



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA ELABORACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE  
COLCHAS ARTESANALES, EN LA CIUDAD DE QUITO

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

Profesor/a guía

Carol Elisa Proaño Pérez

MSc. Ing. CPA

Autor

Andrea del Rosario Acosta Suasti

Año

2016

## **DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA**

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

---

Carol Elisa Proaño Pérez

MSc. Ing. CPA

C.I. 171639286

## **DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE**

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

---

Andrea del Rosario Acosta Suasti

C.I. 1715515951

## AGRADECIMIENTOS

Agradezco a mis padres por su amor y apoyo durante todas las etapas de mi vida.

Andrea

## DEDICATORIA

Dedico este trabajo a mi esposo y a mis hijos, que han sido la motivación para culminar mi carrera universitaria.

Andrea

## RESUMEN

El presente trabajo, pretende analizar la factibilidad de implementar una empresa dedicada a la fabricación y comercialización de colchas artesanales en la ciudad de Quito, debido a la baja competencia y fuerte demanda de este tipo de productos.

Normalmente las colchas son fabricadas de manera industrial bajo matrices ya establecidas por los fabricantes; sin embargo, la empresa Kuiltext creará productos con un diseño único y personalizado de acuerdo a los gustos y preferencias del cliente.

Las colchas ofrecidas irán desde una plaza hasta dos y media plazas, de acuerdo al estudio de mercado realizado, los diseños, colores y calidad de los productos varían de acuerdo a la preferencia del consumidor, ya que en cada uno de los hogares las colchas de Kuiltext serán diferentes.

La producción de las colchas se realizará en la ciudad de Quito, la planta estará ubicada en el sector centro sur de la ciudad, debido a la cercanía que se mantiene con los proveedores al igual que las diferentes rutas de acceso que mantiene la empresa. La comercialización de los productos se realizará a través de visitas a los principales comerciantes intermediarios, grandes almacenes sin dejar de lado al consumidor final.

La inversión inicial será recuperada en dos años y estará financiada en un 60% por capital propio. Al final de este trabajo se puede encontrar las recomendaciones y conclusiones para la puesta en marcha del proyecto, de acuerdo a todo el proceso de investigación realizado.

## **ABSTRACT**

This paper aims to analyze the feasibility of implementing a company dedicated to the manufacture and merchandizing of handmade quilts in Quito, due to a low competition and a high demand of this kind of product.

Normally quilts are made industrially and under already established matrices. The company Kuiltex on the other side will create products with a unique and personalized design, according with the customers' preferences.

Quilts offer will range from single size up to queen size, according with the market survey; designs, colors and quality of the product may vary according with the customers' preferences because in each home, Kuiltex quilts will be different.

Quilts production will take place in Quito; the plant will be located in south central sector of the city, due to the proximity maintained with suppliers and the different paths that the company maintains. The merchandizing will be through visits to dealers, department stores without neglecting the final consumer.

The initial investment will be recovered in 2 years and will be financed 60% by equity. At the end of this work, can be found the conclusions and recommendations for the implementation of the project, according to all the research process made.

## ÍNDICE

CAPÍTULO I .....	1
INTRODUCCIÓN .....	1
1.1. OBJETIVO GENERAL .....	2
1.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	2
1.3. JUSTIFICACIÓN DEL TRABAJO .....	2
CAPÍTULO II .....	3
LA INDUSTRIA, LA COMPAÑÍA Y LOS PRODUCTOS O SERVICIOS .....	3
2.1 LA INDUSTRIA .....	3
2.1.1 Tendencias de la industria .....	3
2.1.2 Estructura de la industria .....	5
2.1.3 Factores económicos y regulatorios .....	6
2.1.4 Canales de distribución .....	8
2.1.5 Las cinco fuerzas de Porter .....	10
2.2. La Compañía y el Concepto de Negocio .....	13
2.2.1 La idea y el modelo de negocio .....	13
2.2.2 Estructura legal de la empresa .....	13
2.2.3 Misión, visión y objetivos .....	16
2.3 El producto y/o servicio .....	17
2.4 Estrategia de ingreso al mercado y crecimiento .....	19
2.4.1 Estrategias de ingreso al mercado .....	19

2.5 Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE) .....	20
<b>CAPÍTULO III .....</b>	<b>24</b>
<b>INVESTIGACIÓN DE MERCADO Y SU ANÁLISIS .....</b>	<b>24</b>
3.1. Mercado relevante y cliente potencial .....	25
3.2. Segmentación de mercado y mercado objetivo .....	26
3.2.1 Tamaño del mercado y tendencias .....	54
3.3. La competencia y sus ventajas .....	56
3.4. Participación de mercados y ventas de la industria.....	56
3.5. Evaluación del mercado durante la implementación .....	57
<b>CAPÍTULO IV.....</b>	<b>58</b>
<b>PLAN DE MARKETING .....</b>	<b>58</b>
4.1. Estrategia general de marketing .....	58
4.2. Política y estrategia de precio .....	58
4.3 Tácticas de ventas .....	59
4.4. Política de servicio al cliente y garantías .....	60
4.5. Promoción y publicidad.....	60
4.6. Distribución.....	62
<b>CAPITULO V.....</b>	<b>64</b>
<b>DISEÑOS DE PLANES DE DESARROLLO .....</b>	<b>64</b>
5.1. Estado actual de desarrollo y actividades pendientes .....	64
5.2. Dificultades y riesgos .....	64

5.3. Mejoramiento del producto y nuevos productos .....	65
5.4. Costos de desarrollo proyectados .....	66
5.5. Propiedad intelectual (patentes, licencias) .....	66
<b>CAPÍTULO VI.....</b>	<b>68</b>
<b>PLAN DE OPERACIONES Y PRODUCCIÓN.....</b>	<b>68</b>
6.1. Estrategia de operaciones .....	68
6.2. Ciclo de operaciones.....	70
6.3. Requerimientos de equipos y herramientas .....	74
6.4. Instalaciones y mejoras .....	75
6.5. Localización geográfica y requerimientos de espacio físico .....	76
6.5.1. Macro localización.....	76
6.5.2. Micro localización.....	77
6.6. Capacidad de almacenamiento y manejo de inventarios .....	77
6.7. Aspectos regulatorios legales.....	80
<b>CAPÍTULO VII.....</b>	<b>81</b>
<b>EQUIPO GERENCIAL .....</b>	<b>81</b>
7.1 Estructura organizacional .....	81
7.1.1 Organigrama .....	81
7.2 Personal administrativo clave y sus responsabilidades .....	82
7.2.1 Descripciones de funciones .....	82
7.2.2 Equipo de trabajo .....	87

7.3 Compensación a administradores, inversionistas y accionistas	89
7.4 Políticas de empleo y beneficio.....	89
<b>CAPÍTULO VIII.....</b>	<b>92</b>
<b>CRONOGRAMA GENERAL .....</b>	<b>92</b>
8.1. Actividades necesarias para poner el negocio en marcha.....	92
8.2. Diagrama de GANTT.....	92
8.3. Riesgos e imprevistos .....	94
<b>CAPÍTULO IX.....</b>	<b>96</b>
<b>RIESGOS CRÍTICOS, PROBLEMAS Y SUPUESTOS.....</b>	<b>96</b>
9.1. Supuestos y Criterios Utilizados .....	96
9.2 Riesgos y problemas principales .....	97
<b>CAPÍTULO X.....</b>	<b>99</b>
<b>PLAN FINANCIERO .....</b>	<b>99</b>
10.1. Inversión Inicial.....	99
10.2. Fuente de Ingresos.....	99
10.3 Estado de resultados actual y proyectado.....	100
10.4 Balance general actual y proyectado.....	102
10.5 Estado de flujo de efectivo actual y proyectado .....	104
10.6 Costos Fijos y Variables .....	106
10.7 Margen bruto y margen operativo .....	106
10.8 Punto de equilibrio .....	107

10.9. Control de costos importantes .....	109
10.10 Valuación.....	111
<b>CAPÍTULO XI.....</b>	<b>114</b>
<b>PROPUESTA DE NEGOCIO.....</b>	<b>114</b>
11.1. Financiamiento deseado .....	114
11.2. Estructura de capital y deuda buscada .....	114
11.3. Capitalización .....	114
11.4. Uso de Fondos .....	115
11.5. Retorno del Inversionista.....	115
<b>CAPÍTULO XII.....</b>	<b>116</b>
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b>	<b>116</b>
12.1. CONCLUSIONES .....	116
12.2. RECOMENDACIONES .....	116
<b>REFERENCIAS .....</b>	<b>118</b>

## Índice de Tablas

Tabla 1. Estructura de la industria textil en el Ecuador 2013.....	5
Tabla 2. Principales empresas del mercado nacional.....	6
Tabla 3. Entidades que intervienen en la constitución de una empresa .....	14
Tabla 4. Factores que identifican al producto .....	17
Tabla 5. Matriz EFE .....	20
Tabla 6. Análisis de la población.....	24
Tabla 7. Identificación de las empresas competidoras, productos sustitos y necesidad .....	26
Tabla 8. Segmentación de mercado.....	26
Tabla 9. Estratos de Nivel Socioeconómico .....	28
Tabla 10: ¿Con que frecuencia renueva su colcha? .....	30
Tabla 11: Cuando renueva su colcha ¿Cuántas unidades compra?.....	31
Tabla 12: Orden de importancia abrigo .....	32
Tabla 13: Orden de importancia decoración.....	33
Tabla 14: Orden de importancia regalo .....	34
Tabla 15: Orden de importancia por temporada.....	35
Tabla 16: Utilización de colcha artesanal .....	36
Tabla 17: ¿Cuál es el material que prefiere para su colcha?.....	37
Tabla 18: ¿Su preferencia en cuanto al diseño de la colcha? .....	38
Tabla 19: Con respecto al reverso de su colcha lo prefiere .....	39
Tabla 20: Orden de importancia de características: Durabilidad .....	40
Tabla 21: Orden de importancia de características: Diseño y colores .....	41
Tabla 22: Orden de importancia de características: Acorde a la habitación .....	42
Tabla 23: Orden de importancia de características: Precio .....	43
Tabla 24: ¿Cuál sería el complemento ideal de la colcha? .....	44
Tabla 25: ¿Dónde realiza la compra de su colcha?.....	45
Tabla 26: Lugar donde adquiere su colcha .....	46
Tabla 27: Problema con la última compra .....	47

Tabla 28: Medio de pago .....	48
Tabla 29: ¿En qué sector le gustaría encontrar el producto? .....	49
Tabla 30: Medio publicitario para enterarse del producto .....	50
Tabla 31: Camas de 1 a 1½ plaza.....	51
Tabla 32: Camas de 2 a 2½ plazas.....	52
Tabla 33: ¿Qué servicio post-venta le gustaría recibir?.....	53
Tabla 34: Tamaño del mercado .....	54
Tabla 35: Frecuencia de Compra .....	54
Tabla 36: Demanda en unidades .....	55
Tabla 37: Demanda en unidades .....	55
Tabla 38: Producción principales competidores .....	56
Tabla 39: Proyección de la oferta.....	57
Tabla 40: Demanda insatisfecha.....	57
Tabla 41: Política y estrategia de precio.....	59
Tabla 42: Promoción y publicidad .....	61
Tabla 43: Distribución .....	62
Tabla 44 Dificultades y riesgos .....	65
Tabla 45 Análisis de costos de la materia prima de las colchas Kuiltex.....	69
Tabla 46: Análisis de proveedores de materia prima.....	70
Tabla 47: Equipos y materiales para el proceso de producción.....	74
Tabla 48: Análisis de días y horas laborables en el año.....	78
Tabla 49: Análisis de capacidad de producción en base al análisis de tiempos estándar.....	79
Tabla 50: Capacidad de Producción de la planta en base al crecimiento establecido.....	79
Tabla 51: Responsabilidades y funciones del Gerente Administrador .....	82
Tabla 52: Responsabilidades y funciones del Coordinador de Producción.....	83
Tabla 53: Responsabilidades y funciones del Diseñador .....	85
Tabla 54: Responsabilidades y funciones del Operario de Producción .....	86
Tabla 55: Responsabilidades y funciones del Coordinador de Ventas .....	87

Tabla 56: Salarios del Personal de Kuiltex .....	89
Tabla 57: Matriz de Riesgos e Imprevistos.....	94
Tabla 58: Matriz de Riesgos y Problemas Identificados .....	97
Tabla 59 Inversión Inicial .....	99
Tabla 60 Fuentes de Ingreso .....	99
Tabla 61 Presupuesto de Ingresos.....	100
Tabla 62 Estado de Costos de Producción .....	100
Tabla 63 Estado de Resultados .....	101
Tabla 64 Balance General.....	102
Tabla 65 Flujo de Caja .....	103
Tabla 66 Flujo Neto de Fondos .....	104
Tabla 67 Flujo Neto de Fondos del Inversionista.....	105
Tabla 68 Clasificación de los Costos.....	106
Tabla 69 Márgenes escenario apalancado.....	106
Tabla 70 Punto de Equilibrio .....	107
Tabla 71 Utilidad .....	110
Tabla 72 Índices de Liquidez.....	110
Tabla 73 Índices de Rentabilidad .....	110
Tabla 74 Escenario Pesimista .....	111
Tabla 75 Escenario Normal.....	111
Tabla 76 Escenario Pesimista .....	112
Tabla 77 Cálculo del VAN .....	112
Tabla 78 TIR .....	113
Tabla 79 Periodo de retorno del proyecto .....	113
Tabla 80 Inversión Inicial .....	114
Tabla 81 Estructura del Capital y Deuda Buscada .....	114
Tabla 82 Capitalización .....	115
Tabla 83 CAPM.....	115
Tabla 84 WACC .....	115

## Índice de Figuras

Figura 1. Inflación del Ecuador 2010 - 2015.....	7
Figura 2. Producto Interno Bruto (PIB) del Ecuador (2010 – 2015) .....	8
Figura 3. Canales de distribución .....	9
Figura 4. Cinco fuerzas de Porter.....	10
Figura 5. Logotipo .....	18
Figura 6. Diseños.....	19
Figura 7: ¿Con que frecuencia renueva su colcha? .....	30
Figura 8: Cuando renueva su colcha ¿Cuántas unidades compra? .....	31
Figura 9: Orden de importancia.....	32
Figura 10: Orden de importancia decoración .....	33
Figura 11: Orden de importancia regalo .....	34
Figura 12: Orden de importancia por temporada.....	35
Figura 13: Utilización de colcha artesanal .....	36
Figura 14: ¿Cuál es el material que prefiere para su colcha?.....	37
Figura 15: ¿Su preferencia en cuanto al diseño de la colcha? .....	38
Figura 16: Con respecto al reverso de su colcha lo prefiere.....	39
Figura 17: Orden de importancia de características: Durabilidad .....	40
Figura 18: Orden de importancia de características: Diseño y colores .....	41
Figura 19: Orden de importancia de características: Acorde a la habitación .....	42
Figura 20: Orden de importancia de características: Precio .....	43
Figura 21: ¿Cuál sería el complemento ideal de la colcha? .....	44
Figura 22: ¿Dónde realiza la compra de su colcha?.....	45
Figura 23: Lugar donde adquiere su colcha .....	46
Figura 24: Problema con la última compra .....	47
Figura 25: Medio de pago .....	48
Figura 26: ¿En qué sector le gustaría encontrar el producto? .....	49
Figura 27: ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por su colcha? .....	51
Figura 28: Camas de 2 a 2½ plazas.....	52

Figura 29: ¿Qué servicio post-venta le gustaría recibir? .....	53
Figura 30 Venta a distribuidores.....	59
Figura 31. Diseños.....	66
Figura 32. Ciclo de operaciones.....	71
Figura 33 Proceso de manufactura de Colchas.....	72
Figura 34 Proceso de Comercialización .....	73
Figura 35. Planta de producción .....	75
Figura 36. Macro Localización .....	76
Figura 37. Micro Localización.....	77
Figura 38. Organigrama de la empresa Kuiltex .....	81
Figura 39 Punto de Equilibrio Colchas de 1 Plaza.....	107
Figura 40 Punto de Equilibrio Colchas de 1 1/2 Plaza.....	108
Figura 41 Punto de Equilibrio Colchas de 2 Plazas .....	108
Figura 42 Punto de Equilibrio Colchas de 2 1/2 Plazas .....	109

## **CAPÍTULO I**

### **INTRODUCCIÓN**

Este proyecto pretende analizar la factibilidad de producir y comercializar colchas artesanales, en la ciudad de Quito.

Actualmente los hogares ecuatorianos, buscan productos diferentes que se identifiquen con sus gustos y necesidades, convirtiéndolos en únicos y especiales, debido a estos antecedentes, la empresa Kuiltex ha creado una línea de lencería para el hogar, que se adapte a las preferencias de los miembros del hogar, permitiéndole contar con un sitio de descanso acorde a la personalidad de la persona.

El gobierno ecuatoriano, en los últimos años ha promovido la creación de nuevas empresas, disminuyendo las importaciones, en especial de los productos textiles; esto ha creado una oportunidad de negocio para pequeñas y grandes empresas que buscan a través de las inversiones locales, manufacturar sus propios productos en el país. La propuesta de negocio pretende analizar la creación de una empresa que comercialice colchas artesanales de origen ecuatoriano.

Las colchas serán elaboradas con telas nacionales llanas o estampadas que permitan crear patrones únicos. El diseño personalizado resaltará en el lado anverso de la colcha, mientras que el reverso llevará una tela llana que permitirá su uso de cualquier lado. La empresa se especializará en colchas para niños y adultos.

El taller para la elaboración estará ubicado en el centro sur de la ciudad de Quito, contará con productos terminados para fácil adquisición, pero también con telas, patrones e insumos para que el cliente pueda solicitar su producto de acuerdo al uso que le vaya a dar y a los colores de su preferencia.

### **1.1. OBJETIVO GENERAL**

Determinar la factibilidad de elaborar colchas artesanales, para comercializar en Quito y obtener una rentabilidad.

### **1.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Investigar y analizar la industria textil actual a fin de conocer los 5 principales oferentes de colchas artesanales.
- Realizar una investigación de mercado, que permita conocer la aceptación del producto para determinar si el proyecto es factible de implementación dentro de un año.
- Diseñar un plan de marketing que permita a Kuiltex posesionar su marca y productos dentro del primer año de funcionamiento
- Elaborar un plan de operaciones y producción con el fin de conocer la capacidad real de operación y disminuir la merma de producción mes a mes en un 3% durante el primer año.
- Estructurar dentro del primer trimestre, del funcionamiento del negocio, un equipo gerencial para la implantación del proyecto.
- Realizar la evaluación financiera del plan de negocios, a fin de determinar la rentabilidad del mismo y que esta sea mayor al 17%.

### **1.3. JUSTIFICACIÓN DEL TRABAJO**

En la actualidad, la industria textil ecuatoriana ha venido perdiendo terreno frente a productos extranjeros, que muchas veces son de mala calidad o producidos en serie. Las restricciones arancelarias y el apoyo estatal a la industria ecuatoriana, a través del cambio en la matriz productiva, ha generado oportunidades de desarrollo de pequeñas empresas, especialmente las relacionadas con la industria textil.

Es por eso que este tema, se enfoca en la creación de una empresa dedicada a la manufactura de colchas artesanales con diseños personalizados, para comercializar y competir con empresas establecidas y productos fabricados en serie. Finalmente, se determinará si es posible y rentable la elaboración y comercialización de este tipo de productos.

## **CAPÍTULO II**

### **LA INDUSTRIA, LA COMPAÑÍA Y LOS PRODUCTOS O SERVICIOS**

#### **2.1 LA INDUSTRIA**

El sector de lencería para el hogar ha logrado un gran desarrollo con el pasar del tiempo, transformando diseños e introduciendo nuevos productos. (PRO ECUADOR, 2014). De acuerdo al Código de Clasificación Industrial Internacional Uniforme CIIU4, el proyecto se encuentra bajo código C1392 que hace referencia a “Fabricación de artículos confeccionados de materiales textiles, excepto prendas de vestir”. El producto específico, es definido por el CPC 27140.01.1 “colchas de cualquier materia textil, excepto de punto o ganchillo”. En el Ecuador, existen 11.006 establecimientos de manufactura textil, de los cuales el 8,2% corresponde a la manufactura de productos textiles excepto prendas de vestir. (INEC, 2014)

##### **2.1.1 Tendencias de la industria**

En el Ecuador la industria textil ha tenido un constante crecimiento, confeccionando productos provenientes de fibras como el algodón, lana, seda poliéster, nylon; convirtiéndose en una de las “actividades económicas más importantes para el país, generando empleo a más de 46.240 artesanos y ocupando el segundo lugar en el sector manufacturero; seguido de los alimentos, bebidas y trabajo en generación de empleo directo” (PRO ECUADOR , 2014).

La industria textil ha tenido una gran transformación debido al apoyo por parte de entidades gubernamentales, que buscan como objetivo “promover y apoyar el crecimiento y la competitividad de las Mipymes y de los artesanos, como actores estratégicos de la economía nacional y beneficiarios directos del Cambio de la Matriz Productiva” (Ministerio de Industrias y Productividad , 2014).

Con respecto a la producción de lencería para el hogar, este subsector se ha especializado para obtener una mayor diversificación, generando un alto crecimiento dentro del sector textil y una participación considerable frente a los productos importados, según datos de la revista líderes de enero del 2015, la industria textil ecuatoriana viene creciendo en un promedio del 3% anual, y esto también está alineada a la buena aceptación del consumidor local a productos nacionales, según datos de la misma publicación, el 70% de los productos ofrecidos en cadenas de supermercados, como Megamaxi, son de origen local.

De acuerdo a la Asociación de Industriales Textiles del Ecuador bajo el estudio realizado por PRO ECUADOR, en el primer cuatrimestre del año 2014 se exportó 440 toneladas de ropa de hogar equivalentes en términos FOB a USD 3 millones. (PRO ECUADOR , 2014).

El subsector de lencería para el hogar, cubre la demanda de las industrias hoteleras y en general de los hogares; los productos deben ser confeccionados con altos estándares y acorde a las preferencias del consumidor, tanto en diseño como en materiales. A continuación, el detalle de los principales productos que se ofertan:

- Sábanas
- Edredones
- Cobertores
- Cobijas
- Cobijas de alpaca
- Manteles
- Tapices
- Toallas
- Menaje de cocina
- Visillos (cortinas)

El desarrollo de nuevas tendencias y la demanda tanto nacional como internacional, han hecho que este subsector desarrolle nuevos productos y utilice otro tipo de fibras a las utilizadas comúnmente; por ejemplo y como parte de la responsabilidad ambiental, los consumidores hoy en día pueden contar con prendas de alta calidad producidas con fibras recicladas. (PRO ECUADOR , 2014).

### 2.1.2 Estructura de la industria

El sector textil se conforma por diferentes productos y servicios que se ofrecen en el mercado ecuatoriano, este tipo de industria se divide en dos grandes grupos como son el de manufactura y el de servicios textiles, esta información se desglosa en la siguiente tabla:

Tabla 1. Estructura de la industria textil en el Ecuador 2013

GRUPO TEXTIL	PRODUCTO O SERVICIO	PORCENTAJE (%)
MANUFACTURA	FABRICACIÓN DE PRENDAS DE VESTIR	74,20%
	FABRICACIÓN DE MATERIALES TEXTILES (EXCEPTO PRENDAS DE VESTIR)	8,20%
	FABRICACIÓN DE CALZADO	8,10%
	OTRAS ACTIVIDADES (ELABORACIÓN DE MALETAS, TAPICES, COBIJAS, ALFOMBRAS)	9,50%
	<b>TOTAL</b>	<b>100,00%</b>
SERVICIOS	REPARACIÓN DE CALZADO	56,00%
	LAVADO Y LIMPIEZA DE PRODUCTOS TEXTILES	44,00%
	<b>TOTAL</b>	<b>100,00%</b>

Adaptado de: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC, 2013)

La tabla a continuación detalla las principales empresas y los productos que ofrecen dentro del subsector de lencería para el hogar:

Tabla 2. Principales empresas del mercado nacional

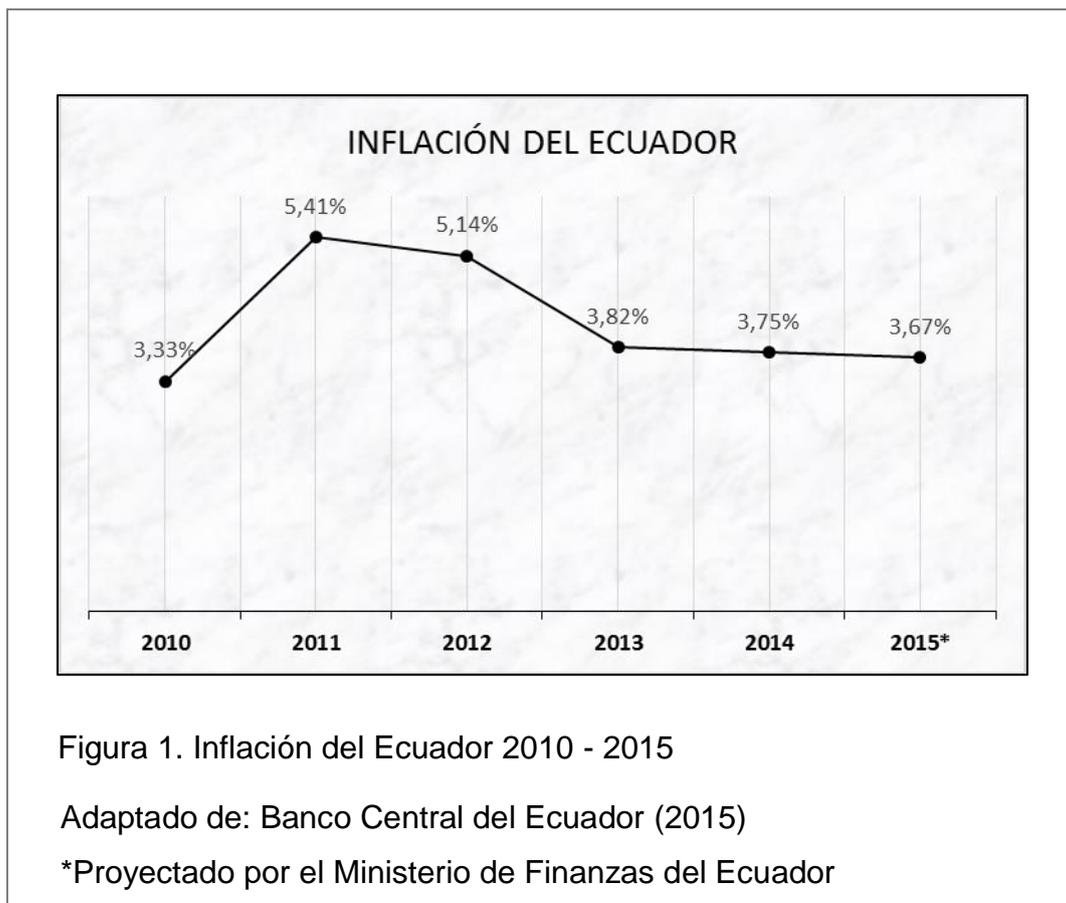
EMPRESAS ECUATORIANAS	PRODUCTOS
PINTEX	Sábanas
	Edredones
	Duvets (cobertores)
	Manteles (línea ecológica)
DELLTEX	Cobijas acrílico y poliéster
TEXTIL ECUADOR	Edredones
	Manteles
	Menaje de cocía
NOPERTI	Edredones
	Sábanas
INGA ALPACA	Cobijas de alpaca
	Edredones de alpaca
KALIDO	Edredones
	Cobijas
	Sábanas

Adaptado de: Instituto de Promoción de Exportaciones e inversiones (PRO ECUADOR , 2014)

### 2.1.3 Factores económicos y regulatorios

#### 2.1.3.1 Inflación del Ecuador

La inflación es un factor económico que mide el crecimiento de los productos y servicios que se comercializan en el Ecuador, y que impacta en mayor o menor medida en los bienes o servicios de los pequeños, medianos y grandes negocios, es por ello que en la siguiente figura se detalla la inflación para los últimos cinco años:

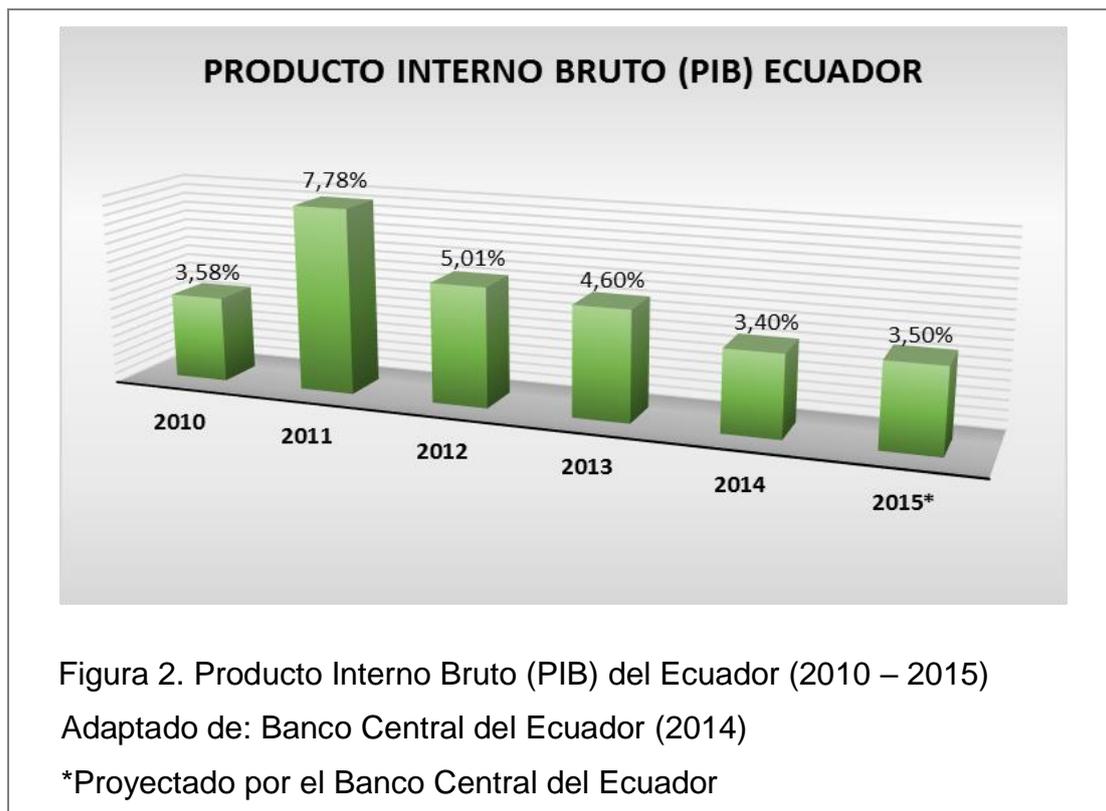


En la figura anterior se conoce que los porcentajes de inflación se han mantenido en un solo dígito al iniciar el año 2010 con 3,33%, aunque para el 2011 este porcentaje se incrementa a 5,41% (la más alta de los últimos cinco años).

