



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA FABRICACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN  
DE ROPA PARA MUJERES EMBARAZADAS EN LA CIUDAD DE QUITO,  
APLICANDO LAS MEJORES PRÁCTICAS DE TIENDAS ESPECIALIZADAS  
DE ESTADOS UNIDOS Y ESPAÑA



AUTOR

Andrea Mercedes Coronel Tapia

AÑO

2017



**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS**

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA FABRICACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE  
ROPA PARA MUJERES EMBARAZADAS EN LA CIUDAD DE QUITO,  
APLICANDO LAS MEJORES PRÁCTICAS DE TIENDAS ESPECIALIZADAS DE  
ESTADOS UNIDOS Y ESPAÑA.

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

Profesor Guía

Auditor CPA. Luis Fernando Bustos Burbano

Autor

Andrea Mercedes Coronel Tapia

Año

2017

## **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”.

---

Luis Fernando Bustos Burbano  
Auditor CPA.  
C.I.: 170246998 - 0

## **DECLARACIÓN DEL PROFESOR CORRECTOR**

“Declaro haber revisado este trabajo, dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación”

---

Marco Antonio Lalama Gross  
C.I.: 170532863 - 9

## **DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE**

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

---

Andrea Mercedes Coronel Tapia

C.I.: 171598138 - 5

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradezco a mis padres y a mis hermanos por su apoyo incondicional. A mis amigos por hacer de esta etapa una de las mejores y a mis profesores por el apoyo durante toda la carrera.

## **DEDICATORIA**

A mis padres y a mis hermanos porque son un pilar fundamental en mi vida. A mis amigos por estar conmigo en estos 4 años y a todos aquellos que han participado en el desarrollo de este plan de negocios.

## RESUMEN

El rol de la mujer en la sociedad ha evolucionado, actualmente en su vida diaria se presentan varias facetas, y en caso de estar embarazada, debe cumplir con todas sus obligaciones durante este período. En el Ecuador, el número de mujeres embarazadas que trabajan y estudian oscila alrededor de las 27.500 mujeres al año con lo que la demanda actual de vestimenta adecuada y funcional para el período de maternidad es indispensable. Específicamente, en la ciudad de Quito, existen pocas alternativas especializadas para llegar a este nicho de mercado.

El presente plan de negocios busca comprobar la viabilidad comercial y financiera de la implementación de *Fashion Mom*, empresa dedicada a la fabricación y comercialización de ropa para mujeres embarazadas en la ciudad de Quito. Así como establecer una planificación para poner en marcha el negocio. La viabilidad del proyecto se sustenta mediante el análisis de los entornos externos, como el de la industria, y el análisis del cliente, con la aplicación de herramientas cualitativa y cuantitativa. Además, se presentan instrumentos como los planes de *marketing*, operaciones y financiero, que permiten establecer una planificación para poner en marcha el negocio propuesto.

Luego del análisis realizado se concluyó que *Fashion Mom* es viable y rentable. Para su implementación se requiere una inversión inicial de USD \$ 42.143,68 de la cual el 70% corresponde a capital propio y el 30% provendrá por financiamiento a largo plazo. El plan financiero demuestra la rentabilidad del proyecto debido a que se tiene un Valor Actual Neto de USD \$17.121,62, una Tasa Interna de Retorno de 37,18% y un Índice de Retorno de 1,58 considerando un retorno de la inversión inicial de 2 años.

## **ABSTRACT**

The role of women in society has evolved, nowadays in their daily life there are several facets, and if you are pregnant, you must fulfill all your obligations during this period. In Ecuador, the number of pregnant women working and studying oscillates around 27,500 women per year, so the current demand for adequate and functional clothing for the maternity period is indispensable. Specifically, in the city of Quito, there are few specialized alternatives to reach this niche market.

This business plan seeks to verify the commercial and financial viability of the implementation of Fashion Mom, a company dedicated to the manufacture and marketing of clothing for pregnant women in the city of Quito. As well as establishing a plan to start the business. The viability of the project is supported by the analysis of external environments, such as industry, and customer analysis, with the application of qualitative and quantitative tools. In addition, instruments such as marketing, operations and financial plans are presented, which allow establishing a plan to start the proposed business.

After the analysis, it was concluded that Fashion Mom is viable and profitable. For its implementation requires an initial investment of USD \$ 42,143.68 of which 70% corresponds to equity and 30% will come from long-term financing. The financial plan demonstrates the project's profitability because it has a Net Present Value of USD \$ 17,121.62, an Internal Rate of Return of 37.18% and a Return Rate of 1.58 considering a return on the initial investment of 2 years.

## ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN .....	1
1.1 JUSTIFICACIÓN DEL TRABAJO .....	1
1.1.1 Objetivo General .....	2
1.1.2 Objetivos Específicos.....	2
2. ANÁLISIS ENTORNOS.....	3
2.1 ANÁLISIS DEL ENTORNO EXTERNO .....	3
2.1.1 CLASIFICACIÓN INDUSTRIAL INTERNACIONAL UNIFORME (CIIU) .....	3
2.1.2 Entorno Externo.....	4
2.1.3 Análisis de la Industria .....	9
3. ANÁLISIS DEL CLIENTE .....	14
3.1 OBJETIVOS LA INVESTIGACIÓN.....	14
3.1.1 Objetivo General .....	14
3.1.2 Objetivos Específicos.....	14
3.2 INVESTIGACIÓN CUALITATIVA .....	14
3.2.1 Entrevista a expertos .....	14
3.2.2 Grupos Focales.....	16
3.3 INVESTIGACIÓN CUANTITATIVA .....	17
3.3.1 Encuestas .....	17
3.4 CONCLUSIONES INVESTIGACIÓN CUALITATIVA Y CUANTITATIVA.....	20
3.4.1 Respecto al comportamiento de compra .....	20
3.4.2 Respecto al mercado objetivo.....	20
4. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO.....	21
4.1 DESCRIPCIÓN DE LA OPORTUNIDAD DE NEGOCIO ENCONTRADA, SUSTENTADA POR EL ANÁLISIS INTERNO, EXTERNO Y DEL CLIENTE.....	21
5. PLAN DE MARKETING .....	25
5.1 ESTRATEGIA GENERAL DE MARKETING .....	25
5.1.1 Mercado Objetivo.....	25
5.1.2 Propuesta de Valor .....	26
5.1.3 Estrategia general de posicionamiento .....	27

5.2 MEZCLA DE MARKETING .....	27
5.2.1 Producto .....	27
5.2.2 Precio.....	30
5.2.3 Plaza.....	34
5.2.4 Promoción.....	35
5.3 COSTEO DE MEZCLA DE MARKETING .....	38
<b>6. PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL .....</b>	<b>39</b>
6.1 MISIÓN .....	39
6.2 VISIÓN.....	39
6.3 OBJETIVOS DE LA ORGANIZACIÓN .....	39
6.3.1 Objetivos a Corto Plazo (1 a 3 años) .....	39
6.3.2 Objetivos a Mediano Plazo (4 a 6 años) .....	40
6.3.3 Objetivos a Largo Plazo (7 a 10 años).....	40
6.4 PLAN DE OPERACIONES .....	41
6.4.1 Secuencia por procesos .....	41
6.4.2 Tiempos de Fabricación.....	42
6.4.3 Infraestructura requerida.....	43
6.5 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	44
6.5.1 Estructura Legal.....	44
6.5.2 Estructura Organizacional.....	45
<b>7. PLAN FINANCIERO .....</b>	<b>48</b>
7.1 PROYECCIÓN DE INGRESOS, COSTOS Y GASTOS .....	48
7.1.1 Proyección de ingresos.....	48
7.1.2 Proyección de Costos y Gastos .....	49
7.2 INVERSIÓN INICIAL, CAPITAL DE TRABAJO Y ESTRUCTURA DE CAPITAL..	49
7.2.1 Inversión inicial .....	49
7.2.2 Capital de Trabajo Inicial .....	49
7.2.3 Estructura de Capital .....	50
7.3 PROYECCIÓN DE ESTADOS FINANCIEROS .....	50
7.3.1 Estado de Resultados.....	50
7.3.2 Estado de Situación Financiera .....	51
7.3.3 Estado de Flujo de Efectivo .....	52
7.4 PROYECCIÓN DE FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA, CÁLCULO DE LA TASA DE DESCUENTO, Y CRITERIOS DE VALORACIÓN .....	53
7.4.1 Proyección de flujo de caja del inversionista .....	53
7.4.2 Cálculo de la tasa de descuento .....	53

7.4.3 Criterios de valoración .....	54
7.5 ÍNDICES FINANCIEROS .....	54
8. CONCLUSIONES.....	55
REFERENCIAS.....	57
ANEXOS .....	60

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Clasificación de actividad económica.....	3
Tabla 2. Cinco Fuerzas de Porter.....	9
Tabla 3. Niveles de producto.....	28
Tabla 4. Características de Branding.....	29
Tabla 5. Costos de producción y precio de blusas.....	31
Tabla 6. Costos de producción y precio de pantalones.....	32
Tabla 7. Costos de producción y precio de vestidos.....	32
Tabla 8. Proyección en ventas por unidades.....	34
Tabla 9. Costeo del plan de <i>marketing</i> .....	38
Tabla 10. Tiempos de producción por unidad.....	43
Tabla 11. Infraestructura requerida.....	43
Tabla 12. Costos y funciones del personal requerido.....	46
Tabla 13. Distribución de precios por prendas.....	48
Tabla 14. Proyección de ingresos.....	48
Tabla 15. Proyección de costos y gastos.....	49
Tabla 16. Composición inversión inicial.....	49
Tabla 17. Estado de Resultados Anual.....	50
Tabla 18. Estado de Situación Anual.....	51
Tabla 19. Flujo de Efectivo Anual.....	52
Tabla 20. Flujo de Caja del inversionista.....	53
Tabla 21. Tasa de descuento.....	53

Tabla 22. Criterios de valoración del inversionista.....	54
Tabla 23. Indicadores financieros.....	54

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Estructura de canal de distribución.....	35
Figura 2. Secuencia por procesos.....	41
Figura 3. Organigrama Propuesto.....	45

## **1. INTRODUCCIÓN**

### **1.1 Justificación del Trabajo**

Históricamente, los derechos de las mujeres han diferido de las nociones generales de derechos humanos por ser inherentes al prejuicio para favorecer a los hombres y los niños (Naciones Unidas Derechos Humanos, 2010). En los últimos años, el rol de la mujer en la sociedad ha evolucionado, a tal punto de ejercer un papel multifacético, de tal forma que en la actualidad muchas futuras madres forman parte de la población económicamente activa y son una parte fundamental de la fuerza productiva del mundo (OIT, 2016); lo que provoca que deban cumplir con varias obligaciones durante su período de maternidad.

En el caso específico del Ecuador, en los últimos años el número de mujeres embarazadas que trabajan y estudian ha incrementado; según el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS), el número de subsidios por maternidad para las afiliadas se incrementó de 27.617 en el año 2014 a 27.877 en el año 2015 (Expreso, 2016).

Con estos antecedentes, la demanda actual de vestimenta adecuada y funcional para el período de maternidad es indispensable, de tal forma que las mujeres puedan continuar con sus actividades diarias, de manera cómoda y sin verse limitadas por su embarazo.

En el Distrito Metropolitano de Quito, la oferta de vestimenta para embarazadas está reducido a secciones en grandes tiendas y a pequeños locales que cuentan con una selección limitada de productos. Esta situación, además de no presentar alternativas, obliga a que una mujer deba visitar más de una tienda para adquirir los productos necesarios, y en muchos casos no se logre completar un armario básico.

A pesar de que el período de gestación es relativamente corto y la inversión en vestimenta no puede ser excesiva, una mujer embarazada busca cubrir sus necesidades básicas, por lo que requiere una oferta versátil y variada, a un precio accesible. El presente plan de negocios propone cubrir estas necesidades mediante

la creación de una tienda especializada en la ciudad de Quito, que aplique técnicas, características y enfoque de locales similares ubicados a nivel internacional, específicamente en Estados Unidos y España.

### **1.1.1 Objetivo General**

Analizar la viabilidad comercial y financiera para la implementación de una empresa en el Distrito Metropolitano de Quito dedicada a la fabricación y comercialización de ropa para mujeres embarazadas, que aplique técnicas de tiendas especializadas de Estados Unidos y España.

### **1.1.2 Objetivos Específicos**

- Realizar un estudio de las principales características y los factores de éxito que están presentes en tiendas internacionales especializadas en mujeres embarazadas, específicamente en Estados Unidos y España.
- Analizar factores que están presentes en el entorno y la industria, para identificar posibles oportunidades y amenazas que pueden afectar o favorecer la implementación de la empresa en el mercado local.
- Identificar una línea de productos base, el precio óptimo de los productos y otras variables que puedan afectar la decisión de compra del mercado, mediante una investigación cualitativa y cuantitativa que permita conocer las necesidades del mercado y del cliente.
- Diseñar un plan de *marketing* efectivo que permita conocer la forma correcta de posicionar la empresa en el mercado, llegar al cliente y crear relaciones a largo plazo.
- Elaborar un plan estratégico y de operaciones en el que consten procesos de fabricación y comercialización, así como la estructura organizacional de la empresa, y que permita definir las bases técnicas, operativas y organizacionales necesarias para el desarrollo del presente plan.
- Evaluar financieramente el plan de negocio, para determinar la viabilidad económica y rentabilidad a corto, mediano y largo plazo; mediante la elaboración de un plan financiero que incluya un análisis idóneo de variables.

## 2. ANÁLISIS ENTORNOS

En este capítulo se realizará un análisis de los factores que están presentes en el macroentorno y la industria en la que se encuentra el presente proyecto. La finalidad es presentar conclusiones de cómo afectan los diferentes factores en la implementación de la empresa.

### 2.1 Análisis del entorno externo

#### 2.1.1 Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIIU)

La Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIIU) constituye una división de las actividades económicas de acuerdo a conceptos, normas, principios y definiciones; que permiten ubicar a las distintas actividades productivas en una industria en específicos (Naciones Unidas, 2006).

Dadas las características del presente plan de negocio, el CIIU 4.0 de una tienda dedicada a la fabricación de prendas de vestir es C1410.02, correspondiente a la industria manufacturera. El detalle de la clasificación se describe en la tabla N° 1.

**Tabla 1. - Clasificación de Actividad Económica**

<b>Clasificación Ampliada de Actividades Económicas</b>		
<b>Sección</b>	C	Industrias Manufactureras.
<b>División</b>	C14	Fabricación de prendas de vestir.
<b>Grupo</b>	C141	Fabricación de prendas de vestir, excepto de piel.
<b>Clase</b>	C1410	Fabricación de prendas de vestir, excepto de piel.
<b>Subclase</b>	C1410.0	Fabricación de prendas de vestir.
<b>Actividad</b>	C1410.02	Fabricación de prendas de vestir de telas tejidas, de punto y ganchillo, de telas no tejidas, entre otras, para hombres, mujeres, niños y bebés; abrigos, trajes, conjuntos, chaquetas, pantalones, faldas, calentadores, trajes de baño, ropa de esquí, uniformes, camisetas, etcétera.

Adaptado de: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC, 2012).

## **2.1.2 Entorno Externo**

### **2.1.2.1 Entorno Económico**

El entorno económico analiza los factores actuales y futuros que están implícitos en una economía, estos factores pueden afectar directamente las actividades y estrategias de las empresas. (David, 2013).

El Ecuador es una economía dolarizada que basa su actividad productiva principalmente a la agricultura, pesca y minería (CEPAL, 1954). A raíz de 1970, el petróleo ha presentado un papel importante en la economía, sin embargo, durante los últimos años y debido a las fluctuaciones que se han presentado en el precio, el país se ha visto obligado a fortalecer otras industrias de productos no tradicionales (Ministerio de Industrias y Productividad, 2013).

En la actualidad, la caída del precio del petróleo ha afectado las cuentas nacionales del Ecuador, el crecimiento ha sido en menor proporción comparado con años anteriores. En el caso del PIB el crecimiento del año 2015 fue del 0.3% alcanzando un valor de \$100.871.770,00 del cual la industria manufacturera presenta un valor de \$13.667.661,00 que representa el 13.55% del valor total del PIB (BCE, 2015). Entre los años 2006 y 2014, el PIB creció en promedio un 4,3%, este crecimiento permitió inversiones considerables en sectores de energía y transporte, además los índices de pobreza disminuyeron a un 22,5%, estos avances se han visto afectados por varios factores lo que ha generado que para el 2015 la pobreza se incremente a 23,3% (Banco Mundial, 2016). En cuanto a las previsiones futuras el Banco Mundial señaló que el PIB global será de un 3% inferior a lo esperado (Banco Mundial, 2016).

Por otro lado, las tasas de inflación del Ecuador han presentado varias fluctuaciones en los últimos años, para el año 2012 la inflación fue de 4.2%, misma que se redujo a 2.7% en el 2013 y para el año 2014 se incrementó a 3.7%. El valor esperado para el 2015 es de 3.38% y se espera que siga decreciendo (BCE, 2015). Cabe mencionar que, al ser un país dolarizado, se espera que las tasas de inflación se mantengan bajas. A lo largo de los años, las fluctuaciones han sido provocadas por

la aplicación de políticas restrictivas, sustitución de importaciones y por el aumento en los salarios básicos.

Un factor importante para el desarrollo de nuevas empresas e inversiones es el riesgo país, indicador que mide el riesgo de realizar un préstamo a entidades multilaterales o en otros países, y determina el nivel de riesgo que puede tener una inversión en un país determinado. En el caso de Ecuador, el 02 de mayo del 2016, el riesgo país es de 938,00, mismo que ha disminuido ya que para finales del 2015 estaba en 1266,00 (BCE, 2016). Esta disminución es una oportunidad; ya que las inversiones son más atractivas y los nuevos emprendimientos tienen la posibilidad de acceder a financiamiento con mayor facilidad.

