



FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACION DE UNA EMPRESA  
PRODUCTORA Y COMERCIALIZADORA DE TELAS Y ENCAJES  
BORDADOS EN LA CIUDAD DE QUITO

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

Profesor guía

Diego Patricio Torres Contreras MBA

Autor

Cristian Eduardo Sandoval Ruiz

Año

2016

## **DECLARACION DEL PROFESOR GUIA**

“Declaro haber dirigido este trabajo a través de reuniones periódicas con el estudiante, orientando sus conocimientos y competencias para un eficiente desarrollo del tema escogido y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de titulación”

Diego Patricio Torres Contreras  
MBA  
1705069993

### **DECLARACION DE AUTORIA 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”

Cristian Eduardo Sandoval Ruiz  
1718055385

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios que omnipotentemente sabe nuestros esfuerzos y cuando recompensarlos.

A todos aquellos quienes han confiado en mis capacidades, en especial a mis padres y hermana que han hecho que esto sea una realidad, a mis profesores de quienes aprendí los conocimientos que hoy en día pongo en práctica, y a la UDLA que es una gran institución educativa.

## DEDICATORIA

Dedicado a mi padre Eduardo quien ha sido mi ejemplo a seguir, un emprendedor y luchador que me ha demostrado que lo que se quiere con disciplina y esfuerzo se lo consigue .

A mi madre Yomaira quien ha sido el amor de nuestro hogar, por todas esas noches de preocupación y abrigo.

A mi hermana Eliana quien es la alegría, la esperanza , la solidaridad y el apoyo incondicional, que este trabajo tenga una connotación de lucha ,que el cansancio no vencerá los sueños y metas propuestas aun así veamos el camino empinado.

A Mire y Julián que quiero mucho quienes me han sacado sonrisas, han sabido aconsejar en los mejores y peores momentos.

## RESUMEN

El presente trabajo, tiene como objetivo verificar la viabilidad de producción y comercialización de telas y encajes bordados en la ciudad de Quito.

Para tal efecto se empezará analizando los sectores externos como el económico, social, político y tecnológico, así como de la industria en la que se encuentra la empresa.

Con la finalidad de determinar gustos, preferencias y tendencias de compra, se analizó cuantitativa y cualitativamente los segmentos a los que se va a dirigir el proyecto, así como canales de distribución. Con el propósito de planificar estrategias para los segmentos seleccionados se desarrolló planes de marketing los cuales ayudarán a obtener los resultados que el área administrativa necesita.

El proyecto concluye con la evaluación financiera el cual presenta resultados positivos y viables para desarrollar un proyecto eficiente y equilibrado en liquidez, activos, retorno de la inversión. De esta manera se obtuvieron márgenes de rentabilidad que sustentaron resultados coherentes.

## ABSTRACT

The present work has the objective of verifying the viability of the production and marketing of fabrics and embroidered lace in the city of Quito.

To such effects shall began analyzing the suburban areas by the economic, social, political and technological factors, as well as the industry in which the bussiness is held.

With the determination of intetrests, preferences, and buying trends, the quality and quantity of the different segments has been analized towards the purpose of the project; including the channels of distribution. With the purpose of planning strategies for the selected segments, plans were develop for marketing, which will help acquire the results that the administration field needs.

The project concludes with the financial evaluation which presents positive results to create a project that is efficient and balanced in liquality, actives, and the return of the investment. This way margins of rentability were achieve, which sustained accurate outcomes.

## INDICE DE CONTENIDO

<b>1. INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>1</b>
<b>1.2 Justificación del trabajo</b> .....	<b>1</b>
1.2.2 Objetivo General del trabajo .....	1
1.2.3 Objetivos Específicos del trabajo (temas que se abordarán a lo largo del documento) .....	1
<b>2. ANÁLISIS ENTORNOS</b> .....	<b>2</b>
<b>2.1 Análisis del entorno externo</b> .....	<b>2</b>
2.1.1 Entorno externo (entorno económico, político, social, y tecnológico).....	2
2.1.2 Análisis de la industria (Porter).....	4
<b>3. ANALISIS DEL CLIENTE</b> .....	<b>8</b>
<b>3.1 Investigación cualitativa y cuantitativa</b> .....	<b>8</b>
<b>4. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO</b> .....	<b>14</b>
<b>4.1 Descripción de la oportunidad de negocio encontrada, sustentada por el análisis interno, externo y del cliente</b> .....	<b>14</b>
<b>5. PLAN DE MARKETING</b> .....	<b>15</b>
<b>5.1 Estrategia general de marketing</b> .....	<b>15</b>
5.1.1 Mercado Objetivo .....	15
5.1.2 Propuesta de valor .....	15
<b>5.2 Mezcla de Marketing</b> .....	<b>16</b>
<b>6. PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL</b> .....	<b>22</b>
<b>6.1 Misión, visión y objetivos de la organización</b> .....	<b>22</b>
<b>6.2 Plan de Operaciones</b> .....	<b>23</b>
<b>6.3 Estructura Organizacional</b> .....	<b>23</b>
<b>7. EVALUACIÓN FINANCIERA</b> .....	<b>24</b>
<b>7.1 Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital</b> .....	<b>24</b>
<b>7.2 Proyección de estados de resultados, situación financiera, estado de flujo de efectivo y flujo de caja.</b> .....	<b>24</b>
<b>7.3 Estado y evaluación financiera del proyecto</b> .....	<b>25</b>
<b>7.4 Índices financieros</b> .....	<b>25</b>
<b>8. CONCLUSIONES GENERALES</b> .....	<b>26</b>
<b>Referencias</b> .....	<b>27</b>
<b>ANEXOS</b> .....	<b>29</b>

# 1. INTRODUCCIÓN

## 1.2 Justificación del trabajo.

El siguiente trabajo se realizará para verificar la viabilidad de comercialización y elaboración de telas y encajes bordados en la ciudad de Quito.

El proyecto es importante para desarrollar la industria textil ecuatoriana y sustituir importaciones de los productos bordados antes mencionados. Según Trade Map 2015 los principales países exportadores hacia el Ecuador son: China, Indonesia, Tailandia y Estados Unidos. Como se puede ver en posteriores capítulos las importaciones son constantes y ascendentes todos los años, esto permite determinar que existe una demanda insatisfecha en el mercado ecuatoriano, por lo que creando la empresa productora y comercializadora de bordados reduciría los impactos de las importaciones y generaría plazas de trabajo.

El cambio de la matriz productiva propuesta por el gobierno central es un incentivo fundamental para la investigación de los factores que permitan el desarrollo de la empresa en cuestión.

### 1.2.2 Objetivo General del trabajo

Determinar viabilidad técnica y financiera para la creación de una empresa productora y comercializadora de encajes y telas bordadas que genere rentabilidad para los socios.

### 1.2.3 Objetivos Específicos del trabajo (temas que se abordarán a lo largo del documento)

Los objetivos para llegar a cumplir el objetivo general serán:

- El análisis de la industria y los entornos externos que afecten o brinden oportunidades a la empresa.
- Determinar gustos, preferencias y necesidades del potencial cliente.
- Una vez identificadas las necesidades, elaborar un posible producto que brinde alta calidad a un precio accesible y valor agregado.
- Para esto se deberá determinar el lugar de comercialización, el precio y sus costes, la promoción que se deberá realizar para hacer conocer los beneficios y cualidades .
- La creación de una estructura organizacional y plan de operaciones servirán para realizar el producto y determinar el numero de ventas y los departamentos que intervendrán.
- Una correcta evaluación financiera determinara si una vez producido el producto y comercializado permitirá generar valor a sus propietarios.

## 2. ANÁLISIS ENTORNOS

### 2.1 Análisis del entorno externo

#### 2.1.1 Entorno externo (entorno económico, político, social, y tecnológico)

##### Entorno económico

- PIB

De acuerdo a cifras del Banco Central del Ecuador el crecimiento del PIB de la industria manufacturera en 2015 fue de USD13.484 millones, por lo que representa al 12,01% del PIB en promedio. Dentro de la última década el sector presentó un crecimiento promedio del 6,8%. Este porcentaje es importante ya que con este valor se determinará la proyección de las ventas dentro de los cinco años propuestos que se puede ver en el anexo 4.

- Sector externo

Ecuador históricamente ha tenido un sector externo con déficit en su balanza comercial (CEPAL, 2015). Actualmente el país se encuentra en desventaja frente a sus socios comerciales entre ellos: Colombia, Perú, Chile, Argentina, etc., debido a los bajos precios del barril del petróleo y la revaluación del dólar que han reducido la competitividad de los productores nacionales. Por esta razón desde el año 2008 al 2015 el gobierno colocó restricciones a las importaciones, con el fin de evitar la salida de capitales y proteger a la industria nacional. Esta situación restrictiva sería conveniente para el proyecto a desarrollarse, ya que los bienes que se produzcan podrán abarcar el mercado nacional de forma rápida y con mayor facilidad al tener menor competencia de mercados externos.

- Tasa de interés

Desde el año 2008 el gobierno nacional implementó una política de reducción Tasas Efectivas Máximas (11,20%). (BCE, 2015) Con esta política se mejoraría las expectativas de las empresas para poder acceder a créditos, beneficiando la productividad de las industrias. Para el caso de este proyecto mejoraría la estabilidad, liquidez y reduciría costos de amortización a la empresa como se indica en el anexo 3.

- Precios e inflación

Ecuador tiene actualmente la inflación más baja de la región en promedio con (3,76%), y se encuentra por debajo del promedio de Latinoamérica (7,56%), debido a las constantes regulaciones que el gobierno ha colocado a varios productos de la canasta básica (CEPAL 2015). En el anexo 4 este factor determinará el crecimiento anual en cuanto a la proyección de costos para la empresa que se pretende crear.

- Principales productos de exportación e importación

En el sector textil de bordados según el Servicio Nacional de Aduana del Ecuador se encuentra con partida arancelaria número 5810 (bordados en pieza, tiras o motivos), las importaciones totales fueron de USD 679.000 en 2014 y los principales proveedores de Ecuador fueron: China, Tailandia, Indonesia y Corea del Sur. En cuanto a las importaciones en 10 años no se ha registrado una sola exportación. Por esta razón se puede determinar preliminarmente que no existe empresa de bordados en el País.

- Principales sectores de la actividad económica

El sector manufacturero ocupa el primer lugar, seguido del comercio y del sector de servicios. Con respecto a la mano de obra que ocupa el sector de la manufactura se puede decir que es quien provee la mayor fuente de empleo con el 49%. De la misma forma es el motor de la economía ecuatoriana con el 61% de la producción total de bienes. Este impacto en el proyecto es de alta relevancia porque permitirá generar plazas de trabajo.

#### Entorno social

- Estructura demográfica

Ecuador tiene una estructura demográfica piramidal debido a que la población joven se encuentra en la base y la adulta continua de forma ascendente, y la componen 17 millones de habitantes. La población se concentra en la parte urbana del país (CEPAL, 2015). Esta estructura en el proyecto sugiere que los esfuerzos de la comercialización de los productos deberán concentrarse en las grandes urbes. Y que se puede emplear una mano de obra joven de alto dinamismo y energía que es una de las cualidades que necesita un operario de maquinaria shiffly embroidery machine (telar de bordado compuesto de 500 a 1000 agujas. Su función básica es de bordar telas en múltiples diseños creando figuras que siguen un determinado patrón y que dependen de un sistema de cartón).

#### Factores tecnológicos

Según el foro económico mundial sobre el informe de tecnología, información y comunicación del 2015, Ecuador se encuentra en el puesto número 96 de 142 países analizados. Según el INEC (2014) la tecnología en el país aún no tiene un auge importante en Latinoamérica lo que sería perjudicial para el proyecto ya que al ser maquinaria extranjera necesitará repuestos por el desgaste normal de su uso y este factor sería un limitante.

#### Factores político-legales.

- Salario y horario laboral

El salario del año 2015 establecido por el gobierno ecuatoriano fue de USD 354 más décimo tercer sueldo, décimo cuarto sueldo, vacaciones, aporte patronal y fondos de reserva. Estos valores serán usados en el proyecto para establecer costos de mano de obra directa e indirecta (anexo 1), que serán usados para el cálculo de varios costos y precios de venta que se analizarán más adelante.

Con respecto al horario laboral para el proyecto se determinara un horario semanal de 40 horas a la semana. Con un solo turno en cada maquinaria. (Anexo 5 producción anual por producto).

- Requisitos de funcionamiento

El gobierno central solicita a las empresas que tengan un registro único del contribuyente, permisos de funcionamiento emitidos por la entidad regulatoria zonal y licencia metropolitana única para el ejercicio de actividades económicas. Que serán necesarias para poner a funcionar el proyecto para obtener certificaciones Inen, registrar marcas en el IEPI, obtener certificación de buenas prácticas de manufactura y un certificado de venta libre..

### 2.1.2 Análisis de la industria (Porter)

Para analizar la industria se debe tomar en cuenta que el proyecto se dirigirá a tres segmentos que son: pasamanería (establecimiento comercial donde se comercializan productos que se utilizan como ornamento en fundas, cortinas, ribetes de tapicería, colchas, marroquinería y otros objetos. (DMLE, 2007)), confección de prendas de vestir y lencería de hogar. Esto se debe a la versatilidad que la maquinaria tiene para desarrollar productos en estos segmentos. Los mismos que posteriormente se desarrollaran detalladamente en el capítulo 3 y 5.

La industria según la AITE 2015 ve falencias en la tecnología en las empresas, por lo que las mismas deciden invertir en compra de maquinaria para ser más competitivos a nivel global creando nuevos productos y servicios que demanda el mercado internacional.

La industria hace varios años ha entrado en disputas por los costos como son electricidad, mano de obra, telecomunicaciones y fletes de transportes que han afectado constantemente a los costos de producción.

De los factores más importantes para que se fomente la exportación de textiles son los acuerdos entre países y bloques económicos que son: E.E.U.U, Unión Europea, Venezuela, México, Canadá y Centroamérica

Según Pro Ecuador (2014) la industria textil se diversifica en el siguiente orden jerárquico: Hilados y tejidos, prendas de vestir y lencería de hogar.

#### Capacidad de negociación de los compradores o clientes (Media).

**Pasamanería:** Según el INEC en el año 2015 se registraron cerca de 2000 locales comerciales dedicados a esta actividad. Esto permite inferir que la cantidad de clientes a los que se puede abastecer el producto es amplia. En la investigación cualitativa que se realizó (capítulo 3), se observó que comercializan múltiples productos sustitutos como: cintas, encajes de bolillo, encajes de raschel, cordones etc. Y el tiempo de pago que realizaban a sus proveedores era de 60 días, debido a la cantidad de productos que poseen.

**Confección de prendas de vestir:** En este mercado existen múltiples confeccionistas que dependen de la moda, lo original y lo nuevo, como se analizó en el capítulo 3. Por estos motivos pretende el proyecto ofertar productos personalizados, en donde se pueda generar márgenes más altos y determinar precios. Los plazos de pago que estaban dispuestos a cancelar son de 30 días o con anticipo y el saldo contra entrega.

**Lencería de hogar:** Es un mercado de competencia por precios, pese a esto aprecian la innovación, las tendencias y colores. Según la encuesta del capítulo de análisis de cliente que se analizará más adelante. El mercado es competitivo debido a la gran cantidad de ofertantes que existe según el INEC 2015, como consecuencia productores e importadores de materias primas (telas) brindan plazos extendidos en créditos de 60-90 días.

Se concluye por lo tanto que al tener una cantidad de amplia de potenciales clientes en los 3 segmentos y poder determinar un precio en uno de los mercados y que el promedio de pago es de 60 días se tiene que la fuerza es media.

### Ingreso potencial de nuevos competidores (Bajo)

En la encuesta realizada al Ing. Eduardo Sandoval (capítulo 3), comenta que en el mercado laboral existe un desconocimiento del funcionamiento de la maquinaria, de los procesos y elaboración de cada producto.

Según la empresa LASSER 2015, la maquinaria que se pretende comprar tiene la capacidad para producir miles de metros lo que generaría economías de escala. La misma cotización por parte de esta empresa fue entre 50 mil y 70 mil dólares cada una. La compra de esta requiere mínimo 1 mes de capacitación por operador. Y un espacio físico de mínimo 500 metros. Por las razones anteriores se concluye que el ingreso potencial de nuevos competidores es bajo.

### Desarrollo potencial de productos sustitutos (Medio)

En la encuesta que se realizó a la coordinadora de la cámara de la pequeña y mediana de pichincha Vitelia Delgado (2015), (capítulo 3) afirmó que existe una amplia variedad de productos sustitutos, que hemos mencionado anteriormente y que incluyen: encajes elásticos y rígidos, etc, provenientes de mercados con poblaciones tres veces mayores al mercado ecuatoriano y con una trayectoria textil experimentada como Colombia y Perú (TradeMap, 2015). En cuanto a las telas para lencería de hogar y confección de ropa los sustitutos son telas estampadas menciona la coordinadora. Al ser productos que llegan a Ecuador en ciertos meses y no ser elaboradas en el país da como resultado que el desarrollo de productos sustitutos sea medio.

### Capacidad de negociación de los proveedores o vendedores (Alta)

La Asociación de Industrias Textileras del Ecuador afirma que la empresa nacional más grande en el mercado productora de hilos de bordar con características necesarias (torsiones, de dos cabos, súper brillante (apto para trituración), vaporizado.) para la maquinaria shiffly embroidery machine es ENKADOR S.A. La empresa mantiene precios intermedios a comparación de precios en el exterior (SENAE, 2105). En cuanto a los proveedores de tela son varios los ofertantes a nivel nacional y proveen varias calidades de distintos precios y con un beneficioso plazo de pago. Se ponderó a los proveedores y se consideró que el hilo tiene una prioridad superior, el hecho de ser un monopolio y tener el control de esta materia prima convierte la capacidad de negociación de los proveedores es alta.

### Rivalidad entre empresas competidoras (Baja)

Las cuatro fuerzas descritas anteriormente se unen para determinar la intensidad de la rivalidad entre las compañías competidoras. En un ambiente de alta competitividad las utilidades disminuyen y se puede entrar en una guerra de precios que afecte a toda la industria volviéndola poco rentable. Para reducir este impacto la empresa desarrollara su estrategia competitiva en la creación de una marca con la cual se podrán identificar los productos y la garantía de los mismos brindando una mejor calidad que permitan sustituir productos similares. Producir una gama de productos en donde el consumidor final pueda elegir dados los diferentes gustos, preferencias y necesidades. Con el fin de que la rivalidad se reduzca se brindara un mejor tiempo de entrega que afiance al consumidor a reducir costos de inventarios a comparación de tramites de importación de producto extranjero. Por ultimo posibilidades de personalización del producto creando un mayor valor para el cliente. Se concluye que la rivalidad entre empresas competidoras es baja.

## Análisis de Matriz EFE

El análisis de cada uno de estos factores le permitirá al proyecto en cuestión tener una visión más profunda y real de la posición donde se encuentra, con la finalidad de que tanto las los factores internos y externos aporten una solución para la misma.

Las oportunidades y amenazas a pesar de que no son controlables permite a la empresa saber cuáles aprovechar de una manera más eficiente y eficazmente utilizando los recursos disponibles o en su defecto reducir el efecto de las mismas.

