0	33,000.0	33,000.0	33,000.0	33,000.0	33,000.0
Gastos de administración	9,619.7	36,960.0	36,960.0	36,960.0	36,960.0	36,960.0
Costos Indirectos de fabricación	4,869.7	18,710.0	18,717.4	18,759.6	18,759.6	18,759.6
	48,835.7	257,477.6	267,520.3	275,970.8	276,714.8	276,714.8
C. FLUJO OPERACIONAL (A - B)	-48,835.7	99,739.0	194,836.4	233,678.6	241,045.2	241,045.2
D. INGRESOS NO OPERACIONALES						
Créditos a contratarse a corto plazo	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Créditos a contratarse a largo plazo	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Aportes futuras capitalizaciones	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Aportes de capital	139,316.1	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Recuperación de inversiones temporales	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Recuperación de otros activos	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Otros ingresos	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
	139,316.1	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
E. EGRESOS NO OPERACIONALES						
Pago de intereses	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Pago de créditos de corto plazo	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Pago de créditos de largo plazo	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Pago participación de utilidades	0.0	0.0	25,650.3	28,184.8	34,077.4	33,926.4
Pago de impuestos	0.0	0.0	36,338.0	39,928.5	48,276.4	48,062.4
Reparto de dividendos	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Adquisición de inversiones temporales	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Adquisición de activos fijos:						
Terrenos	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Edificios	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Maquinarias y equipos	48,420.4	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Muebles y enseres	4,060.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Vehículos	22,000.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Menaje	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Otros	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Cargos diferidos	16,000.0					
	90,480.4	0.0	61,988.3	68,113.3	82,353.8	81,988.8
F. FLUJO NO OPERACIONAL (D-E)	48,835.7	0.0	-61,988.3	-68,113.3	-82,353.8	-81,988.8
G. FLUJO NETO GENERADO (C+F)	0.0	99,739.0	132,848.1	165,565.3	158,691.4	159,056.4
H. SALDO INICIAL DE CAJA	43,942.0	43,942.0	143,681.1	276,529.2	442,094.5	600,785.9
I. SALDO FINAL DE CAJA (G+H)	43,942.0	143,681.1	276,529.2	442,094.5	600,785.9	759,842.3