Para el año 2014, la inflación se ubica en 3,75% y para el 2015 se estima una cifra del 3,67%. En este sentido, este tipo de indicador demuestra el incremento de los precios en los bienes o servicios que podrían afectar el poder adquisitivo de los consumidores potenciales. (Banco Central del Ecuador, 2015)

### 2.1.3.2 Producto Interno Bruto (PIB)

El PIB (Producto Interno Bruto) se considera como un indicador de crecimiento de la economía de un país, que en el caso del Ecuador este porcentaje no ha presentado una mayor variabilidad durante los últimos cinco años desde el 2010:



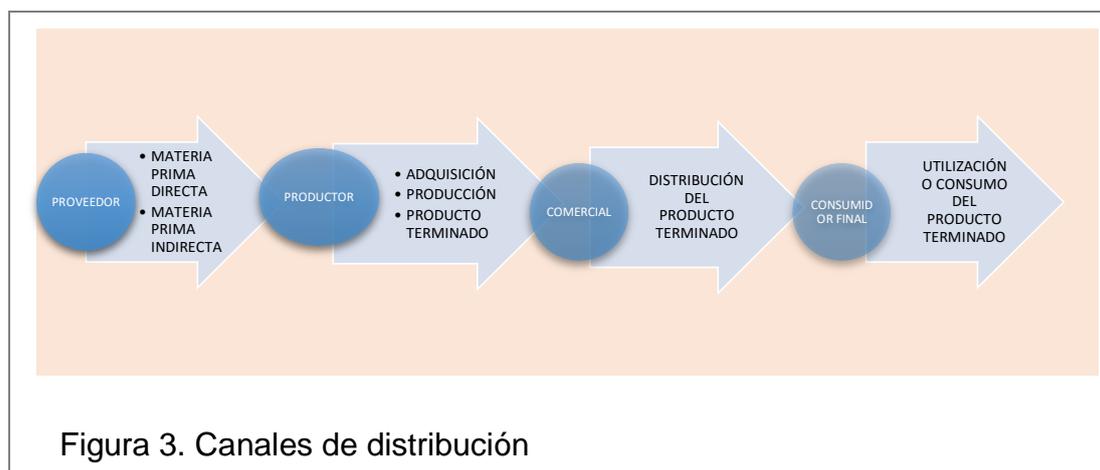
En la figura anterior se observa que el PIB (Producto Interno Bruto) en el Ecuador ha tenido un repunte significativo en el 2011 cuyo porcentaje ascendió a 7,78%, no obstante, este indicador ha ido disminuyendo para los años posteriores llegando al 3,40% para el año 2014.

Se conoce también que la proyección para el 2015 establecidas por el Banco Central del Ecuador (BCE) es del 3,50%. Estos datos demuestran que existe un crecimiento moderado de la economía ecuatoriana y cuyo impacto involucra a las empresas y consumidores existentes dentro del territorio genera, incluyendo al sector artesanal donde cuyo desarrollo es vital para el crecimiento permanente de la economía ecuatoriana. (Banco Central del Ecuador, 2015).

#### **2.1.4 Canales de distribución**

Es importante mencionar la cadena de valor relacionada a la fabricación de colchas. Empieza por la búsqueda y selección de proveedores de materia prima a nivel nacional.

Luego está la negociación con el proveedor y el traslado de la mercadería a la fábrica, la manufactura del producto como tal, promoción de la marca y finalmente la entrega al cliente, es decir la comercialización. Conocida la cadena de valor, es importante determinar la estructura del canal de distribución de acuerdo a la siguiente figura:



La función principal del productor es la manufactura para introducir el producto al mercado local, así como distribuir a mayoristas. Los intermediarios son el punto de conexión entre el productor y el mayorista, recibiendo por ello una comisión en función del producto vendido. El mayorista es considerado el cliente que consume un producto en grandes cantidades.

Los distribuidores constituyen el agente que se encarga de la venta del bien al consumidor final. En Ecuador, se pueden distinguir diferentes cadenas de comercialización:

- Grandes almacenes e Hipermercados (De Prati, Megamaxi, y Mi comisariato)
- Tiendas de ropa múltiples (Etafashion, Rose)
- Minoristas independientes (Locales en centros comerciales que distribuyen diferentes marcas)
- Minoristas exclusivos (tiendas que comercializan un solo tipo de marca)
- Centros comerciales populares (BBB, Ipiales, Mercados)

No es muy habitual para el sector textil la venta directa, sin embargo, existen empresas sobre todo minoristas, que comercializan su producto en locales propios o en las mismas fábricas.

### 2.1.5 Las cinco fuerzas de Porter

Se conoce que “Michael Porter estableció cinco fuerzas que identifican el mercado o segmento de mercado en el largo plazo: competencia sectorial, competidores potenciales, sustitutos, compradores y proveedores” (Kotler & Keller, Dirección de Marketing 12ma ed., 2007, pág. 342).

Todos estos factores influyen en mayor o en menor medida al buscar introducir un producto o servicio en el mercado, los cuales mantienen una estrecha relación con los consumidores, proveedores, competidores y productos sustitutos:

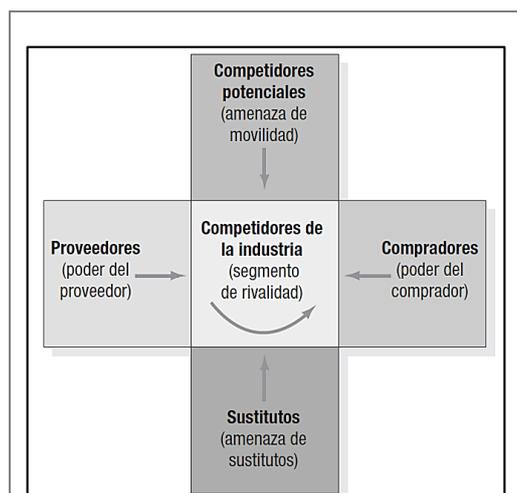


Figura 4. Cinco fuerzas de Porter

Adaptado de: Tomado del libro Dirección de Marketing de Kotler y Keller (2007)

Por ende, de acuerdo a la figura anterior se tiene que las cinco fuerzas competitivas mantienen una relación entre sí y es necesario explicarlas:

- **Competidores de la industria (segmento de rivalidad).** Esta fuerza está dada por el número de competidores existentes que buscan mantener su lugar en mercado. Para el caso del proyecto propuesto, se ha determinado los siguientes competidores en la ciudad de Quito:
  - Colchatex: Edmundo Carvajal Oe4-150 y Brasil
  - Noperti: Madroños 1141 y Las Palmeras (El Inca)
  - Fibratex: Juan Barrezueta N73-68
  - Prisma Hogar: Las Casas 639 y Av. América
  - Pintex: Av. De la Prensa Oe5-28 y Pasaje Manuel Herrera
  - Germatex: Francisco García N73-53 y José de la Rea
  - Pequeños productores no identificados (Centros Comerciales del Ahorro)

De acuerdo al análisis realizado los competidores de la industria son altos debido a que ya cuentan con una experiencia previa en la comercialización de productos del hogar; sin embargo, enfocados netamente en lencería para el hogar artesanal el segmento de competidores es bajo debido a que los productos ofrecidos siguen patrones de serie.

- **Comprador (poder del comprador).**

Este factor involucra a la capacidad de negociación que tienen los compradores, para ello es fundamental que quienes adquieran el producto mantengan un comportamiento sensible en cuanto a la elevación del precio. En el caso de la nueva empresa que se propone implementar, los clientes tienen un poder de negociación medio, debido a que pueden elegir productos de otras marcas o diferente calidad. Sin, embargo al ofrecer un producto con valor agregado y diferenciación, el poder disminuirá paulatinamente.

- **Sustitutos (amenaza de sustitutos).** Un segmento de mercado suele ser menos atractivo cuando existen productos sustitutos que satisfacen una misma necesidad, por lo que para el caso del negocio de colchas el nivel de sustitutos es alto, debido a que existen productos como cobijas, sustitutos perfectos del producto ofrecido. Aunque las cobijas son en muchos de los casos productos complementarios, muchas de las ocasiones son comercializados en conjunto. De igual manera la industria nacional manufactura productos, similares, a escala con marcas ya posicionadas en el mercado.
- **Proveedores (poder del proveedor).** Dependiendo del tipo de mercado del que se trate los proveedores tienden a organizarse para mantener un cierto control sobre el precio o para disminuir el número de unidades disponibles para la venta. Esta fuerza es media porque existe una cantidad considerable de proveedores de los cuales se puede obtener materia prima. No es necesario permanecer con un solo proveedor ya que la empresa necesitará variedad, para desarrollar un producto diferente y personalizado.
- **Competidores potenciales (amenaza de movilidad).** Este tipo de factor involucra a todas las nuevas empresas que pretenden ingresar a cualquier segmento de mercado, el éxito o fracaso del negocio dependerá de las barreras de entrada o de salida existentes. Las barreras para ingresar en la industria son bajas. Al inicio no será necesario la adquisición de maquinaria altamente especializada, ni la contratación de numeroso personal, por lo tanto, la inversión inicial es baja. Con este análisis realizado se puede determinar que el nivel de competidores potenciales es alta, debido también a que, en el Ecuador, según datos de la Revista Líderes de Febrero del 2015, existen entre 240 nuevos operarios textiles que se vienen capacitando, en este tipo de negocios, lo que facilita la agrupación y agremiación de nuevas microempresas.

## **2.2. La Compañía y el Concepto de Negocio**

### **2.2.1 La idea y el modelo de negocio**

En la ciudad de Quito existen diferentes empresas que comercializan productos para el hogar; sin embargo, no existen entidades claramente identificadas que se dediquen a la confección y venta de colchas artesanales, diseñadas en la capital.

Por lo antes expuesto surge como idea de negocio, crear una empresa que se dedique a la confección y comercialización de colchas artesanales en la ciudad de Quito. El modelo de distribución del producto para esta nueva empresa, está dirigido a comerciantes intermediarios, grandes almacenes y consumidores finales en un menor grado que se podrían identificar como mercado objetivo.

La principal ventaja del producto es que aun cuando los patrones se pueden repetir, el uso de diferentes telas permitirá obtener un diseño único y personalizado de acuerdo a los gustos y preferencias del cliente.

Al contrario de las actuales empresas que comercializan colchas y se enfocan en modelos estándar, que no permite la personalización y entrega de un producto con valor agregado al consumidor.

### **2.2.2 Estructura legal de la empresa**

La constitución legal de la empresa parte desde su denominación social. El nombre propuesto será KUILTEX, entidad que estará legalmente constituida por la Superintendencia de Compañías, Municipio de Quito, Servicio de Rentas Internas (SRI) y Cuerpo de Bomberos. En cada uno de estos organismos, se tramitará la documentación legal necesaria:

Tabla 3. Entidades que intervienen en la constitución de una empresa

ENTIDAD	TIPO DE DOCUMENTO
Superintendencia de Compañías	La empresa se constituirá como Compañía de Responsabilidad Limitada
Servicio De Rentas Internas (SRI)	Registro Único de Contribuyentes (RUC)
Municipio De Quito	Licencia Metropolitana Única para el Ejercicio de Actividades Económicas (LUAE)
Cuerpo De Bomberos	Permiso de Funcionamiento del Cuerpo de Bomberos

De acuerdo a la información obtenida, para legalizar la empresa propuesta, se deberá obtener el RUC (Registro Único de Contribuyentes), documento que permite a las entidades realizar actividades económicas, pago obligatorio de impuestos al Estado a través del SRI (Servicio de Rentas Internas) y la Licencia Metropolitana de Actividades Económicas por parte del Municipio de Quito, documento también denominado como Patente Municipal.

Finalmente, el Permiso de Funcionamiento otorgado por el Cuerpo de Bomberos establece que la empresa, se encuentra calificada para operar bajo normas de seguridad en caso de incendio.

### **2.2.2.1 Constitución en la Superintendencia de Compañías como entidades de Responsabilidad Limitada.**

Las empresas constituidas como Responsabilidad Limitada dentro de la Superintendencia de Compañías, se conforman entre dos o más personas y responden solamente hasta el monto de sus aportaciones, de acuerdo a lo que se explica en el siguiente artículo:

Art. 92.- La compañía de responsabilidad limitada es la que se contrae entre dos o más personas, que solamente responden por las obligaciones sociales, hasta el monto de sus aportaciones individuales y hacen el comercio bajo una razón social o denominación objetiva, a la que se añadirá, en todo caso, las palabras "Compañía Limitada" o su correspondiente abreviatura. Si se utilizare una denominación objetiva será una que no pueda confundirse con la de una compañía preexistente.

Los términos comunes y los que sirven para determinar una clase de empresa, como "comercial", "industrial", "agrícola", "constructora", etc., no serán de uso exclusivo e irán acompañadas de una expresión peculiar. (Ley de Compañías , 2014).

La empresa KUILTEX, se constituirá bajo Responsabilidad Limitada debido a que los socios son conocidos, esto quiere decir que se podría incrementar las aportaciones de capital si se desea, de acuerdo a las necesidades futuras de la empresa. Las instalaciones de la empresa propuesta estarán ubicadas en la calle Fray Leonardo Murialdo N58-51 y Ventura Aguilera, sector norte, domicilio de una de las socias donde se encuentra el taller para la producción de las colchas.

### **2.2.2.2 Proceso de constitución**

Para constituir una empresa como Responsabilidad Limitada, es necesario realizar una serie de pasos consecutivos (Cuida tu futuro , 2013) en la Superintendencia de Compañías y Registro Mercantil los cuales se explican a continuación:

1. Reservar un nombre para la empresa en la Superintendencia de Compañías
2. Elaborar estatuto social a través de un abogado
3. Aperturar una cuenta de integración de capital
4. Elevar a escritura pública el estatuto social ante un notario público

5. Presentar la escritura pública a la Superintendencia de Compañías para su aprobación y resolución
6. Una vez aprobada la escritura de constitución, se publica el extracto en cualquier diario de circulación nacional
7. Obtener los permisos municipales para el correspondiente pago de la patente
8. Inscribir a la compañía en el Registro Mercantil
9. Reunión de la Junta General de Socios para el nombrar a los directivos de acuerdo a lo señalado en los estatutos
10. Obtener el RUC (Registro Único de Contribuyentes) en el Servicio de Rentas Internas
11. Inscribir el nombramiento del representante legal de la empresa, en el Registro Mercantil.

### **2.2.3 Misión, visión y objetivos**

#### **2.2.3.1 Misión**

Kuiltex es una organización dedicada a la elaboración y comercialización de lencería para el hogar con diseños originales, únicos y diferentes, para un mercado distribuidor exigente, cambiante y diferente.

#### **2.2.3.2 Visión**

Kuiltex, a través de sus diseños innovadores, será una referencia local de lencería para el hogar, posicionando la marca en la mente del consumidor y logrando su fidelidad. Dentro de los próximos cinco años, la organización pretende expandir sus operaciones a nivel regional, al igual que proporcionar nuevos productos relacionados a la lencería para el hogar de niños y adultos como sábanas y cobijas.

### 2.2.3.3 Objetivos

#### 2.2.3.3.1 Objetivo del negocio

- Alcanzar una alta participación y posicionamiento en el mercado textil, tanto de la ciudad de Quito como a nivel regional.

### 2.3 El producto y/o servicio

La empresa confeccionará y comercializará colchas artesanales elaboradas con telas nacionales llanas o estampadas que permitan crear patrones únicos, buscando en el proceso de elaboración la optimización de recursos utilizados.

El diseño personalizado resaltará en el lado anverso de la colcha, mientras que el reverso, llevará una tela llana que permitirá su uso de cualquier lado.

Debido a que el producto está dirigido a comerciantes intermediarios, grandes almacenes y al consumidor final de la ciudad de Quito, la empresa contará con un taller ubicado en el centro sur de la ciudad capital, sin descartar que en un futuro cuente con un punto para la venta directa. El taller contará con telas, patrones y maquinaria para que el cliente pueda solicitar su producto de acuerdo al uso y a los colores de su preferencia. Las características del producto se estructuran por diferentes factores por lo que se describen a continuación:

Tabla 4. Factores que identifican al producto

FACTORES	DESCRIPCIÓN
Marca	COLCHAS KUILTEX.
Tamaño	Se confeccionarán colchas para camas de plaza y media, hasta dos plazas y media.

FACTORES	DESCRIPCIÓN
Diseño	Este factor dependerá de las preferencias por parte del cliente, en general contará con uno de los siguientes modelos: líneas paralelas horizontales paralelas entre sí, rombos y triángulos continuos. Adicional cada colcha contará con bordados.
Color	De igual manera los colores dependerán de las preferencias del cliente pero los que sobresaldrán serán los colores vivos.
Empaque	Las colchas serán empacadas en fundas dobles de PVC acorde con las medidas del producto.
Calidad del producto	Para la elaboración de las colchas, se requiere únicamente de una máquina recta, por lo que el control de calidad se realizará a medida que el producto se confecciona. Cualquier falencia que se presente podrá ser corregida de inmediato.
Garantía del producto	Gracias al continuo control de calidad, se asegura que el producto tenga una amplia durabilidad. Sin embargo, si se presentara algún inconveniente, el cliente tendrá un máximo de 24 horas para devolución o reclamo.



Figura 5. Logotipo



Figura 6. Diseños

## 2.4 Estrategia de ingreso al mercado y crecimiento

### 2.4.1 Estrategias de ingreso al mercado

La diferenciación será utilizada para ingresar en el mercado objetivo. Esta estrategia permitirá ofrecer al cliente potencial un producto con valor agregado, único y personalizado.

Las colchas serán ofrecidas a través de visitas a los clientes potenciales, sin descartar la venta directa a consumidores finales en el punto de fábrica. De acuerdo al crecimiento que la empresa obtenga, se aspira abrir sucursales en otros sectores de la ciudad y a nivel regional. La fidelización, servicio post-venta y garantías, permitirán mantener altas las barreras para que los competidores no puedan imitar el modelo de negocio.

## 2.5 Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)

La Matriz EFE, permite a las organizaciones identificar oportunidades y amenazas, más aún a nuevos proyectos en el que su contexto interno es desconocido y por lo tanto es indispensable analizar los factores que lo rodean (Garrido S, Dirección Estratégica, 2003, pág.120). Esta herramienta permite establecer la situación actual del negocio a implementar, considerando aspectos económicos, políticos, sociales y tecnológicos.

La metodología a utilizar es enlistar oportunidades y amenazas, mismas que serán cuantificadas de acuerdo a los siguientes parámetros:

**Peso:** Reflejará la importancia que tendrá la variable o factor para el proyecto, considerando 1 nada importante y 10 muy importante.

**Calificación:** permite valorar la variable frente al negocio establecido, 1 es nada significativa y 10 muy predominante.

A continuación, el análisis EFE para el nuevo proyecto que se pretende implementar:

Tabla 5. Matriz EFE

<b>FACTORES CLAVES</b>	<b>FACTOR POSITIVO O NEGATIVO</b>	<b>PESO</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>VALOR PONDERADO</b>
Industria en crecimiento	POSITIVO	8	8	64
Fácil acceso a la materia prima	POSITIVO	7	8	56
Apoyo a la producción nacional	POSITIVO	8	9	72

<b>FACTORES CLAVES</b>	<b>FACTOR POSITIVO O NEGATIVO</b>	<b>PESO</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>VALOR PONDERADO</b>
Restricciones a las importaciones	POSITIVO	9	8	72
Facilidades para acceder a créditos	POSITIVO	6	6	36
Proveedores extranjeros con mayor capacidad de producción	NEGATIVO	9	8	72
Lento crecimiento del Producto Interno Bruto (PIB)	NEGATIVO	6	6	36
Alto nivel de imitación	NEGATIVO	8	9	72
Gran parte de los competidores se encuentran en la sierra.	NEGATIVO	9	9	81
Normas y reglamentos que regulan el funcionamiento de las entidades.	NEGATIVO	6	7	42
Aumento de la demanda de	POSITIVO	9	8	72

FACTORES CLAVES	FACTOR POSITIVO O NEGATIVO	PESO	CALIFICACIÓN	VALOR PONDERADO
productos nacionales				
Mayor consumo de productos nacionales en grandes cadenas	POSITIVO	8	7	56

Del análisis EFE realizado, los factores con mayor valoración son:

- **Apoyo a la producción nacional:** Este factor afecta positivamente al desarrollo del proyecto, debido a que en los últimos años ha existido mayor apoyo por parte de las agremiaciones sectoriales y locales para el desarrollo y emprendimiento de nuevas empresas.
- **Restricciones a las importaciones:** Según estudios realizados por AITE, desde el año 2010, la importación de textiles ha venido creciendo en torno de un 3% a 4% por año, sin embargo, en los últimos años esta tendencia cambio debido a las restricciones locales asumidos por el gobierno, en donde la limitación del 4x4 y el aumento de la carga arancelaria, ha permitido que las empresas locales desarrollen y aumente su producción y ventas, lo que se convertirá en una oportunidad dentro del presente proyecto.
- **Aumento de la demanda de productos nacionales:** Actualmente las campañas realizadas por empresas locales y asociaciones han promovido el consumo de productos manufacturados en Ecuador, así como la creación de la marca Primero Ecuador, lo que se convertirá en un punto de desarrollo dentro del presente proyecto.

- **Proveedores extranjeros con mayor capacidad de producción:** Marcas extranjeras han comenzado a posesionarse en el país, especialmente las de origen peruano, colombiano y chino, quienes mundialmente poseen una mayor capacidad de producción y cuyos costos de producción, pueden llegar a ser hasta un 30% menores a los costos de producción de las empresas locales, convirtiéndolo un factor que puede afectar negativamente a la empresa.
- **Alto nivel de imitación:** A pesar de los esfuerzos locales realizados en Ecuador, relacionados a la propiedad intelectual, las pequeñas y medianas empresas locales invierten entre un 2% y 3% en investigación y desarrollo, es por eso que los productos que tienen mayor aceptación en los consumidores tienden a ser copiados por las diferentes empresas, especialmente en el sector Textil, en donde, según un estudio realizado por la Revista Líderes del año 2014 más del 70% de los productos ofrecidos son copias de productos ya ofrecidos en el mercado local, convirtiéndose en un factor negativo para el proyecto.
- **Gran parte de los competidores se encuentran en la sierra:** La mayoría de las empresas textiles se ubican en el sector centro y norte del país, en donde según datos de la superintendencia de compañías al redor del 40% de las empresas del CIIU, estudiado del proyecto se encuentra ubicados en las provincias de Imbabura, Tungurahua y Pichincha.

La ubicación geográfica de la empresa se convierte en un factor negativo para el desarrollo del proyecto, sin embargo, desde el punto de vista de la adquisición de materias primas y maquinarias, este factor se puede convertir en una oportunidad debido al acceso que se podrá tener tanto a materiales como equipos para el desarrollo y ejecución del proyecto.

### CAPÍTULO III

#### INVESTIGACIÓN DE MERCADO Y SU ANÁLISIS

La investigación de mercados es importante para este tipo de estudio porque establece los gustos y preferencias de los posibles clientes, para ello es necesario identificar el universo poblacional. En este caso se conforma por el número de hogares existentes en el cantón Quito. En la siguiente tabla se determina la población del proyecto:

Tabla 6. Análisis de la población

DESCRIPCIÓN	No. HABITANTES
POBLACIÓN CANTÓN QUITO 2015	2.551.721
No. HABITANTES POR HOGAR	3,54
<b>No. HOGARES EN QUITO</b>	<b>720.825</b>

Se estima que por cada hogar existe un potencial cliente de colchas, por lo que se tendría que realizar el estudio a las 720825 familias que residan en el cantón Quito, no obstante, diseñar una investigación para todas ellas se necesitaría altos recursos y tiempo disponible por lo que incrementaría los costos de investigación.

Por ende, resulta fundamental tomar un número determinado de hogares que se proyectarán para la totalidad de la población, con la siguiente fórmula:

$$n = \frac{Npq}{(N - 1) \left[ \frac{E}{K} \right]^2 + pq}$$

Dónde:

N = Población (número de hogares) = 720825  
 p = Probabilidad de éxito = 0,5

q	=	Probabilidad de fracaso	=	0,5
E	=	Margen de error máximo	=	0,05
K	=	Coeficiente de error constante	=	2

Por lo tanto, calculando se obtiene:

$$n = \frac{720825 * 0,5 * 0,5}{(720825 - 1) \left[ \frac{0,05}{2} \right]^2 + 0,5 * 0,5}$$

$$n = \frac{180206,25}{450,76}$$

$$n = 400$$

Se aplican 400 encuestas dirigidas a cada uno de los hogares que se encuentren dentro del territorio capitalino, cuyos resultados se proyectarían para la totalidad de la población.

### **3.1. Mercado relevante y cliente potencial**

El mercado relevante es “el conjunto de productos y áreas geográficas en el cual se desarrolla la conducta, o la cual pertenecen las empresas que se fusionan” (Mullins et al, 2007, pág. 67), en este tipo de mercado se identifican aquellos productos sustitutos que satisfacen una misma necesidad desde el punto de vista de la demanda y de la oferta:

Tabla 7. Identificación de las empresas competidoras, productos sustitos y necesidad

PRODUCTO A COMERCIALIZAR	EMPRESAS COMPETIDORAS	PRODUCTOS SUSTITUTOS	NECESIDAD
Colchas artesanales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Colchatex</li> <li>• Noperti</li> <li>• Fibratex</li> <li>• Prisma Hogar</li> <li>• Germatex</li> <li>• Pequeños productores no identificados</li> </ul>	Sábanas, cobijas y edredones.	Los consumidores identifican el frío como una necesidad insatisfecha.

