



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DE
FABRICACIÓN DE PANTALONES ECOLÓGICOS

AUTOR

José Antonio Carrión Endara

AÑO

2017



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DE
FABRICACIÓN DE PANTALONES ECOLÓGICOS

Trabajo de Titulación presentado en conformidad con los requisitos
establecidos para optar por el Título de:

Ingeniero Comercial con mención en Administración de Empresas

Profesor Guía

Msc. Mario Castro

Autor

José Antonio Carrión Endara

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.”



Msc. Mario Patricio Castro Ortega

C.I.: 170648902 - 6

DECLARACIÓN DEL PROFESOR CORRECTOR

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




Econ.Msc. Edmundo Raúl Luna Benavides

C.C.: 040045055 - 7

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE

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



José Antonio Carrión Endara

C.I. 172533472 - 4

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a mis padres, a mi hermano, familia y amigos por guiarme para alcanzar la realización de este proyecto, a mi tutor de tesis por la guía durante esta etapa, a Ana María Aldás por toda su gran ayuda y apoyo, pero especialmente a Dios por darme la fortaleza durante cada instante de mi vida.

DEDICATORIA

A mis padres Verónica y Pablo lo más grande que tengo en la vida, a mi hermano Pablo que es mi ejemplo a seguir, a aquellos que se fueron, pero siguen en el corazón, a mi abuelito Adolfo que me está viendo desde el cielo, a toda mi familia y amigos, y también a esa persona especial que siempre estuvo ahí cuando más la necesite, tú sabes quién eres.

RESUMEN

El presente plan de negocios se centra en la creación de una empresa de fabricación de pantalones ecológicos. Este proyecto se lo ideó principalmente como una alternativa de reducción del impacto ecológico producido por la industria textil y también para brindar una opción innovadora para dicha industria en el Ecuador para así ser más competitivos. Los métodos utilizados para conocer gustos y preferencias del mercado objetivo fueron de tipo cuantitativo como encuestas y también cualitativo como entrevistas a expertos y focus group. Por medio de la investigación realizada se logró determinar que en Ecuador los jóvenes con conciencia ambiental sí estarían dispuestos a la adquisición de prendas de vestir elaboradas con tejidos ecológicos siempre y cuando la calidad de éstas sea comprobada y los beneficios ambientales sean evidentes. Por otra parte es importante no pasar por alto que mediante la evaluación financiera fue posible establecer que la implementación de la empresa presentada no solamente es rentable, sino también factible.

ABSTRACT

The present business plan focuses on the creation of an ecological pants manufacturing company. This project was mainly conceived as an alternative to reduce the ecological impact produced by the textile industry and also to provide an innovative option for this industry in Ecuador to be more competitive. The methods used to know the tastes and preferences of the target market were quantitative as surveys and also qualitative as expert interviews and focus group. Through the research carried out it was possible to determine that in Ecuador young people with environmental conscience would be willing to purchase clothing made from ecological fabrics as long as their quality is proven and the environmental benefits are evident. On the other hand it is important not to overlook that through financial evaluation it was possible to establish that the implementation of the company presented is not only profitable, but also feasible.

Índice

1. Capítulo I Introducción	1
1.1 Justificación	1
1.1.1 Objetivo General	2
1.1.2 Objetivos Específicos.....	2
2. Capítulo II Análisis de Entornos	3
2.1 Análisis del entorno externo.....	3
2.1.1 Entorno externo	3
2.1.2 Análisis de la industria (Porter)	7
2.1.3 Conclusiones del análisis interno y externo:	12
3. Capítulo III Análisis del cliente	14
3.1 Investigación cualitativa	14
3.1.1 Entrevista a expertos:	14
3.1.2 Focus group:.....	16
3.2 Investigación cuantitativa	18
3.2.1 Encuesta:.....	18
3.2.2 Conclusiones:	19
4. Capítulo IV Oportunidad de negocio	20
4.1 Descripción de la oportunidad de negocio encontrada	20
5. Capítulo V Plan de marketing	24
5.1 Estrategia general de marketing.....	24
5.1.1 Mercado objetivo.....	25
5.1.2 Propuesta de valor.....	28

5.2 Mezcla de Marketing.....	29
5.2.1 Producto:	29
5.2.2 Precio:.....	31
5.2.3 Plaza:.....	34
5.2.4 Promoción:.....	36
6. Capítulo VI Propuesta de filosofía y estructura organizacional	39
6.1 Misión, visión y objetivos de la organización	39
6.1.1 Misión:	39
6.1.2 Visión:	39
6.1.3 Objetivos de la organización:.....	40
6.2 Plan de operaciones	41
6.2.1 Tiempos y costos:	41
6.2.2 Secuencia:	43
6.2.3 Personal requerido:.....	44
6.2.4 Infraestructura requerida:.....	44
6.2.5 Conclusiones:	45
6.3 Estructura organizacional.....	46
6.3.1 Estructura legal:.....	46
6.3.2 Diseño organizacional – tipo de estructura:	46
6.3.3 Organigrama:.....	47
7. Capítulo VII Evaluación financiera	48
7.1 Proyección de ingresos, costos y gasto.....	48
7.1.1 Ingresos:	48
7.1.2 Costos:.....	48

7.1.3 Gastos:	49
7.1.4 Política de pago:	49
7.1.5 Política de cobro:	50
7.1.6 Manejo de inventarios:	50
7.2 Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital.....	50
7.2.1 Inversión inicial y capital de trabajo:	50
7.2.2 Estructura de capital:	51
7.3 Proyección de estado de resultados, situación financiera, flujo de efectivo y flujo de caja	51
7.3.1 Proyección del estado de resultados:	51
7.3.2 Proyección del estado de situación financiera:	52
7.3.3 Proyección del estado de flujo de efectivo:	53
7.3.4 Proyección del flujo de caja del proyecto:	53
7.4 Proyección del flujo de caja del inversionista, cálculo de la tasa de descuento y criterios de valoración	54
7.4.1 Proyección del flujo de caja del inversionista y criterios de valoración:	54
7.4.2 Cálculo de la tasa de descuento:	54
8. Capítulo VIII Conclusiones generales	55
9. Referencias	57
Anexos	64

Índice de Tablas

Tabla № 1: Segmentación Plan de Negocios Pantalones Ecológicos.....	28
Tabla № 2: Costo contable 1 jean ecológico.....	31
Tabla № 3: Costo contable 1 caja de jeans ecológicos.....	32
Tabla № 4: Resumen del costo contable	32
Tabla № 5: Resumen del costo económico.....	32
Tabla № 6: Proyección costo unitario jean ecológico.....	33
Tabla № 7: Costeo Plaza – Punto de venta	35
Tabla № 8: Presupuesto de Gastos de Instalación y Arriendo	36
Tabla № 9: Presupuesto de Gastos de Marketing.....	38
Tabla № 10: Proceso de producción pantalones ecológicos.....	42
Tabla № 11: Balance de personal – pantalones ecológicos.....	44
Tabla № 12: Infraestructura requerida – pantalones ecológicos	45
Tabla № 13: Presupuesto de ingresos proyectado	48
Tabla № 14: Proyección costo unitario jean ecológico.....	48
Tabla № 15: Determinación costo fijo y variable a través del costo económico.....	49
Tabla № 16: Presupuesto de gastos generales	49
Tabla № 17: Política de cuentas por pagar	49
Tabla № 18: Política de cuentas por cobrar	50
Tabla № 19: Política de inventarios.....	50
Tabla № 20: Inversión inicial y capital de trabajo	51
Tabla № 21: Deuda - Préstamo.....	51
Tabla № 22: Estado de resultados proyectado	52
Tabla № 23: Estado de situación financiera proyecto	52
Tabla № 24: Estado de flujo de efectivo.....	53
Tabla № 25: Flujo de caja del Proyecto	53
Tabla № 26: Flujo de caja del inversionista.....	54
Tabla № 27: Cálculo de la tasa de descuento.....	54

Índice de Figuras

Figura Nº 1: Logotipo de la empresa	30
Figura Nº 2: Estructura del canal de distribución.....	35
Figura Nº 3: Flujograma de TexEco	43
Figura Nº 4: Organigrama de TexEco	47

1. Capítulo I Introducción

1.1 Justificación

En la actualidad los productos amigables con el medio ambiente van ganando preferencia entre los consumidores, debido al aumento de la responsabilidad social y conciencia ambiental. Lo mencionado anteriormente se demuestra en la Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo 2015 en donde en Ecuador, en ese año, el uso de bicicleta como medio de transporte incrementó 2,44 puntos porcentuales en comparación con el año anterior; es decir en 2014 el 25,84% de los hogares usaba la bicicleta como medio de transporte, mientras que en 2015 la utilizaron el 28,28% (Ecuador en Cifras, 2015, pág. 27). Según la misma encuesta de los 23 millones de focos que se utilizaron en Ecuador en 2015 el 79,91% eran ahorradores los cuales se encontraban en el 90,78% de las viviendas del país (Ecuador en Cifras, [B], 2015, pág. 17).

La moda sustentable o eco fashion cada vez tiene un espacio mayor en las estanterías de las tiendas ya que se preocupa por el uso tanto de tejidos e hilos de materiales orgánicos o reciclados así como de maquinaria cuyo impacto ambiental sea menor. Por otra parte, tendencias como la clasificación de residuos, la cual fue realizada en 2015 por el 39,40% de hogares del país, el cerrar la llave de agua al lavar los platos o cepillarse los dientes las cuales se pusieron en práctica por el 89,41% ecuatorianos o reusar el agua lo cual fue realizado por el 41,48% de viviendas del Ecuador, es una clara evidencia de que la conciencia ambiental es cada vez mayor (Ecuador en Cifras, [C], 2015, págs. 10-20). Es por este motivo que los pantalones ecológicos constituyen una idea innovadora al presentar una propuesta nueva de una prenda de vestir de uso diario fabricada a través de material reciclado que ayuda al planeta al adaptarse a las tendencias de cuidado ambiental de hoy en día.

1.1.1 Objetivo General

Desarrollar un plan de negocios para la implementación de una empresa productora y distribuidora de pantalones ecológicos para reducir el impacto ambiental que es producido por la industria textil.

1.1.2 Objetivos Específicos

- Identificar los factores del macro entorno y micro entorno de la empresa para lograr una mayor comprensión tanto de la industria como del negocio buscando aprovechar las oportunidades y neutralizar las amenazas que afecten a la organización
- Reconocer por medio de una investigación de mercados gustos, preferencias y tendencias de consumo del mercado objetivo al que se dirige el proyecto para de esta manera entender sus necesidades y poder satisfacerlas.
- Establecer si la oportunidad de negocio posee elementos diferenciadores que sean rentables para la empresa tomando en consideración las investigaciones previamente realizadas.
- Definir un mix de marketing (plaza, precio, producto y promoción) adecuado a base del segmento de mercado al que se dirige el proyecto para de esta manera poder satisfacer al cliente.
- Determinar mediante una evaluación financiera si es rentable poner en marcha el proyecto.

2. Capítulo II Análisis de Entornos

2.1 Análisis del entorno externo

2.1.1 Entorno externo

Entorno político: Legislación tributaria: según el artículo 10 de la Ley de Régimen Tributario del Ecuador (Servicio Nacional de Rentas Internas, 2015, pág.15) las empresas que usen maquinaria amigable con el medio ambiente pueden deducir la depreciación de ésta en un 100% adicional. Por otra parte según el artículo 9.1 de la misma Ley (Servicio Nacional de Rentas Internas, [B], 2015, pág. 14) para inversiones nuevas y productivas fuera de las jurisdicciones urbanas del Cantón Quito o Cantón Guayaquil el pago del impuesto a la renta será exonerado durante 5 años. Ambas medidas favorecen al proyecto por lo que se considera una **Oportunidad**. Incentivos a la industria textil: el gobierno se ha preocupado por el sector textil para mejorar la eficiencia y productividad del mismo con la creación del Centro de Fomento Productivo Textil y de Confecciones ubicado en el cantón Antonio Ante en Imbabura (Ministerio de Industrias y Productividad, 2012). En dicho proyecto público – privado el gobierno ayudó con el 53% de la inversión total de USD 2,6 millones, aproximadamente USD 1,4 millones (Ministerio de Industrias y Productividad, [B], 2012). También ha habido apoyo por parte de Pro Ecuador, como lo muestra el informe de rendición de cuentas de 2015, en ferias de negocios internacionales como Colombiatex 2014, Colombia Moda 2014 y la Feria Magic Show en Las Vegas (Pro Ecuador, 2015). Además en 2015 Ecuador siguió con su participación en las dos primeras ferias mencionadas anteriormente desarrolladas en los meses de enero y julio respectivamente (Pro Ecuador, 2016). Los incentivos presentados anteriormente representan una **Oportunidad**.

Entorno económico: Comportamiento de la industria: los pantalones ecológicos se encuentran dentro de la industria manufacturera, identificada con la letra C, la cual en un período de análisis de 10 años comprendido entre 2005 a 2015 ha tenido un crecimiento promedio del 4,58%, como se puede observar en el Anexo A, según datos extraídos de la publicación No. 28 de las cuentas nacionales del Banco Central del Ecuador (Banco Central del Ecuador, 2016). Centrándose en el sector textil (C1410.02) y del cuero (C1410.01) propiamente se aprecia que en

el mismo período de análisis ambos sectores, los cuales representan un 7% de la industria manufacturera, experimentaron un crecimiento promedio de 1,53% a lo largo de los 10 años de análisis pero en el 2012 hubo un decrecimiento de 7,67% y en el año 2015 también dichos sectores sufrieron una caída de 1,12% en comparación con 2014 según el Boletín Anuario No.38 (Banco Central del Ecuador, [B], 2016) por lo que esto constituye una **Amenaza**. Inflación: mide el cambio porcentual en los precios y en Ecuador, en un período de análisis de 11 años comprendido entre 2004 a 2015, la misma tuvo un promedio de 4,02% como se refleja en el Anexo B (Banco Central del Ecuador, 2016). Al analizar la tasa de crecimiento de la inflación en el mismo período se aprecia que ésta ha crecido en un 73,33%, es decir prácticamente se ha triplicado pasando de 1,95% en 2004 a 3,38% en 2015 (Banco Central del Ecuador, [B], 2016). Comparando a Ecuador con países vecinos como Colombia, Perú y Venezuela se obtiene que el primer país cerró el año 2015 con una inflación de 6,77% (Banco Central de Colombia, 2016, pág.10), el segundo con 4,17% (Banco Central de Reserva del Perú, 2016, pág. 119) y el tercero con 180,7% (Banco Central de Venezuela, 2016, pág.3) en contraste con el 3,38% de Ecuador (Banco Central del Ecuador, [C], 2016). Al contrastar a Ecuador con otros países es posible observar que, aunque la inflación en 11 años prácticamente se triplicó, la misma sigue siendo más baja que otras de la región por lo que esto se considera una **Oportunidad**. Riesgo País: indica qué tan riesgoso es realizar inversiones en un determinado país. Para saber si es riesgoso o no invertir en Ecuador se comparó al país con otros de la región. El 12/08/2016 Ecuador registró un riesgo país de 882 mientras que el 12/09/2016 fue de 863 (Banco Central del Ecuador, 2016). En el mismo período Colombia al inicio tuvo un riesgo país de 234 y terminó con 230, Perú inició con 177 y terminó con 166 y finalmente Venezuela empezó con 2646 y terminó con 2439 (Ámbito, 2016). Como puede apreciarse, en Ecuador el riesgo país en comparación con Colombia y Perú es muy elevado, Anexo C, por lo que esto constituye una **Amenaza**. Regulaciones al comercio exterior: en el Ecuador existen barreras arancelarias a las importaciones las cuales son mencionadas en el Arancel Nacional de Importaciones del Ecuador. Productos como prendas de vestir y para ser más específicos los pantalones de algodón de tejidos tipo

mezclilla o denim, cuya subpartida arancelaria NANDINA es 6203.42.10, tienen tarifa arancelaria mixta que consiste en un 10% + 5,5 USD por kg (Servicio Nacional de Aduanas del Ecuador, 2013, pág. 246). Esta regulación favorece a la industria nacional ya que las prendas de vestir importadas tienen barreras de tipo arancelario por esto se considera una **Oportunidad**. Exportaciones e importaciones de la industria: Las importaciones en miles de dólares FOB de Ecuador en el período de 2005 a 2015, según el Boletín Anuario No. 38, han tenido un crecimiento promedio de 9,67%, Anexo D, y centrándose en las de vestuario y otras confecciones textiles, C1410.02, se identifica que en el mismo período han tenido un crecimiento promedio de 12,44% pasando de USD 138 064,00 en 2005 a USD 282 360,00 en miles de dólares FOB (Banco Central del Ecuador, [C], 2016). Como incrementaron las importaciones para la industria nacional esto constituye una **Amenaza**. Por otra parte al hablar de las exportaciones, entre los años de 2005 a 2015 hubo un crecimiento promedio de 8,32%, reflejadas en el Anexo E, pero centrándose netamente en las de prendas de vestir, C1410.02, en estos mismos años la tasa de crecimiento promedio del período fue de -0,78%, es decir negativa, pasando de USD 27 760,00 en 2005 a USD 21 632,00 miles de dólares FOB en 2015 (Banco Central del Ecuador, [D], 2016). Además las exportaciones de prendas de vestir en el 2015 ocuparon solamente el 0,1056% del total de exportaciones por lo que esto constituye para la industria una **Amenaza**.

Entorno social: Tendencias ambientales: la organización de conservación de la naturaleza WWF, según su último Informe Planeta Vivo de 2014, recalca un aumento de la conciencia ambiental en países como Dinamarca donde por medio de energía eólica en 2013 se cubrió el 57,4% de energía eléctrica, incremento en 10% de la biodiversidad en países de ingresos altos, aumento de prácticas eficientes de cultivo de caña de azúcar en Australia para ayudar a preservar el arrecife de la Gran Barrera, iniciativas de ecoturismo en Ruanda y Uganda para incrementar la población de gorilas de montaña y la unión de actualmente 200 ciudades alrededor del mundo para apagar la luz en la conocida Hora del Planeta a ser realizada el 19 de marzo (WWF, 2014 (WWF , 2014), págs. 10-31). Según la Encuesta de Información Ambiental Económica en Empresas 2014 dentro de

la industria manufacturera el 74,94% de las empresas no realizaron tratamiento de aguas residuales. (Instituto Nacional de Estadística y Censos, 2015, pág. 16). Por otra parte dentro de la misma industria solamente el 17,47% de las empresas destinaron gastos para cuidar al aire, clima y capa de ozono, solo el 0,86% de organizaciones utilizó algún tipo de energía renovable y el 30,92% de instituciones en el 2014 utilizó materias primas y/o insumos ecológicos (Instituto Nacional de Estadística y Censos, [B], 2015, págs. 18-20). En cuanto al gobierno a través del Ministerio del Ambiente por medio del Programa Nacional para la Gestión Integral de Desechos Sólidos (MAE- PNGIDS) y al impuesto redimible a las botellas PET de USD 0,02 ,establecido en 2012, se obtuvo resultados favorables en 2014 con la recuperación de 1 953 millones de botellas (Ministerio del Ambiente, 2015). Las empresas en el país todavía no tienen una fuerte conciencia ambiental pero el reciclaje de botellas PET ha incrementado considerablemente en los últimos años por lo que esto es una **Oportunidad**.

Demografía del entorno: Ecuador actualmente tiene 16 596 659 habitantes los cuales, según la Encuesta de Estratificación del Nivel Socioeconómico, se dividen en cinco estratos sociales donde en el A está el 1,9% de la población, B con 11,2% C con 22,8%, D con 49,3% y E con 14,9% (Instituto Nacional de Estadística y Censos, 2010). El país debido a sus recursos naturales ofrece variedad de textiles como algodón, poliéster, nylon, lana, seda, tejidos orgánicos, entre otros (Pro Ecuador, 2015). El estrato socioeconómico para adquirir el producto corresponde a los tres primeros los cuales representan el 35,9% de la población y las variedades que se ofrecen de materia prima favorecen al proyecto por lo que esto se considera como una **Oportunidad**.

Tendencias de consumo: según la Encuesta Nacional de Ingresos y Gastos de los Hogares Urbanos y Rurales realizada a 40 932 hogares del país entre 2011 y 2012, se obtuvo como resultado que las personas destinan el 7,9% de su ingreso para el gasto de consumo en prendas de vestir y calzado, en contraste con lo que destinan para otros aspectos como salud y educación que corresponde al 7,5% y 4,4% respectivamente. (Ecuador en Cifras, 2013, pág. 27). Se distingue una participación mayor del gasto para el consumo en prendas de vestir que para salud y educación lo que puede considerarse como una **Oportunidad**.

Entorno tecnológico: Acceso tecnológico y conectividad: según la Encuesta Nacional de Ingresos y Gastos de los Hogares Urbanos y Rurales 2011 – 2012 el 84,6% de viviendas tiene teléfono celular activado y el 28,5% posee una computadora o más (Ecuador en Cifras, 2013, [B], pág. 19). En Ecuador el analfabetismo digital se redujo de 29,2% en 2010 a 14,4% en 2014, es decir prácticamente el 50%, además de que en el mismo año el 51,4% de la población utilizó TIC y el 46,4% tuvo acceso a internet (Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información, 2015 págs. 4-6). Estos factores son elevados por lo que las personas pueden usarlos para enterarse más rápidamente de nuevos productos lanzados al mercado lo que representa una **Oportunidad**.

Disponibilidad tecnológica: la elaboración de textiles a base de filamentos ecológicos requiere un proceso altamente técnico para pasar de chips de poliéster deshidratados a filamentos de tela de jean (60% algodón y 40% de poliéster reciclado) para lo cual Enkador decidió invertir una cantidad de 15 millones de dólares. (Revista Líderes, 2015). Considerando la inversión tecnológica y que dicha empresa constituye la única en el Ecuador que produce este tipo de telas ecológicas (Ministerio de Industrias y Productividad, 2015) debido al grado de tecnología necesario se puede decir que actualmente no existe la disponibilidad requerida por otras empresas para la elaboración de este tipo de textiles ecológicos lo cual representa para la industria una **Amenaza**.

2.1.2 Análisis de la industria (Porter)

Según la Clasificación Nacional de Actividades Económicas 4.0 el sector textil se encuentra en la industria manufacturera, clasificada dentro de la letra C donde la empresa TexEco corresponde a la clasificación C1410.02 la misma que hace referencia a la fabricación de prendas de vestir tejidas, de punto y ganchillo, de telas no tejidas, entre otras para hombres, mujeres, niños y bebés (Instituto Nacional de Estadística y Censos, 2012, pág. 37).

Amenaza de ingreso de nuevos competidores (media): Diferenciación del producto: según el Análisis sectorial de Textiles y Confecciones el sector textil presenta un estancamiento por falta de innovación en sus diseños, marcas y uso

de tecnología por lo que las importaciones han incrementado dando lugar a la preferencia de estos productos (Pro Ecuador, 2013, pág. 2). Con base en esto se puede establecer que dentro de la industria textil ecuatoriana no existe la suficiente diferenciación en diseño de productos lo que constituye para la industria una **Amenaza**. Economías de escala: en Ecuador por medio del Índice de Volumen Industrial (IVI), el cual mide las variaciones en la producción de los bienes manufacturados dentro del país (Ecuador en Cifras, 2015, pág.1), se ve que dentro de los tejidos de punto o ganchillo y prendas de vestir su elaboración ha incrementado, pues la producción de este sector en febrero de 2015 se ubicó en 109,09 en el IVI y para el mismo mes en 2016 fue de 149,95. Aunque en algunos meses haya decrecido el IVI su tasa de crecimiento promedio en el período analizado fue de 4,09% (Ecuador en Cifras, 2016). La producción del sector textil, C1410.02, incrementó el año pasado por lo que la capacidad operativa de las empresas fue utilizada de forma más eficiente para así llegar a economías de escala lo que se considera para la industria una **Oportunidad**. Curva de aprendizaje: desde la época de la cultura inca la actividad textil se desarrolló en el país e inclusive en la Real Audiencia de Quito (Pro Ecuador, 2013, [B], pág. 2). Se identifica que en el sector textil existen empresas que ya llevan un largo período en el mercado por lo que para que los nuevos competidores puedan igualar a éstas tendrá que pasar algún tiempo lo que se considera para la industria como una **Oportunidad**. Requisitos legales: En Ecuador desde 2014 con el plan para la Constitución electrónica de compañías, el tiempo de tramitología se redujo de 60 días a 6 horas siendo necesario solo el registro en la Superintendencia de Compañías y Seguros, el pago del notario ,el pago del registro mercantil y la obtención de certificado INEN para el etiquetado de prendas de vestir además de la reducción del monto de constitución que estaba en el rango de USD 1000 a USD 3000 pasando a USD 140 – USD 200 (Ministerio Coordinador de Empleo, Producción y Competitividad, 2014). La tramitología más eficiente facilita el ingreso de nuevos competidores lo que es una **Amenaza**. Inversión Requerida: considerando los activos no corrientes de 96 empresas, entre los que se encuentra activos fijos e intangibles, la inversión promedio requerida para la industria textil (C1410.02) es de USD 628 684,50

(Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, 2015) lo que dificulta la entrada de nuevos competidores pudiendo considerarse una **Oportunidad**. Existen algunas barreras para el ingreso a esta industria pero como no son excesivas ni tampoco hay productos tan diferenciados en la industria nacional se puede decir que la amenaza de ingreso de nuevos competidores es **MEDIA**.