- Lista de oportunidades externas clave de la empresa

**1.-**Limitrofe con países de poblaciones 3 veces mayores (oportunidad de exportaciones). **2.-**El sector no petrolero registro un crecimiento de 4,5% mayor al promedio latinoamericano. **3.-**Ecuador tiene la inflación más baja de la región y con respecto al sueldo tienen mayor poder adquisitivo. **4.-**Tasas de interés referenciales activas reducidas en 0.22 puntos porcentuales para el segmento productivo PYMES. **5.-**Existen restricciones a las importaciones de mercadería ya que se impuso una reglamentación de etiquetado. **6.-**Impuestos a la salida de divisas. **7.-**Incremento de la clase media, mayor poder de compra de este sector social. **8.-**Gobierno central plantea un modelo económico de cambio de la matriz a productiva del país. **9.-**Poblacion mayoritariamente joven (Mano de obra).**10.-**Mejor infraestructura en las tecnologías de información y comunicación.**11.-**Sector textil considerado como sector de sustitución de importaciones y fomento a las exportaciones. **12.-**Capacidad de negociación de los compradores de confección de prendas baja. **13.-**Ingreso potencial de nuevos competidores baja a nivel nacional.

- Lista de amenazas externas clave de la empresa

**1.-** Limítrofe con países con un desarrollo textil mayor **2 .-**Ecuador tiene una población reducida con respecto al promedio de Latinoamérica **3.-** El sector manufacturero es uno de los sectores que más gente ocupa **4.-** Importaciones mayores a las exportaciones **5.-** Coeficiente de Gini( indicador de desigualdad) muy alto con 46% **6.-** No existen beneficios tributarios para la pequeña empresa **7.-** Capacidad de negociación de los compradores alta en el sector de pasamanería **8.-** Capacidad de negociación de los proveedores alta en hilos **9.-** Capacidad de negociación de los proveedores media en telas **10.-** Ingreso potencial de nuevos competidores alta provenientes del mercado internacional **11.-** China Estados Unidos y Corea representan más del 70% de las importaciones de bordados en el 2013 **12.-** Desarrollo potencial de productos sustitutos nivel medio **13.-** El total de productos sustitutos importados por las dos primeras naciones de cada partida arancelaria representa 10 veces más del total de importaciones de bordados **14.-** Creciente regulación gubernamental dentro de la industria **15.-** Salario básico alto en comparación a los de países asiáticos

La matriz de valoración de factores externos permitirá resumir y evaluar la información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, legal y tecnológica. El método empleado se basa en la matriz de valoración (EFE) del libro Administración Estratégica (Fred R. David 2008 Pg110.)

**Tabla 2. Matriz EFE.**

**Factores Externos Clave**

OPORTUNIDADES	PONDERACION	CLASIFICACION	PUNTUACIONES PONDERADAS
Limitación en países de poblaciones 3 veces mayores (oportunidad de exportaciones)	0,06	1	0,06
El sector no petrolero registra un crecimiento de 2,5% mayor al promedio latinoamericano	0,01	3	0,03
Ecuador tiene la inflación más baja de la Región y con respecto al sueldo tienen mayor poder adquisitivo	0,04	3	0,12
Tasas de intereses referenciales activas reducidas en 0,22 puntos porcentuales para el segmento productivo PYMES	0,04	2	0,08
Existen restricciones de las importaciones de mercadería que se impulsó una reglamentación de etiquetado	0,05	4	0,2
Impuestos de salida de divisas	0,02	2	0,04
Incremento de la clase media, mayor poder de compra de este sector social	0,04	3	0,12
Gobierno central plantea un modelo económico de cambio de la matriz productiva del país	0,02	3	0,06
Población mayoritariamente joven (Mano de obra)	0,01	4	0,04
Mejor infraestructura en las tecnologías de información y comunicación	0,02	1	0,02
Sector textil considerado como sector de sustitución de importaciones y fomento de las exportaciones	0,03	1	0,03
Capacidad de negociación de los compradores de confección de prendas baja	0,05	3	0,15
Ingreso potencial de nuevos competidores baja a nivel nacional	0,06	3	0,18

AMENAZAS	PONDERACION	CLASIFICACION	PUNTUACIONES PONDERADAS
Limitación en países con un desarrollo textil mayor	0,06	2	0,12
Ecuador tiene una población reducida con respecto al promedio de Latinoamérica	0,04	3	0,12
El sector manufacturero es uno de los sectores que más gente ocupa	0,05	2	0,1
Importaciones mayores de las exportaciones	0,05	1	0,05
Coefficiente de Gini (indicador de desigualdad) muy alto con 46%	0,01	3	0,03
No existen beneficios tributarios para la pequeña empresa	0,02	3	0,06
Capacidad de negociación de los compradores alta en el sector de pasamanería	0,05	2	0,1
Capacidad de negociación de los proveedores alta en hilos	0,04	2	0,08
Capacidad de negociación de los proveedores media en telas	0,03	2	0,06
Ingreso potencial de nuevos competidores alta del mercado internacional	0,04	4	0,16
China, Estados Unidos y Corea representan más del 70% de las importaciones de bordados en el 2013	0,04	2	0,08
Desarrollo potencial de productos sustitutos nivel medio	0,04	2	0,08
El total de productos sustitutos importados por las dos primeras naciones de cada partida arancelaria representa 10 veces más del total de importaciones de bordados	0,04	2	0,08
Creciente regulación gubernamental dentro de la industria	0,02	3	0,06
Mujeres con una participación en el campo laboral menor al hombre	0,02	4	0,08

**TOTAL**

**1**

**2,39**

Nota: Se asignará una ponderación a cada factor que oscile entre 0.0 (no importante) y 1.0 (muy importante), la ponderación indica la importancia relativa de un determinado factor para tener éxito en la empresa. Esta calificación se basa en la industria. Cada factor externo tendrá una clasificación entre 1 y 4 las cuales indiquen la eficacia a la que responden las estrategias actuales de la empresa con respecto a un determinado factor. Dónde 4 = la respuesta es superior, 3= la respuesta es mayor promedio, 2= la respuesta es el promedio y 1= la respuesta es deficiente. Esta calificación se basa en empresa. Se multiplicará la ponderación de cada factor por su clasificación para obtener una puntuación ponderada. Una vez sumados los posiciones ponderadas por cada variable se obtendrá una puntuación ponderada total para la empresa. Es así que la puntuación ponderada total más alta para una organización será de 4.0 y la más baja de 1.0. (Fred R. David 2008 Pg110.)

La empresa tendría una puntuación ponderada de: 2,39, lo que significa que está debajo del promedio que es de 2.5, por este motivo la organización no estaría respondiendo de una manera eficaz a las oportunidades y amenazas existentes en la industria. La empresa aprovecharía eficazmente la oportunidad “las restricciones a las importaciones de mercaderías dado que se impuso una reglamentación del etiquetado por parte del gobierno central”, es posible que tenga una demanda de productos importante. La organización se beneficiaría de la oportunidad “la población es mayoritariamente joven como mano de obra”, el 90% de los trabajadores tienen edades entre 20-30 años de edad que la empresa podrá contratar para la parte administrativa como en la parte productiva, lo que le permite tener una mayor creatividad, más entusiasmo para realizar todas las labores de ambos sectores. No está aprovechando la oportunidad “límites con países de poblaciones tres veces mayor” lo que se significa una oportunidad de exportación y de mercado que está dejando a un lado porque iniciara con la venta en Ecuador y se demorara varios años en exportar. La empresa no será eficiente en la oportunidad “las tecnologías de información y comunicación” y esto se debe a que la empresa no se dirigirá directamente al consumidor final si no a distribuidores en general. El desperdiciar de la oportunidad “del sector textil considerado como sector de sustitución de importaciones y fomento de las exportaciones” debido a que este planteamiento del gobierno central se lo está recién implementando pero aún no se podido ver ayudas en este tema peor aún propagandas informativas que dirija de una manera apropiada al sector textiles. La empresa tendrá una amenaza en “importaciones mayores a las exportaciones” dado que en el 2013 las importaciones del producto bordados con la partida arancelaria 5810 aumento con respecto al año 2012 (TradeMap.com,2014)

### 3. ANALISIS DEL CLIENTE

#### 3.1 Investigación cualitativa y cuantitativa

##### Definición del problema de investigación.

- Problema de investigación de mercados

La siguiente investigación tiene como objetivo recolectar información importante para detectar gustos, preferencias, necesidades, marcas, lugares y motivación de compra de un determinado producto, en este caso será de encajes y telas bordadas. Se determinará las características sobre las cuales las personas toman decisiones relacionados con productos similares (precio, calidad, accesibilidad, servicio al cliente, etc.) Malhotra, N. K. (2004).

- Objetivos específicos

1)Identificar las características o los atributos que diferencian a los encajes y telas bordados.2)Determinar la preferencia de los atributos de los productos en cuestión.3)Determinar las temporadas de mayor demanda y establecer la procedencia

de los productos existentes en el mercado de la ciudad de Quito. 4) Establecer un rango de precios por metro de encaje, a través de la observación directa.

- Fuentes secundarias de información

Las fuentes secundarias que se usaran son: Cámara de comercio, Superintendencia de Compañías, información del Instituto Nacional de Censos y Estadística, internet y revistas especializadas del sector textil.

#### Fuentes primarias de información a utilizar

- Enfoque de la investigación.-

En el país no existe información de algún sistema integrado de información del mercado nacional que proporcione información estadística del mercado de los bordados en general motivo de esta investigación.

Con esta consideración, para poder determinar la solución al problema planteado, se tiene que utilizar el enfoque exploratorio y enfoque descriptivo

- Método de recolección de datos primarios

1) Investigación cualitativa que se divide en entrevista con los expertos y el focus group en el que se determinará gustos y preferencias. 2) Investigación cuantitativa (encuestas o cuestionarios anexo 9-10) en donde se recogerá información sobre las necesidades del cliente (anexo 11 y 12).

#### Investigación cualitativa

- Punto de vista de expertos en la industria

Una entrevista realizada al gerente de la empresa ENCATEX Ing. Eduardo Sandoval y a la señora Vitelia Delgado, coordinadora de asistencia técnica en la cámara de la pequeña y mediana industria de Pichincha CAPEIPI. Las opiniones vertidas de las dos partes, resultó coincidir que dentro de la industria textil, se encuentra un mercado competitivo en calidad, cantidad y precios; Para prosperar o subsistir, en esta plaza se debe generar productos de alto valor o con una diferenciación marcada. Controlar temas tecnológicos, infraestructura y personal capacitado; es importante generar economías de escala, que permitan establecer; reglamentos invisibles del comportamiento en el mercado, que son seguidos por los competidores y clientes.

El sector de los bordados en Ecuador, se lo conoce generalmente por bordadoras de cabeza; son aquellas máquinas que brindan servicio de logotipos pequeños en artículos; como: gorras, camisetas, pantalones, sabanas, toallas etc. En cuanto a los bordados en tela y encajes, el mercado nacional no posee una industria establecida, debido a que dichos productos son importados desde otros países, donde su mano de obra es muy baja, la industria textil es muy avanzada, poseen tecnología de punta, insumos primarios económicos. Algunos ejemplos: China, Estados Unidos, Corea, Tailandia, Indonesia etc. Tanto telas, como encajes, son utilizados en diferentes sectores textiles, que incluyen; Confección de ropa, lencería de hogar, tapicería, pasamanería. También encontramos diversos productos sustitutos, como cintas, encajes raschell, encajes de bolillo, cuerdas etc.

La manera para sustentar mencionado mercado, es con precios y crédito que son atractivos en el mercado local, otra manera en la que la empresa ENCATEX ha salido adelante ha sido produciendo personalizaciones de diseño para los confeccionistas, es algo más costoso para el cliente, y a la vez más rentable para el fabricante porque es un producto único. El mercado que se atiende es: Otavalo, Cayambe, Confeccionistas

de prendas de vestir femenina, lencería de hogar y pasamanería. Progresivamente se siguen creando productos propios, para la venta directa y reducción de los canales de distribución, al final, son muy costosos. Los Precios que se encuentran en el mercado varían según el producto, sujetos a precios del mismo mercado, a excepción de los personalizados.

- Focus Group

El siguiente se realizó para determinar gustos y preferencias del producto. Se presentó a los asistentes (11 personas) que son propietarios de negocios de pasamanería, el producto que la empresa va a elaborar en diferentes anchos, colores, diseños, presentaciones y empaques y las conclusiones fueron las siguientes.

Con respecto a la satisfacción del empaque y presentación de los productos comentaron: Estar satisfechos con el empaque, es de plástico y no tendrían gastos innecesarios de bodegaje o mantenimiento. Al colocarlos en bodegas de almacenamiento de insumos, donde se perderían recursos y espacio. También que la mayoría viene sin protección alguna, debido a esto, tienen problemas para desempolvar o se manchan con facilidad. La presentación en cuanto al metraje fue excelente comentaron, porque será de 100 metros , las actuales presentaciones del mercado son de 15 yardas, puesto que, no es útil.

Los asistentes mencionaron, sobre la calidad - producto respondiendo su apreciación como un buen material tanto de la base(tela), como del hilo, porque lo pudieron restregar sobre otros materiales, sumergiéndolo en agua; el color, el material; no se modificó, llegando a la conclusión que están totalmente satisfechos con los materiales usados y sus acabados.

La satisfacción en cuanto a la disponibilidad de tamaños fue buena, pero recomendaron que haya mayor variedad en los anchos de 5, 10, 15 centímetros, para encontrar solución a su demanda.

El contento hacia la gama de diseños fue intermedia, comentaron que los actuales, estaban pasados de moda, necesitan algo moderno.

Los colores presentados necesitan innovación, comentaron. Con tonalidades: menta , coral , café y azul marino.

Con respecto al tiempo de entrega respondieron que debe ser en menos de 10 días ya que si se lo hacía en un tiempo mayor a este ellos podrían sustituir por productos similares en los diferentes puntos de venta. Todas las recomendaciones anteriores serán usadas para la elaboración del producto.

#### Investigación cuantitativa:

En la siguiente investigación se determinara las necesidades del cliente (anexo 11 y 12) .Se realizó una encuesta exploratoria a 50 potenciales clientes tanto de pasamanería como de usuarios de tela bordada .

- Mercado objetivo

Debido a que los productos que se plantean producir no están enfocados al consumidor final si no a distribuidores de pasamanería, fabricantes de prendas de vestir femenina y productores de lencería de hogar, en la ciudad de Quito en los sectores sur ,centro y norte. No será necesaria una segmentación demográfica debido a que los dueños de los mismos establecimientos son hombres y mujeres de distintos estratos sociales y edades que usaran los productos como insumo o para distribución de los mismos

- Interpretación de los resultados encuesta número 1 (anexo 9 , 11)de encajes bordados:

### *Color*

El color blanco, es el de mayor demanda seguida del beige y en tercer lugar el tono negro. Los encuestados respondieron que se debe porque son colores básicos, y venden todo el tiempo, a diferencia de los de gamas no comunes, en el mercado de bordados. Los proveedores no ofertan más que tres colores mencionados anteriormente. Algunos deben tinturar externamente para obtener algún pedido específico.

### *Ancho.*

El encaje con un ancho de 2 a 5 centímetros es el de mayor demanda, con un porcentaje del 64%, seguido de los anchos de 1 a 2 cm y de 5 a 10 centímetros. Debido a que un encaje más pequeño es mucho más delicado y es más versátil que uno de mayor tamaño y permite utilizarlo en una variedad más amplia de productos a diferencia de los demás, tienen usos específicos para: mantelería, sábanas y otros según los encuestados.

### *Diseño.*

El 88% de los encuestados tiene una preferencia de encaje a las figuras de flores, siguen los diseños geométricos y por último motivos de animales. Según los encuestados figuras de flores desde el inicio de la creación de los encajes ha sido una tradición que ha venido evolucionando y se mantendrá por elección de los consumidores ya que representan un estilo vintage, elegante y moderno.

### *Tipo de tela.*

Según los encuestados la popelina con un 60% representando a ventas muy altas es el principal producto, seguido del guipur con un porcentaje del 46% , el siguiente es organza con 42% en la categoría de ventas medias y el satín con un 47% representando al tipo de tela usado en los encajes que menos se vende.

### *Presentación en metros.*

El 65% de los encuestados concentra la demanda por cantidad de metros y se divide en los siguientes : el 30% de los encuestados determino que las ventas al mes son más de 500 metros, seguido de 201-300 metros con un 20%y por ultimo de 50-100 metros un 15%.

Los encuestados argumentaron que se debe a que determinan un nivel mínimo de compra por referencias generalmente son 50 metros por diseño y necesitan como mínimo 10 referencias o diseños ya que deben tener una gran variedad para poder venderlos. La venta es al detal es decir por metros y no en rollos.

### *Demanda.*

El mes de diciembre representa el 82% de la demanda, seguido de julio con el 70% en mayo con el 69% y febrero con el 58% es decir que bimestralmente se realizan compras fuertes en un determinado mes dentro de los cuatro trimestres y esto se debe a que existen variables o factores a nivel nacional que principalmente son salida o entrada de clases, vacaciones de diciembre e inicio de año para abastecerse según los encuestados.

### *Lugar de compra.*

El 40% de las encuestas, mencionaron que el lugar principal de adquisición del producto es específicamente en la ciudad de Guayaquil con varias importadoras que dan el servicio y/ó lo distribuyen. El 33% mencionó que la compra la realizan en distribuidores más grandes del centro histórico o más conocido como Ipiales. El 20% de participantes mencionaron que importan directamente y la obtienen a menores costos, pero comentaron que tenían problemas de elección de diseños. El 7%

adquieren sus productos en distribuidoras medianas como son El Carrete y Grupo mar que se especializan por ser selectivos, pero su precio es tres veces más alto.

*Origen del producto.*

El 80% de los encajes que se comercializa en el sector, son provenientes de países extranjeros; los encuestados no conocen la procedencia porque los distribuidores son importadores, según la partida arancelaria (5810) los productos son provenientes de China e Indonesia, países con mano de obra muy barata, lo que repercute en la competitividad de precios en comparación con la producción nacional.

*Preferencia de cualidades.*

La principal cualidad antes de comprar un encaje es: el precio, seguido de la calidad y el diseño. Esto se debe a que existe gran competencia en el mercado y una cantidad alta de productos sustitutos. No existen marcas en el mercado, por tanto no se pueden identificar las empresas de las que provienen. Existe una variedad de diseños con poca innovación tanto en modelos, colores y calidades.

- Interpretación de los resultados encuesta numero 2(anexo10,12) correspondiente a telas bordadas:

La encuesta fue realizada para productores de lencería de hogar, confeccionistas de prendas de vestir, distribución y venta de trajes típicos de culturas indígenas.

*Uso de tela bordada*

El 70% de los encuestados responden que usan telas bordadas para la confección de sus prendas. De este porcentaje, el 50% representan los confeccionistas de trajes típicos de culturas indígenas, seguidos del 15 % de confeccionistas con prendas de vestir y el 5% de confeccionistas en lencería de hogar. El 15% de los encuestados, representan el 10% de confeccionistas con prendas de vestir y el 5% de confeccionistas con ropa de hogar.

Según los encuestados estos porcentajes se deben a que las comunidades indígenas usan en sus prendas un 80% bordado que reflejan su cultura y cada diseño representa la nueva moda. En cuanto a los confeccionistas de prendas de vestir comentan que deben realizar varias colecciones al año y que no les parece realizar una colección completa con bordados tan solo algunas blusas o apliques porque el mercado que atiende es diverso en gustos. Los confeccionistas de ropa de hogar argumentan que basan su producción en un 80% en telas estampadas, debido a que la oferta del mercado y el uso de telas bordadas no son necesarios.

*Origen de la tela*

Los encuestados contestan que el 90% del origen de la tela es importado. El 10% restante, son nacionales. El motivo es, porque no existen empresas de este tipo de productos en el país, como lo corroboran las entrevistas más adelante.