### 3.2. Segmentación de mercado y mercado objetivo

#### 3.2.1. Segmentación de mercado

La segmentación de mercado pretende “dividir un mercado en grupos definidos con necesidades, características o comportamientos distintos, los cuales podrían requerir productos o mezclas de marketing distintos” (Kotler & Armstrong, 2008, pág. 177). La importancia de la segmentación de mercado está en identificar al distribuidor o tienda a la que se vaya a entregar el producto, misma que debe cumplir con un grupo de características geográficas, demográficas y psicográficas:

Tabla 8. Segmentación de mercado

TIPO DE SEGMENTACIÓN	FACTORES	DESCRIPCIÓN
SEGMENTACIÓN GEOGRÁFICA	País:	Ecuador
	Provincia:	Pichincha
	Cantón:	Quito

TIPO DE SEGMENTACIÓN	FACTORES	DESCRIPCIÓN
	Ciudad:	Quito
	Región:	Sierra
	Zona:	Urbana y Rural
SEGMENTACIÓN DEMOGRÁFICA	Sexo:	Masculino y femenino
	Edad:	Mayores de 18 años
	Ocupación:	Amas de casa
	Ciclo de vida familiar:	Personas casadas o en unión libre con o sin hijos
SEGMENTACIÓN POR COMPORTAMIENTO	Beneficios deseados:	Personas que prefieran colchas personalizadas.
	Tasa de uso:	Usuarios esporádicos o usuarios habituales

### 3.2.2. Mercado objetivo

Las colchas artesanales serán comercializadas en un inicio en la ciudad de Quito, a Amas de Casa o personas que vivan de manera independiente, mayores de 18 años, ya sea que se encuentren casadas o en unión libre con o sin hijos y que prefieran colchas personalizadas para su hogar. Considerando esta información, se estructuró la encuesta detallada en el ANEXO1. Para el desarrollo de la encuesta, es importante considerar los niveles socioeconómicos de la población es por eso que se deberá encuestar a personas de un nivel B y C+ de acuerdo a lo que se señala en la siguiente tabla:

Tabla 9. Estratos de Nivel Socioeconómico

NIVEL	%	VIVIENDA	BIENES	TECNOLOGÍA
A	1.9%	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los materiales predominantes del piso de estas viviendas son de duela, parquet, tablón o piso flotante</li> <li>• En promedio tienen dos cuartos de baño con ducha de uso exclusivo para el hogar.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Todos los hogares disponen de servicio de teléfono convencional.</li> <li>• Todos los hogares de este estrato cuentan con refrigeradora.</li> <li>• Más del 95% de los hogares dispone de cocina con horno, lavadora, equipo de sonido y/o mini componente.</li> <li>• En promedio los hogares de este estrato tienen dos televisiones a color.</li> <li>• Más del 80% de los hogares tiene hasta dos vehículos de uso exclusivo para el hogar.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El 99% de los hogares de este nivel cuentan con servicio de internet.</li> <li>• La mayoría de los hogares tiene computadora de escritorio y/o portátil</li> </ul>
B	11.20%	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En el 46% de los hogares, el material predominante del piso de la vivienda es de duela, parquet, tablón o piso flotante.</li> <li>• En promedio tienen dos cuartos de baño con ducha de uso exclusivo para el hogar.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El 97% de los hogares dispone de servicio de teléfono convencional.</li> <li>• El 99% de los hogares cuenta con refrigeradora.</li> <li>• Más del 80% de los hogares dispone de cocina con horno, lavadora, equipo de sonido y/o mini componente.</li> <li>• En promedio los hogares tienen dos televisiones a color.</li> <li>• En promedio los hogares tienen un vehículo de uso exclusivo para el hogar.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El 81% de los hogares de este nivel cuenta con servicio de internet y computadora de escritorio.</li> <li>• El 50% de los hogares tiene computadora portátil.</li> </ul>
C+	22.80%	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los materiales predominantes del piso de estas viviendas son de cerámica, baldosa, vinil o marmetón.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El 83% de los hogares dispone de servicio de teléfono convencional.</li> <li>• El 96% de los hogares tiene refrigeradora.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El 39% de los hogares de este nivel cuenta con servicio de internet.</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• En promedio tienen un cuarto de baño con ducha de uso exclusivo para el hogar.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Más del 67% de los hogares tiene cocina con horno, lavadora, equipo de sonido y/o mini componente.</li> <li>• En promedio tienen dos televisiones a color.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El 62% de los hogares tiene computadora de escritorio</li> <li>• El 21% de los hogares tiene computadora portátil.</li> </ul>
C-	49,30%	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El material predominante del piso de estas viviendas son ladrillo o cemento.</li> <li>• En promedio tienen un cuarto de baño con ducha de uso exclusivo para el hogar.</li> <li>•</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El 52% de los hogares dispone de servicio de teléfono convencional.</li> <li>• Más del 84% tiene refrigeradora y cocina con horno.</li> <li>• Menos del 48% tiene lavadora, equipo de sonido y/o mini componente.</li> <li>• En promedio tienen una televisión a color.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El 11% de hogares tiene computadora de escritorio.</li> </ul>
D	14,90%	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los materiales predominantes del piso de estas viviendas son de ladrillo o cemento, tabla sin tratar o tierra.</li> <li>• El 31% de hogares tiene un cuarto de baño con ducha de uso exclusivo para el hogar.</li> <li>•</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El 12% de los hogares dispone de servicio de teléfono convencional.</li> <li>• Menos del 43% tiene refrigeradora y cocina con horno.</li> <li>• El 5% de los hogares tiene lavadora.</li> <li>• El 10% tiene equipo de sonido y/o mini componente.</li> <li>• En promedio tienen un televisor a color.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En promedio disponen de un celular en el hogar.</li> </ul>

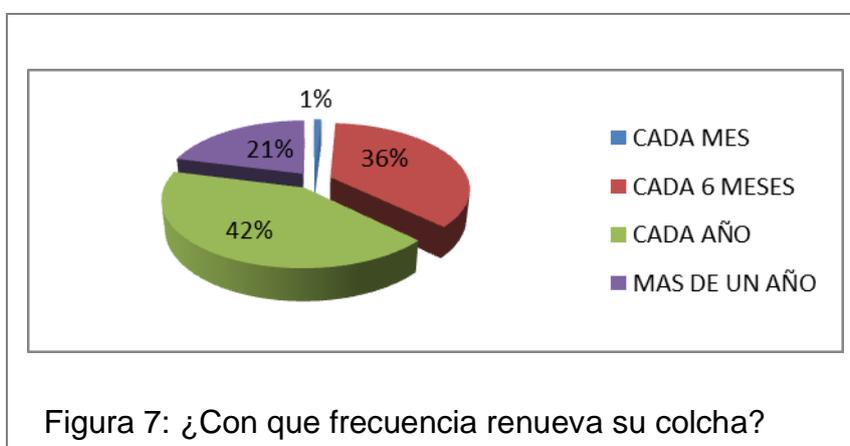
Adaptado de: (Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos , 2014)

### 3.1.2.1. Análisis de los resultados de la encuesta

#### Pregunta 1: ¿Con que frecuencia renueva su colcha?

Tabla 10: ¿Con que frecuencia renueva su colcha?

DETALLE	FRECUENCIA ABSOLUTA	PORCENTAJE
CADA MES	4	1%
CADA 6 MESES	145	36%
CADA AÑO	167	42%
MAS DE UN AÑO	84	21%
<b>TOTAL</b>	<b>400</b>	<b>100%</b>



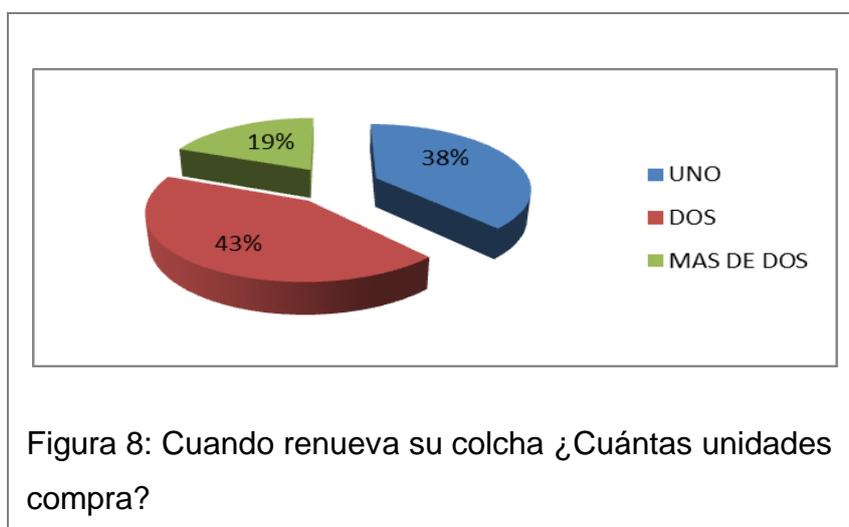
#### Análisis e interpretación:

Se evidencia a través de la encuesta aplicada que la mayoría de personas entrevistadas cambia su colcha con una frecuencia de un año teniendo un 42%, mientras que el 36% de los encuestados afirma que cambia su colcha con una frecuencia de 6 meses y un mínimo porcentaje del 1% cambia su colcha con una frecuencia de cada mes.

## Pregunta 2: Cuando renueva su colcha ¿Cuántas unidades compra?

Tabla 11: Cuando renueva su colcha ¿Cuántas unidades compra?

DETALLE	FRECUENCIA ABSOLUTA	PORCENTAJE
UNO	152	38%
DOS	172	43%
MAS DE DOS	76	19%
<b>TOTAL</b>	<b>400</b>	<b>100%</b>



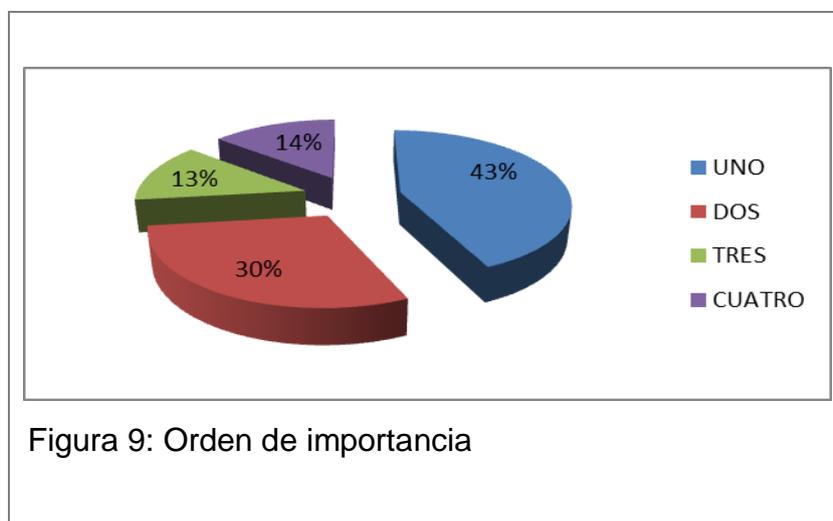
### Análisis e interpretación:

Se observa conforme la información obtenida que en un 43% de los encuestados compra dos unidades cuando renueva su colcha, mientras que un 38% compra una sola colcha y el 19% de ellos compra más de dos colchas al momento de renovar su colcha, lo cual determina que la mayoría adquiere entre una y dos colchas.

**Pregunta 3: En orden de importancia, al momento de realizar su compra lo hace para: (1 más importante / 4 menos importante)**

Tabla 12: Orden de importancia abrigo

DETALLE	FRECUENCIA ABSOLUTA	PORCENTAJE
1. ABRIGO		
UNO	173	43%
DOS	119	30%
TRES	52	13%
CUATRO	56	14%
<b>TOTAL</b>	<b>400</b>	<b>100%</b>

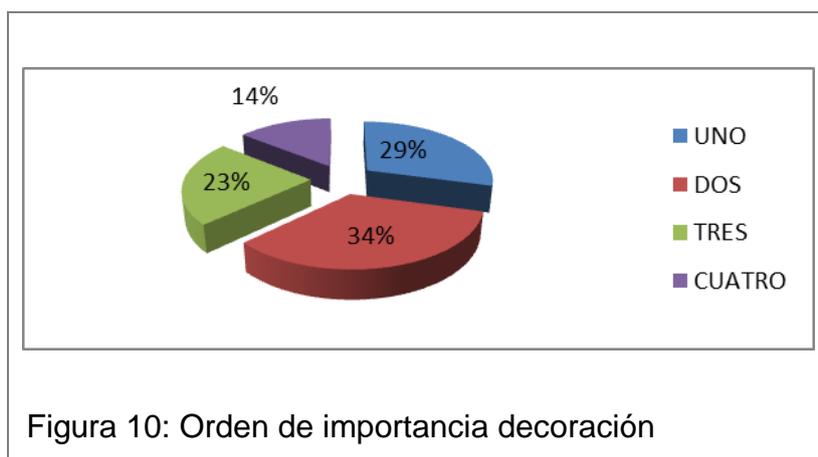


**Análisis e interpretación:**

Se evidencia que el 43% afirma que al momento de adquirir una colcha es importante el abrigo que la misma produce, mientras que un 30% afirma que no es tan importante el abrigo que produzca, y un 13% afirma que no tiene importancia alguna el abrigo de la colcha al momento de adquirirla.

Tabla 13: Orden de importancia decoración

DECORACIÓN	FRECUENCIA ABSOLUTA	PORCENTAJE
UNO	117	29%
DOS	135	34%
TRES	91	23%
CUATRO	57	14%
<b>TOTAL</b>	<b>400</b>	<b>100%</b>

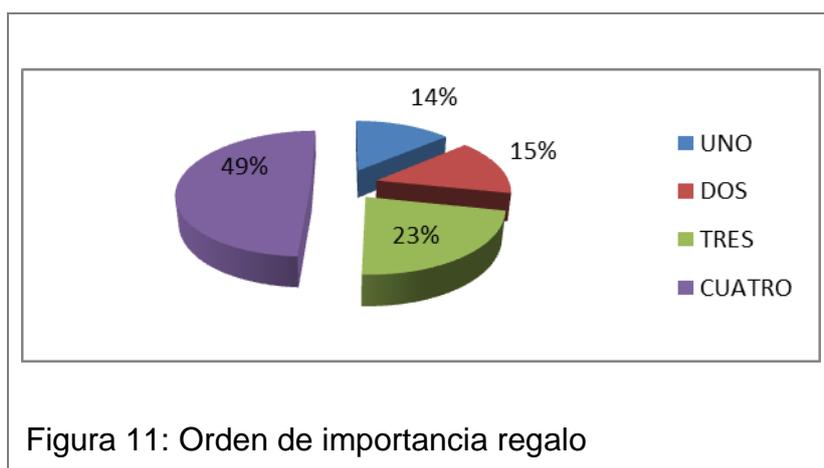


### **Análisis e interpretación:**

Se evidencia a través de la encuesta que el 34% de los encuestados afirman que al momento de adquirir una colcha no es tan importante la decoración de la misma, mientras que un 29% afirma que es muy importante la decoración y un 14% afirma que no tiene importancia alguna la decoración de la colcha al momento de adquirirla.

Tabla 14: Orden de importancia regalo

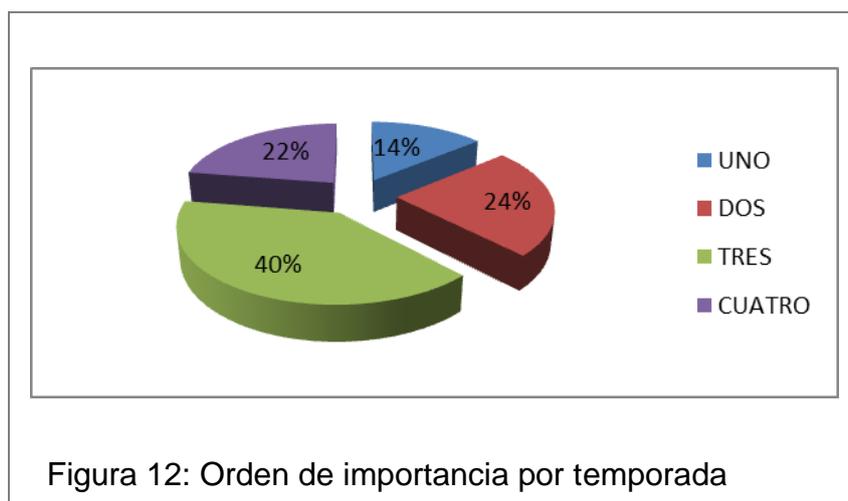
REGALO	FRECUENCIA ABSOLUTA	PORCENTAJE
UNO	55	14%
DOS	58	15%
TRES	90	23%
CUATRO	197	49%
<b>TOTAL</b>	<b>400</b>	<b>100%</b>

**Análisis e interpretación:**

Se determina a través de la información obtenida que en un 49% de los encuestados afirma que no tiene importancia alguna si es para un regalo, mientras que el 23% afirma que no es tan importante si es para regalarla y un mínimo porcentaje del 14% afirma que tiene gran importancia la colcha si es para realizar un regalo.

Tabla 15: Orden de importancia por temporada

POR TEMPORADA	FRECUENCIA ABSOLUTA	PORCENTAJE
UNO	56	14%
DOS	95	24%
TRES	159	40%
CUATRO	90	23%
<b>TOTAL</b>	<b>400</b>	<b>100%</b>

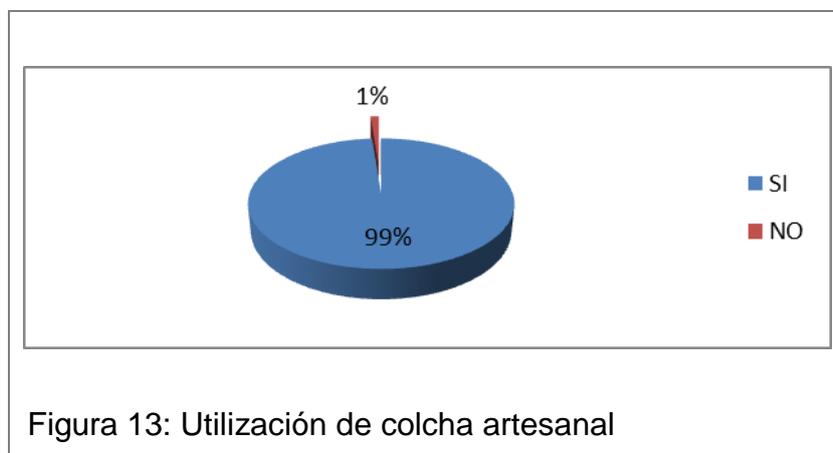
**Análisis e interpretación:**

Se evidencia que un 40% de los encuestados que es poco importante adquirir una colcha por temporada, mientras que un 24% afirma que no es tan importante el si esta de temporada y un mínimo porcentaje 14% afirma que si es de gran importancia si la colcha se encuentra por temporada.

**Pregunta 4: ¿Estaría dispuesto a utilizar un tipo de colcha elaborado de manera artesanal, con diseños, colores exclusivos y a su gusto?**

Tabla 16: Utilización de colcha artesanal

DETALLE	FRECUENCIA ABSOLUTA	PORCENTAJE
SI	395	99%
NO	5	1%
<b>TOTAL</b>	<b>400</b>	<b>100%</b>



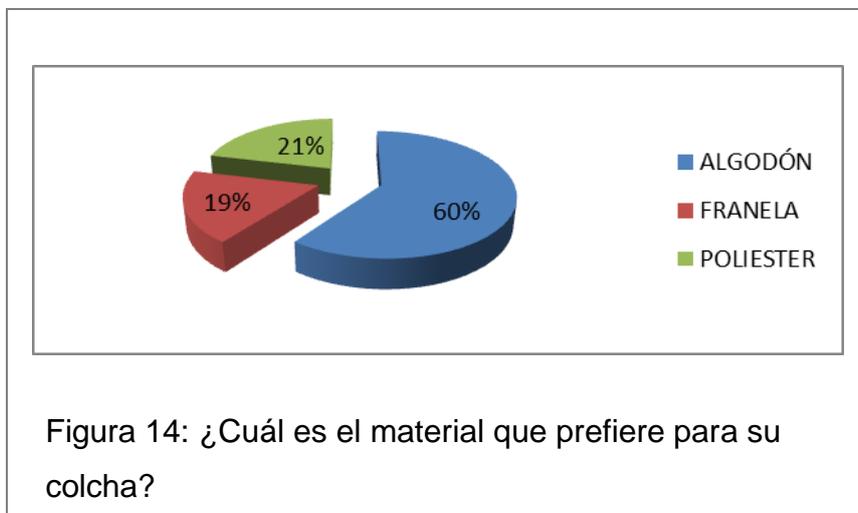
**Análisis e interpretación:**

Se evidencia a través de la encuesta aplicada que la mayoría de encuestados afirman en un 99% que si utilizarían una colcha artesanal elaborada a su gusto y tan solo un mínimo porcentaje del 1% afirman que no lo utilizarían, lo cual evidencia la factibilidad del proyecto debido a la aceptación de las personas.

**Pregunta 5: ¿Cuál es el material que prefiere para su colcha?**

Tabla 17: ¿Cuál es el material que prefiere para su colcha?

DETALLE	FRECUENCIA ABSOLUTA	PORCENTAJE
ALGODÓN	241	60%
FRANELA	74	19%
POLIÉSTER	85	21%
<b>TOTAL</b>	<b>400</b>	<b>100%</b>



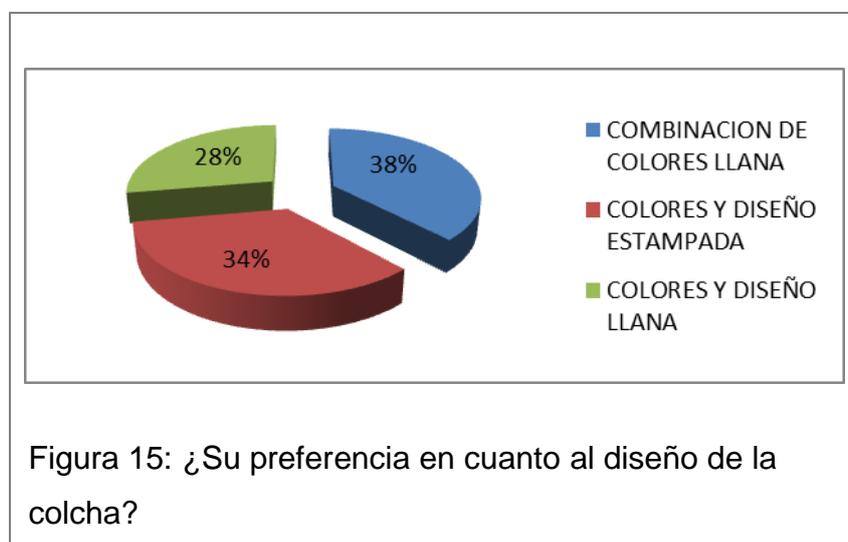
**Análisis e interpretación:**

Se determina a través de la información obtenida que la mayoría de encuestados prefiere su colcha de algodón, obteniendo un porcentaje del 60%, mientras que un porcentaje del 21% prefieren colchas de poliéster y un porcentaje del 19% prefiere colchas de franela.

**Pregunta 6: ¿Su preferencia en cuanto al diseño de la colcha?**

Tabla 18: ¿Su preferencia en cuanto al diseño de la colcha?

DETALLE	FRECUENCIA ABSOLUTA	PORCENTAJE
COMBINACIÓN DE COLORES LLANA	152	38%
COLORES Y DISEÑO ESTAMPADA	137	34%
COLORES Y DISEÑO LLANA	111	28%
<b>TOTAL</b>	<b>400</b>	<b>100%</b>



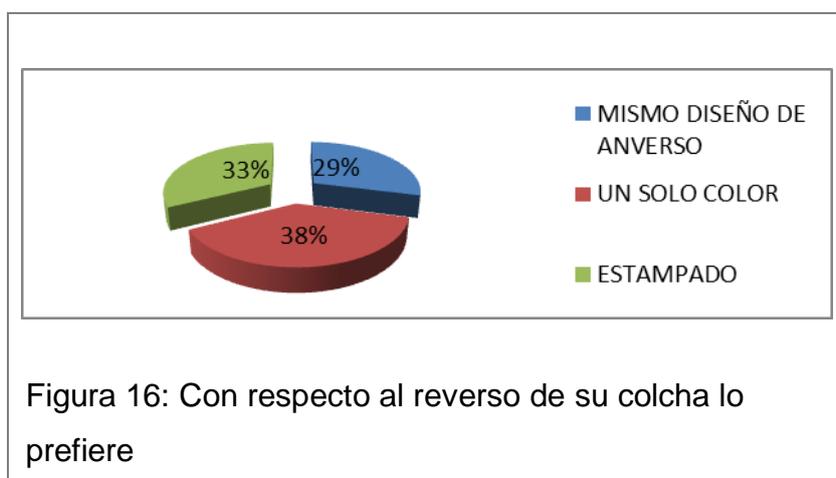
**Análisis e interpretación:**

Se evidencia a través de la encuesta aplicada que la mayoría de personas entrevistadas con un 38% prefieren sus colchas con combinación de colores llana, mientras que un 34% prefieren sus colchas con colores y diseños estampados y un porcentaje del 28% prefieren sus colchas de colores y con diseños, pero llanas.

### Pregunta 7: Con respecto al reverso de su colcha lo prefiere

Tabla 19: Con respecto al reverso de su colcha lo prefiere

DETALLE	FRECUENCIA ABSOLUTA	PORCENTAJE
MISMO DISEÑO DE ANVERSO	116	29%
UN SOLO COLOR	154	39%
ESTAMPADO	130	33%
<b>TOTAL</b>	<b>400</b>	<b>100%</b>



#### Análisis e interpretación:

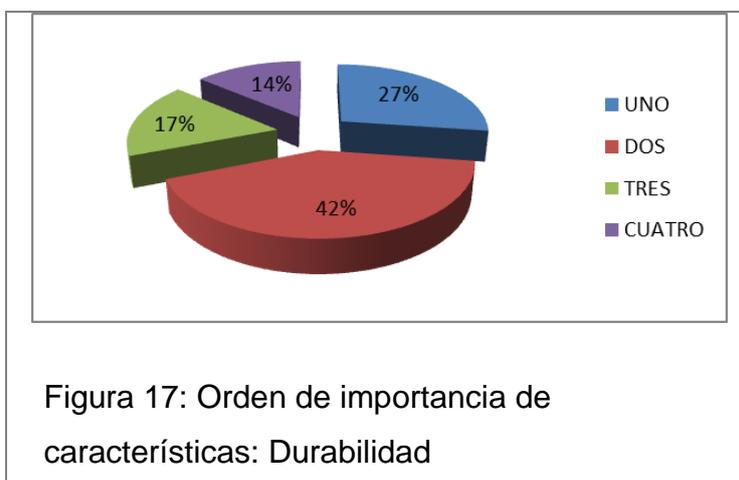
Conforme el resultado arrojado por la encuesta se determina que en un 39% de los encuestados prefieren el reverso de su colcha de un solo color, mientras que un porcentaje del 33% prefieren el reverso de su colcha con algún estampado y solo el 29% prefieren su colcha con el mismo diseño del anverso.

**Pregunta 8.- En orden de importancia, califique las características importantes al momento de su compra (1 más importante/ 4 menos importante)**

Tabla 20: Orden de importancia de características:

Durabilidad

DETALLE	FRECUENCIA ABSOLUTA	PORCENTAJE
DURABILIDAD		
UNO	109	27%
DOS	167	42%
TRES	69	17%
CUATRO	55	14%
<b>TOTAL</b>	<b>400</b>	<b>100%</b>

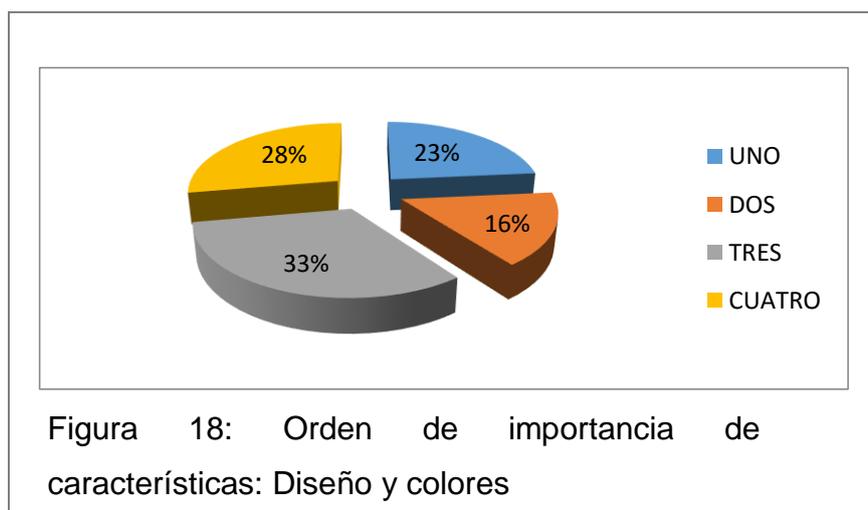


#### **Análisis e interpretación:**

Se evidencia a través de la encuesta aplicada que la mayoría de encuestados en un porcentaje del 42% afirman que la durabilidad de la colcha si es importante, mientras que un 27% afirma que es de gran importancia la durabilidad de la misma, el 17% de ellos afirma que no es tan importante la durabilidad y un porcentaje del 14% afirma que no es importante la durabilidad de la colcha.

Tabla 21: Orden de importancia de características: Diseño y colores

DISEÑO Y COLORES	FRECUENCIA ABSOLUTA	PORCENTAJE
UNO	94	24%
DOS	65	16%
TRES	130	33%
CUATRO	111	28%
<b>TOTAL</b>	<b>400</b>	<b>100%</b>



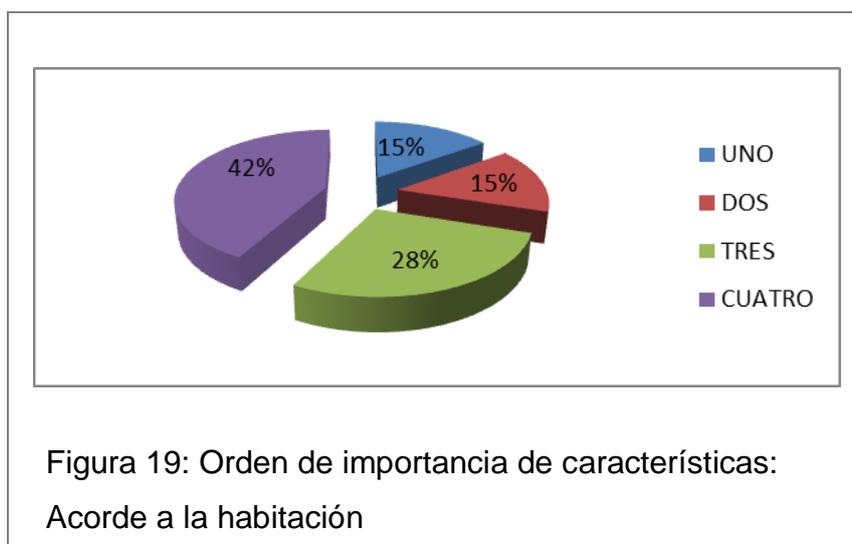
### **Análisis e interpretación:**

Se determina de acuerdo a la información obtenida que la mayoría de encuestados en un porcentaje del 33% afirman que los diseños y colores de la colcha no son tan importantes, mientras que un 28% afirma no son importantes los diseños y colores de la colcha, el 24% de ellos afirma que si es importante los diseños y colores de la colcha y un porcentaje del 16% afirma que es de gran importancia los diseños y colores de la colcha.

