



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIO PARA LA PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN
DE INDUMENTARIA ESPECIALIZADA PARA CARRERA DE AUTOS



AUTOR

MARIO JAVIER MOYANO ANDRADE

AÑO

2017



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIO PARA LA PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE
INDUMENTARIA ESPECIALIZADA PARA CARRERA DE AUTOS

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

Profesor guía:
Ing. Renato Marmol,

Autor:
Mario Javier Moyano Andrade

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”

Gualberto Renato Marmol Jaramillo

1707001549

DECLARACIÓN DEL PROFESOR CORRECTOR

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

Federico Orbe

1707791123

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE

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

Mario Javier Moyano Andrade

1715482681

AGRADECIMIENTOS

Quiero agradecer a mis padres que han sido el apoyo incondicional y el ejemplo a seguir siempre para en algún momento lograr ser un excelente profesional como ellos. A mi hermano que ha sido mi mejor amigo durante esta etapa de mi vida y ha sabido darme su mano para levantarme y seguir adelante. Y a mi novia que supo acompañarme durante todos estos años. A todos mis infinitos agradecimientos por confiar en mí.

DEDICATORIA

Este trabajo está dedicado a mis padres, mi hermano y mi novia que han sido el pilar fundamental para lograr terminar esta etapa de mi vida.

RESUMEN

En los últimos años el automovilismo ha ido creciendo en el Ecuador, desde la creación de la Federación Ecuatoriana del Automovilismo y Kartismo se han implementado distintas modalidades de carreras con el fin de incentivar a nuevos pilotos. Sin embargo, para la práctica de este deporte es necesario contar con el equipamiento óptimo el cual es escaso en el país.

Existe un reglamento técnico y de seguridad que todos los pilotos deben cumplir en el que se detalla el uso de indumentaria homologada y certificada por los organismos competentes. A pesar de que en el Ecuador existe una industria textil bastante desarrollada, no existe una empresa especializada en este tipo de indumentaria.

El propósito de este trabajo fue elaborar un plan de negocio para determinar si es viable la producción y comercialización de indumentaria especializada para carreras de autos. Se realizó un análisis externo de la industria y de mercado, se elaboró un plan de marketing y se asentó sobre un modelo financiero para ver su factibilidad.

Con el análisis del cliente se pudo observar que algunos de pilotos importan la indumentaria a altos costos, lo que hace difícil su adquisición. No tienen una marca local que provea de estos implementos a pesar de que son necesarios para la práctica de este deporte. Aquí se pudo constatar que la oportunidad de negocio radica en la creación de la primera empresa nacional textil enfocada en el automovilismo que provea de indumentaria homologada y personalizada a los pilotos.

Para la estrategia de marketing, al tener un segmento de mercado bien definido, se optó por una estrategia de enfoque y diferenciación. Estas están alineadas con las estrategias de precios y promociones.

Mediante el análisis financiero se pudo evidenciar que el proyecto es viable, con un VAN positivo, un TIR sobre el 40% y un periodo de recuperación de 2 años.

ABSTRACT

In the last years motor sport have been grown in Ecuador, since the creation of the “Federación Ecuatoriana de Automovilismo y Kartismo” have implemented different modalities in order to encourage new racers. However, for the practice of this sport is necessary to have the optimal equipment, that is scarce in Ecuador.

There is a technical and safety regulation that every racers must comply, where is detailed the use of approved clothing for competent organizations. Although in Ecuador exists a fairly developed textile industry, there is not a company specialized in this kind of clothing.

The purpose of this investigation was to elaborate a business plan to determine if the production and commercialization of clothing specialized in racing cars is viable. This included an external analysis of industry and market, marketing plan, and everything was put into of a financial model to evaluate its feasibility.

With the customer analysis, it was observed that few racers import clothing in high costs, so it is difficult its acquisition. There is not a local brand that sale these implements, although that are necessary to practice this sport. Here the business opportunity was evidenced by creation the first local company focused in motor racing that produce and sale approved and custom clothing to racers.

For the marketing strategy, there is a well-defined segment, it was opted a strategy of focus and differentiation. These are aligned with price and promotions strategies.

Through the financial analysis it was possible to show that the project is viable, with a positive VNA, a IRR on 40% and two years recovery period.

Índice

| | |
|---|----|
| 1. Introducción..... | 1 |
| 1.1 Justificación del trabajo | 1 |
| 1.1.1 Objetivo general del trabajo | 2 |
| 1.1.2 Objetivos específicos | 2 |
| 2. Análisis de entornos..... | 3 |
| 2.1. Análisis del entorno externo | 3 |
| 2.1.1. Entorno externo | 3 |
| 2.1.2. Análisis de la industria | 9 |
| 2.1.3. Conclusiones del análisis externo..... | 11 |
| 3. Análisis del cliente | 13 |
| 3.1. Grupo focal | 13 |
| 3.2. Entrevista | 15 |
| 3.3. Investigación descriptiva | 17 |
| 3.3.1 Análisis de la encuesta | 17 |
| 3.4. Conclusiones del análisis del cliente..... | 20 |
| 4. Oportunidad de negocio..... | 21 |
| 4.1. Descripción del negocio | 21 |
| 4.2. Oportunidades percibidas del entorno | 22 |
| 4.3. Oportunidades percibidas del cliente | 23 |
| 5. Plan de Marketing | 24 |
| 5.1. Estrategia general de marketing..... | 24 |
| 5.1.1. Mercado objetivo..... | 24 |
| 5.1.2. Propuesta de valor | 25 |
| 5.2. Mezcla de marketing | 26 |
| 5.2.1. Producto | 26 |
| 5.2.1.1. Atributos..... | 27 |
| 5.2.1.2. Branding | 27 |
| 5.2.1.3. Etiquetado..... | 28 |
| 5.2.2. Precio..... | 28 |

| | |
|--|-----------|
| 5.2.2.1. Costo de ventas | 29 |
| 5.2.2.2. Estrategia de precios | 29 |
| 5.2.2.3. Estrategia de entrada de precios | 30 |
| 5.2.2.4. Estrategia de ajuste | 30 |
| 5.2.3. Plaza..... | 30 |
| 5.2.3.1. Estrategia de distribución..... | 30 |
| 5.2.3.2. Punto de venta..... | 31 |
| 5.2.3.3. Tipo de canal | 31 |
| 5.2.3.4. Estructura del canal | 32 |
| 5.2.4. Promoción | 33 |
| 5.2.4.1. Estrategia promocional | 33 |
| 5.2.4.2. Promoción de ventas | 33 |
| 5.2.4.3. Publicidad | 34 |
| 5.2.4.4. Marketing directo | 35 |
| 5.2.5. Acciones de marketing costeadas | 35 |
| 6. Propuesta de filosofía y estructura organizacional | 36 |
| 6.1. Misión..... | 36 |
| 6.2. Visión | 36 |
| 6.3. Objetivos estratégicos..... | 37 |
| 6.3.1. Objetivos específicos | 38 |
| 6.4. Plan de operaciones..... | 38 |
| 6.4.1. Mapa de procesos | 38 |
| 6.4.1.1. Catálogo de procesos | 39 |
| 6.4.1.2. Flujogramas | 41 |
| 6.4.2. Requerimiento de equipos | 41 |
| 6.4.3. Requerimiento de materia prima..... | 41 |
| 6.5. Estructura organizacional..... | 42 |
| 6.5.1. Descripción de funciones y puestos..... | 43 |
| 6.6. Marco legal..... | 44 |
| 7. Evaluación financiera | 45 |
| 7.1. Proyección financiera..... | 45 |

| | |
|---|----|
| 7.1.1. Estado de resultados | 45 |
| 7.1.2. Balance general | 45 |
| 7.1.3. Estado de flujo de efectivo | 46 |
| 7.1.4. Estado de flujo de caja..... | 46 |
| 7.1.5. Conclusiones | 47 |
| 7.2. Inversión inicial | 47 |
| 7.2.1. Capital de trabajo..... | 48 |
| 7.3. Estado y evaluación financiera..... | 48 |
| 7.3.1. VAN, TIR, índices de rentabilidad y periodo de recuperación..... | 48 |
| 7.4. Índices financieros | 49 |

1. INTRODUCCIÓN

1.1 Justificación del trabajo

En los últimos años ha existido un creciente número de adeptos al automovilismo como deporte en el Ecuador, esto debido a las mayores facilidades que se tienen hoy para la práctica del mismo en sus distintas modalidades, como son: Copa Turismo Mecánica Nacional, Race Day Ecuador, Autocross, Trepada de Montaña, JackPot, Dual Shock, etc., orientados para aficionados en un estilo amateur. Adicional a esto, se han mantenido el resto de campeonatos como el Rally Nacional, el Campeonato de Circuitos, el campeonato de 4x4, la Baja Amazónica, la Baja Manabí, los campeonatos de Karting, entre otros. Sin embargo, aún existen limitantes relacionadas a los altos costos que demanda la práctica de este deporte, ya que los implementos en su mayoría son de marcas importadas que gravan impuestos altos, lo que hace difícil su adquisición; principalmente implementos de seguridad como overoles, sotocascos, cascos, arnés, entre otros, que cuentan con una homologación otorgada por la FIA (Federación Internacional del Automovilismo) y de acuerdo al reglamento son obligatorios para la práctica de este deporte.

La oportunidad de negocio identificada consiste en la creación de la primera empresa nacional textil con conocimiento en el ámbito del automovilismo ofreciendo seguridad y el cumplimiento de los reglamentos a través de indumentaria (overol, buzo, sotocasco) certificada y homologada por las organizaciones competentes; adicionalmente se ofrece una línea de ropa que no requiere certificación (camisetas, chompas, camisas) con diseños personalizados para todos los pilotos y clubes. Los implementos de seguridad que mayormente se importan corresponden a la indumentaria y accesorios para el habitáculo de piloto y copiloto como arnés, hans, cascos, etc., especialmente en las marcas Sparco, Alpinestars, los cuales deben pasar ciertos requerimientos especiales para su homologación y posterior comercialización. En el Ecuador no existe una empresa enfocada en la

personalización, confección y comercialización de indumentaria certificada para este deporte. La Federación Ecuatoriana de Automovilismo y Kartismo (FEDAK) no exigía el uso de la misma para carreras de estilo amateur. Sin embargo, se estableció ya para el 2016 el uso obligatorio de dichos implementos para todo tipo de carrera. El reglamento técnico en el numeral 9.13 señala que todo piloto inscrito deberá tener como mínimo: buzo, zapatos, balaclava y guantes anti flama con normas FIA, SFI o SNELL (2016, FEDAK).

1.1.1 Objetivo general del trabajo

Elaborar un plan de negocio para determinar la factibilidad de la producción y comercialización de indumentaria especializada para carrera de autos.