Intensidad de rivalidad entre los competidores existentes (alta): Crecimiento de la industria: el sector textil (C1410.02) y del cuero (C1410.01) como ya se mencionó, conjuntamente representan un 7% de la industria manufacturera del Ecuador y en el período de 2005 a 2015 creció en promedio 1,53% e incluso llegó a decrecer en el 2012 en 7,67 puntos porcentuales y una caída de 1,12% en 2015 (Banco Central del Ecuador, [E], 2016). Los textiles y confecciones son considerados una industria madura por lo que el crecimiento ya no ha sido tan grande lo cual constituye una **Amenaza**. Número de competidores y equilibrio de la industria: según el CIIU 4.0 en el año 2015 dentro de la clasificación C1410.02, correspondiente a la fabricación de prendas de vestir de telas tejidas, de punto, ganchillo y no tejidas, se registró un total de 96 empresas. Las que lideran la industria son Empresas Pinto S.A. con un total de ventas de USD 24 905 806,03 (13,25% del mercado) en contraste con las ventas de USD 187 854 439,43 las cuales corresponden al total de las 96 empresas (Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, [B], 2015). La organización que le sigue es Confecciones Recreativas Fibran Cia. Ltda. la cual tuvo un total de ventas de USD 20 635 584,64 (10,98% del mercado) y en tercer lugar se encuentra Pasamanería S.A. la cual reportó ventas de USD 14 487 527,85 correspondientes al 7,71% del mercado (Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, [C], 2015). Las tres empresas mencionadas tienen el 31,94% de participación mercado y considerando que en el sector se encuentran varias empresas competidoras esto sería considerado una **Amenaza**. Tomando en cuenta el análisis la rivalidad entre competidores existentes y el gran número de empresas esta fuerza es **ALTA**.

Amenaza de productos sustitutos (media): el sustituto de prendas de vestir de telas tejidas, de punto, ganchillo y no tejidas son las prendas de cuero mismas que se encuentran dentro del CIIU 4.0 en la clasificación C1410.01 la cual hace

referencia a la fabricación de prendas de vestir de cuero o cuero regenerado, incluidos accesorios de trabajo de cuero (Instituto Nacional de Estadística y Censos, 2012, [B], pág. 37). Crecimiento de la industria: como se mencionó en el análisis dentro de la industria manufacturera tanto el sector textil como del cuero en el período de 2005 a 2015 tuvieron un crecimiento mínimo correspondiente a 1,53% lo que constituye en la industria una **Amenaza**. Número de empresas y equilibrio de la industria: en 2015 según el CIIU 4.0 dentro de la clasificación C1410.01 se encontraron 33 empresas entre las que lideran el mercado son Royaltex S.A. con USD 18 602 615,13 (40,31% del mercado), Confecciones Pazmiño Castillo Cia. Ltda. con USD 3 710 144,36 (8,03% del mercado) y Dagatova Fashion Cia. Ltda. con USD 3 676 019,16 correspondiente al 7,96% del mercado (Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, [D], 2015). Las tres empresas lideran el mercado con un total de 56,31% por lo que sí existen empresas que fabriquen productos sustitutos y con una alta participación lo que representa para la industria textil una **Amenaza**. Como no existen otros pantalones con tejidos ecológicos en el país pero si hay otras opciones de prendas de vestir en el mercado esta es una fuerza **MEDIA**.

Poder de negociación de los proveedores (alto): los proveedores textiles en el Ecuador para la fabricación de pantalones se encuentran según el CIIU 4.0 dentro de la letra C en la clasificación C1311.02 que corresponde a hilatura y fabricación de hilado e hilos para tejedura o costura, comercio, procesamiento posterior, texturización, retorcido, plegado, cableado y remojo de hilaturas (Instituto Nacional de Estadística y Censos, 2012, [C], pág. 34). Ventas de la industria: las empresas dentro de esta clasificación suman un total de 19 organizaciones las cuales conjuntamente registraron ventas en el 2015 de USD 149 856 008,36 (Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, [E], 2015) lo que al haber varios proveedores en la industria constituye una **Oportunidad**. Número de empresas: dentro de la fabricación de hilado e hilos para tejedura destacan 5 empresas que tienen el 65,02% de participación de mercado. Encabezando dicha lista se encuentra Enkador con ventas de USD 34 910 466,14 (23,29% del mercado), Delltex Industrial S.A. con USD 23 864 117,55 (15,92% del mercado), S.J. Jersey Ecuatoriano C.A. con USD 16 284 380,72

(10,86% del mercado), Hiltexpoy S.A. con USD 11 607 117,30 (7,74% del mercado) y finalmente Industria Piolera Ponte Selva S.A. con USD 10 780 032,66 correspondiente al 7,19% de participación de mercado (Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, [F], 2015). La empresa Enkador, la cual posee prácticamente la cuarta parte del total de la participación de mercado es el proveedor para el proyecto de pantalones ecológicos ya que a pesar de haber otras 19 empresas en el sector dicha organización es la única en el país que actualmente produce tela a base de botellas PET por lo que su poder de negociación es alto lo que se ve traducido en una **Amenaza**. Se puede decir que el poder de negociación de los proveedores es **ALTO**.

Poder de negociación de los compradores (alto): Empresas e intermediarios: dentro de la industria existen empresas que proveen overoles, pantalones, entre otras prendas de vestir para empresas de tipo industrial así como también cadenas de ropa las cuales tiene la función de intermediarios. Según el CIU 4.0 las primeras empresas estarían dentro de la clasificación G4641.21 que hace referencia a venta al por mayor de prendas de vestir, incluidas prendas (ropa) deportiva entre las cuales se encuentran 314 organizaciones donde lidera Superdeporte S.A. con ventas en 2015 de USD 183 422 565 (36,00% del mercado), seguida de Pat Primo Ecuador Comercializadora S.A. con ventas de USD 37 518 452 (7,36% del mercado) y en tercer lugar Quimoda S.A con ventas de USD 17 711 901,2 correspondientes a 3,47% del mercado (Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, [G], 2015). Los intermediarios estarían dentro de la clasificación G4782.00 la cual hace referencia a la venta al por menor de productos textiles, prendas de vestir y calzado en puestos de venta y mercados en donde se encuentran 32 empresas de las cuales Modas Internacionales Textimoda S.A. lidera con ventas en 2015 de USD 12 380 584,7 (41,53% del mercado), seguida de Milene S.A. con ventas de USD 4 007 319,68 (13,44% del mercado) y en tercer lugar Almacenes Banda Junior con ventas de USD 3 643 527,14 correspondientes al 12,22% del mercado (Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, [H], 2015). La participación de mercado mayoritaria tanto de empresas como intermediarios se concentra en pocas organizaciones por lo que las más fuertes poseen un alto poder de negociación

lo que representa una **Amenaza**. Consumidores finales: los pantalones ecológicos tienen como compradores a consumidores finales. En Ecuador la población actual es de 16 596 659 habitantes (Instituto Nacional de Estadística y Censos, 2016) los cuales, según la Encuesta de Estratificación del Nivel Socioeconómico, se dividen en cinco estratos sociales donde los consumidores finales se encuentran dentro de los tres primeros estratos sociales que corresponden al 35,9% de la población total. Estos consumidores al tener un mayor poder adquisitivo tienen mayor acceso a la información por lo que pueden comparar de manera más exhaustiva los productos y buscar más opciones, lo que se traduce como una **Amenaza**. Considerando lo presentado se puede decir que el poder de negociación de los compradores es **ALTO**.

2.1.3 Conclusiones del análisis interno y externo:

- Dentro del entorno político un factor que favorece al proyecto es la legislación tributaria referente a la exoneración por cinco años del impuesto a la renta al ubicar la empresa fuera del Cantón Quito y la deducción adicional del 100% del gasto de depreciación de maquinaria amigable con el medio ambiente (Servicio Nacional de Rentas Internas, 2015, pág. 14-15) ya que al ser una empresa nueva dichos incentivos representarán un gran ahorro a la vez que ayudarán al medio ambiente.
- Dentro del entorno económico un factor decisivo es el bajo crecimiento promedio de exportaciones de prendas de vestir equivalente a -0,78% de 2005 a 2015 y el aumento de importaciones de dicho producto de 12,44% en el mismo período (Banco Central del Ecuador, [E], 2016) por lo que las prendas extranjeras se prefieren por sobre las nacionales.
- Dentro del factor social las tendencias ambientales como el uso de aparatos electrodomésticos ahorradores de energía en Ecuador en 2015 fue realizado por el 20,39% de hogares (Ecuador en Cifras, [B], 2015, págs. 17) o también la iniciativa mundial de la Hora del Planeta a la cual se han sumado ya 200 ciudades (WWF, [B], 2014, págs. 10-31) nos enseñan que la conciencia ambiental indudablemente ha aumentado y cada vez tiene mayor aceptación lo que ayuda al proyecto planteado.

- El acceso a tecnología en el país para la producción de hilos ecológicos todavía es escasa, Enkador es la única empresa que los fabrica (Ministerio de Industrias y Productividad, [B], 2015) lo que constituye un factor crítico para el proyecto al ser el único proveedor de dicho producto.
- Dentro de la amenaza de nuevos competidores el factor en el que falla la industria es que los productos textiles no poseen una diferenciación característica (Pro Ecuador, [B], 2013, pág. 2) lo que ha producido que la importación de prendas de vestir incremente y la exportación de las mismas disminuya afectando considerablemente a este sector.
- La rivalidad entre competidores de la industria textil es elevada ya que se registra 96 empresas dedicadas a la elaboración de prendas de vestir (Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, [F], 2015) donde para tener éxito en la misma se requiere de un producto diferenciado.
- Los productos sustitutos son cruciales ya que dentro del sector del cuero existen 33 empresas que crean prendas de este material (Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, [G], 2015) por lo que para que los clientes elijan a los pantalones ecológicos por sobre los de la competencia la oferta debe ser diversa e innovadora.
- Considerando que Enkador es la única empresa en el Ecuador que produce la tela a base de botellas PET (Ministerio de Industrias y Productividad, [C], 2015) su poder de negociación es muy elevado por lo que es recomendable mantener buenas relaciones con la organización.
- El poder de negociación de los compradores es elevado debido a que tres empresas lideran la venta de prendas de vestir al por mayor con 46,83% del mercado y otras tres la venta de prendas de vestir al por menor con 67,19% del mercado (Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, [I], 2015) por lo que se requieren precios competitivos que reflejen el valor agregado del producto para destacar y ser elegidos.

Para el resumen del análisis PEST y de las fuerzas de Porter ver Anexos F – J, para la matriz EFE (Evaluación de factores externos) ver Anexo K.

3. Capítulo III Análisis del cliente

3.1 Investigación cualitativa

3.1.1 Entrevista a expertos: Hair, Bush y Ortinau en su libro Investigación de mercados en un ambiente de información digital (2010) definen a la entrevista a expertos, también llamada exhaustiva o uno-a-uno, como una técnica donde un entrevistador formula preguntas semiestructuradas de sondeo al entrevistado, puede desarrollarse de manera presencial o telefónica.

Entrevista 1 – Enkador: La entrevista realizada al Ing. Andrés Cruz, jefe de división de material reciclado, con duración de 31 minutos y 19 segundos el día 16 de septiembre de 2016 a las 11:00 en las instalaciones de Enkador refleja que una gran amenaza actualmente en la industria textil del Ecuador es el ingreso de productos textiles e hilos básicos de China, India e Indonesia los cuales tienen un precio inferior al producto nacional. El gran reto de Enkador como empresa es el abastecimiento de botellas de tereftalato de polietileno o también llamadas PET, 1500 toneladas al mes, ya que la oferta de la industria del reciclaje es inferior a la demanda por lo que la compañía ha decidido utilizar una estrategia de venta inversa o búsqueda del proveedor y fidelización del éste.

No solo la oferta limitada afecta a la industria del reciclaje sino también el contrabando de plásticos desde Colombia y Perú en donde en el primer país la tonelada de botella PET se encuentra en \$300 en contraste con el precio de \$560 en el Ecuador. El incentivo más grande del gobierno para la misma industria es la creación del impuesto redimible de \$0,02 por botella plástica el cual, según estimaciones del Ing. Cruz, ha ayudado a incrementar en los últimos años el reciclaje de manera considerable al pasar de un 40% a un 85% a nivel nacional por lo que según el mismo experto el reciclaje en el país continuará creciendo.

La competencia de la industria es alta pero la compañía apostó a la innovación como factor diferenciador al crear el primer hilo 100% reciclado en el país y en América Latina con mayor durabilidad y desempeño. Para la creación de un jean se requieren 40 botellas PET y los beneficios del uso de la línea LOVECO, hilo 100% reciclado, son múltiples como menor contaminación, mayor conciencia ambiental y mayor generación de empleo, 3500 familias aproximadamente.

Entrevista 2 – Pazmiño Castillo: La entrevista realizada al Ing. Freddy Pazmiño, fundador de la empresa, con duración de 31 minutos y 14 segundos el día 17 de septiembre de 2016 a las 9:00 en las instalaciones de Pazmiño Castillo en el sector el Condado reflejó que el país en lo referente al ámbito textil todavía no puede competir con vecinos como Colombia o Perú o inclusive otros países como China a pesar de las restricciones impuestas para proteger a la industria nacional. Los incentivos a la industria textil han sido escasos por parte del gobierno según el Ing. Pazmiño ya que algunas materias primas tienen salvaguardias del 5%, insumos importados gravados con un arancel del 20% e inclusive la energía eléctrica se incrementó para este tipo de empresas en un 12%. El experto recomendó para tener éxito al confeccionar prendas de vestir investigar el mercado y lo que desea, además él intentaría confeccionar prendas de vestir con tejidos ecológicos solo si dicho mercado lo solicita.

Según Freddy Pazmiño los jóvenes y especialmente las mujeres son las que más compran prendas de vestir considerando la moda. Según él, la industria textil nacional se encuentra atrasada y no ofrece telas de calidad e innovadoras además de la falta de apoyo y capacitación a los obreros por parte del gobierno nacional. El Ing. Pazmiño para evitar que sus trabajadores se acostumbren a la confección de solo una prenda, constantemente cambia los diseños para así impulsar que las destrezas de los mismos se desarrollen día a día. Según el experto lo que busca el cliente en el mercado es calidad, diferenciación clara y valor agregado con nuevas telas y diseños. Entre los principales clientes de la compañía se encuentran Almacenes de Prati, Etafashion, Megamaxi y RM.

Para tener éxito en esta industria no se requieren solo telas y productos innovadores sino también entender qué es lo que busca el cliente y satisfacerlo a base de un producto de calidad y a precio competitivo. Según el Ing. Pazmiño las empresas nacionales pueden competir con cadenas internacionales innovando constantemente y dejando de fabricar productos básicos.

Entrevista 3 – Pintex: La entrevista realizada a la Ing. Carol Ochoa Armas, coordinadora corporativa, con duración de 20 minutos y 22 segundos el día 27 de septiembre de 2016 a las 16:00 en las instalaciones de Tejidos Pintex en el

sector San Carlos refleja que la industria textil ha sido afectada por la baja de precios del petróleo, aumento de importaciones del Asia, falta de controles rigurosos para evitar contrabando de textiles, susceptibilidad al ingreso de sustitutos de bajo precio, altos costos de la mano de obra laboral y en sí la transformación de la industria textil del Ecuador en un commodity al no ofrecer productos textiles muy diferenciados. Según la experta las últimas tendencias que se han visto en la industria mencionada son telas con antibacterial, material con filtro UV, con colores fluorescentes y otras con huella ecológica o recicladas.

Según la Ing. Armas para que una línea de pantalones ecológicos sea aceptada en el país, se debe dirigir a un nicho de mercado con responsabilidad social, mayor poder adquisitivo, que busque distinción al utilizar productos con sello verde y que siga tendencias de moda. La Ing. Ochoa mencionó que el precio de tela, elaborado por Pintex con el hilo Loveco, de 1m por 1,55m se encuentra en el rango de \$4,00 a \$5,00. Entre los principales beneficios de dicho hilo se encuentran superior resistencia, mayor durabilidad, menor degradación y brillo característico propio del filamento. Al confeccionar telas con Loveco éstas son repelentes al agua y con memoria, es decir no se arrugan como otro tipo de textiles y vuelven a su estado natural. La recomendación de la experta para desarrollar prendas de vestir es usar una concentración máxima de Loveco de 40% ya que si dicha composición resultase ser mayor sería una tela no trabajable, dura y carrasposa al contacto con la piel e inclusive podría provocar mayor sudoración por lo que sugiere combinarla con algodón para que la tela sea completamente trabajable y moldeable. La experta manifestó que es posible el desarrollo de prendas de vestir con Loveco siempre y cuando se consiga una combinación precisa entre el hilo mencionado y otros materiales para hacer más suave a la tela de confección.

3.1.2 Focus group: Según el texto Investigación de mercados en un ambiente de información digital de Hair, Bush y Ortinau (2010) el focus group, también conocido como grupo de enfoque, consiste en una reunión guiada por un moderador en donde se desarrolla una discusión espontánea entre los participantes tanto para la extracción de información sobre lo que piensan las personas del tema presentado así como para la toma de decisiones.

El focus group, con duración de 36 minutos y 12 segundos, realizado el día 24 de septiembre de 2016 a las 18:00 en una vivienda particular ubicada en el sector Pinar Alto tuvo como integrantes a Angie Reinoso de 23 años, Joselyn Chérrez de 23 años, Yamilia Jijón de 30 años, Margarita Freire de 31 años, Fabián Espín de 30 años, Andrés Augusto Yari de 23 años y Frank Rojas de 23 años. Los temas que se trataron en el focus group fueron atributos preferidos al momento de compra, marcas y colores preferidos, estrategias para ingresar el producto al mercado ecuatoriano, disponibilidad de compra, precios y diseños.

Para los participantes lo más importante al comprar es la comodidad ya que si el jean no se adapta al cuerpo y su textura no es cómoda al contacto con la piel no lo comprarían. Otro atributo importante fue la calidad del jean y que, conforme pasa el tiempo, no se desgaste en exceso. Al preguntar a los integrantes sobre sus marcas preferidas de jeans la mayoría mencionó marcas extranjeras como Levi's o Lee y solamente uno de ellos nombró a la marca ecuatoriana Navigare en contraste con las otras respuestas. Una de las participantes indicó que realmente no conocía a las marcas de jeans ecuatorianas ni su oferta de productos. Por otra parte los colores preferidos por los hombres fueron tonalidades más oscuras como negro, concho de vino, azul marino o gris mientras que las mujeres prefirieron el color azul oscuro pero de igual manera hicieron referencia a tonalidades más claras como beige, blanco, rosado o coral.

Al preguntar a los invitados si previamente habían escuchado sobre prendas de vestir confeccionadas con tejidos ecológicos respondieron en su mayoría que no, solamente uno de ellos dijo que en un documental en la televisión había tenido la oportunidad de ver tejidos de dicho tipo. Por otra parte dos de las cuatro mujeres participantes dijeron haber visto en desfiles de moda vestidos confeccionados con botellas plásticas no procesadas pero en sí no habían escuchado antes de tejidos ecológicos. Al consultar a los miembros del focus group sobre qué atributo debería tener el pantalón del proyecto planteado para ser superior al de la competencia mencionaron en su mayoría los hombres que sería importante mayor duración, menor planchado y cuidado de la tela, en cambio las mujeres prefirieron que no sea rígida la tela para que se adapte a su cuerpo y de esta manera favorezca a su silueta.

El corte de pantalón preferido por las mujeres fue el slim fit o corte entubado mientras que en los hombres se prefirió el corte recto o straight cut pero también un slim fit no tan ajustado. Según las respuestas proporcionadas las participantes siguen las últimas tendencias en moda como jeans rasgados, estampados y también con accesorios como pedrería o brillo. Al mencionar posibles estrategias para el ingreso en el mercado ecuatoriano se sugirió planes de marketing enfocados en la conciencia ambiental mostrando parte del proceso productivo desde la recolección de botellas, promoción y publicidad por medios digitales y redes sociales, planes de responsabilidad social al brindar mayor empleo a los ecuatorianos y usar materia prima 100% ecuatoriana e incluso otra estrategia fue crear expectativa en los consumidores a través de mensajes en las etiquetas de las botellas plásticas para dar a conocer el producto.

Todas las personas asistentes al focus group expresaron aceptación por la idea presentada, la calificaron de innovadora y mostraron su interés de compra siempre y cuando se encuentre en un rango de precios de \$35,00 a \$45,00 por jean. Los dibujos que cada uno realizó presentan diversos diseños pero los realizados por las mujeres tienen en común un realce en la parte posterior.

3.2 Investigación cuantitativa

3.2.1 Encuesta: Según el libro titulado Investigación de mercados (2008, Malhotra) la encuesta es definida como un interrogatorio estructurado usando un cuestionario el cual puede ser de forma verbal, escrita o por medio de un computador para conocer comportamientos, intenciones, actitudes, motivaciones y características demográficas y de estilo de vida.

Para la realización de la investigación cuantitativa se utilizó el método de encuesta. La investigación realizada utilizó el muestreo por conveniencia en donde las 50 encuestas, con 13 preguntas cada una, fueron realizadas en la matriz de la Mutualista Pichincha ubicada en la 18 de Septiembre E4 – 161 y Juan León Mera en la ciudad de Quito, Ecuador. Los resultados tabulados presentaron diversas respuestas como por ejemplo la falta de conocimiento de prendas de vestir confeccionadas con tejidos ecológicos por el 60% de los

encuestados, es decir 30 de las 50 personas como se aprecia en el Anexo L. Por otra parte para el 64% de las personas que participaron en las encuestas los pantalones de botellas recicladas constituyeron una idea innovadora en contraste con el 4% que los calificó como poco creativos, como se presenta en el Anexo M.

El atributo más importante al momento de compra que se ubicó como favorito por las personas con un 30% fue la comodidad, Anexo N, mientras que al hablar de diseño el corte de jean preferido fue el corte entubado con un total de 38% seguido del corte recto con 28% de aceptación, Anexo O. Al hablar de estilo preferido de jean el clásico se impuso con un 36% de aceptación, seguido de los jeans rasgados con un 26% de respuestas, Anexo P. El 44% de encuestados manifestó que estarían dispuesto a pagar entre \$41,00 a \$50,00 por un jean de tela proveniente de botellas, Anexo Q. Las mismas personas, en un 34%, dijeron que pagan el mismo rango de precios de \$41,00 a \$50,00 por un jean de su marca preferida, Anexo R. El 32% de individuos que participaron mencionaron que en promedio destinan entre \$30,00 a \$50,00 al mes para la compra de prendas de vestir, Anexo S, y además el 58% de personas prefiere adquirir su ropa de manera presencial en la tienda como arrojan los resultados del Anexo T.