En el Ecuador existe un decremento general de la economía; la inflación se mantiene a niveles moderados y existe un incentivo por reforzar las actividades económicas no tradicionales. A pesar de estos factores, la industria manufacturera ha incrementado los ingresos y su participación en la economía ha sido mayor en los últimos años. Por lo tanto, el entorno económico representa una amenaza moderada.

### **2.1.2.2 Entorno Político (Gubernamental y Legal)**

Estudia los factores políticos, gubernamentales y legales que afectan directamente a las industrias productivas, específicamente a la manufacturera (David, 2013).

El Ecuador es una república libre y democrática, regida por la Constitución Política del año 2008. El gobierno ecuatoriano está conformado por cinco poderes que son: poder ejecutivo, legislativo, judicial, electoral y de participación ciudadana (Embajada del Ecuador, 2016). Se puede decir que sólo en los últimos 7 años se ha tenido una relativa estabilidad política, que ha permitido la aprobación de leyes y reglamentos que han tenido impacto directo en las empresas, para mencionar algunas: aplicación de salvaguardias por Balanza de Pagos, implementación de políticas proteccionistas, aumento de impuestos a productos predeterminados, cambios en la ley laboral, entre otras. En fin, el alto riesgo político que tiene el

Ecuador, puede tener mayor impacto en las industrias, que el provocado por los riesgos financieros, operativos y de seguridad (PROFITAS, 2014).

La regulación empresarial se lleva a cabo tanto en empresas nacionales como en sucursales de empresas extranjeras. La Superintendencia de Compañías se encarga de vigilar y controlar las organizaciones, sus actividades, funcionamiento, disolución y liquidación de las empresas; por lo que se debe enviar informes anuales a este organismo técnico (SUPERCIAS, 2015). En el año 2011 se llevó a cabo la aprobación y aplicación de la Ley Orgánica de Regulación y Control del Poder de Mercado, el objetivo de esta ley es evitar, prevenir, corregir, eliminar y sancionar el abuso de operadores económicos en el mercado; así como la sanción, prevención y prohibición de prácticas desleales con el fin de buscar eficiencia en los mercados (SCPM, 2011). De igual forma todas las empresas requieren obtener el Registro Único de Contribuyentes (RUC), emitido por Sistema de Rentas Internas, para poder emitir comprobantes de venta y declarar sus transacciones de manera mensual, semestral y anual.

Por otra parte, existen otras reformas tributarias y laborales que son obligaciones para las empresas en el país, entre las principales están: afiliación de empleados al IESS, con una cobertura del 12.15% correspondiente al aporte patronal; pago del 22% de Impuesto a la Renta, exceptuando las mineras; pago de 15% de utilidades a los trabajadores. Adicionalmente, en el año 2015 se aplicó salvaguardias por Balanza de Pagos que implica la aplicación de aranceles a determinados productos de importación y desde junio del presente año, el Impuesto al Valor Agregado (IVA) se incrementó a 14% como contribución a las mejoras necesarias a causa del desastre natural suscitado en el mes de abril.

En resumen, la empresa debe cumplir con regulaciones laborales y tributarias de forma mensual, semestral y anual. Adicionalmente, existen leyes que buscan impedir prácticas desleales entre los operadores del mercado, y otras que protegen a los trabajadores. Además, se han aplicado políticas de salvaguardias y proteccionistas que de cierto modo buscan incentivar la producción y los mercados

nacionales. Con todos estos factores, el entorno político representa una oportunidad moderada.

### **2.1.2.3 Entorno Socio – Cultural**

El análisis del entorno Socio – Cultural se enfoca en la evolución y cambios que afectan directamente al comportamiento de las personas, este desarrollo puede influir en las decisiones de compra que tiene el segmento previsto para la implementación del proyecto (David, 2013). Por lo que la empresa debe considerar estos factores al momento de realizar los diferentes planes antes de la implementación.

De acuerdo a los resultados del último censo realizado en el Ecuador, el total de la población en el año 2010 fue de 14.483.499, para el año 2015 la población se incrementó a 16.144.000. Las ciudades más pobladas son Guayaquil, Quito, Cuenca, Santo Domingo, Ambato, Portoviejo y Manta, que suman 43.39% de la población total del Ecuador. En la provincia de Pichincha la población total es de 2.576.287 de los cuales el 51,26% son mujeres y el 48,74% son hombres. En el cantón Quito se encuentran 2.239.191, de las cuales el 51,37% son mujeres y el 48,63% son hombres, equivalentes a 1.150.380 y 1.088.811 habitantes respectivamente (INEC, 2010).

En la provincia de Pichincha las mujeres en edad reproductiva, de 15 a 49 años de edad, son el 28,18% de la población total de la provincia que corresponde a 726.010 mujeres. Mientras que la tasa de fecundidad por mujer, para el año 2015, es de 2,1 que es la menor comparada con las otras provincias del país, además cabe recalcar que al pasar de los años esta tasa a estado en continuo decremento (INEC, 2010).

En cuanto a la distribución de los ingresos, el ingreso total promedio de la sociedad ecuatoriana es de 892.90 dólares mensuales. En el área urbana el ingreso promedio mensual es de 1.046,30 dólares, de los ingresos promedios antes mencionados, el 45.9% corresponden a la provincia de Pichincha. De acuerdo a la encuesta de Estratificación del Nivel Socioeconómico de la población realizado en el 2011, el

1.9%, 11.2%, 22.8%, 49.3% y 14.9% de los hogares pertenecen a una estratificación A, B, C+, C-, D respectivamente (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2011).

En el año 2014, un estudio, realizado sobre los comportamientos de compra de los ecuatorianos, indicó que el 96% de las personas basa su adquisición en que el producto adquirido sea de una marca en la que confíe. Por otro lado, el 72% de la población realiza compras con base en la opinión e influencia de externos (Advance Consultora, 2014).

En Pichincha, las mujeres en edad reproductiva representan el 28,18% de la población; con una tasa de fecundidad del 2,1, esta tasa es menor comparada con otras provincias. En cuanto a los comportamientos de compra, las personas prefieren marcas conocidas y toman en cuenta las opiniones o influencia externa. Con todos estos factores, el entorno socio – cultural representa una oportunidad moderada.

#### **2.1.2.4 Entorno Tecnológico**

En la última década y a nivel mundial, los factores tecnológicos han presentado una notable evolución, este desarrollo ha venido acompañado de un incremento en el uso de tecnología para llevar a cabo varias actividades productivas y personales. El entorno tecnológico afecta directamente al desarrollo de un proyecto, ya que puede ser usada para optimizar tiempo en los procesos productivos y además es una fuente de conexión con los posibles clientes.

En Ecuador, el uso de tecnología ha incrementado en los últimos años, de acuerdo al estudio realizado por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, el 80% de la población tiene acceso a celular, el 27% utiliza computadora, el 12% tiene acceso a internet y el 29% de la población usa internet. El analfabetismo digital es un indicador que permite analizar la penetración de tecnología en un país, en el Ecuador el 29,4% de la población presenta analfabetismo digital de los cuales el 32,2% son mujeres y el 26,5% son hombres. En la ciudad de Quito específicamente

el 50,7% de la población tiene acceso a internet y el 59,9% tiene acceso a celular (INEC, 2011).

En resumen, la influencia de la tecnología ha cambiado los procesos industriales y los comportamientos de compra de las personas. Por un lado, al utilizar tecnología avanzada se pueden reducir los costos y tiempo de producción; por otro lado, las personas cuentan con mayor acceso a la información y la manera en la que se promociona la empresa varía de acuerdo al segmento de mercado. Por estos factores, se señala que el análisis tecnológico representa una oportunidad elevada.

### 2.1.3 Análisis de la Industria

#### 2.1.3.1 Fuerzas de Porter para la industria

Las Fuerzas de Porter para la industria sirven para analizar el nivel de competitividad y el atractivo estructural de la industria (David, 2013). El detalle para el presente proyecto se detalla en la Tabla 2.

**Tabla 2. - Cinco fuerzas de Porter**

<b>1. Amenaza de Entrada de Nuevos Competidores – MEDIA</b>	
<b>Requerimiento de inversión</b>	Es una oportunidad moderada, a pesar de que en la actualidad existen varios incentivos para el desarrollo de industrias nacionales, la inversión que se requiere es alta. Se considera que la industria textil requiere de inversiones paulatinas.
<b>Experiencia</b>	Es una oportunidad moderada, debido a que la experiencia que tengan los locales establecidos puede generar que tengan clientes fidelizados con la marca y que la aceptación de nuevos productos sea más exigente. Se requiere de un conocimiento previo en aspectos como el diseño de modas y las capacidades de administración y ventas.
<b>Diferenciación</b>	Es una oportunidad elevada debido a que la línea de productos con la que cuenta la empresa y los atributos de los mismos pueden marcar diferencia en el mercado local, provocando el consumo por parte de nuevos clientes.
<b>Barreras Gubernamentales</b>	Es una oportunidad elevada debido a que en la actualidad el país se encuentra fomentando la producción nacional, es

	decir existen barreras de entrada más fuertes y además existen incentivos para el desarrollo de la industria local. La producción local se puede ver favorecida debido a que la aplicación de salvaguardas y restricciones a las importaciones hacen que las mismas se encarezcan mientras que la producción nacional puede presentar menores costos de producción.
<b>2. Poder de negociación de proveedores – BAJO</b>	
<b>Concentración de proveedores</b>	Es una oportunidad elevada porque tanto en el mercado local como en el internacional existen proveedores de insumos necesarios para el proceso de producción. Además, cabe recalcar que en la industria se escogerá al proveedor que mejor se adapte a las condiciones establecidas por la empresa.
<b>Impacto de los insumos</b>	Es una amenaza elevada debido a que, dependiendo de los insumos adquiridos, se puede afectar la calidad final del producto.
<b>Costos de Cambio</b>	Es una oportunidad moderada debido a que el cambio de proveedores no necesariamente generaría costo para la empresa, dado que lo que se busca es minimizar los costos sin afectar la producción.
<b>3. Poder de negociación de los clientes – MEDIO</b>	
<b>Concentración de clientes</b>	Es una oportunidad moderada porque la cantidad de mujeres embarazadas en un período determinado no es fija, adicionalmente la cantidad de potenciales clientes varía de acuerdo a las actividades que realizan y la inversión que están dispuestas a hacer en la gestación.
<b>Diferenciación</b>	Es una oportunidad elevada debido a que en el mercado local la oferta de vestimenta para mujeres embarazadas es limitada, por lo que al ofrecer productos nuevos e innovadores puede afectar positivamente las condiciones de la empresa.
<b>Existencia de productos sustitutos</b>	Es una amenaza moderada, debido a que en la actualidad el cliente tiene acceso a mayor información, lo que le permite comparar los atributos de los productos ofrecidos por la empresa con otros que pueden estar en el mercado. Por otro lado, muchas mujeres embarazadas hacen sus compras en tiendas normales, sólo cambian las tallas.

<b>4. Amenaza de Producto Sustitutos – MEDIA</b>	
<b>Disponibilidad de sustitutos</b>	Es una amenaza moderada, en el mercado local existen opciones para mujeres embarazadas no solo en tiendas especializadas, sino que también se encuentra productos en tiendas departamentales. De igual forma existen productos que no fueron diseñados para mujeres embarazadas, pero que de cierto modo pueden cumplir con la función que se esperaría para el período de gestación.
<b>Nivel percibido de diferenciación</b>	Presenta una oportunidad elevada, debido a que, el enfoque del presente plan de negocios es brindar productos con atributos que en el mercado local no se encuentran. La diferenciación actual que existe en los productos sustitutos es baja, de los productos que se encuentran gran parte tiene características similares.
<b>Precios de los productos sustitutos</b>	Es una amenaza moderada porque los productos disponibles en el mercado actual tienen precios que varían de acuerdo a los atributos, por lo que la aceptación de los precios se basa en la importancia que una persona da a factores como la calidad, ubicación de la tienda, entre otros.
<b>5. Rivalidad entre empresas existentes – BAJA</b>	
<b>Concentración</b>	Es una oportunidad elevada, debido a que, en el Ecuador, específicamente en Quito, no existe una marca que domine el mercado local. Si bien es cierto existen varias empresas que ofrecen productos para mujeres embarazadas, el precio no está dominado por una sola empresa o por un grupo pequeño de empresas.
<b>Diversidad de competidores</b>	Es una oportunidad elevada porque en la actualidad la industria textil se encuentra en desarrollo; cada empresa tiene diferentes objetivos, en su gran mayoría tienen diferentes enfoques, costos, atributos de los productos, planes de producción y estructuras organizativas. En la actualidad hay empresas como “NCinta” y “Nueve meses” que tienen línea de productos para mujeres embarazadas, de igual forma las tiendas de departamentos presentan secciones limitadas para mujeres embarazadas.
<b>Barreras de Salida</b>	Es una oportunidad baja, debido que los costos por liquidar la empresa son menores, esto se da porque tener una inversión media provoca que las barreras de salida sean

	menores en caso de que la empresa no cumpla con los objetivos propuestos.
--	---

#### **2.1.4 Conclusiones del análisis de entornos**

Para realizar las conclusiones del análisis del entorno se realizó la matriz de Evaluación de los Factores Externos (EFE), misma que permite resumir y evaluar la información obtenida en los factores que afectan el entorno en el que se implementará una empresa (Moreno, 2012).

El resultado fue de 2,58 sobre cuatro, lo que significa, que el proyecto podrá responder de manera efectiva a los factores que están presentes en el mercado, de tal forma que se pueda aprovechar las oportunidades y disminuir los efectos de las amenazas.

Del análisis del entorno externo y de la industria se pueden obtener las siguientes conclusiones:

- En cuanto al entorno político, el Ecuador ha presentado una estabilidad en los últimos años, esto ha influenciado en la aprobación de leyes y políticas que afecta directamente al funcionamiento de las industrias locales y las relaciones que se mantienen con países en el exterior. Cabe mencionar que en el 2017 existen nuevas elecciones que pueden afectar la estabilidad actual que ha tenido el país.
- En la actualidad existe un mayor soporte a las industrias que no son relacionadas directamente con el petróleo, lo que genera una oportunidad para la empresa debido a que existen fuentes de apoyo tanto financieras como de soporte en la producción.
- Para el año 2015, la industria manufacturera representó aproximadamente el 13% del PIB del Ecuador (BCE, 2015). Sin embargo, se espera que la economía mundial decrezca lo que puede afectar de forma negativa a la actividad empresarial del país.

- El nicho de mercado correspondiente a mujeres embarazadas no ha sido explotado a lo largo de los años, a partir del presente año se observa la creación de empresas que tengan este nicho como mercado objetivo.
- En el Ecuador, el uso de tecnología como material de apoyo a las actividades ha aumentado, al aumentar el uso de tecnología el comportamiento de las personas cambia y las posibilidades de encontrar oportunidades de promoción y venta aumentan.
- La entrada de nuevos competidores es media debido a que existen barreras que no permiten que el fácil ingreso a la industria, se requiere una inversión media, diferenciación de productos y mantener la calidad de los productos sin afectar de manera indiscriminada el precio final.
- La industria textil presenta la oportunidad de encontrar proveedores tanto a nivel nacional como internacional lo que provoca que los precios para los insumos y la calidad de los mismos varíe entre los proveedores.
- Actualmente, el comportamiento de compra de los clientes ha presentado cambios, debido a que, cuentan con mayor información, de igual forma cada vez buscan productos con una mayor diferenciación.
- El poder de negociación de los clientes puede ser mayor al ser un emprendimiento en inicio, ya que mientras más grande sea una empresa el poder de negociación de los clientes será menor.
- En cuanto a los productos sustitutos, es una amenaza media debido a que hay necesidades que se pueden satisfacer sin ocupar vestimenta para mujeres embarazadas. Por otro lado, el nivel de inversión en este período tiende a ser bajo por lo que, si los productos sustitutos tienen un menor precio, los mismos pueden afectar a la demanda de los clientes por productos especializados.
- La rivalidad entre empresas existentes en el mercado, específicamente en la ciudad de Quito es baja debido a que cada empresa tiene un enfoque y productos diferentes así el mercado objetivo sea el mismo, además no existe una marca a la que los posibles clientes estén fidelizados completamente.

### **3. ANÁLISIS DEL CLIENTE**

#### **3.1 Objetivos la investigación**

##### **3.1.1 Objetivo General**

Determinar la factibilidad de la creación de un local especializado en la producción y comercialización de ropa para mujeres embarazadas, en la ciudad de Quito.

##### **3.1.2 Objetivos Específicos**

- Determinar si las mujeres desean que exista un local especializado en ropa para embarazadas o si conocen la existencia de alguno en la ciudad de Quito.
- Determinar cuáles son las prendas con mayor demanda por parte de una mujer embarazada.
- Analizar cuáles son los atributos más importantes al momento de la selección de un producto; de igual forma cuales son las preferencias que tienen los clientes.
- Estimar dentro del período de gestación, cuales son los meses con mayores necesidades de vestimenta y desde qué mes se presentan.
- Conocer el precio que está dispuesto a pagar un cliente por los distintos productos.
- Identificar el canal de distribución apropiado y qué medios publicitarios tienen mayor impacto en el público.

#### **3.2 Investigación Cualitativa**

##### **3.2.1 Entrevista a expertos**

Es una entrevista directa y personal a personas que han mantenido relación con temas afines al proyecto a realizar (Hair, Bush, & Ortinau, 2010). Se desarrolló la entrevista a dos expertos: Paula Guerra, fundadora y gerente, de “Dominga” (Tienda dirigida a la fabricación y comercialización de blusas para mujeres y niñas); y a Victoria González, fundadora y gerente, de “Mon Petit Amour” (Empresa dedicada a la fabricación y comercialización de ropa y accesorios para bebés y niños). El detalle de las entrevistas se incluye en el Anexo 2.