1.1.2 Objetivos específicos

- Identificar las oportunidades y amenazas que presenta la industria de indumentaria para el automovilismo mediante un análisis del entorno externo.
- Definir el mercado objetivo a través de una investigación cualitativa y cuantitativa para caracterizar al cliente y su comportamiento de compra y determinar sus preferencias y necesidades.
- Describir la oportunidad de negocio de acuerdo con el resultado de los análisis del entorno externo y del cliente.
- Definir la propuesta de valor y estrategias de marketing más apropiadas dirigidas al mercado objetivo.
- Proponer una adecuada filosofía y estructura organizacional basada en la misión, visión y objetivos de la organización.
- Determinar la viabilidad del proyecto a través de la evaluación financiera del mismo; además de determinar la inversión inicial, el capital de trabajo y la estructura del capital, información necesaria para posibles inversionistas.

2. ANÁLISIS ENTORNOS

2.1 Análisis del entorno externo

En el CIIU 4.0 de la industria el proyecto recae en la actividad G4641.2, la misma que corresponde a prendas de vestir y accesorios deportivos. No se encontró mayor información específica sobre esta actividad; sin embargo, el análisis se direccionó principalmente al sector textil que es donde se desarrollará con orientación al sector automotriz. Para el estudio se siguió algunos lineamientos de Alan Chapman.

2.1.1 Entorno Externo

Tabla 1: Análisis PEST de la industria.

| | VAR. | ANÁLISIS | O/A |
|------------------|-----------------------------|---|-----|
| Político y Legal | Estabilidad de la industria | Los primeros 8 años del actual gobierno se evidenció un crecimiento del PIB en 4.3%, el cual se reflejó en inversiones en sectores estratégicos y gasto social. Alrededor de 0.07 puntos se redujo el coeficiente de desigualdad GINI. No obstante, en los últimos 2 años se ha evidenciado una desaceleración y contracción económica como resultado de la apreciación del dólar y la caída del precio del petróleo que se refleja en un ligero incremento de la pobreza de 22.5% a 23.4% en el 2015 (Banco Mundial, 2016). Actualmente, el gobierno ha reducido la inversión pública y el gasto corriente, la cuenta corriente se controló a través de restricciones a los movimientos de capitales y bienes. De acuerdo al índice KOF, el Ecuador se sitúa en el puesto 92 solo por encima de Bolivia y Venezuela (KOF, 2015). | A |

| | | |
|----------------------|---|---|
| Índice corrupción | El Ecuador ha obtenido 32 puntos en el índice de percepción de la corrupción publicado por la Organización para la Transparencia Internacional, lo que empeora su ranking llegando a la posición 107 de 167 países (Transparencia Internacional, 2015) lo que se refleja en su imagen global desalentando la inversión extranjera. | ○ |
| Matriz productiva | Con el fin de impulsar aquellas actividades existentes con potencial expansión, entre ellos el sector manufacturero en el que se encuentra la industria textil. Se analizó la biodiversidad como ventaja comparativa, por lo que al proyecto de transformación de matriz productiva se le incluye nuevos sectores. El Plan del Buen Vivir, Agenda de la Transformación Productiva y el Código de la Producción se enfocan en sectores como la construcción, textiles, calzados, hardware y software (ProEcuador, 2014). Uno de los mayores propósitos es sustituir las importaciones y fomentar la producción local y empleo. | ○ |
| Legal | Para la indumentaria en el automovilismo, se debe cumplir con especificaciones técnicas para la homologación de los productos por parte de la FIA (certificación 8856-2000) (FIA, 2015), la cual es indispensable para la práctica de este deporte. En la producción de prendas de vestir deportivas se debe cumplir con ciertas especificaciones técnicas como: etiquetado, composición, nombres autorizados, etiquetado sobre el tratamiento, etiqueta ambiental, de acuerdo a lo establecido en el INEN. | ○ |
| Acuerdo comercial | El Ecuador procura acuerdos comerciales con otros países para buscar oportunidades internacionales. | ○ |

| | | | |
|------------------|-------------------|---|----------|
| | | Por ejemplo, existe el acuerdo de cooperación binacional Ecuador y Turquía para buscar oportunidades comerciales en los sectores metalmecánico, carroceros y textil, aunque no se evidencia una vinculación específica con el sector automotriz. Se busca mejorar la productividad y competitividad a través de la importación de nuevas tecnologías y procesos más eficientes (Ministerio Comercio Exterior, 2015). | |
| Económico | PIB | El sector textil se encuentra dentro del rubro de Manufactura, el mismo que representa el 11,8% del PIB; en el 72% de este rubro se concentran 5 actividades: alimentos y bebidas (38%), industria química (11%), productos minerales (9%), textiles y cueros (7%) y metales comunes (7%) (Ekos, 2015). El sector textil ha presentado un crecimiento del 4,3% el año anterior lo que representa un 0,9% del PIB (Banco Central del Ecuador, 2015). | O |
| | Inflación | La inflación se sitúa en el 1.59% (la más baja desde el 2007) (INEC, 2016). Esta desaceleración que responde al 0.14% se traduce a la reacción de los consumidores que prefieren productos más baratos. De acuerdo al BCE, las prendas de vestir han tenido una incidencia negativa ya que no son considerados como bienes de primera necesidad. | A |
| | Tasas de interés | De acuerdo al Banco Central la tasa activa para las PYMES es del 11.77%, la segunda en la región de acuerdo al Banco Mundial, la tasa pasiva es de 5.95%, una de las más altas de la zona Andina. | A |
| | Balanza comercial | Se han adoptado medidas gubernamentales y fiscales respecto a la balanza comercial que influyen | A |

| | | | |
|--------|--------------------|---|---|
| | | en el sector textil como es la diferencia en el tratamiento arancelario en la importación de ciertos insumos como el algodón, necesario para la elaboración de prendas anti flama. Para el 2015 se presentó un déficit de la balanza comercial del 25,2% (BCE, 2015), por lo que fue necesario la implementación de salvaguardas para proteger la industria nacional y reducir las importaciones. Las exportaciones textiles cayeron un 29% y se incrementó el contrabando por las fronteras. Colombia sigue siendo el principal destino de las exportaciones textiles con el 53% de acuerdo a las cifras del Banco Central del Ecuador | |
| | PYMES | Con respecto a la constitución, regulación, incentivos y financiamiento para las Pymes, se propone un código de producción para el desarrollo empresarial de las micro, pequeñas y medianas empresas; con el que se aportará conocimiento legal sobre el desarrollo de las Pymes y sobre el financiamiento al cual pueden acceder para su producción y posible internacionalización (Código Orgánico de la Producción, 2015). | ○ |
| Social | Empleo / Desempleo | Este año se evidenció un incremento en la tasa de desempleo 4,28% (Ecuador en Cifras, 2015) respecto al año anterior. La industria textil es la segunda más importante dentro del sector manufacturero ya que es uno de los más influyentes en el mercado laboral, de acuerdo a la AITE (Asociación de Industrias Textiles del Ecuador) la industria genera alrededor de 60,000 plazas de empleos directas y 200,000 indirectas. | ○ |
| | Ingresos | De acuerdo a estudios del INEC y las cifras del Banco Mundial se determinó que el 83.3 % de los | ○ |

| | | |
|---|---|---|
| | hogares están en la capacidad de recibir educación y mejores ingresos. De acuerdo al Colegio de Economistas de Pichincha, la clase medias percibe entre \$366 y \$1400 mensuales. | |
| Tendencias de consumo en el sector textil | De acuerdo al INEC, 2.400 millones de dólares se han destinado por las familias para la adquisición de productos textiles y todos sus derivados, los gastos destinados a prendas de vestir representan el 7.9%. | O |
| Desarrollo del entorno automovilístico | Se ha incrementado la cantidad de adeptos al automovilismo, se han abierto distintas modalidades amateurs con el fin de motivar la práctica del mismo, se cuenta con campeonatos para novatos donde no se requieren inversiones altas en equipamiento de los automóviles. Hasta el 2010 solo existía 4 carreras nivel experto: Campeonato Nacional de Circuitos, Campeonato de Rally, Campeonato de 4x4 y Campeonato de Karting. En la actualidad se cuenta con alrededor de 7 modalidades más enfocadas en nivel amateur (Terreno Extremo, 2015). Para el 2012 solo existían 10 clubes federados, después de la creación de la FEDAK este número se incrementó, contando ahora con alrededor de 40 clubes federados y aproximadamente 140 clubes informales que están en proceso de federación a los que se suman corredores independientes (FEDAK, 2012). | O |
| Ambiental | Existen regulaciones ambientales que las empresas del sector textil deben cumplir. El gobierno busca implementar un programa usado por Alemania, Japón, EEUU y Reino Unido, llamado EcoFashion que consiste en utilizar retazos de las prendas de vestir recicladas (ProEcuador, 2016) | O |

| | | | |
|--------------------|------------|--|---|
| Tecnológico | Tecnología | Existen varios proveedores de la industria textil que han invertido en investigación y desarrollo y se han mantenido con tecnología de vanguardia, es por eso que se cuenta con maquinaria y software de punta que brindan una mejor calidad a los productos. En la industria textil orientada al automovilismo es importante la provisión de materia prima importada principalmente la tela anti flama. | O |
| | Innovación | Se firmó un acuerdo con la Universidad Estatal de Carolina del Norte para un fortalecimiento de los laboratorios de certificación y testeo para la industria textil con Yachay con el fin de poder certificar la producción con estándares internacionales, además del desarrollo de un centro de investigaciones textiles (Yachay, 2015). Yachay estará en la capacidad de realizar las pruebas de materiales textiles. | O |
| | Maquinaria | Por la importancia en la economía del sector textil, en el mercado local se encuentra la mayoría de tecnología y maquinaria requerida para la confección de indumentaria. Las empresas nacionales acceden a planes del gobierno para la importación de nueva maquinaria de punta a través de los programas para devolución de impuestos como es el Drawback. | O |

A continuación se presenta un gráfico donde se evidencian los puntos clave que representan una oportunidad o amenaza. Se colocó una ponderación para cada factor de acuerdo a su peso sobre el proyecto. Se observa mayores oportunidades en los factores externos, sin embargo es importante tratar de contrarrestar la amenaza en el sector económico.