Al 46% de dichas personas les gustaría encontrar los pantalones ecológicos en una tienda de ropa propia de la marca, Anexo U. En cuanto al tipo de entrega la mayoría, un 52%, mencionó que preferiría que los pantalones ecológicos sean entregados al momento de realizar la compra dentro de la tienda. La promoción ganadora con un 46% de aceptación como preferida o más atractiva fue la de descuentos por compra frecuente y el medio preferido por el que les gustaría informarse del producto es por redes sociales, 44% de los encuestados lo manifestaron así, como se puede apreciar en el Anexo V y Anexo W respectivamente.

3.2.2 Conclusiones:

- Las entrevistas a expertos sugieren que es posible la confección de prendas de vestir con Loveco siempre y cuando se utilice la combinación adecuada de materiales para garantizar comodidad y suavidad.

- Según las entrevistas a expertos la industria textil todavía no se encuentra desarrollada en el Ecuador por lo que es necesario implementar ideas innovadoras y diferentes para lograr que dicha industria se competitiva.
- Según el focus group las empresas ecuatorianas textiles y propiamente las que fabrican jeans no han logrado posicionarse en la mente del consumidor por lo que es necesario un mayor esfuerzo para ser preferidas por consumidores y lograr construir una marca propia nacional destacada.
- El jean propuesto en el proyecto según el focus group para ser aceptado en el mercado debe ser cómodo y con una textura no rígida para que de esta forma se adapte al cuerpo, además con tonalidades más oscuras para los hombres y con diferentes opciones de colores para las mujeres.
- Según las encuestas la idea de jeans hechos a base de botellas fue recibida de manera positiva por personas de 19 a 35 años de edad y también la consideran como diferente e innovadora por lo que si la empresa enfoca sus recursos de manera apropiada puede tener éxito.
- Según los resultados obtenidos en las encuestas se puede deducir que las personas actualmente desean un jean con mayor duración, cómodo y que a la vez tenga un precio competitivo y accesible a su presupuesto.
- Tomando en cuenta los resultados de las encuestas los jeans ecológicos deberán tener tanto cortes entubados como rectos para de esta manera poder responder a los gustos y preferencias del mercado objetivo.
- Se puede concluir por medio del análisis de las encuestas que las personas preferirían adquirir los pantalones ecológicos en una tienda propia de la marca en lugar de a través de un distribuidor.
- El método más efectivo para dar a conocer los pantalones ecológicos es a través de redes sociales considerando que el producto propuesto se dirige a un mercado objetivo juvenil con conciencia ambiental.

4. Capítulo IV Oportunidad de negocio

4.1 Descripción de la oportunidad de negocio encontrada

El proyecto planteado para la creación de una empresa de fabricación de pantalones ecológicos presenta actualmente una oportunidad de negocio al

considerar que los productos amigables con el medio ambiente van ganando cada vez mayor aceptación en el país como por ejemplo se puede evidenciar esto en el uso de electrodomésticos ahorradores de energía los cuales fueron utilizados por el 20,39% de los hogares ecuatorianos en el 2015 (Ecuador en Cifras, [D], 2015, págs. 17). Por otra parte dicha tendencia también se ve refleja en el mayor uso de focos ahorradores ya que en el 2015 el 79,91% del total de focos utilizados en el Ecuador fueron del tipo ahorrador, los cuales se encontraban en el 90,78% de las viviendas del país (Ecuador en Cifras, [E], 2015, pág. 17). Como se mencionó previamente en la introducción del proyecto otra práctica amigable con el medio ambiente que se ha realizado en el país es el reusar el agua, la cual fue realizada por el 41,48% de viviendas del Ecuador, lo que presenta una clara evidencia de que la conciencia ambiental es cada vez mayor en el ámbito nacional (Ecuador en Cifras, [C], 2015, págs. 10-20).

En cuanto al entorno político las regulaciones al comercio exterior como las barreras de tipo arancelario a las prendas de vestir importadas y específicamente a los pantalones de algodón de tejidos tipo mezclilla o denim tienen una tarifa arancelaria mixta que consiste en un 10% + 5,5 USD por kg (Servicio Nacional de Aduanas del Ecuador, [B], 2013, pág. 246). Para el proyecto de pantalones ecológicos estas regulaciones constituyen una oportunidad porque mediante ellas es posible proteger a la industria nacional además de fomentarla a la producción. También en el Ecuador las empresas textiles tienen apoyo de Pro Ecuador en las ferias de negocios internacionales desarrolladas como Colombiatex, Colombia Moda y la Feria Magic Show en Las Vegas en donde los productores ecuatorianos pueden exponer sus productos y a la vez realizar contactos de negocios con empresarios de otros países (Pro Ecuador, [B], 2016).

En lo que respecta a programas gubernamentales a través del Ministerio del Ambiente por medio del Programa Nacional para la Gestión Integral de Desechos Sólidos (MAE- PNGIDS) y al impuesto redimible a las botellas PET de USD 0.02, establecido en 2012, se logró obtener resultados favorables en 2014 con la recuperación de 1 953 millones de botellas; y, según el Ing. Cruz de Enkador dicho incentivo ha ayudado a incrementar el nivel de reciclaje de un 40% a un 85% desde su implementación a nivel nacional. El incentivo previamente

mencionado favorece al proyecto ya que si Enkador, única empresa del país productora de un hilo 100% ecológico, no pudiese conseguir la cantidad suficiente de materia prima para la fabricación de dicho hilo no sería posible continuar con el proyecto; sin embargo como el nivel de reciclaje según el comportamiento de los últimos años y estimaciones del Ing. Cruz ha crecido y lo seguirá haciendo esto permite que el proyecto no carezca de materia prima y se pueda poner en marcha.

Ecuador es un país que posee variedad de textiles como algodón, poliéster, nylon, lana, seda, tejidos orgánicos, entre otros (Pro Ecuador, [B], 2015) lo que hace también que esto sea considerado como una oportunidad porque el hilo ecológico Loveco para ser trabajado debe ser mezclado con otros tipos de telas más suaves las cuales en efecto sí se pueden encontrar en el país por lo que esto facilita la implementación del proyecto planteado. Considerando que la propuesta de pantalones ecológicos forma parte de la industria textil, la cual desde la época de la cultura inca se desarrolló en el país e inclusive en la Real Audiencia de Quito (Pro Ecuador, 2013, [C], pág. 2) es posible decir que dicha industria tiene una historia de mucho tiempo atrás en el país de manera que esto constituye otra oportunidad presentada para el negocio al ser una industria con tradición y sólidamente cimentada en el Ecuador.

Tomando en consideración que la propuesta de pantalones ecológicos se dirige a un nivel socio económico medio, medio alto y alto los cuales, según la Encuesta de Estratificación del Nivel Socioeconómico, constituyen en conjunto el 35,9% de la población del Ecuador (Instituto Nacional de Estadística y Censo, 2010) lo que puede considerarse como positivo dentro de la oportunidad de negocio planteada al representar una cantidad superior a la tercera parte de la población ecuatoriana que estaría en la capacidad de poder adquirir el producto presentado. Actualmente en el Ecuador los productos textiles no poseen una diferenciación característica (Pro Ecuador, [C], 2013, pág. 2) y considerando el criterio de Ing. Pazmiño, experto previamente entrevistado, el cliente hoy en día busca en el mercado textil productos con calidad, diferenciación clara y valor agregado con nuevas telas y diseños. El criterio presentado en efecto ayuda a considerar la oportunidad de negocio de los pantalones ecológicos porque éstos

están confeccionados con un hilo diferente e innovador al ser 100% ecológico y de calidad más resistente además de ofrecer una propuesta diferente a las actuales en torno a prendas de vestir que es lo que los clientes según el estudio de mercado buscan hoy en día.

Por otra parte según información proporcionada por la Ing. Carol Ochoa entre las últimas tendencias dentro de la industria textil se encuentran las telas con huella ecológica o también conocidas como telas recicladas. La tela fabricada con el hilo Loveco tiene como principales beneficios superior resistencia, mayor durabilidad, menor degradación y brillo característico además de ser repelentes al agua y con memoria, es decir no se arrugan tanto como otro tipo de textiles y al hacerlo pueden volver con mayor facilidad a su estado natural. Si la tela se combina con otro tipo de textiles suaves, que sí pueden ser encontrados en el Ecuador como se mencionó previamente, se obtiene un material completamente moldeable y apto para la confección de prendas de vestir. Al tener un tipo de tela con mayores beneficios que otras presentes en el mercado actual y que a la vez se pueda trabajar con ésta constituye una gran oportunidad ya que no dificulta el proceso de confección. Esto es un beneficio para la propuesta de pantalones ecológicos y a la vez sustenta que sí se puede realizar el proyecto sin mayores complicaciones.

Recapitulando los datos de las encuestas en la investigación de mercado el 60% de las personas encuestadas mencionaron que no habían escuchado previamente sobre prendas confeccionadas con tejidos ecológicos y al presentarles dicha idea también el 64% la calificó como innovadora. Otro dato importante arrojado por las encuestas realizadas fue que el 30% de los encuestados prefería la comodidad como principal atributo al momento de realizar la compra de un jean lo que responde a la idea planteada.

Con base a la información obtenida del focus group los participantes expresaron que aunque el diseño del pantalón ecológico propuesto sea atractivo a la vista si éste no es cómodo y tiene una textura agradable al tacto no estarían dispuestos a adquirirlo. Según el mismo focus group también para que un pantalón sea preferido por sobre la competencia debería tener una tela resistente, que

requiera menor cuidado, que necesite un menor planchado y a la vez que se adapte al cuerpo. Los pantalones ecológicos responden a dichas exigencias en los gustos y preferencias de los consumidores al ser confeccionados con un hilo más resistente y que le permite a la tela tener memoria o volver a su estado original por lo que el planchado requerido sería menor. Si la tela es combinada con tejidos suaves sin ningún problema puede adaptarse al cuerpo como expresaron las mujeres que sería de su agrado. Al poseer los pantalones ecológicos los beneficios que están buscando los clientes constituye un proyecto que puede ponerse en marcha y que a la vez no pasa por alto a las exigencias actuales.

Finalmente, como último factor dentro de la oportunidad de negocio, tanto el focus group como las encuestas realizadas arrojaron datos sobre el precio promedio que las personas estarían dispuestas a pagar, ubicado en un rango de \$35,00 a \$45,00 según el focus group; y, de \$41,00 a \$50,00 según las encuestas, demostrando así que si se decide poner en marcha el proyecto se puede vender los pantalones ecológicos a un precio competitivo para el mercado ecuatoriano. Las oportunidades planteadas como aumento de tendencias amigables con el medio ambiente en el Ecuador, regulaciones al comercio exterior que favorecen a la industria textil, apoyo de organismos gubernamentales, disponibilidad de materia prima en el país, tradición e historia de la industria textil nacional, población considerable en el país que está en la capacidad de adquirir el producto, uso de un hilo amigable con el medio ambiente y con características superiores a los de la competencia, facilidad de confección, percepción de la idea como innovadora y disposición de pago por el producto a un precio competitivo demuestran que el proyecto planteado en efecto posee una oportunidad de negocio existente en el Ecuador.

5. Capítulo V Plan de marketing

5.1 Estrategia general de marketing

Según el libro Dirección de Marketing: Gestión estratégica y operativa del mercado (Lambin, Gallucci, & Sicurello, 2009) al elegir una estrategia general de marketing ésta puede ser enfocada de dos formas distintas, intentar

satisfacer una necesidad existente o articulada por lo que dicha estrategia se enfoca en competir por un mercado ya existente o con orientación hacia necesidades latentes o no articuladas centrada en la competencia por mercados futuros. Como el proyecto presentado forma parte de la industria textil y satisface la necesidad primaria de vestimenta se puede considerar que dicha necesidad es existente o articulada por lo que la estrategia corresponde a competir por un mercado existente. Según los mismos autores en su libro Dirección de Marketing: Gestión estratégica y operativa del mercado (2009) cuando se compite por un mercado existente se pueden utilizar cuatro estrategias básicas o genéricas planteadas por Michael Porter las cuales son diferenciación, liderazgo en costos, especialista o especialización en costos.

El proyecto de pantalones ecológicos, considerando la opinión de la experta Carol Ochoa, se enfocaría en un segmento específico de mercado con conciencia ambiental. La estrategia correspondiente a dicho criterio es la de especialista la cual se basa en: "(...) concentrarse en las necesidades de un segmento en particular, un grupo de compradores o un mercado geográfico, sin intentar cubrir todo el mercado" (Lambin et al., 2009, p. 287). En la matriz de las cuatro estrategias básicas, desarrollada por Michael Porter, la estrategia de especialista se encuentra en un cuadrante donde se atiende a un segmento del mercado en específico y el producto presentado es percibido como único. Dentro de las cuatro estrategias competitivas planteadas por Michael Kotler se encuentran las estrategias de líder, las estrategias de retador, las de seguidor y finalmente las de especialista (Lambin et al., 2009, p. 297-301). La estrategia que más se ajusta al proyecto es la de especialista la cual se basa en atender a uno o pocos mercados con potencial para concentrar los esfuerzos de la empresa (Lambin et al., 2009, p.301).

5.1.1 Mercado objetivo

El mercado objetivo parte de la segmentación la cual se define como una división de un determinado mercado en grupos más pequeños para identificar a los compradores homogéneos o similares con iguales expectativas o requisitos (Lambin et al., 2009, p.150). Una vez realizada la segmentación es posible determinar el mercado objetivo definido por los autores Lambin, Gallucci y

Sicurello (2009) como subgrupo del mercado que contiene necesidades o características similares en su comportamiento. Para empezar con la segmentación se utilizó el método presentado por Philip Kotler y Gary Armstrong en su libro Marketing (2012) además del diagrama de los segmentos VALS (valores y estilo de vida) contenido en el libro Comportamiento del Consumidor de Leon Schiffman y Leslie Lazar Kanuk (2010). En la segmentación de mercados según Kotler y Armstrong (2012) se deben usar variables geográficas, demográficas, psicográficas y finalmente conductuales.

En variables geográficas primero se consideró al país donde se desea implementar el proyecto que es Ecuador. La propuesta se dirige a habitantes de la provincia de Pichincha y para ser más específico del cantón Quito. Ecuador actualmente tiene una población de 16 596 659 habitantes (Instituto Nacional de Estadística y Censos, [B], 2016) de los cuales, según el Fascículo Provincial de Pichincha desarrollado con base en los resultados del Censo 2010 de Población y Vivienda en el Ecuador, 2 576 287 forman parte de la provincia de Pichincha (Instituto Nacional de Estadística y Censos, 2010, p.2) y 2 239 191 corresponden al cantón Quito (Instituto Nacional de Estadística y Censos, 2010, p.8).

La segunda variable mencionada por Kotler y Armstrong (2012) es la demográfica la cual es utilizada con el fin de dividir el mercado en base a edad, nivel de educación, religión, ocupación, nacionalidad, etc. A los 2 239 191 habitantes de la ciudad de Quito se los segmentó por edad, cuyo rango corresponde de 20 a 34 años, lo cual da un resultado de 692 897 habitantes. Este rango pertenece a la Generación Y también conocida como Millennials o generación verde, los cuales, según un estudio realizado por la agencia de investigación de mercados Nielsen (2015), están dispuestos a adquirir productos sustentables y amigables con el medio ambiente y a pagar más por éstos. Según el estudio de Nielsen y el criterio de la experta Carol Ochoa, previamente entrevistada, el producto propuesto debe dirigirse a un segmento de mercado que tenga una conciencia ambiental definida en donde dichas características corresponden a la generación de los millennials.

Otro criterio demográfico usado es el nivel de educación. El proyecto se dirige a personas con nivel de educación de bachillerato, superior o posgrado el cual corresponde al 33,85% de la población del Ecuador según la publicación del Instituto Nacional de Estadística y Censos titulada Mujeres y hombres del Ecuador en cifras III (2010). Se eligió estos tres niveles de educación ya que según el Informe de Seguimiento de la Educación para Todos en el Mundo 2013/14 a mayor educación mayor conciencia ambiental lo que se evidencia en dicho informe al mencionar que: “la educación aumenta la sensibilización y la preocupación por el medio ambiente particularmente a través de la mejora de la comprensión de los conocimientos científicos que permiten entender el cambio climático y otros problemas ambientales” (UNESCO, 2014). De los 692 897 habitantes antes mencionados el 33,85% corresponde a 234 546 habitantes que cumplen con el nivel de educación buscado.

La tercera variable según Kotler y Armstrong (2012) para segmentar un mercado es la psicográfica. En esta variable se consideró el nivel socioeconómico. Los pantalones ecológicos, al ser un producto diferenciado con materia prima más costosa que la del jean promedio, se dirigen a los tres primeros estratos sociales del Ecuador correspondientes a alto, medio alto y medio. Según la Encuesta de Estratificación del Nivel Socioeconómico estos tres estratos sociales antes mencionados corresponden al 35,90% de la población (Instituto Nacional de Estadística y Censos, [B], 2010). Tomando en cuenta dicho porcentaje el 35,90% de los 234 546 habitantes antes segmentados corresponde a 84 202 habitantes.

Finalmente la última variable al segmentar es la conductual (Kotler y Armstrong, 2012) en donde se presentó la importancia de la etiqueta o garantía ecológica al adquirir productos; la cual al momento de la compra es considerada por el 36,41% de la población según la publicación de Información Ambiental en Hogares (Instituto de Estadística y Censos, 2014). De los 84 202 habitantes calculados previamente el 36,41% es igual a 30 658 personas. El resultado final del mercado objetivo es de 30 658 habitantes los cuales constituyen personas que viven en el Cantón Quito, Provincia de Pichincha, que forman parte de la Generación Y o Millennials (20-34 años), con un nivel de educación mínimo de bachillerato cuyo nivel socioeconómico es alto, medio alto o medio y que les

importa adquirir productos con etiqueta / garantía ecológica. En la tabla presentada a continuación se muestra en detalle el proceso de segmentación antes descrito.

Tabla № 1: Segmentación Plan de Negocios Pantalones Ecológicos

SEGMENTACIÓN PLAN DE NEGOCIOS PANTALONES ECOLÓGICOS			
<i>Variable</i>	<i>Descripción</i>	<i>Porcentaje</i>	<i>Total</i>
<i>Geográfica</i>	Ecuador		16.596.659
	Pichincha		2.576.287
	Cantón Quito		2.239.191
<i>Demográfica</i>	Edad (20-34 años; Generación Y - Millennials)		692.897
	Nivel de educación (bachillerato, superior /postgrado)	33,85%	234.546
<i>Psicográfica</i>	Nivel socioeconómico (alto, medio alto, medio)	35,90%	84.202
<i>Conductual</i>	Que les importa adquirir productos con etiqueta/garantía ecológica	36,41%	30.658
Mercado objetivo			30.658

El modelo VALS según Schiffman y Kanuk en su libro Comportamiento del Consumidor (2010) representa un método de segmentación basado en valores y principios. Los posibles segmentos de clientes en VALS son ocho entre los cuales los 30 658 habitantes obtenidos de la segmentación previa serían considerados como experimentadores. El segmento de mercado de experimentadores se caracteriza por poseer gran cantidad de recursos, les atrae lo que no es muy convencional, buscan ideas fuera de lo común y arriesgadas, además de que destinan una parte considerable de su ingreso para moda, socialización y también para entretenimiento (Schiffman y Kanuk, 2010).

5.1.2 Propuesta de valor

La propuesta de valor hace alusión a: "(...) conjunto de beneficios que promete entregar a los consumidores para satisfacer sus necesidades" (Kotler y Armstrong, 2012, p.10). Para profundizar en mayor detalle sobre la propuesta de valor se empleará la matriz presentada por los mismos autores en su libro Marketing (2012, p. 213) la cual está conformada por dos cuadrantes que son beneficios y precio en donde la combinación correspondiente al proyecto planteado de pantalones ecológicos concuerda con el cuadrante de más por más, es decir se ofrece un mayor beneficio pero a un mayor precio.

El beneficio mayor es el uso de una tela fabricada con un hilo 100% ecológico, más durable y resistente, con menor degradación y además con memoria en la tela, es decir al doblarla vuelve a su estado natural por lo que se requiere un menor planchado empleado. El proyecto propuesto constituye una idea diferente y nueva en el Ecuador ya que actualmente otra empresa no confecciona prendas de vestir con tejidos ecológicos provenientes de botellas PET. Considerando lo mencionado se evidencia que los beneficios son mayores que los de los pantalones ofrecidos por los competidores pero a su vez por ser este hilo más costoso que otros presentes en el mercado el precio final del pantalón ecológico de la misma manera será superior. Finalmente se puede establecer que la propuesta de valor de los pantalones ecológicos es de más por más.

5.2 Mezcla de Marketing

5.2.1 Producto: Al hablar sobre atributos del producto, branding, empaque y etiquetado se tomará en consideración los conceptos presentados en el libro Marketing (Kotler y Armstrong, 2012, p.230 – p.234). Atributos: Dentro de éstos se encuentra la calidad la cual hace referencia al desempeño definido como: “(...) capacidad de un producto para desempeñar sus funciones” (Kotler y Armstrong, 2012, p.230). Los pantalones ecológicos al ser elaborados con el hilo Loveco, el cual es más resistente, satisfacen la función de desempeño de una prenda de vestir al tener menor desgaste que otras por lo que se puede decir que este producto cumple satisfactoriamente con calidad de desempeño. Otro componente de la calidad es la conformidad cuyo concepto según Kotler y Armstrong es: “(...) libre de defectos y que brinde un nivel específico de desempeño de manera consistente” (2012, p.230). Antes de que el producto sea puesto a la venta se propone un estricto control de calidad para asegurar ausencia de defectos en el producto final por lo que es posible decir que los pantalones ecológicos cuentan con calidad de conformidad. Otro componente dentro de los atributos de un producto es en sí las características de éste, las cuales pueden servir como una herramienta para competir si se introducen nuevas (Kotler y Armstrong, [B], 2012, p.230). Los atributos de los pantalones

ecológicos son durabilidad, resistencia, ecología, menor degradación, memoria en la tela, menor planchado requerido, adaptación al cuerpo y repelencia al agua.

Branding: También denominado asignación de marca hace referencia a la creación de: “un nombre, término, letrero, símbolo o diseño, o la combinación de estos elementos, que identifica al fabricante o vendedor de un producto o servicio” (Kotler y Armstrong, 2012, p.231). La empresa de pantalones ecológicos tiene como propuesta de nombre TexEco, el cual hace alusión a las palabras textiles y ecológicos. El logotipo creado tiene como letra O a una esfera en cuyo interior se encuentran elementos ecológicos como árboles, hojas, una bicicleta, el planeta tierra, entre otros, dibujados con colores que hacen alusión a la naturaleza. Por otra parte la misma esfera está representada como un ovillo con agujetas para mostrar en el gráfico, elementos propios de la industria textil. En la Figura Nº 1 se puede observar con mayor detalle el logotipo de TexEco.



Figura Nº 1: Logotipo de la empresa

Empaque: Es la envoltura o medio de protección del producto, es decir donde se encontrará contenido (Kotler y Armstrong, 2012, p.232). El empaque para los pantalones ecológicos es un bolso fabricado por la empresa Pintex el cual es realizado por completo con tela proveniente de Loveco. El bolso es resistente, durable y reusable de color negro con el logotipo blanco que se presentó anteriormente. Según Kotler y Armstrong: “el uso de empaques innovadores puede proporcionar a una compañía una ventaja sobre los competidores e incrementar sus ventas” (2012, [B], p. 232). El objetivo de este empaque es no solo ser ecológico sino también ayudar a reducir el impacto ambiental.

Etiqueta: Según el Reglamento Técnico Ecuatoriano INEN 013, publicado en 2013, las etiquetas de las prendas de vestir pueden ser cosidas o fijadas, permanentes o no permanentes como etiquetas colgantes. Para los pantalones

ecológicos la etiqueta según los estándares del Servicio Ecuatoriano de Normalización (2013, p.16) debe encontrarse en idioma español, ser de fácil acceso, contener las tallas de prendas de vestir, porcentaje de fibras textiles y de cuero utilizado, instrucciones de cuidado, simbología, país de origen y razón social del fabricante o importador. La etiqueta de los pantalones ecológicos será de color negro con el logotipo de TexEco en blanco, al igual que el bolso ecológico, las cuales serán compradas a la empresa ecuatoriana Wilttex.