Fuente: Investigación Realizada
Elaboradas por: Las Autoras

Tabla 9.24 Balance General Proyectado Optimista Desapalancado

CONCEPTO	AL 31-XII-2,012	AL 31-XII-2,013	AL 31-XII-2,014	AL 31-XII-2,015	AL 31-XII-2,016	AL 31-XII-2,017
ACTIVO CORRIENTE						
Caja y bancos	43,942.0	143,681.1	276,529.2	442,094.5	600,785.9	759,842.3
Cuentas y documentos por cobrar comerciales	0.0	70,728.9	76,686.4	83,934.1	83,071.2	82,208.3
Inventarios:	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Productos terminados	0.0	13,538.2	14,279.6	14,918.2	14,945.6	14,945.6
Productos en proceso	0.0	8,476.1	8,571.7	8,967.4	8,967.4	8,967.4
Materias primas	4,867.5	4,986.3	5,464.6	5,464.6	5,464.6	5,464.6
Materiales y suministros	471.0	479.3	526.2	526.2	526.2	526.2
TOTAL ACTIVOS CORRIENTES	49,280.6	241,890.0	382,057.7	555,905.1	713,761.0	871,954.4
ACTIVOS FIJOS						
Terrenos	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Edificios	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Maquinarias y equipos	48,420.4	48,420.4	48,420.4	48,420.4	48,420.4	48,420.4
Muebles y enseres	4,060.0	4,060.0	4,060.0	4,060.0	4,060.0	4,060.0
Vehículos	22,000.0	22,000.0	22,000.0	22,000.0	22,000.0	22,000.0
Menaje	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Otros	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
SUBTOTAL ACTIVOS FIJOS	74,480.4	74,480.4	74,480.4	74,480.4	74,480.4	74,480.4
(-) depreciaciones	0.0	10,833.6	21,667.3	32,500.9	43,334.6	54,168.2
TOTAL ACTIVOS FIJOS	74,480.4	63,646.8	52,813.1	41,979.5	31,145.9	20,312.2
ACTIVO DIFERIDO NETO	16,000.0	12,800.0	9,600.0	6,400.0	3,200.0	0.0
OTROS ACTIVOS	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
TOTAL DE ACTIVOS	139,761.0	318,336.7	444,470.9	604,284.6	748,106.9	892,266.6
PASIVO CORRIENTE						
Obligaciones bancarias	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Porción corriente deuda de Largo Plazo	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Cuentas y documentos por pagar a proveedores	444.9	8,018.4	8,242.2	8,986.3	8,986.3	8,986.3
Gastos acumulados por pagar	0.0	61,968.3	68,113.3	82,353.8	81,968.8	81,978.3
TOTAL DE PASIVOS CORRIENTES	444.9	70,006.7	76,355.5	91,340.1	90,975.1	90,965.1
PASIVO DE LARGO PLAZO	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
TOTAL DE PASIVOS	444.9	70,006.7	76,355.5	91,340.1	90,975.1	90,965.1
PATRIMONIO						
Capital Social pagado	139,316.1	139,316.1	139,316.1	139,316.1	139,316.1	139,316.1
Reserva Legal	0.0	0.0	10,901.4	22,879.9	37,362.8	51,781.6
Futuras capitalizaciones	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Utilidad (pérdida) retenida	0.0	0.0	98,112.5	205,919.3	336,265.5	466,034.0
Utilidad (pérdida) neta	0.0	109,013.9	119,785.4	144,829.1	144,167.3	144,163.7
TOTAL DE PATRIMONIO	139,316.1	248,330.0	368,115.4	512,944.5	657,131.8	801,301.5
TOTAL DE PASIVO Y PATRIMONIO	139,761.0	318,336.7	444,470.9	604,284.6	748,106.9	892,266.6
COMPROBACION DEL BALANCE	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0

Fuente: Investigación Realizada
Elaboradas por: Las Autoras

Tabla 9.25: Estado de Perdidas y Ganancias Pesimista Desapalancado

PERIODOS	DE 1 A 12-2013		DE 1 A 12-2,014		DE 1 A 12-2,015		DE 1 A 12-2,016		DE 1 A 12-2,017	
	MONTO	%								
Ventas Netas	276,066.0	100.0	319,733.0	100.0	346,142.0	100.0	346,142.0	100.0	346,142.0	100.0
Costo de ventas	162,262.5	58.8	187,180.3	58.5	194,135.3	56.1	194,832.9	56.3	194,851.6	56.3
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	113,803.5	41.2	132,612.7	41.5	152,006.7	43.9	151,309.1	43.7	151,290.4	43.7
Gastos de ventas	39,460.1	14.3	39,533.0	12.4	39,576.9	11.4	39,576.9	11.4	39,576.9	11.4
Gastos de administración	52,731.2	19.1	52,731.2	16.5	52,731.2	15.2	52,731.2	15.2	52,731.2	15.2
UTILIDAD (PERDIDA) OPERACIONAL	21,612.2	7.8	40,348.5	12.6	59,698.6	17.2	59,001.0	17.0	58,982.3	17.0
Gastos financieros	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Otros ingresos	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Otros egresos	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
UTILID (PERD) ANTES PARTICIPACION	21,612.2	7.8	40,348.5	12.6	59,698.6	17.2	59,001.0	17.0	58,982.3	17.0
15% Participación utilidades	3,241.8	1.2	6,052.3	1.9	8,954.8	2.6	8,850.1	2.6	8,847.4	2.6
UTILD (PERD) ANTES IMPUESTOS	18,370.4	6.7	34,296.3	10.7	50,743.8	14.7	50,150.8	14.5	50,135.0	14.5
Impuesto a la renta	4592.6	1.7	8574.1	2.7	12686.0	3.7	12537.7	3.6	12533.7	3.6
UTILIDAD (PERDIDA) NETA	13,777.8	5.0	25,722.2	8.0	38,057.9	11.0	37,613.1	10.9	37,601.2	10.9
Reserva legal	1,377.8		2,572.2		3,805.8		3,761.3		3,760.1	