*Colores*

El color de mayor oferta en el mercado de telas bordadas es el blanco con un 30%, seguido del beige con el 20%. Según los encuestados, comentan que son colores básicos y tienen múltiples usos, mientras que los otros colores tienen fines específicos; por ejemplo el color lila, azul y rojo son muy apetecidos por los confeccionistas de prendas de vestir por ser colores vivos que representan moda, pese a esto hay colores nuevos que según las épocas del año y se convierten en

tendencia pero que son escasos en el mercado o los ofertan en muy pocas cantidades.

#### *Ancho*

El 50% de los encuestados comenta que el ancho de su mayor uso y preferencia es el de 1,50 metros de ancho, dentro de este porcentaje se encuentran las empresas confeccionistas de prendas de vestir y confección de vestimenta típica indígena. Mientras que los anchos de 1,80- 2,40 metros correspondientes al 15% son los predilectos por confeccionistas de lencería para el hogar, debido a que les permite producir todos los tamaños de camas, mientras que una tela de inferior ancho es más dificultoso y se debe usar mayor cantidad o realizar uniones entre sí..

#### *Intervalo de compra*

El 40% de los encuestados responde que realizan compras de tela bordada una vez al año, dentro de este porcentaje se concentran los confeccionistas de prendas de vestir y de lencería de hogar. Mientras que el 30%, 19 % y el 11% lo hacen mensual, bimensual y trimestralmente, corresponden a confeccionistas de vestuario indígena . Argumentan que se debe principalmente a la compra de blusas que se venden para ocasiones especiales y celebraciones.

#### *Presentación en metros*

En los intervalos de compra anteriores los encuestados compran con un 50% de 600 a 900 metros de tela, en este porcentaje ingresaron los confeccionistas de ropa .El 25% representa a un intervalo de 300 a 600 metros de compra en el que son representados por los confeccionistas de vestuario indígena. Con el 20% de 100-300 metros, los confeccionistas de lencería de hogar.

#### *Lugar de compra*

El 60% de los encuestados respondieron que compran telas bordadas en distintos locales comerciales en Guayaquil, estos son a la vez importadores con tiendas abiertas al público, argumentan que su compra en este lugar se debe a la variedad que tienen. El 20% compra en locales comerciales del centro histórico, compran en este lugar por cercanía, que no hay variedad argumentan. El 20% realiza su compra en la ciudad de Otavalo que concentra una gran cantidad de bordados, pero en muy pocas calidades y colores ya que en el uso prevalece el blanco.

#### *Criterios de compra*

Los criterios para comprar telas bordadas se concentra en el precio, material, diseño y ancho de la tela. Los criterios según el segmento son importantes, por ejemplo los confeccionistas de prendas de vestir, en ellos influye el material en mayor porcentaje y posteriormente el diseño; mientras que para los confeccionistas de prendas indígenas, el precio de la tela es mucho más importante, seguido del material en el que esté realizado; para el confeccionista de lencería de hogar el precio es el más importante seguido del ancho.

#### *Material de preferencia*

Confeccionistas de lencería de hogar mostraron que el material de su preferencia es el poli-algodón representado por el 38%, esto se debe a que productos se encarecen a medida que contengan una composición alta de algodón. Confeccionistas de prendas de vestir respondieron que el material de mayor uso es el algodón y guipur ya que es un material que esta al contacto directo con la piel y su textura es suave y liviana lo que es perfecto para las condiciones que necesitan representa el 38% y el

13% .El 22% de los encuestados, entre confeccionistas de vestuario indígena y confeccionistas de ropa de hogar, comentaron que este es el material de uso cotidiano, los encuestados coincidieron que se debe a las características que ofrece este material por el brillo, que el color no desaparece tan fácil como en el algodón o poli -algodón, éste es resistente y el precio es mas bajo.

## **4. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO**

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

Debido a que el gobierno está fomentando un cambio de la matriz productiva para un fortalecimiento de la industria nacional mediante aranceles e impuestos restrictivos para las importaciones. Y dado que el producto telas y encajes bordados en un 90% es importado. Como se analizó en el segundo capítulo.

El giro del negocio se concentrará en la producción y comercialización de telas y encajes bordados a nivel nacional para sustituir importaciones que según el Banco Central 2015 en los últimos cinco años fueron de USD 3.081.000 de este tipo de productos. Analizados en el capítulo dos en exportaciones e importaciones.

El producto que se fabricará para solventar las necesidades insatisfechas será: telas y encajes bordados en las presentaciones de popelinas, guipur, organzas y satín estos se fabricará en múltiples diseños anteponiendo las flores como su principal estructura, los colores que se trabajará principalmente será: blanco y beige, seguido de otras variaciones según las necesidades del cliente que se analizó anteriormente en la investigación cuantitativa.

La ventaja competitiva con respecto a la competencia será la de brindar la opción de personalización de bordados, el cliente será capaz de escoger el hilo en cuanto al color, la base(tela) y el diseño de su gusto, en el ancho que necesite siempre y cuando se cumplan mínimos requeridos. La finalidad es reducir la demanda insatisfecha de ciertas características que necesitan los compradores que no las va a poder satisfacer el mercado actual como se demostró en las encuestas en el anterior capítulo.

Los factores clave para sobresalir en la industria serán:

- Presentación de los productos: empaque de polipropileno para reducir la afectación de los productos y el manejo de los mismos con la finalidad de reducir costos de bodega y mantenimiento.
- El ancho y largo de los productos  
Telas: Se producirán en anchos de 1,50m- 3,00m. En rollos de 13,5 o 9,00 metros. Encajes: Se producirán en anchos desde 2cm -25cm. En rollos de 100 metros. Este factor es de alta relevancia debido a que los resultados de los encuestados demostraron que en el mercado existen telas y encajes bordados de baja calidad y con un ancho estándar, al fabricar los nuevas presentaciones se solventará la necesidad.
- Versatilidad de la maquinaria para fabricar productos para distintos mercados.

Por las razones mencionadas se concluye que es posible ingresar exitosamente al mercado ofertando un producto que demande el consumidor adaptado a sus gustos y necesidades con entregas a tiempo, personalizado y que se lo pueda encontrar en Ecuador.

## 5. PLAN DE MARKETING

### 5.1 Estrategia general de marketing

Para poder ejecutar una planeación estratégica correcta, eficiente y eficaz se usarán estrategias de penetración en el mercado, expansión por desarrollo de producto , estrategia dirigida de bajo costo( solo para los encajes) y estrategia de diferenciación amplia( solo para personalizaciones como el mercado de confección de prendas de vestir que se desarrollara más adelante) (Best, R. 2007).Cada estrategia dependerá del producto, el precio, el canal de distribución y el segmento de mercado que se dirigirá.

#### 5.1.1 Mercado Objetivo

Debido a que la maquinaria que se pretende comprar posee una versatilidad productiva, en este caso encajes y telas bordadas, en consecuencia puede atender distintos mercados. El primer producto estará dirigido para empresas distribuidoras de pasamanería. Mientras que el segundo producto se enfocará para cubrir las necesidades de: 1) Distribuidores de telas; 2) Confeccionistas de culturas indígenas que usan bordados; 3) Fabricantes de lencería de hogar; 4) Confeccionistas de prendas de vestir femenino.

#### 5.1.2 Propuesta de valor

La propuesta de valor para cada segmento será la siguiente:

Confeccionistas de prendas de vestir: Para este segmento de mercado se brindará el servicio de bordado, así podrán obtener en las telas deseadas por el cliente un color acorde con las mismas o en su defecto combinaciones de colores y tipos de hilo que podrían ser algodón como poliéster. Se podrá trabajar en anchos de tela deseados y diseños personalizados.

Confeccionistas de vestimenta indígena: Se fabricará telas bordadas en ancho de 1,30-1,50 metros, con calidad de poliéster debido a sus características resistentes, no decolorables y en color blanco, brindando la posibilidad de personalizar diseños cada 80 metros.

Pasamanería: Se creará encajes bordados con anchos que van desde los 2 cm hasta los 25 cm, con una gran variedad de diseños dando mayor enfoque en las flores, se brindará una gama de colores amplia para que sus usos sean diversos y no concentrados, la base a utilizarse será principalmente el guipiur y popelina.

Confeccionistas de lencería para el hogar: Se elaborará telas bordadas en anchos de 1,80 y 2,40 metros para que tengan la posibilidad de crear los tamaños de cama

que demanda el mercado, la base a utilizarse será el poli-algodón por su costo bajo pero de gran calidad, se ofertarán diseños de línea, así como también la posibilidad de personalización de diseños cada 100 metros.

## 5.2 Mezcla de Marketing

### Producto:

Telas: Telas bordadas en múltiples fibras con variedad amplia de diseños.

Presentación: 13,5 metros- 10 metros con empaque de polipropileno.

Etiquetado: Codificación respectiva según el diseño y el color incluye nombre de la empresa.

Encajes: En fibras de organza, popelina y guipur,

Presentación: Rollos de 100 metros con empaque de polipropileno.

Etiquetado: Codificación respectiva según el diseño y el color incluye nombre de la empresa.

Servicio: En las fibras o tela base que el cliente proporcione, personalización de diseño, hilo de elección del cliente.

Marca de los productos: BRODÉE



Figura 1. Logotipo y nombre de la empresa.

### Precio:

Los precios en la tabla 7 fueron obtenidos por observación en los canales de distribución y brindados por los propietarios de los distintos establecimientos de venta de encajes.

Costeo de productos.-

En el detalle se encuentran las variables para la producción de una tela o encaje bordado, en base a los costos obtenidos se analizó el margen de utilidad con respecto a los precios que oscilan en el mercado, para buscar un precio de mayor aceptación que la competencia para sacar un precio final por puntada, la cual será la base de precio de los diferentes productos según el número de puntadas que utiliza cada producto dependiendo del ancho del mismo.

Tabla 3. Costeo encaje.

ENCAJE					
DETALLE	CANTIDAD METROS,KG	PRECIO UNITARIO	TOTAL		
<b>MATERIA PRIMA DIRECTA</b>					
Tela 1,50 m ancho	10	1,2	11,2		
Hilo en KG	1	10,53	10,53		
Termofijado y tintura	2,53	1,65	4,17		
<b>TOTAL COSTOS VARIABLES</b>			<b>26,9</b>		
Mano de obra indirecta			14,69		
Mano de obra directa			7,81		
Costos fijos			1,74		
<b>TOTAL CF+CV</b>			<b>49,88</b>		
Margen de utilidad	40,00%		19,95	NUMERO PUNTADAS /METRO	PRECIO POR PUNTADA
Comisión	5%		2,49		
<b>TOTAL SIN IVA</b>			<b>72,33</b>	50	<b>0,002</b>

Tabla 4. Costeo lencería de hogar.

LENCERIA DE HOGAR					
DETALLE	CANTIDAD METROS,KG	PRECIO UNITARIO	TOTAL		
<b>MATERIA PRIMA DIRECTA</b>					
Tela 2,40 m ancho	14,31	2,36	33,77		
Hilo en KG	1	10,53	10,53		
Termofijado y tintura	3,42	1,65	5,64		
<b>TOTAL COSTOS VARIABLES</b>			<b>49,94</b>		
Mano de obra indirecta			14,69		
Mano de obra directa			10,56		
Costos fijos			1,74		
<b>TOTAL CF+CV</b>			<b>76,92</b>		
Margen de utilidad	30,00%		23,08	NUMERO PUNTADAS /METRO	PRECIO POR PUNTADA
Comisión	5%		3,85		
<b>TOTAL SIN IVA</b>			<b>103,85</b>	1600	<b>0,003</b>

Tabla 5. Costeo servicio de bordado.

SERVICIO DE BORDADO					
DETALLE	CANTIDAD METROS,KG	PRECIO UNITARIO	TOTAL		
<b>MATERIA PRIMA DIRECTA</b>					
Tela 1,50 m ancho	14,31	-	-		
Hilo en KG	1	10,53	10,53		
Termofijado y tintura	3,42	1,65	5,64		
<b>TOTAL COSTOS VARIABLES</b>			<b>16,17</b>		
Mano de obra indirecta			14,69		
Mano de obra directa			10,57		
Costos fijos			1,74		
<b>TOTAL CF+CV</b>			<b>43,15</b>		
Margen de utilidad	40,00%		17,26	NUMERO PUNTADAS /METRO	PRECIO POR PUNTADA
Comisión	5%		2,16		
<b>TOTAL SIN IVA</b>			<b>62,57</b>	1600	<b>0,003</b>

Tabla 6. Costeo tela bordada vestimenta indígena .

TELA BORDADA VESTIMENTA INDIGENA					
DETALLE	CANTIDAD METROS,KG	PRECIO UNITARIO	TOTAL		
<b>MATERIA PRIMA DIRECTA</b>					
Tela 2,40 m ancho	14,31	2	28,62		
Hilo en KG	1,56	10,53	16,43		
Termofijado y tintura	3,42	1,65	5,64		
<b>TOTAL COSTOS VARIABLES</b>			<b>50,69</b>		
Mano de obra indirecta			14,69		
Mano de obra directa			16,56		
Costos fijos			1,74		
<b>TOTAL CF+CV</b>			<b>83,67</b>		
Margen de utilidad	50,00%		41,83	NUMERO PUNTADAS /METRO	PRECIO POR PUNTADA
Comisión	5%		3,85		
<b>TOTAL SIN IVA</b>			<b>129,69</b>	1600	<b>0,004</b>

Encajes.- Los precios variarán dependiendo del diseño, ancho y color del encaje. Estarán entre los siguientes rangos:

**Tabla 7. Variación de precios encajes.**

VARIABLE	ANCHO APROX	PRECIO AL QUE SE VENDERIA	PRECIOS DEL MERCADO ACTUAL
NUMERO PUNTADAS			
50	1-2 CM	\$0,10	\$0,30-\$0,40
80	1-2 CM	\$0,16	\$0,30-\$0,41
110	1-2 CM	\$0,22	\$0,30-\$0,42
140	3-5CM	\$0,28	\$0,50-\$0,68
170	3-5CM	\$0,34	\$0,50-\$0,69
200	6-10CM	\$0,40	\$0,70-\$0,82
230	6-10CM	\$0,46	\$0,70-\$0,83
260	6-10CM	\$0,52	\$0,70-\$0,84
290	6-10CM	\$0,58	\$0,70-\$0,85
320	6-10CM	\$0,64	\$0,70-\$0,86
350	11-15CM	\$0,70	\$0,90-\$1,20
380	11-15CM	\$0,76	\$0,90-\$1,21
410	11-15CM	\$0,82	\$0,90-\$1,22
600	16-21CM	\$1,20	\$5,00-\$8,00
1000	25-30CM	\$2,00	\$5,00-\$8,01
1400	22-25CM	\$2,80	\$5,00-\$8,02
1800	25-30CM	\$3,60	\$5,00-\$8,03

Nota:\*Precios del mercado actual obtenidos por observación en los distintos canales de distribución.\*El precio en caso de ser encajes de colores aumenta en 10% debido al costo de trituración o de uso de hilo de colores que no sean blanco y beige\*El precio por puntada es de 0,002 ctvs\*Este precio será considerado para ventas a distribuidor mayorista , para distribuidor minorista aumentara el 15% .

Telas:

Confeccionistas de prendas de vestir.- Los precios variarían según el diseño y el ancho que se va a trabajar, aquí se trabajará con servicios de bordado :

**Tabla 8. Variación de precios servicio de bordado .**

VARIABLE	PUNTADAS	PRECIO AL QUE SE VENDERIA
ANCHO		
1,30-1,50	1600-1900	\$3,20-\$3,80
	2200-2500	\$4,40;\$5,00
	2800-3100	\$5,60;\$6,20
	3400-3700	\$6,80;\$7,40
	4000-4300	\$8,00;\$8,60
	4600-4900	\$9,20;\$9,80
	5200-5500	\$10,40;\$11,00
	5800-6100	\$11,60;\$12,20
6400-6800	\$12,80;\$13,60	

Nota:\*El precio por puntada será de 0,002 ctvs

Confeccionistas de lencería de hogar.- Los precios para este segmento según las puntadas en los anchos que elija el cliente:

**Tabla 9. Variación de precios lencería de hogar.**

VARIABLE	PUNTADAS	PRECIO AL QUE SE VENDERIA
ANCHO		
1,80-2,40	1600-1900	\$7,69-\$9,12
	2200-2500	\$10,56;\$12,00
	2800-3100	\$13,44;\$14,88
	3400-3700	\$16,32;\$17,76
	4000-4300	\$19,20;\$20,64
	4600-4900	\$22,08;\$23,52
	5200-5500	\$24,96;\$26,40
	5800-6100	\$27,84;\$29,28
	6400-6700	\$30,72;\$32,16

Nota:\*El precio por puntada será de 0,0048 ctvs,

Confeccionistas de vestimenta indígena: Los precios para este rubro son altos debido a que la cantidad de puntadas es mucho mayor al resto de productos

**Tabla 10. Variación de precios vestimenta indígena .**

VARIABLE	PUNTADAS	PRECIO AL QUE SE VENDERIA
ANCHO		
1,5	2500-2800	\$10,00-\$11,20
	3100-3400	\$12,40;\$13,60
	3700-4000	\$14,80;\$16,00
	4300-4600	\$17,20;\$18,40
	4900-5200	\$19,60;\$20,80
	5500-5800	\$22,00;\$23,20
	6100-6400	\$24,40;\$25,60
	6700-7000	\$26,80;\$28,00
	7300-7600	\$29,20;\$30,40

Nota:\*El precio por puntada será de 0,004 ctvs, debido a la inclusión de tela que se necesita para este producto.

#### Estrategias de precio:

- Telas bordadas para lencería de hogar:

Se aplicará la estrategia de precio de penetración debido a que el mercado es muy competitivo y existen múltiples productos sustitutos y competencias directas. Para ingresar en el mercado se empleará estrategias genéricas competitivas como la estrategia de costos bajos según Best, R. (2007). en la que se deberá aprovechar la capacidad completa de la maquinaria para generar economías de escala, mejorar la eficiencia de la cadena de suministros y usar insumos de menor costo en tanto no implique sacrificar la calidad. La estrategia incluye tener precios atractivos para el

cliente e ir regulándolos con el paso del tiempo y cuando se haya captado ya el mercado.

- Telas bordadas para confeccionistas de prendas de vestir:

La estrategia de precios de prestigio<sup>1</sup> en la cual se basa en mantener precios con buen margen de utilidad estará dirigido para clientes que tengan como prioridad la calidad, status, exclusividad y la capacidad económica para realizarlo, esta estrategia será fundamental dada la diferenciación que permite ofrecer atributos únicos al cliente características, diseños y desempeño superior a los del mercado.

El servicio de bordado genera que el cliente tenga un producto único ya que se usa la tela del mismo, a diferencia de las telas que existen en el mercado generalmente popelinas como se mostró en la encuesta.

- Telas bordadas para comunidades indígenas:

Para este segmento la estrategia de precios a utilizarse será la de descremado (Armas N, 2008) o desnatado ya que se puede obtener un margen de rentabilidad que recupere los costos en investigación y desarrollo.

La estrategia es válida ya que en las encuestas se observa que los consumidores de estos productos necesitan un alto porcentaje en personalización de diseños los cuales tienen la más alta cantidad de puntadas lo que implica mayores costos, además de ser productos cíclicos por lo que el precio será dirigido para aquellos que tengan la capacidad económica y busquen un producto genuino, diferenciado, personalizado y de alta calidad.