Tabla 22: Orden de importancia de características:

Acorde a la habitación

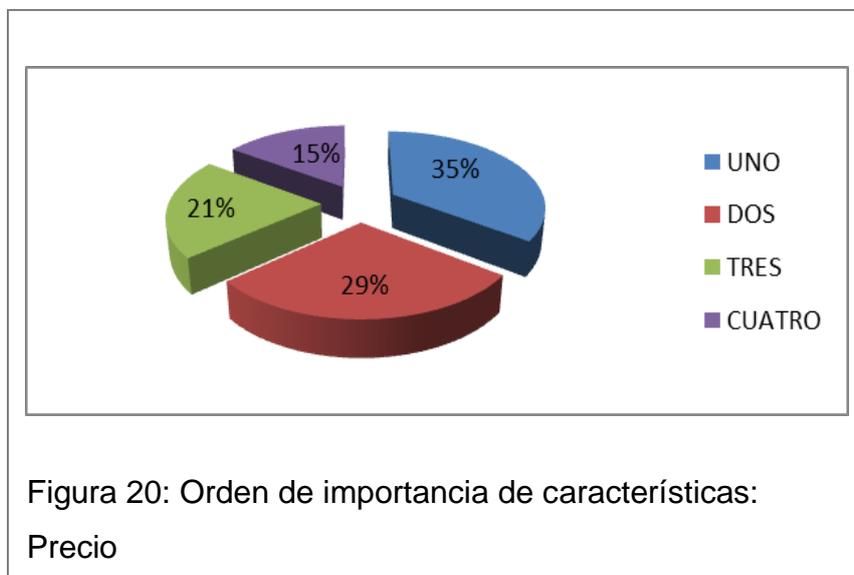
ACORDE A LA HABITACIÓN	FRECUENCIA ABSOLUTA	PORCENTAJE
UNO	60	15%
DOS	60	15%
TRES	111	28%
CUATRO	169	42%
<b>TOTAL</b>	<b>400</b>	<b>100%</b>

**Análisis e interpretación:**

Se determina de acuerdo a la información obtenida que la mayoría de encuestados en un porcentaje del 42% afirman no tiene importancia alguna la colcha acorde a la habitación, mientras que un 28% afirma no son importantes las colchas acorde a la habitación y un porcentaje del 15% afirma que es de gran importancia la colcha acorde a la habitación y que si es importante.

Tabla 23: Orden de importancia de características: Precio

PRECIO	FRECUENCIA ABSOLUTA	PORCENTAJE
UNO	140	35%
DOS	115	29%
TRES	84	21%
CUATRO	61	15%
<b>TOTAL</b>	<b>400</b>	<b>100%</b>



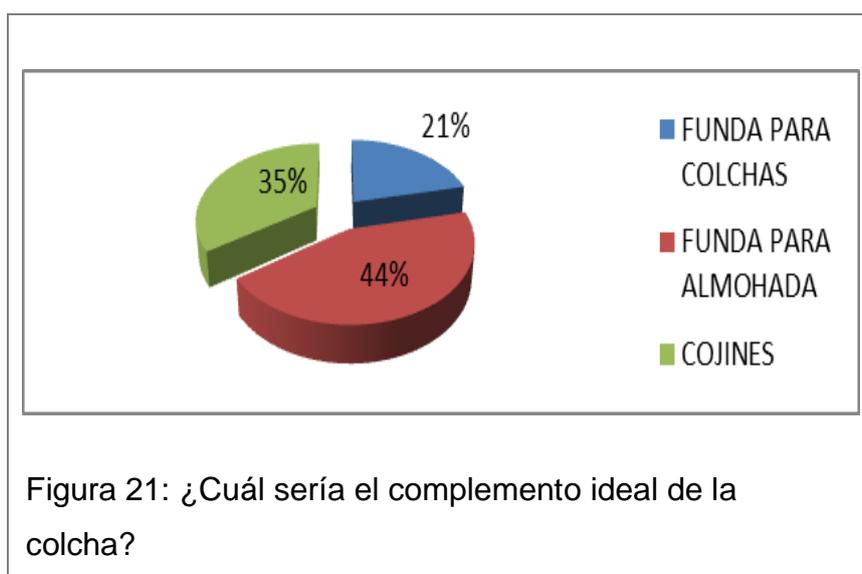
### **Análisis e interpretación:**

Se observa que la mayoría de encuestados en un porcentaje del 35% afirman que el precio de la colcha es de suma importancia, mientras que un 29% afirma que si es importante el precio de la colcha, el 21% de ellos afirma que no es tan importante el precio de la colcha y un porcentaje del 15% afirma que no tiene ninguna importancia el precio de la colcha.

**Pregunta 9.- A su criterio ¿Cuál sería el complemento ideal de la colcha?**

Tabla 24: ¿Cuál sería el complemento ideal de la colcha?

DETALLE	FRECUENCIA ABSOLUTA	PORCENTAJE
FUNDA PARA COLCHAS	86	22%
FUNDA PARA ALMOHADA	176	44%
COJINES	138	35%
<b>TOTAL</b>	<b>400</b>	<b>100%</b>



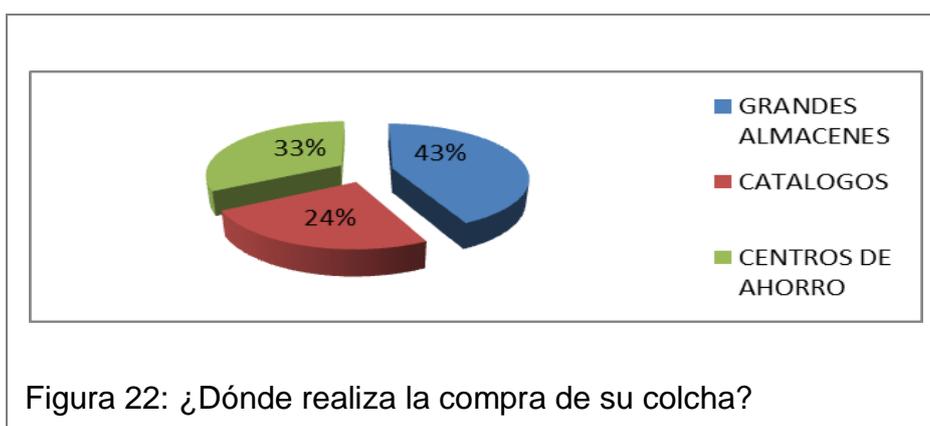
**Análisis e interpretación:**

Se observa que la mayoría de encuestados en un porcentaje del 44% afirman que el complemento ideal de la colcha serían las funda de almohada, mientras que un 35% afirma que el complemento ideal serían los cojines y un porcentaje del 22% afirman que el complemento ideal sería las fundas para la colcha.

**Pregunta 10.- ¿Dónde realiza la compra de su colcha?**

Tabla 25: ¿Dónde realiza la compra de su colcha?

DETALLE	FRECUENCIA ABSOLUTA	PORCENTAJE
GRANDES ALMACENES	171	43%
CATÁLOGOS	98	25%
CENTROS DE AHORRO	131	33%
<b>TOTAL</b>	<b>400</b>	<b>100%</b>

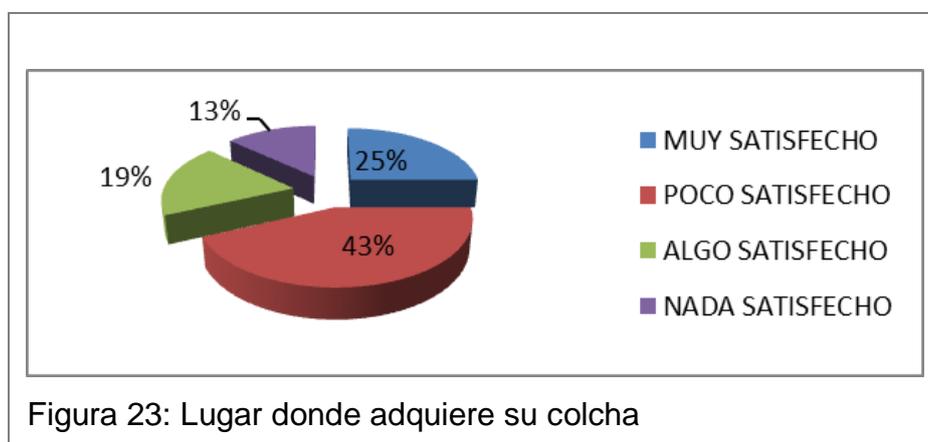
**Análisis e interpretación:**

Se evidencia a través de la encuesta aplicada que la mayoría de personas entrevistadas adquieren sus colchas en los grandes almacenes, representado un porcentaje del 43%, mientras que un porcentaje del 33% adquieren sus colchas en centros de ahorro y el 25% restante adquiere sus colchas en catálogos.

**Pregunta 11.- En términos generales ¿Qué tan satisfecho se siente usted con el lugar donde adquiere su colcha actualmente?**

Tabla 26: Lugar donde adquiere su colcha

DETALLE	FRECUENCIA ABSOLUTA	PORCENTAJE
MUY SATISFECHO	100	25%
POCO SATISFECHO	173	43%
ALGO SATISFECHO	74	19%
NADA SATISFECHO	53	13%
<b>TOTAL</b>	<b>400</b>	<b>100%</b>



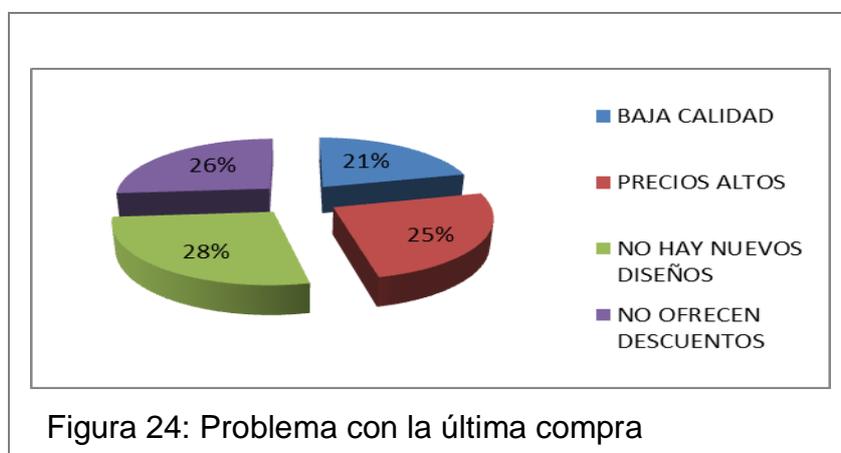
**Análisis e interpretación:**

Se determina a través de la encuesta que el 43% de los encuestados se siente poco satisfecho con el lugar donde adquiere sus colchas, mientras que un 25% afirma que se siente muy satisfecho con el lugar donde adquieren sus colchas, el 19% dice que se siente algo satisfecho y un porcentaje del 13% afirma que no se siente nada satisfecho del lugar donde adquieren sus colchas.

**Pregunta 12.- ¿Qué tipo de problema se presentó la última vez que usted adquirió una colcha?**

Tabla 27: Problema con la última compra

DETALLE	FRECUENCIA ABSOLUTA	PORCENTAJE
BAJA CALIDAD	85	21%
PRECIOS ALTOS	101	25%
NO HAY NUEVOS DISEÑOS	109	27%
NO OFRECEN DESCUENTOS	105	26%
<b>TOTAL</b>	<b>400</b>	<b>100%</b>



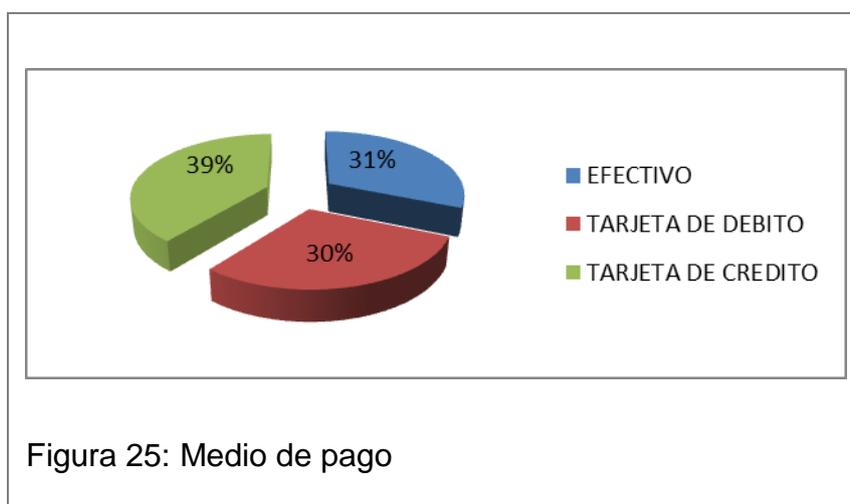
**Análisis e interpretación:**

Se evidencia que el 27% de los encuestados afirman haber tenido problemas debido a que no hay nuevos diseños, mientras que el 26% afirma que no ofrecen descuento alguno, el 25% afirma que han tenido problemas por los altos precios y el 21% afirman haber tenido problemas por la baja calidad de la colcha.

**Pregunta 13.- ¿Qué medio de pago utiliza al momento de realizar su compra?**

Tabla 28: Medio de pago

DETALLE	FRECUENCIA ABSOLUTA	PORCENTAJE
EFFECTIVO	125	31%
TARJETA DE DEBITO	118	30%
TARJETA DE CRÉDITO	157	39%
<b>TOTAL</b>	<b>400</b>	<b>100%</b>



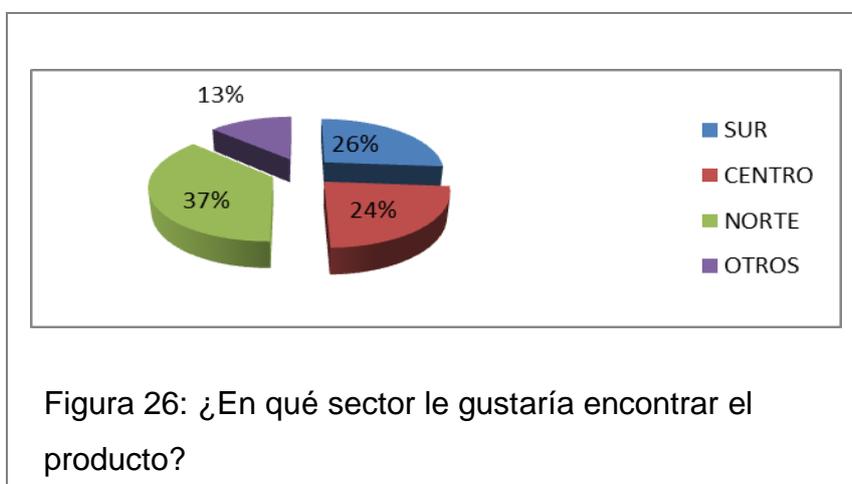
**Análisis e interpretación:**

Conforme la información obtenida se evidencia que el 39% de los encuestados utilizan como medio de pago la tarjeta de crédito, mientras que el 31% afirma que utilizan dinero en efectivo para pagar sus colchas y el 30% afirma que utilizan tarjetas de débito para pagar su colcha.

**Pregunta 14.- Si existiera un nuevo lugar que ofrezca colchas con diseños a su gusto ¿En qué sector le gustaría encontrar el producto?**

Tabla 29: ¿En qué sector le gustaría encontrar el producto?

DETALLE	FRECUENCIA ABSOLUTA	PORCENTAJE
SUR	105	26%
CENTRO	94	24%
NORTE	148	37%
OTROS	53	13%
<b>TOTAL</b>	<b>400</b>	<b>100%</b>



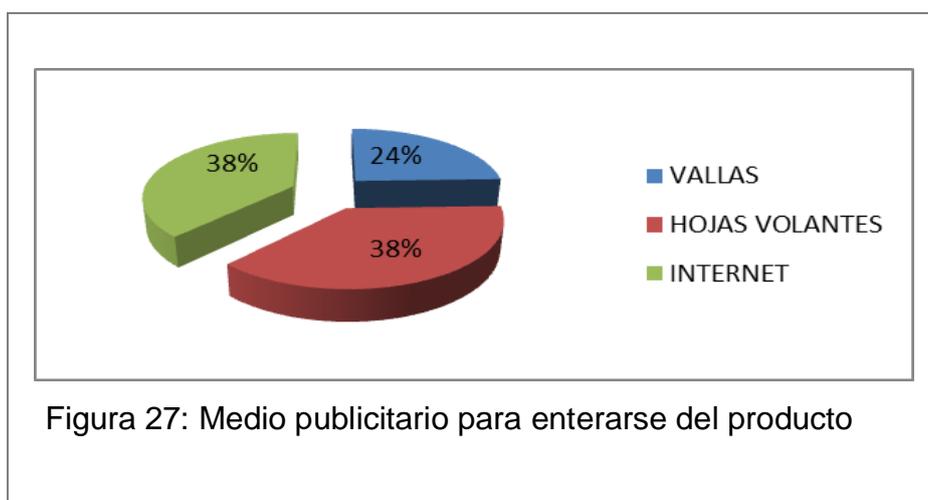
**Análisis e interpretación:**

Los resultados obtenidos a través del levantamiento de información denotan que un porcentaje del 37% desearían que el sector para adquirir sus colchas es el norte, mientras que un 36 afirma que el sector más idóneo para la adquisición de sus colchas es el sur, el 24% afirma que el sector debe encontrarse en el centro y un mínimo porcentaje del 13% afirma que el sector más adecuado para adquirir sus colchas son otros.

**Pregunta 15.- ¿A través de que medio publicitario le gustaría enterarse del nuevo producto?**

Tabla 30: Medio publicitario para enterarse del producto

DETALLE	FRECUENCIA ABSOLUTA	PORCENTAJE
VALLAS	98	25%
HOJAS VOLANTES	150	38%
INTERNET	152	38%
<b>TOTAL</b>	<b>400</b>	<b>100%</b>



**Análisis e interpretación:**

Los resultados arrojados por la encuesta denotan que en un 38% el medio publicitario más factible es el internet, mientras que otro 38% afirma que el medio publicitario adecuado serían las hojas volantes y el 24% afirma que el medio más apropiado sería a través de vallas publicitarias.

**Pregunta 16.- ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por su colcha?**

Tabla 31: Camas de 1 a 1½ plaza

DETALLE	FRECUENCIA ABSOLUTA	PORCENTAJE
<b>CAMAS DE 1 A 1 1/2 PLAZA</b>		
DE 40 A 50	150	38%
DE 50 A 60	176	44%
MAS DE 60	74	19%
<b>TOTAL</b>	<b>400</b>	<b>100%</b>

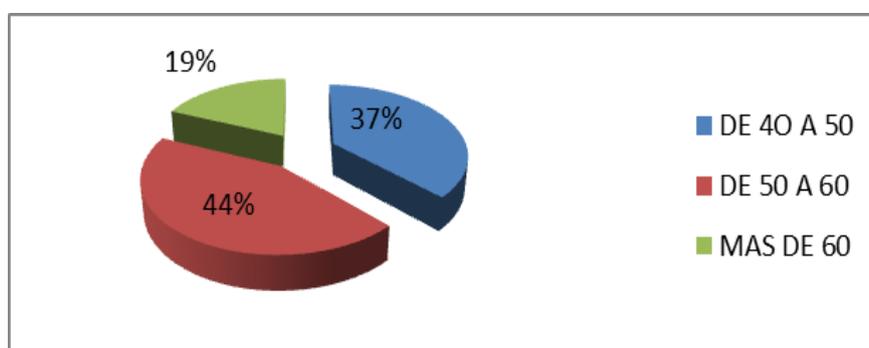


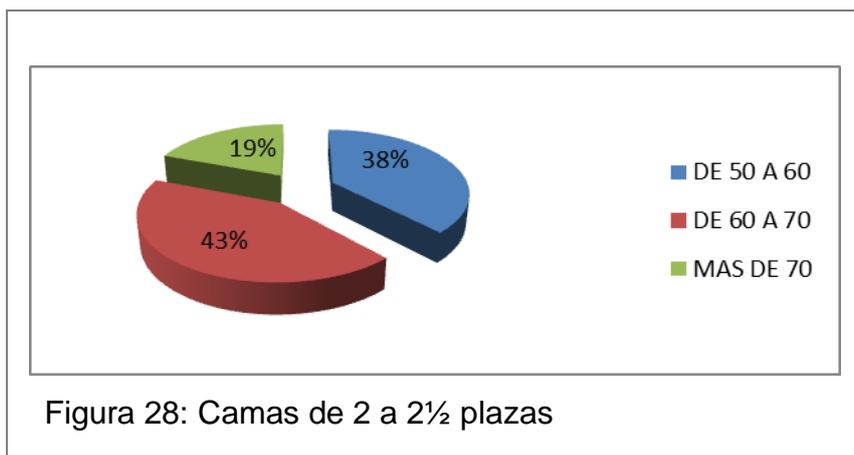
Figura 27: ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por su colcha?

**Análisis e interpretación:**

Los resultados arrojados por la encuesta denotan que en un 44% están dispuestos a pagar entre 50 y 60 dólares por una colcha de 1 a 1½plaza, mientras que el 38% afirma que pagaría entre 40 y 50 dólares por una colcha de 1 a 1½plaza y el 19% afirma si pagaría más de 60 dólares por una colcha de 1 a 1½plaza.

Tabla 32: Camas de 2 a 2½ plazas

CAMAS DE 2 A 2 1/2 PLAZA	FRECUENCIA ABSOLUTA	PORCENTAJE
DE 50 A 60	152	38%
DE 60 A 70	171	43%
MAS DE 70	77	19%
<b>TOTAL</b>	<b>400</b>	<b>100%</b>



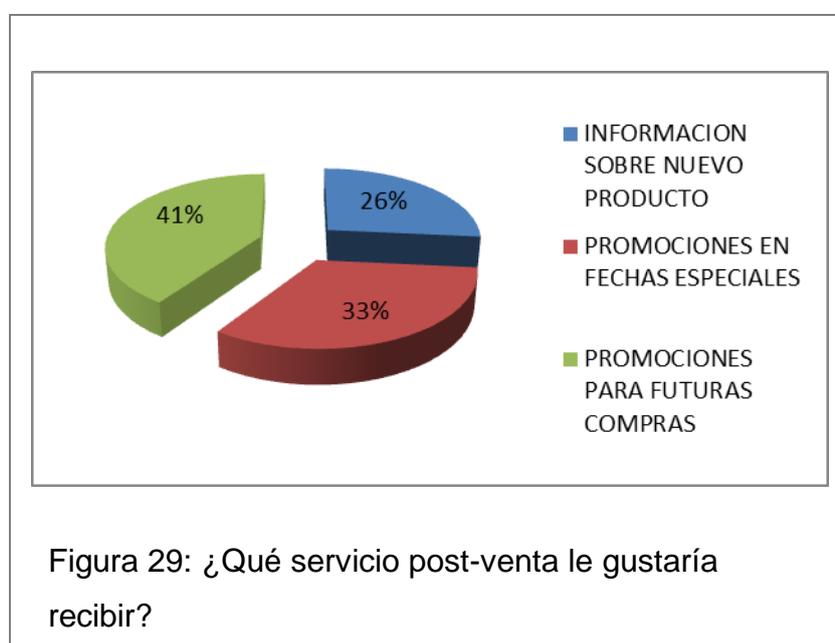
### Análisis e interpretación:

De acuerdo a los resultados obtenidos a través de la encuesta se evidencia que en un 43% están dispuestos a pagar entre 60 y 70 dólares por una colcha de 2 a 2½plaza, mientras que el 38% afirma que pagaría entre 50 y 60 dólares por una colcha de 2 a 2½plaza y el 19% afirma si pagaría más de 70 dólares por una colcha de 2 a 2½plaza.

### Pregunta 17.- ¿Qué servicio post-venta le gustaría recibir?

Tabla 33: ¿Qué servicio post-venta le gustaría recibir?

DETALLE	FRECUENCIA ABSOLUTA	PORCENTAJE
INFORMACIÓN SOBRE NUEVO PRODUCTO	106	27%
PROMOCIONES EN FECHAS ESPECIALES	132	33%
PROMOCIONES PARA FUTURAS COMPRAS	162	41%
<b>TOTAL</b>	<b>400</b>	<b>100%</b>



#### Análisis e interpretación:

Se evidencia a través de la encuesta aplicada que la mayoría de personas entrevistadas con un porcentaje del 41% afirman que querrían tener promociones para futuras compras como servicio post-venta, mientras que el 33% desearían tener promociones en fechas especiales y el 27% desearía recibir información sobre los nuevos productos.

### 3.2. Tamaño del mercado y tendencias

Para identificar el tamaño del mercado tomará en consideración la información de la pregunta 4 de la encuesta realizada se establece el número de hogares potenciales que podrían adquirir las colchas artesanales, es por ello que este tipo de información se desglosa en la siguiente tabla estableciendo la muestra en comparación con el universo poblacional:

Tabla 34: Tamaño del mercado

DETALLE	PREGUNTA 4	POBLACIÓN
DEMANDA	395	711815
MUESTRA ESTABLECIDA	400	720825
PORCENTAJE (%)	99%	99%

En la tabla anterior se ha estimado la demanda en número de hogares, sin embargo, resulta primordial estimar la frecuencia de compra de acuerdo a lo dispuesto en la pregunta 1 de la encuesta realizada, no hay que olvidar que los resultados obtenidos de la investigación se proyectan para el total de la población:

Tabla 35: Frecuencia de Compra

PREGUNTA 1	TAB	%	No. PERSONAS	No. PERSONAS POBLACIÓN	FRECUENCIA	FRECUENCIA DE COMPRA
CADA MES	4	1%	4	7118	12	85416
CADA MESES <sup>6</sup>	145	36%	143	258033	2	516066
CADA AÑO	167	42%	165	297183	1	297183
MAS DE UN AÑO	84	21%	83	149481	0,5	74741
<b>TOTAL</b>	<b>400</b>	<b>100%</b>	<b>395</b>	<b>711815</b>	<b>-</b>	<b>973.406</b>

Luego que se ha estimado la frecuencia de compra de forma anual, se debe tener en cuenta que algunos consumidores al momento de la adquisición del producto compran una sola unidad, sin embargo, también existen clientes que adquieren dos o más productos, por tal motivo se han diseñado la siguiente tabla en base a la pregunta 2 del estudio realizado:

Tabla 36: Demanda en unidades

<b>PREGUNTA 2</b>	<b>No. HOGARES MUESTRA</b>	<b>%</b>	<b>FRECUENCIA DE COMPRA</b>	<b>CANTIDAD POR COMPRA</b>	<b>DEMANDA EN UNIDADES</b>
UNO	152	38%	369.894	1	369894
DOS	172	43%	418.564	2	837129
MAS DE DOS	76	19%	184.947	3	554841
<b>TOTAL</b>	<b>400</b>	<b>100%</b>	<b>973.406</b>		<b>1.761.864</b>

Se entiende que la demanda supera el millón de unidades de colchas artesanales, por lo que de estos mismos datos se calculan las proyecciones tomando en cuenta una tasa de crecimiento poblacional del 2,18% (INEC, 2014).

Tabla 37: Demanda en unidades

<b>AÑO</b>	<b>CANTIDAD PROYECTADA</b>
2015	1.761.864
2016	1.800.273
2017	1.839.519
2018	1.879.620
2019	1.920.596

### 3.3. La competencia y sus ventajas

La competencia se conforma por aquellas empresas que comercializan productos similares y que satisfacen las mismas necesidades de los consumidores. En la ciudad de Quito existen grandes tiendas de lencería de hogar, sin embargo, se ha considerado solamente las principales del territorio capitalino

- Colchatex
- Noperti
- Fibratex
- Prisma Hogar
- Germatex
- Pintex

### 3.4. Participación de mercados y ventas de la industria

Para conocer la participación de mercado de colchas artesanales, es necesario cuantificar la producción actual en las tiendas de lencería de hogar en la ciudad de Quito:

Tabla 38: Producción principales competidores

TIPO DE PRODUCTO	MENSUAL	ANUAL
Colchatex	330	3.960
Fibratex	440	5.280
Noperti	660	7.920
Prisma Hogar	440	5.280
Pintex	660	7.920
<b>TOTAL</b>	<b>2.530</b>	<b>30.360</b>

Adaptado de: SRI Servicio de Rentas Internas

Posteriormente, para estimar la proyección de la oferta se toma en consideración la tasa de crecimiento del PIB para el sector comercial que se ubica en 3,30% (Banco Central del Ecuador, 2014) cuyo dato se estima para los años futuros:

Tabla 39: Proyección de la oferta

AÑO	CANTIDAD
2015	30.360
2016	31.362
2017	32.397
2018	33.466
2019	34.570

Adaptado de: BCE Banco Central del Ecuador

### 3.5. Evaluación del mercado durante la implementación

Para la evaluación del mercado del actual y futuro de colchas artesanales, es imprescindible comparar las preferencias de compra de los consumidores con las empresas que ofrecen el bien dentro de un mercado competitivo, es decir, estimar un cálculo entre la demanda y oferta del producto que se pretende comercializar obteniendo así la demanda insatisfecha cuyos resultados se reflejan en la tabla que se visualiza a continuación:

Tabla 40: Demanda insatisfecha

AÑO	DEMANDA	OFERTA	DEMANDA INSATISFECHA
2015	1.761.864	30.360	1.731.504
2016	1.800.273	31.362	1.768.911
2017	1.839.519	32.397	1.807.122
2018	1.879.620	33.466	1.846.154
2019	1.920.596	1.503.055	417.541

## **CAPÍTULO IV**

### **PLAN DE MARKETING**

#### **4.1. Estrategia general de marketing**

Gracias a que las colchas artesanales, contarán con un diseño único y personalizado, la empresa Kuiltex ha decidido optar por una estrategia de diferenciación que permita distinguir el producto ofrecido, con respecto a los de la competencia; desde el proceso de fabricación hasta la entrega del producto final.

Esta estrategia también le permitirá a la empresa conocer a fondo los gustos y nuevas exigencias por parte del consumidor final; siempre y cuando el proceso de producción mantenga su especialización para cumplir con las expectativas de lo que el cliente requiere y espera obtener. Que el cliente pueda escoger las telas y el diseño sin duda permite que la empresa Kuiltex mantenga una ventaja sobre el producto diseñado en base a patrones. De igual manera el servicio de asesoramiento en cuanto a colores y texturas será un factor diferenciador para el consumo de lencería para hogar.

El precio del producto es un factor igual de importante como la obtención de un producto de calidad y diferente, por lo que dependerá mucho de los materiales y el diseño a utilizar para la fabricación de la colcha, esto no quiere decir que alterará de manera elevada, se mantendrá dentro de los márgenes establecidos. Por otro lado, el costo para implementar esta estrategia es de \$ 1135.01, mismo que se encontrará con mayor detalle, en el análisis de costos fijos y variables.