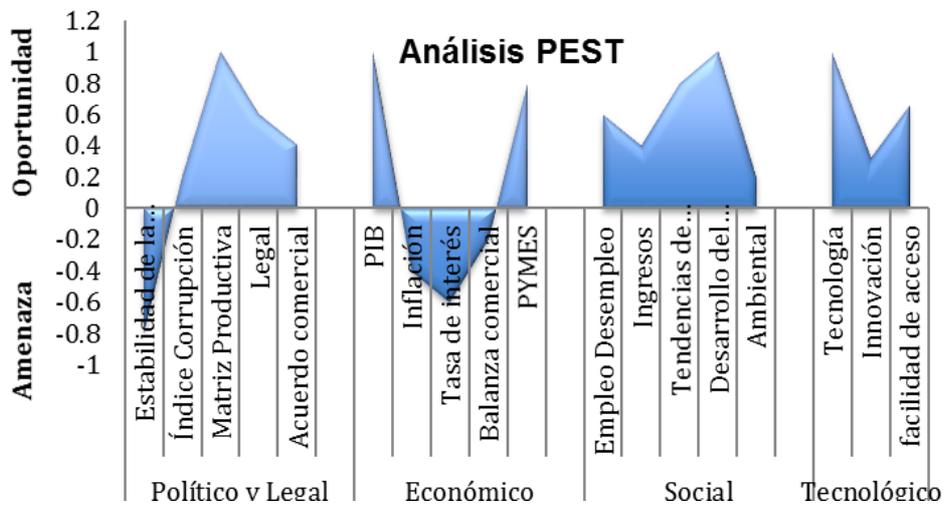


Figura No. 1: Análisis PEST

2.1.2 Análisis de la Industria

Tabla 2: Análisis PORTER de la industria.

| Fuerza | Análisis | Calificación |
|--|--|--------------|
| Rivalidad entre competidores existentes | La industria textil en general cuenta con una amplia diversidad de competidores. Los costos para salir muchas veces pasan los costos de permanecer en el mercado y los costos de cambio de línea de productos son bajos por lo que obliga a que exista una rivalidad alta entre las empresas. Sin embargo, para la industria textil deportiva orientada al automovilismo es baja ya que no existen empresas dedicadas a este nicho de mercado, aún cuando existe una demanda creciente de deportistas que buscan adquirir las distintas indumentarias. | Baja |

| | | |
|--|--|---------------|
| <p>Entrada de nuevos competidores</p> | <p>Se puede evidenciar una ventaja para las empresas textiles existentes que aplican economías de escala, lo que constituye una barrera de entrada para nuevos competidores con niveles de producción bajos, así como la identificación de marca y producto así como el capital requerido para entrar en la industria textil. Los canales de distribución son otra limitante debido al posicionamiento de las grandes empresas que tienen un mayor poder de negociación. Por otro lado, la curva de experiencia es una ventaja para las empresas que se encuentran en la industria textil deportiva ya que tienen el know how necesario para permanecer en la misma. Sin embargo, existe un fácil acceso a los insumos por la gran oferta existente de los mismos. Si bien es cierto no existen barreras gubernamentales hay que tener presente lo referente a patentes, aunque no son amenaza para los nuevos competidores.</p> | <p>Media.</p> |
| <p>Productos sustitutos</p> | <p>Se importa alguna indumentaria homologada a costos altos pero no es atractivo para las empresas textiles existentes. Las certificaciones exigidas por la FIA (Federación Internacional de Automovilismo) hacen que los productos sustitutos sean escasos para la industria textil deportiva orientada al automovilismo.</p> | <p>Baja.</p> |

| | | |
|---|--|-------------|
| <p>Poder de negociación de los clientes</p> | <p>El poder de los clientes está determinado por el número de competidores existentes en la industria, específicamente en el campo textil dedicado a productos certificados donde el poder es bajo debido al limitante número de ellos. La diferenciación en los productos (valor agregado), la identificación de la marca (especializadas en productos específicos) y la falta de productos sustitutos bajan también el poder de negociación por parte de los clientes.</p> | <p>Baja</p> |
| <p>Poder de negociación de los proveedores</p> | <p>Existen varios proveedores dentro de la industria textil por lo que su poder de negociación es bajo; existe una amplia disponibilidad de insumos sustitutos y los costos de cambiar de proveedor no son determinantes para las empresas productoras de indumentaria deportiva. Sin embargo, existe diferenciación en ciertos insumos y algunos proveedores tienen la capacidad de realizar una integración hacia adelante.</p> | <p>Baja</p> |

2.1.3 Conclusiones del análisis externo

- I. De acuerdo con el análisis político es evidente una amenaza resultado de la inestabilidad que se presenta en la industria textil, no obstante existen proyectos a favor del sistema productivo de dicho sector como son los acuerdos comerciales con Turquía, o el desarrollo de la matriz productiva, además de los requerimientos del sistema legal específicamente para la indumentaria deportiva orientada al automovilismo.

- II. Una balanza comercial deficitaria, una tasa de interés activa alta y la incidencia negativa de las prendas de vestir en la inflación son una amenaza inminente para la industria textil. No obstante el crecimiento del PIB en el sector textil y el actual código de producción orientado hacia las PYMES, son factores que alientan emprendimientos dentro de la industria textil para atender nuevos nichos de mercado como el deportivo.
- III. Dentro del análisis social existe una oportunidad ya que la industria textil es una de los mayores generadores de empleo. Las tendencias de consumo y las preferencias por el automovilismo en los últimos tiempos son favorables para muchos emprendimientos.
- IV. El aspecto tecnológico es positivo debido a las inversiones en investigación y desarrollo, el acuerdo que se firmó entre la Universidad Estatal de Carolina del Norte y Yachay, permitirá el mejoramiento de procesos y estándares de calidad en la industria textil.
- V. La rivalidad entre competidores existentes es alta en la industria textil en general ya que existe una amplia diversidad de los mismos lo que hace que el costo de cambio sea alto. Sin embargo para la industria textil deportiva orientada al automovilismo es baja ya que no existen empresas orientadas a este nicho.
- VI. La amenaza de entrada de nuevos competidores es media como consecuencia de economías de escala y el capital necesario para entrar en la industria textil; pero el fácil acceso a los insumos y apoyo gubernamental respaldan el ingreso de nuevos competidores.
- VII. La baja disponibilidad de productos sustitutos en el automovilismo es favorable para un nuevo emprendimiento.
- VIII. El poder de negociación con los clientes es bajo debido a la escases de competidores en el sector de ropa deportiva orientada al automovilismo.
- IX. El gran número de proveedores de insumos para el sector textil hace que su poder de negociación sea relativamente bajo. Existe un amplio portafolio de insumos para confección de prendas.

3. ANÁLISIS DEL CLIENTE

Para realizar el análisis del cliente, se usaron las técnicas y métodos que sugiere Kotler y Armstrong para poder entender el comportamiento del consumidor.

3.1. Grupo Focal

Para el desarrollo del grupo focal se invitó a personas que mantienen una relación directa con el automovilismo como son: pilotos, copilotos, mecánicos y jefes de escuderías. Participaron 11 personas.

Tabla 3: Resultados Grupo Focal

| Temas | Hallazgos |
|---|--|
| <p>Tendencias del producto</p> <ul style="list-style-type: none"> - Hábitos de consumo - Características del producto - Ciclo de vida - Expectativas | <p>La indumentaria de mayor demanda es: camisa, chompa, gorra y camiseta. Los corredores consideran al overol como bien prioritario. La indumentaria la cambian por temporada, el overol lo conservan hasta su fecha de caducidad (generalmente 2 años). Prefieren que los diseños sean personalizados, principalmente que estén alineados con la imagen del club, los colores van vinculados con los autos o los logos de cada escudería. Se fijan bastante en los diseños de marcas internacionales reconocidas como Sparco, Ferrari, Mercedes, etc. Esperan que los productos sean más asequibles, que tengan más apertura para el diseño de la indumentaria y que las tallas sean precisas. Creen que es importante mantener la identidad del club o piloto a través de la indumentaria la misma que debe transmitir la personalidad del club.</p> |
| <p>Acceso a canales de distribución</p> <ul style="list-style-type: none"> - Nivel de dificultad para acceso | <p>El mayor problema es encontrar un overol de un momento a otro, no existen lugares físicos donde adquirirlos. El canal más usado es la compra por internet, especialmente direccionado a Colombia y EEUU; sin embargo, los precios son poco atractivos.</p> |

| | |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> - Los más usados - Problemas con canales usados - Recomendaciones | <p>Otro problema que evidencian es referente a las tallas (la compra virtual impide tener una idea real de la talla) en el caso de los overoles de corredores es importante tener la talla correcta puesto que la misma influye en el desenvolvimiento al momento de correr. Un problema más generalizado es la veracidad de los anuncios, precios más baratos implica una falta de confianza en la página oferente. Los productos de fácil acceso son camisetitas polo con un bordado sencillo del logo del club. Esperan tener acceso a tiendas físicas especializadas donde puedan adquirir una amplia gama de productos, y escoger sus diseños. Esperan tener información a través de redes sociales, especialmente en páginas relacionadas al deporte tuerca que es el medio por donde más interactúan actualmente; además recomiendan todos los eventos automovilísticos y carreras como medios de comunicación y promoción de los productos, el ambiente de los mismos se presta para que las personas accedan a productos nuevos.</p> |
| <p>Promociones</p> <ul style="list-style-type: none"> - Promociones a las que han accedido - Expectativas de las promociones | <p>Consideran una oportunidad la adquisición desde el exterior de 2 o más overoles para ahorrar costos del envío. Esperan que las promociones generen beneficio de acuerdo a su hábito de compra y vinculación con las carreras. Si la compra la realizan para un club, aspiran una promoción de acuerdo a la cantidad total de productos que van a adquirir. Si se trata de indumentaria completa, esperan tener mejores precios que para adquirir una sola prenda.</p> |
| <p>Referencia de precios</p> | <p>El precio mínimo que han pagado por un overol importado fue \$220 y el máximo \$340. La marca</p> |

| | |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> - Precios a los que han adquirido la indumentaria - Factores que influyen en el precio - Precio accesible para estos productos | <p>Sparco es la que más buscan. Las camisetas polo compran en \$25 con un solo bordado en el pecho. En el caso de los clubs, tienen un aporte mensual por cada miembro con el fin de poder acceder a productos como la indumentaria. Los precios los negocia una directiva del club y lo hacen en base al presupuesto que tengan en ese momento. Esperan un precio más bajo que el producto importado pero que mantenga los mismos estándares de calidad incluida la homologación. Están dispuestos a pagar un poco más por un producto que satisfaga sus necesidades, principalmente relacionadas al confort, seguridad, calidad e identidad del club.</p> |
|--|---|

3.2. Entrevista

Las entrevistas se las realizaron a profesionales de los sectores que se encuentran directamente relacionados con el proyecto.

Tabla 4: Entrevista Diego Redin

| | |
|---|--|
| Nombre: | Diego Redin |
| Ocupación: | Piloto profesional y Docente de la UIDE |
| Empresa: | Marcelo Redin Car Wash / UIDE |
| Conocimiento del sector: | 10 años en el sector automotriz como empresario y 9 años en el automovilismo como piloto profesional |
| <p>Síntesis: Hay una mayor aceptación del automovilismo como resultado de los distintos campeonatos amateurs que se abrieron con el fin de promover este deporte. Ya no se necesitan inversiones altas en equipamiento del automóvil. La FEDAK exige requerimientos de seguridad en los que se incluyen los overoles homologados. La mayoría de overoles que se encuentran en el mercado son importados por lo que sus precios son altos y se hace difícil su adquisición. Muchas personas viajan a Colombia y traen libre de impuestos pero solo para su uso personal. En un inicio cuando se empezó a obligar a los clubs tener la indumentaria homologada, existió mucha inconformidad por el</p> | |

difícil acceso a la misma. Tras un acercamiento con el Ministerio del Deporte, se consiguió la exoneración de impuestos para ciertos implementos de seguridad, bajo requerimientos especiales. Se ha trabajado arduamente en los últimos años para lograr que el automovilismo empiece a despuntar como deporte nacional, más aún con la participación internacional de algunos corredores foráneos; ha sido fundamental el apoyo de empresas privadas especializadas en el medio; sin embargo, hasta el momento no ha existido una empresa del ámbito textil que se especialice en las carreras de autos y que apoye las iniciativas de la FEDAK. Esta sería una oportunidad para proveer overoles a menores costos, pero es fundamental que estén certificados por la FIA o la FEDAK, pues sin esta homologación sería una marca más de ropa cualquiera. Una forma de darse a conocer en el deporte tuerca es entrar como auspiciante de las diferentes carreras o escuderías de autos, existen varios grupos que participan en estos eventos y quieren sentirse identificados por lo que ven la necesidad de adquirir uniformes para sus equipos. No se ha tenido aún una marca local que se especialice y brinde este servicio a pilotos y escuderías que sin duda son clientes con requerimientos especiales.