5.2.2 Precio: Costo de venta: Se utilizó tanto un costeo contable como uno económico donde se realizó el balance de maquinaria, de insumos, de personal y finalmente los gastos administrativos en los que se incurre en el proyecto. En los métodos antes descritos se costeo una caja de jeans de 30cm x 20cm x 20cm la cual contiene 12 unidades y a su vez se realizó el costeo de unitario, es decir de un jean ecológico. El costo contable fue de \$10,69, donde se consideró la materia prima y algunos de los costos indirectos de fabricación. Por otra parte el costeo económico dio un resultado de \$24,76 en el cual se consideró la materia prima, todos los costos indirectos de fabricación y también la mano de obra. En la Tabla № 2 y Tabla № 3 se presenta el costeo contable de un jean ecológico así como el de una caja de jeans ecológicos. En la Tabla № 4 se detalla el costo unitario final del producto por el método contable mientras que en la Tabla № 5 se lo hace por el método económico.

Tabla № 2: Costo contable 1 jean ecológico

Costo Contable					
Insumo	Unidad	Costeo:		"1 jean ecológico"	
		Cantidad	Costo Unitario	Costo Total	
Cierre metálico (cremallera) - 15 cm	Unidad	1	\$ 1,31	\$ 1,31	
Botón metálico con diseño - 17 mm	Unidad	1	\$ 0,08	\$ 0,08	
Tubo de hilo Loveco	Kg	0,04	\$ 2,66	\$ 0,11	
Remaches sujetadores con perno - 9 mm	Unidad	10	\$ 0,02	\$ 0,20	
Tela de jean confeccionada con Loveco	Metro	1,5	\$ 4,40	\$ 6,60	
Etiqueta tejida	Unidad	1	\$ 0,03	\$ 0,03	
Tela de forro para bolsillo - arpillera	Metro	0,60	\$ 1,90	\$ 1,14	
			Total:	\$ 9,47	

Tabla № 3: Costo contable 1 caja de jeans ecológicos

Costo Contable				
			Costeo: "1 Caja de jeans ecológicos"	
Insumo	Unidad	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
Pantalón ecológico	Unidad	12	\$ 9,47	\$ 113,65
Caja de Cartón	Unidad	1	\$ 1,65	\$ 1,65
Empaque - Bolso Ecológico	Unidad	12	\$ 0,85	\$ 10,20
			Total:	\$ 125,50

Tabla № 4: Resumen del costo contable

Costo Contable	
Materia Prima	\$ 125,50
Mano de Obra	\$ -
CIF	\$ 2,75

Costo Contable / Caja	
Total:	\$ 128,25

Costo Contable / jean	
Total:	\$ 10,69

Tabla № 5: Resumen del costo económico

Costo Económico	
Materia Prima	\$ 125,50
Mano de Obra	\$ 39,95
CIF	\$ 131,66

Costo Económico / Caja	
Total:	\$ 297,11

Costo Económico / jean	
Total:	\$ 24,76

Estrategia de precios: Según Kotler y Armstrong los tipos de estrategias de precios son: "fijación de precios basada en el valor para el cliente, fijación de precios basada en los costos, y la fijación de precios basada en la competencia" (2012, p.291). Para el proyecto de pantalones ecológicos la estrategia que se plantea es la de fijación de precios basada en el valor para el cliente ya que la misma utiliza las percepciones y el valor percibido del producto y no solo los costos para establecer un precio (Kotler y Armstrong, [B], 2012, p.291). Como la materia prima es más costosa que la de un jean tradicional y el producto posee mayor calidad además de un valor agregado definido al ser una prenda ecológica el mayor precio se encuentra justificado y la estrategia va acorde a lo ofrecido.

Estrategia de entrada: Al lanzar un nuevo producto al mercado se pueden utilizar dos estrategias: estrategia de precios de desnatado o descremado o en su lugar estrategia de penetración de mercado (Lambin et al., 2009, p.329). La estrategia que se utilizará es la de descremar el mercado la cual consiste en lanzar un producto a un precio elevado para luego, de ser necesario, realizar un reajuste de precios progresivo para llegar a segmentos más elásticos o sensibles al precio ((Lambin et al., [B], 2009, p.329-330). Esta estrategia está soportada en información proporcionada por el focus group donde se manifestó que se preferiría que los pantalones ecológicos sean accesibles no solo para gente con mayor poder adquisitivo sino también para otros segmentos por lo que se deja abierta la posibilidad de ajustes de precios progresivos a futuro.

Estrategias de ajuste: Según Kotler y Armstrong las estrategias de ajuste de precios pueden ser: “(...) fijación de precios de descuento y bonificación, fijación de precios segmentada, fijación de precios psicológica, fijación de precios promocional, fijación de precios geográfica, fijación de precios dinámica y fijación de precios internacional” (2012, p. 319). La estrategia utilizada para el proyecto de pantalones ecológicos es la de fijación de precios psicológica la cual plantea que al usar precios más elevados los consumidores perciben que el producto es de una calidad superior (Kotler y Armstrong, [B], 2012, p.319). Conforme a las características de los pantalones ecológicos presentadas con anterioridad, al valor agregado que poseen y a la diferenciación el mayor precio del producto está respaldado por la estrategia de ajuste de precios psicológica. El costo unitario se ajustará anualmente a una tasa de inflación promedio de 4,02% (Banco Central del Ecuador, [B], 2016) correspondiente al período de análisis de 2004 a 2015. En la Tabla № 6 se detalla la proyección del costo unitario.

Tabla № 6: Proyección costo unitario jean ecológico

Rubro o Concepto	Proyección costo unitario jean ecológico				
	Año				
	2017	2018	2019	2020	2021
<i>Incremento porcentual inflación</i>		4,02%	4,02%	4,02%	4,02%
Concepto					
Costo unitario jean ecológico (contable)	\$10,69	\$11,12	\$11,56	\$12,03	\$12,51
Costo unitario jean ecológico (económico)	\$24,76	\$25,75	\$26,79	\$27,86	\$28,98

5.2.3 Plaza: Estrategia de distribución: Las estrategias de distribución se pueden clasificar en tres que son intensiva, selectiva y exclusiva según Estanton, Etzel y Walker en su libro Fundamentos de Marketing (2007). Para el proyecto de pantalones ecológicos la estrategia de distribución elegida es la exclusiva considerando que: "(...) resulta útil cuando una empresa quiere diferenciar su producto sobre las bases de una alta calidad, el prestigio o la excelencia en el servicio al cliente" (Lambin, et al., 2009, p.378). Como se ha presentado a lo largo del documento existe diferenciación en los pantalones ecológicos por lo que la estrategia de distribución exclusiva es la más adecuada para resaltar la calidad y singularidad del producto por sobre aquellos de la competencia.

Punto de venta: Según los resultados de las encuestas en lo referente al punto de venta se reflejó que los consumidores en su mayoría, 46% como se muestra en el Anexo U, manifestaron su preferencia por una tienda particular de la marca como punto de venta donde les resultaría más agradable encontrar los pantalones ecológicos. Tomando esta consideración se presenta en el Anexo X una matriz de micro localización con tres posibles opciones de locales en donde se encontrará tanto el punto de venta como de fabricación y se los comparará para determinar cuál de éstos es el más adecuado. Según la calificación ponderada del Anexo X se puede apreciar que el tercer local, con una calificación de 7,85 sobre 10, es superior a la de los otros locales por lo que el punto de venta se ubicará en la República del Salvador en la Plaza Kendo. El local mencionado tiene 160m² de superficie, dos medios baños, dos garajes, tiene dos años de antigüedad y su arriendo mensual es de \$1 660,00.

Estructura del canal de distribución: El canal de distribución no utilizará intermediarios para la venta del producto, es decir ésta se realizará directamente del productor al consumidor final por medio del punto de venta previamente establecido. Se optó por seleccionar un canal sin intermediarios ya que: "desde el punto de vista del fabricante, cuanto más largo es el canal, más difícil resulta controlarlo" (Lambin et al., 2009, p.371). Por otra parte otro motivo por el que se eligió la venta directa por medio del fabricante al consumidor final es porque según los resultados de las encuestas la mayoría de las personas encuestadas preferirían adquirir los pantalones ecológicos en una tienda particular de TexEco

en lugar de por medio de un distribuidor. Esta estructura del canal de distribución da la oportunidad a la marca de posicionarse efectivamente mediante el diseño de su propio punto de venta y no a través del de un intermediario.

Tipo de canal: Como se mencionó previamente el canal no constará de intermediarios en su estructura como se observa en la Figura Nº 2. Cuando se toma esta decisión de prescindir de intermediarios se conoce al tipo de canal como un sistema de distribución directa o denominado también como un sistema de marketing directo por medio del cual el productor se encarga de la venta al consumidor final (Lambin et al., [B], 2009, p.371). El tipo de canal directo es congruente con la propuesta de pantalones ecológicos porque al ser éstos un producto de especialidad los consumidores están dispuestos a esforzarse para descubrirlos y encontrarlos lo que refleja que se puede hacer una venta directa sin la necesidad de intermediarios (Lambin et al., 2009, p.376). El tipo de canal responde a la estrategia de distribución y finalmente al punto de venta propuesto tomando en cuenta que el mercado objetivo al que va dirigido el proyecto es de segmento medio, medio alto y alto. El costeo de la plaza se presenta en la Tabla Nº 7 mientras que la proyección de la misma se lo hace en la Tabla Nº 8 presentadas a continuación.

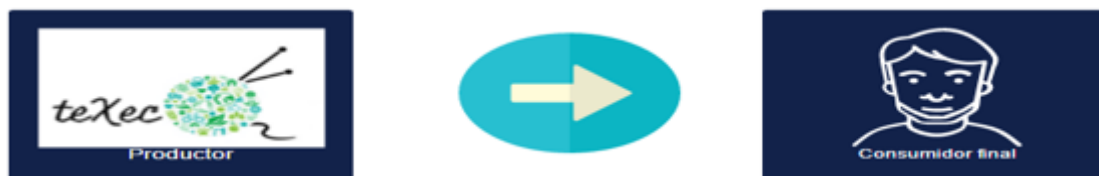


Figura Nº 2: Estructura del canal de distribución

Tabla Nº 7: Costeo Plaza – Punto de venta

Costeo Plaza - Punto de venta				
Unidad Productiva	Marca	Unidades	Costo Unitario	Costo Total
Computador de escritorio	Intel	1	\$ 269,00	\$ 269,00
Silla giratoria	Genérica	1	\$ 33,99	\$ 33,99
Counter mostrador para recepción	Genérica	1	\$ 480,00	\$ 480,00
Estantería color amaretto - 1,8mx0,3mx0,9m	Muebles Maldonado	4	\$ 164,49	\$ 657,96
Lámpara led minimalista de tumbado	Distrimass	1	\$ 399,00	\$ 399,00
Perchero metálico con ruedas regulables	TecnoFactory	2	\$ 16,41	\$ 32,82
Maniquí de fibra de vidrio - cuerpo completo	Genérica	2	\$ 59,73	\$ 119,46
Basurero hexagonal metálico	Genérica	1	\$ 9,90	\$ 9,90
Cortina de paño color chocolate - 1,4mx2,4m	Genérica	1	\$ 11,93	\$ 11,93
Espejo artesanal tipo antiguo - cuerpo entero	Genérica	1	\$ 37,33	\$ 37,33
Alfombra shaggy color terracota - 150cmx200cm	Genérica	1	\$ 52,26	\$ 52,26
Arriendo anual		1	\$ 19.920,00	\$ 19.920,00
Teléfono	Motorola	1	\$ 29,99	\$ 29,99
			Total:	\$ 22.053,64

Tabla № 8: Presupuesto de Gastos de Instalación y Arriendo

Presupuesto de Gastos de Instalación y Arriendo						
Rubro o Concepto	Año					TOTAL
	2017	2018	2019	2020	2021	
<i>Incremento porcentual inflación</i>		4,02%	4,02%	4,02%	4,02%	
Equipos de cómputo	\$336,25	\$89,67	\$89,67	\$372,18	\$93,27	\$981,03
Computador de escritorio	\$269,00			\$279,81		
Gasto depreciación computador de escritorio	\$67,25	\$89,67	\$89,67	\$92,37	\$93,27	
Instalaciones	\$1.223,31	\$113,80	\$113,80	\$113,80	\$113,80	\$1.678,49
Counter mostrador para recepción	\$480,00					
Estantería color amaretto - 1,8mx0,3mx0,9m	\$657,96					
Gasto depreciación instalaciones	\$85,35	\$113,80	\$113,80	\$113,80	\$113,80	
Muebles y enseres	\$782,52	\$74,46	\$74,46	\$74,46	\$86,96	\$1.092,85
Silla giratoria	\$33,99					
Lámpara led minimalista de tumbado	\$399,00					
Perchero metálico con ruedas regulables	\$32,82					
Maniquí de fibra de vidrio - cuerpo completo	\$119,46					
Basurero hexagonal metálico	\$9,90					
Espejo artesanal tipo antiguo - cuerpo entero	\$37,33					
Alfombra shaggy color terracota - 150cmx200cm	\$52,26					
Teléfono	\$29,99					
Cortina de paño color chocolate - 1,4mx2,4m	\$11,93				\$12,41	
Gasto depreciación muebles y enseres	\$55,84	\$74,46	\$74,46	\$74,46	\$74,55	
Arriendo	\$14.940,00	\$20.720,29	\$21.552,72	\$22.418,60	\$23.319,27	\$102.950,89
TOTAL	\$17.282,08	\$20.998,21	\$21.830,64	\$22.979,03	\$23.613,29	\$106.703,26

5.2.4 Promoción: Estrategia promocional: Las estrategias promocionales, también denominadas de comunicación, utilizadas por una compañía pueden ser tres: Estrategia de presión o push, estrategia de aspiración o pull y finalmente como tercera opción una estrategia mixta o híbrida (Lambin et al., 2009, p.380). La estrategia elegida para el proyecto de pantalones ecológicos es una estrategia de aspiración, pull, ya que al ser un producto diferenciado y dirigido a un nicho de mercado específico se basa en: “promocionar intensamente el producto a los consumidores finales, mediante intensas campañas de comunicación dirigidas al mercado final (...) de tal forma que consiga crear una imagen de marca importante en dicho mercado” (Maraver et al., 2005, P.48). Para lograr el objetivo según Lambin, Gallucci y Sicurello una gran parte del presupuesto de comunicación se debe invertir en la publicidad por medio de medio masivos para de esta manera ganar la preferencia de los consumidores (2009, p.381).

Promoción de ventas: Tanto Kotler como Armstrong mencionan en su libro Marketing (2012) que las promociones de ventas son definidas como estímulos

a corto plazo para fomentar ya sea la compra o venta de un servicio pero en el momento. Por otra parte las promociones de ventas son útiles cuando se pretende crear una expectativa a corto plazo y el establecimiento de relaciones a largo plazo (Kotler y Armstrong, 2012, p.482). Considerando que los pantalones ecológicos son un producto nuevo en el mercado ecuatoriano los incentivos a corto plazo para atraer la atención de los compradores son una idea acertada para así conseguir que éstos se interesen no solo por el producto nuevo sino también por los beneficios de las promociones de ventas. De acuerdo con los resultados de las encuestas de la investigación de mercado previamente realizada las promociones de ventas preferidas por los consumidores fueron descuentos por compra frecuente con un 46% de preferencia de los encuestados seguido de cupones de descuento con un 32% de aceptación como se aprecia en el Anexo V. La diferencia entre ambas opciones solamente es del 12% por lo que para llegar a un mayor número de personas y no solo a las que compran frecuentemente se utilizarán cupones de 10% de descuento, encontrados en flyers o volantes, los cuales serán entregados a los clientes el momento después de realizada su compra para que puedan utilizarlos posteriormente.

Publicidad: Definida como: “cualquier forma pagada de presentación y promoción no personales de ideas, bienes o servicios, por un patrocinador identificado” (Kotler y Armstrong, 2012, p. 408). Se ha decidido el uso de publicidad en el proyecto de pantalones ecológicos ya que según Kotler y Armstrong ésta permite a un costo menor llegar a clientes dispersos además de ser más expresiva que otros métodos al usar sonidos e imágenes por lo que ayuda a generar ventas rápidas y crea una imagen a largo plazo (2012, p.424). Tomando en consideración el mercado objetivo al que se dirige el proyecto de pantalones ecológicos y los resultados de las encuestas realizadas como se aprecia a través del Anexo W, en donde el 44% de personas prefirió enterarse del producto a través de redes sociales además de que el acceso a internet en Ecuador corresponde al 46,4% de la población (Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información, [B], 2015 págs. 4-6), se decidió la creación de una página web en donde se destaquen los beneficios del producto y también la ayuda al medio ambiente que plantea el proyecto

propuesto además del uso de publicidad a través de redes sociales. Se utilizarán flyers como publicidad en donde se encontrarán los cupones de descuento.

Relaciones públicas: Según el libro Dirección de Marketing: Gestión estratégica y operativa del mercado las relaciones públicas son utilizadas para dar a conocer el papel social que desempeña una determinada empresa ante los grupos de interés o públicos a los que se dirige creando una imagen de la organización por medio de información empresarial, publicaciones, eventos o también patronazgo (Lambin et al., 2009, p.298). Como el proyecto de pantalones ecológicos plantea el uso de una materia prima que normalmente es desechada, botellas PET, para la creación de prendas de vestir esto constituye una alternativa diferente y sustentable para la confección de ropa y gracias a ello la empresa puede utilizar esta característica distintiva como una ventaja competitiva. La comunicación y relaciones públicas se realizará por medio de publicaciones en revistas ecuatorianas como Ecosistemas y Líderes, a través de la página web de la empresa y finalmente por medio de la realización de un desfile de modas donde se presente la colección y lanzamiento de TexEco como primera marca de jeans ecuatoriana 100% amigable con el medio ambiente en la vigésima quinta producción del Salinas Fashion Weekend a ser desarrollada en el mes de marzo de 2017 (Ecuador Fashion, 2016). El costeo y proyección de la promoción se encuentran en la Tabla Nº 9 la cual es presentada a continuación.

Tabla Nº 9: Presupuesto de Gastos de Marketing

Rubro o Concepto	Año					TOTAL
	2017	2018	2019	2020	2021	
<i>Incremento porcentual inflación</i>		4,02%	4,02%	4,02%	4,02%	
Descuentos						
Descuento de 10% sobre ventas						
Publicidad por internet	\$5.700,00	\$5.976,80	\$6.216,92	\$6.466,68	\$6.726,48	\$31.086,89
Redes sociales - plan estándar 3 000 clicks	\$4.040,00	\$4.202,31	\$4.371,13	\$4.546,75	\$4.729,41	
Página web - plan comercial (incluye dominio y hosting)	\$400,00					
Nombre de dominio y hosting		\$27,00	\$28,08	\$29,21	\$30,39	
Publicidad revista líderes y ecosistemas	\$1.260,00	\$1.747,49	\$1.817,70	\$1.890,73	\$1.966,69	
Eventos	\$3.000,00	\$3.120,53	\$3.245,89	\$3.376,30	\$3.511,94	\$16.254,65
Participación en desfile de modas Salinas Fashion Weekend	\$1.500,00	\$1.560,26	\$1.622,95	\$1.688,15	\$1.755,97	
Contratación de modelos	\$1.200,00	\$1.248,21	\$1.298,36	\$1.350,52	\$1.404,78	
Maquillaje y peinado	\$300,00	\$312,05	\$324,59	\$337,63	\$351,19	
Publicidad por flyers o volantes	\$234,00	\$562,69	\$585,30	\$608,81	\$633,27	\$2.624,07
Flyers o volantes	\$234,00	\$562,69	\$585,30	\$608,81	\$633,27	
TOTAL GASTOS MARKETING	\$8.934,00	\$9.660,02	\$10.048,11	\$10.451,79	\$10.871,69	\$49.965,61

6. Capítulo VI Propuesta de filosofía y estructura organizacional

6.1 Misión, visión y objetivos de la organización

6.1.1 Misión: Según Fred R. David en su libro Conceptos de Administración Estratégica la misión empresarial es: “la base de sus prioridades, estrategias, planes y asignación de tareas” (2013, p.46). Por otra parte en el mismo texto el autor menciona la finalidad de la misión la cual es servir como una guía motivacional para así crear una filosofía que sea capaz de guiar a la empresa (David, 2013, p.50). La misión de TexEco se presenta a continuación:

“Actualmente somos una empresa textil ecuatoriana ubicada en Quito la cual usa estándares de calidad y seguridad en sus empleados experimentados para así confeccionar jeans a base de botellas plásticas para hombres y mujeres que buscan productos ecológicos, diferenciados y de calidad.”

Dentro de la misión planteada los elementos de ésta son los siguientes:

- Cliente: Hombres y mujeres que buscan productos ecológicos, diferenciados y de calidad.
- Producto: Jeans confeccionados a base de botellas plásticas.
- Lugar: Ciudad de Quito, Ecuador.
- Tiempo: En la actualidad.
- Empleados: Empleados experimentados que utilizan estándares de calidad y seguridad.

6.1.2 Visión: En base al texto Conceptos de Administración Estratégica de Fred R. David la visión empresarial se define como: “aquello que la empresa busca alcanzar en el largo plazo” (David, 2013, p.45). David también menciona que la declaración de la visión principalmente debe responder a la pregunta de en qué queremos convertirnos por lo que advierte que ésta debe realizarse antes de la misión para dar un parámetro de a dónde se desea llegar (David, [B], 2013, p.45). A continuación se presenta la declaración de la visión empresarial de TexEco.

“Llegar a ser y mantenernos en 5 años como la empresa pionera textil del Ecuador en fabricación de prendas de vestir ecológicas que busque la constante

innovación de manera exitosa y consistente apoyada en un marco de responsabilidad social para así lograr mejorar la calidad de vida de nuestros colaboradores y contribuir con la reducción del impacto ambiental.”

La visión de TexEco muestra a donde desea llegar la empresa pues se menciona que quiere convertirse en pionera en fabricación de prendas ecológicas en el país por medio de la innovación para ayudar a la naturaleza y a sus empleados.

6.1.3 Objetivos de la organización: Definidos por Fred R. David como: “los resultados específicos que una organización busca alcanzar siguiendo su misión básica” (2013, p.11). Según la autora María del Carmen Martínez Guillen en su libro *La Gestión Empresarial: Equilibrando objetivos y valores cuando se habla de objetivos* éstos se dividen en aquellos a corto plazo los cuales duran meses o hasta un año y suelen ser trimestrales, objetivos a mediano plazo los mismos que tienen una duración de 1 a 3 años y suelen ser anuales y finalmente los objetivos a largo plazo los cuales tiene un horizonte de tiempo de 3 a 5 años o más (2013, p.87).

Objetivo general: Ser la empresa ecuatoriana líder en confección de prendas de vestir ecológicas con un crecimiento sostenible en el tiempo.

Objetivos específicos:

a) Corto plazo:

- Incrementar en un 7% las ventas de pantalones ecológicos en el primer año de operación.
- Implementar en los próximos 9 meses en la página web de la empresa la opción de compra online para aumentar las ventas en un 5%.
- Capacitar al personal operativo de TexEco en técnicas de costura y acabados dentro de los próximos 6 meses para evitar desperdicios en un 10%.

b) Mediano plazo:

- Incrementar la cuota de participación de mercado en aproximadamente 8% en los próximos 3 años a través de mayores esfuerzos publicitarios.
- Introducir una línea para niños de pantalones ecológicos correspondiente al 30% de la producción empresarial en los próximos 3 años.
- Presentar los productos de TexEco en la feria textil ecuatoriana XPOTEX en los próximos 2 años para incrementar las ventas en un 10%.

c) Largo plazo:

- Participar en ferias textiles internacionales como Colombiatex y Colombia Moda con el fin de presentar los productos de TexEco en los próximos 6 años para incrementar las ventas en un 15%.
- Obtener la Certificación Punto Verde como empresa Eco-Eficiente, Otorgada por el Ministerio del Ambiente del Ecuador, dentro de los próximos 5 años para aumentar el uso eficiente de recursos en un 30%.
- Implementar un Plan Estratégico de SST (Salud y Seguridad en el Trabajo) en los próximos 5 años para reducir el número de accidentes laborales en un 30%.