### 3.2.1.1 Resultados entrevista a expertos

- El país posee los recursos para llevar a cabo la fabricación de prendas de vestir; sin embargo, hay que determinar un proceso productivo adecuado para generar un desarrollo sostenible de esta industria.
- Se requiere de una estructura organizacional efectiva, con la finalidad de reducir los tiempos de producción y alcanzar los objetivos presentes en la empresa.
- Es importante contar con un equipo de trabajo que permita llevar a cabo de manera adecuada los procesos productivos, administrativos y de comercialización.
- Para crear un emprendimiento, de cualquier tipo, es primordial encontrar una necesidad, que puede estar presente en las falencias del mercado. Se debe contar con un capital base, analizar la competencia, planear los procesos y crear una estrategia de mercadeo.
- En cuanto a la idea del presente plan de negocios, las entrevistadas están de acuerdo con el enfoque que tiene ya que es una solución a un problema cotidiano, además resaltan que es un mercado que no es atendido de manera directa en el país. Se debe pensar en un futuro el incremento de otra línea de productos.
- Para establecer el precio se debe considerar los costos de producción y de materia prima, los mismos que varían de acuerdo al producto.
- Para la publicidad, los medios más efectivos son las redes sociales y boca a boca. Se puede incluir la participación en ferias textiles y de especialidad.
- En cuanto a los procesos productivos y de diseño, se debe tener presente el sacar nuevas colecciones dos o tres veces al año. Además de que es importante mantener un nivel de exclusividad en las prendas, es decir que no sea una producción masiva de un mismo producto.
- La mayor diferencia radica en que para Victoria el local es importante para la comercialización; por otro lado, para Paula no es necesario tener un local físico, sino que lo importante es saber llegar al cliente final.

### **3.2.2 Grupos Focales**

Un grupo focal plantea un estudio exploratorio más elaborado, es una entrevista desestructurada a un grupo pequeño de personas, para obtener información de los clientes, con base en las respuestas de preguntas guías. En este espacio se espera lograr hallazgos inesperados, gracias a la discusión libre que se genera (Lambin, Gallucci, & Sicurello, 2009).

Como parte de esta investigación, se realizó un grupo de enfoque con 8 mujeres, residentes de la ciudad de Quito, entre 24 y 50 años, las participantes contaban con características similares a las del mercado objetivo y contaban con conocimiento previo sobre la maternidad y el período de gestación. En la siguiente sección, se incluyen los principales resultados del estudio focal, el detalle de las preguntas y objetivos se encuentran en el Anexo 3.

#### **3.2.2.1 Resultados grupo focal**

- En la actualidad la industria textil nacional no tiene buena calidad. La materia prima puede ser de calidad, pero al momento de realizar el producto final, el mismo no tiene la duración que el cliente esperaría. Los precios son extremadamente caros para la calidad del producto final.
- Los productos que se van a comercializar en un inicio; pantalones, blusas, sacos, tops básicos y vestidos; se consideran correctos. Sin embargo, se sugiere que se amplíe la línea de productos y se incluya ropa interior, ternos de baño, pijamas, chaquetas, zapatos; además de una línea de accesorios.
- En términos generales, los atributos en cuanto a vestimenta, en orden de importancia, son: comodidad, calidad, precio y diseño.
- La tienda debería contar con características como: un solo nivel, amplia, temperatura estable, espacio para niños, un adecuado servicio al cliente y colores pasivos.
- No se puede estimar de manera exacta la cantidad de dinero que las mujeres estarían dispuestas a gastar en ropa para el período de gestación. De las participantes, las mujeres que ya han sido mamás indican que se destina no

más de 300 dólares al mes en vestimenta y los gastos dependen del trimestre en el que se encuentran.

- La tienda debería incluir entre sus productos tarjetas de regalo. De la misma manera se podría realizar actividades extras como charlas sobre temas de interés para mujeres embarazadas, convenios con médicos especialistas, organización de baby shower y cursos previos a la maternidad.
- Las estrategias de publicidad tendrían una mayor acogida al realizarlas por redes sociales, volantes y por internet. Además, se debe considerar que en estos casos el *marketing* boca a boca es importante, entonces si un producto es bueno las mujeres van a posicionar la marca en la mente de las embarazadas.
- El canal de distribución debería incluir la venta por internet debido a que a partir del sexto mes de embarazo, dependiendo de las condiciones físicas de las mujeres, se puede dificultar la movilización y por otro lado, las personas están dispuestas a utilizar menos tiempo para realizar sus compras.

### **3.3 Investigación Cuantitativa**

#### **3.3.1 Encuestas**

La encuesta es un tipo de cuestionario que está conformado por un conjunto de preguntas previamente seleccionadas para la obtención de información necesaria para el plan de investigación y para alcanzar los objetivos previamente planteados (Lambin, Gallucci, & Sicurello, 2009). Para el presente plan de negocios se realizaron encuestas en línea a 61 mujeres, de las cuales el 66.7% ha utilizado ropa para mujeres embarazadas, aproximadamente el 80% son mujeres que se encuentran estudiando o tienen un trabajo independiente, y aproximadamente el 72% tiene un ingreso mensual medio – alto.

La encuesta se la dividió en dos secciones, la primera para aquellas mujeres que ya han hecho uso de ropa para mujeres embarazadas y la segunda sección para la presentación del plan de negocios. La encuesta está disponible en el Anexo 4.

### 3.3.1.1 Resultados primera sección de la encuesta

- En el segundo trimestre es donde se presentan mayores necesidades de vestimenta. Alrededor de un 72.5% de las mujeres empezaron adquirir ropa a partir de la semana doce de embarazo equivalente al inicio del segundo trimestre de gestación.
- Las mujeres adquirieron la vestimenta tanto en el mercado local como internacional. Cabe recalcar que no tienen conocimiento de tiendas específicas y en su gran mayoría visitaron más de un local para satisfacer las necesidades que presentaban en aquel momento.
- Con respecto al tipo de ropa que adquirieron en el período de gestación, los productos con mayor demanda son pantalones, blusas y vestidos. Además, se adquieren otros productos como pijamas, ropa interior, sacos y chaquetas, pero la demanda de estos productos no es periódica.
- De los productos mencionados anteriormente, los que presentaron mayor dificultad de adquirir en mercado local son pantalones, blusas y vestidos.
- De las personas encuestadas sólo el 35% conoce o ha escuchado sobre tiendas especializadas para mujeres embarazadas. Entre las tiendas que presentan un mayor reconocimiento y serían competencia directa del presente plan de negocios se encuentran: “Futura mamá”, “Nueve meses”, “N cinta” y “Alazán”.
- De acuerdo al análisis de la oferta de productos actuales, se concluye que, en la actualidad, el mercado nacional para mujeres embarazadas no satisface las necesidades básicas. Por lo general, para adquirir algún producto en específico es necesario recorrer por lo menos dos tiendas o en otros casos adquirirlos en el mercado internacional.
- Para poder medir la aceptación de la tienda especializada, se realizó una descripción de la misma y de las características con las que contaría. Con este antecedente, el 93.3% de las personas entrevistadas acudiría a este tipo de tienda, mientras que el 6.7% no acudiría.

- La frecuencia con la que las personas acudirían a la tienda dependerá de las necesidades de cada persona, pero en términos generales el 47.4% visitaría la tienda cada 2 o 3 meses, el 22.8% acudiría una vez al mes y el 21.1% acudiría más de una vez al mes.
- En la investigación, se analizó la oferta de productos que esperarían encontrar las embarazadas en una tienda, de acuerdo al nivel de importancia los productos son pantalones, blusas, vestidos y sacos. Sin embargo, existen otros productos que también son necesarios como chaquetas, accesorios y tops básicos.
- Los atributos más importantes esperados por las mujeres al momento de seleccionar las prendas de vestir, en orden de importancia, son: comodidad, calidad, precio, diseño, variedad, descuentos o promociones, y exclusividad.
- Al realizar el análisis de precios, los mismos varían dependiendo del producto, de acuerdo a la encuesta realizada por un top básico pagarían menos de 20 dólares, por blusas estarían dispuestas a pagar de 20 a 40 dólares, por vestidos dependiendo de las características del mismo el precio podría ir desde 20 a 70 dólares, por sacos y chaquetas el rango estaría entre 20 y 60 dólares, por pantalones estarían dispuestas a pagar hasta 60 dólares. Cabe recalcar que para la fijación de precios se tomará en cuenta los costos de producción y de la materia prima necesaria para la producción.
- De acuerdo a la experiencia de las personas encuestadas, la ubicación que permitiría alcanzar un mayor número de clientes sería en un Centro Comercial. Por otro lado, la ubicación también podría ser en un local independiente en el Norte de la ciudad de Quito o en los valles (Cumbayá).
- Considerando el aumento del uso de internet en los últimos años, las redes sociales serían un medio efectivo de publicidad. A pesar de eso, se debe considerar que no todas las personas las utilizan, por lo que el uso de otras fuentes de publicidad como televisión, volantes o pautas radiales permitirán que la publicidad llegue a más personas.

### **3.4 Conclusiones Investigación Cualitativa y Cuantitativa**

#### **3.4.1 Respecto al comportamiento de compra**

- La investigación cuantitativa y cualitativa indican que la oferta de ropa para mujeres embarazadas es limitada y no se puede satisfacer las necesidades básicas presentes visitando un solo local a nivel nacional.
- Dentro del período de gestación, el segundo trimestre es en el que se empieza a invertir mayor cantidad de dinero en productos de todo tipo, incluyendo la vestimenta.
- Los principales atributos son calidad, comodidad, precio y diseño. También buscan productos que sean exclusivos y con estilo.
- El medio por el que han obtenido y desean obtener información es digital, redes sociales, página web o correo electrónico.
- La innovación, el diseño y la calidad de los materiales es fundamental, además para garantizar el éxito de los mismos deben ir acompañados de una buena estrategia de *marketing*.

#### **3.4.2 Respecto al mercado objetivo**

- Las personas que participaron de la investigación manifestaron que en el país la oferta de productos para embarazadas es limitada y el precio no se compara con la calidad.
- En el mercado ecuatoriano, las personas están dispuestas a pagar un poco más por los productos, si los mismos presentan una calidad alta en comparación a los ya existentes.
- En las entrevistas se destacó que la industria textil en el Ecuador tiene potencial, mismo que genera mayor valor cuando satisface necesidades que normalmente no son tomadas en cuenta.
- Las mujeres embarazadas adquirirán nuevos productos siempre y cuando los mismos sean diferenciados y generen mayor satisfacción.
- La aceptación de los productos por las embarazadas depende netamente de los atributos y es importante la relación que existe entre el precio y la calidad.

## **4. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO**

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

A continuación, se describe la oportunidad de negocio con base en el análisis interno, externo y del cliente que determinan si existe una oportunidad de negocio.

Gracias a los resultados obtenidos en las investigaciones es viable llevar a cabo la producción y comercialización de ropa para mujeres embarazadas en la ciudad de Quito. Una de las razones principales es que las mujeres están dispuestas a adquirir productos en una tienda especializada en la que el proceso de comprar no requiera de mayor esfuerzo; por otro lado, los factores de la industria, el acceso a capacitaciones en procesos productivos y de financiamiento permiten que el desarrollo de nuevos emprendimientos sea una oportunidad en la actualidad.

La evolución de los roles de las mujeres en la sociedad ha permitido que muchas futuras madres formen parte de la población económicamente activa, trabajen, estudien y cumplan obligaciones de las cuales no pueden deslindarse con facilidad; es decir que durante su período de gestación su rol multifacético continúa y no pueden verse limitadas por la falta de productos para su embarazo. Con estos antecedentes y considerando que las mujeres cuentan con mayor información sobre los mercados y productos, provoca que las exigencias sean mayores al momento de escoger un producto o servicio que se adapte a su estado, en el presente caso sería la selección de la vestimenta adecuada.

A pesar de que ha existido un desarrollo y cambios en el comportamiento de los clientes a lo largo del tiempo, muchas tiendas locales e internacionales no han adaptado su oferta de acuerdo a los requerimientos del cliente, es decir que muchas veces se ha dejado a un lado la evolución de las tendencias de consumo y del mercado. Esto da paso a la creación de nuevas empresas que encuentran una oportunidad de desarrollo en las falencias que están presentes en las características de los mercados actuales.

En el análisis de entornos, se destaca que el país busca disminuir la dependencia que tiene del petróleo, por esta razón es fundamental el desarrollo de industrias no tradicionales que tengan productos que puedan compararse a nivel local como internacional y que sean aceptados por la sociedad. Para el año 2015, la industria manufacturera representó aproximadamente un 13% del PIB total del Ecuador, mismo que se ha incrementado considerablemente desde el año 2009, lo que indica que el desarrollo de la industria se está evidenciando (BCE, 2015).

Entre otros factores se encuentra la disminución del riesgo país, como se lo mencionó anteriormente, mientras menor sea este indicador mayor será la seguridad de realizar inversiones en un lugar determinado. Además, en el país se han aprobado leyes que incrementan el control a las empresas y que buscan prevenir prácticas desleales de comercio entre los actores que conforman la economía del país.

En el análisis de la industria, se encontró, por un lado, que uno de los factores claves es la diferenciación en los productos, ya que los atributos pueden generar gran diferencia al comparar productos de diferentes empresas. Por otro lado, en la ciudad de Quito a pesar de que existen empresas que cuentan con líneas para mujeres embarazadas, se puede decir que no hay una marca que domine el mercado. Esta es una de las razones por las que, en algunos casos, las mujeres embarazadas acceden a comprar productos sustitutos que tienen otros usos con la finalidad de satisfacer necesidades específicas a pesar de tener funciones distintas.

Los resultados obtenidos en el análisis del cliente indican que existen necesidades no resueltas por parte de los posibles clientes, lo que respalda la creación del local especializado en la ciudad de Quito. En general, una de las características que se destaca en la investigación es que en el mercado nacional mientras exista una mayor calidad y durabilidad en los productos, las personas son más flexibles al precio. Además, que, gracias a factores culturales y a características del mercado, las estrategias implementadas son respaldadas mediante el *marketing* boca a boca,

debido a que, en el Ecuador, las personas consideran importante las opiniones externas al momento de realizar una compra.

El enfoque que dan las expertas, que participaron en la entrevista, demuestra que en el país es posible llevar a cabo emprendimientos como el que se plantea, considerando que existen varios factores que son claves para la implementación y el desarrollo de una empresa en el país. Los cambios en modelos, la calidad y una estrategia de *marketing* efectiva es lo que hace que un emprendimiento tenga mayor aceptación que otro.

El presente plan de negocios, busca trabajar en un área de la industria manufacturera que no ha sido totalmente aprovechada, con un nicho de mercado que en muchos casos no se lo considera representativo debido a que no es cíclico. La empresa tiene la oportunidad de posicionar la marca en la mente de los consumidores y marcar una nueva tendencia en el país. Se espera que, en el futuro, al igual que existen tiendas especializadas para bebés, hombres, mujeres, niños y niñas; exista una tienda completa para mujeres embarazadas en la cual se encuentre lo necesario para los nueve meses de gestación y que no se requiera visitar más de una tienda para completar un set completo de productos; de igual forma el tener que acudir sólo a una tienda reduce los gastos en términos de tiempo y dinero.

Para el desarrollo del presente plan, se realizó un análisis de *benchmarking*, evaluando comparativamente productos, procesos y servicios de tres empresas internacionales de Estados Unidos y España (“A Pea in the Pod”, “Hatch” y “Mi Ropa Premamá”), con la finalidad de identificar las mejores prácticas utilizadas sobre un factor en específico. Estas empresas tienen en común que sus operaciones iniciaron debido a que las fundadoras en su período de gestación no encontraron productos en el mercado que cumplan con los atributos buscados.

El *Benchmarking* permite identificar la manera de implementar estrategias para que los clientes se vean identificados con una marca y para que los productos tengan

aceptación. Además de que permite identificar técnicas exitosas que han sido utilizadas en otros países, y que servirán de base para el perfeccionamiento de los procesos propuestos para este plan.

Actualmente, existe la posibilidad de adquirir materia prima de calidad en el mercado local, por lo que la producción se va a llevar a cabo en el país, en la ciudad de Quito. Se considera que, en el período de gestación, se manifiestan sub períodos con necesidades particulares para cada uno de ellos, la producción a nivel local permite que los tiempos de fabricación no sean excesivos y que los productos estén disponibles cuando los posibles clientes lo requieran.

Cabe mencionar que, al ser productos elaborados en el país, tienen la ventaja de no pagar sobre - impuesto ocasionado por la aplicación de salvaguardias por Balanza de Pagos, lo que hace que el precio final pueda ser menor comparado con productos importados.

En conclusión, el presente plan de negocio tiene una oportunidad, al momento de dar un enfoque diferente a la manera común de adquirir productos para mujeres embarazadas. Los productos podrían ser adquiridos localmente sin tener preocupación por factores como la calidad, comodidad, estilo, innovación y precios; ahorrando recursos como tiempo y dinero.

Cabe recalcar que uno de los objetivos a largo plazo de la empresa es ampliar la oferta de productos; ya que las necesidades no son solamente vestimenta, sino que existen otros productos y servicios que pueden permitir el crecimiento del negocio. Este crecimiento puede significar la creación de oportunidades, como por ejemplo la creación de alianzas estratégicas con otras empresas que permitan satisfacer otro tipo de necesidades y de este modo fidelizar a las mujeres con la empresa durante el período de gestación y los primeros meses de maternidad.

## **5. PLAN DE *MARKETING***

### **5.1 Estrategia General de *Marketing***

La estrategia general de *marketing*, que se aplicará en el plan de negocios, es la de diferenciación de productos, cuyo objetivo es dar características distintas al producto que resulten significativas para el cliente, es decir deben generar mayor valor comparadas con las que se encuentran en el mercado (Lambin, Gallucci, & Sicurello, 2009).

De acuerdo al segmento de mercado seleccionado, se utilizará una estrategia especialista en nichos de mercado, porque la empresa se concentra en las necesidades presentes en un segmento particular, sin la finalidad de abastecer a todo el mercado (Lambin, Gallucci, & Sicurello, 2009). El nicho de mercado estará dirigido a mujeres embarazadas, en los tres trimestres de gestación.