Fuente: Investigación Realizada
Elaboradas por: Las Autoras

Tabla 9.26: Flujo de Caja proyectado Pesimista Desapalancado

CONCEPTO	DE 1 A 12-2012 Per. preoperación	DE 1 A 12-2013	DE 1 A 12-2,014	DE 1 A 12-2,015	DE 1 A 12-2,016	DE 1 A 12-2,017
A. INGRESOS OPERACIONALES						
Recuperación por ventas	0.0	230,055.0	312,505.2	341,750.5	346,142.0	346,142.0
B. EGRESOS OPERACIONALES						
Pago a proveedores	3,804.6	63,156.8	80,361.1	87,054.0	87,553.2	87,553.2
Mano de obra directa	20,863.6	80,160.0	80,160.0	80,160.0	80,160.0	80,160.0
Mano de obra indirecta	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Gastos de ventas	10,150.7	39,000.0	39,000.0	39,000.0	39,000.0	39,000.0
Gastos de administración	12,274.5	47,160.0	47,160.0	47,160.0	47,160.0	47,160.0
Costos indirectos de fabricación	4,846.7	18,621.4	18,642.1	18,663.9	18,663.9	18,663.9
	51,940.1	254,036.2	265,923.3	272,043.9	272,549.1	272,549.1
C. FLUJO OPERACIONAL (A - B)	-51,940.1	-24,043.2	46,581.9	69,706.6	73,592.9	73,592.9
D. INGRESOS NO OPERACIONALES						
Créditos a contratarse a corto plazo	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Créditos a contratarse a largo plazo	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Aportes futuras capitalizaciones	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Aportes de capital	142,420.5	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Recuperación de inversiones temporales	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Recuperación de otros activos	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Otros ingresos	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
	142,420.5	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
E. EGRESOS NO OPERACIONALES						
Pago de intereses	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Pago de créditos de corto plazo	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Pago de créditos de largo plazo	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Pago participación de utilidades	0.0	0.0	3,241.8	6,052.3	8,954.8	8,850.1
Pago de impuestos	0.0	0.0	4,592.6	8,574.1	12,686.0	12,537.7
Reparto de dividendos	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Adquisición de inversiones temporales	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Adquisición de activos fijos:						
Terrenos	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Edificios	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Maquinarias y equipos	48,420.4	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Muebles y enseres	4,060.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Vehículos	22,000.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Menaje	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Otros	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Cargos diferidos	16,000.0					
	90,480.4	0.0	7,834.4	14,626.3	21,640.8	21,387.9
F. FLUJO NO OPERACIONAL (D-E)	51,940.1	0.0	-7,834.4	-14,626.3	-21,640.8	-21,387.9
G. FLUJO NETO GENERADO (C+F)	0.0	-24,043.2	38,747.5	55,080.2	51,952.1	52,205.0
H. SALDO INICIAL DE CAJA	48,135.4	48,135.4	24,092.2	62,839.7	117,919.9	169,872.1
I. SALDO FINAL DE CAJA (G+H)	48,135.4	24,092.2	62,839.7	117,919.9	169,872.1	222,077.1