6.2 Plan de operaciones

6.2.1 Tiempos y costos: Según el libro El plan de empresa: Cómo planificar la creación de una empresa, el plan de operaciones es la guía para identificar la forma, recursos materiales y humanos, procesos productivos y logísticos, tiempos, capacidades e inversiones necesarias ya sea para la producción de un producto u oferta de un servicio (Ollé, 2007, p.45-46). En la Tabla № 10 se muestra el proceso productivo de un jean ecológico con tiempos, algunos en base a la tesis de Francisco Peñaranda y Omar Piamba (2007, p.42-43) además de sus costos.

Tabla № 10: Proceso de producción pantalones ecológicos

Proceso de producción de pantalones ecológicos					
Descripción del Proceso: La producción mensual de los 5 trabajadores operativos (diseño, corte, costura, acabado y control de calidad) corresponde a 480 unidades, con una producción semanal de 120 unidades y diaria equivalente a 24 jeans ecológicos.	Cantidad: 1 pantalón				
Actividades	Tiempo segundos	Tiempo minutos	Tiempo horas	Costo por hora	Agente
I.- PREPARACIÓN	120	2,00	0,03	\$ 0,07	Diseñador
1. Separar materia prima	78	1,30	0,02	\$ 0,05	Diseñador
2. Enumerar materia prima por tallas	42	0,70	0,01	\$ 0,03	Diseñador
II.- CORTE	780	13,00	0,22	\$ 0,47	Personal corte
3. Cortar (filetear) falsos	90	1,50	0,03	\$ 0,05	Personal corte
4. Cortar (filetear) vistas	90	1,50	0,03	\$ 0,05	Personal corte
5. Cortar (filetear) aletillas	90	1,50	0,03	\$ 0,05	Personal corte
6. Cortar y dobladillar bolsillo relojero	90	1,50	0,03	\$ 0,05	Personal corte
7. Cortar y dobladillar bolsillo trasero	90	1,50	0,03	\$ 0,05	Personal corte
8. Prender vistas a forro	60	1,00	0,02	\$ 0,04	Personal corte
9. Prender falsos a forro	60	1,00	0,02	\$ 0,04	Personal corte
10. Cerrar los forros	84	1,40	0,02	\$ 0,05	Personal corte
III.- COSTURA	1200	20,00	0,33	\$ 0,73	Costurera
13. Cerrar tiro	180	3,00	0,05	\$ 0,11	Costurera
14. Pespuntar bolsillos	210	3,50	0,06	\$ 0,13	Costurera
15. Prender cierre metálico a aletilla	120	2,00	0,03	\$ 0,07	Costurera
16. Unir laterales	150	2,50	0,04	\$ 0,09	Costurera
17. Asentar laterales	90	1,50	0,03	\$ 0,05	Costurera
18. Cerrar entrepierna	120	2,00	0,03	\$ 0,07	Costurera
19. Prender pretina y pasadores	150	2,50	0,04	\$ 0,09	Costurera
20. Coser dobladillos y etiqueta	180	3,00	0,05	\$ 0,11	Costurera
IV.- ACABADO Y CONTROL DE CALIDAD	300	5,00	0,08	\$ 0,18	Personal acabado
21. Fijar botón y remaches	120	2,00	0,03	\$ 0,07	Personal acabado
22. Limpiar prenda - buscar hilos sobrantes	60	1,00	0,02	\$ 0,04	Personal acabado
23. Controlar calidad - imperfecciones	60	1,00	0,02	\$ 0,04	Personal acabado
24. Planchar con prensa	30	0,50	0,01	\$ 0,02	Personal acabado
25. Empacar jean en bolso ecológico	30	0,50	0,01	\$ 0,02	Personal acabado
TOTAL	2400	40,00	0,67	\$ 1,46	4 personas

Como el proceso que toma menor tiempo es el de preparación y el más largo es el de costura, se contratarán dos costureras para así lograr cumplir con la producción diaria de 24 pantalones ecológicos. Ambas costureras trabajarán simultáneamente confeccionando 12 jeans al día cada una, 24 entre ambas, con un tiempo de confección de 40 minutos por producto.

6.2.2 Secuencia: La secuencia del proceso de producción de pantalones ecológicos se muestra en el siguiente flujograma.

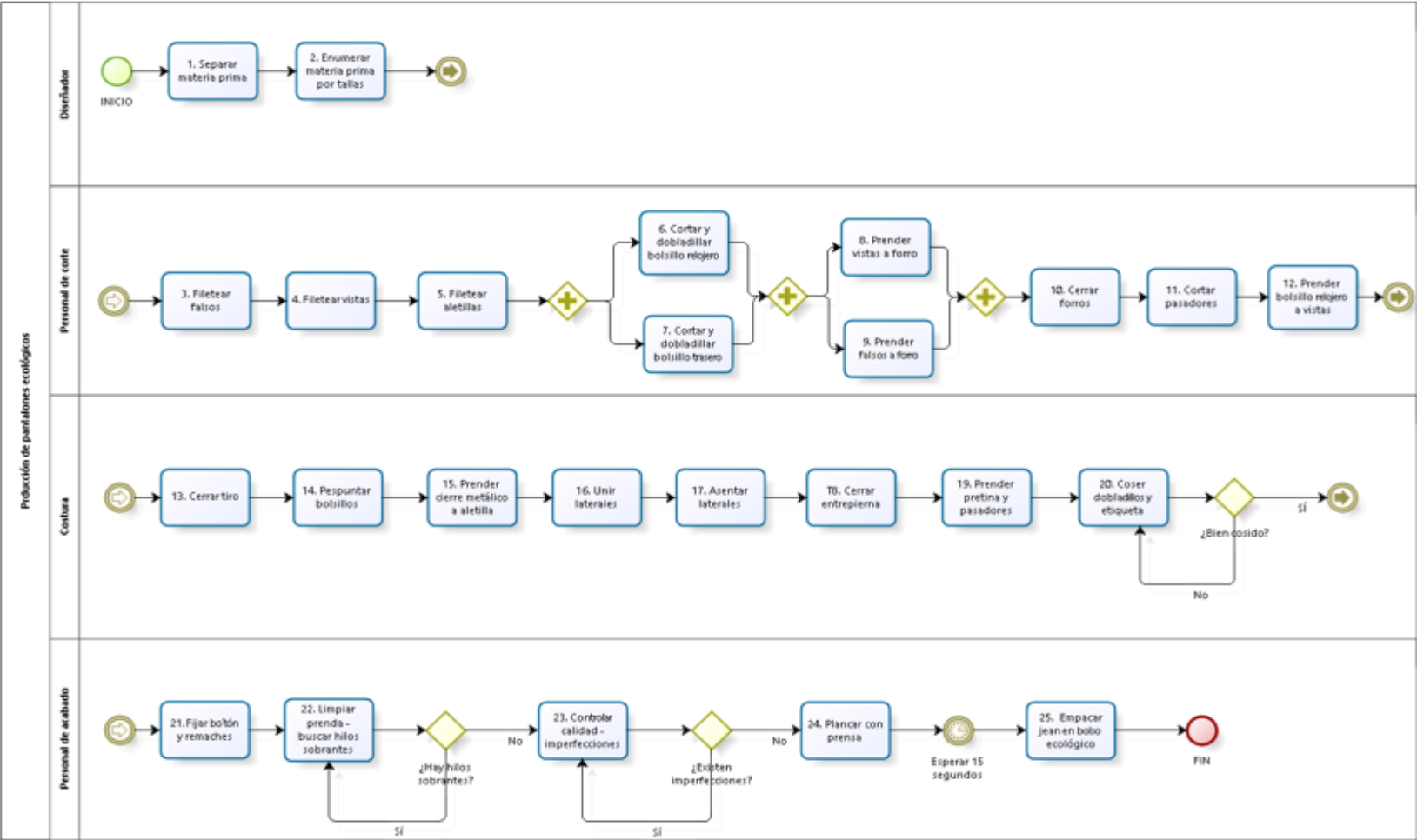


Figura № 3: Flujo de TexEco

El flujograma muestra que el proceso productivo tiene más actividades de corte que de costura. Cabe recalcar que si se comparan los tiempos presentados en la tabla del proceso productivo de pantalones ecológicos las actividades de costura se demoran 7 minutos más que las de corte por lo que el uso de dos costureras permite a la empresa ser más eficiente y no presentar retrasos.

6.2.3 Personal requerido: Para el proceso productivo de 24 jeans al día se requiere en total 5 personas. El personal productivo está integrado por un asistente de corte, dos costureras, un asistente de acabado y control de calidad y finalmente el diseñador quien lanzará una colección de jeans ecológicos cada tres meses. Las actividades de costura son la parte del proceso que más tiempo demora por lo que se contratarán dos personas para así no presentar retrasos y lograr cumplir con la producción planeada. A continuación se presenta el costo mensual del personal productivo de forma individual y total.

Tabla № 11: Balance de personal – pantalones ecológicos

Balance de Personal - "Pantalones ecológicos"			
Periodo de Análisis		"1 Día" de Operación	
Tipo de Personal:		"OPERATIVO"	
Descripción	Número de Empleados	Salario	Total
Personal de corte	1	\$ 366,00	\$ 366,00
Personal de costura	2	\$ 366,00	\$ 732,00
Personal de control de calidad y acabado	1	\$ 366,00	\$ 366,00
Diseñador	1	\$ 500,00	\$ 500,00
		Total:	\$ 1.964,00

El total de salarios a ser pagado mensualmente al personal productivo corresponde a \$1 964,00 donde quien tiene el mayor salario es el diseñador considerando que éste será el responsable del diseño de los jeans ecológicos.

6.2.4 Infraestructura requerida: Para la infraestructura del proceso productivo se necesitará un lugar de producción y maquinaria textil. El local arrendado servirá tanto para la venta de jeans ecológicos como para el diseño y confección de éstos. En la siguiente tabla se presenta en detalle la maquinaria e instalaciones físicas necesarias para el proyecto planteado.

Tabla No 12: Infraestructura requerida – pantalones ecológicos

Infraestructura requerida - "pantalones ecológicos"				
Unidad Productiva	Periodo de Análisis:		"1 Día" de Operación	
	1 jean ecológico		12 jeans / Caja (30cm x 20cm x 20cm)	
	Marca	Unidades	Costo Unitario	Costo Total
Mesa de trabajo - costura	Sutti Mobiliario	5	\$ 57,00	\$ 285,00
Máquina de coser industrial recta	Juki	2	\$ 488,00	\$ 976,00
Máquina cortadora de tela	Kaisiman	1	\$ 105,00	\$ 105,00
Máquina de coser overlock - 5 hilos	Indumaq	2	\$ 300,00	\$ 600,00
Máquina remachadora (botonadora)	Kingter	1	\$ 1.186,60	\$ 1.186,60
Máquina presilladora industrial mecánica	Jack	1	\$ 1.512,66	\$ 1.512,66
Máquina fileteadora industrial de dos agujas	Siruba	2	\$ 367,20	\$ 734,40
Pistola etiquetadora	Generica	2	\$ 13,47	\$ 26,94
Plancha industrial tipo prensa	Blancapress	1	\$ 1.265,00	\$ 1.265,00
Computador de escritorio	Intel	1	\$ 269,00	\$ 269,00
Silla giratoria	Genérica	5	\$ 33,99	\$ 169,95
Maniquí de fibra de vidrio - cuerpo completo	Genérica	2	\$ 59,73	\$ 119,46
Basurero hexagonal metálico	Genérica	5	\$ 9,90	\$ 49,50
Teléfono	Motorola	1	\$ 29,99	\$ 29,99
Arriendo mensual		1	\$ 1.660,00	\$ 1.660,00
			Total:	\$ 8.989,50

La infraestructura que se necesita para el proyecto está en función del personal requerido y de la producción estimada, ambos explicados previamente.

6.2.5 Conclusiones:

- Se concluye que en el proceso productivo como las actividades de costura son las que demoran más tiempo la contratación de más costureras está sustentada para asegurar cumplir con la producción planteada.
- Tomando en consideración el flujograma se puede apreciar que el proceso productivo de los jeans ecológicos tiene varias actividades lo que asegura un producto final con mayor calidad y mejor acabado.
- Según la tabla del proceso productivo las actividades de costura son las más costosas pero dichos costos se ven justificados a causa del material utilizado y el proceso de confección, con varias actividades, lo que asegura que el jean ecológico sea superior a muchos de la competencia.
- Si se analiza el cuadro de infraestructura requerida la maquinaria a ser utilizada en el proceso de producción es de calidad lo que garantiza que el producto final cumpla con estándares requeridos del mercado objetivo.

En el Anexo Y y Anexo Z se presenta respectivamente la cadena de valor y mapa de procesos de la empresa TexEco mientras que en el Anexo AA se encuentra el flujograma de las actividades primarias de la cadena de valor.

6.3 Estructura organizacional

6.3.1 Estructura legal: Según la Ley de Compañías del Ecuador creada el 5 de noviembre de 1999 y modificada el 20 de mayo de 2014 el artículo 92 menciona que: “La compañía de responsabilidad limitada es la que se contrae entre dos o más personas, que solamente responden por las obligaciones sociales hasta el monto de sus aportaciones individuales y hacen el comercio bajo una razón social o denominación objetiva (...)” (Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros 2014, p.23). En la misma ley en el artículo 94 se menciona que se podrá constituir una compañía de responsabilidad limitada para operaciones mercantiles y aquellas dedicadas al comercio pero no para las empresas que se dediquen a actividades de ahorro, capitalización, seguros o banco (Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, [B], 2014, p.23). Según ambos artículos no existe impedimento para que TexEco tenga la figura jurídica de compañía de responsabilidad limitada además del beneficio de responder a las obligaciones sociales hasta el monto de las aportaciones de cada socio.

6.3.2 Diseño organizacional – tipo de estructura: En el libro Teoría Organizacional: Diseño y Cambio de las Organizaciones se destaca que la estructura funcional es aquella en donde se considera la experiencia o los recursos utilizados como criterio para agrupar a las personas (Jones, 2008, p.145). En esta estructura las distintas tareas se agrupan en funciones para incrementar la efectividad, ofrece la oportunidad de aprender unos de otros y especializarse (Jones, [B], 2008, p.145). Gareth Jones recalca que para un emprendedor que comienza un negocio pequeño es fundamental la creación de funciones y divisiones para el diseño organizacional de la empresa lo que va acorde con TexEco al ser un negocio nuevo y pequeño (2008, p.149).

6.3.3 Organigrama: A continuación se presenta el organigrama de TexEco.

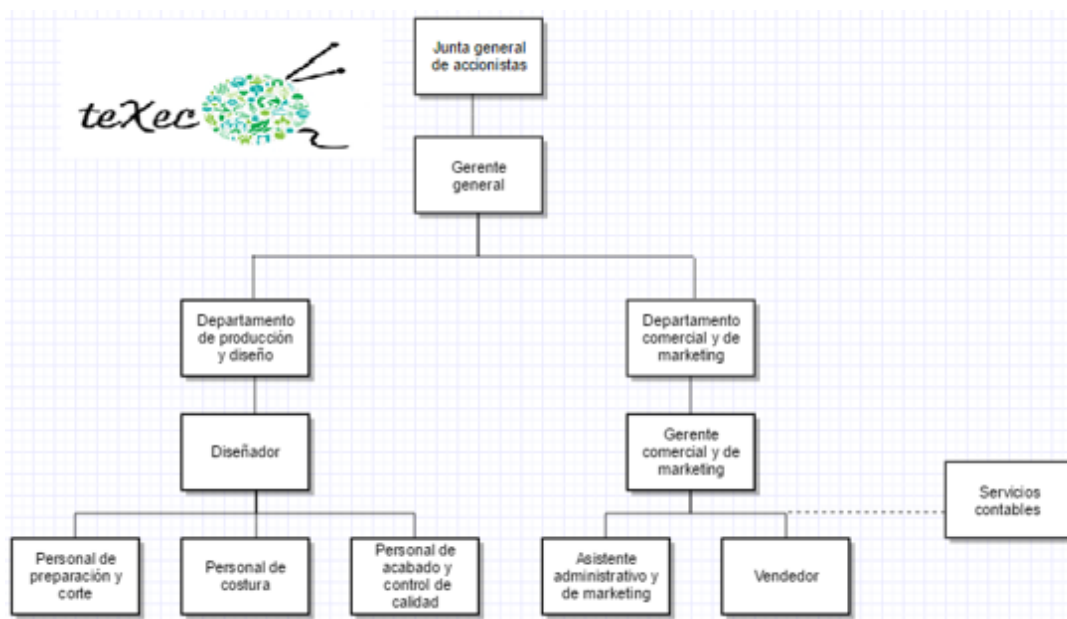


Figura № 4: Organigrama de TexEco

En el organigrama de TexEco se puede ver que existe una Junta General de Accionistas la cual estará conformada por tres socios cada uno con una aportación del 33,33% de capital. El Gerente General se dedica a la planificación estratégica y bajo éste están dos departamentos que son el de producción y diseño y el otro departamento el comercial y de marketing. Como la empresa planteada es pequeña se decidió unir al departamento de producción y diseño en uno solo y al comercial y de marketing en otro. Como el giro del negocio es el diseño de prendas de vestir y no propiamente los servicios contables se decidió externalizarlos, es decir realizar un outsourcing. En el primer departamento la persona a cargo es el diseñador quien se encargará de lanzar al mercado una colección cada cuatro tres meses. A cargo del diseñador se encuentran un asistente de corte, costureras y un asistente de acabado y control de calidad. En el segundo departamento el gerente comercial y de marketing es quien encabeza el departamento con un vendedor y un asistente administrativo y de marketing a su cargo. El organigrama presentado de TexEco hace referencia a una estructura funcional usada por la empresa.

7. Capítulo VII Evaluación financiera

7.1 Proyección de ingresos, costos y gasto

7.1.1 Ingresos: El proyecto planteado tendrá un horizonte de evaluación de 5 años donde el primer año será 2017 y el mes donde se empezará con el proyecto será abril. Por este motivo en todo el modelo financiero es considerado como mes inicial de operación abril de 2017. La fuente de ingresos de TexEco será únicamente por la venta de los jeans ecológicos de la empresa. Los márgenes de ganancia bruto, neto y operacional se presentarán en los índices financieros.

Tabla № 13: Presupuesto de ingresos proyectado

TexEco Cia. Ltda						
Presupuesto de ingresos proyectado						
Rubros o conceptos	2017	2018	2019	2020	2021	TOTAL
Unidades vendidas	2.988	4.144	4.334	4.532	4.740	
Precio unitario	\$ 44,83	\$ 44,83	\$ 44,83	\$ 44,83	\$ 44,83	
Total ingreso por ventas	\$133.961,16	\$185.763,49	\$194.276,21	\$203.179,02	\$212.489,81	\$ 929.669,68

José Antonio Carrión Endara:
El precio permanece constante ya que se considera un escenario con precios reales e inflación pura, es decir la inflación afecta a todos los precios con la misma tasa por lo que éstos permanecerán vigentes en años posteriores y serán los del año 1.

7.1.2 Costos: A continuación se detallan los costos tanto contables como económicos de un jean ecológico proyectados de 2017 a 2021 y también la estructura de costos, es decir costos fijos y variables. Más adelante en el estado de resultados se presentarán los costos de ventas proyectados. Para el crecimiento de propiedad, planta y equipo ver Anexo AC.

Tabla № 14: Proyección costo unitario jean ecológico

Rubro o Concepto	Año				
	2017	2018	2019	2020	2021
Incremento porcentual inflación		4,02%	4,02%	4,02%	4,02%
Concepto					
Costo unitario jean ecológico (contable)	\$ 10,69	\$ 11,12	\$ 11,56	\$ 12,03	\$ 12,51
Materia prima (MP)	\$ 10,46	\$ 10,88	\$ 11,32	\$ 11,77	\$ 12,24
Mano de obra	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Costos indirectos de fabricación (CIF)	\$ 0,23	\$ 0,24	\$ 0,25	\$ 0,26	\$ 0,27
Costo unitario jean ecológico (económico)	\$ 25,44	\$ 26,46	\$ 27,52	\$ 28,63	\$ 29,78
Materia prima (MP)	\$ 10,46	\$ 10,88	\$ 11,32	\$ 11,77	\$ 12,24
Mano de obra	\$ 3,42	\$ 3,56	\$ 3,70	\$ 3,85	\$ 4,00
Costos indirectos de fabricación (CIF)	\$ 11,56	\$ 12,02	\$ 12,51	\$ 13,01	\$ 13,53

Tabla Nº 15: Determinación costo fijo y variable a través del costo económico

Determinación costo fijo y variable a través del costo económico			
Costo Económico / Jean		\$	25,44
Costos Variables	Materia Prima (insumos)	\$	10,46
	CIF (agua, luz)	\$	0,23
	Total:	\$	10,69
Costos Fijos	Mano de Obra Directa (corte, costura, diseño y control calidad)	\$	3,42
	CIF	\$	11,33
	Total:	\$	14,75
Costo Económico	Costo Fijo	\$	14,75
	Costo Variable	\$	10,69
	Total:	\$	25,44

7.1.3 Gastos: En el presupuesto de gastos generales es importante recordar que los gastos se ajustan año a año de acuerdo a la tasa de inflación.

Tabla Nº 16: Presupuesto de gastos generales

Presupuesto de gastos generales

Rubros o conceptos	2017	2018	2019	2020	2021	TOTAL
Arriendo	\$ 14.940,00	\$ 20.720,29	\$ 21.552,72	\$ 22.418,60	\$ 23.319,27	\$ 102.950,89
Internet	\$ 225,00	\$ 312,05	\$ 324,59	\$ 337,63	\$ 351,19	\$ 1.550,47
Línea Telefónica	\$ 270,00	\$ 374,46	\$ 389,51	\$ 405,16	\$ 421,43	\$ 1.860,56
Material de Oficina	\$ 180,00	\$ 249,64	\$ 259,67	\$ 270,10	\$ 280,96	\$ 1.240,37
Servicios profesionales contables (outsourcing)	\$ 1.350,00	\$ 1.872,32	\$ 1.947,54	\$ 2.025,78	\$ 2.107,16	\$ 9.302,79
GASTOS PRE - OPERATIVOS	\$ 2.660,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 2.660,00
Gastos de Marketing:	\$ 22.330,12	\$ 28.236,37	\$ 29.475,73	\$ 30.769,69	\$ 32.120,67	\$ 142.932,58
Descuentos	\$ 13.396,12	\$ 18.576,35	\$ 19.427,62	\$ 20.317,90	\$ 21.248,98	\$ 92.966,97
Publicidad por internet	\$ 5.700,00	\$ 5.976,80	\$ 6.216,92	\$ 6.466,68	\$ 6.726,48	\$ 31.086,89
Eventos	\$ 3.000,00	\$ 3.120,53	\$ 3.245,89	\$ 3.376,30	\$ 3.511,94	\$ 16.254,65
Publicidad por flyers o volantes	\$ 234,00	\$ 562,69	\$ 585,30	\$ 608,81	\$ 533,27	\$ 2.624,07
TOTAL	\$ 41.955,12	\$ 51.765,13	\$ 53.949,76	\$ 56.226,96	\$ 58.500,69	\$ 262.497,65

7.1.4 Política de pago: Se presentan las cuentas por pagar de la empresa.

Tabla Nº 17: Política de cuentas por pagar

Política de cuentas por pagar

Política:	POLÍTICA DE CUENTAS POR PAGAR PROVEEDORES				
	POLÍTICA	CONTADO	0%		
		60 DÍAS	100%		
	"Cuentas por Pagar - Anuales"				
Rubro	2017	2018	2019	2020	2021
CxP Iniciales	\$ 3.184,25	\$ 3.191,73	\$ 3.476,69	\$ 3.631,20	\$ 3.802,20
(+) CxP del Periodo	\$ 3.191,73	\$ 3.744,11	\$ 3.772,20	\$ 3.955,92	\$ 4.130,87
(-) Pagos	\$ 3.184,25	\$ 3.459,15	\$ 3.617,69	\$ 3.784,92	\$ 3.956,84
CxP Finales	\$ 3.191,73	\$ 3.476,69	\$ 3.631,20	\$ 3.802,20	\$ 3.976,22

7.1.5 Política de cobro: Se presentan las cuentas por cobrar de la empresa.

Tabla № 18: Política de cuentas por cobrar

Política de cuentas por cobrar					
POLÍTICA DE CUENTAS POR COBRAR					
POLÍTICA	CONTADO		55%		
	30 DÍAS		45%		
Política:	"Cuentas por Cobrar - Anuales"				
Rubro	2017	2018	2019	2020	2021
CxC Iniciales	\$ 6.773,19	\$ 6.798,53	\$ 7.110,08	\$ 7.435,90	\$ 7.776,66
Nuevas CxC	\$ 6.798,53	\$ 7.110,08	\$ 7.435,90	\$ 7.776,66	\$ 8.133,03
Total CxC	\$ 13.571,73	\$ 13.908,61	\$ 14.545,98	\$ 15.212,56	\$ 15.909,68
Cobranza	\$ 6.773,19	\$ 6.798,53	\$ 7.110,08	\$ 7.435,90	\$ 7.776,66
CxC Finales	\$ 6.798,53	\$ 7.110,08	\$ 7.435,90	\$ 7.776,66	\$ 8.133,03

7.1.6 Manejo de inventarios: Se presenta la política de inventarios de TexEco considerando que no existen inventarios de productos en proceso.