Tabla 5: Entrevista Eduardo Cabrera

| | |
|---------------------------------|---|
| Nombre: | Eduardo Cabrera |
| Ocupación: | Gerente General de Jr. Sport |
| Empresa: | Junior Sport |
| Conocimiento del sector: | 30 años laborando en la industria textil. |

El sector textil no deja de ser una oportunidad para los emprendedores. Se ha podido constatar que para esta industria existen factores importantes como la innovación, moda, nuevas tendencias y la variedad, si no te adaptas a estos factores no podrás resistir en la industria. Esta industria es muy volátil y tenemos que adaptarnos a factores externos. Existen fábricas grandes que controlan la mayor parte del pastel. La presencia de marcas internacionales han afectado la industria, si bien es cierto no tienen procesos de producción en el país, la comercialización de sus prendas afecta la comercialización del

producto local. Algunas empresas nacionales grandes como Pinto, han movido sus procesos de producción a otros países para mejorar sus costos de elaboración y acceder a mejor materia prima; no obstante, otras empresas han permanecido aquí adaptándose a los nuevos requerimientos de los clientes. No se conoce una marca local especializada en la elaboración de indumentaria enfocada en el automovilismo, quizás por la falta de conocimiento de este nicho mercado y sus requerimientos especiales, el cual puede ser un mercado atractivo ya que se encuentra claramente segmentado y se puede llegar a satisfacer todos sus requerimientos. La elaboración de un overol de carreras tiene cierta complejidad por la tela anti flama, se puede usar tela 100% algodón la cual cumple funciones similares, por lo que al final de cuentas no es imposible su confección. Cuando se tiene prendas de vestir enfocadas a un grupo específico de clientes, es aconsejable escoger una buena imagen de marca, personas que sean conocidas en el medio y que garanticen los productos de la marca. En la industria textil es muy fácil que la competencia empiece a copiar tus productos; sin embargo, cuando una empresa se especializa en un solo segmento, adquiere habilidades como el conocimiento y experiencia que hace más débil a la competencia.

3.3. Investigación descriptiva

Para la investigación descriptiva se elaboró una encuesta de 18 preguntas las mismas que están enfocadas en el análisis del diseño, precio, promociones de venta y canales de distribución, y fueron dirigidas a potenciales clientes. Se tomó una muestra de 60 personas.

3.3.1 Análisis de la encuesta

Tabla 6: Resultados y análisis de las encuestas

| |
|--|
| 1) ¿Se encuentra actualmente practicando automovilismo? |
| El 78% de los encuestados se encuentran practicando automovilismo, el 22% no practica; sin embargo, fueron entrevistados en un evento automovilístico. |
| 2) ¿Le interesaría usar indumentaria enfocada en un estilo racing completamente personalizada? |

| |
|---|
| El 85% de las personas que no practican automovilismo están dispuestas a usar indumentaria estilo racing y tan solo un 15% no lo haría. (Racing: estilo del deportista que practica automovilismo) |
| 3) ¿Por qué usaría indumentaria racing? |
| El 52% usaría la indumentaria por necesidad, el 35% por moda y apenas el 13% por confort al momento de correr. |
| 4) ¿Qué indumentaria estaría interesado en adquirir? |
| El overol y la camisa son las prendas que mas adquiriría la gente, seguido de la gorra y chaleco. La chompa y la camiseta son las prendas que menos adquirirían. |
| 5) Le gustaría que la indumentaria sea: |
| El 68% prefiere indumentaria personalizada y un 28% que siga una tendencia, apenas un 3% prefiere que la indumentaria sea estandarizada. |
| 6) En que atributos se fija más al momento de adquirir indumentaria: |
| El atributo en el que primero se fija la gente es el diseño, seguido de la comodidad y los materiales. El tamaño y los colores son menos importantes. |
| 7) Ha adquirido antes un overol de carreras. Especifique la marca |
| El 53% ha adquirido un overol, las marcas que más se mencionaron son importadas: Sparco, Alpinstar y OMP. El 47% aún no adquiere uno. |
| 8) ¿Por qué medio adquirió el overol? |
| De las personas que adquirieron el overol, el 38% lo hizo en una tienda racing, el 22% lo hizo a través de una compra en línea fuera del país, el 9% por compra en línea a nivel local y el 31% a través de otro medio. |
| 9) ¿En qué precio adquirió el overol? |
| El 75% adquirió el overol en más de \$200.00, mientras que el 25% lo consiguió por un precio entre \$120.00 y \$200.00. |
| 10)¿Conoce usted acerca de las homologaciones que el nuevo reglamento de la FEDAK exige para el uso de indumentaria? |
| De los encuestados el 60% no conoce acerca de las homologaciones que el nuevo reglamento de la FEDAK exige, mientras que el 40% si lo sabe. |
| 11)¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por un overol homologado? |

| |
|--|
| El 60% está dispuesto a pagar \$160.00 por un overol homologado, el 20% piensa que es justo pagar \$120.00 y por otro lado un 20% pagaría hasta \$200.00. |
| 12)¿Qué combo de indumentaria racing le gustaría adquirir? |
| El 32% prefiere un combo de overol, camisa y chompa; el 27% preferiría overol, camiseta y chompa; mientras que el 23% adquiriría el overol, camisa y gorra; y un 22% overol, chaleco y gorra. |
| 13)La indumentaria la adquiere de forma: |
| El 68% adquiere la indumentaria de forma grupal. El 32% compra de manera individual. |
| 14)¿Con qué frecuencia renueva la indumentaria? |
| El 55% cambia la indumentaria por cada temporada, el 30% lo hace cada año, mientras que el 15% no la renueva. |
| 15)¿Por qué medio le gustaría recibir información de la indumentaria? |
| Un 65% de los encuestados prefieren recibir información por redes sociales a través de los eventos, el 22% escoge la televisión como el medio de información más apropiado y tan solo el 13% prefiere la radio. |
| 16)¿Dónde le gustaría adquirir la indumentaria? |
| El 62% le gustaría adquirir en una tienda especializada en carrera de autos, el 32% prefiere una tienda de deportes y tan solo el 4% prefiere adquirirla a domicilio. |
| 17)Le gustaría que la indumentaria esté respaldada bajo una marca: |
| Alrededor del 47% preferiría adquirir la indumentaria bajo una marca internacional especializada en carrera de autos, el 43%le gustaría una marca local especializada en proveer indumentaria reglamentaria y tan solo el 10% escogerían una marca internacional de ropa en general. |
| 18)¿En qué atributos se fijaría usted al momento de adquirir indumentaria de carreras? |
| La calidad es el atributo más importante en el que se fijarían los potenciales clientes, seguido del precio y la marca. Los atributos de menos importancia de acuerdo a la encuesta son el diseño y el canal de distribución. |

3.4. Conclusiones del análisis del cliente

Tabla 7: Conclusiones análisis del cliente

| | Aspectos cualitativos | Aspectos cuantitativos |
|---------------------|--|--|
| Necesidades | <ul style="list-style-type: none"> - El mercado enfocado en la indumentaria para corredores de autos y escuderías no ha sido atendido aún por una marca local especializada, los clientes ven la necesidad de importar estos productos a precios altos. - Existen nuevos reglamentos en los que se exige por normas de seguridad el uso de indumentaria apropiada y homologada lo que se convierte un costo en el que los pilotos debe incurrir obligadamente. | <ul style="list-style-type: none"> - Más de la mitad de los encuestados están dispuestos a pagar alrededor de \$160.00 por un overol, el mismo que debe enfocarse en buena calidad y respaldado por una marca conocida en el automovilismo. - El 100% de los corredores necesitan un overol homologado, con una vida útil de dos años de acuerdo a la certificación FIA. El resto de la indumentaria la cambian de acuerdo a cada temporada de carreras. |
| Preferencias | <ul style="list-style-type: none"> - Las personas prefieren encontrar tiendas especializadas en carreras de autos donde puedan realizar diseños personalizados de su indumentaria. - Existe una mayor aceptación por marcas internacionales que se han dado a conocer en el ámbito del automovilismo, que por marcas locales, sin embargo el precio es decisivo al momento de adquirir productos. | <ul style="list-style-type: none"> - El 97% de las personas encuestadas están dispuestas a adquirir indumentaria especializada en carrera de autos ya sea por necesidad o por moda. Prefieren el uso de: overol, camisa y chompa. - La mayoría de los encuestados tienen un comportamiento de compra grupal el mismo que lo prefieren hacer en tiendas específicas. Las redes sociales y las carreras de autos son los medios de información más usados por los potenciales clientes |

4. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

4.1 Descripción del negocio

De acuerdo al análisis en el capítulo II y III, se identifica una oportunidad de negocio a través de la creación de la primera empresa nacional textil enfocada en la producción y comercialización de indumentaria homologada y certificada para los corredores de autos y los distintos equipos que se encuentran en el automovilismo; y como complemento una línea de ropa exclusiva y personalizada la misma que se respalda por una marca especializada en este deporte.

De acuerdo al Banco Mundial, en los últimos tiempos se ha evidenciado una contracción en la economía, la misma que se refleja en sectores manufactureros como el textil: Sin embargo existe la oportunidad de atender nuevos nichos de mercado que no han sido considerados con anterioridad como el de proveer de indumentaria al automovilismo. Es evidente un crecimiento del número de personas que practican o siguen este deporte, resultado de la creación de nuevas modalidades que incentiva a los pilotos amateurs. No existe una marca local especializada en la confección y comercialización de indumentaria para el sector automotriz, que además de cumplir con las certificaciones y homologaciones necesarias de acuerdo al reglamento vigente de la FEDAK y la FIA, proporcione nuevas alternativas de línea de ropa para este mercado.

La idea de negocio se desarrolla en la industria textil y va dirigido a sus clientes en la industria automotriz.