### Plaza

- Encajes.- La distribución estará dirigida a bazares a nivel nacional dedicados a la venta de pasamanería. Debido a la gran cantidad de estos locales que según el INEC 2015 dentro de la clasificación: venta de productos textiles especializados al por mayor y menor existen alrededor de 6000 establecimientos, estos se clasificarán en distribuidores minoristas o mayoristas, el monto de compra clasificara a cada uno, los valores para canal de venta minorista serán de desde \$200-\$900 a partir de los \$1000 en adelante será considerado mayorista, cada canal tendrá descuento en precios.
- Telas.-Telas bordadas para lencería de hogar: El canal de distribución será venta directa a los confeccionistas debido a la gran cantidad de materia prima que usa para elaborar edredones y sabanas, con esto se prevé reducir el costo de intermediarios. Al elegir este canal se creara una relación directa productor-confeccionista con lo que se pretenderá crear relaciones a largo plazo.
- Telas bordadas para confeccionistas de prendas de vestir: En este segmento se brindará servicio de bordado en telas, el canal de distribución será directo al fabricante a empresas de tamaño mediano y grande ya que estas tienen un poder económico mayor para demandar los mínimos requeridos por BRODEÉ de esta manera tendrán la posibilidad de personalizar diseños en sus propias telas. Estas empresas usan como materia prima la tela en un 90% para la confección de prendas de vestir.

- Telas bordadas para comunidades indígenas: Debido a que el uso en las prendas que confeccionan es el 30% de la producción pero la importancia representa el 90% en sus prendas de vestir debido a su cultura, el canal adecuado para este segmento será a distribuidores mayoristas que se encargarán de vender a los talleres de confección pequeños como grandes . La entrega de la mercadería será en la ciudad que el mayorista se encuentre.

### Promoción

Encajes:Debido a que son insumos la promoción será con la fuerza de ventas a los canales de distribución antes mencionados. Con los mismos canales realizar un alianza estratégica para la utilización de los locales para dictado de cursos de manualidades con los insumos, para crear una cultura de uso del encaje bordado con la finalidad de que el cliente final sepa sus características, cualidades y usos. Esto conllevará a que la empresa distribuidora obtenga más clientes que pidan los insumos de BRODÉE.

- La segunda estrategia es proveer stands adecuados para los encajes bordados y colocados en lugares estratégicos y de primera vista al cliente.
- Se entregará a cada canal de distribución un catálogo para que el cliente final pueda observar que se puede realizar con los encajes bordados y que tengan una mejor perspectiva de uso para reemplazar por la competencia.
- Los precios para mayorista y minorista variaran en un 15%

Telas bordadas para lencería de hogar:La estrategia de promoción al ser insumo nuevamente será la fuerza de ventas, se realizara descuentos hasta del 5% por cantidades mayores a los 3000 dólares, se considerará la opción de crédito de 30 días después de las tres primeras compras en efectivo.

- Realizar alianzas estratégicas con las empresas para que en los productos terminados se obsequie juegos de toalla o sábanas, así se podrá fidelizar al cliente y atraerlo para que use el producto y conozca las cualidades y ventajas del producto con insumos bordados.

Telas bordadas para confeccionistas de prendas de vestir: La promoción que se realizará con este segmento será la de exhibidores correctos para prendas bordadas los gastos serán compartidos con la empresa confeccionista.

- En el caso de venta por catálogo incentivar a que se realice colecciones de bordados y que manifiesten rótulos llamativos mas grandes y con colores mas vivos para atraer la atención de los clientes

Telas bordadas para comunidades indígenas: La promoción se la realizará por medio de desfiles de moda indígena para indicar a la población las nuevas tendencias en bordados, para fomentar que se mantenga la cultura y la compra de los diseños así la población se dirigirá directamente a los canales de distribución que tengan los diseños que se apreciaron en el desfile.

## **6. PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

### **6.1 Misión, visión y objetivos de la organización**

#### Misión

BRODÉE sirve a los sectores del comercio e industria que creen en una producción personalizada que reduce tiempos de entrega, oferta calidad y una gran variedad de productos como son: guipures, encajes y telas bordadas en múltiples fibras; adicionalmente ofrece el servicio de bordado de gran utilidad para agregar valor. La comercialización y distribución de los productos se los realiza a nivel nacional con miras a una internacionalización. La tecnología avanza a un nivel acelerado y la empresa busca la manera de seguir mejorando la misma. La empresa está preocupada y comprometida con el crecimiento de la organización, es por eso que se hará lo que este dentro de los alcances aun si estos se encuentran lejanos para asegurar el éxito y buen funcionamiento por el pasar del tiempo. La administración es visionaria y versátil sustentada en valores y principios que conllevan al desarrollo integral tanto de sus miembros internos como externos, creemos en la integridad, honestidad y respeto mutuo. Se usa la energía eléctrica una de las energías más limpias y renovables que reduce la posibilidad de una contaminación ambiental, cada desperdicio es re utilizado o re vendido para no causar daños al medio ambiente ni a la población a sus alrededores. Se preocupa de cada colaborador tanto en lo económico como en lo social, en recompensas y sanciones cuando existen las causas, siempre ejerciendo la retroalimentación respectiva como fundamental eje de aprendizaje, proveyendo buenas condiciones de trabajo y cumpliendo con todas las obligaciones y beneficios que por ley se les concede.

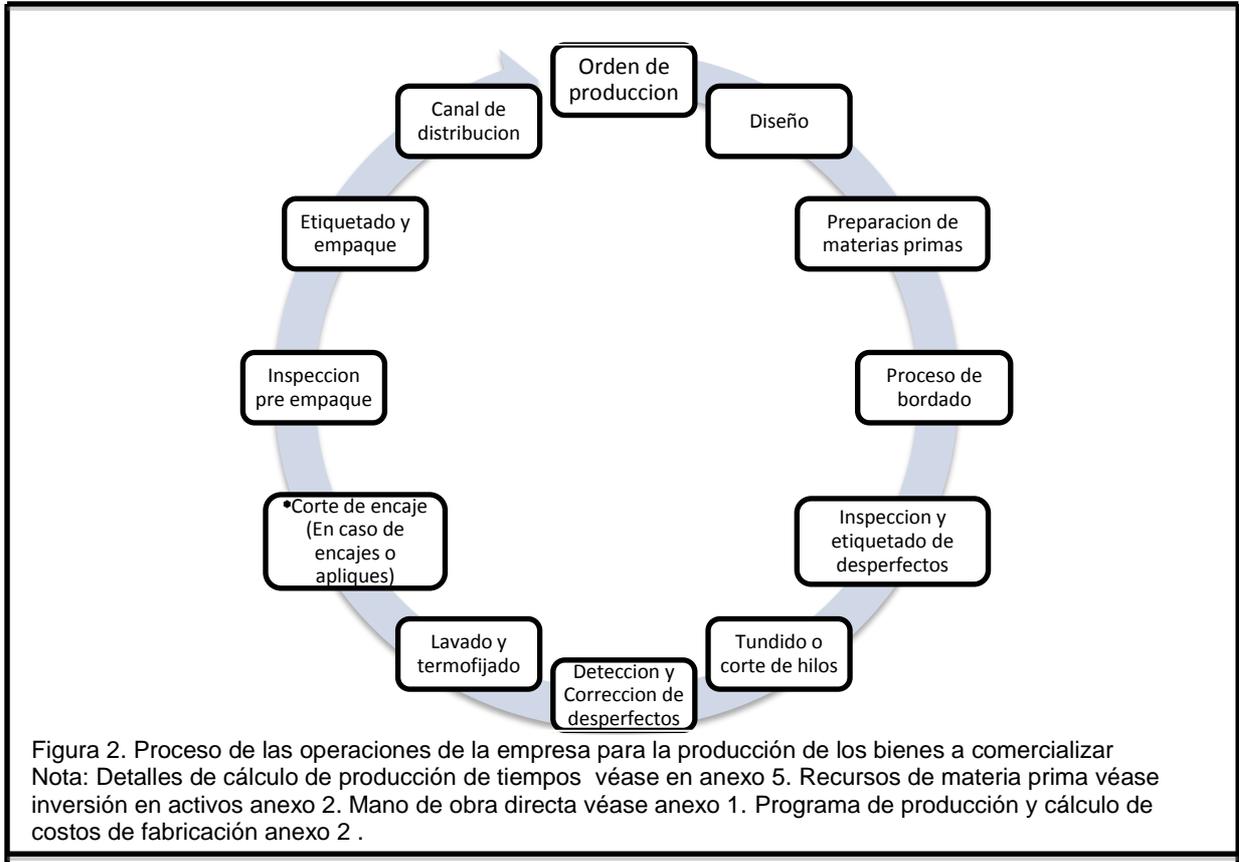
#### Visión

Ser la primera opción para el año 2020 en productos bordados distinguidos por su gran calidad, variedad y diferenciación en los distintos mercados existentes a nivel nacional y de Latinoamérica.

#### Objetivos

- Aumentar las ventas un 5% anual con respecto al año anterior dentro de 5 años mediante las estrategias de marketing.
- Incrementar el presupuesto de marketing un 10% anual en los 5 primeros años para lograr objetivo de ventas.
- Desarrollar los productos y servicios propuestos para los mercados objetivos e irlos renovando cada año durante los 5 primeros años.
- Aumentar la eficiencia en producción de la empresa 10% anual durante cinco años.
- Mantener un margen de utilidad de cada producto elaborado de por lo menos 30% durante los cinco primeros años.
- Obtener financiamiento a largo plazo de por lo menos \$280,000 en los próximos cinco años.

### 6.2 Plan de Operaciones



### 6.3 Estructura Organizacional

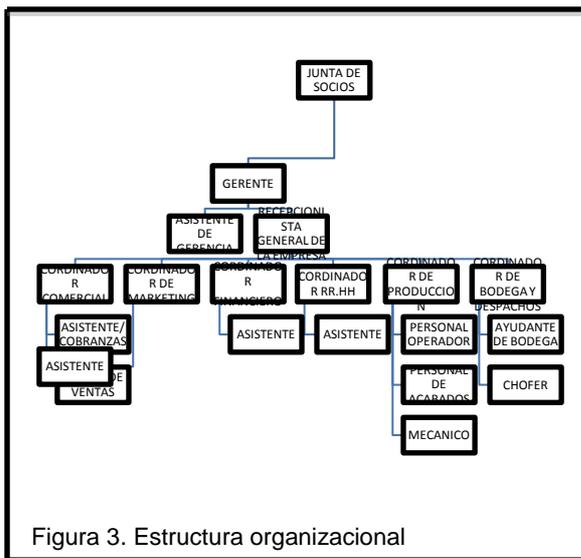


Tabla 11. Descripción de funciones

PERSONAL CLAVE Y SUS RESPONSABILIDADES	
NOMBRE DEL CARGO	Descripción de las funciones
Gerente General	Generar y controlar estrategias de la empresa Determinación de objetivos y los medios necesarios para obtenerlos Organizar los coordinadores y evaluar resultados Colocación de productos en el mercado de los segmentos identificados
Coordinador Comercial	Planificación estratégica de comercialización Búsqueda de canales de distribución y fuerza de ventas
Fuerza de Ventas	Visitar a clientes, búsqueda de potenciales demandantes
Coordinador Marketing	Investigación y recolección de datos de necesidades, preferencias y canales de distribución Técnicas de marketing
Coordinador Financiero	Organizar operaciones económicas-financieras
Coordinador R.R.H.H	Relaciones laborales Formación personal y valoración de áreas Contratación y despido de personal
Coordinador Producción	Organización de las tareas de operarios Planificación de tiempos e insumos
Operarios	Ejecutar labores de producción en tiempos establecidos
Mecánico	Arreglo de maquinaria
Coordinador Bodega	Coordinar la entrada de mercancías
Asistentes	Realización de tareas administrativas y apoyo a coordinadores para el cumplimiento del trabajo
Recepcionista	Organización de correo Atención y asesoramiento de clientes
Chofer	Atención de llamadas telefónicas Optimización de tiempos de entrega de productos Envío de carga de mercancías de importancia para la organización

Nota: La estructura elegida fue por departamentalización funcional, debido a que se crea departamentos que se basan en funciones de trabajo que permitirán agrupar equipos que permitan lograr objetivos y metas de la organización. Esta estructura permite separar el trabajo sobre procesos para obtener un

resultado final. Permitiendo identificar y asignar responsabilidades, de esta manera construye una forma flexible de organización que ágilmente podrá aumentar o reducir personal, nuevos productos y territorios (Riccardi. R, 1965)

### Estructura Legal de la Empresa

Nombre de la empresa: BRODÉE Compañía Limitada.

Para establecer el tipo de empresa que se va a manejar, se tomó en consideración las principales características y beneficios que se obtienen al ser una Compañía Limitada (Cia. Ltda), de manera general las Cia. Ltda son manejadas por pequeños empresarios, principalmente en proyectos que requiere de baja cantidad de socios. Un aspecto importante que se consideran dentro de este análisis es, que este tipo de Compañía, ofrece la posibilidad de pagar a los socios un sueldo (sí estos prestan sus servicios laborales en la empresa) aparte de los beneficios correspondientes. En la empresa BRODÉE se considera un factor importante que el capital propio está conformado por aportaciones de los accionistas. Y los activos personales de los directores o accionistas no están en riesgo en caso de quiebra o liquidación.

## **7. EVALUACIÓN FINANCIERA**

### **7.1 Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital**

La inversión inicial total será de un valor de \$542.286,29 que se encuentran compuestos por la inversión en activos \$480.355,00 que integran los muebles y enseres, equipos de oficina, maquinaria, materia prima, vehículo, terreno y construcción. El capital de trabajo de \$61.931,29 que garantizará la disponibilidad de recursos que financian los egresos de operación no cubiertos por los ingresos de un mes. La estructura de capital estará compuesta por 4 socios los cuales aportaran con un monto de \$90.000,00 cada uno para un total de \$360.000,00 representando al 66,39% de la participación de la inversión inicial, el 33,61% restante (\$182.286,29) será el crédito a financiar por una entidad financiera a cinco años a un interés del 11,20% (Tasa referencial PYMES según banco central). (Anexo 2 y 3)

### **7.2 Proyección de estados de resultados, situación financiera, estado de flujo de efectivo y flujo de caja.**

De la proyección de estado de resultados se puede apreciar que el margen bruto es ascendente en todos los años con un promedio entre año y año del 5,22%. Con respecto al margen operacional este es ascendente hasta el cuarto año ya que en el quinto desciende con una variación del 13,17%, el promedio de variación entre año es del 12,10% por lo que el negocio es lucrativo independientemente del financiamiento. El margen neto tiene una variación mas estable que el resto de márgenes con un promedio de 8,49% de variación entre años( anexo 6).En cuanto a la situación financiera se tiene que desde el primer año hasta el quinto la estructura de capital en el mismo orden tiene los siguientes porcentajes ; capital: 66,39%, 63,70%; 64,57%;68,48%; 73,26%; 78,59%, deuda en el mismo orden 33,61%:36,30% ; 35,43%; 31,52%; 26,74%; 21,41%( anexo 7).La valoración de la empresa desde el primer hasta el quinto año en el caso de que se decidiera vender la empresa son los siguientes: \$542.286,29 ; \$751.783,78 ; \$789.489,00 ; \$853.531,75 ; \$970.070,18 ; \$1.178.459,45 (anexo 7).El flujo de efectivo dependerá de las políticas comerciales que se brinden para el actual proyecto se coloco un precio ponderado (\$13,08) para

los distintos productos que se fabricará. El crédito que brindara la empresa será de contado (50%), 30 días (30%) y 60 días( 20%) . La política de la empresa en el programa de producción mensual será de mantener un inventario final del 66,67% . El pago de la materia prima se realizara de contado (anexo 2).El total de efectivo a final de cada periodo después de ejecutar todas las políticas comerciales en orden será respectivamente : \$1.059,87 ;\$230.005,84 ; \$305.823,62 ; \$456.508,09 ; \$752.514,13 ;\$1.584.176,61( anexo 7). El flujo de caja total para cada año respectivamente será: \$29.365,69; \$76.498,13; \$167.726,04 ;\$315.514,51 ; \$556.537,31( anexo 6).El punto de equilibrio en unidades es de 1487,31 metros de tela y su valor en dólares para cubrir costos es de \$479.419,13 ( anexo 8).

### 7.3 Estado y evaluación financiera del proyecto

La tasa de descuento o costo de oportunidad apalancado del proyecto se obtuvo de traer los flujos a valores presentes ,se usó el valor obtenido del cálculo de Costo Promedio Ponderado de Capital como resultado dio 19,67%( anexo 8) .El valor actual neto fue de \$164.182,45( anexo 6 ) es una cantidad obtenida de traer todos los flujos anuales a valores presentes, descontados a una tasa, además a este monto también se disminuye la inversión inicial. Tasa interna de retorno: 34% (anexo 6), es el porcentaje de beneficio que genera el negocio. Si este valor es mayor a la tasa de descuento, es un negocio que genera ganancia. El retorno del dinero se lo realizara en 3 años 8 meses y 22 días.

Índices de rentabilidad:

El promedio del ROA( Retorno sobre los activos totales ) fue de 108% lo que indica que la capacidad de los activos generar mas del 100% de renta por ellos mismos.

El ROE( Rentabilidad sobre el patrimonio) tuvo un promedio de 64% lo que indica que por cada dólar invertido el retorno es de 0,64 centavos. Con respecto al margen de beneficio neto el resultado promedio fue de 19,34% lo que significa que después de todo el ejercicio esto recibiría en promedio la empresa. ROÍ( Retorno sobre la inversión) la utilidad obtenida con respecto a la inversión es del 63,94% en promedio

### 7.4 Índices financieros

Liquidez, el índice del circulante fue de 2,38 la evaluación de este es satisfactorio con respecto a la industria con 2,5, por ende la liquidez que dispone la organización es buena. Con respecto a la capacidad que tiene la empresa de cancelar las obligaciones corrientes sin contar las ventas fue de 1,71 con respecto a la industria que es de 1,00 su evaluación es satisfactoria. ( Anexo 8)

Apalancamiento, la razón de endeudamiento con un 20% con respecto a la industria 33% muestra que el endeudamiento es bajo con respecto a los activos y que la empresa se desarrolla con capital en su mayoría propio. El índice de rotación de interés ganado fue de 3,06 con respecto a la industria 8 su evaluación fue deficiente por lo que solo tiene 3 veces la capacidad de pago de los gastos financieros.( Anexo 8)

Actividades. La razón de rotación de inventario fue de 2,15 con respecto a la industria de 9 la evaluación fue que hay poco inventario lo cual es beneficioso para la empresa en cuestión de costos. En cuanto al promedio de cobranza el numero de días es de 37 por lo que es satisfactorio ya que esta dentro de nivel de políticas de la empresa. Con respecto a la rotación de activos fijos la empresa tiene un índice de 11,47 con respecto

a la industria es el doble, por lo que significa que la inversión en activos fijos es suficiente para cubrir las ventas que se está realizando. (Anexo 8)

## 8. CONCLUSIONES GENERALES

El análisis de entornos brinda un enfoque global de las oportunidades y amenazas externas que deben ser consideradas para la creación de la empresa, el resultado fue que el valor ponderado de la suma de ambas resultó menor que el promedio de la industria, por lo que la empresa deberá ser cautelosa y reaccionar eficiente y eficazmente para aprovecharlas y enfrentarlas. Con respecto a la industria se concluye que existe una gran competencia extranjera pero no local lo que permitiría un mayor dinamismo en el país por lo tanto sería atractivo realizar la inversión aprovechando el cambio de la matriz productiva que está fomentando el gobierno de turno.

Efectuado el análisis del cliente, se constató que hay una gran variedad de mercados a los que la empresa debe atender, ya que no hay innovación en los productos existentes en el mercado y que la empresa BRODEÉ podría aprovechar.

La producción de un producto de alta calidad, de costos bajos y de gran valor que son necesarios para ingresar en un mercado competitivo.