Tabla № 19: Política de inventarios

<i>Política de inventarios</i>	<i>Tasa</i>	<i>Periodicidad</i>			
Crecimiento costos (en base a media de inflación)	4,02%	anual			
Inventario productos terminados	20,00%	ventas del mes			
Inventario productos en proceso	0,00%				
Inventario de materia prima	20,00%	ventas del próximo mes / año			
Política aplicable: existencias de seguridad					
<i>Materia prima</i>	<i>Existencias de seguridad permanentes</i>	<i>Unidad de medida</i>	<i>Fracción meses/año</i>	<i>Cantidad - unidades</i>	
Tela de jean confeccionada con Loveco	Medio mes de las ventas anuales pronosticadas	Metro	0,042	173	
Tela de forro para bolsillo - arpillera	Medio mes de las ventas anuales pronosticadas	Metro	0,042	173	
Cierre metálico (cremallera) - 15 cm	Cuarto de mes de las ventas anuales pronosticadas	Unidad	0,021	86	
Botón metálico con diseño - 17 mm	Cuarto de mes de las ventas anuales pronosticadas	Unidad	0,021	86	
Tubo de hilo Loveco	Cuarto de mes de las ventas anuales pronosticadas	Kg	0,021	86	
Remaches sujetadores con perno - 9 mm	Cuarto de mes de las ventas anuales pronosticadas	Unidad	0,021	86	
Etiqueta tejida	Cuarto de mes de las ventas anuales pronosticadas	Unidad	0,021	86	

7.2 Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital

7.2.1 Inversión inicial y capital de trabajo: Para la inversión inicial requerida del proyecto se tomó en cuenta la inversión en propiedad, planta y equipo, la inversión pre operativa la inversión en capital de trabajo neto.

Tabla № 20: Inversión inicial y capital de trabajo

Inversiones									
Activo Fijo	Valor de adquisición	Vida Útil	Valor de Rescate - cuota de salvamento 20%	Depreciación Anual	Antigüedad al Año de Finalización del Proyecto "Año: 5"	Depreciación Acumulada	Valor Contable	Valor de Rescate "Año: 5"	Depreciación Amortizada al rato de la Venta
Inversión Total Activos Fijos	\$ 11.978,99		20%						
Computadoras	\$ 1.345,00	3	\$ 269,00	\$ 358,67	2	\$ 717,33	\$ 1.434,67	\$ 627,67	\$ 239,11
Maquinaria	\$ 7.905,79	10	\$ 1.581,16	\$ 632,46	5	\$ 3.162,32	\$ 15.811,58	\$ 4.743,47	\$ 316,23
Muebles & Enseres	\$ 1.578,31	10	\$ 315,66	\$ 126,26	5	\$ 631,32	\$ 3.156,62	\$ 946,99	\$ 63,13
Instalaciones	\$ 1.137,96	10	\$ 227,59	\$ 91,04	5	\$ 455,18	\$ 2.275,92	\$ 682,78	\$ 45,52
Cortina de paño color chocolate	\$ 11,93	4	\$ 2,39	\$ 2,39	1	\$ 2,39	\$ 2,39	\$ 9,54	\$ 0,60
Total:	\$ 2.395,80		\$ 1.210,82		Total:	\$ 4.968,54	\$ 22.681,17	\$ 7.010,45	\$ 664,59
							Inversión en Capital de Trabajo:		\$ 6.971,14
							Inversión Pre - Operativa:		\$ 2.800,00
							Total Inversión:		\$ 21.750,13

7.2.2 Estructura de capital: Como la inversión requerida es de \$21 750,13 y la estructura de deuda capital corresponde a 60% propio y 40% deuda el préstamo del Banco del Pacífico requerido sería de \$8 700,05 con un plazo de 4 años a 9,76%.

Tabla № 21: Deuda - Préstamo

Deuda - Préstamo	
Banco:	Banco del Pacífico
Tipo de Crédito:	Microcrédito
Detalle:	Pyme Pacífico
Detalle:	Crédito destinado a impulsar la pequeña y mediana empresa del país
Monto hasta:	\$ 1.000.000,00
Monto a Financiar:	\$ 8.700,05
Estructura de Capital:	40%
Tasa de Interés:	9,76%
Plazo - Años:	4
Número de Cuotas:	48
Frecuencia de Cuota:	Mensual
Trimestres Anuales:	4
Cuatrimestres Anuales:	3
Amortizaciones Anuales:	12
Cuota:	\$ 219,65

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

7.3.1 Proyección del estado de resultados: Para la proyección de las ventas se consideró el promedio de la tasa de crecimiento de la industria manufacturera y para el costo de ventas y los gastos a la tasa de inflación promedio del Ecuador.

Tabla № 22: Estado de resultados proyectado

TexEco Cia. Ltda.
Estado de resultados proyectado
De 2017 a 2021

Rubro	2017	2018	2019	2020	2021
Ventas	\$ 133.961,16	\$ 185.763,49	\$ 194.276,21	\$ 203.179,02	\$ 212.489,81
Otros Ingresos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(-) Costo de Ventas	\$ 48.071,12	\$ 69.467,65	\$ 72.465,82	\$ 75.578,54	\$ 78.861,21
Utilidad Bruta	\$ 85.890,04	\$ 116.295,85	\$ 121.810,38	\$ 127.600,48	\$ 133.628,60
(-) Gasto Sueldos	\$ 21.621,65	\$ 29.987,06	\$ 31.191,79	\$ 32.444,92	\$ 33.748,40
(-) Gasto Depreciación	\$ 433,77	\$ 578,35	\$ 578,35	\$ 558,07	\$ 592,63
(-) Gastos Generales	\$ 41.955,12	\$ 51.765,13	\$ 53.949,76	\$ 56.226,96	\$ 58.600,69
UAI	\$ 21.879,52	\$ 33.965,30	\$ 36.090,48	\$ 38.370,53	\$ 40.686,88
(-) 15% participación trabajadores	\$ 3.631,14	\$ 5.094,80	\$ 5.413,57	\$ 5.755,58	\$ 6.103,03
UAI	\$ 18.248,38	\$ 28.870,51	\$ 30.676,91	\$ 32.614,95	\$ 34.583,85
(-) Impuesto a la Renta (22%)	\$ 4.526,82	\$ 6.379,08	\$ 6.765,83	\$ 7.175,29	\$ 7.608,45
Utilidad Neta	\$ 13.721,56	\$ 22.491,43	\$ 23.911,08	\$ 25.439,66	\$ 26.975,40

Las ventas crecen a la tasa de la crecimiento promedio de la industria manufacturera mientras que los costos y gastos lo hacen conforme a la inflación.

7.3.2 Proyección del estado de situación financiera:

Tabla № 23: Estado de situación financiera proyecto

TexEco Cia. Ltda.
Estado de situación financiera proyectado 2017 - 2021

Rubros o conceptos	2017	2018	2019	2020	2021
ACTIVOS	\$ 38.341,83	\$ 59.151,79	\$ 81.073,05	\$ 104.314,22	\$ 130.882,11
Corrientes:	\$ 26.796,60	\$ 48.184,92	\$ 70.684,53	\$ 93.084,74	\$ 120.232,85
Efectivo	\$ 17.661,67	\$ 38.556,52	\$ 60.624,34	\$ 82.555,59	\$ 109.233,87
Efectivo para CNT	\$ -6.120,53	\$ -6.391,10	\$ -6.658,04	\$ -6.942,70	\$ -7.225,32
Excedente de efectivo	\$ 23.782,20	\$ 44.947,62	\$ 67.282,38	\$ 89.498,29	\$ 116.459,19
Cuentas por cobrar	\$ 6.798,53	\$ 7.110,08	\$ 7.435,90	\$ 7.776,66	\$ 8.133,03
Inventario de productos terminados	\$ 1.108,32	\$ 1.181,19	\$ 1.227,96	\$ 1.287,73	\$ 1.337,37
Inventario de materia prima directa	\$ 526,70	\$ 574,70	\$ 596,96	\$ 628,37	\$ 655,21
Inventario de materia prima indirecta	\$ 701,37	\$ 762,43	\$ 799,37	\$ 836,40	\$ 873,38
No Corrientes:	\$ 11.545,22	\$ 10.966,87	\$ 10.388,52	\$ 11.229,48	\$ 10.649,26
Propiedad, Planta y Equipo	\$ 11.978,99	\$ 11.978,99	\$ 11.978,99	\$ 12.302,03	\$ 12.304,89
Depreciación acumulada	\$ 433,77	\$ 1.012,12	\$ 1.590,47	\$ 1.072,55	\$ 1.655,63
Intangibles	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Amortización acumulada	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
PASIVOS	\$ 11.570,19	\$ 9.888,72	\$ 7.898,91	\$ 5.700,42	\$ 5.292,90
Corrientes:	\$ 4.254,61	\$ 4.583,35	\$ 4.808,94	\$ 5.052,03	\$ 5.292,90
Cuentas por pagar proveedores	\$ 3.184,25	\$ 3.459,15	\$ 3.617,69	\$ 3.784,92	\$ 3.956,84
Sueldos por pagar	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Impuestos por pagar	\$ 1.070,36	\$ 1.124,20	\$ 1.191,26	\$ 1.267,11	\$ 1.336,06
No Corrientes:	\$ 7.315,57	\$ 5.305,37	\$ 3.089,96	\$ 648,39	\$ -
Deuda a largo plazo	\$ 7.315,57	\$ 5.305,37	\$ 3.089,96	\$ 648,39	\$ -
PATRIMONIO	\$ 26.771,64	\$ 49.263,07	\$ 73.174,14	\$ 98.613,80	\$ 125.589,20
Capital	\$ 13.050,08	\$ 13.050,08	\$ 13.050,08	\$ 13.050,08	\$ 13.050,08
Utilidades retenidas	\$ 13.721,56	\$ 36.212,99	\$ 60.124,07	\$ 85.563,72	\$ 112.539,13
Capital de trabajo neto anual	\$ 22.541,99	\$ 43.601,57	\$ 65.875,59	\$ 88.032,71	\$ 114.939,94

El capital de trabajo neto anual aumenta año a año debido al gran incremento de los activos corriente. Por otra parte el estado de situación financiera presentado cumple con la ecuación contable: Activos = Pasivos + Patrimonio.

7.3.3 Proyección del estado de flujo de efectivo:

Tabla Nº 24: Estado de flujo de efectivo

TexEco Cia. Ltda.
Estado de Flujo de Efectivo proyectado

Rubros o conceptos	HORIZONTE DE TIEMPO DEL PROYECTO				
	2017	2018	2019	2020	2021
ACTIVIDADES OPERACIONALES	\$ 9.275,01	\$ 22.905,05	\$ 24.283,23	\$ 25.771,86	\$ 27.339,07
Utilidad Neta	\$ 13.721,56	\$ 22.491,43	\$ 23.911,08	\$ 25.439,66	\$ 26.975,40
Depreciaciones y amortizaciones	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(+) Depreciación	\$ 433,77	\$ 578,35	\$ 578,35	\$ 558,07	\$ 592,63
(+) Amortización	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(-) Δ Cuentas por cobrar	\$ -6.798,53	\$ -311,55	\$ -325,82	\$ -340,75	\$ -356,37
(-) Δ Inventario de Productos Terminados	\$ -1.108,32	\$ -72,87	\$ -46,77	\$ -59,77	\$ -49,64
(-) Δ Inventario de Materia Prima Directa	\$ -526,70	\$ -48,00	\$ -22,26	\$ -31,41	\$ -26,84
(-) Δ Inventario de Materia Prima Indirecta	\$ -701,37	\$ -61,06	\$ -36,94	\$ -37,03	\$ -36,98
(+) Δ Cuentas por pagar proveedores	\$ 3.184,25	\$ 274,90	\$ 158,54	\$ 167,24	\$ 171,32
(+) Δ Sueldos por pagar	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(+) Δ Impuestos	\$ 1.070,36	\$ 53,83	\$ 67,06	\$ 75,85	\$ 68,95
ACTIVIDADES DE INVERSIÓN	\$ -11.978,99	\$ -	\$ -	\$ -1.399,04	\$ -12,41
(-) Adquisición PPE e intangibles	\$ -11.978,99	\$ -	\$ -	\$ -1.399,04	\$ -12,41
ACTIVIDADES DE FINANCIAMIENTO	\$ 20.365,65	\$ -2.010,20	\$ -2.215,41	\$ -2.441,58	\$ -648,39
(+) Incremento Deuda Largo Plazo	\$ 8.700,05	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(-) Disminución Deuda a Largo Plazo	\$ -1.384,48	\$ -2.010,20	\$ -2.215,41	\$ -2.441,58	\$ -648,39
(-) Pago de dividendos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(+) Δ Capital	\$ 13.050,08	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
INCREMENTO NETO EN EFECTIVO	\$ 17.661,67	\$ 20.894,85	\$ 22.067,82	\$ 21.931,25	\$ 26.678,28
Efectivo principios del período	\$ -	\$ 17.661,67	\$ 38.556,52	\$ 60.624,34	\$ 82.555,59
TOTAL EFECTIVO FINAL DEL PERÍODO	\$ 17.661,67	\$ 38.556,52	\$ 60.624,34	\$ 82.555,59	\$ 109.233,87

Los saldos finales de efectivo son positivos por lo que se puede afirmar que en efecto la empresa tiene capacidad de generar efectivo y liquidez, por otra parte la necesidad de financiamiento solo se da en 2017 por la adquisición de propiedad, planta y equipo (PPE), en los otros años se lo hace con el efectivo de TexEco.

7.3.4 Proyección del flujo de caja del proyecto:

Tabla Nº 25: Flujo de caja del Proyecto

Flujo de caja del Proyecto

	Momento 0	2017	2018	2019	2020	2021
UTILIDAD ANTES DE INTERESES, IMPUESTOS Y PARTICIP.	\$ -	\$ 21.879,52	\$ 33.965,30	\$ 36.090,48	\$ 38.370,53	\$ 40.686,88
(+) Gastos de depreciación	\$ -	\$ 433,77	\$ 578,35	\$ 578,35	\$ 558,07	\$ 592,63
(+) Gastos de amortización	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(-) 15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	\$ -	\$ 3.631,14	\$ 5.094,80	\$ 5.413,57	\$ 5.755,58	\$ 6.103,03
(-) 22% IMPUESTO A LA RENTA	\$ -	\$ 4.526,82	\$ 6.379,08	\$ 6.765,83	\$ 7.175,29	\$ 7.608,45
(=) Flujo de efectivo operativo neto (FEO)	\$ -	\$ 14.155,33	\$ 23.069,78	\$ 24.489,43	\$ 25.997,73	\$ 27.568,03
(+) Δ KAPEX	\$ -21.750,13	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -1.399,04	\$ -12,41
(+) Δ Capital de trabajo	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(=) Flujo de caja libre del proyecto	\$ -21.750,13	\$ 14.155,33	\$ 23.069,78	\$ 24.489,43	\$ 24.598,70	\$ 27.555,62
VAN anual del proyecto:		\$ 12.567,55	\$ 18.440,27	\$ 17.693,02	\$ 16.090,25	\$ 16.270,06
VAN total del proyecto:						\$ 59.311,03
Valor de terminación (VT) a perpetuidad:						\$ 311.948,84
Valoración total del proyecto:						\$ 159.798,97
Índice de rentabilidad (IR) total del proyecto:						2,73
TIR del proyecto:						85%
Período de recuperación del proyecto (contable):						1,33 años
Período de recuperación del proyecto (financiero):						1,51 años

Según el Valor actual neto (VAN) al ser éste mayor a 0 constituirá un proyecto rentable, considerando la Tasa Interna de Retorno (TIR) como es mayor a la tasa de descuento (CAPM) también es un proyecto viable y rentable. Por otra parte en base al índice de rentabilidad (IR) si éste es mayor a 1 se considera un proyecto rentable lo que en efecto se presenta en el proyecto planteado y finalmente de acuerdo al período de recuperación contable y económico como se recupera la inversión antes de que termine el horizonte de evaluación del proyecto también se considera un proyecto rentable y viable.

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

7.4.1 Proyección del flujo de caja del inversionista y criterios de valoración:

Tabla № 26: Flujo de caja del inversionista

Flujo de caja del Inversionista							
	Momento 0	2017	2018	2019	2020	2021	
Flujo de caja del proyecto	\$ -21.750,13	\$ 14.155,33	\$ 23.069,78	\$ 24.489,43	\$ 24.538,70	\$ 27.555,62	
(-) Gastos de interés		\$ 592,41	\$ 625,65	\$ 420,44	\$ 194,28	\$ 10,58	
(-) Amortización del capital		\$ 1.384,48	\$ 2.010,20	\$ 2.215,41	\$ 2.441,58	\$ 648,39	
Flujo de caja libre del inversionista	\$ -21.750,13	\$ 12.178,44	\$ 20.433,93	\$ 21.853,58	\$ 21.962,84	\$ 26.896,66	
VAN anual del inversionista:		\$ 10.608,03	\$ 16.087,73	\$ 15.614,18	\$ 14.259,58	\$ 15.775,98	
VAN total del inversionista:						\$ 59.235,43	
Índice de rentabilidad (IR) total del inversionista:						2,73	
TIR del inversionista:						75%	
Período de recuperación del inversionista (contable):						1,47	años
Período de recuperación del inversionista (financiero):						1,76	años

7.4.2 Cálculo de la tasa de descuento:

Tabla № 27: Cálculo de la tasa de descuento

		Tasas del proyecto - TexEco					
		Año	2017	2018	2019	2020	2021
Industria	β DESAPALANCADA		0,78	0,78	0,78	0,78	0,78
"Retail - Special Lines"	β APALANCADA		1,12	0,94	0,86	0,83	0,81
Bono Soberano Ecuador - 5 años	r_f (Tasa Libre de Riesgo) - Local		10,75%	11,16%	11,63%	12,10%	12,58%
Bonos de Tesoro Americano - 5 Años	r_f (Tasa Libre de Riesgo)		1,79%	1,79%	1,79%	1,79%	1,79%
Ecuador	Riesgo País		8,96%	9,33%	9,84%	10,31%	10,79%
Índice S&P 500 (GSPC) - 5 Años	Retorno Promedio del Mercado (RM)		13,44%	13,44%	13,44%	13,44%	13,44%
CAPM: $r_f + \beta (RM - r_f)$	Costo de Capital		14,80%	12,70%	11,86%	11,40%	11,26%
Costo de la deuda	Tasa de interés del préstamo		9,76%	9,76%	9,76%	9,76%	9,76%
Tasa de impuestos	Impuesto a la renta		22,00%	22,00%	22,00%	22,00%	22,00%
WACC	Costo de capital promedio ponderado		12,63%	11,85%	11,44%	11,20%	11,11%

7.5 Índices financieros (Ver Anexo AB)

8. Capítulo VIII Conclusiones generales

- Existen múltiples factores del macro entorno que favorecen a la implementación del proyecto planteado como regulaciones al comercio exterior, incentivos a la industria textil e inversión del gobierno de USD 1,4 millones (Ministerio de Industrias y Productividad, [C], 2012), crecimiento de 4,58% de la industria manufacturera de 2005 a 2015 (Banco Central del Ecuador, [B], 2016) y aumento de tendencias ambientales en Ecuador como la clasificación de residuos realizada por el 39,40% de viviendas del país (Ecuador en Cifras, [D], 2015, págs. 10-20) además de amenaza de productos sustitutos media que favorece a la puesta en marcha del modelo de negocio.
- Los gustos y preferencias de las personas entrevistadas, correspondientes a la generación Y o millennials, en cuanto a jeans fueron que principalmente lo que más valoran en este tipo de prendas de vestir es la comodidad (30%) en primer plano seguido de durabilidad (28%), mismos atributos que se encuentran presentes en los pantalones ecológicos de TexEco los cuales son elaborados con una tela cómoda, durable y moldeable al cuerpo respondiendo así efectivamente a las necesidades planteadas.
- Se concluye que en efecto existe una clara oportunidad de negocio para el proyecto presentado tomando en consideración que en el país se encuentran los insumos necesarios para la fabricación del producto y por otra parte existe un claro factor diferenciador que constituye la propuesta de una idea innovadora y diferente en Ecuador, lo cual según los expertos entrevistados es una de las principales debilidades de la industria textil nacional a lo que responde de forma satisfactoria TexEco.

- El principal elemento diferenciador de TexEco es el uso de tejidos ecológicos lo mismo que representa una clara oportunidad para generar rentabilidad para el proyecto presentado porque al usar materia prima amigable con el medio ambiente los consumidores manifestaron que estarían dispuestos a pagar un precio mayor por dichos productos lo que se refleja directamente en mayores ingresos para la empresa.
- Se concluye que el mix de marketing planteado es adecuado y acorde con el mercado objetivo (30 658 habitantes) elegido porque el producto responde satisfactoriamente a los gustos y preferencias de dichos consumidores quiteños de 20 a 34 años con educación mínima de bachillerato y al menos nivel económico medio que adquieren productos ecológicos; prioriza el uso de redes sociales en la generación de los millennials para la promoción, el precio propuesto concuerda con el estrato económico al que se enfoca la organización y la plaza se localiza en un lugar acorde a los beneficios que ofrece el producto.
- Tomando en consideración el valor actual neto del proyecto equivalente a \$59 311,03; la tasa interna de retorno de 85%, el índice de rentabilidad correspondiente a 2,73 y el período de recuperación tanto contable de 1,33 años como financiero de 1,51 años es posible concluir que el emprendimiento de pantalones ecológicos representa no solamente un planteamiento de negocio rentable sino también un proyecto realizable, que puede ser puesto en marcha y a su misma vez realista.
- Por último la capacidad máxima productiva correspondiente a 5 760 unidades anuales no supera al pronóstico de ventas de 2988 unidades al año por lo cual es posible observar que existe capacidad ociosa que puede cubrir fluctuaciones de demanda en el horizonte de evaluación del proyecto y así considerar que el planteamiento es viable sin llegar a sacrificar la cantidad de producto que desean adquirir los clientes.