#### **4.2. Política y estrategia de precio**

Para establecer el precio de las colchas artesanales, es fundamental tener en cuenta los insumos utilizados y el tiempo en el que se incurre para el proceso de fabricación.

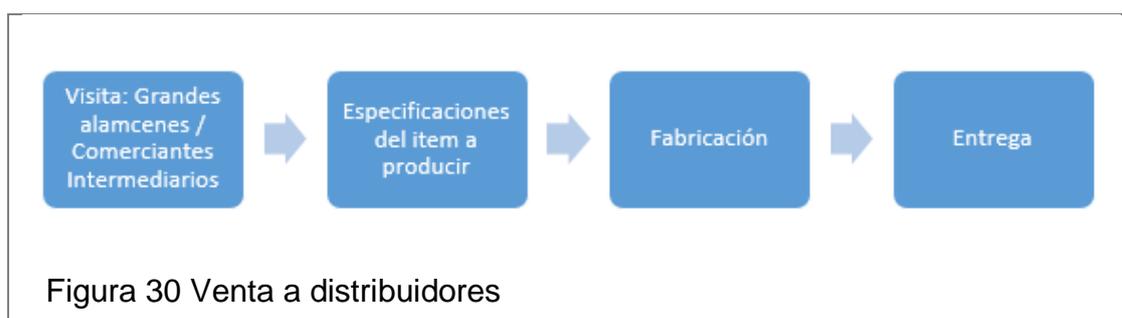
Con respecto a la materia prima, dependemos de los costos manejados por los proveedores aprobados por la empresa Kuiltex y en cuanto al tiempo de elaboración, varía dependiendo el diseño del lado anverso del producto que es el que requiere mayor trabajo, para la culminación del producto se tomará un tiempo estándar. Una vez realizado el análisis correspondiente, se detallan a continuación los costos que la empresa Kuiltex aplicará a sus productos:

Tabla 41: Política y estrategia de precio

PRODUCTO	COSTO VARIABLE	COSTO FIJO	COSTO TOTAL	GANANCIA	PVP ANTES DE IMP	IVA	PVP
COLCHAS DE 1 PLAZA	\$ 30,02	\$ 8,64	\$ 38,66	\$ 9,66	\$ 48,32	\$ 5,80	\$ 54,12
COLCHAS DE 1 1/2 PLAZAS	\$ 33,80	\$ 8,64	\$ 42,44	\$ 10,61	\$ 53,05	\$ 6,37	\$ 59,41
COLCHAS DE 2 PLAZAS	\$ 37,58	\$ 8,64	\$ 46,22	\$ 11,55	\$ 57,77	\$ 6,93	\$ 64,71
COLCHAS DE 2 1/2 PLAZAS	\$ 41,36	\$ 8,64	\$ 50,00	\$ 12,50	\$ 62,50	\$ 7,50	\$ 70,00

### 4.3 Tácticas de ventas

El producto está dirigido a comerciantes intermediarios, grandes almacenes sin dejar de lado al consumidor final; por lo que la empresa Kuiltex requiere de dos representantes de ventas, mismos que tendrán como tarea principal buscar clientes potenciales en la ciudad de Quito.



#### **4.4. Política de servicio al cliente y garantías**

Las estrategias y políticas de servicio al cliente mantienen una relación directa con el cliente final; si bien es cierto no se mantendrá un contacto directo con el mismo, es necesario conocer necesidades, para satisfacerlas a lo largo del tiempo.

Una atención personalizada que permita garantizar la satisfacción del cliente, así como fidelizarlo gracias a la asesoría que reciba por parte de Kuiltex para una elección de calidad única y personalizada.

Para lograr una completa satisfacción por parte del cliente, además de la asesoría brindada es sumamente importante que el producto cuente con la calidad y durabilidad esperadas, desde la adquisición de la materia prima hasta la entrega.

Finalmente, un servicio post-venta es indispensable para que el cliente sienta el respaldo en el caso de presentarse alguna falla o imprevisto, que se tratará de evitar pero que sin embargo se puede presentar. En el caso de algún daño menor Kuiltex responderá en un tiempo máximo de seis meses. De tratarse de un daño mayor se analizará el daño siempre y cuando las instrucciones de uso hayan sido ejecutadas.

#### **4.5. Promoción y publicidad**

La importancia de la publicidad dentro del nuevo negocio, se fundamenta en dar a conocer el producto elaborado hacia sus distribuidores y el consumidor final, explicando todos sus beneficios y las necesidades que podría satisfacer, por lo que si no se identifican adecuadamente las estrategias de publicidad o de promoción los clientes desconocerían las ventajas que se obtendrían al utilizar las colchas artesanales:

Tabla 42: Promoción y publicidad

ESTRATEGIA	POLÍTICAS	TÁCTICAS	RESPONSABLE	INDICADORES
Contratar a un Vendedor para que ofrezca el producto en tiendas y locales de lencería para hogar	La contratación del vendedor deberá ser aprobada por el Administrador	Definir un proceso de selección de personal previo	Administrador	No. de candidatos seleccionados / No. de candidatos que se presenten
		Identificar las tiendas y locales de lencería para el hogar para distribuir el producto	Vendedor	No. de tiendas que se ofrece el producto / No. total de tiendas identificadas
Incentivar a los administradores de las tiendas y locales de lencería para el hogar que el producto se ubique en un lugar visible para el consumidor final	Se dará preferencia a las tiendas y locales de lencería que se encuentren en el centro o sur de la ciudad de Quito	Otorgar el 5% de descuento en locales que accedan a colocar el producto en un lugar visible	Administrador	Cantidad de dinero invertida en descuentos / Cantidad de dinero total del presupuesto
		Entregar una colcha de regalo en locales preseleccionados	Administrador	No. de colchas entregadas / No. total de clientes distribuidores
Entregar posters, hojas volantes y trípticos a las tiendas y	Las hojas volantes se entregará en los mercados artesanales	El diseño publicitario se encargará de un experto en diseño gráfico	Administrador	Cantidad de dinero destinada para diseño publicitario / Cantidad total del presupuesto

ESTRATEGIA	POLÍTICAS	TÁCTICAS	RESPONSABLE	INDICADORES
consumidores finales en el sector donde se distribuye el producto	del norte, centro y sur de la ciudad	Entregar posters a los clientes distribuidores para la publicidad del producto	Vendedor	No. de posters entregados / No. total de clientes distribuidores.

#### 4.6. Distribución

Las formas o maneras de comercialización de las colchas artesanales se ha decidido que se realice a través de distribuidores, que se denominarían como clientes intermediarios del nuevo negocio los cuales buscan llegar hacia el consumidor final del producto, es por ello que se deberán implementar estrategias de distribución que permitan entregar las colchas artesanales en el menor tiempo posible en tiendas y locales mejor posicionados dentro de este tipo de mercado:

Tabla 43: Distribución

ESTRATEGIA	POLÍTICAS	TÁCTICAS	RESPONSABLE	INDICADORES
Aplicar una distribución selectiva del producto en tiendas y locales de lencería para el hogar	Las tiendas o locales de lencería para el hogar a los que se distribuirá el producto serán designados por el Administrador	Realizar un análisis del mercado artesanal de acuerdo al número de consumidores finales	Administrador	No. de tiendas a las que se entregó el producto / No. total de tiendas preseleccionadas
		Distribuir el producto dando énfasis al centro de la ciudad	Vendedor	No. de productos solicitados por el distribuidor / No. de productos elaborados

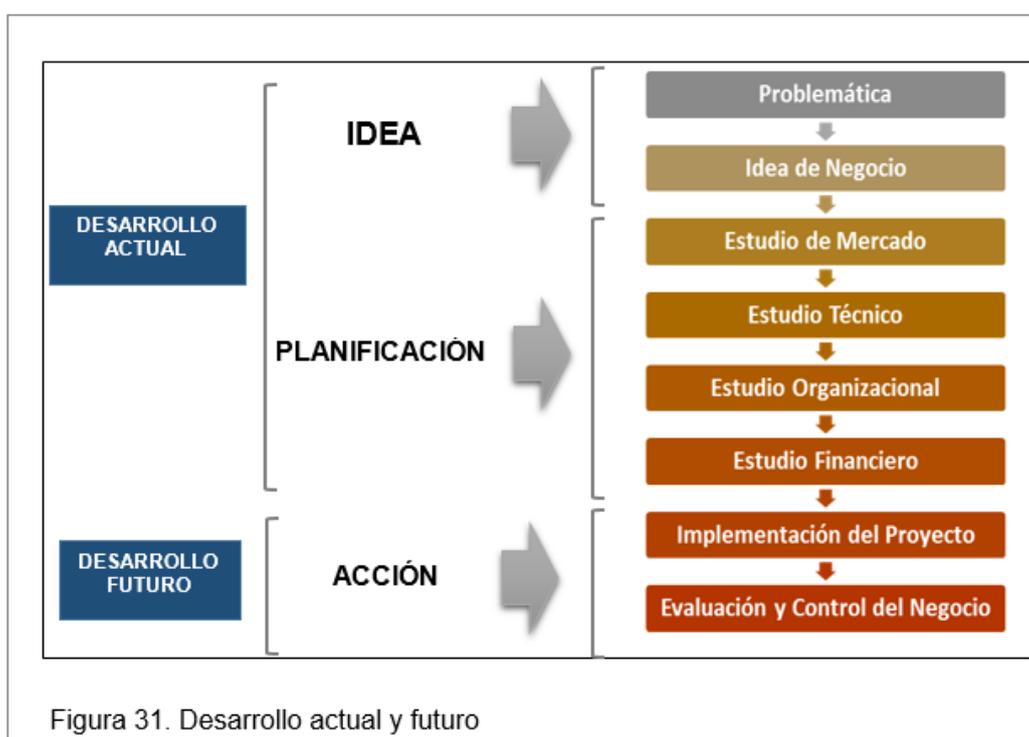
ESTRATEGIA	POLÍTICAS	TÁCTICAS	RESPONSABLE	INDICADORES
Implementar una tienda artesanal propia de la organización	La tienda deberá ubicarse dentro del territorio de la ciudad de Quito	Aplicar el método cualitativo por puntos para determinar la localización exacta de la tienda	Administrador	No. de localizaciones favorecidas / No. total de localizaciones identificadas
		Determinar el tamaño de la tienda para cuantificar el número de clientes que podrían atenderse	Administrador	No. de clientes que podrían atenderse / No. de clientes total en el mercado
Buscar nuevos distribuidores del producto en toda la sierra ecuatoriana.	La negociaciones de contrato deberán realizarse solamente con el Administrador o el Administrador	Identificar los sectores en donde se podría distribuir el producto	Administrador	No. de sectores a los que se distribuye el producto / No. total de sectores identificados
		Establecer los factores de negociación con los administradores de las tiendas de lencería para el hogar	Vendedor	No. de acuerdos firmados / No. total de distribuidores existentes

## CAPITULO V

### DISEÑOS DE PLANES DE DESARROLLO

#### 5.1. Estado actual de desarrollo y actividades pendientes

Para el desarrollo del plan de negocios, se involucran ciertas actividades a lo largo de la presente investigación que parten desde la identificación del problema, hasta la planificación del estudio financiero, mientras que las actividades que podrían aplicarse en el futuro se establecen con la implementación y evaluación real del plan negocio.



#### 5.2. Dificultades y riesgos

Las dificultades y los riesgos mantienen una relación directa, no obstante, es necesario y hasta indispensable identificar las acciones preventivas para evitar inconvenientes en el proceso de confección de las colchas artesanales.

A continuación, los posibles riesgos y dificultades que podrían presentar:

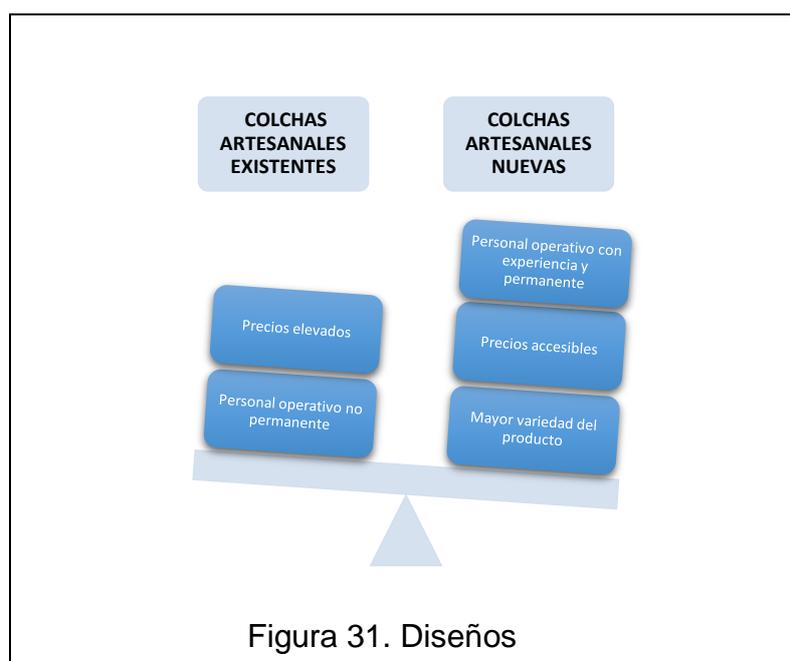
Tabla 44 Dificultades y riesgos

DIFICULTAD	RIESGO	NIVEL DE RIESGO	ACCIONES PARA MINIMIZAR LOS RIESGOS
Complejidad en la elaboración del diseño del producto	Diseño inadecuado del producto final	Baja	Realizar varios controles de calidad durante la elaboración del producto
Dificultad en conseguir proveedores confiables y que comercialicen insumos de calidad	Adquisición de insumos o materiales defectuosos	Media	Revisión minuciosa de los insumos y materiales al momento de la adquisición.
Complicación para encontrar proveedores que cumplan con plazos y tiempos de entrega	Demoras en la elaboración del producto final	Media	Establecer acuerdos y contratos con los proveedores según el tiempo de entrega de los materiales
Dificultad para identificar los gustos y preferencias cambiantes del cliente	Cambio en las especificaciones del cliente para la elaboración del producto	Alta	Establecer reglas de diseño previas a la elaboración del producto

### 5.3. Mejoramiento del producto y nuevos productos

A futuro se evaluará la acogida del producto a introducir al mercado y se lanzará productos complementarios como sábanas, cobertores, forros para colchones, entre otros. De igual manera se aplicarán herramientas de producción más limpia, optimizando costos.

La capacitación continua para el personal es importante, por lo que se invertirá en programas de diseño que permita reducir los tiempos y realizar simulaciones continuas de los diseños para un mejor control de calidad.



#### 5.4. Costos de desarrollo proyectados

Los costos relacionados con el proyecto se desarrollarán ampliamente en el capítulo correspondiente; sin embargo, los costos en los que se incurrirá para iniciar el proceso serán los de constitución de la empresa, así como los de compra de materia prima e insumos y publicidad para que el producto llegue al cliente final.

#### 5.5. Propiedad intelectual (patentes, licencias)

Para el desarrollo del presente proyecto, debido a que las colchas artesanales se diseñarán con un modelo único, se buscará registrar dicho producto en el IEPI (Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual) cuyos trámites para adquisición de la patente (Guía para los Solicitantes de Patentes de Invención y Modelos de Utilidad, 2014) se explican a continuación:

1. **Admisión a trámite y otorgamiento de fecha de presentación.** Se presenta una solicitud, cumpliendo con los requisitos básicos y la Dirección Nacional de Propiedad Industrial procederá a certificar la fecha y hora de presentación.

2. **Examen de la solicitud.** Dentro de treinta días hábiles siguientes, la Dirección Nacional de Propiedad Industrial procede a examinar si la solicitud reúne todos los requisitos necesarios para seguir con el trámite.
3. **Publicación de la solicitud.** Transcurridos 18 meses desde la fecha de presentación de la solicitud, la Dirección Nacional de Propiedad Industrial ordenará la publicación de la solicitud.
4. **Oposiciones.** De existir un legítimo interés por parte de un tercero, este podrá presentar por una sola vez, oposiciones fundamentadas para desvirtuar la patentabilidad.
5. **Exámenes de fondo.** Dentro del plazo de seis meses desde la fecha de publicación de la solicitud, e independientemente de que se hayan presentado oposiciones a la misma, el solicitante deberá pedir que se realice el examen que determinará si la solicitud es o no patentable.
6. **Concesión de la patente.** Si el resultado del examen fuere favorable, se otorgará el título de concesión de la patente. Si fuere parcialmente desfavorable, se otorgará la patente solamente para las reivindicaciones aceptadas. Si fuere desfavorable se denegará. Para mantener vigente la patente se deberán pagar las anualidades correspondientes.

## CAPÍTULO VI

### PLAN DE OPERACIONES Y PRODUCCIÓN

#### 6.1. Estrategia de operaciones

El principal producto de la empresa Kuiltex serán las colchas artesanales, por lo que es importante detallar el proceso de producción con flujos de operación correspondiente, así como las políticas y acuerdos que se puedan alcanzar con los distintos proveedores.

Dentro del proceso de producción es importante considerar las siguientes políticas y estrategias:

- Las negociaciones y acuerdos contractuales con los proveedores de materia prima, son uno de los puntos más importantes, es por eso que se debe considerar y tomar en cuenta la calidad de los materiales y tiempo de entrega; mismos que se deben respetar con acuerdos y/o contratos.
- Dentro de la cadena de producción, el personal operativo, coordinador de producción y el diseñador, juegan un papel importante, por lo que se debe contar con personal calificado y capacitado.
- Los desperdicios dentro del proceso de producción, son puntos que muchos proyectos no los consideran desde un inicio, es por eso que Kuiltex, mantendrá un control estricto de los inventarios de materia prima, durante el proceso de producción.

La empresa Kuiltex, dentro de su cartera de productos, ofrecerá colchas de 1 plaza, 1 ½ plazas, 2 plazas y 2 ½ plazas, para los cuales se utilizan como principal materia prima: tela, hilo y relleno. Los costos de los materiales, así como la cantidad necesaria para su producción se presentan en la siguiente tabla:

Tabla 45 Análisis de costos de la materia prima de las colchas Kuiltex

<b>COLCHAS DE 1 PLAZA</b>			
MATERIA PRIMA DIRECTA			
DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
TELA (m)	4	\$ 0,80	\$ 3,20
HILO (m)	8	\$ 0,07	\$ 0,56
RELLENO (m)	3	\$ 3,50	\$ 10,50
<b>TOTAL MATERIA PRIMA</b>			\$ 14,26
<b>COLCHAS DE 1 1/2 PLAZA</b>			
MATERIA PRIMA DIRECTA			
DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
TELA (m)	5	\$ 0,80	\$ 4,00
HILO (m)	10	\$ 0,07	\$ 0,70
RELLENO (m)	4	\$ 3,50	\$ 14,00
<b>TOTAL MATERIA PRIMA</b>			\$ 18,70
<b>COLCHAS DE 2 PLAZA</b>			
MATERIA PRIMA DIRECTA			
DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
TELA (m)	6	\$ 0,80	\$ 4,80
HILO (m)	12	\$ 0,07	\$ 0,84
RELLENO (m)	5	\$ 3,50	\$ 17,50
<b>TOTAL MATERIA PRIMA</b>			\$ 23,14
<b>COLCHAS DE 2 1/2 PLAZA</b>			
MATERIA PRIMA DIRECTA			
DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
TELA (m)	7	\$ 0,80	\$ 5,60
HILO (m)	14	\$ 0,07	\$ 0,98
RELLENO (m)	6	\$ 3,50	\$ 21,00
<b>TOTAL MATERIA PRIMA</b>			\$ 27,58

Los principales proveedores de materia prima se muestran a continuación:

Tabla 46: Análisis de proveedores de materia prima

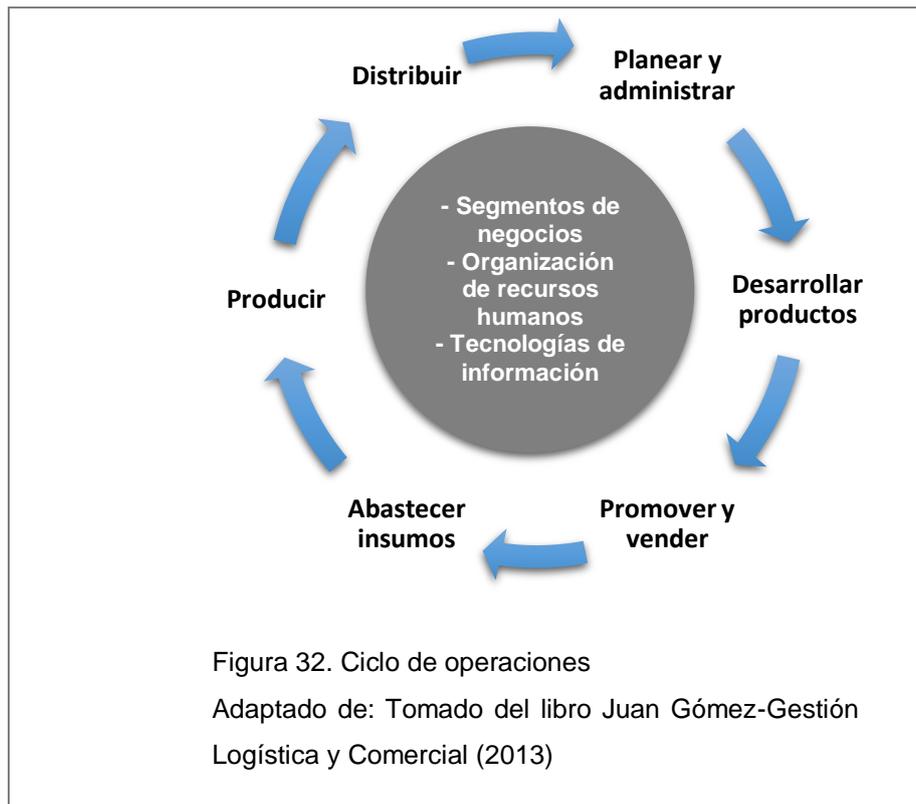
MATERIAL	PROVEEDORES
TELA	Almacenes Olga Almacenes Brin Bolmar Mil Colores Lafayette Almacenes Merylan Becdach
HILO	Almacenes Puente Almacén Napoleón Mil Colores Almacenes Juan José León
RELLENO	Almacén Juan José León Mil Colores

Los proveedores seleccionados se encuentran en la ciudad de Quito, la entrega de los productos es en forma inmediata, cuando tienen stock, caso contrario el tiempo de entrega no supera los 20 días laborables, una vez hecho el pedido. El transporte de la materia prima se realizará utilizando el vehículo de la empresa.

## 6.2. Ciclo de operaciones

Se denomina como ciclo de operaciones al “conjunto de procesos, actividades e información que se deben realizar para producir valor agregado y satisfacer con calidad, productividad y rentabilidad los productos y servicios que se ofrecen a los clientes” (Gómez, 2013, pág. 12).

En este sentido, el ciclo de operaciones incluye una serie de etapas o fases que se relacionan entre sí y que se observan en la siguiente figura:



Si se visualiza detenidamente la figura anterior, se tiene para la elaboración de las colchas artesanales el ciclo de operaciones no involucra solamente el proceso de elaboración del producto, sino que abarca un conjunto de etapas en las que se destacan las áreas de mercado, administrativa, recursos humanos y tecnología. Todas ellas se relacionan entre sí para llegar a una comercialización del producto y así llegar hacia el cliente final.

### **Flujogramas de procesos**

Utilizando la metodología BPMN, a continuación, se detallan los procesos de comercialización y de producción de los productos de Kuiltex:

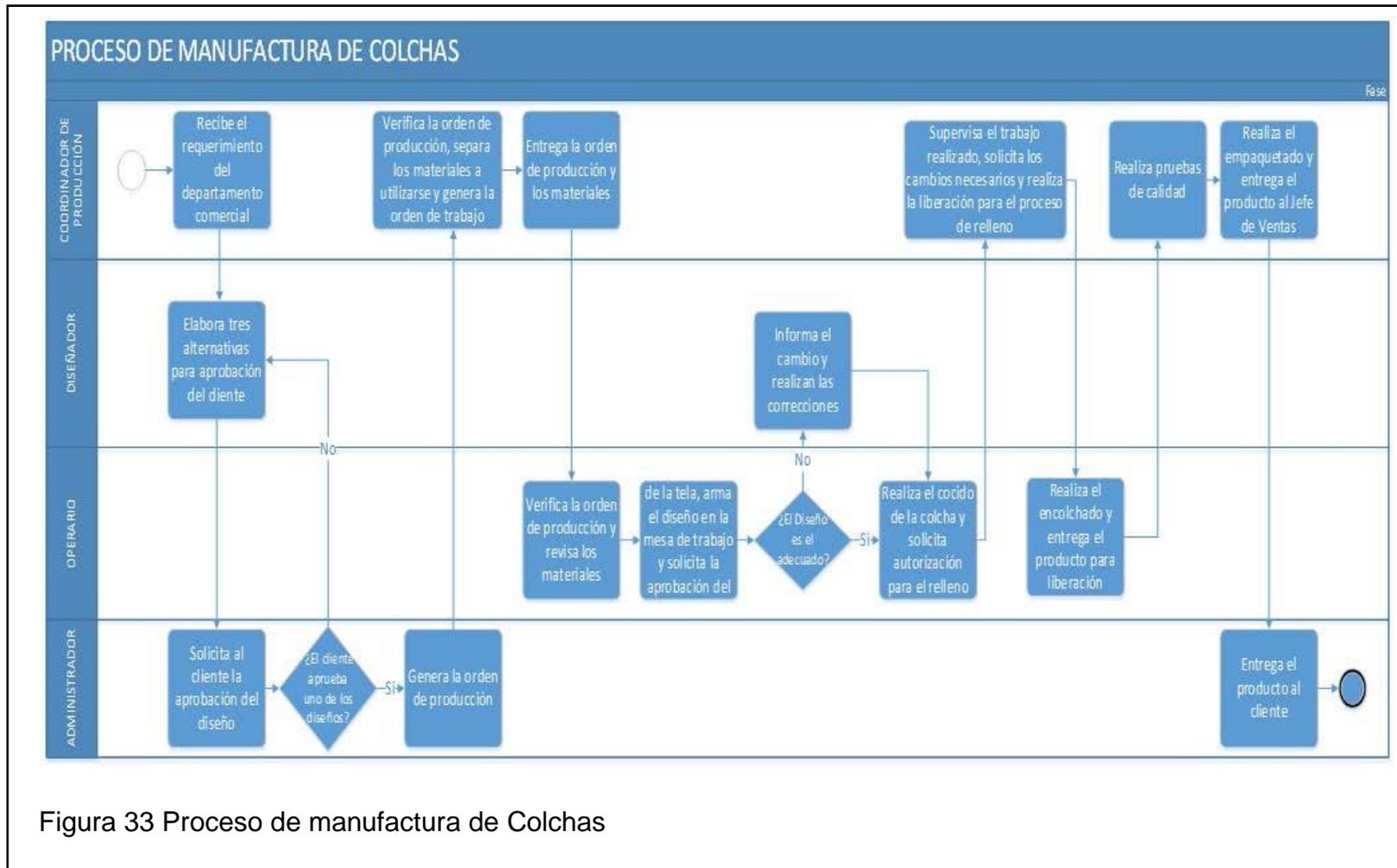


Figura 33 Proceso de manufactura de Colchas

# PROCESO DE COMERCIALIZACIÓN

Fase

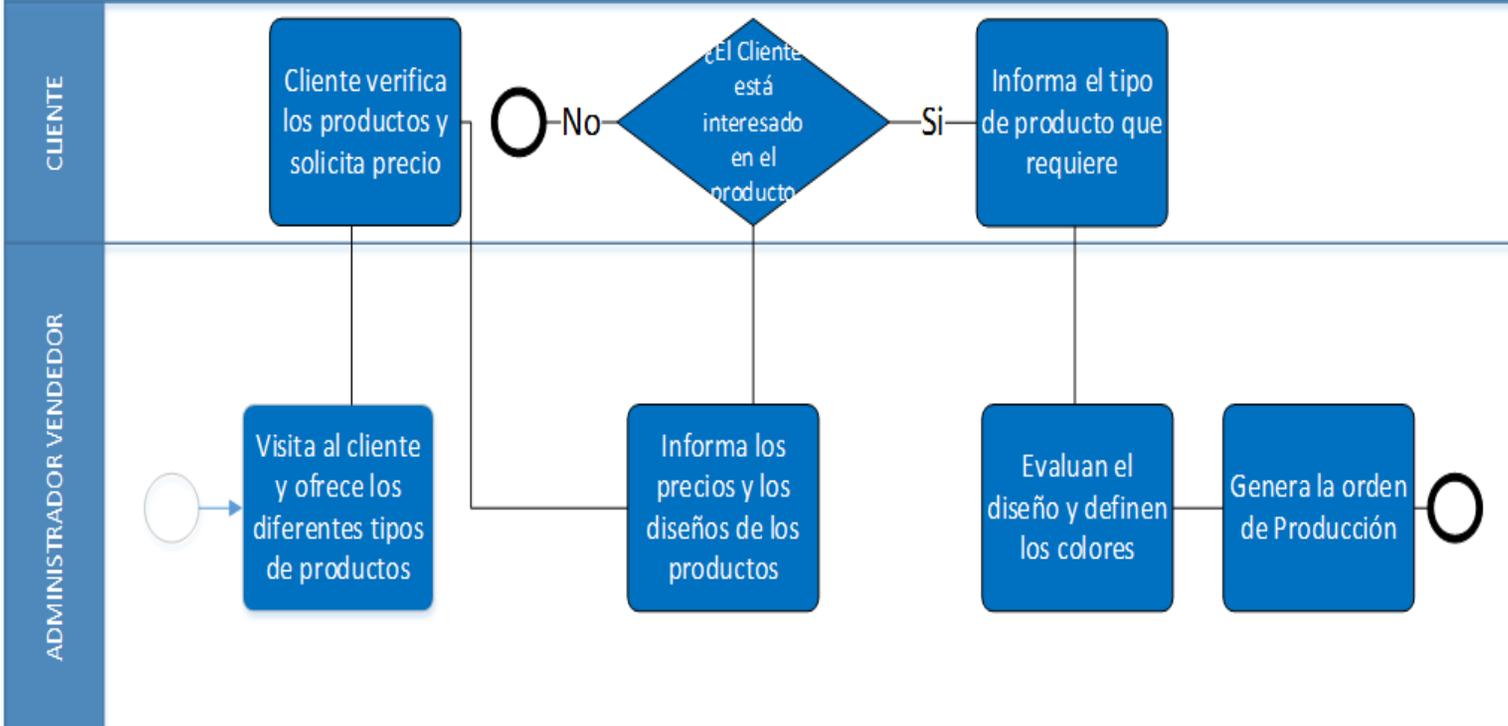


Figura 34 Proceso de Comercialización

### 6.3. Requerimientos de equipos y herramientas

Para la producción de los productos la empresa Kuiltex necesita los siguientes materiales:

Tabla 47: Equipos y materiales para el proceso de producción

DETALLE	CANT.	VALOR UNITARIO (USD)	VALOR TOTAL (USD)
<b>MAQUINARIA Y EQUIPO</b>			
Plancha Industrial	3	\$ 75,00	\$ 225,00
Máquina de Coser Recta	7	\$ 250,00	\$ 1.750,00
Cortadora	3	\$ 150,00	\$ 450,00
<b>TOTAL MAQUINARIA Y EQUIPO</b>		\$ 475,00	\$ 2.425,00
<b>MUEBLES Y ENSERES</b>			
Mesa de trabajo	3	\$ 55,00	\$ 165,00
Silla Giratoria	3	\$ 45,00	\$ 135,00
Estanterías	3	\$ 45,00	\$ 135,00
<b>TOTAL MUEBLES Y ENSERES</b>		\$ 145,00	\$ 435,00
<b>MATERIALES E IMPLEMENTOS</b>			
TIJERAS	7	\$ 4,00	\$ 28,00
CINTA MÉTRICA	5	\$ 2,00	\$ 10,00
PINZAS PARA PASAR HILO	5	\$ 2,00	\$ 10,00
<b>TOTAL MATERIALES E IMPLEMENTOS</b>		\$ 8,00	\$ 48,00
<b>INSTALACIONES Y ADECUACIONES</b>			
PLANTA DE PRODUCCIÓN	1	300	300
INSTALACIONES INTERNAS	1	600	600
<b>TOTAL INSTALACIONES Y ADECUACIONES</b>		\$ 900,00	\$ 900,00
<b>VEHÍCULO</b>			
CAMIONETA USADA	1	\$ 7.500,00	\$ 7.500,00
<b>TOTAL VEHÍCULO</b>		\$ 7.500,00	\$ 7.500,00
<b>MUEBLES DE OFICINA</b>			
Escritorios	3	\$ 45,00	\$ 135,00
Sillas	10	\$ 15,00	\$ 150,00
Archivador	3	\$ 45,00	\$ 135,00
<b>TOTAL MUEBLES DE OFICINA</b>		\$ 105,00	\$ 420,00
<b>EQUIPO DE OFICINA</b>			
Teléfono	3	\$ 15,00	\$ 45,00
Computadoras	3	\$ 300,00	\$ 900,00
Impresora	1	\$ 100,00	\$ 100,00
Cámara fotográfica	1	\$ 40,00	\$ 40,00
<b>TOTAL EQUIPO DE OFICINA</b>		\$ 455,00	\$ 1.085,00

#### 6.4. Instalaciones y mejoras

Las instalaciones de la empresa se conforman por diferentes departamentos dentro del área administrativa y del área operativa, entre los cuales se describen a continuación:

- Área administrativa
  - Administración
  - Coordinador de Producción
  - Diseñador
- Área Operativa
  - Operario 1
  - Operario 2

En la siguiente figura se detalla la planta de producción:

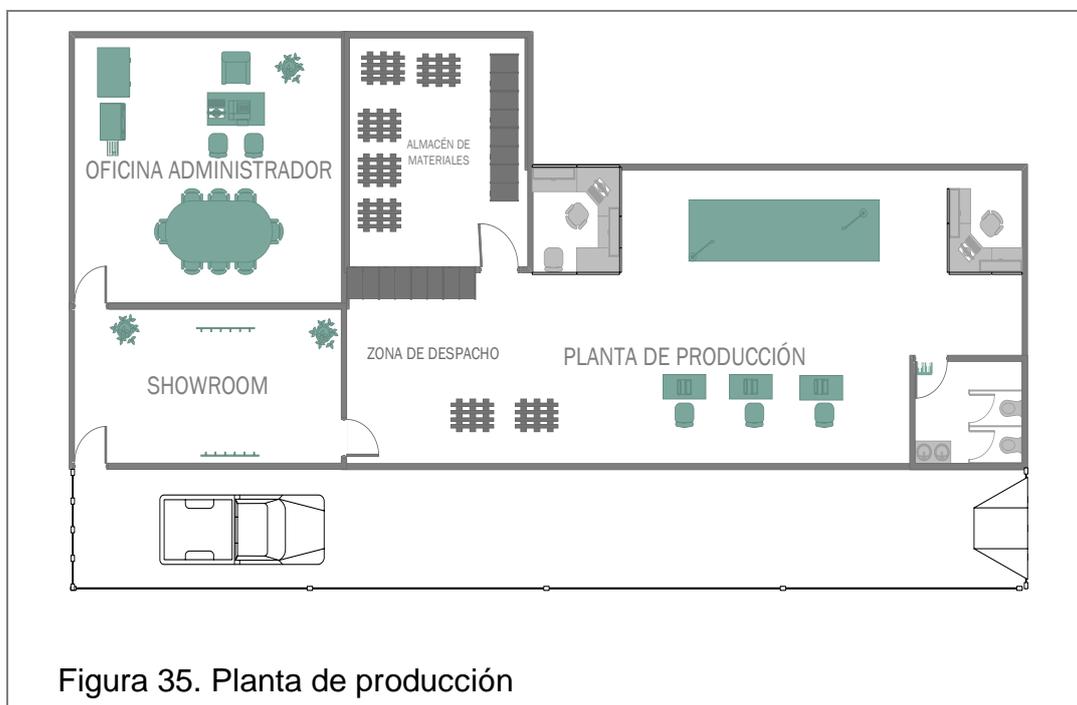


Figura 35. Planta de producción

## 6.5. Localización geográfica y requerimientos de espacio físico

### 6.5.1. Macro localización

Se entiende como macro localización a “la selección de la zona o región donde se ubicará el proyecto” (Sapag Chain, 2011, pág. 136), por lo que se identifica al país, provincia y cantón donde se implementará el nuevo negocio y para ello presenta la siguiente figura:



Figura 36. Macro Localización  
Adaptado de: Google Maps

De acuerdo a la figura anterior, se establece que para el caso del presente proyecto en la macro localización se ha identificado los siguientes parámetros:

- **País:** Ecuador
- **Provincia:** Pichincha
- **Cantón:** Quito

### 6.5.2. Micro localización

El micro localización se denomina como “el lugar exacto donde se instalará el proyecto” (Sapag Chain, 2011, pág. 136), es decir, se determina la dirección exacta donde se instalará la empresa describiendo sus calles y sector en particular:



Por ende, si se observa detenidamente la figura anterior se tiene que la futura empresa quedará ubicada en las calles Fray Leonardo Murialdo N58-51 y Nueva Ventura Aguilera, en el Barrio California Alta, parroquia el Inca, casa esquinera, esta decisión es tomada debido a los datos reflejados de la encuesta realizada, facilitando así que el consumidor pueda visitar las instalaciones, así como entregar de una manera más ágil los productos ofrecidos.

### 6.6. Capacidad de almacenamiento y manejo de inventarios

Una de las filosofías de Kuiltex es ofrecer productos con diseños únicos, es por eso que los niveles de inventario de materia prima deben ser mínimos, por lo cual en la zona de almacenamiento se guardara como máximo 6 rollos de relleno, los hilos se guardaran en las estanterías con una reserva de 70 metros por color, la tela se comprará por metros y se mantendrá un stock mínimo.

Los productos terminados serán almacenados en la zona de despacho y show room, hasta el momento que el administrador o vendedor, realicen la entrega del producto al cliente.

Dentro de este análisis también es importante determinar la capacidad que tendrá el proyecto, para lo cual se realizará el análisis de los días y horas trabajado en el año, luego los mismos se compararán con el tiempo estándar utilizado para la elaboración del producto, las tablas de análisis se muestran a continuación:

Tabla 48: Análisis de días y horas laborables en el año

DETALLE	TIEMPO	
Días total del año	365	días
Días laborables mes	22	días
<b>Días laborables año incluyendo feriados</b>	<b>264</b>	<b>días</b>
Días festivos y feriados en el año	10	días
<b>Días laborables año final</b>	<b>254</b>	<b>días</b>
Turno de Trabajo	8	Horas
<b>Horas laborables mes</b>	<b>169,3</b>	<b>Horas</b>

Tabla 49: Análisis de capacidad de producción en base al análisis de tiempos estándar

DETALLE	TIPO DE COLCHA				TOTAL	UNIDAD DE MEDIDA
	1 PLAZA	1 1/2 PLAZAS	2 PLAZAS	2 1/2 PLAZAS		
TIEMPO ESTÁNDAR DE PRODUCCIÓN	3	3,5	4	4,5	15	HORAS
TIEMPO DE TRABAJO MENSUAL	42,3	42,3	42,3	42,3	169,3	HORAS
UNIDADES PRODUCIDAS MENSUALMENTE	14	12	11	9	46	COLCHAS
<b>PRODUCCIÓN ANUAL</b>	<b>169</b>	<b>145</b>	<b>127</b>	<b>113</b>	<b>554</b>	<b>COLCHAS</b>

La capacidad instalada es el número máximo de unidades producidas, se sabe que resultaría realmente difícil utilizar desde el primer año el 100% de la capacidad instalada de la planta, es por ello en la siguiente tabla se observan cada uno de los porcentajes que para cada año en el área de producción:

Tabla 50: Capacidad de Producción de la planta en base al crecimiento establecido

TIPO DE COLCHAS	CAPACIDAD INSTALADA	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
		70%	75%	80%	85%	90%
1 Plaza	169	118	127	135	144	152
1 ½ Plazas	145	102	109	116	123	131
2 Plazas	127	89	95	102	108	114
2 ½ Plazas	113	79	85	90	96	102
<b>TOTAL</b>	<b>554</b>	<b>388</b>	<b>416</b>	<b>443</b>	<b>471</b>	<b>499</b>

### **6.7. Aspectos regulatorios legales**

Kuiltex es una empresa de bajo riesgo por lo que de acuerdo a la Ordenanza Metropolitana 308, pertenece a la Categoría I y por lo tanto es necesaria la Licencia Metropolitana Única y por lo tanto son necesarios los siguientes requisitos:

- Uso y ocupación del suelo.
- Sanidad.
- Prevención de incendios.
- Publicidad exterior.
- Licencia Ambiental.
- Cualquier otra autorización de competencia del Distrito Metropolitano de Quito.

## CAPÍTULO VII

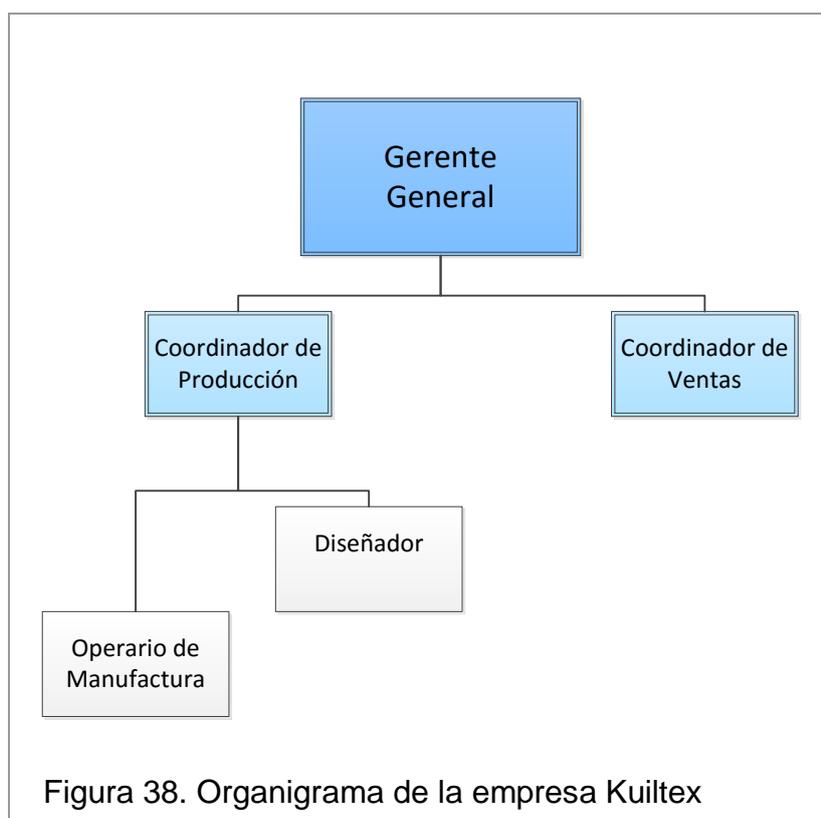
### EQUIPO GERENCIAL

#### 7.1 Estructura organizacional

##### 7.1.1 Organigrama

De la investigación realizada en los capítulos anteriores, se pudo determinar que las empresas textiles, manejan una estructura simple. Con estos antecedentes la empresa Kuiltex, manejará una estructura de tipo piramidal, que permita a todos los colaboradores un conocimiento adecuado de sus funciones y una relación directa entre sus empleados, permitiendo crear una cultura organizacional alineada al cumplimiento de las metas y objetivos estratégicos propuestos.

En la siguiente figura se detalla el organigrama propuesta de Kuiltex.



## 7.2 Personal administrativo clave y sus responsabilidades

### 7.2.1 Descripciones de funciones

En base al organigrama establecido por Kuiltex, en este capítulo se detallan las diferentes responsabilidades y funciones que serán desarrolladas por cada uno de los empleados de la empresa.

Tabla 51: Responsabilidades y funciones del Gerente Administrador

<b>1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</b>	
CARGO:	Gerente General
DEPARTAMENTO:	Administración
JEFE INMEDIATO:	N.A.
<b>2. MISIÓN DEL CARGO</b>	
Planificar, organizar, dirigir, controlar y evaluar el desarrollo comercial, administrativo, tecnológico y de nuevos negocios de la empresa.	
<b>3. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Representante legal de la empresa Kuiltex.</li> <li>2. Participar en la elaboración y aprobación de las estrategias y políticas de la empresa, para asegurar en el corto, mediano y largo plazo su permanencia y el incremento de su valor.</li> <li>3. Dotar de directrices y supervisar el alcance de los objetivos y resultados esperados por la empresa, bajo una gestión alineada a las estrategias y políticas.</li> <li>4. Aprobar y verificar el cumplimiento de los planes operativos emitidos por los otros departamentos.</li> <li>5. Seleccionar el personal óptimo en Talento Humano de forma profesional y ética.</li> <li>6. Administrar las cuentas bancarias de la empresa.</li> <li>7. Administrar el sistema Contable de la Organización.</li> <li>8. Vigilar de forma integral el desarrollo de las funciones de los departamentos, ventas y producción.</li> </ol>	

9. Establecer el presupuesto teniendo en cuenta las necesidades empresariales.
10. Llevar a cabo un adecuado control de las ventas, para cumplir con los objetivos propuestos.
11. Realizar las declaraciones de impuestos

### 3. REQUISITOS

Observación: los requisitos aquí solicitados son los mínimos a cumplir para ocupar esta posición.

FACTORES	DETALLE
<b>INSTRUCCIÓN/ FORMACIÓN ACADÉMICA:</b>	Título Superior en Administración, Finanzas o afines.
<b>EXPERIENCIA:</b>	Homologado con 2 años en actividades afines al puesto.

Tabla 52: Responsabilidades y funciones del Coordinador de Producción

1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
CARGO:	Coordinador de Producción
DEPARTAMENTO:	Producción
JEFE INMEDIATO:	Gerente General
2. MISIÓN DEL CARGO	
Planificar, organizar y ejecutar el programa de producción, de acuerdo a lo establecido por el Gerente General y Coordinador de Ventas.	
3. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES	
1. Cumplir y hacer cumplir las políticas y estrategias establecidas por la empresa.	
2. Controlar los procesos claves de la empresa, velar por el cumplimiento de la satisfacción de las necesidades de los clientes.	
3. Analizar la existencia de inventario.	

4. Minimizar y ejecutar planes de acción correctivos para reducir y minimizar los errores en los procesos de producción.
5. Desarrollar estrategias de mejora que permita corregir errores en el proceso de producción.
6. Vigilar el cumplimiento de las normas de calidad e higiene durante los procesos de producción.
7. Fomentar el uso eficiente y eficaz de los recursos, herramientas y materiales de la empresa.
8. Supervisar la entrega de los materiales a tiempo y cumplimiento del contrato.
9. Vigilar que el área de producción se encuentre limpias.
10. Coordinar el despacho de la mercadería.
11. Negociar con los proveedores el abastecimiento oportuno de la materia prima.
12. Realizar el control de costos de la producción.
13. Asistir en temas contables tanto al administrador, así como a todo el personal administrativo.
14. Manejar el fondo para caja chica.
15. Llevar el control de nómina del personal administrativo y operativo de la empresa.

### 3. REQUISITOS

Observación: los requisitos aquí solicitados son los mínimos a cumplir para ocupar esta posición.

FACTORES	DETALLE
<b>INSTRUCCIÓN/ FORMACIÓN ACADÉMICA:</b>	Título Superior en Administración, Operaciones o afines.
<b>EXPERIENCIA:</b>	Homologado con 2 años en actividades afines al puesto.

Tabla 53: Responsabilidades y funciones del Diseñador

<b>1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</b>	
CARGO:	Diseñador
DEPARTAMENTO:	Producción
JEFE INMEDIATO:	Coordinador de Producción
<b>2. MISIÓN DEL CARGO</b>	
Elaborar los distintos diseños de lencería de cama, de acuerdo a lo requerido por el cliente y departamento de ventas, así como supervisar el proceso productivo desarrollado por los operarios de manufactura.	
<b>3. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Elaborar los diseños de lencería de cama.</li> <li>2. Atender en forma personal y telefónica al público.</li> <li>3. Atender de forma personalizada a las personas que lleguen a la Empresa.</li> <li>4. Mantener al día los documentos generales de la empresa.</li> <li>5. Mantener un orden la mensajería diaria que es dirigida a la empresa.</li> <li>6. Cumplir y hacer cumplir las políticas y estrategias empresariales.</li> <li>7. Supervisar los procesos de producción.</li> <li>8. Ejecutar las pruebas de calidad a los productos manufacturados.</li> </ol>	
<b>3. REQUISITOS</b>	
Observación: los requisitos aquí solicitados son los mínimos a cumplir para ocupar esta posición.	
FACTORES	DETALLE
<b>INSTRUCCIÓN/ FORMACIÓN ACADÉMICA:</b>	Formación relacionada a Corte y Confección.
<b>EXPERIENCIA:</b>	Homologado con 2 años en actividades afines al puesto.

Tabla 54: Responsabilidades y funciones del Operario de Producción

<b>1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</b>	
CARGO:	Operario de Producción
DEPARTAMENTO:	Producción
JEFE INMEDIATO:	Coordinador de Producción
<b>2. MISIÓN DEL CARGO</b>	
Ejecutar los procesos y estrategias establecidas por el área de producción a fin de cumplir con los lineamientos determinados por los clientes.	
<b>3. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ejecutar los procesos de producción.</li> <li>2. Realizar la recepción, almacenamiento y alistamiento del despacho de la mercadería.</li> <li>3. Cumplir con las normas de seguridad industrial y salud ocupacional definidos en la compañía.</li> <li>4. Cumplir con las jornadas de trabajo normales y extendidas.</li> <li>5. Reportar al Jefe Inmediato cualquier novedad relacionada al trabajo que pueda afectar su labor diaria.</li> <li>6. Administrar de manera adecuada los materiales, insumos, equipos y herramientas de trabajo.</li> <li>7. Cumplir con las órdenes de trabajo establecidas.</li> <li>8. Mantener limpia y ordenada la planta de producción.</li> <li>9. Realizar el retiro de materia prima y entrega de productos, cuando el Coordinador de producción así lo requiera.</li> <li>10. Dar soporte a todos los requerimientos solicitados por el Jefe Inmediato.</li> </ol>	
<b>3. REQUISITOS</b>	
Observación: los requisitos aquí solicitados son los mínimos a cumplir para ocupar esta posición.	
FACTORES	DETALLE
<b>INSTRUCCIÓN/ FORMACIÓN ACADÉMICA:</b>	Formación relacionada a Corte y Confección.
<b>EXPERIENCIA:</b>	Homologado con 6 meses en actividades afines al puesto.

Tabla 55: Responsabilidades y funciones del Coordinador de Ventas

<b>1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</b>	
CARGO:	Coordinador de Ventas
DEPARTAMENTO:	Ventas
JEFE INMEDIATO:	Gerente General
<b>2. MISIÓN DEL CARGO</b>	
Cumplir con el objetivo presupuestario de ventas y cobranzas establecido, cooperando al cumplimiento de políticas, procesos y estrategias establecidas dentro de la Compañía.	
<b>3. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Revisar, planificar y controlar la evolución de ventas.</li> <li>2. Hacer la presentación y colocación de productos nuevos y/o promoción de productos.</li> <li>3. Cumplir el número visitas a clientes de acuerdo al cronograma establecido.</li> <li>4. Hacer seguimiento de atención al cliente tanto interno como externo.</li>   <li>5. Velar y mantener las buenas relaciones con los socios comerciales para de esta manera satisfacer sus requerimientos cumpliendo con las políticas y estrategias establecidas.</li> <li>7. Controlar y revisar cartera.</li> <li>8. Dar soporte a todos los requerimientos solicitados por el Jefe Inmediato.</li> </ol>	
<b>3. REQUISITOS</b>	
Observación: los requisitos aquí solicitados son los mínimos a cumplir para ocupar esta posición.	
FACTORES	DETALLE
<b>INSTRUCCIÓN/ FORMACIÓN ACADÉMICA:</b>	Título Superior en Administración, Ventas o afines.
<b>EXPERIENCIA:</b>	Homologado con 2 años en actividades afines al puesto.

### 7.2.2 Equipo de trabajo

Para la empresa Kuiltex cuyo fin fundamental es la confección y comercialización de colchas artesanales. El equipo de trabajo de la empresa se encontrará conformado por un conjunto de personas que trabajaran para el logro de los objetivos establecidos, ceñidos en el cumplimiento de la misión y visión empresarial.

De esta manera se logrará un crecimiento y permanencia en el mercado, que pueden ser conseguidas por los conocimientos, capacidades, habilidades, de las personas que las integran. Es por eso que dentro de la estructura funcional de la compañía es importante la selección del Gerente General y Coordinador de Producción, ya que estos cargos serán los principales dentro de la estructura de Kuiltex. Considerando estos antecedentes a continuación se detalla las personas que ejecutarán estas funciones:

- **Gerente General**

Las funciones del Gerente General serán realizadas por la Señora Andrea Acosta.

Andrea cuenta con estudios de tercer nivel en Negocios Internacionales en la Universidad de las Américas, adicional a esto cuenta con una experiencia de 4 años en actividades a fines, pues ha liderado los departamentos de Servicio al Cliente en la empresa Siat Group, y ha liderado el departamento de Permisos Especiales en la empresa ILC, adicional a esto ha realizado cursos relacionados a la formación de Corte y Confección.

- **Coordinador de Producción**

Las actividades de Coordinación de Producción, serán desarrolladas por el Señor Fabricio Narváez.

Fabricio cuenta con estudios de Tercer Nivel relacionado a Administración de Empresa, cuenta con una especialización de cuarto nivel en Dirección de Operaciones, ha liderado los departamentos de Gestión de Calidad y Proyectos Organizacionales en la empresa Leterago del Ecuador S.A., adicional a esto ha realizado proyectos de optimización de distintas plantas, tanto de manufactura de textiles, así como de distribución de fármacos.

Con este equipo de trabajo Kuiltex querrá mantener la ventaja competitiva frente a otras organizaciones nuevas.

### 7.3 Compensación a administradores, inversionistas y accionistas

Dentro del plan de compensación de Kuiltex, se ha propuesto un incentivo de acuerdo al crecimiento gradual de la empresa, así como el establecimiento de salarios emocionales en primera instancia se considera un bono por el cumplimiento y desarrollo de sus actividades y un sueldo extra a su remuneración. La compensación para los inversionistas se establecerá cuando se genera utilidad misma que será de forma equitativa de acuerdo al monto aportado.

Los sueldos y salarios se detallan del capital humano se detallan en la siguiente matriz:

Tabla 56: Salarios del Personal de Kuiltex

CARGO	SUELDO MENSUAL	SUELDO ANUAL	APORTE MENSUAL	INGRESO
Gerente General	\$ 750,00	\$ 9.000,00	\$ 850,50	\$ 8.149,50
Coordinador de Ventas	\$ 700,00	\$ 8.400,00	\$ 793,80	\$ 7.606,20
Coordinador de Producción	\$ 700,00	\$ 8.400,00	\$ 793,80	\$ 7.606,20
Diseñador	\$ 600,00	\$ 7.200,00	\$ 680,40	\$ 6.519,60
Operario de producción	\$ 370,00	\$ 4.440,00	\$ 419,58	\$ 4.020,42
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 3.120,00</b>	<b>\$ 37.440,00</b>	<b>\$ 3.538,08</b>	<b>\$ 33.901,92</b>

### 7.4 Políticas de empleo y beneficio

Kuiltex, al ser una empresa ecuatoriana, deberá cumplir con todo lo determinado en la legislación local, específicamente lo determinado en el Código del Trabajo. La empresa deberá afiliar a todos sus empleados al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, legalizar sus contratos de trabajo en el Ministerio del Trabajo, pagar el Décimo Tercer Sueldo y Décimo Cuarto Sueldo de manera anual o mensual de acuerdo a lo que el colaborador especifique, adicional a los beneficios de ley, la empresa voluntariamente reconocerá lo siguiente:

- El personal en su día de cumpleaños tendrá el día libre
- Cada seis meses el personal tendrá 2 días libres para realizar trámites personales
- La empresa, mensualmente, dará un valor de 40 dólares por motivos de alimentación
- De acuerdo a la evaluación del desempeño realizada por el Jefe Inmediato
- Se dará compensaciones no monetarias, como capacitaciones al personal destacado.
- Los salarios se pagarán máximo hasta el día 10 de cada mes.

A continuación, se detallan las políticas que deben cumplir los empleados de Kuiltex:

- Todos los empleados deberán cumplir con las políticas de calidad, higiene y seguridad en el desarrollo de sus funciones.
- Se debe respetar los tiempos de ingreso, almuerzo y salida de la empresa.
- El Talento humano deberá ser contratado después de haber cumplido con los sub procesos de reclutamiento y selección de personal.
- El nuevo personal deberá recibir una inducción referente a la a las actividades referentes a su cargo, además de darle a conocer la misión visión políticas objetivos y estrategias empresariales.

### **7.5 Derechos y restricciones de accionistas e inversionistas**

Cada accionista e inversionista de Kuiltex tendrán los mismos derechos y obligaciones, económicos y legales, que se deberán respetar, garantizando así un trato equitativo.

#### **Derechos**

- Sera derecho de los socios gozar de las utilidades generadas por la empresa en la confección y comercialización de lencería de cama.
- Los socios tendrán derecho a formar parte del personal administrativo de la empresa.

- Los socios tendrán derecho a la información veraz y oportuna de la empresa que tenga que ver con el desarrollo de la misma.
- Los socios estarán en la capacidad de asignar recursos que vieren necesarios a la empresa con la finalidad de generar más recursos.
- Auditar los procesos financieros y administrativos.

### **Restricciones**

- Los socios no podrán hacer uso de los equipos y materiales de la empresa para beneficio propio.
- Las decisiones se las realizaran en conjunto y con la participación de todos los socios no se podrán tomar decisiones individuales, que puedan afectar el desarrollo de las misma.
- Los socios no podrán incurrir en la malversación de los fondos del capital de la empresa.
- Los socios no tendrán facultad de interferir en las auditorías internas y externas que se realicen en la empresa.

### **7.6 Equipo de asesores y servicios**

A fin de contar con una empresa legítimamente constituida y prevenir cualquier inconveniente de tipo legal que pueda tener el Gerente General, se requieren los servicios de un Asesor Legal, el cual será contratado con este fin.

De acuerdo al crecimiento de la empresa y a fin de optimizar los posibles gastos financieros, la organización contratará un Asesor Contable y Financiero, que permita mantener un mejor control de los ingresos y egresos que se puedan presentar en la organización.