Al ser el sector textil un área de sustitución de importaciones, los beneficios aumentarían por parte del gobierno por lo que la oportunidad de negocio sería aprovechar los aranceles a los productos provenientes del extranjero, para la creación de productos con calidad, de marca reconocida para la fidelización y relación a largo plazo con los canales de distribución que fueron descritos así como de los mercados a los que se pretende atender.

Con los análisis anteriores y dada la competencia actual en el mercado textil se logró establecer diferentes estrategias de marketing que permitirán ejecutar los planes de acción y metas de ventas a corto, mediano y largo plazo.

Se definió el plan operacional de la empresa en base a una empresa puesta en marcha, así como también una estructura organizacional enfocada a la realidad del país con sueldos moderados, para que se cumplan los objetivos de la organización y los estándares sean medibles, alcanzables y reales.

Mediante la evaluación financiera que se analizó en el capítulo anterior se logró determinar que el proyecto es rentable debido a que muestra flujos positivos en los 5 años que se pretende realizar el proyecto, muestra una tasa interna de retorno positiva y más alta que la tasa de descuento, un punto de equilibrio alcanzable, un VAN positivo y una recuperación de capital en 3 años y medio, por lo que tendría una gran liquidez siempre y cuando el capital societario y el financiamiento de entidades financieras se cumpla para que el proyecto se ejecute con normalidad.

## Referencias

- Banco Central. (febrero de 2013). *Banco Central*. Recuperado noviembre de 2015, de <http://www.bce.fin.ec/docs.php?path=documentos/Estadisticas/SectorMonFin/TasasInteres/Indice.htm>
- Banco Mundial (2015). Datos económicos y políticos. Recuperado 14 de noviembre de 2015 de <http://datos.bancomundial.org/pais/ecuador>
- Banco mundial. (2015). Datos índices económicos. Recuperado 10 de noviembre de 2015 de <http://datos.bancomundial.org/pais/ecuador>
- Best, R. (2007). *Marketing Estratégico*. Madrid: Pearson Educación.
- CAPEIPI. (2015). Industria textil. Quito
- CEPAL. (2015). Datos económicos Ecuador. Recuperado el 22 de diciembre 2015 de [http://interwp.cepal.org/cepalstat/WEB\\_cepalstat/Perfil\\_nacional\\_social.asp?Pais=ECU&idioma=e](http://interwp.cepal.org/cepalstat/WEB_cepalstat/Perfil_nacional_social.asp?Pais=ECU&idioma=e)
- CEPAL. (2015). Datos socio-demográficos Ecuador. Recuperado el 22 de diciembre 2015 de [http://interwp.cepal.org/cepalstat/WEB\\_cepalstat/Perfil\\_nacional\\_social.asp?Pais=ECU&idioma=e](http://interwp.cepal.org/cepalstat/WEB_cepalstat/Perfil_nacional_social.asp?Pais=ECU&idioma=e)
- Corporación Ekos (s,f) Clasificación de las industrias, recuperado en octubre de 2015 de [http://www.uasb.edu.ec/UserFiles/381/File/paulina\\_trujillo%20\[Modo%20de%20compatibilidad\].pdf](http://www.uasb.edu.ec/UserFiles/381/File/paulina_trujillo%20[Modo%20de%20compatibilidad].pdf)
- Definición pasamanería: (2015) . Recuperado el 23 de Noviembre de 2015 de <https://www.google.com.ec/webhp?sourceid=chrome-instant&ion=1&espv=2&ie=UTF-8#q=definicion+de+pasamaneria>
- Factores Políticos.(2010). Políticas del ecuador. Recuperado el 17 de diciembre de 2015 de <http://www.politicasdeecuador.blogspot.com/2010/08/aspectos-politicos-de-ecuador.html>
- Fred R. David (2008 ). Matriz de valoración EFE. Pg110. Pearson Educación.
- Hernández L.( 03 de septiembre de 2013). planeación y control de la producción, pag: 2. universidad Juárez autónoma de tabasco.
- INEC. (junio de 2015). Quito, Pichincha, Ecuador.
- INEC. (12 de Febrero de 2015). *Instituto Nacional de Estadísticas y Censos*. Recuperado el Octubre de 2015, <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/ecuadorencifras/>; <http://www.canaltecnologico.com/images/stories/food/2012/ticsecuad.jpg>
- INEC, I. N. (junio de 2015). ENEDMU *CLASIFICACIÓN NACIONAL CENTRAL*. Recuperado el septiembre de 2015, de <http://www.inec.gob.ec/estadisticas/SIN/descargas/ciiu.pdf>
- INEN, I. E. (2005). *INEN 1 334-2* . Quito.

- Instituto ecuatoriano de promoción de exportaciones e inversiones Pro Ecuador. (15 de octubre 2014) . Guía del inversionista. Recuperado el 12 de diciembre de 2015 de [www.proecuador.gob.ec](http://www.proecuador.gob.ec)
- Jocelyn, R. (s.f), Estructura organizativa vertical y horizontal, recuperado el 21 de octubre de 2015 de [http://www.ehowenespanol.com/estructura-organizativa-vertical-horizontal-sobre\\_89971/](http://www.ehowenespanol.com/estructura-organizativa-vertical-horizontal-sobre_89971/)
- Larousse Editorial. (2007). Diccionario Manual de la lengua española. Recuperado 15 de Febrero de 2016 de <http://es.thefreedictionary.com/pasamaner%C3%ADa>
- Lasser. (2015). Funcionamiento, precio y cantidades de producción. Recuperado 15 de febrero de 2016 de <http://www.laesser.ch>
- Malhotra, N. K. (2004). *Investigación de Mercados, un enfoque aplicativo*. México: Pearson Educación.
- MINISTERIO DE SALUD PÚBLICA. (enero de 2015). Recuperado el diciembre de 2015, de <http://www.salud.gob.ec/tag/reglamento-de-buenas-practicas-de-manufactura/>
- Ministerio de Trabajo y Empleo. (2015). *Salarios Mínimos Sectoriales*. Recuperado el 14 de Diciembre de 2015, de <http://www.relacioneslaborales.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/09/Copia-de-16.-TURISMO-Y-ALIMENTACION.pdf>
- MIPRO, M. d. (2011). *Código de la Producción*. Quito.
- PORTER, M. (1985). Ventaja Competitiva. En M. Porter, *Ventaja Competitiva*.
- Riccardi, R.(1965). El Manual del Director. Madrid
- Thompson I. (2007).Estrategias de precio. Recuperado 23 de Octubre de 2015 de <http://www.promonegocios.net/precio/estrategias-precios.html>
- Trade map (2015). Access market. Recuperado octubre de 2015, de : [http://www.trademap.org/Country\\_SelProductCountry\\_TS.aspx?nvpm=1%7C218%7C%7C%7C%7C5810%7C%7C%7C4%7C1%7C1%7C1%7C2%7C1%7C2%7C1%7C](http://www.trademap.org/Country_SelProductCountry_TS.aspx?nvpm=1%7C218%7C%7C%7C%7C5810%7C%7C%7C4%7C1%7C1%7C1%7C2%7C1%7C2%7C1%7C)  
C

## **ANEXOS**

# Anexo 1. Nomina BRODEE

NOMINA DE BRODEE

SUPUESTOS	
Aporte IESS	9,45%
Décimo cuarto sueldo	354,00
Incremento de sueldos por año	\$ 13,31
Aporte Patronal al IESS	11,15%

\*\* Promedio inflacionario anual

ROL DE PAGOS						ROL DE PROVISIONES							
AÑO 1						AÑO 1							
CARGO	SBU mensual	Ingreso Anual	Aporte Individual IESS	Total Ingreso	Impuesto Renta	Líquido a Pagar	Décimo Tercer Sueldo	Décimo Cuarto Sueldo	Fondo de Reserva	Vacaciones	Días Vacaciones	Aporte Patronal	Total Provisiones
Gerente General	\$2.500,00	\$30.000,00	\$2.835,00	\$27.165,00	\$0,00	\$27.165,00	\$2.500,00	\$354,00	\$0,00	\$1.131,88	15	\$3.345,00	\$7.330,88
Asistente	\$354,00	\$4.248,00	\$401,44	\$3.846,56	\$0,00	\$3.846,56	\$354,00	\$354,00	\$0,00	\$160,27	15	\$473,65	\$1.341,93
Coordinador de RRHH	\$1.000,00	\$12.000,00	\$1.134,00	\$10.866,00	\$0,00	\$10.866,00	\$1.000,00	\$354,00	\$0,00	\$452,75	15	\$1.338,00	\$3.144,75
Asistente	\$354,00	\$4.248,00	\$401,44	\$3.846,56	\$0,00	\$3.846,56	\$354,00	\$354,00	\$0,00	\$160,27	15	\$473,65	\$1.341,93
CoordinadorComercial	\$1.000,00	\$12.000,00	\$1.134,00	\$10.866,00	\$0,00	\$10.866,00	\$1.000,00	\$354,00	\$0,00	\$452,75	15	\$1.338,00	\$3.144,75
Asistente	\$354,00	\$4.248,00	\$401,44	\$3.846,56	\$0,00	\$3.846,56	\$354,00	\$354,00	\$0,00	\$160,27	15	\$473,65	\$1.341,93
Coordinador marketing	\$1.000,00	\$12.000,00	\$1.134,00	\$10.866,00	\$0,00	\$10.866,00	\$1.000,00	\$354,00	\$0,00	\$452,75	15	\$1.338,00	\$3.144,75
Asistente	\$354,00	\$4.248,00	\$401,44	\$3.846,56	\$0,00	\$3.846,56	\$354,00	\$354,00	\$0,00	\$160,27	15	\$473,65	\$1.341,93
Financiero y contable	\$1.000,00	\$12.000,00	\$1.134,00	\$10.866,00	\$0,00	\$10.866,00	\$1.000,00	\$354,00	\$0,00	\$452,75	15	\$1.338,00	\$3.144,75
Asistente	\$354,00	\$4.248,00	\$401,44	\$3.846,56	\$0,00	\$3.846,56	\$354,00	\$354,00	\$0,00	\$160,27	15	\$473,65	\$1.341,93
Secretaria	\$354,00	\$4.248,00	\$401,44	\$3.846,56	\$0,00	\$3.846,56	\$354,00	\$354,00	\$0,00	\$160,27	15	\$473,65	\$1.341,93
Operarios	\$3.540,00	\$42.480,00	\$4.014,36	\$38.465,64	\$0,00	\$38.465,64	\$3.540,00	\$3.540,00	\$0,00	\$1.602,74	15	\$4.736,52	\$13.419,26
Jefe de bodega	\$600,00	\$7.200,00	\$680,40	\$6.519,60	\$0,00	\$6.519,60	\$600,00	\$354,00	\$0,00	\$271,65	15	\$802,80	\$2.028,45
Asistente	\$354,00	\$4.248,00	\$401,44	\$3.846,56	\$0,00	\$3.846,56	\$354,00	\$354,00	\$0,00	\$160,27	15	\$473,65	\$1.341,93
Vendedores	\$1.700,00	\$20.400,00	\$1.927,80	\$18.472,20	\$0,00	\$18.472,20	\$1.700,00	\$0,00	\$769,68	15	\$2.274,60	\$6.514,28	
Chofer	\$400,00	\$4.800,00	\$453,60	\$4.346,40	\$0,00	\$4.346,40	\$400,00	\$354,00	\$0,00	\$181,10	15	\$535,20	\$1.470,30
<b>TOTAL</b>	<b>\$15.218,00</b>	<b>\$182.616,00</b>	<b>\$17.257,21</b>	<b>\$165.358,79</b>	<b>\$0,00</b>	<b>\$165.358,79</b>	<b>\$15.218,00</b>	<b>\$10.266,00</b>	<b>\$0,00</b>	<b>\$6.889,95</b>		<b>\$20.361,68</b>	<b>\$52.735,63</b>

AÑO 3						AÑO 3							
CARGO	SBU mensual	Ingreso Anual	Aporte Individual IESS	Total Ingreso	Impuesto Renta	Líquido a Pagar	Décimo Tercer Sueldo	Décimo Cuarto Sueldo	Fondo de Reserva	Vacaciones	Días Vacaciones	Aporte Patronal	Total Provisiones
Gerente General	\$2.500,00	\$30.000,00	\$2.835,00	\$27.165,00	\$0,00	\$27.165,00	\$2.500,00	\$354,00	\$2.263,75	\$1.131,88	15	\$3.345,00	\$9.594,63
Asistente	\$382,31	\$4.587,72	\$433,54	\$4.154,18	\$0,00	\$4.154,18	\$382,31	\$384,00	\$346,18	\$173,09	15	\$511,53	\$1.797,11
Coordinador de RRHH	\$1.000,00	\$12.000,00	\$1.134,00	\$10.866,00	\$0,00	\$10.866,00	\$1.000,00	\$354,00	\$905,50	\$452,75	15	\$1.338,00	\$4.050,25
Asistente	\$384,00	\$4.608,00	\$435,46	\$4.172,54	\$0,00	\$4.172,54	\$384,00	\$384,00	\$347,71	\$173,86	15	\$513,79	\$1.803,36
CoordinadorComercial	\$1.000,00	\$12.000,00	\$1.134,00	\$10.866,00	\$0,00	\$10.866,00	\$1.000,00	\$354,00	\$905,50	\$452,75	15	\$1.338,00	\$4.050,25
Asistente	\$384,00	\$4.608,00	\$435,46	\$4.172,54	\$0,00	\$4.172,54	\$384,00	\$384,00	\$347,71	\$173,86	15	\$513,79	\$1.803,36
Coordinador marketing	\$1.000,00	\$12.000,00	\$1.134,00	\$10.866,00	\$0,00	\$10.866,00	\$1.000,00	\$354,00	\$905,50	\$452,75	15	\$1.338,00	\$4.050,25
Asistente	\$384,00	\$4.608,00	\$435,46	\$4.172,54	\$0,00	\$4.172,54	\$384,00	\$384,00	\$347,71	\$173,86	15	\$513,79	\$1.803,36
Financiero y contable	\$1.000,00	\$12.000,00	\$1.134,00	\$10.866,00	\$0,00	\$10.866,00	\$1.000,00	\$354,00	\$905,50	\$452,75	15	\$1.338,00	\$4.050,25
Asistente	\$384,00	\$4.608,00	\$435,46	\$4.172,54	\$0,00	\$4.172,54	\$384,00	\$384,00	\$347,71	\$173,86	15	\$513,79	\$1.803,36
Secretaria	\$384,00	\$4.608,00	\$435,46	\$4.172,54	\$0,00	\$4.172,54	\$384,00	\$384,00	\$347,71	\$173,86	15	\$513,79	\$1.803,36
Operarios	\$3.840,00	\$46.080,00	\$4.354,56	\$41.725,44	\$0,00	\$41.725,44	\$3.840,00	\$3.840,00	\$3.477,12	\$1.738,56	15	\$5.137,92	\$18.033,60
Jefe de bodega	\$600,00	\$7.200,00	\$680,40	\$6.519,60	\$0,00	\$6.519,60	\$600,00	\$354,00	\$543,30	\$271,65	15	\$802,80	\$2.571,75
Asistente	\$384,00	\$4.608,00	\$435,46	\$4.172,54	\$0,00	\$4.172,54	\$384,00	\$384,00	\$347,71	\$173,86	15	\$513,79	\$1.803,36
Vendedores	\$1.920,00	\$23.040,00	\$2.177,28	\$20.862,72	\$0,00	\$20.862,72	\$1.920,00	\$1.920,00	\$1.738,56	\$869,28	15	\$2.568,96	\$9.016,80
Chofer	\$400,00	\$4.800,00	\$453,60	\$4.346,40	\$0,00	\$4.346,40	\$400,00	\$354,00	\$362,20	\$181,10	15	\$535,20	\$1.832,50
<b>TOTAL</b>	<b>\$15.946,31</b>	<b>\$191.355,72</b>	<b>\$18.083,12</b>	<b>\$173.272,61</b>	<b>\$0,00</b>	<b>\$173.272,61</b>	<b>\$15.946,31</b>	<b>\$10.926,00</b>	<b>\$14.439,38</b>	<b>\$7.219,69</b>		<b>\$21.336,16</b>	<b>\$69.867,55</b>
<b>Total a Pagar Anualmente</b>			<b>\$243.140,16</b>										

ROL DE PAGOS						ROL DE PROVISIONES							
AÑO 2						AÑO 2							
CARGO	SBU mensual	Ingreso Anual	Aporte Individual IESS	Total Ingreso	Impuesto Renta	Líquido a Pagar	Décimo Tercer Sueldo	Décimo Cuarto Sueldo	Fondo de Reserva	Vacaciones	Días Vacaciones	Aporte Patronal	Total Provisiones
Gerente General	\$2.500,00	\$30.000,00	\$2.835,00	\$27.165,00	\$0,00	\$27.165,00	\$2.500,00	\$354,00	\$2.263,75	\$1.131,88	15	\$3.345,00	\$9.594,63
Asistente	\$367,31	\$4.407,72	\$416,53	\$3.991,19	\$0,00	\$3.991,19	\$367,31	\$369,00	\$332,60	\$166,30	15	\$491,46	\$1.726,67
Coordinador de RRHH	\$1.000,00	\$12.000,00	\$1.134,00	\$10.866,00	\$0,00	\$10.866,00	\$1.000,00	\$354,00	\$905,50	\$452,75	15	\$1.338,00	\$4.050,25
Asistente	\$369,00	\$4.428,00	\$418,45	\$4.009,55	\$0,00	\$4.009,55	\$369,00	\$369,00	\$334,13	\$167,06	15	\$493,72	\$1.732,92
CoordinadorComercial	\$1.000,00	\$12.000,00	\$1.134,00	\$10.866,00	\$0,00	\$10.866,00	\$1.000,00	\$354,00	\$905,50	\$452,75	15	\$1.338,00	\$4.050,25
Asistente	\$369,00	\$4.428,00	\$418,45	\$4.009,55	\$0,00	\$4.009,55	\$369,00	\$369,00	\$334,13	\$167,06	15	\$493,72	\$1.732,92
Coordinador marketing	\$1.000,00	\$12.000,00	\$1.134,00	\$10.866,00	\$0,00	\$10.866,00	\$1.000,00	\$354,00	\$905,50	\$452,75	15	\$1.338,00	\$4.050,25
Asistente	\$369,00	\$4.428,00	\$418,45	\$4.009,55	\$0,00	\$4.009,55	\$369,00	\$369,00	\$334,13	\$167,06	15	\$493,72	\$1.732,92
Financiero y contable	\$1.000,00	\$12.000,00	\$1.134,00	\$10.866,00	\$0,00	\$10.866,00	\$1.000,00	\$354,00	\$905,50	\$452,75	15	\$1.338,00	\$4.050,25
Asistente	\$369,00	\$4.428,00	\$418,45	\$4.009,55	\$0,00	\$4.009,55	\$369,00	\$369,00	\$334,13	\$167,06	15	\$493,72	\$1.732,92
Secretaria	\$369,00	\$4.428,00	\$418,45	\$4.009,55	\$0,00	\$4.009,55	\$369,00	\$369,00	\$334,13	\$167,06	15	\$493,72	\$1.732,92
Jefe de bodega	\$600,00	\$7.200,00	\$680,40	\$6.519,60	\$0,00	\$6.519,60	\$600,00	\$354,00	\$543,30	\$271,65	15	\$802,80	\$2.571,75
Asistente	\$369,00	\$4.428,00	\$418,45	\$4.009,55	\$0,00	\$4.009,55	\$369,00	\$369,00	\$334,13	\$167,06	15	\$493,72	\$1.732,92
Operarios	\$3.690,00	\$44.280,00	\$4.184,45	\$40.095,55	\$0,00	\$40.095,54	\$3.690,00	\$3.540,00	\$3.341,30	\$1.670,65	15	\$4.937,22	\$17.179,16
Vendedores	\$1.845,00	\$22.140,00	\$2.092,23	\$20.047,77	\$0,00	\$20.047,77	\$1.845,00	\$1.770,00	\$1.670,65	\$835,32	15	\$2.668,61	\$9.589,58
Chofer	\$400,00	\$4.800,00	\$453,60	\$4.346,40	\$0,00	\$4.346,40	\$400,00	\$354,00	\$362,20	\$181,10	15	\$535,20	\$1.832,50
<b>TOTAL</b>	<b>\$15.616,31</b>	<b>\$187.395,72</b>	<b>\$17.709,30</b>	<b>\$169.686,43</b>	<b>\$0,00</b>	<b>\$169.686,43</b>	<b>\$15.616,31</b>	<b>\$10.371,00</b>	<b>\$14.140,57</b>	<b>\$7.070,28</b>		<b>\$20.894,62</b>	<b>\$68.092,79</b>
<b>Total a Pagar Anualmente</b>			<b>\$237.779,62</b>										