En una primera instancia se enfocará en el desarrollo de overoles personalizados de carreras, los mismos que cumplirán con las homologaciones que otorga la FIA y son certificados por la FEDAK para su comercialización. Como complemento se ofrecerá una línea de ropa exclusiva para los diferentes

equipos o escuderías. Adicional a esto, en base a las preferencias del cliente analizadas en el capítulo III, los diseños de los productos van a ser personalizados y mantendrán las tendencias actuales del automovilismo, ofreciendo calidad y costos más asequibles.

Los productos serán dirigidos a nivel nacional, pero se prestará más énfasis en las provincias: Tungurahua, Imbabura, Cotopaxi, Chimborazo, Loja, Cañar, Santo Domingo, Azuay y Pichincha, ya que son lugares donde más clubs de autos hay, además de que se encuentran en constante actividad automovilística mediante campeonatos locales y provinciales en las distintas modalidades durante todo el año.

4.2 Oportunidades percibidas del entorno

Tabla 8: Oportunidades entorno, PEST

| | |
|-------------|--|
| PEST | - El cambio de la matriz productiva busca sustituir las importaciones e incentiva el desarrollo de la industria textil. En la parte legal se exigen especificaciones técnicas para la indumentaria usada en el automovilismo. |
| | - El crecimiento del PIB en la industria textil y el código de la producción impulsa la creación de PYMES en este sector. |
| | - Incremento de modalidades estilo amateur en las carreras de autos y por ende el crecimiento de adeptos al deporte tuerca en los últimos 6 años. Además del apoyo de una Federación creada recientemente. |
| | - Por la importancia en la economía del sector textil, en el mercado local se encuentra toda la maquinaria requerida para la confección de indumentaria. |
| | - Acuerdo entre Yachay y la UECN para fortalecer la industria textil permite la producción de indumentaria con altos estándares de calidad y certificaciones internacionales. Además de aprovechar su centro de pruebas antes de enviar a su homologación. |

Tabla 9: Oportunidades entorno, PORTER

| | |
|---------------|--|
| PORTER | - Rivalidad de competidores en la industria textil es alta, sin embargo en la enfocada en el sector automotriz es baja por lo que no existe competencia. |
| | - Productos sustitutos escasos por sus altos costo de importación y las homologaciones exigidas para su comercialización. |
| | - Existencia de muchos proveedores de insumos en el sector textil, poder de negociación bajo. |
| | - Productos diferenciados, marca especializada y pocos competidores hace que el poder de negociación del cliente sea bajo. |
| | - Aplicación de economías de escala en la industria textil |

4.3 Oportunidades percibidas por el cliente

Tabla 10: Oportunidades cliente

| Análisis Cliente |
|--|
| - Prefieren marcas especializadas en carreras de autos para adquirir los distintos implementos. |
| - Debido a los altos costos de importación de indumentaria, están dispuestos adquirir overoles de marcas nacionales siempre y cuando mantengan las mismas certificaciones. |
| - Nuevo reglamento de la FEDAK exige normas de seguridad para los corredores donde se enfocan también en la indumentaria. |
| - Mercado enfocado en indumentaria para corredores de autos y sus seguidores no ha sido atendido aún por empresas locales. |
| - Cuando adquieren un overol, buscan también indumentaria que complemente el uniforme de la escudería. |
| - Los medios de comunicación que prefieren los clientes para recibir información de los productos no representan altos costos. |

5 PLAN DE MARKETING

5.1 Estrategia general de marketing

Sobre la base de lo que se ha venido desarrollando en el apartado anterior del plan de negocio y basándose en las estrategias genéricas de Porter, se ha establecido la utilización de: enfoque y diferenciación.

Se establece una estrategia de enfoque ya que está dirigido a un sector específico que no ha sido atendido antes por una marca local y las empresas existentes no han prestado interés por especializarse en el mismo. Otro factor que influyó para la implementación de esta estrategia es que los clientes tienen preferencias y necesidades distintas a otros sectores, por lo que es necesaria una especialización en el mismo.

Por otro lado diferenciación por que dentro de la industria textil no se ha atendido el sector automotriz, específicamente con indumentaria deportiva para corredores de autos y sus seguidores. Además, se presentarán productos completamente personalizados, homologados y certificados por la FIA, diseños innovadores, además del respaldo de una marca conocida en el automovilismo lo que brindará una identificación para los clientes que siguen este deporte.

5.1.1 Mercado objetivo

El mercado potencial de la empresa, constituye todas aquellas personas que practican el automovilismo como deporte, los seguidores del mismo y los miembros de los equipos de abastecimiento de los diferentes clubes y corredores.

Para establecer el mercado objetivo al que la empresa se va a dirigir, se procedió a segmentar en dos clientes de acuerdo a su comportamiento de compra:

1. Las personas que realizan su compra individualmente, es decir aquellas personas que no pertenecen a un club. De acuerdo a la FEDAK hay

alrededor de 200 pilotos independientes con su equipo de abasto el mismo que está formado por un promedio de 7 personas más.

2. Los clubes que realizan sus compras en conjunto. Antes de la creación de la FEDAK apenas existían 10 clubes avalados y después de su creación, este número aumentó en el primer año a 40 clubes federados. Esto representa el apenas el 30% de los clubes en total que participan del automovilismo. De acuerdo a la FEDAK existen alrededor de 140 clubes en actividad, con 25 personas en promedio por club.

Es importante señalar que en los primeros años la empresa trabajará en las provincias que se encuentran en actividad constante dentro del automovilismo: Pichincha, Imbabura, Cotopaxi, Tungurahua, Chimborazo, Azuay, Santo Domingo, Loja, Cañar, Guayas y Manabí.

5.1.2 Propuesta de valor

La propuesta de valor se estableció con apoyo de los lineamientos del modelo Canvas, en el que define esta teoría como el conjunto de atributos y características que posee un producto creando valor para sus usuarios. Para plantear la propuesta de valor es necesario responder 4 preguntas esenciales las mismas que se presentan a continuación.

Tabla 11: Desarrollo propuesta de valor

| |
|---|
| <p>¿Qué valor proporcionamos a nuestros clientes?</p> <p>Se ofrece indumentaria de producción nacional con materia prima importada que cumplirá con la homologación y certificación por la FIA y la FEDAK para brindar la mayor seguridad a todos los que practican automovilismo. Además de presentar diseños personalizados de acuerdo con los requerimientos del cliente como son mayor confort y disponibilidad inmediata.</p> |
| <p>¿Qué problema de nuestros clientes ayudamos a solucionar?</p> <p>Con el actual reglamento de la FEDAK, los pilotos por seguridad deben usar indumentaria homologada y certificada, la misma que se les hace difícil su adquisición ya que solo se importa pagando altos precios. A nivel nacional no existe una empresa especializada en este ámbito que confeccione y provea</p> |

estos productos, por lo que los pilotos deben abandonar los campeonatos al no cumplir con este requerimiento importante del reglamento. Además se proporciona seguridad para los pilotos y el máximo confort al establecer tallas personalizadas. En el análisis del cliente se mencionó que la identificación de los pilotos y las escuderías dentro del automovilismo es importante, es por eso que se ha pensado otorgar la dicha identidad a través de la indumentaria.

¿Qué necesidades de nuestros clientes satisfacemos?

A más de la seguridad que se brinda a los pilotos al usar una indumentaria homologada para la práctica de este deporte, se proveerá un fácil y rápido acceso a la adquisición de la misma. Se brindará identidad a los pilotos, clubes y equipos a través de la indumentaria.

¿Qué paquetes de productos ofrecemos a nuestros clientes?

Se ofrecerá overoles y balaclavas homologadas como productos principales y se ofrecerá también una línea de ropa complementaria, la misma que será personalizada y diseñada conforme a los requerimientos de los clientes. Transmitir la idea de formar parte de una escudería de autos a través de la vestimenta que tendrá cada uno de los miembros, la misma que se traduce en la identificación del equipo.

5.2. Mezcla de marketing

5.2.1 Producto

Se ofrecerá una línea de ropa pensada en el automovilismo, con diseños personalizados enfocados en los requerimientos de los clientes. Esta línea de ropa está conformada por:

- Balaclavas y overoles homologados y certificados por la FIA y la FEDAK, los mismos que son elaborados con materia prima calificada para cumplir los estándares requeridos. Su principal componente es la tela 100% algodón conocida como nomex, la misma que cumple especificaciones técnicas para considerarse como anti flama. El resto de componentes varían de acuerdo a las necesidades del cliente.

- La línea de ropa complementaria que se ofrecerá incluye: chompa, chaleco y camisa; conforme con los requerimientos del cliente se establecerá el uso de la materia prima apropiada ya que los diseños son personalizados. A pesar de que esta línea de ropa no necesita homologación, se cuidarán los estándares de calidad para su elaboración.

Al hablar de diseños personalizados, se debe entender que el alcance va desde escoger la materia prima, colores, diseños, tallas y demás características que el cliente crea necesario para su uso.

5.2.1.1 Atributos

Tabla 12: Atributos esperados

| Atributos esperados |
|--|
| <p>Los atributos requeridos por el cliente e identificados en el capítulo III de este documento son:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Seguridad a los pilotos al momento de correr usando los overoles homologados. 2. Confort a través de la indumentaria. 3. Diseño y fabricación personalizada. 4. Durabilidad y calidad. 5. Disponibilidad oportuna. 6. Precios accesibles. 7. Satisfacción del cliente. |

5.2.1.2 Branding

La empresa establecerá su imagen y posicionamiento en relación al automovilismo, su marca brindará un vínculo directo con las carreras de autos a través de su nombre, sus colores y características.

Tabla 13: Branding

| | |
|-----------------------------|---|
| Nombre de la empresa | Scuderia |
| Slogan | “El mejor complemento para correr en tu auto” |
| Colore primarios | Rojo y Negro |
| Colores secundarios | Blanco y Plata |

Los colores fueron escogidos para captar toda la atención de los amantes del automovilismo. El color rojo indica fuerza, energía y acción, lo que se transmite en la práctica del automovilismo; muchas empresas relacionadas con autos, deportes, riesgos, energizantes, usan este color en sus logos. El color negro es significado de fortaleza, seriedad, sofisticado y formalidad, es por eso que algunas marcas exclusivas de ropa usan este color. Los colores blanco y plata se traducen en lujo, lo que complementa el logo. (ver anexo)

5.2.1.3 Etiquetado

El reglamento RTE INEN 013 y la norma NTE INEN 1875 establecen los requisitos para etiquetar prendas de vestir; es importante tener una etiqueta permanente la misma que debe ser cocida y garantice la permanencia de la información en el producto. Dicha información deberá estar en idioma español y constar como mínimo: tallas (alfabética y/o numérica), porcentaje de fibras textiles, razón social e identificación fiscal, país de origen, instrucciones de cuidado y conservación (se podrá usar la simbología de dicho reglamento).

Para la indumentaria homologada, además de cumplir con lo descrito anteriormente, deberá contar con el número de homologación otorgado por la FIA, además de la fecha de caducidad de dicha homologación.