9. Referencias

- Ámbito. (2016). *Riesgo País*. Obtenido de <http://www.ambito.com/economia/mercados/riesgo-pais/>
- Banco Central de Colombia . (2016). *Evolución de la situación inflacionaria y decisiones de política monetaria*. Obtenido de http://www.banrep.gov.co/sites/default/files/publicaciones/archivos/risi_dic_2015.pdf
- Banco Central de Reserva del Perú . (2016). *Reporte de Inflación* . Obtenido de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2015/diciembre/reporte-de-inflacion-diciembre-2015.pdf>
- Banco Central de Venezuela. (2016). *Resultados del Índice Nacional de Precios al Consumidor, Producto Interno Bruto y Balanza de Pagos*. Obtenido de <http://www.bcv.org.ve/Upload/Comunicados/aviso150116.pdf>
- Banco Central del Ecuador. (2016). *Boletín Anuario 38* . Obtenido de <https://www.bce.fin.ec/index.php/component/k2/item/327-ver-bolet%C3%ADn-anuario-por-a%C3%B1os>
- Banco Central del Ecuador. (2016). *Cuentas Nacionales Anuales - Publicación No. 28 2007 - 2015*. Obtenido de <https://contenido.bce.fin.ec/documentos/PublicacionesNotas/Catalogo/CuentasNacionales/Anuales/Dolares/indicecn1.htm>
- Banco Central del Ecuador. (2016). *Datos comparables*. Obtenido de http://contenido.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=inflacion
- Banco Central del Ecuador. (2016). *Riesgo País (EMBI Ecuador)* . Obtenido de http://contenido.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=riesgo_pais
- Banco del Pacífico . (2016). *Pyme Pacífico*. Obtenido de <https://www.bancodelpacifico.com/creditos/para-personas/pymepacificopersonas.aspx>
- Cruz, A. (16 de Septiembre de 2016). Entrevista a experto de Enkador . (J. A. Carrión, Entrevistador)

- Damodaran, A. (2016). *Betas by Sector (US)*. Obtenido de http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html
- David, F. (2013). *Conceptos de Administración Estratégica*. México D.F.: Pearson .
- Ecuador en Cifras. (2013). *Encuesta Nacional de Ingresos y Gastos de los Hogares Urbanos y Rurales* . Obtenido de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/encuesta-nacional-de-ingresos-y-gastos-de-los-hogares-urbanos-y-rurales/>
- Ecuador en Cifras. (2016). *Índice de Volumen Industrial (IPI - IVI)*. Obtenido de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/indice-de-volumen-industrial-ipi-ivi/>
- Ecuador en Cifras. (2015). *Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo 2015 - Información Ambiental en Hogares*. Obtenido de http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Encuestas_Ambientales/Hogares/Hogares_2015/PRESENTACION%20ENEMDU%202015%2025%2001%202016.pdf
- Ecuador Fashion . (2016). *Noticias* . Obtenido de <http://www.ecuadorfashion.org/noticias.php>
- Hair, J., Bush, R., & Ortinau, D. (2010). *Investigación de mercados en un ambiente de información digital* . México D.F. : McGraw Hill.
- IDE Business School Universidad de los Hemisferios . (2004). *Impacto del consumo en la economía*. Obtenido de <http://investiga.ide.edu.ec/index.php/revista-agosto-2004/836-el-consumo-en-ecuador->
- Instituto Ecuatoriano de Normalización . (2013). *Reglamento Técnico Ecuatoriano INEN 013* . Obtenido de http://www.normalizacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2014/01/rte_vigente/REGLAMENTOS%2012-02-2014/RTE-013-1R.pdf

Instituto Nacional de Estadística y Censos . (2010). *Encuesta de Estratificación del Nivel Socioeconómico* . Obtenido de http://www.inec.gob.ec/estadisticas/?option=com_content&view=article&id=112&Itemid=90&

Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2010). *Fascículo Provincial Pichincha - Resultados del Censo 2010 de población y vivienda en el Ecuador*. Obtenido de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/descargas/Manu-lateral/Resultados-provinciales/pichincha.pdf>

Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2010). *Mujeres y hombres del Ecuador en cifras III*. Obtenido de http://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/descargas/Libros/Socioeconomico/Mujeres_y_Hombres_del_Ecuador_en_Cifras_III.pdf

Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2012). *Clasificación Nacional de Actividades Económicas 4.0*. Obtenido de <http://www.inec.gob.ec/estadisticas/SIN/descargas/ciiu.pdf>

Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2014). *Información Ambiental en Hogares 2014*. Obtenido de http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Encuestas_Ambientales/Hogares_2014/Documento_tecnico_Modulo_Ambiental_Hogares_2014.pdf

Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2015). *Encuesta de Información Ambiental Económica en Empresas 2014*. Obtenido de http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Encuestas_Ambientales/EMPRESAS/Empresas_2014/PRESENTACION_EIAEE_2014.pdf

Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2016). *Estadísticas* . Obtenido de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/estadisticas/>

Investing.com. (2016). *Rentabilidad - Bono de EE.UU. a 5 años* . Obtenido de <http://es.investing.com/rates-bonds/u.s.-5-year-bond-yield>

- Jones, G. (2008). *Teoría Organizacional: Diseño y Cambio en las Organizaciones*. Naucalpan de Juárez: Pearson.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2012). *Marketing*. México D.F. : Pearson .
- Lambin, J.-J., Gallucci, C., & Sicurello, C. (2009). *Dirección de Marketing: Gestión estratégica y operativa del merca*. México D.F.: McGraw-Hill.
- Malhotra, N. (2008). *Investigación de mercados*. México D.F. : Pearson .
- Maraver, G., Camarero, C., Concejero, A., Martínez, F., Molinillo, S., Navarro, A., . . . Tintoré, S. (2005). *Distribución comercial*. Obtenido de https://books.google.com.ec/books?id=sfy96cldCbKc&pg=PA48&dq=estrategia+pull&hl=es-419&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q=estrategia%20pull&f=false
- Martínez, M. d. (2013). *La Gestión Empresarial: Equilibrando objetivos y valores*. Madrid: Díaz de Santos.
- Ministerio Coordinador de Empleo, Producción y Competitividad . (2014). *En Ecuador se constituirán empresas en seis horas* . Obtenido de <http://www.produccion.gob.ec/en-ecuador-se-constituiran-empresas-en-seis-horas/>
- Ministerio de Industrias y Productividad. (2012). *Ministerio de Industrias apoya a la creación del Centro de Fomento Textil y de Confecciones*. Obtenido de <http://www.industrias.gob.ec/ministerio-de-industrias-apoya-la-creacion-del-centro-de-fomento-textil-y-de-confecciones/>
- Ministerio de Industrias y Productividad. (2015). *Enkador industrializa las botellas PET para crear fibras sintéticas* . Obtenido de <http://www.industrias.gob.ec/bp-073-enkador-industrializa-las-botellas-pet-para-fabricar-fibras-sinteticas/>
- Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información. (2015). *Rendición de Cuentas 2014* . Obtenido de <http://www.telecomunicaciones.gob.ec/wp-content/uploads/2015/03/4.-Informe-MINTEL-IRC-2014-PRELIMINAR.pdf>

- Ministerio del Ambiente . (2015). *Historia en la gestión integral de los residuos sólidos en Ecuador* . Obtenido de <http://www.ambiente.gob.ec/hitos-en-la-gestion-integral-de-los-residuos-solidos-en-ecuador/>
- Nielsen . (2015). *Green Generation: Millennials say sustainability is a shopping priority* . Obtenido de <http://www.nielsen.com/us/en/insights/news/2015/green-generation-millennials-say-sustainability-is-a-shopping-priority.html>
- Ochoa, C. (27 de Septiembre de 2016). Entrevista a experto Tejidos Pintex. (J. A. Carrión, Entrevistador)
- Ollé, M., Panellas, M., Molina, J., Torres, D., Alfonso, J., Husenman, S., . . . Mur, I. (2007). *El plan de empresa: Cómo planificar la creación de una empresa*. Barcelona: Marcombo.
- Pazmiño, F. (17 de Septiembre de 2016). Entrevista a experto Confecciones Pazmiño Castillo . (J. A. Carrión, Entrevistador)
- Peñaranda, F., & Piamba, O. (2007). *Determinación de estándares de producción por medio de tiempos con cronómetro y balanceo de línea en la empresa Confejeans*. Obtenido de <http://repositorio.utp.edu.co/dspace/bitstream/handle/11059/957/658542P359.pdf?sequence=3>
- Pro Ecuador. (2013). *Análisis Sectorial de Textiles y Confecciones*. Obtenido de http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2013/11/PROEC_AS2012_TEXTILES.pdf
- Pro Ecuador. (2015). *Informe de Rendición de Cuentas 2014*. Obtenido de http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/themes/proecuador/rendicioncuentas/php/abrir_ley.php?abrir_ley=2014/d2-informe_Rendicion_Cuentas_formato_powerpoint
- Pro Ecuador. (2015). *Textiles, Cuero y Confecciones* . Obtenido de <http://www.proecuador.gob.ec/compradores/oferta-exportable/textiles-y-confecciones/>

- Pro Ecuador. (2016). *Informe de Rendición de Cuentas 2015*. Obtenido de file:///C:/Users/Acer/Downloads/2015-d2-informe_Rendicion_Cuentas_formato_powerpoint%20(1).pdf
- Revista Líderes . (2015). *Jeans hechos de botellas* . Obtenido de <http://www.revistalideres.ec/lideres/jeans-hechos-botellas.html>
- Schiffman, L., & Kanuk, L. (2010). *Comportamiento del consumidor* . México D.F. : Pearson .
- Servicio Nacional de Aduanas del Ecuador . (2013). *Arancel Nacional de Importaciones del Ecuador* . Obtenido de http://www.aduana.gob.ec/archivos/Boletines/2013/ARANCEL_FINAL_1_DE_ENERO_R93.pdf
- Servicio Nacional de Rentas Internas . (2015). *Ley Orgánica de Régimen Tributario* . Obtenido de www.sri.gob.ec/...3e1e.../Ley+de+Regimen+Tributario+Interno.pdf
- Stanton, W., Etzel, M., & Walker, B. (2007). *Fundamentos de Marketing*. México D.F. : McGraw Hill.
- Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros. (2014). *Indicadores por rama*. Obtenido de http://181.198.3.71/portal/cgi-bin/cognos.cgi?b_action=cognosViewer&ui.action=run&ui.object=%2fcontent%2ffolder%5b%40name%3d%27Societario%27%5d%2ffolder%5b%40name%3d%27Reportes%27%5d%2freport%5b%40name%3d%27ind_finan_x_rama%27%5d&ui.name=ind_finan_x_rama&
- Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros. (2014). *Tabla de indicadores*. Obtenido de http://181.198.3.71/portal/samples/images/docs/tabla_indicadores.pdf
- Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros. (2015). *Portal de Información / Balances de Cias. Manufactureras* . Obtenido de http://appscvs.supercias.gob.ec/portallInformacion/pi_sec_societario/cias_manufactureras.zul

- Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros. (2014). *Ley de Compañías*.
Obtenido de
<file:///C:/Users/Acer/Downloads/LEY%20DE%20COMPA%C3%91IAS%20act.%20Mayo%2020%202014.pdf>
- Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros. (2016). *Portal de información / sector societario*. Obtenido de
http://appscvs.supercias.gob.ec/portallInformacion/sector_societario.zul
- UNESCO . (2014). *Informe de Seguimiento de la Educación para Todos en el Mundo 2013/14* . Obtenido de
<http://unesdoc.unesco.org/images/0022/002261/226159s.pdf>
- WWF . (2014). *Informe Planeta Vivo 2014*. Obtenido de
http://www.wwf.es/noticias/informes_y_publicaciones/informe_planeta_vivo/
- Yahoo Finanzas. (2016). *SPDR S&P 500 ETF (SPY)*. Obtenido de
<https://es.finance.yahoo.com/q/pm?s=SPY>

ANEXOS

Anexos

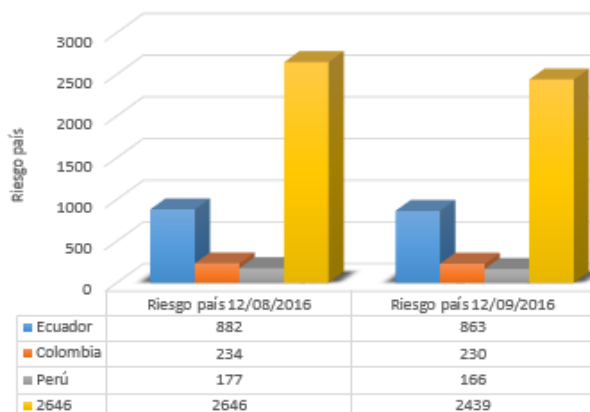
Anexo A – Tabla No 1: Tasa de crecimiento de la industria manufacturera (sin petróleo)

Tasa de Crecimiento de la Industria Manufacturera (SIN PETRÓLEO)				
Año	PIB Industria Manufacturera	PIB - Fabricación de productos textiles, prendas de vestir, cuero y artículos de cuero	Tasa de Crecimiento PIB Industria Manufacturera	Tasa de crecimiento PIB - Fabricación de productos textiles, prendas de vestir, cuero y artículos de cuero
2005	\$ 5.565.354,00	\$ 517.752,00		
2006	\$ 5.835.396,00	\$ 521.213,00	4,85%	0,67%
2007	\$ 6.007.119,00	\$ 530.273,00	2,94%	1,74%
2008	\$ 6.634.572,00	\$ 525.517,00	10,45%	-0,90%
2009	\$ 6.533.552,00	\$ 560.744,00	-1,52%	6,70%
2010	\$ 6.867.903,00	\$ 577.043,00	5,12%	2,91%
2011	\$ 7.265.981,00	\$ 615.846,00	5,80%	6,72%
2012	\$ 7.510.096,00	\$ 568.625,00	3,36%	-7,67%
2013	\$ 7.928.166,00	\$ 587.282,00	5,57%	3,28%
2014	\$ 8.167.326,00	\$ 604.441,00	3,02%	2,92%
2015	\$ 8.677.892,00	\$ 597.645,00	6,25%	-1,12%
Crecimiento Promedio:			4,58%	1,53%

Anexo B - Tabla No 2: Comportamiento de la inflación – Período: “2004 – 2015”

Comportamiento de la Inflación - Período: "2004 - 2015"		
Año	Inflación	Tasa de Crecimiento
2004	1,95%	-
2005	4,36%	123,59%
2006	2,87%	-34,17%
2007	3,32%	15,68%
2008	8,83%	165,96%
2009	4,31%	-51,19%
2010	3,33%	-22,74%
2011	5,41%	62,46%
2012	4,16%	-23,11%
2013	2,70%	-35,10%
2014	3,59%	32,96%
2015	3,38%	-5,85%
Crecimiento Promedio	4,02%	20,77%

Riesgo país de los países andinos



Anexo C - Figura No 1: Riesgo país de los países andinos

Anexo D - Tabla No 3: Importaciones por uso o destino doméstico, miles de dólares FOB

Importaciones por uso o destino doméstico, miles de dólares FOB					
Año	Importaciones totales	Importaciones de vestuario y otras confecciones textiles	Tasa de crecimiento importaciones totales	Tasa de crecimiento importaciones de vestuario y otras confecciones textiles	
2005	\$ 9.549.362,00	\$ 138.064,00			
2006	\$ 11.266.018,00	\$ 158.210,00	17,98%		14,59%
2007	\$ 12.895.241,00	\$ 197.230,00	14,46%		24,66%
2008	\$ 17.551.930,00	\$ 235.882,00	36,11%		19,60%
2009	\$ 14.071.450,00	\$ 103.718,00	-19,83%		-56,03%
2010	\$ 19.278.703,00	\$ 144.701,00	37,01%		39,51%
2011	\$ 23.088.117,00	\$ 223.622,00	19,76%		54,54%
2012	\$ 24.181.570,00	\$ 250.518,00	4,74%		12,03%
2013	\$ 25.979.487,00	\$ 313.161,00	7,44%		25,01%
2014	\$ 26.418.646,00	\$ 322.404,00	1,69%		2,95%
2015	\$ 20.446.798,00	\$ 282.360,00	-22,60%		-12,42%
Crecimiento Promedio:			9,67%		12,44%

Anexo E - Tabla No 4: Exportaciones por producto principal en miles de dólares FOB

Exportaciones por producto principal en miles de dólares FOB					
Año	Exportaciones totales	Exportaciones de prendas de vestir	Tasa de crecimiento exportaciones totales	Tasa de crecimiento exportaciones de prendas de vestir	Porcentaje en las exportaciones totales
2005	\$ 10.100.031,00	\$ 27.760,00			0,27485%
2006	\$ 12.728.148,00	\$ 22.207,00	26,02%	-20,00%	0,17447%
2007	\$ 14.321.315,00	\$ 30.796,00	12,52%	38,68%	0,21504%
2008	\$ 18.818.326,00	\$ 29.167,00	31,40%	-5,29%	0,15499%
2009	\$ 13.863.058,00	\$ 21.508,00	-26,33%	-26,26%	0,15515%
2010	\$ 17.489.927,00	\$ 22.019,00	26,16%	2,38%	0,12590%
2011	\$ 22.322.353,00	\$ 26.256,00	27,63%	19,24%	0,11762%
2012	\$ 23.764.762,00	\$ 24.793,00	6,46%	-5,57%	0,10433%
2013	\$ 24.874.874,00	\$ 26.340,00	4,67%	6,24%	0,10589%
2014	\$ 25.732.272,00	\$ 27.190,00	3,45%	3,23%	0,10566%
2015	\$ 18.330.608,00	\$ 21.632,00	-28,76%	-20,44%	0,11801%
Crecimiento Promedio:			8,32%	-0,78%	0,15%

Anexo F - Tabla No 5: Resumen análisis PEST

P	Legislación Tributaria	3	S	Tendencias Ambientales	3
	Incentivos a la Industria Textil	2		Demografía del Entorno	3
	TOTAL:	2,50		Tendencia de Consumo	4
E	Comportamiento de la Industria	2	T	Acceso Tecnológico y Conectividad	3
	Inflación	3		Disponibilidad Tecnológica	1
	Riesgo País	1			
	Regulaciones al comercio exterior	3			
	Exportaciones e Importaciones de la Industria	1			
TOTAL:	2,00	TOTAL:	2,00		

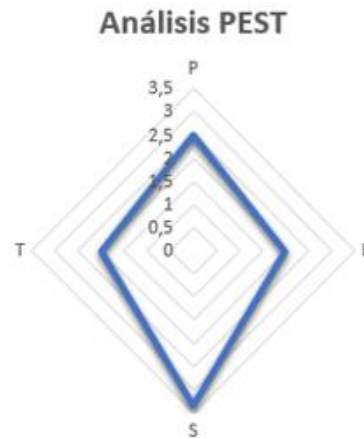
Anexo G - Tabla No 6: Resultados Análisis PEST

P	0	2,5	LEYENDA	1	Malo
E	0	2		2	Regular
S	0	3,333		3	Bueno
T	0	2		4	Muy Bueno

Anexo H - Tabla No 7: Resultados Porter

ANÁLISIS FUERZAS DE PORTER	
Fuerza	Calificación
1.- Amenaza de ingreso de nuevos competidores	2
2.- Intensidad de rivalidad entre los competidores	3
3.- Amenazas de productos sustitutos	2
4.- Poder de negociación de los proveedores	3
5.- Poder de negociación de los compradores	3

Leyenda	1	Baja
	2	Media
	3	Alta



Anexo I - Figura No 2: Resultados PEST



Anexo J -: Figura No 3 Resultados Análisis Fuerzas de Porter

Anexo K - Tabla No 8: Matriz EFE – Evaluación de factores externos

MATRIZ EFE (EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS)			
Factores críticos de éxito	Peso	Calificación	Peso ponderado
Oportunidades			
1. Legislación tributaria - deducción adicional del 100% de depreciación en maquinaria amigable con el ambiente y exoneración de impuesto a la rentas por 5 años en ubicación fuera del cantón Quito.	0,05	4	0,2
2. Regulaciones al comercio exterior - impuesto a prendas de vestir importadas.	0,07	3	0,21
3. Incentivos a la industria textil - inversión del gobierno y ayuda en participación en ferias internacionales.	0,05	2	0,1
4. Nivel de inflación de Ecuador - inferior a países de la región.	0,01	2	0,02
5. Tendencias ambientales - incremento considerable del reciclaje de botellas en los últimos años y mayor preocupación ambiental.	0,08	4	0,32
6. Demografía del entorno - diversidad en la oferta de materia prima (textiles).	0,03	3	0,09
7. Tendencias de consumo - gasto de consumo en prendas de vestir mayor que en salud o educación.	0,09	4	0,36
8. Existencia de economías de escala.	0,03	2	0,06
9. Curva de aprendizaje elevada.	0,03	3	0,09
10. Inversión requerida elevada.	0,02	2	0,04
Amenazas			
1. Crecimiento de la industria manufacturera bajo (1,53%) de 2005 a 2015.	0,05	2	0,1
2. Riesgo país elevado en comparación con la región.	0,07	1	0,07
3. Bajo crecimiento de exportaciones de prendas de vestir (-0,78%) de 2005 a 2015 y aumento de importaciones (12,44%) en el mismo período.	0,04	2	0,08
4. Poca disponibilidad tecnológica para elaborar tejidos ecológicos dentro de la industria nacional.	0,03	2	0,06
5. Poca diferenciación de los productos de la industria.	0,08	4	0,32
6. Obtención de requisitos legales más ágil.	0,02	4	0,08
7. Elevado número de competidores.	0,05	2	0,1
8. Elevado número de empresas de productos sustitutos.	0,06	3	0,18
9. Elevado poder de negociación de proveedores.	0,12	2	0,24
10. Elevado poder de negociación de compradores.	0,02	3	0,06
Total	1,00		2,78
Notas: Las calificaciones hacen referencia a qué tan eficaces son las estrategias de la empresa para poder responder a los factores de la industria, en donde 4 = excelente respuesta ; 3 = respuesta por encima de la media; 2 = respuesta media y 1 = respuesta baja. El total ponderado es 2,78 por lo que podemos decir que se encuentra por sobre la media de 2,50.			

Los resultados arrojados por la matriz EFE fueron de 2.78, por encima del valor promedio aceptable, demuestran que las oportunidades (1,49) son mayores que las amenazas (1,29) en donde la mayor oportunidad representa las tendencias de consumo en prendas de vestir seguida de las tendencias ambientales de reciclaje. Por otra parte la mayor amenaza constituye la poca disponibilidad tecnológica para elaborar tejidos ecológicos por lo que la recomendación es que se mantengan relaciones favorables con la única empresa que produce dichos tejidos y que se aprovechen las nuevas tendencias para así poder ofrecer un producto diferenciado que es lo que le hace falta la industria textil del Ecuador. Además la empresa se adapta a las oportunidades del entorno y las maneja de manera adecuada para intentar mitigar las posibles amenazas del mismo.

Anexo L - Tabla No 9: Pregunta 1

Respuesta	1) ¿Ha escuchado alguna vez sobre prendas confeccionadas con tejidos ecológicos?	TOTAL
Ⓐ No		30 60,00%
Femenino		17 34,00%
Masculino		13 26,00%
Ⓑ Sí		20 40,00%
Femenino		11 22,00%
Masculino		9 18,00%
Ⓒ (en blanco)		0,00%
Total general		50 100,00%

Anexo M - Tabla No 10: Pregunta 2

Respuesta	2) ¿Cómo describiría a un pantalón confeccionado con tela 100% proveniente de botellas plásticas recicladas?	TOTAL
Ⓐ Indiferente		3 6,00%
Femenino		1 2,00%
Masculino		2 4,00%
Ⓑ Innovador		32 64,00%
Femenino		19 38,00%
Masculino		13 26,00%
Ⓒ Inusual		13 26,00%
Femenino		7 14,00%
Masculino		6 12,00%
Ⓓ Poco creativo		2 4,00%
Femenino		1 2,00%
Masculino		1 2,00%
Ⓒ (en blanco)		0,00%
Total general		50 100,00%

Anexo N - Tabla No 11: Pregunta 3

Respuesta	3) De los siguientes atributos presentados, ¿cuál es el más importante para usted al comprar un pantalón?	TOTAL
Ⓐ Acabados y durabilidad		14 28,00%
Femenino		7 14,00%
Masculino		7 14,00%
Ⓑ Comodidad		15 30,00%
Femenino		4 8,00%
Masculino		11 22,00%
Ⓒ Diseño y estilo		11 22,00%
Femenino		9 18,00%
Masculino		2 4,00%
Ⓓ Variedad de colores		10 20,00%
Femenino		8 16,00%
Masculino		2 4,00%
Ⓒ (en blanco)		0,00%
Total general		50 100,00%

Anexo O - Tabla No 12: Pregunta 4

Respuesta	4) ¿Cuál de los siguientes cortes de pantalón es su preferido?	TOTAL
Ⓐ Flared cut - basta ancha		7 14,00%
Femenino		5 10,00%
Masculino		2 4,00%
Ⓑ Loose fit - corte suelto		10 20,00%
Femenino		4 8,00%
Masculino		6 12,00%
Ⓒ Slim fit - corte entubado		19 38,00%
Femenino		16 32,00%
Masculino		3 6,00%
Ⓓ Straigh cut - corte recto		14 28,00%
Femenino		3 6,00%
Masculino		11 22,00%
Ⓒ (en blanco)		0,00%
Total general		50 100,00%

Anexo P - Tabla No 13: Pregunta 5

Respuesta	5) ¿Cuál es el estilo preferido por usted en un jean?	TOTAL
Ⓐ Clásico		18 36,00%
Femenino		7 14,00%
Masculino		11 22,00%
Ⓑ Desteñido		9 18,00%
Femenino		6 12,00%
Masculino		3 6,00%
Ⓒ Estampado		10 20,00%
Femenino		10 20,00%
Ⓓ Rasgado		13 26,00%
Femenino		5 10,00%
Masculino		8 16,00%
Ⓒ (en blanco)		0,00%
Total general		50 100,00%

¿Qué rango de precio estaría dispuesto a pagar por un jean de tela proveniente 100% de botellas recicladas?