AÑO 4						AÑO 4							
CARGO	SBU mensual	Ingreso Anual	Aporte Individual IESS	Total Ingreso	Impuesto Renta	Líquido a Pagar	Décimo Tercer Sueldo	Décimo Cuarto Sueldo	Fondo de Reserva	Vacaciones	Días Vacaciones	Aporte Patronal	Total Provisiones
Gerente General	\$2.500,00	\$30.000,00	\$2.835,00	\$27.165,00	\$0,00	\$27.165,00	\$2.500,00	\$354,00	\$2.263,75	\$1.131,88	15	\$3.345,00	\$9.594,63
Asistente	\$397,31	\$4.767,72	\$460,55	\$4.317,17	\$0,00	\$4.317,17	\$397,31	\$397,31	\$359,76	\$179,88	15	\$531,60	\$1.865,87
Coordinador de RRHH	\$1.000,00	\$12.000,00	\$1.134,00	\$10.866,00	\$0,00	\$10.866,00	\$1.000,00	\$354,00	\$905,50	\$452,75	15	\$1.338,00	\$4.050,25
Asistente	\$399,00	\$4.788,00	\$452,47	\$4.335,53	\$0,00	\$4.335,53	\$399,00	\$399,00	\$361,29	\$180,65	15	\$533,86	\$1.873,80
CoordinadorComercial	\$1.000,00	\$12.000,00	\$1.134,00	\$10.866,00	\$0,00	\$10.866,00	\$1.000,00	\$354,00	\$905,50	\$452,75	15	\$1.338,00	\$4.050,25
Asistente	\$399,00	\$4.788,00	\$452,47	\$4.335,53	\$0,00	\$4.335,53	\$399,00	\$399,00	\$361,29	\$180,65	15	\$533,86	\$1.873,80
Coordinador marketing	\$1.000,00	\$12.000,00	\$1.134,00	\$10.866,00	\$0,00	\$10.866,00	\$1.000,00	\$354,00	\$905,50	\$452,75	15	\$1.338,00	\$4.050,25
Asistente	\$399,00	\$4.788,00	\$452,47	\$4.335,53	\$0,00	\$4.335,53	\$399,00	\$399,00	\$361,29	\$180,65	15	\$533,86	\$1.873,80
Financiero y contable	\$1.000,00	\$12.000,00	\$1.134,00	\$10.866,00	\$0,00	\$10.866,00	\$1.000,00	\$354,00	\$905,50	\$452,75	15	\$1.338,00	\$4.050,25
Asistente	\$39												

## Anexo 2. Capital de trabajo, aporte de financiamiento y flujo de efectivo

### INVERSIONES EN ACTIVOS

Descripción	Costo Unitario	Cantidad	AÑO 1
<b>Muebles y enseres</b>			
Escritorios (5)	\$180,00	5	\$ 900,00
Silla para oficina	\$70,00	12	\$ 840,00
Sala de reuniones	\$250,00	1	\$ 250,00
Archivadores	\$45,00	5	\$ 225,00
Mesa de corte	\$100,00	2	\$ 200,00
Mesa de Fallas	\$100,00	1	\$ 100,00
Pizarrones	\$40,00	3	\$ 120,00
<b>Equipos de oficina</b>			
Computadora oficina	\$850,00	4	\$ 3.400,00
Central telefónica	\$700,00	1	\$ 700,00
Teléfono	\$30,00	5	\$ 150,00
Impresora	\$1.000,00	1	\$ 1.000,00
<b>Maquinaria</b>			
Maquinas Bordadoras	\$60.000,00	5	\$ 300.000,00
Maquinas Cortadoras de encaje	\$2.000,00	1	\$ 2.000,00
Maquina Cortadora de Hilos	\$1.200,00	1	\$ 1.200,00
Maquina Repetidora	\$3.000,00	1	\$ 3.000,00
Maquina Ponchadora	\$20.000,00	1	\$ 20.000,00
Maquina de coser casera	\$800,00	1	\$ 800,00
Maquina Enrolladora de encajes	\$3.000,00	1	\$ 3.000,00
Maquina Enrolladora de telas	\$2.000,00	1	\$ 2.000,00
<b>Materia Prima</b>			
Hilo	\$10,53	3000	\$ 31.590,00
Tela lenceria hogar	\$2,36	3000	\$ 7.080,00
Tela encajes	\$1,20	3000	\$ 3.600,00
Tela vestimenta indigena	\$2,00	3000	\$ 6.000,00
<b>Vehiculo</b>			
Van chevrolet	\$16.000,00	1	\$ 16.000,00
<b>Terreno y construccion</b>			
Construccion Galpon	50.000,00	1	\$ 50.000,00
Lote	25.000,00	1	\$ 25.000,00
<b>Constitución de la Empresa</b>			
Permisos Municipales	1000	1	1000
	\$25,00	8	\$ 200,00

**Total Inversiones** \$ 480.355,00

### APORTE DE FINANCIAMIENTO

CAPITAL DE SOCIOS		
Socios	Monto	Porcentaje
Socio 1	\$ 90.000,00	25,0%
Socio2	\$ 90.000,00	25,0%
Socio 3	\$ 90.000,00	25,0%
Socio 4	\$ 90.000,00	25,0%
<b>Total</b>	<b>\$ 360.000,00</b>	<b>100%</b>

MONTO DE LA INVERSION TOTAL	
Total	\$ 542.286,29

FINANCIAMIENTO DE LA INVERSIÓN		
Descripción	Valor	Porcentaje de Participación
Capital Socios	\$ 360.000,00	66,39%
Inversiones	\$ 542.286,29	
<b>Crédito Necesario</b>	<b>\$ 182.286,29</b>	<b>33,61%</b>

### DATOS DE APALANCAMIENTO

D	\$ 182.286,29
E	\$ 542.286,29
V = D+E	\$ 724.572,58
D/V	0,25
E/V	0,75

### Método de Máximo Déficit Acumulado

#### Ponderado

Ponderado	Precio	Cantidad	Producción Anual	Ponderación	
Encajes	\$15,19	10099,00		25%	\$3,79
Lenceria Hogar	\$10,97	16655,42		41%	4,52
Tela comunidades indígenas	\$14,10	13687,13		34%	4,77
		40441,55		100%	
<b>PRECIO PONDERADO</b>					<b>\$13,08</b>

#### Planes de Ventas

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Precio	\$13,08	\$13,08	\$13,08	\$13,08	\$13,08	\$13,08	\$13,08	\$13,08	\$13,08	\$13,08	\$13,08	\$13,08
Cant. Ventas		3235,324	1213,25	5661,82	2830,91	1213,25	4044,16	2022,08	2830,91	4448,57	4852,99	8088,31
Ventas (USD)	\$0,00	\$42.328,94	\$15.873,35	\$74.075,64	\$37.037,82	\$15.873,35	\$52.911,17	\$26.455,59	\$37.037,82	\$58.202,29	\$63.493,41	\$105.822,35

#### Formas de Cobro

50% Contado		21.164	7.937	37.038	18.519	7.937	26.456	13.228	18.519	29.101	31.747	52.911
30% a 30 días			12.699	4.762	22.223	11.111	4.762	15.873	7.937	11.111	17.461	19.048
20% a 60 días				8.466	3.175	14.815	7.408	3.175	10.582	5.291	7.408	11.640
Ingresos Mensuales		21.164	20.635	50.266	43.916	33.863	38.625	32.276	37.038	45.504	56.615	83.600

#### Cuentas por cobrar

#### Programa de Producción Mensual de Producto Terminado

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Cant. Ventas		3.235	1.213	5.662	2.831	1.213	4.044	2.022	2.831	4.449	4.853	8.088
66,67% Inventario Final		2157	809	3775	1887	809	2696	1348	1887	2966	3235	5392
Inventario Inicial		0	2157	809	3775	1887	809	2696	1348	1887	2966	5392
Programa de Producción	2157	1887	4179	3774	1752	3101	2696	2561	3909	4718	7280	8088

#### Cálculo de Costos de Fabricación de Venta

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Materia Prima Directa	5.739	5.021	11.120	10.043	4.663	8.250	7.173	6.815	10.402	12.554	19.369	21.521
Mano de Obra Directa	1.817	1.590	3.521	3.180	1.477	2.613	2.272	2.158	3.294	3.976	6.134	6.815
Costo Fijo de Producción	3.753,16	3.283,74	7.271,65	6.567,54	3.049,20	5.395,07	4.691,10	4.456,71	6.802,36	8.209,66	12.666,50	14.073,66
Costo de Fabricación	11.310	9.895	21.912	19.791	9.188	16.258	14.136	13.430	20.498	24.739	38.169	42.410
Gastos de Venta Variables	-	1.058	1.032	2.513	2.196	1.693	1.931	1.614	1.852	2.275	2.831	-
Gastos de Venta Fijos	-	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00
Gastos Administrativos	18.174,54	18.174,54	18.174,54	18.174,54	18.174,54	18.174,54	18.174,54	18.174,54	18.174,54	18.174,54	18.174,54	18.174,54
Egreso Mensual	29.484	31.128	43.119	42.479	31.559	38.125	36.242	35.218	42.525	47.189	61.175	62.584

#### Resumen

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Ingresos Mensuales	-	21.164	20.635	50.266	43.916	33.863	38.625	32.276	37.038	45.504	56.615	83.600
Egresos Mensuales	29.484	31.128	43.119	42.479	31.559	38.125	36.242	35.218	42.525	47.189	61.175	62.584
Saldo Mensuales	(29.484)	(9.964)	(22.483)	7.787	12.357	(4.262)	2.383	(2.942)	(5.487)	(1.685)	(4.560)	21.015
Saldo Acumulados	(29.484)	(39.448)	(61.931)	(54.144)	(41.787)	(46.049)	(43.666)	(46.608)	(52.095)	(53.780)	(58.340)	(37.324)

## Anexo 3. Tabla de amortización y depreciaciones

## Amortización de Préstamo

Número de Pagos	Cuota	Interés	Principal	Monto
0				\$182.286,29
1	-3981,55	1.701,34	-2.280,21	\$180.006,08
2	-3981,55	1.680,06	-2.301,49	\$177.704,58
3	-3981,55	1.658,58	-2.322,98	\$175.381,61
4	-3981,55	1.636,90	-2.344,66	\$173.036,95
5	-3981,55	1.615,01	-2.366,54	\$170.670,41
6	-3981,55	1.592,92	-2.388,63	\$168.281,79
7	-3981,55	1.570,63	-2.410,92	\$165.870,86
8	-3981,55	1.548,13	-2.433,42	\$163.437,44
9	-3981,55	1.525,42	-2.456,14	\$160.981,31
10	-3981,55	1.502,49	-2.479,06	\$158.502,25
11	-3981,55	1.479,35	-2.502,20	\$156.000,05
12	-3981,55	1.456,00	-2.525,55	\$153.474,50
13	-3981,55	1.432,43	-2.549,12	\$150.925,37
14	-3981,55	1.408,64	-2.572,91	\$148.352,46
15	-3981,55	1.384,62	-2.596,93	\$145.755,53
16	-3981,55	1.360,38	-2.621,17	\$143.134,37
17	-3981,55	1.335,92	-2.645,63	\$140.488,73
18	-3981,55	1.311,23	-2.670,32	\$137.818,41
19	-3981,55	1.286,31	-2.695,25	\$135.123,16
20	-3981,55	1.261,15	-2.720,40	\$132.402,76
21	-3981,55	1.235,76	-2.745,79	\$129.656,97
22	-3981,55	1.210,13	-2.771,42	\$126.885,55
23	-3981,55	1.184,27	-2.797,29	\$124.088,26
24	-3981,55	1.158,16	-2.823,39	\$121.264,87
25	-3981,55	1.131,81	-2.849,75	\$118.415,12
26	-3981,55	1.105,21	-2.876,34	\$115.538,78
27	-3981,55	1.078,36	-2.903,19	\$112.635,59
28	-3981,55	1.051,27	-2.930,29	\$109.705,31
29	-3981,55	1.023,92	-2.957,64	\$106.747,67
30	-3981,55	996,31	-2.985,24	\$103.762,43
31	-3981,55	968,45	-3.013,10	\$100.749,33
32	-3981,55	940,33	-3.041,22	\$97.708,10
33	-3981,55	911,94	-3.069,61	\$94.638,49
34	-3981,55	883,29	-3.098,26	\$91.540,24
35	-3981,55	854,38	-3.127,18	\$88.413,06
36	-3981,55	825,19	-3.156,36	\$85.256,70
37	-3981,55	795,73	-3.185,82	\$82.070,87
38	-3981,55	765,99	-3.215,56	\$78.855,32
39	-3981,55	735,98	-3.245,57	\$75.609,75
40	-3981,55	705,69	-3.275,86	\$72.333,89
41	-3981,55	675,12	-3.306,44	\$69.027,45
42	-3981,55	644,26	-3.337,30	\$65.690,16
43	-3981,55	613,11	-3.368,44	\$62.321,72
44	-3981,55	581,67	-3.399,88	\$58.921,83
45	-3981,55	549,94	-3.431,61	\$55.490,22
46	-3981,55	517,91	-3.463,64	\$52.026,58
47	-3981,55	485,58	-3.495,97	\$48.530,61
48	-3981,55	452,95	-3.528,60	\$45.002,01
49	-3981,55	420,02	-3.561,53	\$41.440,47
50	-3981,55	386,78	-3.594,77	\$37.845,70
51	-3981,55	353,23	-3.628,32	\$34.217,38
52	-3981,55	319,36	-3.662,19	\$30.555,19
53	-3981,55	285,18	-3.696,37	\$26.858,82
54	-3981,55	250,68	-3.730,87	\$23.127,95
55	-3981,55	215,86	-3.765,69	\$19.362,26
56	-3981,55	180,71	-3.800,84	\$15.561,42
57	-3981,55	145,24	-3.836,31	\$11.725,11
58	-3981,55	109,43	-3.872,12	\$7.852,99
59	-3981,55	73,29	-3.908,26	\$3.944,73
60	-3981,55	36,82	-3.944,73	\$0,00
<b>TOTAL INTERESES</b>			56.606,80	

AÑOS	Gastos Anuales Por Interés	Gastos Anuales Por Capital
ANO 1	18.966,82	-28.811,79
ANO2	15.568,99	-32.209,63
ANO 3	11.770,44	-36.008,17
ANO 4	7.523,93	-40.254,69
ANO 5	2.776,61	-45.002,01

Pago	-3.981,55
Interés tasa activa**	11,2%
Número pagos Anual	12
N	60
Años	5
VA	\$182.286,29

\*\* Tasa referencial para PYMES según Banco Central

## DEPRECIACIONES Y AMORTIZACIONES

DEPRECIACIONES	
Descripción	Tasa
Muebles y Enseres	10%
Maquinaria	10%
Equipos de Oficina	33,33%
Vehículos	20,00%

VALORES DE RESCATE	
Descripción	Tasa
Equipos de Oficina	0%
Muebles y enseres	0%

AMORTIZACIÓN		
Descripción	Valor	Tasa
Constitución Empresa	\$1.000	20%

VALORES DE RESCATE		
Descripción	Cantidad	Total
Equipos de Oficina	\$5.250,00	\$0,00
Maquinaria	\$332.000,00	\$0,00
Muebles y enseres	\$2.635,00	\$0,00
Vehículos	\$16.000,00	\$0,00
<b>Total</b>		<b>\$0,00</b>
	<b>\$355.885,00</b>	

DEPRECIACIONES					
Descripción	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4	ANO 5
Muebles y enseres	\$263,50	\$263,50	\$263,50	\$263,50	\$263,50
Maquinaria	\$33.200,00	\$33.200,00	\$33.200,00	\$33.200,00	\$33.200,00
Equipos de Oficina	\$1.750,00	\$1.750,00	\$1.750,00	\$1.750,00	\$1.750,00
Vehículos	\$3.200,00	\$3.200,00	\$3.200,00	\$3.200,00	\$3.200,00
<b>Total</b>	<b>\$35.213,50</b>	<b>\$35.213,50</b>	<b>\$35.213,50</b>	<b>\$35.213,50</b>	<b>\$35.213,50</b>

AMORTIZACIÓN					
Descripción	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4	ANO 5
Constitución Empresa	\$200	\$200	\$200	\$200	\$200

<b>TOTAL DEPRECIACIONES Y AMORTIZACIONES</b>	<b>\$35.413,50</b>	<b>\$35.413,50</b>	<b>\$35.413,50</b>	<b>\$35.413,50</b>	<b>\$35.413,50</b>
--	--------------------	--------------------	--------------------	--------------------	--------------------

## Anexo 4. Proyección de ventas y costos

### Proyección de ventas.

Proyección de las ventas encaje manualidades					
Escenario Esperado	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
	Ventas	Ventas	Ventas	Ventas	Ventas
Metros anuales proyectados	568.068,75	606.697,43	647.952,85	692.013,64	739.070,57
Precio de venta al canal	\$ 0,67	\$ 0,67	\$ 0,67	\$ 0,67	\$ 0,67
<b>TOTAL</b>	<b>\$380.606,06</b>	<b>\$406.487,27</b>	<b>\$434.128,41</b>	<b>\$463.649,14</b>	<b>\$495.177,28</b>

Proyección de las ventas Tela comunidades indígenas					
Escenario Esperado	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
	Ventas	Ventas	Ventas	Ventas	Ventas
Metros anuales proyectados	8.212,28	8.770,72	9.367,12	10.004,09	10.684,37
Precio de venta al canal	\$ 14,10	\$ 14,10	\$ 14,10	\$ 14,10	\$ 14,10
<b>TOTAL</b>	<b>\$115.793,15</b>	<b>\$123.667,08</b>	<b>\$132.076,44</b>	<b>\$141.057,64</b>	<b>\$150.649,56</b>

Proyección de las ventas Tela para lencería de hogar					
Escenario Esperado	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
	Ventas	Ventas	Ventas	Ventas	Ventas
Metros anuales proyectados	9.993,25	16.788,66	28.204,95	47.384,31	79.605,65
Precio de venta al canal	\$ 10,97	\$ 10,97	\$ 10,97	\$ 10,97	\$ 10,97
<b>TOTAL</b>	<b>\$109.625,95</b>	<b>\$184.171,60</b>	<b>\$309.408,29</b>	<b>\$519.805,92</b>	<b>\$873.273,95</b>

Proyección de las ventas Servicio de bordado en tela					
Escenario Esperado	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
	Ventas	Ventas	Ventas	Ventas	Ventas
Metros anuales proyectados	3.331,08	3.557,59	3.799,51	4.057,88	4.333,81
Precio de venta al canal	\$ 6,63	\$ 6,38	\$ 6,38	\$ 6,38	\$ 6,38
<b>TOTAL</b>	<b>\$22.085,06</b>	<b>\$22.697,45</b>	<b>\$24.240,87</b>	<b>\$25.889,25</b>	<b>\$27.649,72</b>

### Proyección de costos.

Proyección de costos encaje manualidades					
Escenario Esperado	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
	Ventas	Ventas	Ventas	Ventas	Ventas
Metros anuales proyectados	568.068,75	589.428,14	611.590,63	634.586,44	658.446,89
Costos	\$ 0,27	\$ 0,27	\$ 0,27	\$ 0,27	\$ 0,27
<b>TOTAL</b>	<b>\$153.378,56</b>	<b>\$159.145,60</b>	<b>\$165.129,47</b>	<b>\$171.338,34</b>	<b>\$177.780,66</b>

Proyección de costos Tela comunidades indígenas					
Escenario Esperado	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
	Ventas	Ventas	Ventas	Ventas	Ventas
Metros anuales proyectados	8.212,28	8.521,06	8.841,45	9.173,89	9.518,83
Costos	\$ 7,05	\$ 7,05	\$ 7,05	\$ 7,05	\$ 7,05
<b>TOTAL</b>	<b>\$57.912,98</b>	<b>\$60.073,46</b>	<b>\$62.332,23</b>	<b>\$64.675,92</b>	<b>\$67.107,73</b>

Proyección de costos Tela para lencería de hogar					
Escenario Esperado	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
	Ventas	Ventas	Ventas	Ventas	Ventas
Metros anuales proyectados	9.993,25	10.369,00	10.758,87	11.163,40	11.583,15
Costos	\$ 3,29	\$ 3,58	\$ 3,58	\$ 3,58	\$ 3,58
<b>TOTAL</b>	<b>\$32.877,79</b>	<b>\$37.121,01</b>	<b>\$38.516,76</b>	<b>\$39.964,99</b>	<b>\$41.467,67</b>

Proyección costos servicio de bordado					
Escenario Esperado	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
	Ventas	Ventas	Ventas	Ventas	Ventas
Metros anuales proyectados	3.331,08	3.456,33	3.586,29	3.721,13	3.861,05
Costos	\$ 2,65	\$ 2,65	\$ 2,65	\$ 2,65	\$ 2,65
<b>TOTAL</b>	<b>\$8.827,36</b>	<b>\$9.159,27</b>	<b>\$9.503,66</b>	<b>\$9.861,00</b>	<b>\$10.231,77</b>

### Anexo 5. Calculo de producción, de costo y precio.

Promedio de tiempos de producción por producto.