5.2.2 Precio

En los capítulos anteriores se evidenció que uno de los problemas más grandes era los altos precios de la indumentaria debido a sus costos de importación. Al tener producción local se tiene la ventaja de reducir los costos y poder establecer una estrategia de precios más bajos.

5.2.2.1 Costo de ventas

Para la producción de la indumentaria se consideran varios costos en los que se incurre. Existen 4 maquinas las mismas que son operadas por 3 personas, la materia prima que se usa dependerá del diseño establecido por el cliente, además se tienen gastos de arriendo, publicidad, distribución y el proceso para la homologación.

Tabla 14: Costos estimados

| Costos estimados | |
|-------------------------|--|
| Concepto | Costo Unitario |
| Elaboración Overol | \$57.00 en materia prima usada para su elaboración. |
| Elaboración Chompa | \$16.00 en materia prima usada para su elaboración. |
| Elaboración Camisa | \$8.00 en materia prima usada para su elaboración. |
| Elaboración Chaleco | \$10.00 en materia prima usada para su elaboración. |
| Arriendo | \$600.00 Local adecuado para exhibición y producción |
| Sueldos | \$2,975.00 Remuneraciones de los colaboradores |
| Gastos operacionales | \$770.00 promedio mensual (no incluye arriendo) |
| Amortizaciones | \$30 promedio mensual |
| Depreciación | \$116.00 promedio mensual |

Los costos de la materia prima son relativamente bajos para la elaboración de cada prenda lo que permite establecer un mayor margen de ganancia. Sin embargo, es importante considerar los gastos indirectos como arriendo, sueldos, servicios básicos, publicidad y la inversión inicial para la adquisición de máquinas necesarias para la producción; estos gastos en un inicio harán que el margen no sea tan alto.

5.2.2.2 Estrategia de precios

Se debe considerar que la estrategia de precios es determinante al momento que los clientes tienen la oportunidad de comparar los productos con los de la competencia o con productos sustitos. En indumentaria para automovilismo los productos de la competencia tienen altos precios debido a sus costos de

importación. La ventaja de este proyecto radica en la producción local lo que permitirá establecer una estrategia basada en el costo objetivo, el mismo que busca tener los costos más bajos en la producción y poder establecer un precio más bajo que la competencia pero manteniendo los mismos o mejores estándares de calidad a lo que se agrega valor con productos personalizados.

5.2.2.3 Estrategia de entrada de precios

Para la estrategia de entrada se analizaron dos alternativas, el descremado de precios que según Stanton, Etzel y Walker se debe poner un precio relativamente alto para un producto nuevo; y por otro lado la estrategia de penetración que de acuerdo a Kotler consiste en colocar un precio bajo al inicio para poder captar más rápido una gran cuota de mercado. De acuerdo a estas definiciones, se adopta la estrategia de penetración en el mercado objetivo, la misma que se respalda por los bajos costos de producción y los altos precios en los que ofrece la competencia. Cuesta que el cliente evidencie y confíe en la calidad de los productos, es importante generar motivación de compra con precios bajos hasta posicionar la marca.

5.2.2.4 Estrategia de ajuste

En las estrategias de ajuste se tomará en cuenta los descuentos por cantidad. Como se vio en la descripción del mercado objetivo tenemos dos tipos de clientes. Por un lado están las personas que realizan su compra individualmente y por otro los clubes que compran para todos sus miembros. De acuerdo a este comportamiento, se realizará una reducción al precio para los clubes que adquieren los productos en mayores cantidades.

5.2.3 Plaza

5.2.3.1 Estrategia de distribución

Para la estrategia de distribución se tomará una cobertura selectiva con el fin de que la empresa pueda escoger minuciosamente sus puntos de venta y poder mantener un seguimiento y control sobre los mismos. En esta estrategia

los costes derivados son menores y complementa la estrategia de precios. Al tener un segmento de mercado específico se podrá conservar un buen contacto y relación con el consumidor final, estableciendo un seguimiento postventa del producto para agregar valor a la compra del mismo.

5.2.3.2 Punto de venta

En el análisis del cliente se determinó que la mejor manera de llegar al consumidor es a través de los distintos eventos automovilísticos. Se buscará establecer una negociación ganar-ganar con los organizadores de los eventos donde permitan el acceso de un stand para la exhibición y venta de los productos de Scuderia. Además se cuenta con el lugar físico donde se elaborará la indumentaria y también tendrá un show room para la exhibición, venta y servicio postventa de los mismos. Una tercera alternativa para los puntos de venta son las mecánicas especializadas en preparación de autos de competencia y locales donde se vende implementos para autos de carreras, aquí se podrá ofrecer los productos llegando a un acuerdo con los propietarios de los establecimientos para generar un beneficio mutuo.

5.2.3.3 Tipo de canal

Como se especificó en el punto de venta se abarcará dos tipos de canales, directos e indirectos. Los canales directos donde ese establece la relación fabricante – consumidor a través del punto de venta directo y la participación de la marca en eventos automovilísticos. Los canales indirectos se configuran cuando el fabricante accede a un intermediario, en este caso los talleres y locales de autos de carreras, para distribuir su producto al consumidor final. En este caso la personalización se enfocará en los requerimientos que el establecimiento establezca de acuerdo a lo que sus clientes necesiten. Se dará un mayor alcance al canal directo ya que para empezar nos evite ciertos costos de distribución y se podrá tener un mejor contacto con el consumidor final.

5.2.3.4 Estructura del canal

Las estrategias adoptadas para la distribución permiten estar alineados con la estrategia general de marketing que busca el liderazgo en costos y el enfoque. La estructura del canal directo de distribución está compuesta por dos partes:



Figura No. 2: Estructura canal directo

Esta estructura permite al fabricante mantener un seguimiento y control sobre el consumidor, conocer de cerca sus necesidades, expectativas del producto, requerimientos especiales y relación postventa. La aplicación de este canal se efectúa en el lugar físico donde se produce la indumentaria y en los eventos automovilísticos donde se colocarán stands para la exhibición y venta.

La estructura del canal indirecto estará compuesta por tres partes:



Figura No. 3: Estructura canal indirecto

Si bien es cierto en esta estructura se tiene un eslabón más entre fabricante y consumidor, va a permitir llegar a más clientes. Como se estableció una distribución selectiva, los intermediarios en este canal tendrán una relación directa con nuestro mercado meta. Es por eso que se escogieron las mecánicas especializadas en preparación de autos de carreras y locales donde se venden los distintos implementos para corredores y autos.

Tabla 15: Fases del canal

| Fases del canal | Manejo | Descripción |
|-----------------|---------------------|---|
| Información | Directo | La empresa usará medios de comunicación como páginas web, redes sociales, revistas, entre otros. |
| Compra | Directo / Indirecto | Se la pueda realizar directamente con la empresa o a través de los intermediarios. |
| Entrega | Directo / Indirecto | La entrega se cumplirá en las instalaciones de la empresa o en los puntos de venta preestablecidos. |

| | | |
|------------|---------|--|
| Post venta | Directo | La empresa es la responsable por la gestión de calidad del producto y mantener el contacto con el cliente. |
|------------|---------|--|

5.2.4 Promoción

Mediante la promoción Scuderia buscará atraer al cliente final a través de la comunicación de todas las cualidades y atributos de sus productos y así incentivar la compra de los mismos.

5.2.4.1 Estrategia promocional

Para la estrategia promocional se tiene dos alternativas, la de push o la de pull. Una estrategia push está orientada hacia los canales de distribución con el fin de que ellos se preocupen en atraer más clientes. La estrategia pull se direcciona directamente al cliente final para que este se sienta atraído a buscar los productos a través de los distintos puntos de venta. La estrategia que se empleará es la de pull, al tener un mercado objetivo bastante específico se puede concentrar los esfuerzos internos de la empresa como promoción y publicidad en los clientes finales para que ellos sean quienes demanden los productos en los distintos puntos de venta. Más adelante se podrá emplear una estrategia push con el fin de incentivar a los intermediarios a promocionar los productos y atraer clientes, en un principio no se puede incurrir en estos costos además de que no se considera necesario debido a la escasa competencia que se tiene en los distribuidores.

5.2.4.2 Promoción de ventas

De acuerdo a Kotler y Armstrong en su libro “Fundamentos de Marketing” señalan que la promoción de ventas son los incentivos a corto plazo que buscan fomentar la compra o venta de un producto. En base a la información captada del cliente en el capítulo 3, se tomaron en cuenta sus intereses y requerimientos en cuanto a promoción del producto, el mismo que se detalla a continuación:

Tabla 16: Promoción de ventas

| Tipo de promoción | Descripción |
|---------------------------------------|--|
| Promoción en eventos automovilísticos | Se realizará promociones para los participantes de las carreras donde exista un stand de Scuderia. Promoción con precios preferenciales u obsequios de la marca. |
| Promoción para clubes | De acuerdo al nivel de compra de los clubes, recibirán descuentos después de cierto número de productos adquiridos. |
| Promoción por temporadas | Las personas que renueven los uniformes para cada temporada recibirán precios preferenciales a partir de la 2da temporada. |
| Redes sociales | Se realizarán campañas por redes sociales para todos los seguidores donde se obsequiaran productos de la marca |
| Promoción en productos | Las personas que deseen adquirir el overol con el uniforme completo recibirán un descuento en el uniforme. |

5.2.4.3 Publicidad

No se puede incurrir en grandes gastos para publicidad. No obstante, se tiene alternativas que no representan altos costos y que de acuerdo a las preferencias del cliente pueden ser el medio adecuado para transmitir toda la información de la marca y el producto. Estos medios de comunicación son las redes sociales, que hoy en día es una nueva tendencia para hacer publicad y promoción, la misma que han dado buenos resultados para muchas empresas. En la investigación del cliente, indicaron que las redes sociales es el medio más usado para poder tener información de las distintos eventos automovilísticos, además de que se generan grupos en común al ser un nicho bastante segmentado. Para Scuderia sería más fácil poder llegar al cliente a través de este medio donde ya se encuentra generado un círculo de usuarios con las mismas preferencias.

Otro medio bastante usado es el impreso, principalmente con las revista Terreno Extremo y Carburando. Aquí se podrá sacar información de la marca y productos además de promociones para los lectores. Si bien es cierto las publicaciones en estos medios representan costos para la empresa, se deberá establecer una estrategia que genere al mayor impacto en ediciones concretas, por ejemplo en los especiales por las carreras más importantes del país como “La Vuelta a la República” o “Las 6 horas Yahuarcocha”.

5.2.4.4 Marketing directo

De acuerdo a Kotler el marketing directo es más específico, menos público, personalizado, inmediato e interactivo. Este concepto se alinea con la estrategia general de enfoque, ya que se llega a un grupo específico de personas que mantienen similares preferencias de consumo. Además, de acuerdo a las estrategias en publicidad se confirma el marketing directo a quien está dirigido.

5.2.5 Acciones de marketing costeadas

De los ingresos totales se toma el 10% para los gastos de publicidad y promoción. Para el primer año se destinará aproximadamente \$8,200.00 para este rubro, el mismo que incrementará proporcionalmente a las ventas para los años siguientes.