## **CAPÍTULO VIII**

### **CRONOGRAMA GENERAL**

#### **8.1. Actividades necesarias para poner el negocio en marcha**

Para que el negocio funcione correctamente es necesario efectuar ciertas actividades de implementación en la que la mayoría de ellas serán consecutivas. Se podría empezar desde la adecuación de las instalaciones de la planta hasta realizar la primera venta, todo este conjunto de actividades se requerirá de aproximadamente dos meses para su ejecución, actividades que se enuncian en los numerales siguientes:

1. Constitución de la empresa
2. Adecuación las instalaciones
3. Contratación del personal
4. Capacitación de personal
5. Campaña de publicidad
6. Adquisición de materia prima
7. Traslado de materia prima
8. Producción inicial
9. Distribución del producto
10. Primeras ventas

#### **8.2. Diagrama de GANTT**

Dentro de las actividades que se detallaron anteriormente, es necesario y hasta fundamental establecer responsables y tiempos para cada una ellas, por lo que se recurre al diseño de un diagrama de GANTT en la que se detalle todos estos parámetros:

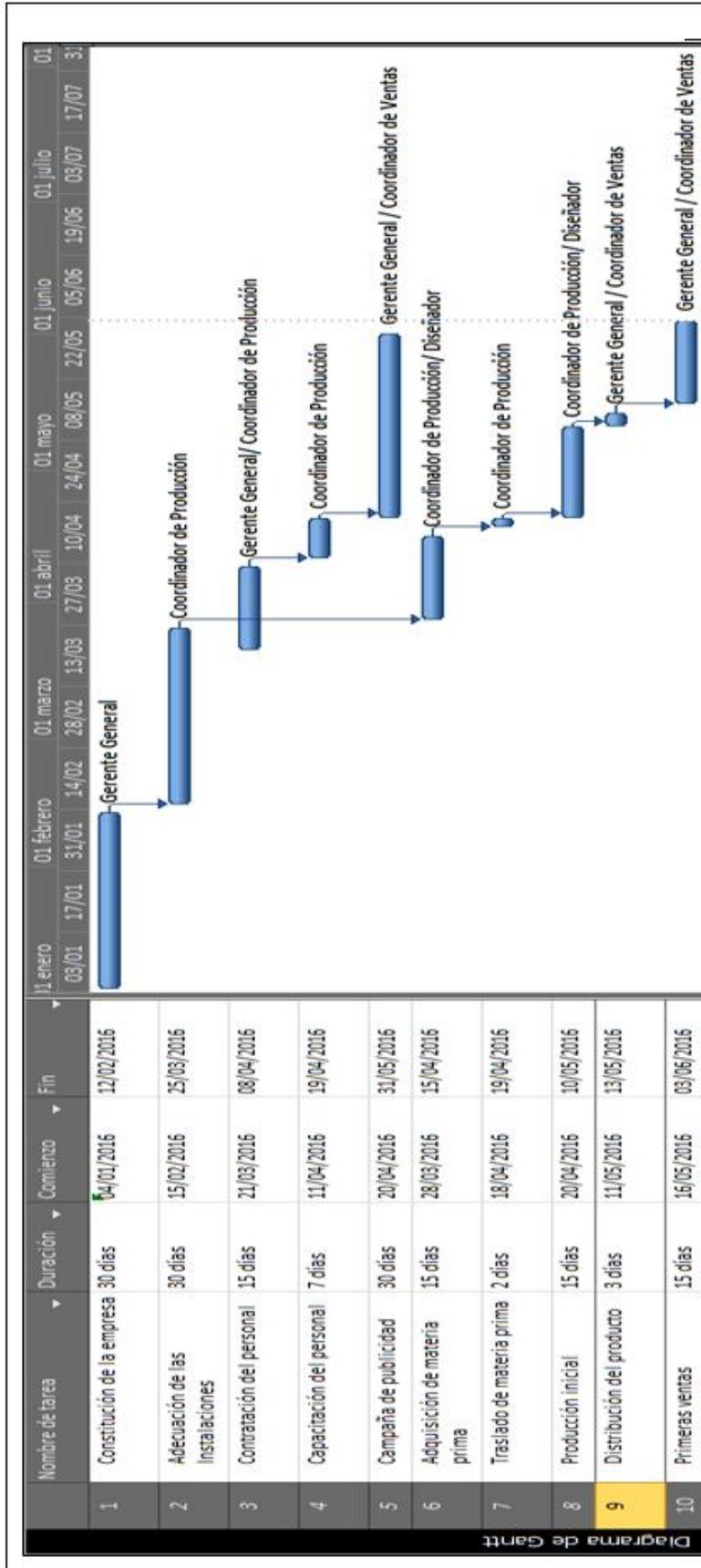


Figura 39. Diagrama de Gantt del Proyecto

### 8.3. Riesgos e imprevistos

Dentro de la estructuración de un plan de negocios es importante evaluar y considerar los posibles riesgos que se puedan presentar durante la planificación y puesta en marcha de un proyecto, es por eso que en la siguiente matriz se detallan los planes de contingencia, así como el cálculo de los tiempos imprevistos para cada una de las actividades planificadas en el diagrama de Grantt, a fin de minimizar el riesgo que se pueda presentar.

Tabla 57: Matriz de Riesgos e Imprevistos

NOMBRE DE TAREA	DURACIÓN ESTIMADA (DÍAS)	DURACIÓN MÁXIMA (DÍAS)	DIFERENCIA (DÍAS)	RECURSO	CATEGORIZACIÓN DEL RIESGO	PLANES DE MITIGACIÓN
Constitución de la empresa	30	45	15	Gerente General	MUY IMPORTANTE	Contratación de abogados expertos en la constitución de empresas
Adecuación de las Instalaciones	30	60	30	Coordinador de Producción	MUY IMPORTANTE	Contratar a profesionales expertos para las instalaciones básicas
Contratación del personal	15	21	6	Gerente General/ Coordinador de Producción	ALGO IMPORTANTE	Elaboración de cronogramas para reclutamiento y selección de personal
Capacitación del personal	7	15	8	Coordinador de Producción	ALGO IMPORTANTE	Diseño de un plan de capacitación operativo

NOMBRE DE TAREA	DURACIÓN ESTIMADA (DÍAS)	DURACIÓN MÁXIMA (DÍAS)	DIFERENCIA (DÍAS)	RECURSO	CATEGORIZACIÓN DEL RIESGO	PLANES DE MITIGACIÓN
Campaña de publicidad	30	45	15	Gerente General / Coordinador de Ventas	MUY IMPORTANTE	Elaboración de cronogramas para repartición de hojas volantes
Adquisición de materia prima	15	21	6	Coordinador de Producción/ Diseñador	ALGO IMPORTANTE	Identificación de proveedores confiables a un costo accesible
Traslado de materia prima	2	7	5	Coordinador de Producción	ALGO IMPORTANTE	Adquisición de un vehículo propio para traslado de mercadería
Producción inicial	15	21	6	Coordinador de Producción/ Diseñador	ALGO IMPORTANTE	Diseño de flujogramas de procesos de producción
Distribución del producto	3	7	4	Gerente General / Coordinador de Ventas	ALGO IMPORTANTE	Identificación de las rutas y posibles clientes para la entrega del producto
Primeras ventas	15	21	6	Gerente General / Coordinador de Ventas	MUY IMPORTANTE	Establecer incentivos a los administradores de las tiendas para la rápida salida del producto

## CAPÍTULO IX

### RIESGOS CRÍTICOS, PROBLEMAS Y SUPUESTOS

#### 9.1. Supuestos y Criterios Utilizados

El adecuado desarrollo de un plan de negocios, así como la identificación de los riesgos asociados y la adecuada administración correcta que presente, se convierte en un instrumento clave y fundamental para el éxito de la ejecución del plan de negocios.

El desarrollo del plan de negocios constituye el instrumento a través del cual se definirán las etapas de desarrollo para la ejecución del proyecto y es una guía que facilita la creación o el crecimiento de la misma; en base a los antecedentes antes descritos a continuación se detallan los criterios y supuestos utilizados:

- En el año 2015 el sueldo básico definido por el Ministerio de Trabajo es de 354 dólares, sin embargo, Kuiltext ha definido un salario básico de 370 dólares.
- Los aportes patronales definidos por el IESS, para el año 2015 será del 11,15% para empleadores y 9,45% para los empleados.
- La capitalización del proyecto se realizará con un 60% de capital propio y un 40% de capital de terceros.
- La solicitud del préstamo se realizará en el Banco Produbanco - Promérica, con una tasa de interés del 11,23%.
- En primera instancia Kuiltext, comercializará sus productos principalmente en la ciudad de Quito, por lo tanto, la planta de producción estará instalada en esta ciudad.
- El análisis financiero del proyecto se realizará en los escenarios, optimista, pesimista y esperado.
- Las ganancias definidas por cada unidad comercializada, será del 25%, mientras que el precio establecido será establecido en base a un análisis de costos.

- Los impuestos pagados serán establecidos de acuerdo a lo definido por la legislación local y el SRI.
- El tamaño del mercado objetivo es de 369.894.
- Inicialmente el capital humano de Kuiltex será de 6 personas.

## 9.2 Riesgos y problemas principales

Existen diferentes tipos de riesgos que podrían ocurrir durante la puesta en marcha de un proyecto, aquellos riesgos que afectan a los consumidores se los conoce como riesgos de mercado, los relacionados a la planta de producción, así como empleados se denominan riesgos de operación, mientras que los riesgos financieros son aquellos que afectan la liquidez o rentabilidad.

En la siguiente matriz se detallan los riesgos que podrían afectar al proyecto, de acuerdo a su clasificación:

Tabla 58: Matriz de Riesgos y Problemas Identificados

<b>RIESGO</b>	<b>IMPACTO EN EL NEGOCIO</b>
<b>RIESGO DE MERCADO</b>	
Insuficiencia de demanda en el producto de las colchas artesanales	Alto
Precios del producto no acordes con la aceptación del consumidor final	Medio
Campaña en medios no adecuada a las expectativas de la empresa	Medio
Demanda de productos mayor a la esperada	Baja
<b>RIESGO TÉCNICO</b>	
Trabajadores operativos con escasos conocimientos y experiencia para la elaboración del producto	Medio

<b>RIESGO</b>	<b>IMPACTO EN EL NEGOCIO</b>
Caídas o fracturas de los trabajadores que laboran en las instalaciones de la empresa	Bajo
Suspensión inesperada del servicio de energía eléctrica	Medio
<b>RIESGO FINANCIERO</b>	
Insuficiencia de liquidez debido al inadecuado manejo en los ingresos de efectivo por las ventas realizadas	Alto
Baja rentabilidad en los años futuros de la empresa no acorde a la esperada	Alto

## CAPÍTULO X

### PLAN FINANCIERO

#### 10.1. Inversión Inicial

La inversión inicial requerida por Kuiltex se detalla en las siguientes tablas:

Tabla 59 Inversión Inicial

TOTAL INVERSIÓN USD	
TOTAL ACTIVOS FIJOS	\$ 14.094,30
TOTAL ACTIVOS DIFERIDOS	\$ 1.705,00
CAPITAL TRABAJO	\$ 13.351,87
<b>TOTAL DE INVERSIÓN</b>	<b>\$ 29.151,17</b>

#### 10.2. Fuente de Ingresos

Los principales ingresos de la empresa Kuiltex, se relaciona con la venta de productos, a continuación, se detallan los precios de los productos, así como las unidades comercializadas.

Tabla 60 Fuentes de Ingreso

COLCHAS 1 PLAZA	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>VENTAS</b>	\$84.050,84	\$101.093,78	\$117.285,24	\$134.852,00	\$153.706,44
<b>UNIDADES</b>	1553	1698	1806	1917	2029
<b>PVP</b>	<b>\$ 54,12</b>	<b>\$ 59,54</b>	<b>\$ 64,95</b>	<b>\$ 70,36</b>	<b>\$75,77</b>
COLCHAS 1 1/2 PLAZA	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>VENTAS</b>	\$25.995,25	\$ 31.212,69	\$ 36.211,80	\$ 41.635,54	47.456,84
<b>UNIDADES</b>	438	478	508	539	571
<b>PVP</b>	<b>\$ 59,41</b>	<b>\$ 65,36</b>	<b>\$ 71,30</b>	<b>\$ 77,24</b>	<b>83,18</b>
COLCHAS 2 PLAZAS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>VENTAS</b>	\$74.847,87	\$ 90.647,35	\$105.165,68	\$120.917,19	\$137.823,33
<b>UNIDADES</b>	1157	1274	1354	1437	1521
<b>PVP</b>	<b>\$ 64,71</b>	<b>\$ 71,18</b>	<b>\$ 77,65</b>	<b>\$ 84,12</b>	<b>\$90,59</b>

COLCHAS 2 1/2 PLAZA	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>VENTAS</b>	\$17.977,61	\$ 21.791,30	\$ 25.281,46	\$ 29.068,07	33.115,68
<b>UNIDADES</b>	257	283	301	319	338
<b>PVP</b>	<b>\$ 70,00</b>	<b>\$ 77,00</b>	<b>\$ 84,00</b>	<b>\$ 91,00</b>	<b>98</b>

Una vez definido el precio de cada uno de los productos, también es importante conocer las unidades que serán comercializadas, a fin de definir los ingresos que mantendrá Kuiltex, los ingresos se detallan en la siguiente tabla:

Tabla 61 Presupuesto de Ingresos

PRESUPUESTO INGRESOS					
COSTOS DE PROD.	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
COLCHAS DE 1 PLAZA	\$ 76.205,17	\$ 89.624,42	\$ 104.371,03	\$ 120.215,10	\$ 137.136,41
COLCHAS DE 1 1/2 PLAZAS	\$ 23.528,34	\$ 27.693,41	\$ 32.236,48	\$ 37.122,86	\$ 42.335,05
COLCHAS DE 2 PLAZAS	\$ 68.330,58	\$ 80.108,96	\$ 93.447,29	\$ 108.224,65	\$ 122.773,45
COLCHAS DE 2 1/2 PLAZAS	\$ 16.426,43	\$ 19.250,27	\$ 22.460,23	\$ 25.892,69	\$ 29.534,76
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 184.490,51</b>	<b>\$ 216.677,07</b>	<b>\$ 252.515,04</b>	<b>\$ 291.455,31</b>	<b>\$ 331.779,66</b>

### 10.3 Estado de resultados actual y proyectado

Tabla 62 Estado de Costos de Producción

ESTADO DE COSTOS DE PRODUCCIÓN					
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INVENTARIO INICIAL DE MATERIA PRIMA DIRECTA	\$ -	\$ 3.750,43	\$ 7.811,22	\$ 11.979,46	\$ 15.815,57
COMPRAS DE MATERIA PRIMA DIRECTA	\$ 59.357,00	\$ 63.417,78	\$ 67.586,03	\$ 71.422,13	\$ 75.422,13
(-) INVENTARIO FINAL DE MATERIA PRIMA DIRECTA	\$ (3.750,43)	\$ (7.811,22)	\$ (11.979,46)	\$ (15.815,57)	\$ (19.815,57)

(=) MATERIA PRIMA DIRECTA UTILIZADA	\$ 55.606,57	\$ 59.357,00	\$ 63.417,78	\$ 67.586,03	\$ 71.422,13
MANO DE OBRA DIRECTA	\$ 58.914,14	\$ 65.845,95	\$ 68.954,16	\$ 72.217,79	\$ 75.644,60
COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACIÓN	\$ 4.430,06	\$ 4.500,98	\$ 4.579,22	\$ 4.317,17	\$ 4.751,94
(=) TOTAL COSTOS DE PRODUCCIÓN	\$ 118.950,76	\$ 125.669,29	\$ 132.895,01	\$ 140.388,87	\$ 147.716,18
INVENTARIO INICIAL DE PRODUCTO TERMINADO	\$ -	\$ 3.757,82	\$ 1.878,91	\$ 939,45	\$ 712,38
(-) INVENTARIO INICIAL DE PRODUCTO TERMINADO	\$ (3.757,82)	\$ (1.878,91)	\$ (939,45)	\$ (712,38)	\$ (363,62)
(=) TOTAL COSTOS DE PRODUCTOS VENDIDOS	\$ 115.192,94	\$ 127.548,20	\$ 133.834,46	\$ 140.615,94	\$ 148.064,94

Tabla 63 Estado de Resultados

ESTADO DE RESULTADOS					
DETALLE	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>VENTAS</b>	<b>\$ 184.490,51</b>	<b>\$ 216.677,07</b>	<b>\$ 252.515,04</b>	<b>\$ 291.455,31</b>	<b>\$ 331.779,66</b>
(-) COSTOS DE PRODUCCIÓN	\$ (118.950,76)	\$ (129.703,92)	\$ (136.951,16)	\$ (144.120,99)	\$ (151.818,67)
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>\$ 65.539,75</b>	<b>\$ 86.973,15</b>	<b>\$ 115.563,87</b>	<b>\$ 147.334,32</b>	<b>\$ 179.960,99</b>
(-)GASTOS DE ADMINISTRACIÓN Y VENTAS	\$ (28.091,65)	\$ (31.204,81)	\$ (32.644,02)	\$ (34.155,20)	\$ (35.741,93)
<b>UTILIDAD OPERACIONAL</b>	<b>\$ 37.448,10</b>	<b>\$ 55.768,34</b>	<b>\$ 82.919,85</b>	<b>\$ 113.179,12</b>	<b>\$ 144.219,06</b>
(-) GASTOS FINANCIEROS	\$ (1.309,47)	\$ (918,53)	\$ (483,68)	\$ -	\$ -
<b>UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACIÓN</b>	<b>\$ 36.138,63</b>	<b>\$ 54.849,81</b>	<b>\$ 82.436,17</b>	<b>\$ 113.179,12</b>	<b>\$ 144.219,06</b>
(-) 15% Participación Empleados	\$ (5.420,79)	\$ (8.227,47)	\$ (12.365,43)	\$ (16.976,87)	\$ (21.632,86)
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>\$ 30.717,84</b>	<b>\$ 46.622,34</b>	<b>\$ 70.070,74</b>	<b>\$ 96.202,25</b>	<b>\$ 122.586,20</b>
(-) 25% Impuesto a la Renta	\$ (7.679,46)	\$ (11.655,58)	\$ (17.517,69)	\$ (24.050,56)	\$ (30.646,55)
<b>UTILIDAD DESPUÉS DE IMPUESTOS</b>	<b>\$ 23.038,38</b>	<b>\$ 34.966,75</b>	<b>\$ 52.553,06</b>	<b>\$ 72.151,69</b>	<b>\$ 91.939,65</b>
(-) 5% Reserva Legal	\$ (1.151,92)	\$ (1.748,34)	\$ (2.627,65)	\$ (3.607,58)	\$ (4.596,98)
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>\$ 21.886,46</b>	<b>\$ 33.218,42</b>	<b>\$ 49.925,40</b>	<b>\$ 68.544,10</b>	<b>\$ 87.342,67</b>

## 10.4 Balance general actual y proyectado

A continuación, se realiza el Balance General:

Tabla 64 Balance General

ACTIVOS	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>ACTIVOS CORRIENTES</b>	\$ 7.185,23	\$ 23.486,27	\$ 56.804,96	\$ 107.275,12	\$ 181.304,31	\$ 275.468,09
CAJA - BANCOS	\$ 7.185,23	\$ 23.486,27	\$ 56.804,96	\$ 107.275,12	\$ 181.304,31	\$ 275.468,09
<b>ACTIVOS FIJOS</b>	\$ 20.260,94	\$ 11.870,17	\$ 11.870,17	\$ 11.870,17	\$ 13.256,80	\$ 12.910,17
MAQUINARIA Y EQUIPO	\$ 2.425,00	\$ 2.425,00	\$ 2.425,00	\$ 2.425,00	\$ 2.425,00	\$ 2.425,00
MUEBLES Y ENSERES PRODUCCIÓN	\$ 435,00	\$ 435,00	\$ 435,00	\$ 435,00	\$ 435,00	\$ 435,00
MATERIALES E IMPLEMENTOS	\$ 48,00	\$ 48,00	\$ 48,00	\$ 48,00	\$ 48,00	\$ 48,00
VEHÍCULO	\$ 7.500,00	\$ 7.500,00	\$ 7.500,00	\$ 7.500,00	\$ 7.500,00	\$ 7.500,00
MUEBLES DE OFICINA	\$ 420,00	\$ 420,00	\$ 420,00	\$ 420,00	\$ 420,00	\$ 420,00
EQUIPO DE OFICINA	\$ 1.085,00	\$ 1.085,00	\$ 1.085,00	\$ 1.085,00	\$ 2.125,00	\$ 2.125,00
ADECUACIÓN E INSTALACIONES	\$ 900,00	\$ 900,00	\$ 900,00	\$ 900,00	\$ 900,00	\$ 900,00
IMPREVISTOS	\$ 1.281,30	\$ 1.281,30	\$ 1.281,30	\$ 1.281,30	\$ 1.281,30	\$ 1.281,30
DEPRECIACIÓN		\$ -2224,132	\$ -2224,132	\$ -2224,132	\$ -1877,5	\$ -2224,132
OTROS CAPITAL TRABAJO	\$ 6.166,64					
<b>ACTIVOS INTANGIBLES</b>	\$ 1.705,00	\$ 1.705,00	\$ 1.705,00	\$ 1.705,00	\$ 1.705,00	\$ 1.705,00
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	\$ 29.151,17	\$ 34.837,30	\$ 68.156,00	\$ 118.626,15	\$ 194.388,61	\$ 287.859,13
<b>PASIVO</b>	\$ 11.660,47	\$ 8.179,22	\$ 4.307,03	\$ -	\$ -	\$ -
<b>PASIVO CORTO PLAZO</b>	\$ 11.660,47	\$ 8.179,22	\$ 4.307,03	\$ -	\$ -	\$ -
BANCOS Y FINANCIERAS	\$ 3.481,24	\$ 3.872,19	\$ 4.307,03	\$ -	\$ -	\$ -
<b>PASIVO LARGO PLAZA</b>						
BANCOS Y FINANCIERAS	\$ 8.179,22	\$ 4.307,03	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>PATRIMONIO</b>	\$ 17.490,70	\$ 17.490,70	\$ 17.490,70	\$ 17.490,70	\$ 17.490,70	\$ 17.490,70
CAPITAL SOCIAL	\$ 17.490,70	\$ 17.490,70	\$ 17.490,70	\$ 17.490,70	\$ 17.490,70	\$ 17.490,70
RESULTADO EJERCICIO ANTERIOR		\$ -	\$ 21.886,46	\$ 55.104,88	\$ 105.030,28	\$ 173.574,38
UTILIDAD (PERDIDA)		\$ 21.886,46	\$ 33.218,42	\$ 49.925,40	\$ 68.544,10	\$ 87.342,67
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	\$ 29.151,17	\$ 25.669,92	\$ 21.797,74	\$ 17.490,70	\$ 17.490,70	\$ 17.490,70

Tabla 65 Flujo de Caja

FLUJOS DE CAJA						
DETALLE	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>INGRESOS</b>						
Ventas		\$ 184.490,51	\$ 216.677,07	\$ 252.515,04	\$ 291.455,31	\$ 331.779,66
<b>TOTAL DE INGRESOS</b>		<b>\$ 184.490,51</b>	<b>\$ 216.677,07</b>	<b>\$ 252.515,04</b>	<b>\$ 291.455,31</b>	<b>\$ 331.779,66</b>
<b>EGRESOS</b>						
(-) COSTOS DE PRODUCCIÓN		-\$ 118.950,76	-\$ 129.703,92	-\$ 136.951,16	-\$ 144.120,99	-\$ 151.818,67
(-)GASTOS DE ADMINISTRACIÓN Y VENTAS		-\$ 28.091,65	-\$ 31.204,81	-\$ 32.644,02	-\$ 34.155,20	-\$ 35.741,93
(-) GASTOS FINANCIEROS		-\$ 1.309,47	-\$ 918,53	-\$ 483,68	\$ 0,00	\$ 0,00
(-) 15% Participación Empleados		-\$ 5.420,79	-\$ 8.227,47	-\$ 12.365,43	-\$ 16.976,87	-\$ 21.632,86
(-) 25% Impuesto a la Renta		-\$ 7.679,46	-\$ 11.655,58	-\$ 17.517,69	-\$ 24.050,56	-\$ 30.646,55
(-) Capital Pagado a Terceros		-\$ 3.481,24	-\$ 3.872,19	-\$ 4.307,03		
<b>TOTAL DE EGRESOS</b>		<b>-\$ 164.933,38</b>	<b>-\$ 185.582,50</b>	<b>-\$ 204.269,01</b>	<b>-\$ 219.303,62</b>	<b>-\$ 239.840,01</b>
Depreciaciones		\$ 2.224,13	\$ 2.224,13	\$ 2.224,13	\$ 1.877,50	\$ 2.224,13
(-) Inversión en activos Fijos	-\$ 14.094,30				-\$ 1.040,00	
(-) Inversión Capital trabajo	-\$ 13.351,87					
(+) Crédito Recibido	\$ 11.660,47					
(+) Inversión propia	\$ 17.490,70					
<b>FLUJO NETO DE FONDOS</b>	<b>\$ 1.705,00</b>	<b>\$ 21.781,27</b>	<b>\$ 33.318,70</b>	<b>\$ 50.470,15</b>	<b>\$ 74.029,19</b>	<b>\$ 94.163,78</b>
SALDO INICIAL EN CAJA		\$ 1.705,00	\$ 23.486,27	\$ 56.804,96	\$ 107.275,12	\$ 181.304,31

SALDO FINAL EN CAJA	\$ 1.705,00	\$ 21.781,27	\$ 33.318,70	\$ 50.470,15	\$ 74.029,19	\$ 94.163,78
<b>CAPITAL TRABAJO</b>	<b>\$ 1.705,00</b>	<b>\$ 23.486,27</b>	<b>\$ 56.804,96</b>	<b>\$ 107.275,12</b>	<b>\$ 181.304,31</b>	<b>\$ 275.468,09</b>

## 10.5 Estado de flujo de efectivo actual y proyectado

Tabla 66 Flujo Neto de Fondos

FLUJO NETO DE FONDOS						
	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>BENEFICIOS</b>	\$ -	\$ 184.490,51	\$ 216.677,07	\$ 252.515,04	\$ 291.455,31	\$ 331.779,66
VENTAS	\$ -	\$ 184.490,51	\$ 216.677,07	\$ 252.515,04	\$ 291.455,31	\$ 331.779,66
<b>COSTOS</b>	\$ 29.151,17	\$ 147.042,41	\$ 160.908,73	\$ 169.595,19	\$ 179.316,19	\$ 187.560,60
INVERSIÓN FIJA	\$ 15.799,30				\$ 1.040,00	
CAPITAL TRABAJO	\$ 13.351,87					
COSTOS DE PRODUCCIÓN		\$ 118.950,76	\$ 129.703,92	\$ 136.951,16	\$ 144.120,99	\$ 151.818,67
GASTOS DE ADM Y VENTAS		\$ 28.091,65	\$ 31.204,81	\$ 32.644,02	\$ 34.155,20	\$ 35.741,93
GASTOS FINANCIEROS						
FLUJO ECONÓMICO	\$ (29.151,17)	\$ 37.448,10	\$ 55.768,34	\$ 82.919,85	\$ 112.139,12	\$ 144.219,06
PRÉSTAMO						
DEPRECIACIÓN		\$ 2.224,13	\$ 2.224,13	\$ 2.224,13	\$ 1.877,50	\$ 2.224,13
DEUDA						
PARTICIPACIÓN DE TRABAJADOR		\$ (5.420,79)	\$ (8.227,47)	\$ (12.365,43)	\$ (16.976,87)	\$ (21.632,86)
IMPUESTO A LA RENTA		\$ (7.679,46)	\$ (11.655,58)	\$ (17.517,69)	\$ (24.050,56)	\$ (30.646,55)

FLUJO NETO DE FONDOS						
	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
FLUJO FINANCIERO	\$ (29.151,17)	\$ 52.772,49	\$ 77.875,52	\$ 115.027,09	\$ 155.044,05	\$ 198.722,60

Tabla 67 Flujo Neto de Fondos del Inversionista

FLUJO NETO DE FONDOS DEL INVERSIONISTA						
	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>BENEFICIOS</b>	\$ -	\$ 184.490,51	\$ 216.677,07	\$ 252.515,04	\$ 291.455,31	\$ 331.779,66
VENTAS	\$ -	\$ 184.490,51	\$ 216.677,07	\$ 252.515,04	\$ 291.455,31	\$ 331.779,66
<b>COSTOS</b>	\$ 29.151,17	\$ 148.351,88	\$ 161.827,26	\$ 170.078,87	\$ 179.316,19	\$ 187.560,60
INVERSIÓN FIJA	\$ 15.799,30	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 1.040,00	\$ -
CAPITAL TRABAJO	\$ 13.351,87	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
COSTOS DE PRODUCCIÓN	\$ -	\$ 118.950,76	\$ 129.703,92	\$ 136.951,16	\$ 144.120,99	\$ 151.818,67
GASTOS DE ADM Y VENTAS	\$ -	\$ 28.091,65	\$ 31.204,81	\$ 32.644,02	\$ 34.155,20	\$ 35.741,93
GASTOS FINANCIEROS	\$ -	\$ 1.309,47	\$ 918,53	\$ 483,68	\$ -	\$ -
FLUJO ECONÓMICO	\$ (29.151,17)	\$ 29.401,12	\$ 32.123,34	\$ 33.127,70	\$ 35.195,20	\$ 35.741,93
PRÉSTAMO	\$ 11.660,47	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
DEPRECIACIÓN	\$ -	\$ 2.224,13	\$ 2.224,13	\$ 2.224,13	\$ 1.877,50	\$ 2.224,13
DEUDA	\$ -	\$ (3.481,24)	\$ (3.872,19)	\$ (4.307,03)	\$ -	\$ -
PARTICIPACIÓN DE TRABAJADOR	\$ -	\$ (5.420,79)	\$ (8.227,47)	\$ (12.365,43)	\$ (16.976,87)	\$ (21.632,86)
IMPUESTO A LA RENTA	\$ -	\$ (7.679,46)	\$ (11.655,58)	\$ (17.517,69)	\$ (24.050,56)	\$ (30.646,55)
<b>FLUJO FINANCIERO</b>	\$ (29.151,17)	\$ 48.206,75	\$ 77.875,52	\$ 115.027,09	\$ 155.044,05	\$ 198.722,60