PUNTADAS DE LENCERIA HOGAR	TIEMPO DE PRODUCCION POR PUNTADAS	PROMEDIO DE TIEMPO DE PRODUCCION	PUNTADAS DE SERVICIO DE BORDADO	TIEMPO DE PRODUCCION POR PUNTADAS	PROMEDIO DE TIEMPO DE PRODUCCION	PUNTADAS DE PRENDAS INDIGENAS	TIEMPO DE PRODUCCION POR	PROMEDIO DE TIEMPO DE PRODUCCION
1600	6	15,5625	1600	6	15,5625	2500	9,375	18,9375
1900	7,125							
2200	8,25							
2500	9,375							
2800	10,5							
3100	11,625							
3400	12,75							
3700	13,875							
4000	15							
4300	16,125							
4600	17,25							
4900	18,375							
5200	19,5							
5500	20,625							
5800	21,75							
6100	22,875							
6400	24							
6700	25,125							

Producción anual por producto.

TELA BORDADA LENCERIA HOGAR	TURNOS	PROMEDIO DE TIEMPO DE PRODUCCION	LARGO DE LA TELA EN METROS	METROS PRODUCIDOS EN 8 HORAS	DIA	DIAS AL AÑO	PRODUCCION ANUAL EN METROS	
MAQUINARIA	3	1	15,5625	27	41,63855422	1	240	9993,25
SERVICIO DE BORDADO	TURNOS	HORAS	LARGO DE LA TELA EN METROS	METROS PRODUCIDOS EN 8 HORAS	DIA	DIAS AL AÑO	PRODUCCION ANUAL EN METROS	
MAQUINARIA	1	1	15,5625	27	13,87951807	1	240	3331,08
TELA BORDADA ROPA INDIGENA	TURNOS	HORAS	LARGO DE LA TELA EN METROS	METROS PRODUCIDOS EN 8 HORAS	DIA	DIAS AL AÑO	PRODUCCION ANUAL EN METROS	
MAQUINARIA	3	1	18,9375	27	34,21782178	1	240	8212,28
ENCAJE	TURNOS	HORAS	LARGO DE LA TELA EN METROS	METROS PRODUCIDOS EN 8 HORAS	DIA	DIAS AL AÑO	PRODUCCION ANUAL EN METROS	
MAQUINARIA	5	1	0,988612	58,5	2266,953	1	240	56008,75

Precio promedio ponderado por producto

Tela para lenceria de hogar			Tela comunidades indigenas		
PRECIO	PONDERACION	PRECIO PROMEDIO PONDERADO	PRECIO	PONDERACION	PRECIO PROMEDIO PONDERADO
7,69	60	4,614	10	30	3
9,12	5	0,456	11,2	10	1,12
10,56	8	0,8448	12,4	10	1,24
12	7	0,84	13,6	10	1,36
13,44	2	0,2688	12,8	9	1,152
14,88	2	0,2976	16	9	1,44
16,32	2	0,3264	17,2	5	0,86
17,76	2	0,3552	18,4	2	0,368
19,2	2	0,384	19,6	2	0,392
20,64	2	0,4128	20,8	3	0,624
22,08	1	0,2208	22	2	0,44
23,52	1	0,2352	23,2	2	0,464
24,96	1	0,2496	24,4	1	0,244
26,4	1	0,264	25,6	1	0,256
27,84	1	0,2784	26,8	1	0,268
29,28	1	0,2928	28	1	0,28
30,72	1	0,3072	29,2	1	0,292
32,16	1	0,3216	30,4	1	0,304
	100	10,9692		100	14,104

Servicio de bordado en tela		
PRECIO	PONDERACION	PRECIO PROMEDIO PONDERADO
3,2	4	0,128
3,8	5	0,19
4,4	8	0,352
5	5	0,25
5,6	15	0,84
6,2	20	1,24
6,8	9	0,612
7,4	9	0,666
8	8	0,64
8,6	6	0,516
9,2	2	0,184
9,8	2	0,196
10,4	2	0,208
11	1	0,11
11,6	1	0,116
12,2	1	0,122
12,8	1	0,128
13,6	1	0,136
	100	6,634

PONDERACION SEGUN ENCUESTA	PRECIO PROMEDIO	TAMAÑO ENCAJES	PRECIO PROMEDIO PONDERADO
29%	0,16	1 A2	0,05
64%	0,31	3 A5	0,20
38%	0,52	6 A 10	0,20
13%	0,76	11 A 15	0,10
2%	1,6	16 A 21	0,03
3%	3,2	22 A 25	0,10
			0,67

## Anexo 6. Flujo de fondos apalancado y estado de resultados proyectado

### FLUJO DE FONDOS CON APALANCAMIENTO

#### FLUJO DE FONDOS

#### Escenario Esperado

AÑOS	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>INGRESOS</b>						
Ingresos Operativos		\$628.148,43	\$737.023,45	\$899.854,09	\$1.150.402,10	\$1.546.750,77
<b>TOTAL INGRESOS</b>		<b>\$628.148,43</b>	<b>\$737.023,45</b>	<b>\$899.854,09</b>	<b>\$1.150.402,10</b>	<b>\$1.546.750,77</b>
<b>EGRESOS</b>						
Costos		\$251.698,38	\$264.131,89	\$275.482,14	\$285.840,27	\$296.587,86
Gastos		\$283.014,42	\$304.190,21	\$311.078,38	\$317.777,91	\$323.442,32
Depreciaciones y Amortizaciones		\$35.413,50	\$35.413,50	\$35.413,50	\$35.413,50	\$35.413,50
<b>TOTAL EGRESOS</b>		<b>\$570.126,31</b>	<b>\$603.735,60</b>	<b>\$621.974,02</b>	<b>\$639.031,68</b>	<b>\$655.443,68</b>
<b>UAI</b>		<b>\$58.022,12</b>	<b>\$133.287,85</b>	<b>\$277.880,08</b>	<b>\$511.370,42</b>	<b>\$891.307,09</b>
Intereses		\$18.966,82	\$15.568,99	\$11.770,44	\$7.523,93	\$2.776,61
<b>UAI</b>		<b>\$39.055,30</b>	<b>\$117.718,86</b>	<b>\$266.109,63</b>	<b>\$503.846,49</b>	<b>\$888.530,48</b>
Part. Trabajadores 15%		\$8.703,32	\$19.993,18	\$41.682,01	\$76.705,56	\$133.696,06
<b>Total antes Imp. Renta</b>		<b>\$30.351,98</b>	<b>\$97.725,68</b>	<b>\$224.427,62</b>	<b>\$427.140,93</b>	<b>\$754.834,42</b>
Imp. a la Renta 25%		-\$7.587,99	-\$24.431,42	-\$56.106,91	-\$106.785,23	-\$188.708,60
<b>UN</b>		<b>\$22.763,98</b>	<b>\$73.294,26</b>	<b>\$168.320,72</b>	<b>\$320.355,70</b>	<b>\$566.125,81</b>
Depreciaciones y Amortizaciones		\$35.413,50	\$35.413,50	\$35.413,50	\$35.413,50	\$35.413,50
Inversiones y capital de trabajo	-\$542.286,29					
Principal Deuda	\$182.286,29					
Amortización de la deuda		-\$28.811,79	-\$32.209,63	-\$36.008,17	-\$40.254,69	-\$45.002,01
<b>Total</b>	<b>-\$360.000,00</b>	<b>\$29.365,69</b>	<b>\$76.498,13</b>	<b>\$167.726,04</b>	<b>\$315.514,51</b>	<b>\$556.537,31</b>

Valor Actual Neto	\$164.182,45
Tasa Interna de Retorno	34%

ÍNDICES DE RENTABILIDAD	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Utilidad neta después impuesto / Ventas	3,62%	9,94%	18,71%	27,85%	36,60%
Retorno sobre la Inversión Total	6,32%	20,36%	46,76%	88,99%	157,26%

### ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO

	AÑO				
	1	2	3	4	5
Ventas	\$28.148,43	\$37.023,45	\$99.854,09	\$150.402,10	\$546.750,77
(-) Costo de los productos vendidos	251.698,38	264.131,89	275.482,14	285.840,27	296.587,86
<b>(=) UTILIDAD BRUTA</b>	<b>\$76.450,04</b>	<b>\$72.891,56</b>	<b>\$24.371,96</b>	<b>\$64.561,84</b>	<b>\$250.162,91</b>
(-) Gastos sueldos	218.094,42	237.779,62	243.140,16	248.274,01	252.333,64
(-) Gastos generales	64.920,00	66.410,59	67.938,22	69.503,90	71.108,68
(-) Gastos de depreciación	35.213,50	35.213,50	35.213,50	35.213,50	35.213,50
(-) Gastos de amortización	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00
<b>(=) UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS Y PARTICIP.</b>	<b>\$8.022,12</b>	<b>\$3.287,85</b>	<b>\$7.880,08</b>	<b>\$11.370,42</b>	<b>\$91.307,09</b>
(-) Gastos de intereses	18.966,82	15.568,99	11.770,44	7.523,93	2.776,61
<b>(=) UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPACIÓN</b>	<b>\$9.055,30</b>	<b>\$17.718,86</b>	<b>\$26.109,63</b>	<b>\$3.846,49</b>	<b>\$88.530,48</b>
(-) 15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	5.858,29	17.657,83	39.916,44	75.576,97	133.279,57
<b>(=) UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>\$3.197,00</b>	<b>\$0.061,03</b>	<b>\$26.193,19</b>	<b>\$28.269,52</b>	<b>\$55.250,91</b>
(-) 22% IMPUESTO A LA RENTA	7.303,34	22.013,43	49.762,50	94.219,29	166.155,20
<b>(=) UTILIDAD NETA</b>	<b>\$5.893,66</b>	<b>\$8.047,60</b>	<b>\$76.430,69</b>	<b>\$34.050,23</b>	<b>\$89.095,71</b>

MARGEN BRUTO	59,93%	64,16%	69,39%	75,15%	80,83%
MARGEN OPERACIONAL	9,24%	18,08%	30,88%	44,45%	57,62%
MARGEN NETO	4,12%	10,59%	19,61%	29,04%	38,09%

### GASTOS GENERALES

GASTOS MENSUALES			
Descripción	Precio	Cantidad	Costo Total
Teléfono	\$100,00	1	\$100,00
Internet	\$60,00	1	\$60,00
Servicios Mantenimiento	\$200,00	1	\$200,00
Electricidad	\$300,00	1	\$300,00
Suministros de oficina	\$100,00	1	\$100,00
Suministros de limpieza	\$150,00	1	\$150,00
<b>Total costos Fijos</b>			<b>\$910,00</b>

Descripción	GASTOS ANUALES				
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Teléfono	\$1.200,00	\$1.245,12	\$1.291,94	\$1.340,51	\$1.390,92
Internet	\$720,00	\$747,07	\$775,16	\$804,31	\$834,55
Servicios de mantenimiento	\$2.400,00	\$2.490,24	\$2.583,87	\$2.681,03	\$2.781,83
Electricidad	\$3.600,00	\$3.735,36	\$3.875,81	\$4.021,54	\$4.172,75
Suministros de oficina	\$1.200,00	\$1.245,12	\$1.291,94	\$1.340,51	\$1.390,92
Suministros de limpieza	\$1.800,00	\$1.867,68	\$1.937,90	\$2.010,77	\$2.086,37
Nómina Administrativa	\$218.094,42	\$237.779,62	\$243.140,16	\$248.274,01	\$252.333,64
Inversión en mercadeo	\$54.000,00	\$55.080,00	\$56.181,60	\$57.305,23	\$58.451,34
<b>TOTAL</b>	<b>\$283.014,42</b>	<b>\$304.190,21</b>	<b>\$311.078,38</b>	<b>\$317.777,91</b>	<b>\$323.442,32</b>

## Anexo 7. Estado de situación financiera y de flujo de efectivo proyectado

### ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA PROYECTADO

	0	1	2	3	4	5
<b>ACTIVOS</b>	<b>72.095,51</b>	<b>21.625,29</b>	<b>255.556,09</b>	<b>514.142,10</b>	<b>996.124,76</b>	<b>1.626.614,64</b>
<b>Corrientes</b>	<b>37.993,04</b>	<b>22.736,32</b>	<b>56.667,13</b>	<b>115.253,14</b>	<b>597.235,79</b>	<b>763.725,67</b>
Efectivo	-	1.059,87	230.005,84	305.823,62	456.508,09	752.514,13
Cuentas por Cobrar	-	230.005,84	305.823,62	456.508,09	752.514,13	1.584.176,61
Inventarios Prod. Terminados	168.992,30	169.000,75	185.900,82	204.490,90	224.939,99	247.433,99
Inventarios Materia Prima	169.000,75	122.669,86	134.936,85	148.430,53	163.273,58	179.600,94
<b>No Corrientes</b>	<b>34.102,46</b>	<b>98.888,96</b>	<b>98.888,96</b>	<b>98.888,96</b>	<b>98.888,96</b>	<b>98.888,96</b>
Propiedad, Planta y Equipo	432.702,46	432.702,46	432.702,46	432.702,46	432.702,46	432.702,46
Depreciación acumulada	-	35.213,50	35.213,50	35.213,50	35.213,50	35.213,50
Intangibles	1.400,00	1.400,00	1.400,00	1.400,00	1.400,00	1.400,00
<b>PASIVOS</b>	<b>82.286,29</b>	<b>18.094,42</b>	<b>37.779,62</b>	<b>43.140,16</b>	<b>48.274,01</b>	<b>52.333,64</b>
<b>Corrientes</b>	<b>-</b>	<b>18.094,42</b>	<b>37.779,62</b>	<b>43.140,16</b>	<b>48.274,01</b>	<b>52.333,64</b>
Cuentas por pagar proveedores	-	-	-	-	-	-
Sueldos por pagar	-	218.094,42	237.779,62	243.140,16	248.274,01	252.333,64
<b>No Corrientes</b>	<b>82.286,29</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
Deuda a largo plazo	182.286,29	-	-	-	-	-
<b>PATRIMONIO</b>	<b>60.000,00</b>	<b>82.763,98</b>	<b>33.294,26</b>	<b>28.320,72</b>	<b>80.355,70</b>	<b>26.125,81</b>
Capital	360.000,00	360.000,00	360.000,00	360.000,00	360.000,00	360.000,00
Utilidades retenidas	-	22.763,98	73.294,26	168.320,72	320.355,70	566.125,81
<b>Valoración Empresa</b>	<b>42.286,29</b>	<b>0.858,41</b>	<b>71.073,88</b>	<b>71.460,87</b>	<b>28.629,71</b>	<b>178.459,45</b>

### Estructura de Capital

Años	0	1	2	3	4	5
<b>Estructura de Capital</b>						
Deuda	33,61%	36,30%	35,43%	31,52%	26,74%	21,41%
Capital	66,39%	63,70%	64,57%	68,48%	73,26%	78,59%

### ESTADO DE FLUJOS DE EFECTIVO PROYECTADO

	Inicial	AÑO	AÑO	AÑO	AÑO	AÑO
	0	1	2	3	4	5
<b>Actividades Operacionales</b>	<b>85.141,42</b>	<b>57.757,76</b>	<b>08.027,40</b>	<b>86.692,65</b>	<b>36.260,73</b>	<b>876.664,49</b>
Utilidad Neta	-	22.763,98	73.294,26	168.320,72	320.355,70	566.125,81
Depreciaciones y amortización	-	5.213,50	5.213,50	5.213,50	5.213,50	5.213,50
Depreciación	-	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00
Amortización	-	-	-	-	-	-
- Δ CxC	-	-	-	-	-	-
- Δ Inventario PT	- 169.000,75	- 16.900,07	- 18.590,08	- 20.449,09	- 22.494,00	247.433,99
- Δ Inventario MP	- 16.140,67	- 1.614,07	- 1.775,47	- 1.953,02	- 2.148,32	23.631,56
+ Δ CxP PROVEEDORES	-	-	-	-	-	-
+ Δ Sueldos por pagar	-	218.094,42	19.685,19	5.360,54	5.133,85	4.059,63
<b>Actividades de Inversión</b>	<b>56.085,00</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
- Adquisición PPE y intangibles	- 356.085,00	-	-	-	-	-
<b>Actividades de Financiamiento</b>	<b>42.286,29</b>	<b>28.811,79</b>	<b>2.209,63</b>	<b>6.008,17</b>	<b>0.254,69</b>	<b>45.002,01</b>
+ Δ Deuda Largo Plazo	182.286,29	- 28.811,79	- 32.209,63	- 36.008,17	- 40.254,69	- 45.002,01
+ Δ Capital	360.000,00	-	-	-	-	-
<b>INCREMENTO NETO EN EFECTIVO</b>	<b>1.059,87</b>	<b>228.945,97</b>	<b>75.817,77</b>	<b>150.684,47</b>	<b>296.006,04</b>	<b>831.662,48</b>
EFECTIVO PRINCIPIOS DE PERIODO	-	1.059,87	230.005,84	305.823,62	456.508,09	752.514,13
<b>TOTAL EFECTIVO FINAL DE PERIODO</b>	<b>1.059,87</b>	<b>230.005,84</b>	<b>305.823,62</b>	<b>456.508,09</b>	<b>752.514,13</b>	<b>1.584.176,61</b>