La estrategia de diferenciación se basa en ofrecer posibles combinaciones de ropa de alta calidad, producida en Ecuador, a un precio accesible y apto para toda ocasión. Los diseños innovadores y estilos propuestos, permitirán que la mujer embarazada se sienta cómoda al momento de realizar actividades cotidianas.

#### **5.1.1 Mercado Objetivo**

El mercado objetivo es un “conjunto de personas con necesidades y características comunes, a los cuales una empresa decide atender o servir” (Kotler P. , 2006). Dentro del mercado objetivo se encuentra “el mercado disponible calificado al que la empresa decide captar” (Kotler P. , 2006), que son clientes con intereses, ingresos y características similares que concuerdan con la oferta de la empresa y del mercado en particular.

Para el presente plan de negocios se realizó una segmentación de mercados mediante variables geográficas, demográficas, psicográficas y conductuales. Los datos psicográficos y conductuales se obtuvieron de los resultados de la investigación de mercados realizada.

Como se puede observar en el Anexo 6, correspondiente a la segmentación de mercado, considerando las distintas variables y características del mercado objetivo, el segmento a atender sería de 9490 mujeres aproximadamente, este valor puede variar de acuerdo a las tendencias y desarrollo del mismo.

Como se mencionó anteriormente, el presente plan está destinado a un nicho de mercado específico donde los posibles clientes tienen características homogéneas, en este caso estar embarazadas. Adicionalmente, tienen la característica de presentar necesidades específicas, lo que requiere de especialización en las operaciones y una oferta de productos o servicios que necesiten ser adaptados a condiciones específicas.

### **5.1.2 Propuesta de Valor**

Tomando en cuenta que el mercado que atenderá la empresa es específico y con necesidades diferentes, la propuesta de valor de la tienda especializada para mujeres embarazadas se basa en cuatro características: calidad de los productos, prendas combinables entre sí, precio accesible y diseño adecuado.

En cuanto a las características del local, se propone un espacio en el que una futura mamá se sienta cómoda al momento de hacer la adquisición de sus productos, con atención personalizada, y busca crear relaciones a largo plazo entre la marca y el cliente. Algunas características adicionales para el local son: una pequeña área para niños, será pintado con colores pasivos, a una temperatura estable y parqueadero externo.

En términos generales, la propuesta de valor de la tienda está en dar un sentido distinto al período de gestación, con la creación de combinaciones adaptables para los gustos de las mujeres y considerando las actividades que realizan (trabajar, estudiar, entre otros). Se busca que la mujer embarazada se pueda sentir bien y disfrutar de cada momento de la gestación sin sentirse limitada, sino que pueda expresar la felicidad que sienta tanto interna como externamente. Se busca marcar

una nueva tendencia en la ciudad de Quito, con una proyección de crecimiento a otras ciudades del país.

### **5.1.3 Estrategia general de posicionamiento**

La estrategia de posicionamiento, como se mencionó en la estrategia general de *marketing*, se basa en la diferenciación de producto, donde influyen características que generan beneficios en el cliente final; entre estas características se encuentran: rendimiento y durabilidad del producto, diseño e innovación (Lambin, Gallucci, & Sicurello, 2009).

Al ser un plan de producción y comercialización, es necesario que la estrategia de posicionamiento general de diferenciación este acompañada por una estrategia de posicionamiento que relacione el precio con la calidad. Para el presente plan de negocios se adoptará la estrategia de más por lo mismo; lo que busca es tener un nivel mayor de calidad comparado con otras marcas, manteniendo el mismo precio (Lambin, Gallucci, & Sicurello, 2009). Se optó por esta estrategia, ya que es necesario mantener un rango de precios accesible por las características culturales. Si el precio es mayor en gran proporción, las personas pueden dejar a un lado el atributo de la calidad y preferir un precio menor.

## **5.2 Mezcla de *Marketing***

### **5.2.1 Producto**

#### **5.2.1.1 Clasificación del Producto**

La línea de productos que se ofrecerán, pertenece a productos de consumo que son aquellos que el cliente adquiere para uso personal; misma que se subdivide en productos de comparación debido a que el cliente compara calidad, precio y estilo previo y durante el proceso de compra (Kotler & Armstrong, 2013).

#### **5.2.1.2 Estrategia en fase introductoria**

Se lanzarán al mercado tres productos: vestidos, blusas y pantalones; los mismos tendrán como características básicas la calidad, innovación, comodidad y estilo.

### 5.2.1.3 Estrategia en fase de crecimiento

Se desarrollará una nueva línea de producto que tendrá relación con sacos y chaquetas, al igual que la inclusión de tarjetas de regalo. Por otra parte, se añadirán nuevas características a la oferta actual de tal forma que exista exclusividad en la marca. Entre los productos que se esperan aumentar a largo plazo se encuentra chaquetas, sacos, accesorios y ropa para bebés.

### 5.2.1.4 Niveles del Producto

En la siguiente tabla, se puede observar los distintos niveles de los productos, los mismos que van añadiendo más valor para el cliente final.

**Tabla 3. – Niveles de producto**

Nivel de Producto	Detalle
1. Nivel Básico	Vestimenta para mujeres.
2. Nivel Real	Local comercial de vestimenta en Quito.
3. Nivel Aumentado	Tienda especializada en la producción y comercialización de ropa para mujeres embarazadas en la ciudad de Quito.

### 5.2.1.5 Atributos de los productos a comercializar

Como se lo ha mencionado anteriormente, los productos a comercializar en un inicio de las operaciones son: blusas, vestidos y pantalones; se escogieron estos productos en base a los resultados de la investigación de mercados.

Los productos se presentarán en tres tallas: pequeña, mediana y grande. La materia prima será de alta calidad, obtenida en el mercado local. En cuanto al diseño el mismo se cambiará e innovará periódicamente, de tal forma que se pueda generar exclusividad y que los diseños no sean repetidos unos con otros; dentro de los diseños se optará por cuatro estilos básicos: clásico, forma, casual y deportivo.

Cabe recalcar que el atributo base de los productos es la calidad, por lo que tanto la materia prima como la mano de obra debe respaldar que la misma esté presente

en el producto final. Todo el proceso de producción se lo llevará a cabo en el país y los productos tendrán garantía de fábrica de tal forma que los clientes puedan sentirse respaldados y que el precio que se pague por las prendas pueda ser comparado de manera satisfactoria con la calidad de los productos.

#### 5.2.1.6 *Branding*

**Tabla 4. – Características de *Branding***

Nombre Comercial	Logotipo	Eslogan
<p>“<i>Fashion Mom</i> Boutique de Maternidad”</p>		<p>“40 semanas de estilo”</p>

En la tabla 4, se puede observar las características generales de branding con el que contará la empresa. Todas las prendas de vestir contarán con etiquetado interno como externo, el mismo tendrá la siguiente información en español: logotipo, nombre comercial, tipo de prenda, talla, instrucciones de cuidado, composición de la prenda, precio y código de producto (INEN, 2013).

#### 5.2.1.7 Soporte de los Productos

Servicio al cliente para dar soporte al cliente antes, durante y después de la compra. Se aceptarán cambios y devoluciones de los productos de acuerdo a las políticas de la empresa, las mismas que son: la prenda está en buen estado y con etiquetas, presentar la factura original y en un máximo de 30 días posteriores a la compra.

## **5.2.2 Precio**

### **5.2.2.1 Estrategia en fase introductoria**

Al ser productos diferenciados, se aplicará una estrategia descremada, es decir un precio alto con la finalidad de generar mayor utilidad. Se promoverá descuentos por pago de paquetes de productos.

### **5.2.2.2 Estrategia en fase de crecimiento**

El ajuste en los precios se realizará en base a los índices inflacionarios del Banco Central. Para los nuevos productos se tomará en cuenta los costos de producción y la rentabilidad esperada por los mismos. Al ampliar la línea de productos, se puede formar nuevos paquetes de productos que de igual forma tendrán un precio menor.

### **5.2.2.3 Estrategia de fijación de precios**

Se fijará los precios mediante márgenes, esta estrategia consiste en agregar un porcentaje o un valor adicional a los productos de manera estándar. El valor adicional se lo incrementará al costo total del producto, considerando insumos y mano de obra (Kotler & Armstrong, 2013, pág. 263).

Para la fijación de precios, de igual forma se considerará los resultados obtenidos en la investigación de mercados donde se observa el rango de precios que los potenciales clientes estarían dispuestos a pagar por los distintos productos.

### **5.2.2.4 Estrategia de ajuste de precios**

En la empresa, se manejará dos estrategias para el ajuste de los precios:

- Fijación de descuentos, en la cual se reduce el precio final por varias condiciones entre las que se encuentran: pago en efectivo y repetición de compra, para esto se utilizará una tarjeta que, al ser llenada, el cliente obtendrá el 10% de descuento en la siguiente compra.
- Fijación promocional de precios que implica reducir temporalmente los precios de tal manera que genere un atractivo mayor en el cliente (Kotler & Armstrong, 2013, pág. 275). Este ajuste de precios se lo utilizará en una sección de la tienda en épocas de días especiales como día de la madre y

de la mujer, al igual que en temporadas en las que el índice de ventas se vea disminuido por condiciones del mercado.

### 5.2.2.5 Costo de Venta y Precios

Para definir el precio final de las prendas se consideró: costos directos de producción, materia prima, un margen de utilidad por prenda, con el que se espera cubrir mano de obra directa por horas de trabajo en la producción, otros costos operativos y la investigación de mercados realizada por los rangos que el mercado objetivo estaría dispuesto a pagar por los productos.

En las tablas 5, 6 y 7 se puede observar los costos totales de producción por prenda y por talla. Además, los precios finales antes de impuestos con una proyección anual hasta el año 2020, para la proyección se utilizaron los indicadores inflacionarios del Ecuador (BCE, 2014).

**Tabla 5. Costos de producción y precio de blusas**

Costo de Venta de Blusas						
	Cantidad	2017	2018	2019	2020	2021
<b>Talla Pequeña</b>						
Tela Seda	1,50	\$ 13,68	\$ 14,18	\$ 14,70	\$ 15,24	\$ 15,80
Hilo Cono	0,25	\$ 0,39	\$ 0,40	\$ 0,42	\$ 0,43	\$ 0,45
Hilo pequeño de colores	0,30	\$ 0,24	\$ 0,24	\$ 0,25	\$ 0,26	\$ 0,27
Botones	3,00	\$ 0,31	\$ 0,32	\$ 0,33	\$ 0,35	\$ 0,36
Etiquetas	1,00	\$ 0,02	\$ 0,02	\$ 0,02	\$ 0,02	\$ 0,02
<b>Total costo de producción</b>		<b>\$ 14,64</b>	<b>\$ 15,17</b>	<b>\$ 15,73</b>	<b>\$ 16,30</b>	<b>\$ 16,90</b>
<b>Margen de Utilidad</b>	<b>80%</b>	<b>\$ 11,71</b>	<b>\$ 12,14</b>	<b>\$ 12,58</b>	<b>\$ 13,04</b>	<b>\$ 13,52</b>
<b>Precio de Venta</b>		<b>\$ 26,35</b>	<b>\$ 27,31</b>	<b>\$ 28,31</b>	<b>\$ 29,35</b>	<b>\$ 30,42</b>
<b>Talla Mediana</b>						
Tela Seda	1,55	\$ 14,66	\$ 15,19	\$ 15,75	\$ 16,33	\$ 16,92
Hilo Cono	0,25	\$ 0,39	\$ 0,41	\$ 0,42	\$ 0,44	\$ 0,45
Hilo pequeño de colores	0,3	\$ 0,24	\$ 0,25	\$ 0,26	\$ 0,27	\$ 0,28
Botones	3,00	\$ 0,31	\$ 0,32	\$ 0,33	\$ 0,35	\$ 0,36
Etiquetas	1,00	\$ 0,02	\$ 0,02	\$ 0,02	\$ 0,02	\$ 0,02
<b>Total costo de producción</b>		<b>\$ 15,62</b>	<b>\$ 16,19</b>	<b>\$ 16,79</b>	<b>\$ 17,40</b>	<b>\$ 18,04</b>
<b>Margen de Utilidad</b>	<b>80%</b>	<b>\$ 12,50</b>	<b>\$ 12,95</b>	<b>\$ 13,43</b>	<b>\$ 13,92</b>	<b>\$ 14,43</b>
<b>Precio de Venta</b>		<b>\$ 28,12</b>	<b>\$ 29,15</b>	<b>\$ 30,21</b>	<b>\$ 31,32</b>	<b>\$ 32,47</b>
<b>Talla Grande</b>						
Tela Seda	1,7	\$ 16,07	\$ 16,66	\$ 17,26	\$ 17,90	\$ 18,55
Hilo Cono	0,3	\$ 0,47	\$ 0,48	\$ 0,50	\$ 0,52	\$ 0,54
Hilo pequeño de colores	0,6	\$ 0,48	\$ 0,49	\$ 0,51	\$ 0,53	\$ 0,55
Botones	3,00	\$ 0,31	\$ 0,32	\$ 0,33	\$ 0,35	\$ 0,36
Etiquetas	1,00	\$ 0,02	\$ 0,02	\$ 0,02	\$ 0,02	\$ 0,02
<b>Total costo de producción</b>		<b>\$ 17,34</b>	<b>\$ 17,98</b>	<b>\$ 18,64</b>	<b>\$ 19,32</b>	<b>\$ 20,02</b>
<b>Margen de Utilidad</b>	<b>80%</b>	<b>\$ 13,87</b>	<b>\$ 14,38</b>	<b>\$ 14,91</b>	<b>\$ 15,45</b>	<b>\$ 16,02</b>
<b>Precio de Venta</b>		<b>\$ 31,22</b>	<b>\$ 32,36</b>	<b>\$ 33,54</b>	<b>\$ 34,77</b>	<b>\$ 36,04</b>

**Tabla 6. Costos de producción y precio de pantalones**

Costo de Producción de Pantalones						
	Cantidad	2017	2018	2019	2020	2021
<b>Talla Pequeña</b>						
Tela Gabardina	1,15	\$ 12,08	\$ 12,52	\$ 12,98	\$ 13,45	\$ 13,94
Tela de Punto	0,30	\$ 1,74	\$ 1,81	\$ 1,87	\$ 1,94	\$ 2,01
Hilo de cono	0,50	\$ 0,78	\$ 0,81	\$ 0,84	\$ 0,87	\$ 0,90
Elástico	0,30	\$ 0,08	\$ 0,09	\$ 0,09	\$ 0,09	\$ 0,10
Etiquetas	1,00	\$ 0,02	\$ 0,02	\$ 0,02	\$ 0,02	\$ 0,02
<b>Total costo de producción</b>		<b>\$ 14,70</b>	<b>\$ 15,24</b>	<b>\$ 15,79</b>	<b>\$ 16,37</b>	<b>\$ 16,97</b>
<b>Margen de Utilidad</b>	<b>80%</b>	<b>\$ 11,76</b>	<b>\$ 12,19</b>	<b>\$ 12,64</b>	<b>\$ 13,10</b>	<b>\$ 13,58</b>
<b>Precio de Venta</b>		<b>\$ 26,46</b>	<b>\$ 27,43</b>	<b>\$ 28,43</b>	<b>\$ 29,47</b>	<b>\$ 30,55</b>
<b>Talla Mediana</b>						
Tela Gabardina	1,20	\$ 12,61	\$ 13,07	\$ 13,54	\$ 14,04	\$ 14,55
Tela de Punto	0,30	\$ 1,74	\$ 1,81	\$ 1,87	\$ 1,94	\$ 2,01
Hilo de cono	0,50	\$ 0,78	\$ 0,81	\$ 0,84	\$ 0,87	\$ 0,90
Elástico	0,30	\$ 0,08	\$ 0,09	\$ 0,09	\$ 0,09	\$ 0,10
Etiquetas	1,00	\$ 0,02	\$ 0,02	\$ 0,02	\$ 0,02	\$ 0,02
<b>Total costo de producción</b>		<b>\$ 15,23</b>	<b>\$ 15,78</b>	<b>\$ 16,36</b>	<b>\$ 16,96</b>	<b>\$ 17,58</b>
<b>Margen de Utilidad</b>	<b>80%</b>	<b>\$ 12,18</b>	<b>\$ 12,63</b>	<b>\$ 13,09</b>	<b>\$ 13,57</b>	<b>\$ 14,07</b>
<b>Precio de Venta</b>		<b>\$ 27,41</b>	<b>\$ 28,41</b>	<b>\$ 29,45</b>	<b>\$ 30,53</b>	<b>\$ 31,65</b>
<b>Talla Grande</b>						
Tela Gabardina	1,30	\$ 13,65	\$ 14,15	\$ 14,67	\$ 15,21	\$ 15,76
Tela de Punto	0,30	\$ 1,74	\$ 1,81	\$ 1,87	\$ 1,94	\$ 2,01
Hilo de cono	0,60	\$ 0,93	\$ 0,97	\$ 1,00	\$ 1,04	\$ 1,08
Elástico	0,30	\$ 0,08	\$ 0,09	\$ 0,09	\$ 0,09	\$ 0,10
Etiquetas	1,00	\$ 0,02	\$ 0,02	\$ 0,02	\$ 0,02	\$ 0,02
<b>Total costo de producción</b>		<b>\$ 16,43</b>	<b>\$ 17,03</b>	<b>\$ 17,65</b>	<b>\$ 18,30</b>	<b>\$ 18,97</b>
<b>Margen de Utilidad</b>	<b>80%</b>	<b>\$ 13,14</b>	<b>\$ 13,63</b>	<b>\$ 14,12</b>	<b>\$ 14,64</b>	<b>\$ 15,18</b>
<b>Precio de Venta</b>		<b>\$ 29,57</b>	<b>\$ 30,66</b>	<b>\$ 31,78</b>	<b>\$ 32,94</b>	<b>\$ 34,15</b>