## 10.6 Costos Fijos y Variables

El análisis de los costos fijos y costos variables se detallan en la siguiente matriz:

Tabla 68 Clasificación de los Costos

DETALLE	COSTOS FIJOS	COSTOS VARIABLES
MATERIA PRIMA DIRECTA	\$ -	\$ 55.606,57
MANO OBRA DIRECTA	\$ -	\$ 58.914,14
MATERIA PRIMA INDIRECTA	\$ -	\$ 415,92
ARRIENDO	\$ 1.200,00	\$ -
DEPRECIACIONES	\$ 2.224,13	\$ -
SERVICIOS BÁSICOS	\$ -	\$ 600,00
MANTENIMIENTO MÁQUINA	\$ -	\$ 180,00
COMBUSTIBLE	\$ -	\$ 360,00
SUELDOS ADMINISTRACIÓN	\$ 25.640,60	\$ -
SUMINISTROS DE OFICINA	\$ -	\$ 335,45
ÚTILES DE LIMPIEZA	\$ -	\$ 92,60
TELÉFONO Y CELULAR	\$ 600,00	\$ -
INTERNET	\$ 288,00	\$ -
PUBLICIDAD	\$ -	\$ 1.135,00
TOTAL	\$ 29.952,73	\$ 117.639,68

## 10.7 Margen bruto y margen operativo

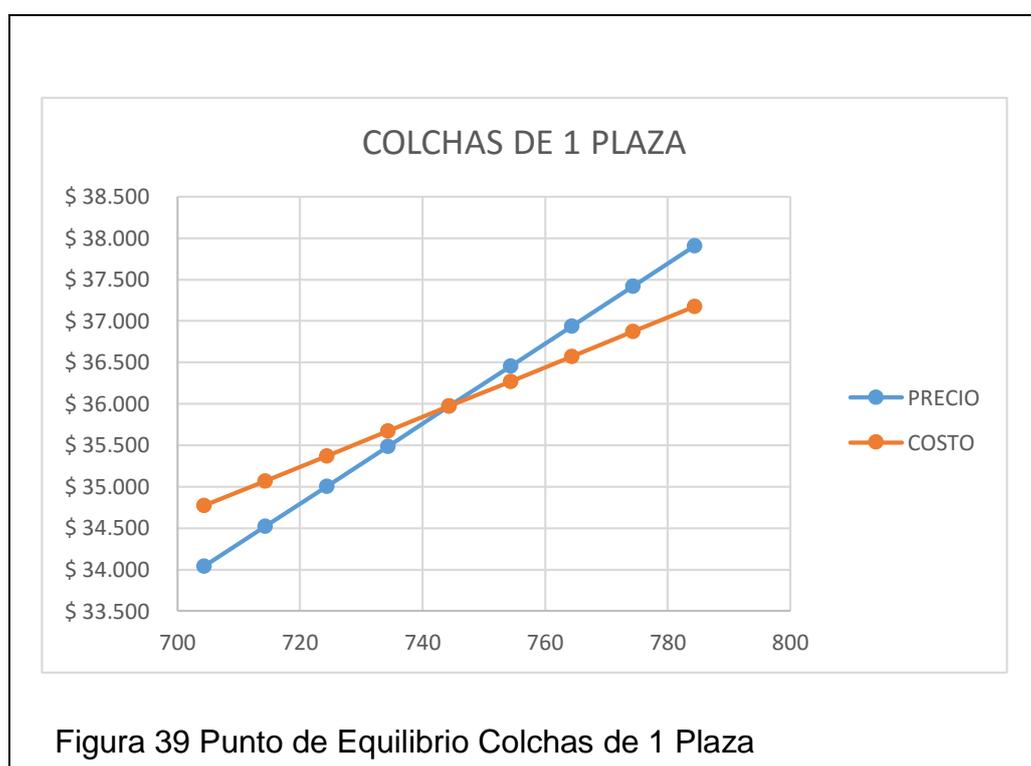
Tabla 69 Márgenes escenario apalancado

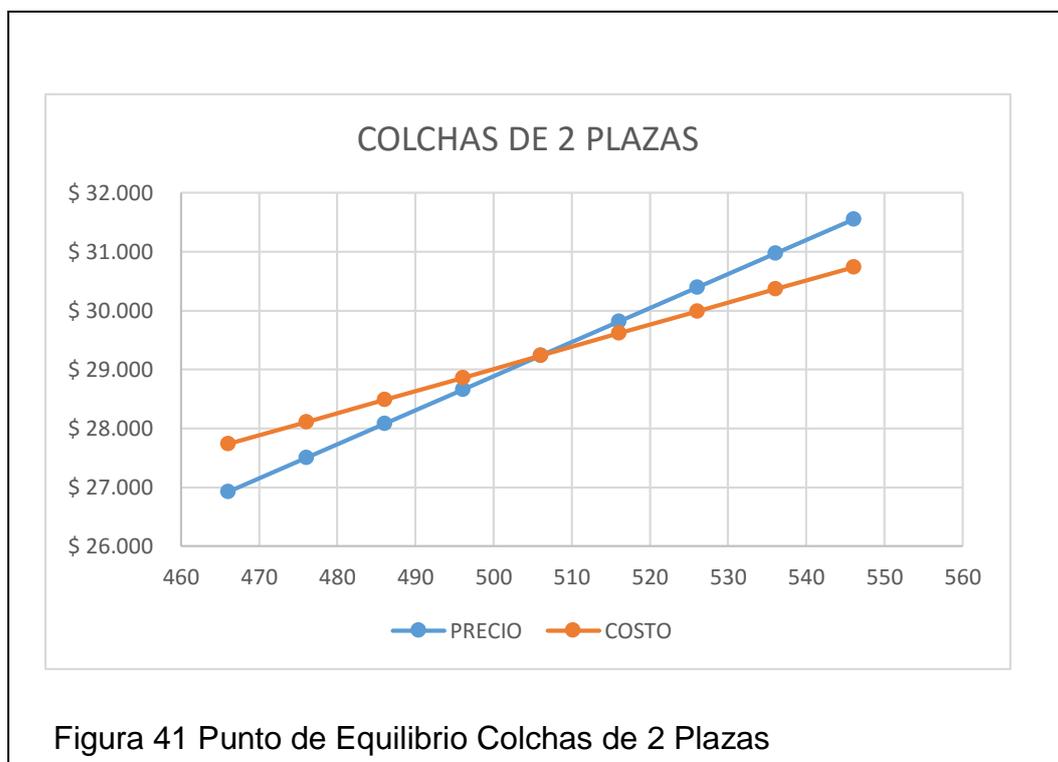
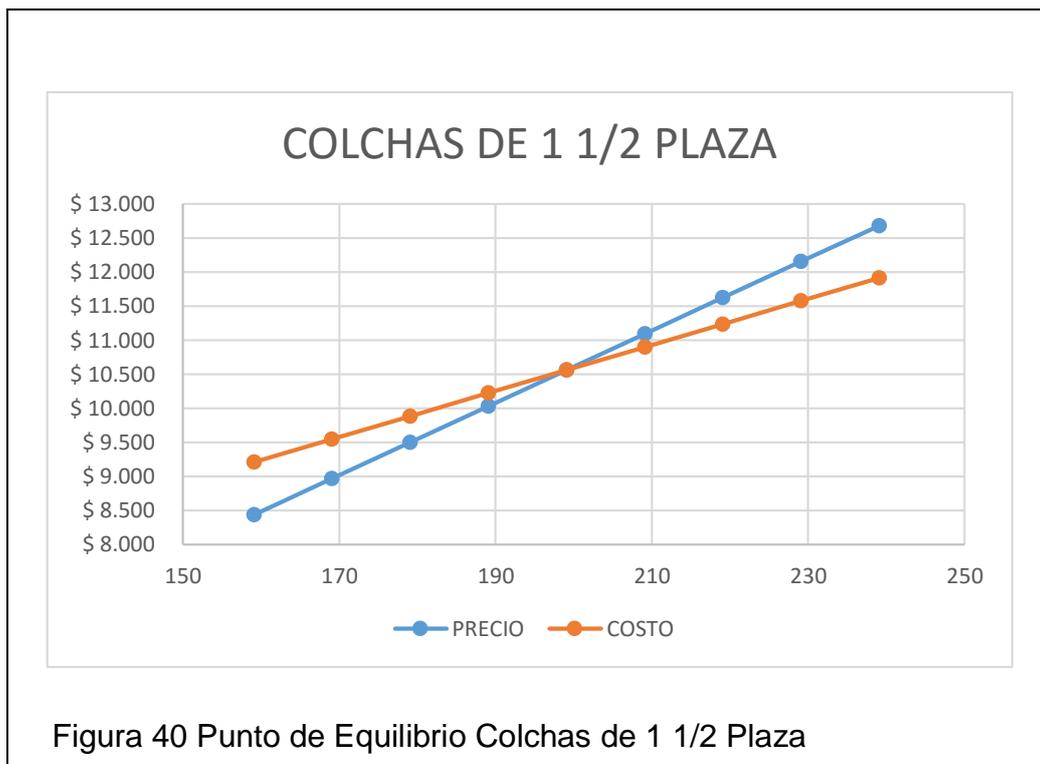
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
MARGEN BRUTO	36%	40%	46%	51%	54%
MARGEN OPERATIVO	20%	26%	33%	39%	43%
MARGEN NETO	12%	15%	20%	24%	26%

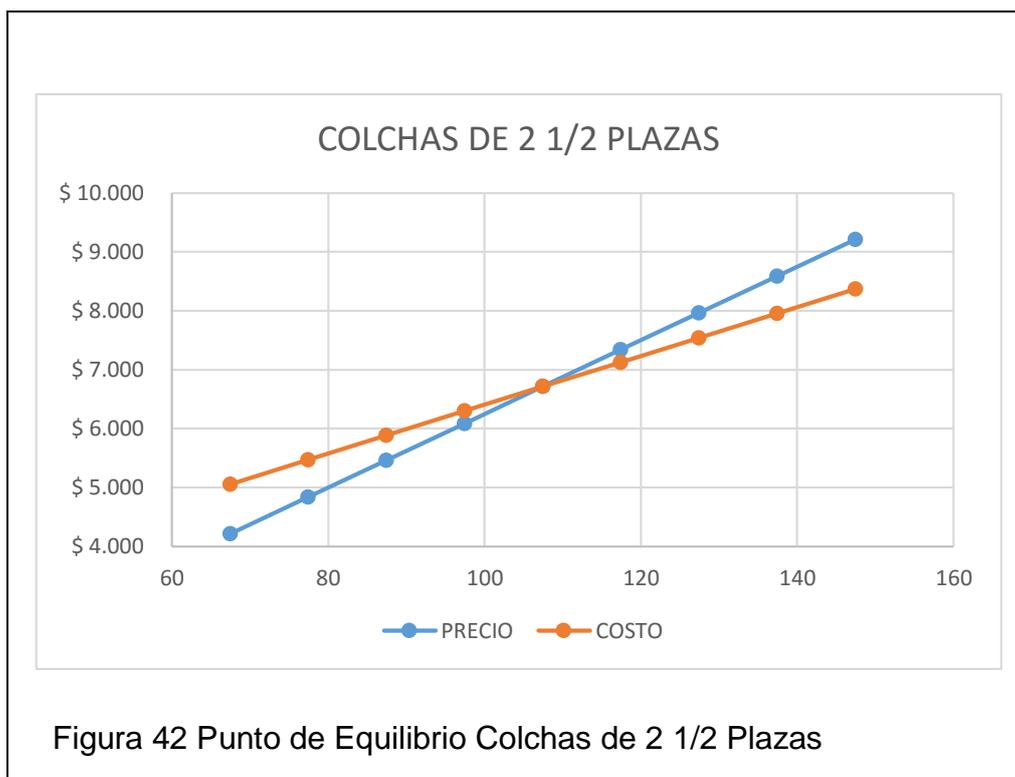
## 10.8 Punto de equilibrio

Tabla 70 Punto de Equilibrio

PRODUCTO	COSTOS FIJOS	COSTOS VARIABLES	PRECIO	CANTIDAD DE EQUILIBRIO	INGRESO DEL EQUILIBRIO	COSTOS EN EL EQUILIBRIO
Colchas de 1 plaza	\$ 13.627,78	\$ 30,02	\$ 48,32	744	\$ 35.973,33	\$ 35.973,33
Colchas de 1 1/2 plazas	\$ 3.832,81	\$ 33,80	\$ 53,05	199	\$ 10.561,57	\$ 10.561,57
Colchas de 2 plazas	\$ 10.220,84	\$ 37,58	\$ 57,77	506	\$ 29.237,54	\$ 29.237,54
Colchas de 2 1/2 plazas	\$ 2.271,30	\$ 41,36	\$ 62,50	107	\$ 6.714,43	\$ 6.714,43
TOTAL	\$ 29.952,73			1557	\$ 82.486,87	\$ 82.486,87







### 10.9. Control de costos importantes

Para el análisis de sensibilidad, se utilizó un escenario optimista, normal y pesimista, para lo cual se utilizó los siguientes supuestos:

- Escenario Pesimista:
  - (OPC1): Los costos aumentaron en un 10%
  - (OPC2): Las ventas se redujeron en un 10%
- Escenario Pesimista:
  - (OPC1): Los costos disminuyeron en un 10%
  - (OPC2): Las ventas aumentaron en un 10%

En la siguiente tabla se muestra la afectación a la utilidad de cada uno de los escenarios:

Tabla 71 Utilidad

ESCENARIO		AÑO1	AÑO2	AÑO3	AÑO4	AÑO5
PESIMISTA	(OPC1)	\$ 12.981,20	\$ 23.473,38	\$ 39.654,30	\$ 57.747,25	\$ 75.983,53
	(OPC2)	\$ 10.713,25	\$ 20.095,91	\$ 34.632,46	\$ 50.892,84	\$ 67.249,26
NORMAL	-	\$ 21.886,46	\$ 33.218,42	\$ 49.925,40	\$ 68.544,10	\$ 87.342,67
OPTIMISTA	(OPC1)	\$ 30.791,72	\$ 42.963,45	\$ 60.196,51	\$ 79.340,96	\$ 98.701,81
	(OPC2)	\$ 33.059,67	\$ 46.340,92	\$ 65.218,35	\$ 86.195,37	\$ 107.436,08

En cuanto al análisis de sensibilidad, para el caso de los productos de Kuiltex, el incremento o disminución del precio de venta, impactará en mayor medida que la variación de los costos.

### 10.9.1. Índices financieros

Tabla 72 Índices de Liquidez

	AÑO 1	AÑO 2
ACTIVOS CORRIENTES	23486,2657	56804,963
PASIVOS CORRIENTES	8179,22318	4307,03496
RAZÓN CORRIENTE	2,87145431	13,188879

Tabla 73 Índices de Rentabilidad

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
ROI	\$ 5,27	\$ 5,75	\$ 6,62	\$ 7,53	\$ 8,28
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
ROA	1,28461753	1,6008225	1,21661847	0,95408236	0,74191109
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
ROE	0,55581608	0,45758182	0,49610614	0,50414827	0,50377172

## 10.10 Valuación

La valuación se realizará para los escenarios optimistas y pesimistas, las tablas de las evaluaciones se detallan a continuación:

Tabla 74 Escenario Pesimista

<b>VAN DEL PROYECTO</b>		
<b>AÑOS</b>	<b>RESULTADO ESPERADO</b>	<b>BENEFICIO NETO ACTUALIZADO</b>
<b>0</b>	-\$ 29.151,17	-\$ 29.151,17
<b>1</b>	\$ 23.486,27	\$ 20.293,23
<b>2</b>	\$ 56.804,96	\$ 42.409,25
<b>3</b>	\$ 107.275,12	\$ 69.200,70
<b>4</b>	\$ 181.304,31	\$ 101.054,76
<b>5</b>	\$ 275.468,09	\$ 132.665,23
<b>TOTAL</b>		<b>\$ 336.471,99</b>

Tabla 75 Escenario Normal

<b>VAN DEL PROYECTO</b>		
<b>AÑOS</b>	<b>RESULTADO ESPERADO</b>	<b>BENEFICIO NETO ACTUALIZADO</b>
<b>0</b>	-\$ 29.151,17	-\$ 29.151,17
<b>1</b>	\$ 23.486,27	\$ 20.851,29
<b>2</b>	\$ 56.804,96	\$ 44.773,82
<b>3</b>	\$ 107.275,12	\$ 75.068,16
<b>4</b>	\$ 181.304,31	\$ 112.637,71
<b>5</b>	\$ 275.468,09	\$ 151.937,83
<b>TOTAL</b>		<b>\$ 376.117,64</b>

Tabla 76 Escenario Pesimista

VAN DEL PROYECTO		
AÑOS	RESULTADO ESPERADO	BENEFICIO NETO ACTUALIZADO
0	-\$ 29.151,17	-\$ 29.151,17
1	\$ 23.486,27	\$ 21.440,91
2	\$ 56.804,96	\$ 47.341,80
3	\$ 107.275,12	\$ 81.618,15
4	\$ 181.304,31	\$ 125.928,81
5	\$ 275.468,09	\$ 174.669,68
<b>TOTAL</b>		<b>\$ 421.848,18</b>

Para el cálculo del VAN. Se utilizaron los siguientes datos, que se muestran en la siguiente matriz:

Tabla 77 Cálculo del VAN

TASA MÍNIMA ACEPTABLE DE RENDIMIENTO			
ESCENARIO	NORMAL	PESIMISTA	OPTIMISTA
% RECURSOS DE TERCEROS	40%	40%	40%
TASA DEL PRÉSTAMO	11,23%	11%	11%
% RECURSOS PROPIOS	60%	60%	60%
% INFLACIÓN	3,25%	3%	3%
% RIESGO	10%	15%	5%
i	13%	16%	10%

La fórmula de cálculo usada es:  $i = \% \text{ recursos terceros} * (\% \text{ interés}) + \% \text{ recursos propios} * (\% \text{ inflación} + \% \text{ riesgo} + \% \text{ riesgo} * \% \text{ inflación})$

En base a los escenarios antes detallados la TIR se refleja en la siguiente tabla:

Tabla 78 TIR

ESCENARIO	TIR
NORMAL	133%
PESIMISTA	127%
OPTIMISTA	140%

El periodo de recuperación de la inversión es de 2 años, 1 mes 9 días, la tabla del PRI se muestra a continuación:

Tabla 79 Periodo de retorno del proyecto

AÑO	FLUJO DE EFECTIVO	ACUMULACIÓN DE FLUJO DE EFECTIVO
0	\$ (29.151,17)	
1	23486,26567	\$ (5.664,90)
2	56804,96301	\$ 51.140,06
3	107275,1167	\$ 158.415,18
4	181304,3056	\$ 339.719,48
5	275468,0894	\$ 615.187,57
	\$ 644.338,74	

## CAPÍTULO XI

### PROPUESTA DE NEGOCIO

#### 11.1. Financiamiento deseado

El préstamo solicitado se lo realizará a través del Banco Produbanco - Promérica, debido a la línea crediticia que mantiene aprobada el Gerente General, el detalle de la inversión inicial se muestra a continuación:

Tabla 80 Inversión Inicial

TOTAL INVERSIÓN USD	
TOTAL ACTIVOS FIJOS	\$ 14.094,30
TOTAL ACTIVOS DIFERIDOS	\$ 1.705,00
CAPITAL TRABAJO	\$ 13.351,87
<b>TOTAL DE INVERSIÓN</b>	<b>\$ 29.151,17</b>

#### 11.2. Estructura de capital y deuda buscada

Tabla 81 Estructura del Capital y Deuda Buscada

<b>PASIVO</b>	<b>\$ 11.660,47</b>
<b>PASIVO CORTO PLAZO</b>	<b>40%</b>
BANCOS Y FINANCIERAS	\$ 3.481,24
<b>PASIVO LARGO PLAZA</b>	<b>60%</b>
BANCOS Y FINANCIERAS	\$ 8.179,22
<b>PATRIMONIO</b>	<b>\$ 17.490,70</b>
CAPITAL SOCIAL	\$ 17.490,70
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>\$ 29.151,17</b>

#### 11.3. Capitalización

El proyecto será capitalizado de acuerdo a la siguiente estructura societaria:

Tabla 82 Capitalización

SOCIOS DE LA EMPRESA		
ANDREA ACOSTA	50%	\$ 8.745,35
FABRICIO NARVÁEZ	30%	\$ 5.247,21
FRESIA SUASTI	20%	\$ 3.498,14

#### 11.4. Uso de Fondos

Los fondos de la empresa serán utilizados principalmente para la adquisición de Activos Fijos, así como financiar el Capital trabajo, esto permitirá de manera ágil y oportuna y de acuerdo a los cronogramas establecidos poner en marcha el negocio.

#### 11.5. Retorno del Inversionista

El retorno del inversionista se calculará en base al WACC, para lo cual se debe considerar lo siguiente:

Tabla 83 CAPM

CALCULO DEL CAPM			
RENTABILIDAD ACTIVO SIN RIESGO	BETA	RENTABILIDAD MERCADO	
0,01343	1,5	0,113669482	
CAPM	0,1638		

Tabla 84 WACC

CALCULO DE LA WACC					
COSTO DE OPORTUNIDAD (Ke)	DE RECURSOS PROPIOS (CAA)	PRÉSTAMO (D)	COSTO DE LA DEUDA (Kd)	TASA IMPOSITIVA	
0,163789223	17491	11660,46765	0,1123	0,22	
WACC =	13%				

## CAPÍTULO XII

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 12.1. CONCLUSIONES

- Mediante el estudio de mercado se pudo determinar que los productos de la empresa Kuiltext, serán aceptados en el mercado objetivo, debido principalmente a los estándares de calidad y costo.
- La población objetiva de Kuiltext, será la clase media, por lo que jugará un papel importante la publicidad y promoción que se le pueda dar a los productos.
- La experiencia del Talento Humano Gerencial es una fortaleza importante para Kuiltext, debido a que los responsables seleccionados tienen un nivel de capacitación alto en comparación de empresas nuevas o de la rama del mercado.
- Para el funcionamiento de Kuiltext, se ha considerado una inversión inicial de USD 29.157, los cuales serán financiados en un 60%, por capital propio, mientras que el restante porcentaje, será solicitado a una entidad bancaria.
- De acuerdo al análisis financiero realizado, y al VAN y TIR obtenidos, se concluye que el negocio es viable y posee un periodo de recuperación de 2 años, 1 mes y 9 días.

#### 12.2. RECOMENDACIONES

- El negocio deberá expandirse a nivel nacional, durante los próximos cinco años.

- Los controles financieros jugarán un papel importante en los productos de Kuiltex, debido a que se deberá durante los próximos cinco años mantener el precio.
- Se deberá extender la cartera de productos.
- El control durante los procesos productivos deberá ser realizados de una manera eficiente a fin de poder minimizar y mitigar los desperdicios presentados, por lo cual se recomienda implementar Sistemas de Gestión de Calidad, metodologías de producción como Lean Manufacturing o Producción más Limpia.

## REFERENCIAS

- AITE. (12 de marzo de 2014). *Asociación de Industriales Textiles del Ecuador*. Obtenido de Boletín Mensual No. 24: <http://www.aite.com.ec/phocadownload/boletin%20aite%20n%2024.pdf>
- Banco Central del Ecuador*. (16 de diciembre de 2014). Obtenido de Producto Interno Bruto : <http://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/archivo/item/623-la-econom%C3%ADa-ecuatoriana-tuvo-un-crecimiento-anual-de-45-en-2013>
- Banco Central del Ecuador*. (14 de mayo de 2015). Obtenido de Inflación del Ecuador : <http://contenido.bce.fin.ec/indicador.php?tbl=inflacion>
- Banco Central del Ecuador*. (30 de junio de 2014). Obtenido de Estadísticas Macroeconómicas: <http://contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorReal/Previsiones/IndCoyuntura/EstMacro062014.pdf>
- Cuida tu futuro*. (13 de septiembre de 2013). Obtenido de Pasos para Crear una Empresa en Ecuador: <http://cuidatufuturo.com/wp-content/uploads/2012/09/flujo-2.jpg>
- El Comercio*. (19 de junio de 2015). Obtenido de Menos restricciones para importar: <http://www.elcomercio.com/actualidad/negocios/menos-restricciones-importar.html>
- Fred, D. (2008). *Conceptos de Administración Estratégica*. México: Pearson Educación .
- Gómez, J. (2013). *Gestión Logística y Comercial*. Madrid: Mc Graw Hill Education.
- (2014). *Guía para los Solicitantes de Patentes de Invención y Modelos de Utilidad*. Quito: Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual.

INEC. (12 de octubre de 2013). *Análisis Sectorial Textil*. Obtenido de Instituto Nacional de Estadísticas y Censos : <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/descargas/Infoeconomia/info6.pdf>

INEC. (31 de octubre de 2014). *Instituto Nacional de Estadísticas y Censos*. Obtenido de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/descargas/Libros/Demografia/documentofinal1.pdf>

Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos . (2014). *Ecuador en Cifras*. Recuperado el 12 de Junio de 2014, de [http://www.inec.gob.ec/estadisticas/?option=com\\_content&view=article&id=112&Itemid](http://www.inec.gob.ec/estadisticas/?option=com_content&view=article&id=112&Itemid)

*Introducción a la Administración: Teoría General Administrativa, Origen, Evolución y Vanguardia 5ta ed.* . (2011). México: Mc Graw Hill Educación

Kotler, P., & Armstrong, G. (2008). *Fundamentos de Marketing 8va ed.* . México: Pearson Educación.

Kotler, P., & Keller, K. (2007). *Dirección de Marketing 12ma ed.* México : Pearson Educación .

Ley de Compañías . (20 de mayo de 2014). Quito, Ecuador: Registro Oficial 149. Asamblea Nacional .

*Ministerio de Industrias y Productividad* . (04 de septiembre de 2014). Obtenido de Microempresas y Artesanos del Ecuador expondrán productos con calidad en la 1era Feria Mipymes 2014: <http://www.industrias.gob.ec/bp-188-microempresas-y-artesanos-del-ecuador-expondran-productos-con-calidad-en-la-1era-feria-mipymes-2014/>

Mullins, J., Walker, O., Boyd , H., & Larréché , J. (2007). *Administración del Marketing. Un enfoque en la Toma Estratégica de Decisiones 5ta ed.* México: Mc Graw Hill Interamericana .

PRO ECUADOR . (2014). *Análisis Sectorial de Textiles y Confecciones* . Quito:  
Instituto de Promoción de Exportación e Inversiones.

Sapag Chain, N. (2011). *Proyectos de Inversión - Formulación y Evaluación 2da ed.* Santiago de Chile: Pearson Educación.

## ANEXOS

## ANEXO 1: Formato encuesta aplicada

**ENCUESTA**

Mi nombre es Andrea Acosta y pertenezco a la Universidad de las Américas. Como parte de mi preparación profesional y culminación de carrera, requiero realizar una investigación de mercado, por lo que agradezco su gentil participación. Le recordamos que su información será utilizada de manera discreta y con fines académicos.

**1 ¿Con qué frecuencia renueva su colcha?**

Cada mes  Cada 6 meses  Cada año  Más de un año

**2 Cuando renueva su colcha, ¿cuántas unidades compra?**

1  2  Más de 2

**3 En orden de importancia, al momento de realizar su compra lo hace para:**  
**(1 más importante / 4 menos importante)**

Abrigo  Decoración  Regalo  Por temporada

**4 ¿Estaría dispuesta a utilizar un tipo de colcha elaborado de manera artesanal, con diseños, colores exclusivos y a su gusto?**

si  No

**5 ¿Cuál es el material que prefiere para su colcha?**

Algodón  Franela  Poliéster

**6 Su preferencia en cuanto al diseño de su colcha sería:**

Combinación de colores  Colores y diseño  Colores y diseño   
Llana Estampada Llana

**7 Con respecto al reverso de su colcha, lo prefiere:**

Mismo diseño del anverso  Un solo color  Estampado

**8 En orden de importancia, califique las características importantes al momento de su compra**

Durabilidad  Diseño y colores  Acorde  Precio   
a la habitación

**9 A su criterio, ¿ cuál sería el complemento ideal de la colcha?**

Funda  Fundas  Cojines   
para colchas para almohada

**10 ¿Dónde realiza la compra de su colcha?**

Grandes almacenes  Catálogos  Centros del Ahorro

**11 En términos generales, ¿qué tan satisfecho se siente usted con el lugar donde adquiere su colcha actualmente?**

Muy Satisfecho  Poco satisfecho  Algo Satisfecho  Nada Satisfecho

**12 ¿Qué tipo de problema se presentó la última vez que usted adquirió una**

Baja calidad  Precios altos  No hay nuevos diseños  No ofrecen descuentos

**13 ¿Qué medio de pago utiliza al momento de realizar su compra?**

Efectivo  Tarjeta de débito  Tarjeta de crédito

**14 Si existiera un nuevo lugar que ofrezca colchas a con diseños a su gusto, ¿en qué sector le gustaría encontrar el producto?**

Sur  Centro  Norte  Otros \_\_\_\_\_

**15 ¿A través de qué medio publicitario le gustaría enterarse del nuevo producto?**

Vallas  Hojas volantes  Internet

**16 ¿Cuánto estaría dispuesta a pagar por colcha?**

**Camas 1 - 1 ½ Plaza**

De \$40 a \$50  De \$50 a \$60  Más de \$60

**Camas 2 - 2 ½ Plaza**

De \$50 a \$60  De \$60 a \$70  Más de \$70

**17 ¿Qué servicio post-venta le gustaría recibir?**

Información sobre nuevos productos  Promociones en fechas especiales  Promociones para futuras compras

*Nombre:* \_\_\_\_\_

*Email:* \_\_\_\_\_

*Teléfono:* \_\_\_\_\_