Fuente: Investigación Realizada
Elaboradas por: Las Autoras

Tabla 9.27: Balance General Projectado Pesimista Desapalancado

CONCEPTO	AL 31-XII-2,012	AL 31-XII-2,013	AL 31-XII-2,014	AL 31-XII-2,015	AL 31-XII-2,016	AL 31-XII-2,017
ACTIVO CORRIENTE						
Caja y bancos	48,135.4	24,092.2	62,839.7	117,919.9	169,872.1	222,077.1
Cuentas y documentos por cobrar comerciales	0.0	45,560.9	52,305.7	56,120.3	55,543.4	54,966.6
Inventarios:	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Productos terminados	0.0	12,103.1	13,065.0	13,512.7	13,531.4	13,531.4
Productos en proceso	0.0	7,581.4	7,850.2	8,118.8	8,118.8	8,118.8
Materias primas	3,777.9	4,112.1	4,437.8	4,437.8	4,437.8	4,437.8
Materiales y suministros	372.6	395.7	426.6	426.6	426.6	426.6
TOTAL ACTIVOS CORRIENTES	52,285.9	93,841.4	140,925.1	200,536.2	251,930.1	303,558.2
ACTIVOS FIJOS						
Terrenos	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Edificios	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Maquinarias y equipos	48,420.4	48,420.4	48,420.4	48,420.4	48,420.4	48,420.4
Muebles y enseres	4,060.0	4,060.0	4,060.0	4,060.0	4,060.0	4,060.0
Vehículos	22,000.0	22,000.0	22,000.0	22,000.0	22,000.0	22,000.0
Menaje	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Otros	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
SUBTOTAL ACTIVOS FIJOS	74,480.4	74,480.4	74,480.4	74,480.4	74,480.4	74,480.4
(-) depreciaciones	0.0	10,833.6	21,667.3	32,500.9	43,334.6	54,168.2
TOTAL ACTIVOS FIJOS	74,480.4	63,646.8	52,813.1	41,979.5	31,145.9	20,312.2
ACTIVO DIFERIDO NETO	16,000.0	12,800.0	9,600.0	6,400.0	3,200.0	0.0
OTROS ACTIVOS	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
TOTAL DE ACTIVOS	142,766.4	170,288.2	203,338.2	248,915.7	286,275.9	323,870.4
PASIVO CORRIENTE						
Obligaciones bancarias	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Porción corriente deuda de Largo Plazo	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Cuentas y documentos por pagar a proveedores	345.9	6,255.5	6,791.4	7,296.6	7,296.6	7,296.6
Gastos acumulados por pagar	0.0	7,834.4	14,626.3	21,640.8	21,387.9	21,381.1
TOTAL DE PASIVOS CORRIENTES	345.9	14,090.0	21,417.8	28,937.4	28,684.5	28,677.7
PASIVO DE LARGO PLAZO	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
TOTAL DE PASIVOS	345.9	14,090.0	21,417.8	28,937.4	28,684.5	28,677.7
PATRIMONIO						
Capital Social pagado	142,420.5	142,420.5	142,420.5	142,420.5	142,420.5	142,420.5
Reserva Legal	0.0	0.0	1,377.8	3,950.0	7,755.8	11,517.1
Futuras capitalizaciones	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Utilidad (pérdida) retenida	0.0	0.0	12,400.0	35,550.0	69,802.1	103,653.9
Utilidad (pérdida) neta	0.0	13,777.8	25,722.2	38,057.9	37,613.1	37,601.2
TOTAL DE PATRIMONIO	142,420.5	156,198.3	181,920.5	219,978.3	257,591.5	295,192.7
TOTAL DE PASIVO Y PATRIMONIO	142,766.4	170,288.2	203,338.2	248,915.7	286,275.9	323,870.4
COMPROBACION DEL BALANCE	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0

Fuente: Investigación Realizada
Elaboradas por: Las Autoras

Tabla 9. 28: Valuación del Proyecto

COSTO DE OPORTUNIDAD	
$r = r_f + \beta (r_m - r_f + r_p)$	
Rf	1,58
B	1,48
rm-rf	9,61
Rm	10
Rp	8,44
R	28,294

Fuente: Guerra A, 2011

rf: Tasa libre de riesgo

β : Beta del Mercado

$r_m - r_f$: Prima de Mercado

r_p : Riesgo País

ANEXO 6.2

Tabla 9.29: Liquidez

Razón Corriente= Activos Corrientes /Pasivos Corrientes	2.8	3,81	4.61	7.08	8.84
Prueba Ácida= (Activos corrientes - Inventarios) / Pasivos corrientes	2.34	3.37	4.21	6.60	8.36