**Tabla 7. Costos de producción y precio de vestidos**

Costo de Producción de Vestidos						
	Cantidad	2017	2018	2019	2020	2021
<b>Talla Pequeña</b>						
Tela Seda	2,00	\$ 18,91	\$ 19,60	\$ 20,32	\$ 21,06	\$ 21,83
Tela Forro interno	2,00	\$ 11,61	\$ 12,03	\$ 12,48	\$ 12,93	\$ 13,41
Hilo Cono	0,60	\$ 0,93	\$ 0,97	\$ 1,00	\$ 1,04	\$ 1,08
Hilo pequeño de colores	0,50	\$ 0,80	\$ 0,83	\$ 0,86	\$ 0,89	\$ 0,92
Cierre	1,00	\$ 1,01	\$ 1,04	\$ 1,08	\$ 1,12	\$ 1,16
Botones	2,00	\$ 0,21	\$ 0,21	\$ 0,22	\$ 0,23	\$ 0,24
Etiquetas	1,00	\$ 0,02	\$ 0,02	\$ 0,02	\$ 0,02	\$ 0,02
<b>Total costo de producción</b>		<b>\$ 33,48</b>	<b>\$ 34,71</b>	<b>\$ 35,98</b>	<b>\$ 37,29</b>	<b>\$ 38,66</b>
<b>Margen de Utilidad</b>	<b>60%</b>	<b>\$ 20,09</b>	<b>\$ 20,82</b>	<b>\$ 21,59</b>	<b>\$ 22,38</b>	<b>\$ 23,19</b>
<b>Precio de Venta</b>		<b>\$ 53,57</b>	<b>\$ 55,53</b>	<b>\$ 57,56</b>	<b>\$ 59,67</b>	<b>\$ 61,85</b>

Talla Mediana						
Tela Seda	2,10	\$ 19,85	\$ 20,58	\$ 21,33	\$ 22,11	\$ 22,92
Tela Forro interno	2,10	\$ 12,19	\$ 12,64	\$ 13,10	\$ 13,58	\$ 14,08
Hilo Cono	0,60	\$ 0,93	\$ 0,97	\$ 1,00	\$ 1,04	\$ 1,08
Hilo pequeño de colores	0,50	\$ 0,39	\$ 0,41	\$ 0,42	\$ 0,44	\$ 0,45
Cierre	1,00	\$ 1,01	\$ 1,04	\$ 1,08	\$ 1,12	\$ 1,16
Botones	2,00	\$ 0,21	\$ 0,21	\$ 0,22	\$ 0,23	\$ 0,24
Etiquetas	1,00	\$ 0,02	\$ 0,02	\$ 0,02	\$ 0,02	\$ 0,02
<b>Total costo de producción</b>		<b>\$ 34,60</b>	<b>\$ 35,87</b>	<b>\$ 37,18</b>	<b>\$ 38,54</b>	<b>\$ 39,95</b>
<b>Margen de Utilidad</b>	<b>60%</b>	<b>\$ 20,76</b>	<b>\$ 21,52</b>	<b>\$ 22,31</b>	<b>\$ 23,13</b>	<b>\$ 23,97</b>
<b>Precio de Venta</b>		<b>\$ 55,36</b>	<b>\$ 57,39</b>	<b>\$ 59,49</b>	<b>\$ 61,67</b>	<b>\$ 63,92</b>
Talla Grande						
Tela Seda	2,25	\$ 21,27	\$ 22,05	\$ 22,86	\$ 23,69	\$ 24,56
Tela Forro interno	2,25	\$ 13,06	\$ 13,54	\$ 14,03	\$ 14,55	\$ 15,08
Hilo Cono	0,75	\$ 1,17	\$ 1,21	\$ 1,26	\$ 1,30	\$ 1,35
Hilo pequeño de colores	1,00	\$ 0,79	\$ 0,82	\$ 0,85	\$ 0,88	\$ 0,91
Cierre	1,00	\$ 1,01	\$ 1,04	\$ 1,08	\$ 1,12	\$ 1,16
Botones	2,00	\$ 0,21	\$ 0,21	\$ 0,22	\$ 0,23	\$ 0,24
Etiquetas	1,00	\$ 0,02	\$ 0,02	\$ 0,02	\$ 0,02	\$ 0,02
<b>Total costo de producción</b>		<b>\$ 37,52</b>	<b>\$ 38,90</b>	<b>\$ 40,32</b>	<b>\$ 41,80</b>	<b>\$ 43,33</b>
<b>Margen de Utilidad</b>	<b>60%</b>	<b>\$ 22,51</b>	<b>\$ 23,34</b>	<b>\$ 24,19</b>	<b>\$ 25,08</b>	<b>\$ 26,00</b>
<b>Precio de Venta</b>		<b>\$ 60,04</b>	<b>\$ 62,24</b>	<b>\$ 64,52</b>	<b>\$ 66,88</b>	<b>\$ 69,32</b>

Como se observó en las tablas 5, 6 y 7 el margen de utilidad para blusas y pantalones es del 80% y para vestidos es del 60%; esto se debe a que los insumos de producción y los tiempos de producción son distintos para cada prenda, además, de acuerdo a la investigación de mercado con un precio menor las personas no adquirirían el producto ya que dudarían de la calidad. Los precios fijados están de acuerdo a los rangos de precios que estarían dispuestos a pagar las personas que se encuentran dentro del mercado objetivo.

### 5.2.2.6 Proyección de Ventas

La proyección anual de ventas por unidades, detallada en la tabla 8, partió de la capacidad de producción de la empresa, este valor se ajustó en base a los datos de la Encuesta Nacional de Nutrición en la que se puede proyectar las tallas que usarían los posibles clientes, de acuerdo al peso y contextura corporal que tienen. De igual forma, se consideró que la empresa atenderá un 23% del segmento seleccionado para que la capacidad instalada de la misma no se vea afectada; es decir que Fashion Mom requiere de 2183 clientes aproximadamente al año que

adquieran alrededor de 3 prendas para cumplir con la proyección de ventas, considerando los datos obtenidos en la segmentación de mercados.

**Tabla 8. Proyección de ventas por unidades**

Proyección por unidades					
	2017	2018	2019	2020	2021
<b>Blusas</b>					
Talla Pequeña	30	31	32	33	34
Talla Mediana	757	784	812	842	872
Talla Grande	1493	1547	1603	1660	1720
<b>Pantalones</b>					
Talla Pequeña	37	39	40	42	43
Talla Mediana	956	991	1026	1063	1101
Talla Grande	1886	1954	2024	2097	2173
<b>Vestidos</b>					
Talla Pequeña	19	19	20	21	22
Talla Mediana	478	495	513	531	551
Talla Grande	943	977	1012	1049	1086

### 5.2.3 Plaza

#### 5.2.3.1 Estrategia en fase introductoria

Dadas las características del mercado y en base a la investigación de mercado, la distribución será por canal directo.

#### 5.2.3.2 Estrategia en fase de crecimiento

El canal principal de distribución continuará siendo el directo. Sin embargo, se aplicará nuevas estrategias como la de venta en línea.

#### 5.2.3.3 Estrategia de distribución

Al ser un producto de especialidad, se seleccionó una estrategia de distribución exclusiva en la cual los productos a comercializar se encontrarán en una tienda en específico (Lambin, Gallucci, & Sicurello, 2009, pág. 378). Cabe recalcar que en un inicio la distribución será directa por la marca, sin contar con intermediarios.

#### 5.2.3.4 Puntos de venta

La empresa contará con un punto de venta físico, en un local de aproximadamente 70 m<sup>2</sup> ubicado en la avenida de los Shyris, sector Norte de Quito. En este espacio

se espera concretar las ventas directas, la empresa debe pagar una mensualidad de \$700 dólares en la que está incluida la alícuota del mismo, en el Anexo 7 se puede observar un plano con la distribución del mismo.

### **5.2.3.5 Estructura del canal de distribución**

La figura 1 indica el canal de distribución a emplear, en la que la empresa se encargará tanto de la fabricación como la producción. La fabricación se la llevará a cabo en el Inca, sector Norte de Quito. En el anexo 7 se puede observar la distribución de la fábrica.



Figura 1. Estructura del canal de distribución

### **5.2.3.6 Tipo de canal**

El canal directo es el tipo escogido. En este canal, la empresa tiene la potestad comercializar sus productos directamente al consumidor final. De acuerdo a la investigación de mercados el 93.3% de mujeres están dispuestas a acudir a tiendas de especialidad, específicamente para embarazadas.

## **5.2.4 Promoción**

### **5.2.4.1 Estrategia promocional fase de introductoria**

Promoción intensiva mediante la utilización de redes sociales, que implica publicidad gratuita. Por otra parte, se incluirá la utilización de una página web, misma que se implementará desde los inicios de las operaciones.

### **5.2.4.2 Estrategia promocional fase de crecimiento**

Se mantendrá la publicidad en redes sociales y mediante la página web de la empresa. Un año después de la creación de la marca, se participará en ferias locales, específicamente en el Grand Bazar de Cumbaya; de acuerdo a los resultados obtenidos, se analizará ampliar la participación en otras ferias de especialidad y de emprendimientos locales. Entre otras se espera la publicación de información sobre la tienda en revistas para futuras madres.

#### **5.2.4.3 Publicidad**

Para introducir la marca en el mercado se utilizará publicidad informativa y persuasiva. La publicidad informativa permite comunicar el valor para los clientes, crear una marca de la imagen y la empresa, informar al mercado sobre los nuevos productos y una breve descripción de los mismos. La publicidad persuasiva por su lado permitirá alentar al cliente al cambio de marca y ganar preferencia de marca en el mercado (Kotler & Armstrong, 2013, pág. 366).

El mensaje publicitario de la marca será “40 semanas de estilo”, dadas las características del mercado, se escogió un eslogan que abarque en pocas palabras lo que busca la empresa que es acompañar a las futuras madres en las 40 semanas del embarazo con vestimenta innovadora y llena de estilo.

Los medios publicitarios a utilizar son: internet (redes sociales, correo electrónico, página web), flyers y prensa (revistar o periódicos).

#### **5.2.4.4 Promoción en ventas**

La promoción en ventas se la realizará directamente con el consumidor, entre las que se encuentran:

- Entrega de catálogos divididos por trimestres de embarazo.
- La empresa utilizará campañas promocionales en fechas que tengan relación con la esencia del proyecto: día de la madre y día de la mujer.
- Precios especiales por la compra de un atuendo completo.
- La empresa lanzará al mercado paquetes específicos combinables de 3 o 4 productos relacionables, el precio del paquete será menor comparado con adquirir los productos de forma individual.

#### **5.2.4.5 Relaciones públicas**

Las relaciones públicas permiten construir vínculos estables con los inversionistas, consumidores, medios de comunicación y sus comunidades (Kotler & Armstrong, 2013, pág. 382) . En el presente plan, la finalidad del uso de herramientas de relaciones públicas es para transmitir una imagen positiva de la marca y de la

empresa en general a empleados, proveedores y clientes. Las herramientas a utilizar son:

- Crear una base de datos de los clientes, adelantarse a las posibles necesidades de los mismos y mantenerlos informados. Es decir, la empresa tendrá información básica sobre el mes en el que se encuentra la mujer de embarazo, se enviará productos que le podrían servir e información de los cambios que presenta el feto en esa semana.
- Realizar publicidad de productos específicos en cuanto a la inclusión de nuevos productos y cambios en diseños.
- Crear reuniones quincenales entre las clientes, con la presencia de profesionales en el tema de forma que se puedan contar experiencia y responder a dudas que las mujeres puedan tener en ese momento.
- Apertura de un foro en la página web en la que las mujeres puedan intercambiar vivencias, hacer preguntas y solventar dudas existentes.
- Crear intercambio de actividades entre las personas que trabajan en la empresa, de forma que sea un ambiente laboral agradable.
- La empresa apoya y crea convenios con lugares en los que se pueda organizar el baby shower de la mujer embarazada. Apoya directamente en la organización del evento.

#### **5.2.4.6 Fuerzas de ventas**

En el inicio de las operaciones la empresa contará solamente con fuerza de ventas interna, la vendedora contratada se encargará de ventas y atención al cliente directamente desde el local. Se entregarán bonos a los empleados anualmente, luego de posicionar la empresa en el mercado.

#### **5.2.4.7 Marketing Directo**

El *marketing* directo se lo utilizará para clientes antiguos y potenciales, el mismo se lo realizará mediante correo electrónico en los que se incluirá flyers promocionales, información de productos y documentos de temas de interés para embarazadas.

### 5.3 Costeo de Mezcla de *Marketing*

En la tabla 9 se pueden observar los costos del plan de *marketing* del primer año de la creación de la empresa, cabe mencionar que los mismo serán ajustados de acuerdo a las necesidades de la empresa.

En cuanto a los costos de ferias se mantendrán durante el tiempo y se buscará nuevas ferias nacionales e internacionales, después de los cinco años de la empresa en el mercado. El costo de arriendo de local se mantendrá durante el tiempo hasta que la empresa tenga la solvencia suficiente de adquirir un local propio en la ciudad de Quito.

**Tabla 9. Costeo del Plan de *Marketing***

<b>Costeo del Plan de <i>Marketing</i></b>	
<b>Actividad</b>	<b>Costo</b>
Logotipo de la empresa	\$ 25,00
Diseño del local comercial	\$ 2.000,00
Feria Grand Bazar	\$ 1.151,40
Feria XPOTEX	\$ 273,60
Publicidad en Redes Sociales	\$ 550,00
Flyers	\$ 250,00
Diseño y Host de página web	\$ 500,00
Dominio	\$ 15,00
Mail empresarial	\$ 30,00
Descuentos y Fuerzas de ventas	\$ 1.400,00
<b>Total Costeo de <i>Marketing</i></b>	<b>\$ 6.195,00</b>

Del valor total del costeo del plan de *Marketing*, existen valores que son parte de la inversión inicial del proyecto, estos costos corresponden a: el dominio, diseño y host de la página web, logotipo de la empresa y diseño del local comercial. Sin embargo, para las proyecciones anuales se utilizará el valor del costeo de *marketing* total ajustado con la inflación anual de tal forma que permita a la empresa hacer mantenimiento de los bienes y herramientas utilizadas para actividades de *marketing*.

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

### **6.1 Misión**

Satisfacer las necesidades de vestimenta de las mujeres embarazadas ofreciendo líneas de productos que garanticen calidad, estilo y comodidad a un precio accesible. La producción y comercialización se llevarán a cabo en la ciudad de Quito generando fuentes de empleo, comprometida con los procesos internos y con la Responsabilidad Social Empresarial. *Fashion Mom* es una empresa sustentada en valores y principios que buscan un desarrollo continuo tanto para los componentes internos como para los externos, sostenible en el largo plazo.

### **6.2 Visión**

Posicionar la marca y ser un referente de moda para embarazadas tanto a nivel nacional como internacional en el año 2024. Ser la empresa líder en la oferta de productos para mujeres embarazadas; distinguidos por la calidad, variedad y estilo.

### **6.3 Objetivos de la organización**

#### **6.3.1 Objetivos a Corto Plazo (1 a 3 años)**

- Introducir la empresa y marca *Fashion Mom* al mercado ecuatoriano, en un inicio en la ciudad de Quito.
- Mantener parámetros de producción, considerando los tiempos de fabricación y de entrega.
- Alcanzar una satisfacción del cliente de al menos el 80%, medida mediante investigación de mercados a clientes de la empresa.
- Aumentar las ventas anuales tanto en ingresos como en cantidad de productos vendidos en al menos un 3% con respecto al año anterior.
- Mantener un presupuesto de *marketing* anual fijo que aumente con la inflación anual del país, para alcanzar el objetivo de ventas propuesto.
- Realizar inventarios de productos en proceso de fabricación y terminados, así como de insumos para reponerlos de forma que no afecten las líneas de producción.

### 6.3.2 Objetivos a Mediano Plazo (4 a 6 años)

- Recuperar el 100% de la inversión inicial de la empresa.
- Efectuar un estudio de mercado a nivel nacional e internacional, para medir la satisfacción del cliente y la posibilidad de promover la marca a mercados en el exterior.
- Generar un grado de lealtad del cliente de un 80% con respecto a la empresa y a la marca.
- Mejorar los procesos productivos de tal forma que los tiempos y costos de producción se reduzcan en un 15%.
- Aumentar las ventas anuales en un 7% con respecto a los años anteriores, incrementando la cantidad de producción y la distribución a otras ciudades del país.
- Mantener el margen bruto de utilidad de al menos 25% en los primeros 5 años.

### 6.3.3 Objetivos a Largo Plazo (7 a 10 años)

- Alcanzar una participación del 40% del nicho de mercado seleccionado en la ciudad de Quito.
- Obtener un financiamiento en una entidad nacional para la internacionalización de la marca a países de América Latina.
- Realizar una investigación de mercados para incluir actividades que permitan la adquisición de nuevos clientes tanto en el mercado nacional como en el internacional.
- Realizar un análisis de la demanda con la finalidad de ampliar la línea de productos e incluir productos como: chaquetas, sacos, accesorios y ropa para bebés.
- Incrementar el presupuesto de *marketing* en un 10% con relación a años anteriores mismo que se adapte a las necesidades derivadas de la ampliación de mercados a otros países y a las principales ciudades del Ecuador.

## 6.4 Plan de Operaciones

### 6.4.1 Secuencia por procesos

Para el correcto funcionamiento, *Fashion Mom* cuenta con tres procedimientos principales, entre los que se encuentran: diseño, fabricación, y distribución y ventas; dentro de estos procesos existen responsables específicos y decisiones que deben ser tomadas para continuar a la siguiente fase. En el siguiente esquema se puede observar un resumen del diagrama de procesos que debe tener la empresa (Anexo 8).



Figura 2. Secuencia por procesos

#### 6.4.1.1 Fase de diseño

En la primera fase del proceso de producción, la diseñadora de modas debe presentar varias opciones de diseños y estilos al gerente general para que se

apruebe la confección de los mismos. Los responsables del proceso son: diseñadora de modas y gerente general.