Anexo Q - Figura No 4: Pregunta 6

Anexo R - Tabla No 14: Pregunta 7

Respuesta	7) ¿Cuánto paga regularmente por un pantalón de su marca preferida?	TOTAL
⓪ \$30,00 - \$40,00	13	26,00%
Femenino	6	12,00%
Masculino	7	14,00%
⓪ \$41,00 - \$50,00	17	34,00%
Femenino	10	20,00%
Masculino	7	14,00%
⓪ \$51,00 - \$60,00	10	20,00%
Femenino	7	14,00%
Masculino	3	6,00%
⓪ \$61,00 - en adelante	10	20,00%
Femenino	5	10,00%
Masculino	5	10,00%
⓪ (en blanco)		0,00%
Total general	50	100,00%

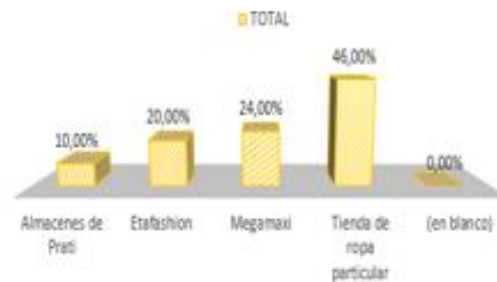
Anexo S - Tabla No 15: Pregunta 8

Respuesta	8) ¿En qué rango se encuentra la cantidad de dinero que usted destina al mes para la compra de prendas de vestir?	TOTAL
⓪ \$30,00 - \$50,00	16	32,00%
Femenino	7	14,00%
Masculino	9	18,00%
⓪ \$51,00 - \$70,00	11	22,00%
Femenino	7	14,00%
Masculino	4	8,00%
⓪ \$71,00 - \$90,00	13	26,00%
Femenino	7	14,00%
Masculino	6	12,00%
⓪ \$91,00 - en adelante	10	20,00%
Femenino	7	14,00%
Masculino	3	6,00%
⓪ (en blanco)		0,00%
Total general	50	100,00%

Anexo T - Tabla No 16: Pregunta 9

Respuesta	9) ¿De qué forma adquiere sus pantalones comúnmente?	TOTAL
⓪ Compra a vendedores particulares	2	4,00%
Femenino	2	4,00%
⓪ Compra por catálogo físico	8	16,00%
Femenino	6	12,00%
Masculino	2	4,00%
⓪ Compra por internet	11	22,00%
Femenino	8	16,00%
Masculino	3	6,00%
⓪ Compra presencial en tienda de vestir	29	58,00%
Femenino	12	24,00%
Masculino	17	34,00%
⓪ (en blanco)		0,00%
Total general	50	100,00%

¿EN QUÉ PUNTO DE VENTA LE GUSTARÍA ENCONTRAR LOS PANTALONES ECOLÓGICOS?



Anexo U - Figura No 5: Pregunta 10



Anexo V - Tabla No 17: Pregunta 12

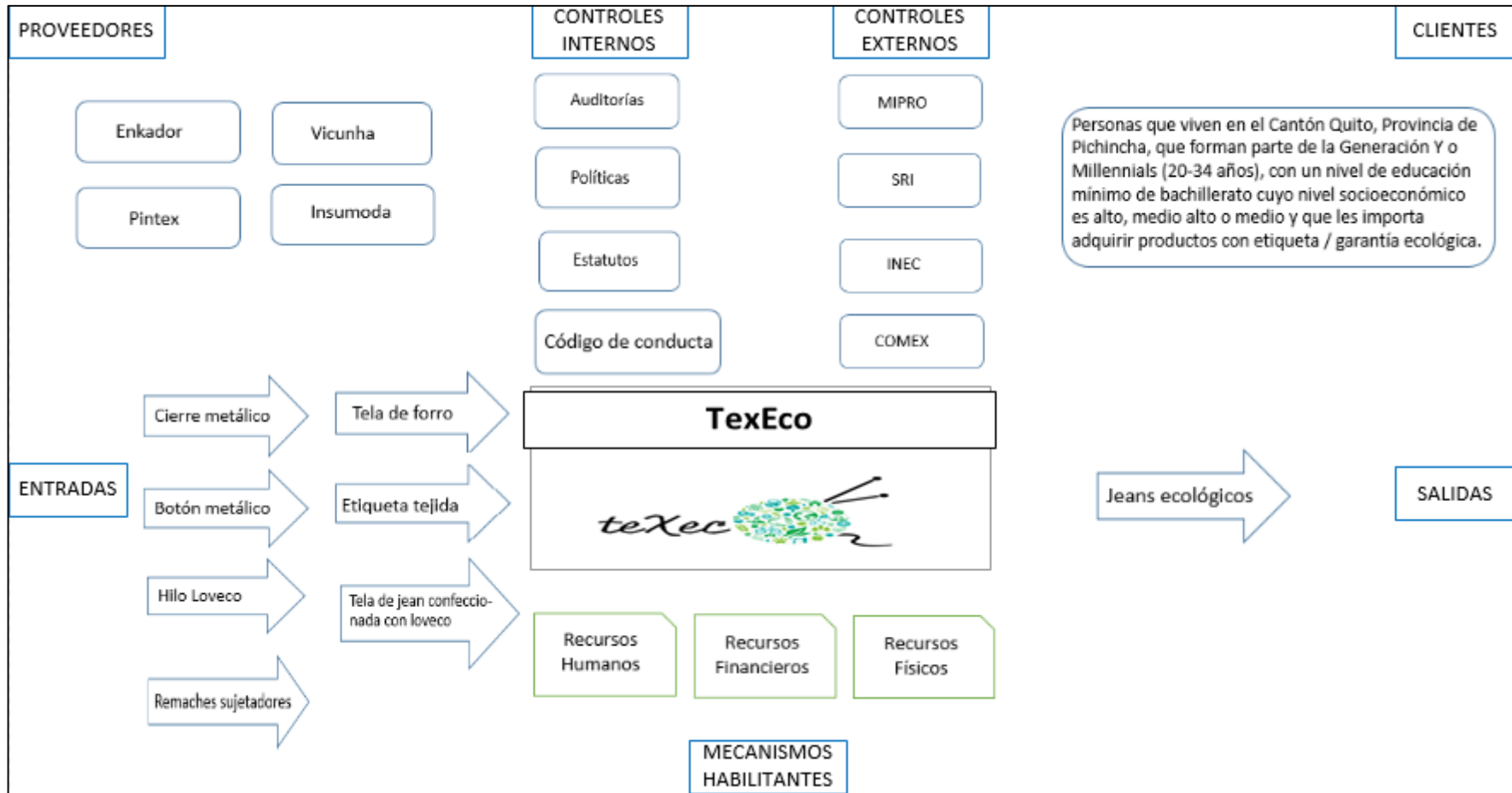
Respuesta	12) ¿Qué tipo de promoción le parece más atractiva?	TOTAL
⓪ Cupones de descuento	16	32,00%
Femenino	8	16,00%
Masculino	8	16,00%
⓪ Descuentos por compra en volumen	1	2,00%
Masculino	1	2,00%
⓪ Descuentos por compra frecuente	23	46,00%
Femenino	16	32,00%
Masculino	7	14,00%
⓪ Descuentos por ocasiones especiales	10	20,00%
Femenino	4	8,00%
Masculino	6	12,00%
⓪ (en blanco)		0,00%
Total general	50	100,00%

Anexo W - Tabla No 18: Pregunta 13

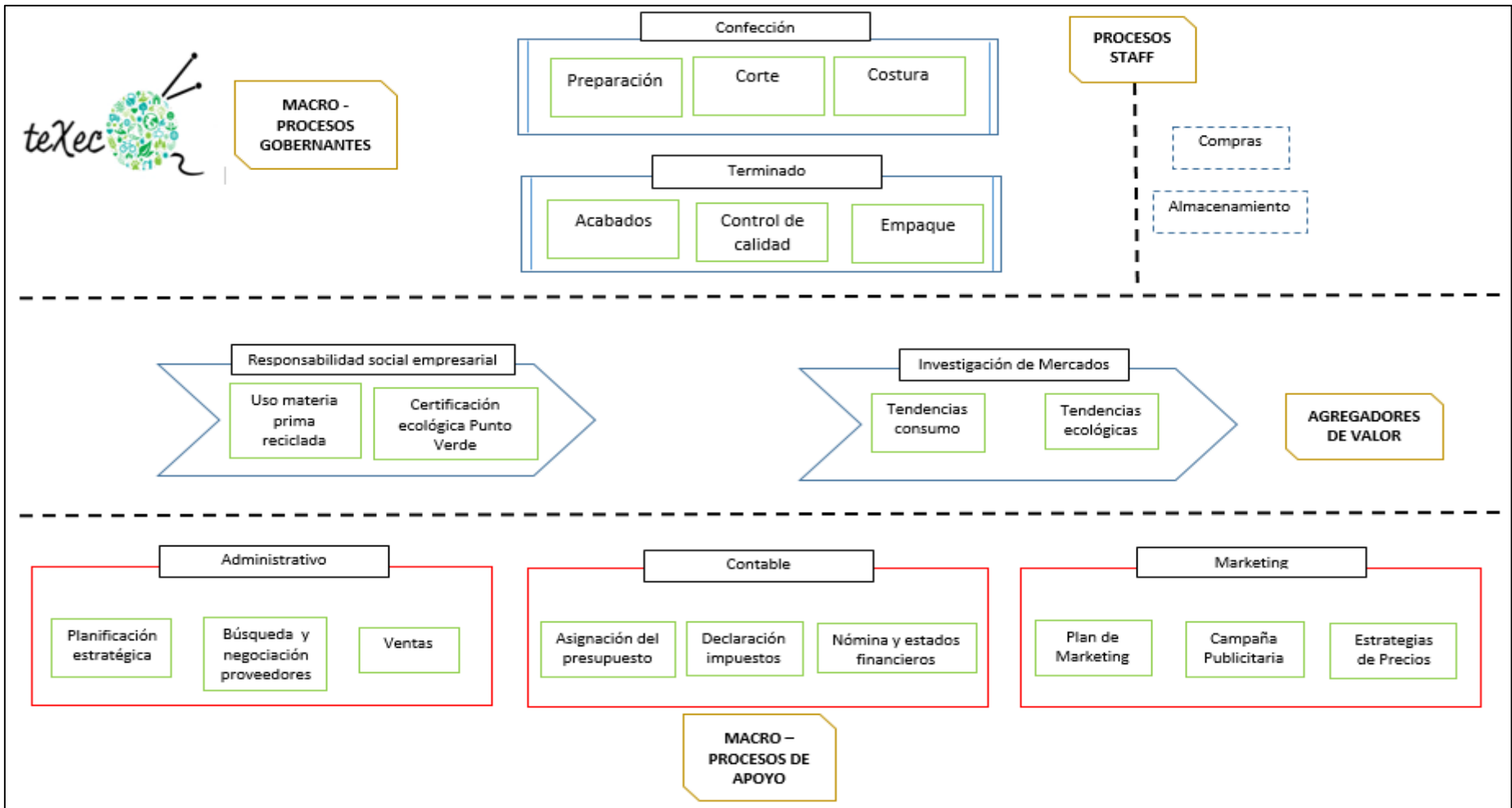
Respuesta	13) ¿A través de qué medio le gustaría recibir información sobre los pantalones ecológicos?	TOTAL
⓪ Comerciales de televisión	13	26,00%
Femenino	9	18,00%
Masculino	4	8,00%
⓪ Correo electrónico	8	16,00%
Femenino	5	10,00%
Masculino	3	6,00%
⓪ Redes sociales	22	44,00%
Femenino	11	22,00%
Masculino	11	22,00%
⓪ Vallas publicitarias	7	14,00%
Femenino	3	6,00%
Masculino	4	8,00%
⓪ (en blanco)		0,00%
Total general	50	100,00%

Anexo X - Tabla No 19: Matriz de micro localización

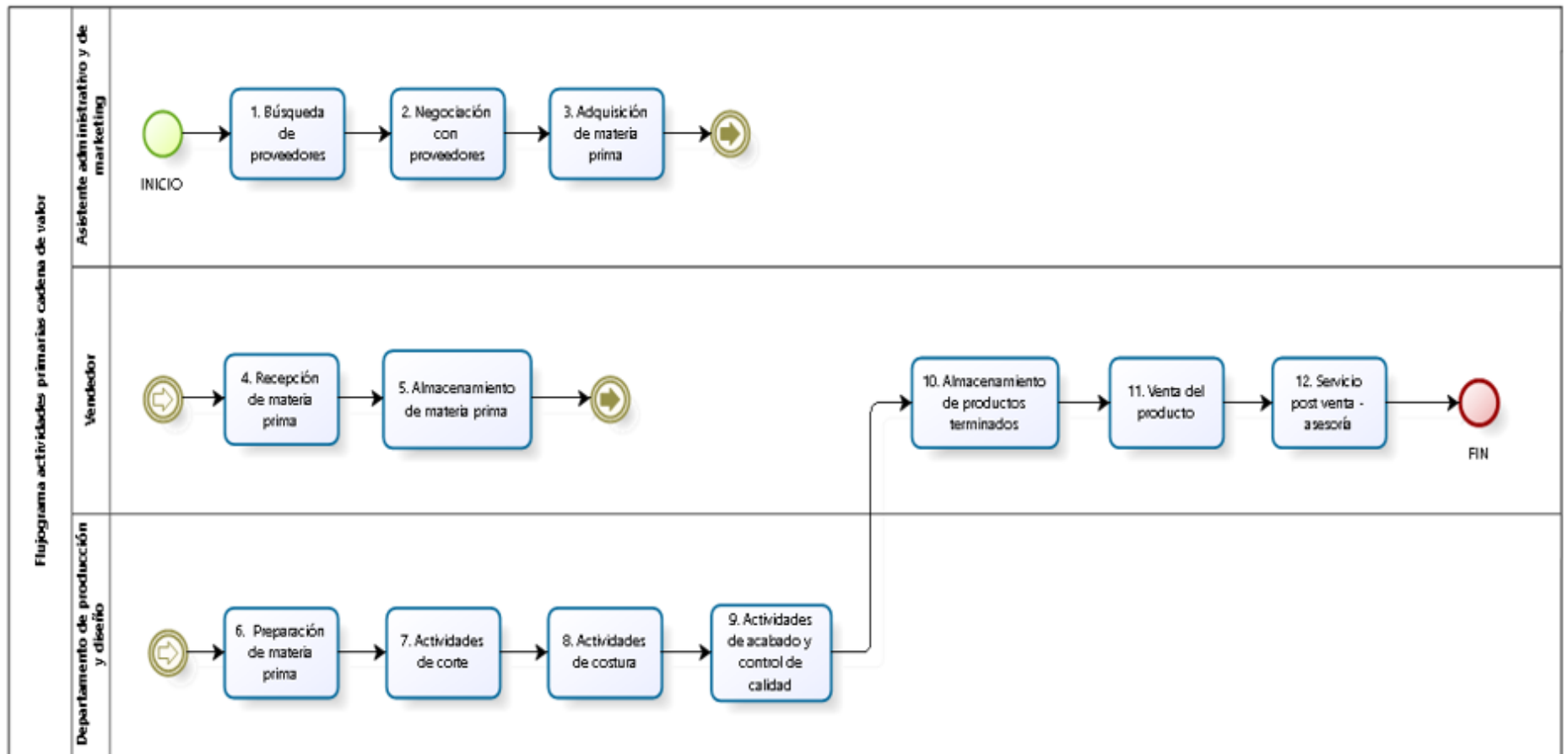
Matriz de Micro localización							
Factor	Ponderación	Lugar N° 1		Lugar N° 2		Lugar N° 3	
			Datos principales Local Comercial Precio Alquiler \$ 750 Condominio/Alicuota \$ 75 64m² Superficie total 64m² Superficie cubierta 1 habitación 1 Medio baño 1 garage Antigüedad: 1 año		Datos principales Local Comercial Precio Alquiler \$ 930 60m² Superficie total 60m² Superficie cubierta 1 habitación 1 Baño 1 garage Antigüedad: A estrenar		Datos principales Local Comercial Precio Alquiler \$ 1 400 Condominio/Alicuota \$ 260 160m² Superficie total 160m² Superficie cubierta 4 Habitaciones 2 Medios baños 2 Garages Antigüedad: 2 años
		<i>Dirección:</i> Av. Interoceánica y Av. Siena	<i>Sector:</i> Cumbayá	<i>Dirección:</i> Av. República del Salvador	<i>Sector:</i> Centro Norte Quito	<i>Dirección:</i> Av. República del Salvador	<i>Sector:</i> Centro Norte Quito
		Calificación	Calificación ponderada	Calificación	Calificación ponderada	Calificación	Calificación ponderada
Parqueadero	25%	6	1,5	6	1,5	9	2,25
Superficie - metraje	15%	6	0,9	5	0,75	9	1,35
Servicios básicos	15%	5	0,75	7	1,05	7	1,05
Antigüedad	5%	8	0,4	10	0,5	8	0,4
Precio de alquiler	10%	6	0,6	5	0,5	4	0,4
Acabados	30%	7	2,1	9	2,7	8	2,4
TOTAL	100%	6,25		7		7,85	



Anexo Y - Figura No 6: Cadena de valor empresa TexEco



Anexo Z - Figura No 7: Mapa de procesos empresa TexEco



La máxima capacidad productiva de TexEco con 5 trabajadores corresponde a 24 jeans al día, 120 a la semana, 480 al mes lo que es equivalente a 5 760 al año.

Anexo AA - Figura No 8: Flujograma actividades primarias cadena de valor TexEco

Anexo AB - Tabla No 20: Índices financieros

Índices financieros				
	Fórmula	Descripción	Proyecto TexEco	Industria Manufacturera
Indicadores de liquidez				
Razón corriente	$= (\text{Activo Corriente} / \text{Pasivo Corriente})$	Capacidad de la empresa para cumplir las obligaciones que tiene en un corto plazo.	6,30	1,4928
Prueba ácida	$= (\text{Activo Corriente} - \text{Inventario}) / \text{Pasivo Corriente}$	Capacidad de la empresa para cancelar obligaciones corrientes pero sin depender de la venta de existencias.	5,75	1,0266
Indicadores de endeudamiento				
Endeudamiento del activo	$= (\text{Pasivo Total} / \text{Activo Total})$	Nivel de autonomía financiera.	0,30	1,237
Endeudamiento patrimonial	$= (\text{Pasivo Total} / \text{Patrimonio})$	Compromiso del patrimonio con los acreedores.	0,43	1,3474
Endeudamiento del activo fijo	$= (\text{Patrimonio} / \text{Activo Fijo Neto})$	Unidad monetaria de patrimonio por unidad de act. Fijo.	1,00	1,1122
Apalancamiento	$= (\text{Activo Total} / \text{Patrimonio})$	Unidad monetaria de activos por unidad de patrimonio.	1,43	2,3474
Apalancamiento financiero	$= (\text{UAI} / \text{Patrimonio}) / (\text{UAI} / \text{Activos totales})$	Ventajas o desventajas del endeudamiento financiero.	1,19	2,4895
Indicadores de rentabilidad				
Rentabilidad neta del activo (Du Pont)	$= (\text{Utilidad Neta} / \text{Ventas}) * (\text{Ventas} / \text{Activo Total})$	Capacidad del activo para producir utilidades.	0,36	0,1875
Margen bruto	$= \text{Margen Bruto} / \text{Ventas}$	Capacidad para cubrir gastos operativos y generar utilidad.	0,64	0,3201
Margen operacional	$= \text{Utilidad Operacional} / \text{Ventas}$	Indica si el negocio es lucrativo sin contar forma de financiam.	0,16	0,0486
Rentabilidad neta de ventas (Margen Neto)	$= \text{Utilidad Neta} / \text{Ventas}$	Utilidad de la empresa por cada unidad de venta.	0,10	0,0425
Rentabilidad operacional del patrimonio	$= \text{Utilidad operacional} / \text{Patrimonio}$	Rentabilidad del capital para socios o accionistas sin impuestos.	0,82	0,1732
Rentabilidad financiera	$= (\text{Ventas} / \text{Activo}) * (\text{UAI} / \text{Ventas}) * (\text{Activo} / \text{Patrimonio}) * (\text{UAI} / \text{UAI}) * (\text{UAI} / \text{UAI})$	Beneficio neto generado en relación a inversión propietarios.	0,51	0,2225
Indicadores de actividad				
Rotación de cartera	$= \text{Ventas} / \text{Cuentas por Cobrar}$	Número de veces que CxC giran en un período determinado.	19,70	5,4232
Rotación de activo fijo	$= \text{Ventas} / \text{Activo Fijo}$	Unidades monetarias vendidas por unid. activos inmovilizados.	11,60	4,7521
Rotación de ventas	$= \text{Ventas} / \text{Activo Total}$	Eficiencia en la utilización de un activo.	3,49	1,1977
Período medio de cobranza	$= (\text{Cuentas por Cobrar} * 365) / \text{Ventas}$	Grado de liquidez en días de cuentas y doc. por cobrar.	18,52	56,648
Período medio de pago	$= (\text{Cuentas y Documentos por Pagar} * 365) / \text{Compras}$	Días que empresa tarda en cubrir obligaciones de inventario.	40,15	182,7282
Impacto gastos administración y ventas	$= \text{Gastos Administrativos y de Ventas} / \text{Ventas}$	Representación de gastos administrativos con respecto a ventas.	0,31	0,2574
Impacto de la carga financiera	$= \text{Gastos Financieros} / \text{Ventas}$	Representación de gastos administrativos con respecto a ventas.	0,00442	0,0021

Análisis: Si se compara a TexEco con datos de la industria manufacturera se puede contrastar que ésta tiene menor apalancamiento que otras empresas manufactureras. También la rentabilidad de los activos fijos, los márgenes netos, brutos y operacionales son mayores que el promedio de la industria en la que se desarrolla. La eficiencia en la utilización de activos según la rotación de ventas es mayor pero por otra parte los días que la empresa tiene para cubrir sus obligaciones son menores que el promedio de la industria porque TexEco constituye una empresa nueva y por dicho motivo los proveedores inicialmente otorgarán plazos más reducidos para el pago por lo que se debe prestar atención especial para que esto no sea un factor determinante en contra. En conclusión los activos se usan de forma más eficiente y la rentabilidad es mayor a otras empresas.

Anexo AC - Tabla No 21: Crecimiento de propiedad, planta y equipo

Crecimiento de propiedad, planta y equipo

	2017	2018	2019	2020	2021
Unidades producidas	3.056	4.371	4.372	4.572	4.781
Unidades vendidas	2.988	4.144	4.334	4.532	4.740
Capacidad máxima proproductiva	5760	5760	5760	5760	5760
<i>Capacidad ociosa (capacidad máxima productiva - producción)</i>	2.704	1.389	1.388	1.188	979

José Antonio Carrión Endara:
 Como la capacidad máxima productiva supera a las unidades producidas hasta el último año de evaluación del proyecto no es necesaria la inversión para impliación con el objetivo de satisfacer la demanda puesto que existe hasta el último año una capacidad ociosa que puede satisfacer a la misma.