Fuente: Investigación Realizada

Elaborado por: Las Autoras

Tabla 9.30: Rendimiento

ROA= Utilidad Neta/Activos totales promedio	0.25	0.23	0.23	0.19	0.16
ROE= Utilidad Neta/Patrimonio promedio	0.39	0.31	0.28	0.22	0.18

Fuente: Investigación Realizada

Elaborado por: Las Autoras

Tabla 9.31: Desempeño

Rotación de Inventarios: (Inventario*360)/Ventas	31	25	24	23	23
Rotación de Inventarios: (Ventas/inventarios)	11	13	14	15	15
Días de Cuentas por Cobrar: (Cuentas por Cobrar*360)/Ventas	59	58	58	57	57
Rotación de Cuentas por Cobrar: Ventas/cuentas por cobrar	6	6	6	6	6

Fuente: Investigación Realizada

Elaborado por: Las Autoras

Tabla 9.32: Escenarios

ESCENARIOS	TIR	VAN
Flujo de Efectivo normal Desapalancado	46,27%	226588,55
Flujo de Efectivo optimista Desapalancado	71,17%	368094
Flujo de Efectivo pesimista Desapalancado	20,11%	13179,48
Flujo de Efectivo normal apalancado	46,55%	205403,55
Flujo de Efectivo optimista apalancado	71,93%	450436,85
Flujo de Efectivo pesimista apalancado	20,58%	16210,5

Fuente: Investigación Realizada

Elaborado por: Las Autoras

ANEXO 6.3

Tabla 9.33: Gastos Financieros (Crédito a Largo Plazo)

MONTO DEL PRESTAMO	50000	DÓLARES		
PLAZO EN AÑOS	5			
PERIODO DE GRACIA (AÑOS)	1			
FORMA DE PAGO	SEMESTRAL			
INTERES	12			
FECHA, INICIO DE PLAZO	04-ene-2012			
VENCIMIENTO	CAPITAL	INTERES	CUOTA NOMINAL	SALDO
02-jul-2012	0,00	3.000,00	3.000,00	50.000,00
29-dic-2012	0,00	3.000,00	3.000,00	50.000,00
27-jun-2013	6.250,00	3.000,00	9.250,00	43.750,00
24-dic-2013	6.250,00	2.625,00	8.875,00	37.500,00
22-jun-2014	6.250,00	2.250,00	8.500,00	31.250,00
19-dic-2014	6.250,00	1.875,00	8.125,00	25.000,00
17-jun-2015	6.250,00	1.500,00	7.750,00	18.750,00
14-dic-2015	6.250,00	1.125,00	7.375,00	12.500,00
11-jun-2016	6.250,00	750,00	7.000,00	6.250,00
08-dic-2016	6.250,00	375,00	6.625,00	0,00
06-jun-2017	0,00	0,00	0,00	0,00
03-dic-2017	0,00	0,00	0,00	0,00
01-jun-2018	0,00	0,00	0,00	0,00
28-nov-2018	0,00	0,00	0,00	0,00
27-may-2019	0,00	0,00	0,00	0,00
23-nov-2019	0,00	0,00	0,00	0,00
21-may-2020	0,00	0,00	0,00	0,00
17-nov-2020	0,00	0,00	0,00	0,00
16-may-2021	0,00	0,00	0,00	0,00
12-nov-2021	0,00	0,00	0,00	0,00
11-may-2022	0,00	0,00	0,00	0,00
07-nov-2022	0,00	0,00	0,00	0,00
06-may-2023	0,00	0,00	0,00	0,00
02-nov-2023	0,00	0,00	0,00	0,00
30-abr-2024	0,00	0,00	0,00	0,00
	50.000,00	19.500,00	69.500,00	0,00

Fuente: Investigación Realizada

Elaborado por: Las Autora