#### **6.4.1.2 Fase de fabricación**

La segunda fase es la que requiere una mayor fuerza de trabajo y de control. La primera parte requiere reuniones informativas sobre los productos a llevarse a cabo, los requisitos específicos y los insumos necesarios para cada vestimenta. Después se procede al corte de la tela en base a las medidas necesarias para las distintas tallas para proceder con la confección de las prendas. Cabe recalcar que en un inicio la producción será por prendas, a partir del tercer año será por serie lo que permite disminuir tiempos de producción.

Se llevará a cabo un control de calidad de todas las etapas de fabricación y al final del proceso a la prenda terminada, luego de la evaluación de los productos serán etiquetados y llevados a bodega para próximamente llevarlos al local comercial para la venta. Los responsables de esta fase son: diseñadora de modas, costureras y bodeguero.

#### **6.4.1.3 Fase de distribución y ventas**

Al llegar las prendas terminadas al local comercial, se realizará un inventario interno en el que se compara con la guía de envío para proceder al almacenamiento en bodega de ciertos productos y la exhibición de otros. En esta etapa es necesario aplicar estrategias de *marketing* y ventas que permitan dar a conocer al cliente las características de los productos y fomentar un interés de compra. Al realizar la venta, se actualizarán periódicamente los inventarios y reportes mensuales, al igual que se realizarán encuestas periódicas sobre satisfacción del cliente. Los responsables de esta fase son: vendedora y gerente general.

#### **6.4.2 Tiempos de Fabricación**

Para medir los tiempos de fabricación se tomó en cuenta los productos y las características de los mismos, la entrevista a expertos y a varias costureras en el mercado nacional. El tiempo expresado en la tabla 10 es un aproximado, debido a

que al desarrollar e innovar los procesos, los tiempos se reducen sin afectar la calidad final del producto. Las responsables de evaluar y controlar los tiempos de fabricación son la diseñadora de modas y las costureras a cargo de las confecciones.

**Tabla 10. Tiempos de producción por unidad**

Producto	Tiempo
Blusas	1h30
Pantalones	1h00
Vestidos	2h00

#### 6.4.3 Infraestructura requerida

La infraestructura se dividirá en dos partes: procesos productivos y procesos de comercialización. En la tabla 11 se resume los requerimientos de infraestructura necesarios y los costos para el primer año, estos rubros formarán parte de la inversión inicial y gastos mensuales; se realizará mantenimiento continuo para garantizar el perfecto funcionamiento de los mismos.

**Tabla 11. Infraestructura Requerida**

Infraestructura Requerida			
Detalle	Cantidad	Valor Total	Financiamiento
<b>Edificaciones</b>			
Local Comercial	1	\$ 8.400,00	Gasto Mensual
Local de la Fábrica	1	-	Aporte de capital
<b>Equipos de computación</b>			
Computadoras	2	\$ 1.400,00	Inversión Inicial
Impresoras	3	\$ 350,00	Inversión Inicial
Datafast	1	\$ 450,00	Inversión Inicial
<b>Maquinaria y Equipos</b>			
Máquinas rectas industriales	3	\$ 3.600,00	Inversión Inicial
Máquinas overlock industriales	2	\$ 3.200,00	Inversión Inicial

Cortadora de tela eléctrica	2	\$ 900,00	Inversión Inicial
Cortadora de tela manual	2	\$ 100,00	Inversión Inicial
Etiquetadora	1	\$ 45,00	Inversión Inicial
Planchas a vapor	1	\$ 36,00	Inversión Inicial
Plancha a vapor vertical	1	\$ 150,00	Inversión Inicial
<b>Muebles de oficina</b>			
Mesas	2	\$ 120,00	Inversión Inicial
Escritorios	2	\$ 160,00	Inversión Inicial
Sillas	10	\$ 400,00	Inversión Inicial
<b>Total Infraestructura</b>		<b>\$ 19.311,00</b>	

## 6.5 Estructura Organizacional

### 6.5.1 Estructura Legal

Razón Social: “*Fashion Mom* Compañía Limitada”

La estructura Legal será compañía limitada; se registrará en el Registro Mercantil y en el Registro Único de Contribuyentes de la ciudad de Quito. Se escogió esta estructura legal debido a que con esta estructura la constitución es un proceso más sencillo comparado con otras estructuras, además, es apropiado para pequeñas empresas donde los socios comparten el riesgo de acuerdo a sus participaciones y requieren de un número reducido de accionistas.

Por otra parte, este tipo de compañías permite que los accionistas mantengan una relación de dependencia (Ej. Gerente General o administradores) y tengan derecho a un salario mensual (Superintendencia de compañías, 2010) . Además, el capital mínimo para la creación de la empresa es de \$400.00 (Superintendencia de compañías, 2010), lo que se ajusta a las necesidades de la empresa al inicio de sus operaciones.

## 6.5.2 Estructura Organizacional

### 6.5.2.1 Tipo de Estructura organizacional

La estructura será por departamentalización funcional de forma que se creen departamentos de acuerdo a las actividades de la empresa. Para este plan de negocios se identifican dos departamentos: fabricación y comercialización.

La departamentalización funcional se realizará en base a un análisis de los procesos a realizar y los controles necesarios, de tal forma que los empleados cuenten con una estructura que permita asignar responsabilidades y se posibilite la asignación de personal encargado de evaluar y controlar el desarrollo de los procesos y el cumplimiento de los objetivos.

### 6.5.2.2 Organigrama de la organización

En el siguiente gráfico se puede observar el organigrama de la empresa en el que destaca la departamentalización entre la producción y las funciones administrativas, cabe mencionar que el contador será subcontratado.

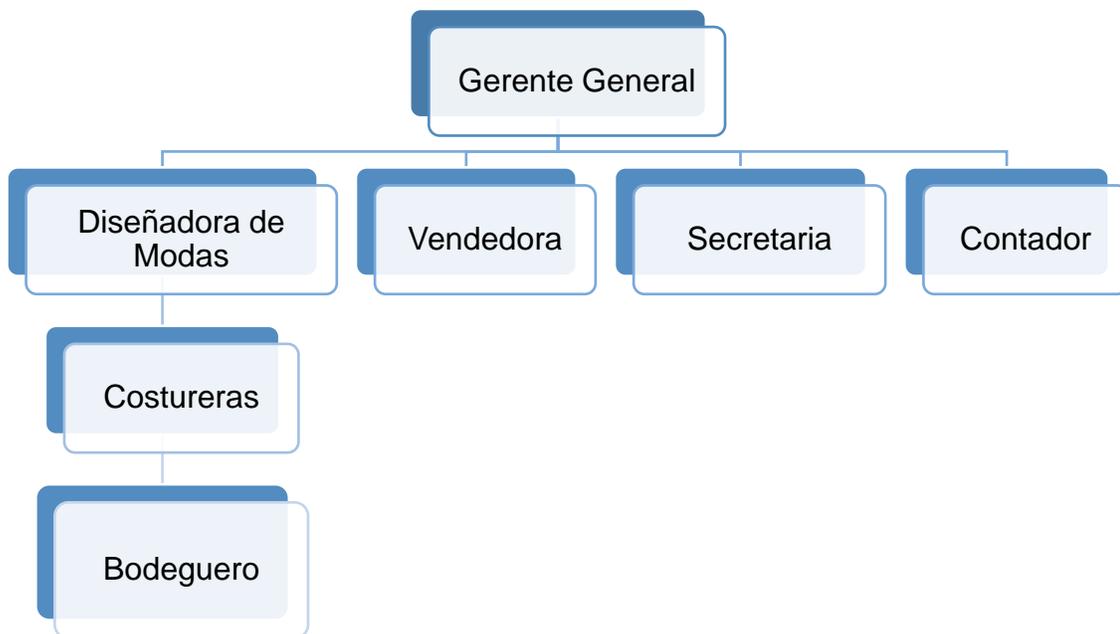


Figura 3. Organigrama propuesto

### 6.5.2.3 Personal requerido

Se requiere un total de nueve personas para el primer año, los salarios se fijaron en base a las Remuneraciones Mínimas Sectoriales del año 2016. En la tabla 12 se encuentra el personal, la cantidad de personas necesarias por cargo, sus funciones, experiencia requerida y costo anual.

**Tabla 12. Costos y funciones del personal requerido**

Cargo	Funciones	Experiencia/ Educación	Costo Anual
Gerente General (1)	Control administrativo, representante legal de la empresa, planificación estratégica y de recursos humanos, realizar presupuesto mensual y anual, revisión de balances y estados financieros de la empresa, entre otras.	2 años, Graduado carrera administrativa	\$14.825,00
Diseñadora (1)	Elaboración de diseños de las prendas, control del proceso productivo, contribuir en el mejoramiento de las actividades de producción, control de inventario de insumos y mercadería terminada, adquisición de insumos y materia prima, control de calidad al final de producción, presentar lanzamientos nuevos cada tres meses, entre otros.	2 años, Diseñadora de modas	\$9.041,80

Secretaria (1)	Asistir de manera general a los supervisores de la empresa.	No requiere, pasante	\$5.658,63
Vendedora (1)	Ofertar, vender y dar a conocer las características de los productos, cierre de caja diario y reporte de ventas mensual, servicio al cliente, entre otros.	1 año, estudiante carrera administrativa	\$7.596,00
Costureras (4)	Confeccionar las prendas aprobadas de cada colección, cumplir con los requerimientos productivos, llevar un control de los insumos entregados y de los que se necesitan para la confección de la línea de productos, entre otros.	3 años, Bachiller	\$29.283,00
Bodeguero (1)	Movilización, control, almacenamiento y despacho de los productos de la fábrica al local comercial, realizar inventario de productos terminados, entre otras.	1 año, Bachiller	\$6.873,10
<b>Total Anual</b>			<b>\$ 73.769,10</b>

El personal requerido aumentará de acuerdo a las necesidades de producción y administrativas que presente la empresa durante su crecimiento. Para la proyección de los salarios anuales se consideró la inflación anual que existe en el Ecuador, además de la base de Remuneraciones Básicas que tiene el país, ya que los mismos varían de acuerdo a la industria y los cargos.

## 7. PLAN FINANCIERO

### 7.1 Proyección de ingresos, costos y gastos

#### 7.1.1 Proyección de ingresos

Con base en los costos de producción y la fijación de precios de las tablas 5, 6 y 7; en la tabla 13, se puede observar la distribución de precios por prenda y por tallas.

**Tabla 13. Distribución de precios por prendas**

Precios de Blusas					
Precios Talla P	\$ 26,35	\$ 27,31	\$ 28,31	\$ 29,35	\$ 30,42
Precios Talla M	\$ 28,12	\$ 29,15	\$ 30,21	\$ 31,32	\$ 32,47
Precios Talla G	\$ 31,22	\$ 32,36	\$ 33,54	\$ 34,77	\$ 36,04
Precios de Pantalones					
Precios Talla P	\$ 26,46	\$ 27,43	\$ 28,43	\$ 29,47	\$ 30,55
Precios Talla M	\$ 27,41	\$ 28,41	\$ 29,45	\$ 30,53	\$ 31,65
Precios Talla G	\$ 29,57	\$ 30,66	\$ 31,78	\$ 32,94	\$ 34,15
Precios de Vestidos					
Precios Talla P	\$ 53,57	\$ 55,53	\$ 57,56	\$ 59,67	\$ 61,85
Precios Talla M	\$ 55,36	\$ 57,39	\$ 59,49	\$ 61,67	\$ 63,92
Precios Talla G	\$ 60,04	\$ 62,24	\$ 64,52	\$ 66,88	\$ 69,32

Para determinar los ingresos se utilizó la información de la proyección de ventas por unidades de la tabla 8 y los precios establecidos por prenda de la tabla 13, como se indicó en el capítulo del plan de marketing la proyección de ventas en unidades se realizó en base a la capacidad instalada de la empresa y la segmentación del mercado.

La proyección de ingresos anuales durante cinco años oscila entre los \$235.739,60 y los \$313.573,95 como se puede observar en la tabla 14, se considera la inflación del Banco Central.

**Tabla 14. Proyección de Ingresos**

Años	2017	2018	2019	2020	2021
Ingresos	235.739,60	253.163,34	271.863,72	291.976,01	313.573,95

### 7.1.2 Proyección de Costos y Gastos

El costo de venta de los productos de *Fashion Mom*, está compuesto por la materia prima y mano de obra directa. Por otro lado, los gastos están compuestos por salarios y beneficios del personal administrativo; y gastos generales operacionales. En la tabla 15, se observa la proyección de costos y gasto de la empresa.

**Tabla 15. Costos y Gastos de *Fashion Mom***

ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO - ANUAL					
Detalle	1	2	3	4	5
Costo de los productos vendidos	175.599,72	186.309,20	191.872,95	198.881,54	207.447,14
Gastos sueldos	28.571,20	31.234,83	31.070,90	32.822,15	33.646,90
Gastos generales	24.380,86	25.570,79	26.536,55	27.498,48	28.491,53

### 7.2 Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital

#### 7.2.1 Inversión inicial

La inversión inicial requerida por *Fashion Mom* es de USD \$ 42.143,68; rubro que se cubrirá mediante el aporte de los socios y el financiamiento en una entidad bancaria del país. En la Tabla 16, se observa la composición de la inversión inicial, el 36% corresponde a la adquisición de equipos y maquinaria, el 39% para cubrir el capital de trabajo inicial y el 26% para comprar inventario inicial.

**Tabla 16. Composición de la inversión inicial**

Inversión Inicial de <i>Fashion Mom</i>	
Detalle	Valor de Inversión
Inversión en Equipos y Maquinaria	\$ 15.111,00
Capital de Trabajo Inicial	\$ 16.238,76
Inventario Inicial	\$10.793,92
<b>Total Inversión Inicial</b>	<b>\$42.143,68</b>

#### 7.2.2 Capital de Trabajo Inicial

El capital de trabajo inicial es de USD \$ 16.238,76 lo que permite que los resultados obtenidos para el primer año del flujo de efectivo sean positivos, debido a que con este valor se espera que la empresa cubra los gastos generales y los salarios del personal en los dos primeros meses de operaciones.

Por un lado, los gastos generales cubren: gastos de suministros de oficina, seguros de maquinaria, uniformes, servicios básicos, arriendo de local, movilización, publicidad y el servicio contable. Por otra parte, los salarios cubren los sueldos mensuales del personal contando los beneficios de ley y otras obligaciones legales de la empresa con los empleados.

### 7.2.3 Estructura de Capital

La estructura de capital está conformada por el aporte inicial de los socios de la empresa que conforma el 70% de la inversión inicial, es decir USD \$ 29.500,58; y por el financiamiento externo del 30%, es decir USD \$ 12.643,10.

El financiamiento se lo realizará con el Banco Pichincha a una tasa de interés anual del 17,30% con plazo de 5 años, es decir que la empresa debe cancelar mensualmente el valor de \$ 316,26 para cubrir el monto total de la deuda a largo plazo. Este financiamiento se lo utilizará para maquinaria y equipo debido a que tanto el rubro de capital de trabajo como el de inventario inicial requieren que el dinero sea efectivizado para poder utilizarlo en el inicio de la producción.

## 7.3 Proyección de estados financieros

### 7.3.1 Estado de Resultados

Tabla 17. Estado de Resultados Anual

ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO - ANUAL					
Detalle	1	2	3	4	5
Ventas	235.739,60	253.163,34	271.863,72	291.976,01	313.573,95
Costo de los productos vendidos	175.599,72	186.309,20	191.872,95	198.881,54	207.447,14
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>60.139,88</b>	<b>66.854,14</b>	<b>79.990,77</b>	<b>93.094,47</b>	<b>106.126,81</b>
Gastos sueldos	28.571,20	31.234,83	31.070,90	32.822,15	33.646,90
Gastos generales	24.380,86	25.570,79	26.536,55	27.498,48	28.491,53
Gastos de depreciación	966,67	966,67	966,67	886,11	805,56
<b>UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMP. Y PARTICIP.</b>	<b>6.221,15</b>	<b>9.081,86</b>	<b>21.416,65</b>	<b>31.887,73</b>	<b>43.182,82</b>
Gastos de intereses	2.053,44	1.727,06	1.339,51	879,35	332,94
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPACIÓN</b>	<b>4.167,71</b>	<b>7.354,80</b>	<b>20.077,14</b>	<b>31.008,39</b>	<b>42.849,88</b>
15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	625,16	1.103,22	3.011,57	4.784,17	6.548,32
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>3.542,55</b>	<b>6.251,58</b>	<b>17.065,57</b>	<b>26.224,21</b>	<b>36.301,57</b>
22% IMPUESTO A LA RENTA	779,36	1.375,35	3.754,43	5.769,33	7.986,34
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>2.763,19</b>	<b>4.876,23</b>	<b>13.311,14</b>	<b>20.454,89</b>	<b>28.315,22</b>

En la tabla 17, se observa el estado de resultados anual formulado en base a las proyecciones comerciales obtenidas en la investigación. El margen neto promedio de los dos primeros años es de 3,11%, debido a que la empresa no se encuentra totalmente consolidada, a partir del tercer año el crecimiento es mayor porque la empresa está mejor posicionada y existe un aumento en la proyección de ventas.

### 7.3.2 Estado de Situación Financiera

En la Tabla 18, se presenta el estado de situación financiera de la empresa proyectado a 5 años. Con respecto a los activos, se espera que el 80% de las ventas sean al contado y el 20% a crédito de 30 días. La propiedad, planta y equipo tiene una depreciación lineal, misma que es calculada considerando los 10 años que tienen vida útil los activos.

Por otro lado, de los pasivos, las cuentas por pagar a corto plazo serán canceladas el 60% a contado y 40% restante a crédito a 30 días. La deuda a largo plazo será cancelada en 5 años. Por parte del patrimonio, las utilidades se retienen para consolidar la posición patrimonial de la empresa.