### DETALLE DE GASTOS

	INVERSIÓN EN MERCADO (ANUAL)				
Descripción	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Desarrollo e investigación de producto	\$4.000,00	\$4.080,00	\$4.161,60	\$4.244,83	\$4.329,73
Precios (descuentos)	\$5.000,00	\$5.100,00	\$5.202,00	\$5.306,04	\$5.412,16
Inversión en canal de distribución	\$5.000,00	\$5.100,00	\$5.202,00	\$5.306,04	\$5.412,16
Inversión en comunicación	\$40.000,00	\$40.800,00	\$41.616,00	\$42.448,32	\$43.297,29
Total Publicidad	\$54.000,00	\$55.080,00	\$56.181,60	\$57.305,23	\$58.451,34

### Anexo 8. Punto de Equilibrio, costo de oportunidad e índices financieros

LIQUIDEZ			Promedio					
			Industria	Evaluación				
Circulante	Activo Circulante	772095,506	4,24	2,5	Satisfactoria			
	Pasivo circulante	182286,292						
Prueba del Acido	Activo Circulante- Inventario	629954,681	2,89	1	Satisfactoria			
	Pasivo circulante	218094,422						
APALANCAMIENTO								
Razon de endeudamiento Deudas a activos totales	Deuda Total	182286,292	20%	33%	Satisfactoria			
	Activos Totales	921625,287						
Rotacion del interes ganado	EBIT	58022,1191	3,06	8	Deficiente			
	Cargos por intereses	18966,8231						
ACTIVIDADES								
Rotacion del inventario	Ventas	628148,425	2,15	9	Satisfactorio			
	Inventario	291670,606						
Promedio de cobranza	Cuentas por cobrar	230005,843	37	20	Regular			
	Ventas por día	628148,425						
Rotacion de activos fijos	Ventas	4962178,84	11,47	5	Satisfactorio			
	Activos fijos	432702,464						
Rotacion de activos totales	Ventas	4962178,84	5,38	2	Deficiente			
	Activos totales	921625,287						
RENTABILIDAD								
Rendimiento sobre los activos totales(ROA)	Ingreso Neto	628148,425	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	PROMEDIO
	Activos totales	921625,287	68%	80%	98%	125%	168%	108%
Rentabilidad sobre el patrimonio ROE	Utilidad neta	22763,9836	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	
	Patrimonio Total	360000	6%	20%	47%	89%	157%	64%

#### PUNTO DE EQUILIBRIO

Costos Variables por Producto				
Descripción	ENCAJES PARA MANUALIDADES	TELA BORDADA LENCERIA HOGAR	SERVICIO DE BORDADO	TELA BORDADA COMUNIDADES
<b>Total Costos Variables</b>	<b>0,26768</b>	<b>3,29076</b>	<b>2,65360</b>	<b>7,05200</b>

Costos Fijos	
Teléfono	\$1.200,00
Internet	\$720,00
Servicios de mantenimiento	\$2.400,00
Electricidad	\$3.600,00
Suministros de oficina	\$1.200,00
Suministros de limpieza	\$1.800,00
Nómina Administrativa	\$218.094,42
Inversión en mercadeo	\$54.000,00
<b>Total Costos Fijos</b>	<b>\$283.014,42</b>

<b>COSTO TOTAL</b>	<b>\$283.014,69</b>
--------------------	---------------------

Precio				
	MANUALIDADES	TELA BORDADA LENCERIA HOGAR	SERVICIO DE BORDADO	TELA BORDADA COMUNIDADES
<b>TOTAL</b>	<b>\$0,67</b>	<b>\$10,97</b>	<b>\$6,63</b>	<b>\$14,10</b>

PRECIO DE EQUILIBRIO				MARGEN TOTAL
Margen de contribución	0,40	7,68	3,98	7,05
Punto de equilibrio anual (unidades)	14807,31			
Punto de equilibrio anual (Dólares)	\$479.419,13			

#### COSTO DE OPORTUNIDAD

INDUSTRIA MANUFACTURERA O TEXTIL	Coficiente Beta	D/P	IMPUESTO
TEXTIL	0,99	0,21	11%

$$b_D = \frac{b_A}{1 + (1 - t) * \frac{D}{P}}$$

$$b_A = b_D * [1 + (1 - t) * \frac{D}{P}]$$

INDUSTRIA MANUFACTURERA O TEXTIL	Coficiente Beta Desapalancado	Coficiente Beta Apalancado
TEXTIL	0,8	1,0

Bono del Tesoro EE.UU. 5 años	1,66%
-------------------------------	-------

Riesgo País	11,92%
-------------	--------

Prima de Mercado	6,12%
------------------	-------

Costo de oportunidad Apalancado	19,67%
---------------------------------	--------

El bono del tesoro de EE.UU. se lo obtuvo de la página Web:  
<http://es.investing.com/rates-bonds/us-5-year-bond-yield>

El riesgo país se lo obtuvo de:  
[http://www.bce.fin.ec/resumen\\_ckeditor.php?ckeditor\\_value=riesgo\\_pais](http://www.bce.fin.ec/resumen_ckeditor.php?ckeditor_value=riesgo_pais)

La prima de mercado se sacó de:  
[http://papers.ssrn.com/sol3/cf.cfm?abstract\\_id=1480731](http://papers.ssrn.com/sol3/cf.cfm?abstract_id=1480731)  
 Updated data / Historical returns on alpbks, t bonds

El beta se obtuvo de las siguientes páginas:  
[http://papers.ssrn.com/sol3/cf.cfm?abstract\\_id=1480731](http://papers.ssrn.com/sol3/cf.cfm?abstract_id=1480731)  
<http://finance.yahoo.com>

La relación Deuda / Patrimonio se obtuvo de:  
[http://papers.ssrn.com/sol3/cf.cfm?abstract\\_id=1480731](http://papers.ssrn.com/sol3/cf.cfm?abstract_id=1480731)

La tasa de impuestos de los Estados Unidos se obtuvo de:  
[http://papers.ssrn.com/sol3/cf.cfm?abstract\\_id=1480731](http://papers.ssrn.com/sol3/cf.cfm?abstract_id=1480731)

**Anexo 9. Encuesta numero 1 (Encajes)**

ENCUESTA No. 1

FECHA :-----  
 SECTOR :-----  
 DIRECCION:-----  
 TELEFONO:-----  
 EMPRESA :-----

Esta encuesta es un estudio de mercado realizado por estudiantes de la carrera de Ingeniería en Negocios Internacionales de la Universidad de las Américas, cuyo objetivo es conocer el mercado de encajes de la ciudad de Quito. Por favor lea cuidadosamente la pregunta y conteste de acuerdo al tipo de la misma, seleccionando la moción que crea mas conveniente.

1.- ¿En su local se expende encajes bordados? Si su respuesta es no su encuesta termina aquí .Gracias

SI----- NO-----  
 ¿por que?.....  
 .....  
 .....

2.- ¿Distribuye usted encajes importados?.  
 SI ----- NO ----- AMBOS -----  
 ----

3.- En orden de importancia del 1 al 10 escoja los colores que mas se venden, siendo 1 el mas importante y 10 el de menor importancia:

BEIGE	BLANCO	VERDE
FUCSIA	NEGRO	CELESTE
ROSADO	GRIS	VERDE LIMON
TURQUESA	AZUL	AMARILLO
CARDENILLO	ROJO	MORADO

OTROS: ESPECIFIQUE-----  
 -----

4.- ¿Con respecto al ancho de los encajes , cual es el de mayor venta o de mayor requerimiento de sus clientes, por favor califique del 1-6 siendo 1 el más importante y 6 el menos importante?

1-2 cm -----  
 2-5 cm -----  
 5-10 cm -----  
 10-15 cm -----  
 15-20 cm -----  
 Mayor a 20 cm -----

5.- Marcar con una (X) ¿Cuantos metros de encaje vende mensualmente en su local?

10-50 m -----	50-100 m -----
101-150 m -----	151-200 m -----
201-300 m -----	301-400 m -----

6.- De las muestras presentadas califique con valores de 1 a 4 en orden de mayor venta siendo 1 la mas importante y 4 la menos importante.

a.- popelina -----	c.- organza -----
b.- guipur -----	d.- satin -----

7.- Señale los meses en que existe mayor demanda de los encajes bordados:

Enero	Mayo	Septiembre
Febrero	Junio	Diciembre
Marzo	Julio	
Abril	Agosto	

8.- ¿Enumere en orden de importancia los proveedores de encajes de la ciudad.

1.- -----  
 2.- -----  
 3.- -----  
 4.- -----  
 5.- -----

9.- ¿Que tipo de encaje prefiere?

NACIONAL ----- IMPORTADO ----- INDIFERENTE -----

¿Por que? -----  
 -----  
 -----  
 -----

10.- Califique del 1- 6 siendo 1 el mas importante y 6 el menos importante, cuales son las cualidades mas importantes para usted al momento de adquirir un encaje bordado:

DISEÑO -----  
 MARCA -----  
 COLOR -----  
 ANCHO -----  
 MATERIAL -----  
 PRECIO-----

**Anexo 10. Encuesta número 2 (telas bordadas)**

ENCUESTA No. 2

FECHA :-----  
 SECTOR :-----  
 DIRECCION:-----  
 TELEFONO:-----  
 EMPRESA :-----

Esta encuesta es un estudio de mercado realizado por estudiantes de la carrera de Ingeniería en Negocios Internacionales de la Universidad de las Américas, cuyo objetivo es conocer el mercado de telas bordadas de la ciudad de Quito.

Por favor lea cuidadosamente la pregunta y conteste de acuerdo al tipo de la misma, seleccionando la moción que crea mas conveniente.

1.- ¿ Usa usted para la confección de sus artículos telas bordadas? Si su respuesta es no la encuesta se termina aquí. Gracias

SI---- NO----  
 OCACIONALMENTE.....  
 ¿por que?.....  
 .....  
 .....

2.- ¿La tela que usted consigue es nacional o importada?  
 Nacional ----- Importada -----

3.- En orden de importancia del 1 al 10 escoja los colores que mas se oferta en el mercado, siendo 1 el mas importante y 10 el de menor importancia:

BEIGE	BLANCO	VERDE
FUCSIA	NEGRO	FRESA
ROSADO	MAIZ	VERDE LIMON
TURQUESA	AZUL	AMARILLO
CARDENILLO	ROSA	MORADO

OTROS: ESPECIFIQUE-----  
 .....  
 ¿por que?.....  
 .....  
 .....

4.- ¿Con respecto al ancho de telas bordadas , cual es el de su mayor requerimiento?, por favor califique del 1-6 siendo 1 el más importante y 6 el menos importante.

130 cm -----	180 cm -----
140 cm -----	200 cm -----
150 cm -----	240 cm -----
175 cm -----	

¿por que?.....  
 .....  
 .....

6.- Marcar con una (X) ¿ Cuantos metros de tela bordada compra usted segun los intervalos de tiempo descritos en la pregunta 5 ?

10-50 m -----	50-100 m -----
101-150 m -----	151-200 m -----
201-300 m -----	301-400 m -----
401-500 -----	MAS DE 500 m -----

¿por que?.....  
 .....  
 .....

7.- ¿ Cuales son los lugares de frecuencia de compra de telas bordadas?

1.- -----  
 2.- -----  
 3.- -----  
 4.- -----  
 5.- -----

Porque adquiere en estos lugares las telas bordadas:

.....  
 .....  
 .....

8.- Para que usted este dispuesto a comprar tela bordada cual de los siguientes criterios es el mas importante , seleccione del 1- 5 siendo 1 el mas importante y 5 el menos importante :

DISEÑO -----	ANCHO -----
MARCA -----	MATERIAL -----
COLOR -----	PRECIO-----

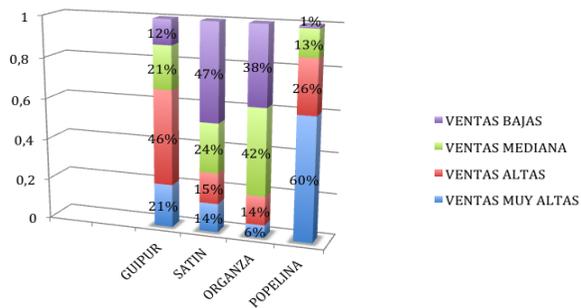
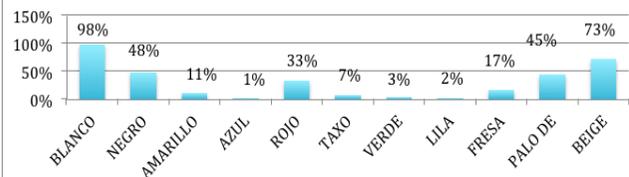
¿por que?.....  
 .....  
 .....

9.-¿ Cual es el material de su preferencia a la hora de comprar telas bordadas? Aquí termina la encuesta.

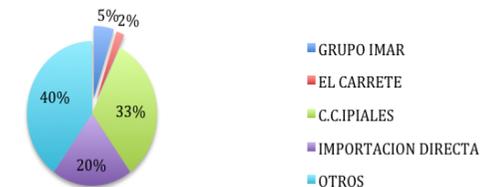
A.- POLIESTER -----	B.- GUIPUR -----
C.- POLI ALGODON -----	D.- ALGODON,-----

Anexo 11. Resultados encuesta número 1 (Encajes)

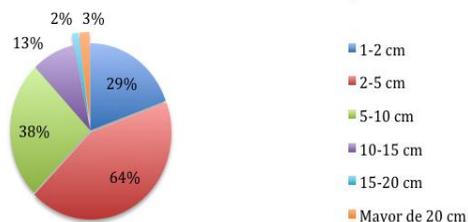
**LOS COLORES DE ENCAJE DE MAYOR VENTA**



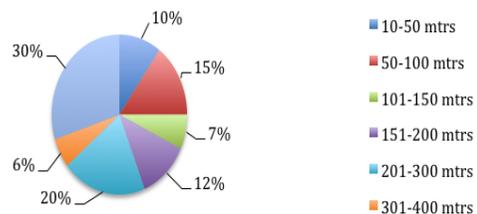
**LUGARES DE ADQUISICIÓN DEL PRODUCTO**



**PREFERENCIA DE ANCHO DE ENCAJES**



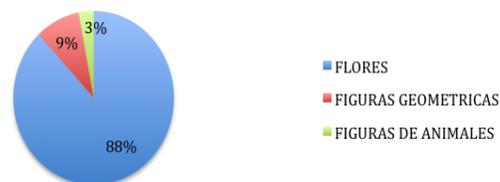
**METROS DE ENCAJE VENDIDOS APROXIMADAMENTE AL MES**



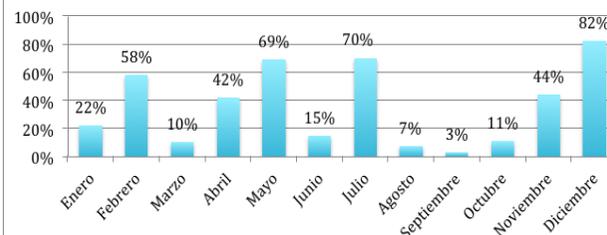
**DISTRIBUIDORES DE ENCAJES IMPORTADO**



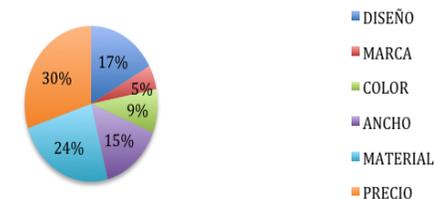
**TIPO DE DISEÑO PREDILECTO**



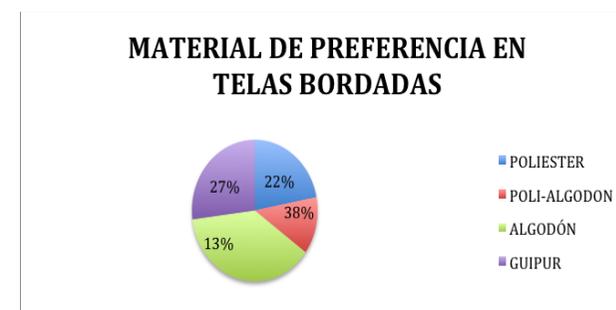
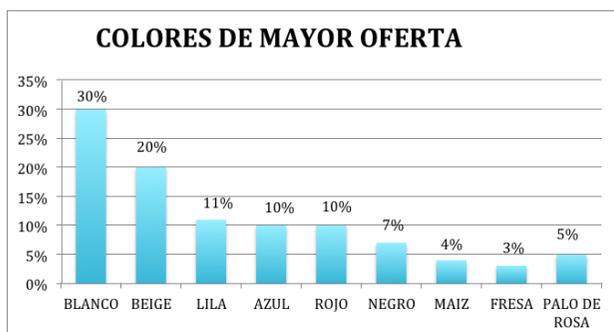
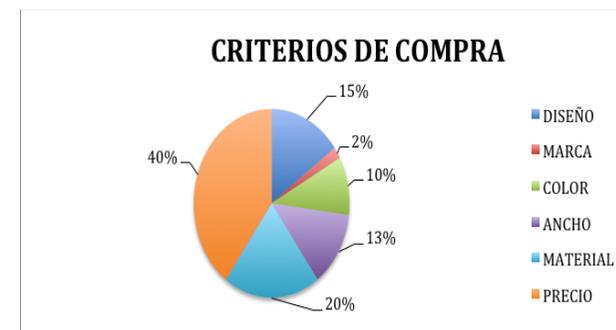
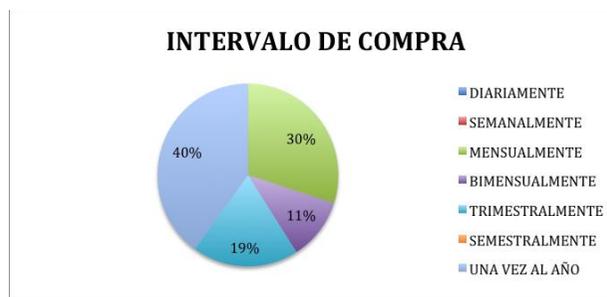
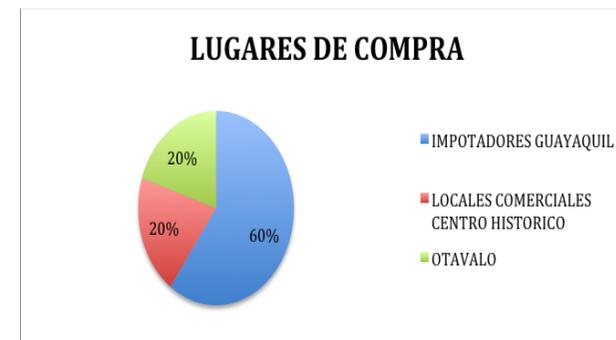
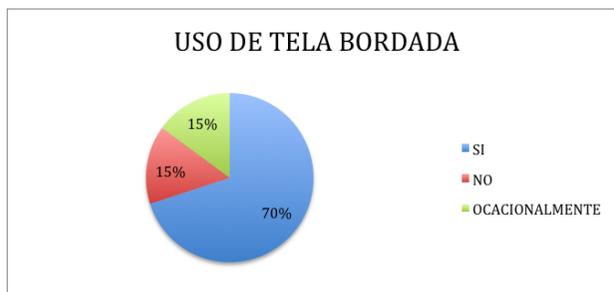
**MESES CON MAYOR DEMANDA**



**CUALIDADES DE ENCAJE QUE PREFIERE EL CLIENTE**



Anexo 12. Resultados encuesta número 2. (Telas Bordadas)



---