**Tabla 18. Estado de Situación financiera anual**

ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA PROYECTADO						
Detalle	0	1	2	3	4	5
<b>ACTIVOS</b>	<b>42.143,68</b>	<b>49.924,12</b>	<b>53.149,49</b>	<b>64.487,49</b>	<b>83.398,17</b>	<b>108.707,56</b>
<b>Corrientes</b>	<b>27.032,68</b>	<b>35.779,79</b>	<b>39.971,83</b>	<b>52.276,49</b>	<b>71.187,17</b>	<b>96.496,56</b>
Efectivo	27.032,68	19.171,17	22.531,81	34.150,53	52.147,56	91.307,09
Cuentas por Cobrar	-	3.929,13	4.219,19	4.488,18	4.881,01	5.189,48
Inventarios Prod. Terminados	-	1.519,75	1.626,05	1.673,82	1.725,01	-
Inventarios Materia Prima	-	11.159,75	11.594,78	11.963,96	12.433,59	-
Inventarios Sum. Fabricación	-	-	-	-	-	-
<b>No Corrientes</b>	<b>15.111,00</b>	<b>14.144,33</b>	<b>13.177,67</b>	<b>12.211,00</b>	<b>12.211,00</b>	<b>12.211,00</b>
Propiedad, Planta y Equipo	15.111,00	15.111,00	15.111,00	15.111,00	15.111,00	15.111,00
Depreciación acumulada	-	966,67	1.933,33	2.900,00	2.900,00	2.900,00
<b>PASIVOS</b>	<b>12.643,10</b>	<b>17.660,35</b>	<b>16.009,49</b>	<b>14.036,34</b>	<b>11.800,98</b>	<b>8.166,81</b>
<b>Corrientes</b>	<b>-</b>	<b>6.758,89</b>	<b>7.176,05</b>	<b>7.658,47</b>	<b>8.338,84</b>	<b>8.166,81</b>
Cuentas por pagar proveedores	-	5.940,49	6.195,64	6.352,25	6.660,48	6.806,34
Sueldos por pagar	-	734,00	734,00	734,00	734,00	734,00
Impuestos por pagar	-	84,40	246,41	572,22	944,35	626,47
<b>No Corrientes</b>	<b>12.643,10</b>	<b>10.901,46</b>	<b>8.833,44</b>	<b>6.377,88</b>	<b>3.462,14</b>	<b>-</b>
Deuda a largo plazo	12.643,10	10.901,46	8.833,44	6.377,88	3.462,14	-
<b>PATRIMONIO</b>	<b>29.500,58</b>	<b>32.263,77</b>	<b>37.140,00</b>	<b>50.451,14</b>	<b>71.597,20</b>	<b>100.540,75</b>
Capital	29.500,58	29.500,58	29.500,58	29.500,58	29.500,58	29.500,58
Utilidades retenidas	-	2.763,19	7.639,43	20.950,57	42.096,62	71.040,18
<b>TOTAL PASIVOS Y PATRIMONIO</b>	<b>42.143,68</b>	<b>49.924,12</b>	<b>53.149,49</b>	<b>64.487,49</b>	<b>83.398,17</b>	<b>108.707,56</b>

### 7.3.3 Estado de Flujo de Efectivo

En la Tabla 19, se observa la proyección a cinco años del Estado de Flujo de efectivo en el que se considera los movimientos de efectivo que existen en la empresa, debido a las actividades operacionales, actividades de inversión y a las actividades de financiamiento tanto a largo como a corto plazo.

El financiamiento inicial de la empresa es de USD \$\$ 42.143,68; de este valor se destinará USD \$15.111,00 para la adquisición y mejoramiento de la propiedad planta y equipo que requiere la empresa antes de iniciar sus actividades operativas.

En el primer año, el efectivo con el que cuenta la empresa disminuye debido a que requiere comprar materia prima para la producción inicial, este valor permite contar con un inventario de reserva. Para el inventario de productos terminados se consideró que el 10% de los productos terminados no son vendidos.

**Tabla 19. Estado de flujo de Efectivo Anual**

ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO ANUAL						
AÑOS	0	1	2	3	4	5
<b>Actividades Operacionales</b>	-	(6.119,87)	5.428,66	14.074,29	20.912,76	42.621,67
Utilidad Neta		2.763,19	4.876,23	13.311,14	21.146,05	28.943,56
+ Depreciación		966,67	966,67	966,67	-	-
- Δ CxC		(3.929,13)	(290,06)	(268,99)	(392,83)	(308,47)
- Δ Inventario PT	-	(1.519,75)	(106,30)	(47,77)	(51,20)	1.725,01
- Δ Inventario MP	-	(11.159,75)	(435,03)	(369,19)	(469,63)	12.433,59
- Δ Inventario SF		-	-	-	-	-
+ Δ CxP PROVEEDORES		5.940,49	255,15	156,61	308,23	145,86
+ Δ Sueldos por pagar		734,00	-	-	-	-
+ Δ Impuestos		84,40	162,01	325,81	372,14	(317,88)
<b>Actividades de Inversión</b>	(15.111,00)		-	-	-	-
- Adquisición PPE y intangibles	(15.111,00)		-	-	-	-
		-	-	-	-	-
<b>Actividades de Financiamiento</b>	42.143,68		(2.068,02)	(2.455,57)	(2.915,74)	(3.462,14)
+ Δ Deuda Largo Plazo al final del periodo	12.643,10	10.901,46	(1.900,73)	(2.455,57)	(2.915,74)	(3.462,14)
+ Δ Capital	29.500,58		-	-	-	-
<b>INCREMENTO NETO EN EFECTIVO</b>	27.032,68	(7.861,51)	3.360,64	11.618,72	17.997,02	39.159,53
EFECTIVO AL FIN DEL PERIODO		19.171,17	22.531,81	34.150,53	52.147,56	91.307,09
<b>TOTAL EFECTIVO FINAL DE PERÍODO</b>	27.032,68	11.309,66	25.892,45	45.769,26	70.144,58	130.466,62

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

### 7.4.1 Proyección de flujo de caja del inversionista

El flujo de caja del inversionista, parte del flujo de caja del proyecto del cual se descuenta los gastos de interés y la amortización de capital por el préstamo realizado al inicio de las operaciones. De este flujo depende el período que necesita el inversionista para recuperar la inversión inicial en su totalidad. En la Tabla 20 se puede observar que la inversión se empieza a recuperar desde el primer año de operaciones.

**Tabla 20. Flujo de caja del inversionista**

FLUJO DE CAJA INVERSIONISTA						
Año	0	1	2	3	4	5
<b>FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO</b>	(42.143,68)	26.370,10	7.482,39	15.274,17	21.694,30	16.377,23
Préstamo	12.643,10	-	-	-	-	-
Gastos de interés	-	(2.053,44)	(1.727,06)	(1.339,51)	(879,35)	(332,94)
Amortización del capital	-	(1.741,64)	(2.068,02)	(2.455,57)	(2.915,74)	(3.462,14)
<b>IV. FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA</b>	<b>(29.500,58)</b>	<b>22.575,02</b>	<b>3.687,31</b>	<b>11.479,09</b>	<b>17.899,22</b>	<b>12.582,15</b>

### 7.4.2 Cálculo de la tasa de descuento

La tasa de descuento empleada para los flujos de caja del proyecto y del inversionista es de 12,65%; valor que se obtuvo mediante la información de la Tabla 21; la utilización de esta tasa permite medir el costo de capital.

**Tabla 21. Tasa de Descuento**

Tasa de Descuento	
Detalle	Porcentaje
Tasa Libre de Riesgo	5,72%
Rendimiento del mercado	5,80%
Beta	1,25
Riesgo País	7,35%
Tasa CAPM	13,15%
Tasa de impuestos	33,70%
Porcentaje de deuda	30%
Porcentaje de capital	70%
<b>Tasa WACC</b>	<b>12,65%</b>

### 7.4.3 Criterios de valoración

En la Tabla 22, se puede observar los criterios utilizados para el análisis de la inversión para determinar la factibilidad del desarrollo del proyecto. De lo que se puede destacar que el período de recuperación de la inversión es de 2 años, un VAN de \$17.121,62 y una TIR de 37,18% valores que indican la rentabilidad. Por otro lado, el índice de rentabilidad indica que por cada dólar invertido se recupera 0,58 centavos.

**Tabla 22. Criterios de valoración del Inversionista**

<b>Criterios de valoración del Inversionista</b>	
VAN	\$17.121,62
IR	\$1,58
TIR	37,18%
Período de recuperación	2,4

### 7.5 Índices financieros

Para el análisis del proyecto se utilizarán tres indicadores que son: liquidez, rentabilidad (margen neto) y endeudamiento. En la Tabla 23, se encuentra la comparación de los indicadores de *Fashion Mom* con los de la industria.

**Tabla 23. Indicadores Financieros**

<b>Indicadores Financieros</b>						
<b>Indicador</b>	<b>Industria</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>
<b>Liquidez: Razón Corriente</b>	3,12	5,29	5,57	6,84	8,54	11,82
<b>Endeudamiento: activo</b>	42%	35,37%	30,12%	21,77%	14,15%	7,51%
<b>Rentabilidad: Margen Operacional</b>	4%	2,64%	3,59%	7,88%	10,92%	13,77%

*Fashion Mom* tiene una mejor posición contable en comparación al promedio de la industria en los indicadores de liquidez, rentabilidad y endeudamiento lo que permite verificar la posibilidad de la implementación de la empresa en el mercado nacional.

## 8. CONCLUSIONES

- Fashion Mom es una tienda especializada para mujeres embarazadas que, a largo plazo, busca satisfacer las necesidades de vestimenta y convertirse en el referente de moda y estilo en el período de gestación. *Fashion Mom* se desarrolla en un nicho de mercado no explotado por lo que genera mayores oportunidades, está en una industria en crecimiento y existen factores económicos y políticos que aportan a la implementación del proyecto en el corto plazo.
- El análisis comercial y financiero determinan que la implementación de esta tienda es viable y rentable.
- En Quito, la oferta de vestimenta es limitada para embarazadas, por lo que las mujeres se ven obligadas a visitar más de una tienda para satisfacer sus necesidades básicas.
- A pesar de que el Banco Central del Ecuador señala que el crecimiento económico para el 2017 será negativo, esto no afectaría directamente la implementación de la empresa, debido al fomento que hay para el sector industrial que no tengan relación directa con la actividad petrolera. Además, existen entidades de soporte en el ámbito financiero y de producción que capacitan, acompañan y dan respaldo a emprendimientos, como el presentado en este estudio.
- Al momento existe un gran número de competidores, sin embargo, esto no afecta directamente a *Fashion Mom*, ya que, cada uno tiene un objetivo y un mercado meta distinto. Además, los locales actuales para mujeres embarazadas no tienen un posicionamiento total en el mercado.
- La investigación cualitativa y cuantitativa identificaron que la calidad es el atributo principal al momento de escoger una prenda. Las personas están dispuestas a ceder en el precio con tal que la calidad del producto sea garantizada. La investigación también señaló que los productos que deberían ofertarse son blusas, pantalones y vestidos.

- Mediante la investigación de mercados realizada, se determinó que la inversión prevista que tiene una mujer embarazada para vestimenta es limitada, por lo que buscan productos que sean innovadores y a un precio accesible. Para esto *Fashion Mom* busca ofrecer paquetes de productos con los que se puedan realizar varios atuendos a un precio que está dentro del rango de lo que pagarían las personas.
- El *Benchmarking* permitió comparar las características que tienen tiendas en Estados Unidos y España, además de determinar cuáles han sido los factores de éxito de estas empresas. Las lecciones aprendidas que serán aplicadas en el proyecto son: un precio justo con colecciones de calidad, exclusividad, un servicio personalizado, venta de paquetes de productos, producción directa en el país a comercializar y manejo de redes sociales.
- *Fashion Mom* cuenta con tres procesos principales que son: diseño, producción y ventas. Para el desarrollo de los procesos se contará con un organigrama funcional conformado por nueve personas y con responsables para cada área.
- El análisis financiero confirmó la viabilidad del proyecto debido a que, por un lado, se genera una utilidad desde el primer, con una tasa interna de retorno del 37%, que es mayor a la tasa de descuento de 12,65%, un valor presente neto y la inversión se recupera en 2 años. Por otro lado, la proyección de producción en unidades es mayor al punto de equilibrio.
- Con respecto a los indicadores de endeudamiento, el financiamiento externo se cubre en cinco años de tal forma que no afecta la liquidez de la empresa; y la utilidad neta tiene un crecimiento razonable a partir del tercer año, esto es porque se espera que para este tiempo la empresa esté totalmente consolidada y tenga un posicionamiento razonable en el mercado.
- Como se estableció en los objetivos a mediano y largo plazo, se recomienda que *Fashion Mom* amplíe su línea de productos y que incremente un canal de distribución extra para llegar a más clientes en el Ecuador y en países cercanos en el extranjero.

## REFERENCIAS

- Advance Consultora. (2014). *Factores que influyen en las decisiones de compras de los consumidores del Ecuador*. Recuperado el 08 de mayo de 2016, de <http://muchomejorecuador.org.ec/factores-que-mas-influyen-en-las-decisiones-de-compras-de-los-consumidores-del-ecuador/>
- Banco Mundial. (07 de Mayo de 2016). *Ecuador: Panorama General*. Obtenido de <http://www.bancomundial.org/es/country/ecuador/overview>
- BCE. (Noviembre de 2014). *Previsiones macroeconómicas del 2015-2018*. Recuperado el 09 de noviembre de 2016, de <https://contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorReal/Previsiones/PIB/PresentPrev2015.pdf>
- BCE. (2015). *Estadísticas Macroeconómicas*. Recuperado el 07 de mayo de 2016, de <http://www.bce.fin.ec/index.php/component/k2/item/776>
- BCE. (2016). *Banco Central del Ecuador*. Recuperado el 06 de mayo de 2016, de Riesgo País: [http://contenido.bce.fin.ec/resumen\\_ticker.php?ticker\\_value=riesgo\\_pais](http://contenido.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=riesgo_pais)
- CEPAL. (1954). *El desarrollo económico del Ecuador*. Mexico: Publicación de las Naciones Unidas.
- David, F. (2013). *Conceptos de Administración Estratégica*. México D.F: Pearson.
- Embajada del Ecuador. (2016). *Sistema de Gobierno*. Recuperado el 14 de Mayo de 2016, de <http://www.deecuador.com/Sistema%20de%20Gobierno-deecuador-13.html>
- Expreso. (2016). *El IESS pagó \$39 millones por maternidad*. Recuperado el septiembre de 2016, de <http://expreso.ec/actualidad/el-iess-pago-39-millones-por-maternidad-BC172443>
- Hair, J., Bush, R., & Ortinau, D. (2010). *Investigación de Mercados* (4° Edición ed.). México DF, México: Graw Hill.
- IESS. (2015). *Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social*. Recuperado el 12 de septiembre de 2016, de [https://www.iess.gob.ec/en/informes-de-auditoria/-/document\\_library\\_display/vu7F/view/2893173?\\_110\\_INSTANCE\\_vu7F\\_redirect=https%3A%2F%2Fwww.iess.gob.ec%2Fen%2Finformes-de-auditoria%3Fp\\_p\\_id%3D110\\_INSTANCE\\_vu7F%26p\\_p\\_lifecycle%3D0%26p\\_p\\_state%3Dnormal%26p\\_](https://www.iess.gob.ec/en/informes-de-auditoria/-/document_library_display/vu7F/view/2893173?_110_INSTANCE_vu7F_redirect=https%3A%2F%2Fwww.iess.gob.ec%2Fen%2Finformes-de-auditoria%3Fp_p_id%3D110_INSTANCE_vu7F%26p_p_lifecycle%3D0%26p_p_state%3Dnormal%26p_)

- INEC. (2010). *Fascículo Provincial de Pichincha*. Recuperado el 08 de mayo de 2016, de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/descargas/Manu-lateral/Resultados-provinciales/pichincha.pdf>
- INEC. (2011). *Uso de tecnología en Ecuador*. Recuperado el 2016 de mayo de 08, de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Infografias/Telecomunicaciones.pdf>
- INEC. (2012). *Clasificación Nacional de Actividades Económicas*. Obtenido de <http://aplicaciones2.ecuadorencifras.gob.ec/SIN/descargas/ciiu.pdf>
- INEN. (2013). *ETIQUETADO PRENDAS DE VESTIR RTE INEN 013- NTE 1875*. Recuperado el 14 de diciembre de 2016, de [http://www.normalizacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2014/01/rte\\_vigente/REGLAMENTOS%2012-02-2014/RTE-013-1R.pdf](http://www.normalizacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2014/01/rte_vigente/REGLAMENTOS%2012-02-2014/RTE-013-1R.pdf)
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2011). *Encuesta de Estratificación del Nivel Socioeconómico NSE 2011*. Quito - Ecuador.
- Kotler, P. (2006). *Dirección de Marketing*. Naucalpán de Juárez, México: Pearson Educación.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2013). *Fundamentos de Marketing*. México D.F: Pearson.
- Lambin, J., Gallucci, C., & Sicurello, C. (2009). *Dirección de marketing Gestión Estratégica y operativa del mercado*. México D.F: Mc Graw Hill.
- Ministerio de Industrias y Productividad. (2013). *País Productivo*. Recuperado el 10 de mayo de 2016, de <http://www.industrias.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/02/revista4.pdf>
- Moreno, C. (2012). *Planificación y Administración: Análisis de la industria*. Recuperado el 29 de septiembre de 2016, de <https://planifadminist.files.wordpress.com/2013/08/teoria-sobre-matriz-efe-efi.pdf>
- Naciones Unidas. (2006). *Clasificación industrial Internacional Uniforme* . Obtenido de [http://unstats.un.org/unsd/publication/seriesM/seriesm\\_4rev4s.pdf](http://unstats.un.org/unsd/publication/seriesM/seriesm_4rev4s.pdf)
- Naciones Unidas Derechos Humanos. (2010). *Los derechos humanos de las mujeres y la igualdad de género*. Recuperado el 29 de enero de 2017, de <http://www.ohchr.org/SP/Issues/Women/WRGS/Pages/WRGSIndex.aspx>

- OIT. (2016). *Las mujeres en el trabajo. Tendencias 2016*. Recuperado el 10 de Mayo de 2016, de [http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms\\_457094.pdf](http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms_457094.pdf)
- PROFITAS. (2014). *Economía, Política e Información Empresarial Crítica*. Recuperado el 14 de Mayo de 2016, de <http://www.profitas.com/blog/?p=2692>
- SCPM. (2011). *Superintendencia de Control del Poder de Mercado*. Recuperado el 06 de mayo de 2016, de <http://www.scpm.gob.ec/marco-legal/ley-control-de-poder-del-mercado/>
- SUPERCIAS. (2015). *Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros*. Recuperado el 06 de mayo de 2016, de <http://www.supercias.gob.ec/portal/>
- Superintendencia de compañías. (2010). *Ley de Compañías, Legislación Conexa, Concordancias*. Quito, Ecuador.: Corporación de Estudios y Publicaciones.

# **ANEXOS**

## ANEXO 1. Matriz EFE

Factores Externos Claves	Ponderación	Calificación	Puntuación Ponderada
<b>Oportunidades</b>			
Aplicación de la Ley Orgánica de Regulación y Control del Poder de Mercado.	0.01	2	0.02
Disminución de los índices del Riesgo país del Ecuador.	0.05	1	0.05
Inversión en otras áreas productivas que no tengan relación al ámbito petrolero.	0.10	2	0.2
Las mujeres en edad reproductiva de Pichincha representan el 28.18% de la población.	0.07	3	0.21
El 45.9% de la población de Pichincha tiene un ingreso igual o mayor a 1.046,30 dólares.	0.09	4	0.36
Cambios en la matriz productiva del país, apoyo a la industria nacional.	0.02	2	0.04
Medidas de salvaguardias.	0.01	2	0.02
Uso de instrumentos tecnológicos como el internet.	0.03	3	0.09
En el último año la industria manufacturera representó aproximadamente el 13% del PIB del país.	0.04	2	0.08

<b>Factores Externos Claves</b>	<b>Ponderación</b>	<b>Calificación</b>	<b>Puntuación Ponderada</b>
Apertura local e internacional para la adquisición de productos y materia prima.	0.08	3	0.24
<b>Amenazas</b>			
Riesgo político existente en el Ecuador.	0.02	1	0.02
Aplicación de políticas proteccionistas, salvaguardias e impuestos.	0.03	2	0.06
Aplicación de ley tributaria y obligaciones sociales para las organizaciones.	0.01	2	0.02
Incremento del IVA a un 14% debido al terremoto del 16 de abril de 2016.	0.06	3	0.18
Medidas de salvaguardias.	0.04	2	0.08
Marcas posicionadas que están presentes en el país.	0.08	3	0.24
Prendas de vestir normales que satisfacen las mismas necesidades.	0.08	3	0.24
Costos de inserción en el mercado y posibles barreras de entrada.	0.06	4	0.24
Interés por parte de emprendedores en el área de los textiles en general y en ropa para mujeres embarazadas.	0.05	1	0.05
Existencia de productos sustitutos y con características similares en el	0.07	2	0.14

<b>Factores Externos Claves</b>	<b>Ponderación</b>	<b>Calificación</b>	<b>Puntuación Ponderada</b>
mercado internacional con variación en los costos.			
<b>TOTAL</b>	<b>1.00</b>		<b>2.58</b>

## **ANEXO 2. Preguntas entrevista a expertos**

Las preguntas que se realizaron a las entrevistadas fueron las siguientes:

- Dentro del proceso de producción y comercialización, ¿Cuáles fueron los factores críticos de éxito y cómo los solucionaron?
- A qué se debe la selección de su oferta de línea de productos. Si escogería otra línea de productos, ¿cuál sería?
- ¿Cuál es el rango de precios que mantiene en su mercadería? En base a qué escogió el precio.
- En base a qué criterios seleccionó sus canales de distribución.
- ¿Qué tipo de publicidad y promoción ocupa para sus productos?
- ¿Qué se debe considerar en un plan de emprendimiento?
- ¿Qué factores incidieron en el financiamiento del proyecto?
- ¿Cuáles son los factores o características más relevantes que debe tener un producto en la industria textil?
- ¿Qué le parece la idea de negocio?
- ¿Qué añadiría o cambiaría del presente plan de negocios?
- ¿Cuáles crees que son las perspectivas futuras de la industria?

### ANEXO 3. Objetivos, hipótesis y preguntas de investigación del Grupo Focal

Pregunta	Hipótesis	Objetivos
¿Qué piensan de la industria textil nacional?	Existen áreas que aún no tienen un completo desarrollo.	Conocer las características actuales de la industria textil local, sus fortalezas y debilidades.
¿Cree usted que la oferta de productos locales satisface las necesidades de una mujer embarazada?	La oferta de productos que se encuentran a nivel nacional no satisfacen las necesidades de las mujeres embarazadas.	Determinar el nivel de satisfacción de las mujeres embarazadas en cuanto a la oferta de productos.
¿Qué tiendas o marcas de ropa para mujeres embarazadas conoce?	Las mujeres embarazadas no se sienten identificadas con una marca en específico.	Determinar cuáles son las marcas para mujeres embarazadas que las participantes conocen o prefieren.
¿Cree usted que es correcto tener una oferta de productos conformada por pantalones, blusas y vestidos?	La oferta de productos es adecuada, sin embargo, se debe incluir otros productos y accesorios dentro de la misma.	Determinar el nivel de aceptación de la oferta de productos para el inicio del presente plan de negocios.
¿Cuáles son los atributos más importantes al momento de seleccionar una prenda de vestir?	Las personas consideran que el principal atributo es la calidad y la comodidad de las prendas.	Identificar los atributos más importantes que debería tener una prenda al momento de su comercialización.

Pregunta	Hipótesis	Objetivos
Si existiera un local solamente dedicado para mujeres embarazadas, ¿acudiría?	Las mujeres embarazadas si acudirían a realizar sus compras en la tienda especializada.	Medir el nivel de aceptación del presente plan de negocios.
¿Cuáles son las características que debería tener el local?	Las mujeres embarazadas prefieren lugares amplios y con una adecuada atención al cliente.	Conocer las características que debería tener la tienda para llamar la atención de los posibles clientes.
¿Por qué tipo de medios le gustaría recibir información acerca de la tienda?	Las personas prefieren encontrar información en internet.	Identificar el medio de publicidad adecuado para la tienda.
¿Cuánto dinero destina mensualmente para adquirir vestimenta?	El gasto en vestimenta varía de los ingresos de cada persona.	Conocer la cantidad de dinero que las personas gastan mensualmente en ropa.
¿Cuál sería el tope máximo que estaría dispuesta a pagar por los distintos productos?	Las personas tienen diferentes rangos de precios para los productos, también consideran los atributos de los mismos.	Identificar los rangos de precios en los cuáles las personas adquirirían los productos sin dudar de la calidad de los mismos.

#### ANEXO 4. Objetivos, hipótesis y preguntas de investigación de las encuestas

Pregunta	Hipótesis	Objetivos
<b>Primera sección de la encuesta</b>		
¿Ha utilizado ropa para mujeres embarazadas?	Al menos el 50% de las personas encuestadas han utilizado ropa para mujeres embarazadas.	Conocer las perspectivas de las personas que han utilizado este tipo de ropa.
¿En qué etapa del embarazo empezó adquirir ropa para mujeres embarazadas?	Entre el segundo y tercer trimestre de embarazo se tiene la necesidad de adquirir vestimenta.	Identificar en que trimestre del embarazo se intensifica la demanda de ropa.
¿En qué tipo de mercado adquirió la ropa de embarazada?	Al menos el 20% de las encuestadas ha tenido la necesidad de comprar ropa en el mercado internacional.	Conocer cuál es el mercado de preferencia al momento de comprar ropa.
¿Qué tipo de vestimenta adquirió en el período de embarazo?	Los productos más demandados son pantalones y blusas.	Identificar los productos con mayor potencial.
¿Qué tipo de vestimenta se le hizo más difícil encontrar en su período de gestación?	Pantalones y vestidos son los productos más difíciles de encontrar.	Identificar los productos que representan un mayor esfuerzo por parte del cliente al momento de adquirirlos.
¿Por qué medios obtuvieron información sobre tiendas para embarazadas?	Al menos el 50% de las encuestadas obtuvieron información por redes sociales.	Determinar cuáles son los canales publicitarios que tienen mayor acogida por los clientes.
<b>Segunda sección de la encuesta</b>		

¿Ha escuchado sobre tiendas especializadas para mujeres embarazadas? Si lo ha hecho ¿Cuáles tiendas conoce?	Al menos el 50% de la muestra no ha escuchado sobre este tipo de tiendas.	Conocer las tiendas especializadas que existen actualmente en el mercado, específicamente en la ciudad de Quito.
Según la descripción de tienda especializada, ¿Acudiría a este tipo de tiendas?	Existe aceptación del plan de negocios por parte de las encuestadas.	Medir el nivel de aceptación del presente plan de negocios.
¿Con qué frecuencia visitaría este tipo de tienda?	Las mujeres embarazadas acudirían cada dos o tres meses.	Determinar la frecuencia de compra que existiría por parte del mercado objetivo.
¿Qué tipo de productos le gustaría encontrar en la tienda?	Los principales productos son pantalones, blusas, sacos y tops básicos.	Identificar los productos con mayor aceptación por parte del mercado objetivo.
¿Cuáles son los atributos más importantes al momento de seleccionar la vestimenta?	La calidad, el diseño y el precio son los atributos más importantes en el momento de seleccionar una prenda.	Identificar los atributos que se consideran más importantes por parte de las mujeres embarazadas.
¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por los siguientes productos?	Los precios varían de acuerdo a los productos.	Determinar el rango de precios que pagarían por los distintos productos.
¿Dónde debería estar ubicada la tienda?	La tienda debería ser ubicada en un local independiente.	Identificar el canal de distribución que tenga

		mayor acogida por el mercado meta.
¿Por qué medios le gustaría obtener información sobre la tienda?	Al menos el 50% de la muestra prefiere encontrar información sobre la tienda en internet.	Identificar los medios de comunicación adecuados para la tienda.
¿Cuál es su ocupación?	Las personas entrevistadas se encuentran trabajando o estudiando.	Identificar el estilo de vida que tienen las mujeres entrevistadas.
¿Cuál es su nivel de ingresos?	Presentan ingresos medio altos	Medir el nivel de ingresos de las personas entrevistadas.

## **ANEXO 5. Matriz de Resumen *Benchmarking* Internacional**

### **Matriz de resumen *Benchmarking* Internacional**

#### **A. Necesidades de información**

En base a que necesidades observadas en el mercado iniciaron el negocio.

Cuáles son los precios de los productos.

En que se diferencian los productos de una marca a otra (valor agregado).

Cuáles son los canales que utilizan para las ventas.

Cómo manejan las devoluciones y las quejas presentes en los clientes.

Qué promociones realizan y cada qué tiempo las hacen.

#### **B. Objetivos**

1) Conocer las características que permitieron el éxito de empresas internacionales y sus factores críticos de éxito.

2) Identificar las mejores prácticas aplicadas sobre los factores clave del proyecto.

#### **C. Detalle de empresas observadas:**

	<i>Empresa A</i>	<i>Empresa B</i>	<i>Empresa C</i>
<b>Empresa</b>	HATCH	A Pea in the Pod	Mi Ropa Premamá
<b>País de origen</b>	Estados Unidos	Estados Unidos	España
<b>Presencia internacional</b>	No	Si	Si
<b>Año de creación</b>	2011	1983	2006

<b>Factores claves del proyecto</b>	<b>Nombre de la empresa</b>	<b>Práctica observada y seleccionada</b>
Precio	Mi Ropa Premamá	Los precios son más bajos en comparación a las otras empresas, busca un precio justo con colecciones de calidad.
Exclusividad	Hatch	La cantidad de prendas producidas es limitada.
Servicio al cliente	Mi Ropa Premamá	Realizan un bookstore de sus clientes más frecuentes.
Publicidad	Hatch	La empresa usa redes sociales y correo electrónico.
Manejo de devoluciones	A Pea in the Pod	La devolución es válida hasta 30 días después de la compra, con respaldo de documentos originales.
Promociones	A Pea in the Pod	Tiene constantemente una línea de descuento en la página Web.
Canales de distribución	Mi Ropa Premamá	Cuenta con un local en España y París. Maneja venta online con entrega en Francia.
Producto Aumentado	Hatch	Vende paquetes de productos: para el hospital, viaje del bebé a casa, para todos los días, entre otros.
Línea de Productos	Hatch	Comercializa prendas que se pueden usar antes, durante y después del embarazo.
Fabricación	Mi Ropa Premamá	Lo hace directamente en fábricas en París para disminuir los tiempos en procesos productivos.

#### D. Conclusiones generales:

1.- El producto debe tener un precio accesible, mismo que permita garantizar la calidad.

2.- Los procesos productivos deben ser eficientes de tal manera que no se pierda tiempo y dinero.

3.- Se debe considerar varios factores para el diseño de los productos, los mismos deben atenerse las condiciones en las que se puede encontrar el mercado y que podrían afectar la demanda.

#### ANEXO 6. Segmentación de Mercado objetivo

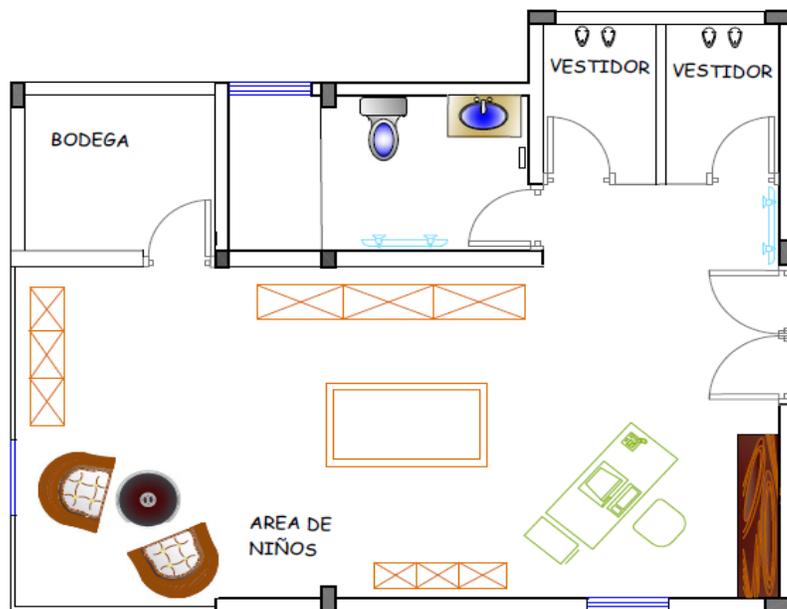
Descripción	Segmento
<b>1. Geográficas</b>	
1.1 País: Ecuador:	14'583.499 habitantes (INEC 2010)
1.2 Provincia: Pichincha	2'576.287 habitantes (INEC 2010)
1.3 Cantón: Quito	2'239.191 habitantes (INEC 2010)
<b>2. Demográficas</b>	
2.1 Género: Mujeres	1'150.380 (INEC 2010)
2.2 Edad: 15 a 49 años (edad reproductiva)	726.010 (INEC 2010)
2.3 Edad en la que la mayor parte de las mujeres tienen hijos: 30 – 34 años	208.179 (INEC 2010)
2.3 Nivel socio - económico	Media – alta y alta, 13.10% de la población (INEC 2010). 27271
<b>3. Psicográficas</b>	
3.1 Período en el que han adquirido la vestimenta	La mayor demanda existe en el segundo trimestre de embarazo (75% de las mujeres): 20453 personas
<b>4. Conductuales</b>	
4.1 Frecuencia de visita a la tienda.	El 46.4% de las mujeres visitaría la tienda cada dos o tres meses: 9490 personas.
<b>5. Análisis empresa</b>	

5.1 Mercado que la empresa atenderá	Del segmento escogido, la empresa atenderá aproximadamente al 23%: 2183 personas.
-------------------------------------	---

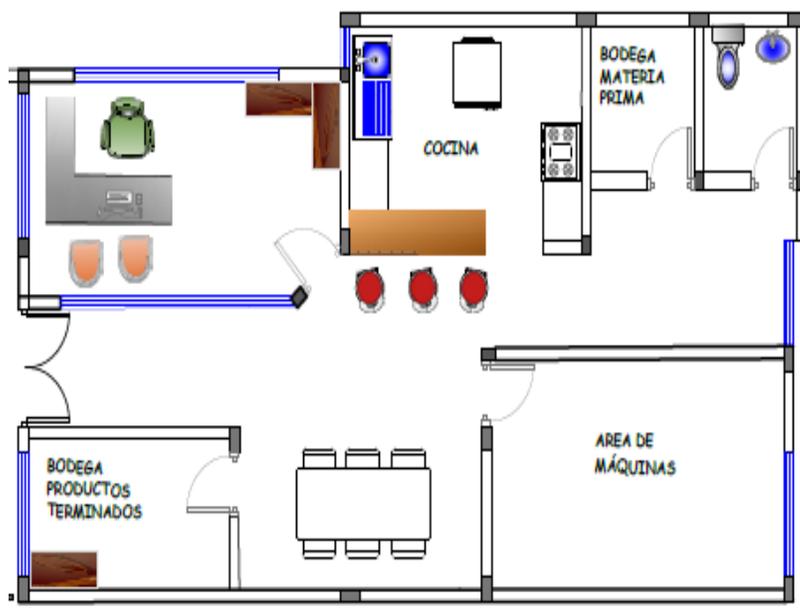
Nota: Los datos psicográficos y conductuales se obtuvieron de la investigación de mercados.

### ANEXO 7. Planos del local y fábrica

Local



Fábrica



## ANEXO 8. Flujograma de procesos