Tabla 17: Acciones de Marketing costeadas para el 1er año.

| Mix | Variable | Costo |
|--------------------------------|---|------------|
| Promociones de ventas | De acuerdo a los especificado en el punto 5.2.4.2 | \$2,600.00 |
| Publicidad / Marketing Directo | De acuerdo a los especificado en el punto 5.2.4.3 | \$3,000.00 |
| Auspicios | Apoyo a los corredores y escuderías top | \$2,500.00 |

6. PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

6.1. Misión

Tabla 18: Componentes de la misión

| Componente | Detalle |
|---------------------------------|--|
| 1. Cliente | Scuderia busca ofrecer sus productos a los seguidores del automovilismo |
| 2. Producto | Indumentaria homologada, certificada y personalizada |
| 3. Tecnología | Materia prima que garantice los mayores estándares de calidad |
| 4. Valores | Compromiso, honestidad y responsabilidad |
| 5. Ventajas competitivas | Productos especializados, homologados y personalizados a costos asequibles |
| 6. Interés por la comunidad | Brindar seguridad, bienestar e identidad a los corredores y equipos de autos |
| 7. Interés por los trabajadores | Otorgar el mejor ambiente laboral para los colaboradores con la oportunidad de seguir creciendo en la empresa. |

Misión

Sentimos la responsabilidad de brindar seguridad e identidad a los amantes del automovilismo en el Ecuador a través de indumentaria homologada, certificada y personalizada, cumpliendo con los mayores estándares de calidad e innovando constantemente nuestros procesos productivos a través del compromiso con la empresa y nuestros colaboradores.

6.2. Visión

Tabla 19: Componentes de la visión

| Componente | Detalle |
|--|--|
| 1. ¿Cómo será la empresa en unos años? | Ser una marca referente del automovilismo ecuatoriano en 5 años. |
| 2. ¿Cómo se quiere que la empresa sea reconocida por los | La primera y única empresa nacional textil deportiva que provee de |

| | |
|--|---|
| clientes? | indumentaria a corredores de autos |
| 3. ¿Qué ofrece esta a los clientes y sociedad? | Productos nacionales con estándares de calidad internacionales y socialmente responsables |
| 4. ¿Hasta dónde quiero llegar con la empresa? | Exportar y dotar de indumentaria a las escuderías más importantes de otros países. |
| 5. ¿Cuáles son los valores y principios que rigen las operaciones de esta empresa? | Los valores principales son: el compromiso, honestidad, responsabilidad y liderazgo. |

Visión

Ser la primera empresa textil deportiva ecuatoriana referente del automovilismo, reconocida por sus productos con estándares de calidad internacionales, que dote de indumentaria a las diferentes escuderías que se encuentran compitiendo en campeonatos a nivel mundial.

6.3. Objetivos estratégicos

Tabla 20: Objetivos estratégicos

| Objetivo estratégico | Indicador | Meta |
|---|--|--|
| Incrementar las ventas | % de ventas | Incrementar en un 46% las ventas en los primeros 3 años |
| Incrementar el número de clientes a los que atendemos | Número de clubs clientes | Tener el 60% de clubs que usen esta indumentaria |
| Ser más eficientes en los procesos de producción | Tiempo que toma producir una prenda | Disminuir en un 10% el tiempo que toma en hacer una prenda, durante el primer año. |
| Incrementar la presencia de marca en los eventos automovilísticos | <u>Eventos automovilísticos</u> Eventos totales | Abarcar el 75% de los eventos automovilísticos para el segundo año. |

| | | |
|--|-----------------|---|
| Aumentar los puntos de venta indirecta | Puntos de venta | Cubrir el 80% de los puntos de venta indirecta para el tercer año |
|--|-----------------|---|

6.3.1. Lineamientos para objetivos estratégicos

- I. Asegurar la provisión oportuna de materia prima importada para la confección de indumentaria, de mejor calidad y al menor costo.
- II. Posicionar progresivamente la marca a través de los auspicios para los corredores top.
- III. Crear eventos automovilísticos como exhibición de autos de carreras para dar a conocer la imagen de la empresa y los nuevos productos.
- IV. Ampliar la línea de productos ofrecidos, de acuerdo a lo que el mercado vaya requiriendo.

6.4. Plan de operaciones

En el plan de operaciones se definen todos los macro procesos, factores técnicos y operacionales para la producción y comercialización de la indumentaria.

6.4.1 Mapa de procesos



Figura No. 4: Mapa de procesos

6.4.1.1 Catálogo de procesos

Procesos gobernantes

Tabla 21: Direccionamiento institucional

| | |
|---------------------------------|---|
| Macro proceso: | Direccionamiento institucional |
| Propósito estratégico: | Garantizar el correcto funcionamiento de la empresa cumpliendo con todas las normas y leyes que exigen los organismos externos. |
| Alcance: | Desde la creación de la empresa hasta el cumplimiento de normas y leyes para el funcionamiento. |
| Competencia corporativa: | Cumplir las normas, asegurar el correcto funcionamiento, brindar las garantías a los miembros de la empresa y clientes. |
| Responsable: | Gerente General / Administrador |

Procesos sustantivos

Tabla 22: Gestión comercial

| | |
|---------------------------------|---|
| Macro proceso: | Gestión comercial |
| Propósito estratégico: | Garantizar las ventas de los productos como resultado de un marketing objetivo. |
| Alcance: | Desde la planeación de marketing hasta la firma del contrato. |
| Competencia corporativa: | Desarrollo y ejecución del plan de marketing, búsqueda de clientes y asegurar la firma del contrato |
| Responsable: | Diseñador / Gerente General |

Tabla 23: Producción

| | |
|-------------------------------|--|
| Macro proceso: | Producción |
| Propósito estratégico: | Garantizar la producción del producto a tiempo y con las normas de calidad requeridas. |
| Alcance: | Desde la adquisición de la materia prima, hasta la entrega del producto elaborado. |
| Competencia | Desarrollo y ejecución del plan de producción, |

| | |
|---------------------|--|
| corporativa: | adquisición de materia prima, control de calidad y entrega a tiempo. |
| Responsable: | Equipo de producción |

Procesos adjetivos

Tabla 24: Gestión financiera y administrativa

| | |
|---------------------------------|--|
| Macro proceso: | Gestión financiera |
| Propósito estratégico: | Analizar las decisiones respecto a las necesidades financieras con el fin de emplear los recursos óptimos, |
| Alcance: | Desde la cartera comercial hasta el control y manejo contable e inventarios de la empresa. |
| Competencia corporativa: | Detallar el informe de ingresos y gastos de la empresa. Llevar control del libro diario. Control y manejo contable del inventario. |
| Responsable: | Gerente General |

Tabla 25: Gestión administrativa

| | |
|---------------------------------|--|
| Macro proceso: | Gestión administrativa |
| Propósito estratégico: | Cumplir con las etapas administrativas de la empresa mediante la planeación, organización, dirección, coordinación y control para un buen desarrollo de las actividades internas |
| Alcance: | Desde el talento humano hasta la administración de los recursos |
| Competencia corporativa: | Selección de personal de acuerdo a los requerimientos de la empresa. Control de los bienes para la comercialización. Abastecimiento de insumos para la empresa |
| Responsable: | Administrador |

6.4.1.2 Flujogramas

Se desarrollaron los flujogramas correspondientes a los procesos sustantivos (gestión comercial y producción) ya que se consideran los más importantes de la empresa. (Ver anexo 8).

6.4.2 Requerimientos de Equipos

A continuación se detallan los equipos necesarios para la ejecución del negocio con su respectiva descripción.

Tabla 26: Equipos

| Requerimientos de Equipos | | | |
|--------------------------------|----------|-------------|--------------|
| Descripción | Cantidad | Precio Uni. | Precio Total |
| Máquina Overlock GEMSY 7700 | 1 | \$1100.00 | \$1100.00 |
| Máquina Puntada recta GEM8900 | 1 | \$800.00 | \$800.00 |
| Máquina Zig-Zag Refrey 430 | 1 | \$400.00 | \$400.00 |
| Máquina bordadora Meinstergram | 1 | \$10,500.00 | \$10,500.00 |
| Local arriendo | 1 | \$600.00 | \$600.00 |
| Computadoras | 2 | \$750.00 | \$1,500.00 |

6.4.3 Requerimientos de materia prima

Aquí se describen los componentes o materia prima necesaria para la elaboración de cada una de las prendas confeccionadas y sus costos:

Tabla 27: Materia prima por cantidades para cada producto

| Materia prima | Overol | Chompa | Chaleco | Camisa |
|----------------|----------|----------|----------|--------|
| Tela x metro | 2 | 1.5 | 1 | 1.5 |
| Forro x metro | - | 1.5 | 1 | - |
| Nomex x metro | 2 | - | - | - |
| Hilo Rollo x m | 450 | 350 | 250 | 300 |
| Belcro x m | 0.70 | 0.4 | 0.1 | - |
| Cierre | 1 x 70cm | 1 x 60cm | 1 x 60cm | - |
| Reef x m | 0.25 | 0.25 | - | - |
| Fusionable x m | 0.50 | 0.5 | 0.25 | 0.25 |
| Botones x U | - | - | - | 10 |
| Cesgos x U | 2 | 1 | 0.8 | 1 |

Tabla 28: Materia prima por costos para cada producto

| Materia prima | Overol | Chompa | Chaleco | Camisa |
|---------------|--------|--------|---------|--------|
| Tela x metro | \$4,82 | \$4,82 | \$4,82 | \$4,25 |
| Forro x metro | - | \$3,11 | \$3,11 | - |

| | | | | |
|----------------|---------|---------|---------|---------|
| Nomex x metro | \$18,00 | - | - | - |
| Hilo Rollo x m | \$0,002 | \$0,002 | \$0,002 | \$0,002 |
| Belcro x m | \$0,30 | \$0,30 | \$0,30 | \$0,30 |
| Cierre | \$0,34 | \$0,30 | \$0,30 | \$0,30 |
| Reef x m | \$3,50 | \$3,50 | \$3,50 | \$3,50 |
| Fusionable x m | \$4,00 | \$4,00 | \$4,00 | \$4,00 |
| Botones x U | \$0,03 | \$0,03 | \$0,03 | \$0,03 |
| Cesgos x U | \$0,60 | \$0,60 | \$0,60 | \$0,60 |

6.5 Estructura organizacional

Al considerarse una pequeña empresa se desarrollo una departamentalización por funciones la misma que se define a continuación:

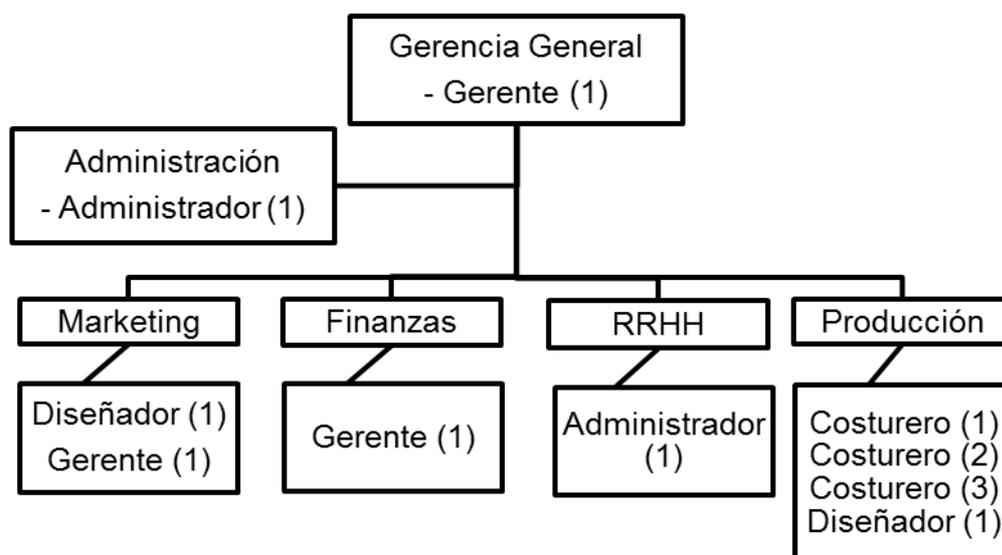


Figura No. 5: Estructura organizacional

Se adoptó el criterio de áreas funcionales ya que permite reducir el gasto de sueldos en un inicio, factor indispensable para una nueva empresa. A través de este esquema se puede agrupar varias funciones dentro de un área. Como se evidencia en el organigrama, se poseen 6 áreas principales: gerencia general, administración, marketing, finanzas, recursos humanos y producción; dentro de las mismas se emplean varias funciones competentes para cada persona encargada.

Tabla 29: Descripción del personal necesario y sueldos

| Cargo | Sueldo (mensual) | Contratación (Años) |
|---------------|-------------------------|----------------------------|
| Administrador | 400.00 | 5 |
| Diseñador | 400.00 | 5 |
| Costurera 1 | 366.00 | 5 |
| Costurera 2 | 366.00 | 5 |
| Costurera 3 | 366.00 | 5 |
| Gerente | 460.00 | 5 |

A partir del tercer año, de acuerdo con el incremento del volumen de ventas y producción, se incrementará una persona más (Costurera 4), la misma que entrará con el sueldo básico vigente a esa fecha.

6.5.1 Descripción de funciones y puestos

Tabla 30: Descripción de funciones

| |
|--|
| Gerencia General (Gerente (1)) |
| <ul style="list-style-type: none"> - Direccionamiento institucional - Planeación estratégica - Relaciones públicas - Toma de decisiones |
| Administración (Administrador) |
| <ul style="list-style-type: none"> - Administración del negocio - Administración de recursos - Abastecimiento de insumos y materia prima - Gestión legal |
| Producción (Costureros 1,2,3; Diseñador) |
| <ul style="list-style-type: none"> - Manejo de equipos para producción - Diseño - Corte y confección - Bordados - Control de calidad |

| |
|---|
| Marketing y Ventas (Diseñador, Gerente) |
| <ul style="list-style-type: none"> - Gestión comercial y ventas - Administración de medios de comunicación, publicidad y promociones - Relación con el cliente - Servicio postventa |
| RRHH (Administrador) |
| <ul style="list-style-type: none"> - Gestión de talento humano. - Salud y seguridad ocupacional - Reclutamiento y contratación de personal |
| Finanzas (Gerente 1) |
| <ul style="list-style-type: none"> - Manejo de los flujos de caja - Administración de inversiones - Gestión contable - Facturación |

6.6 Marco Legal

Scuderia será constituida como una empresa de responsabilidad limitada, la misma en la que solo se responde por las obligaciones sociales hasta el monto de las aportaciones de cada socio y se realizará el comercio bajo la razón social Scuderia Compañía Limitada. La compañía puede realizar cualquier clase de acto civil o de comercio exceptuando las operaciones de banco, seguros, capitalización y ahorro. (Ley de Compañías, 2012)

Los requerimientos para la constitución son los siguientes:

- Registro la marca, slogan y logotipo, de la empresa (IEPI)
- Inscripción en el Registro mercantil
- Obtención del RUC por parte del SRI
- Afiliación a la cámara de comercio de Quito
- Obtención de la licencia metropolitana
- Permisos de Regulación
- Patente y marca municipal
- Numero patronal del IESS
- Permiso de funcionamiento de los bomberos

7 Evaluación Financiera

7.1 Proyección Financiera

7.1.1 Estado de Resultados

Tabla 31: Estado de Resultados

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|--|---------------|---------------|---------------|---------------|----------------|
| Ventas | 82,784 | 97,540 | 121,843 | 158,766 | 210,923 |
| Costo de los productos vendidos | 49,062 | 56,314 | 68,582 | 79,543 | 92,669 |
| UTILIDAD BRUTA | 33,722 | 41,226 | 53,261 | 79,224 | 118,254 |
| Gastos sueldos | 12,588 | 13,874 | 14,358 | 14,859 | 15,379 |
| Gastos generales | 17,498 | 18,276 | 20,995 | 24,985 | 30,509 |
| Gastos de depreciación | 247 | 247 | 247 | 472 | 472 |
| Gastos de amortización | 360 | 360 | 360 | 360 | 360 |
| UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS | 3,029 | 8,469 | 17,302 | 38,548 | 71,535 |
| Gastos de intereses | 1,320 | 1,075 | 807 | 512 | 188 |
| UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPACIONES | 1,709 | 7,393 | 16,495 | 38,036 | 71,347 |
| 15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES | 256 | 1,109 | 2,474 | 5,705 | 10,702 |
| UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS | 1,453 | 6,284 | 14,021 | 32,331 | 60,645 |
| 22% IMPUESTO A LA RENTA | 320 | 1,383 | 3,085 | 7,113 | 13,342 |
| UTILIDAD NETA | 1,133 | 4,902 | 10,936 | 25,218 | 47,303 |

7.1.2 Balance General

Tabla 32: Balance General

| | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|------------------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|-------------------|
| ACTIVOS | 25,331.57 | 25,138.19 | 27,962.71 | 37,054.24 | 60,916.25 | 101,669.36 |
| Corrientes | 7,431.57 | 7,844.79 | 11,275.91 | 20,974.04 | 45,367.65 | 86,952.36 |
| Efectivo | 5,364.70 | 3,297.37 | 6,085.92 | 14,517.08 | 37,453.59 | 82,417.16 |
| Cuentas por Cobrar | - | - | - | - | - | - |
| Inventarios Prod. Terminados | - | 2,246.32 | 2,503.17 | 3,128.76 | 3,686.88 | 4,535.20 |
| Inventarios Materia Prima | 2,066.88 | 2,301.10 | 2,686.82 | 3,328.21 | 4,227.18 | - |
| Inventarios Sum. Fabricación | - | - | - | - | - | - |
| No Corrientes | 17,900.00 | 17,293.40 | 16,686.80 | 16,080.20 | 15,548.60 | 14,717.00 |
| Propiedad, Planta y Equipo | 16,100.00 | 16,100.00 | 16,100.00 | 16,100.00 | 16,400.00 | 16,400.00 |
| Depreciación acumulada | - | 246.60 | 493.20 | 739.80 | 1,211.40 | 1,683.00 |
| Intangibles | 1,800.00 | 1,800.00 | 1,800.00 | 1,800.00 | 1,800.00 | 1,800.00 |
| Amortización acumulada | - | 360.00 | 720.00 | 1,080.00 | 1,440.00 | 1,800.00 |
| PASIVOS | 17,066.88 | 15,740.10 | 13,662.90 | 11,818.18 | 10,162.28 | 3,612.04 |
| Corrientes | 2,066.88 | 3,200.75 | 3,828.40 | 4,956.99 | 6,569.49 | 3,612.04 |
| Cuentas por pagar proveedo | 2,066.88 | 2,301.10 | 2,686.82 | 3,328.21 | 4,227.18 | - |
| Sueldos por pagar | - | 732.00 | 732.00 | 854.00 | 854.00 | 854.00 |
| Impuestos por pagar | - | 167.65 | 409.58 | 774.78 | 1,488.31 | 2,758.04 |
| No Corrientes | 15,000.00 | 12,539.35 | 9,834.50 | 6,861.19 | 3,592.78 | - |
| Deuda a largo plazo | 15,000.00 | 12,539.35 | 9,834.50 | 6,861.19 | 3,592.78 | - |
| PATRIMONIO | 8,264.70 | 9,398.08 | 14,299.82 | 25,236.06 | 50,453.97 | 97,757.32 |
| Capital | 8,264.70 | 8,264.70 | 8,264.70 | 8,264.70 | 8,264.70 | 8,264.70 |
| Utilidades retenidas | - | 1,133.39 | 6,035.12 | 16,971.37 | 42,189.27 | 89,492.62 |

7.1.3 Estado de Flujo de Efectivo

Tabla 33: Estado de flujo de efectivo

| | Inicial 0 | AÑO 1 | AÑO 2 | AÑO 3 | AÑO 4 | AÑO 5 |
|--|--------------------|-------------------|-------------------|-------------------|------------------|------------------|
| Actividades Operacionales | - | (1,527.05) | (1,083.04) | (791.56) | 537.88 | 2,941.93 |
| Utilidad Neta | - | 329.83 | 805.78 | 1,524.28 | 2,928.05 | 5,426.05 |
| Depreciaciones y amortización | | | | | | |
| + Depreciación | - | 20.55 | 20.55 | 20.55 | 39.30 | 39.30 |
| + Amortización | - | 30.00 | 30.00 | 30.00 | 30.00 | 30.00 |
| - Δ CxC | - | - | - | - | - | - |
| - Δ Inventario PT | (2,066.88) | (20.72) | (13.55) | (48.85) | (54.60) | (289.44) |
| - Δ Inventario MP | - | (25.04) | (44.91) | (65.26) | (88.97) | 5,341.62 |
| - Δ Inventario SF | - | - | - | - | - | - |
| + Δ CxP PROVEEDORES | 2,066.88 | 25.04 | 44.91 | 65.26 | 88.97 | (5,341.62) |
| + Δ Sueldos por pagar | - | (1,941.83) | (2,020.03) | (2,432.78) | (2,530.16) | (2,631.13) |
| + Δ Impuestos | - | 55.12 | 94.20 | 115.24 | 125.29 | 367.15 |
| Actividades de Inversión | (17,900.00) | - | - | - | - | - |
| - Adquisición PPE e intangibles | (17,900.00) | - | - | - | - | - |
| Actividades de Financiamiento | 23,264.70 | (214.06) | (235.31) | (258.66) | (284.33) | (312.55) |
| + Δ Deuda Largo Plazo | 15,000.00 | (214.06) | (235.31) | (258.66) | (284.33) | (312.55) |
| - Pago de dividendos | - | - | - | - | - | - |
| + Δ Capital | 8,264.70 | - | - | - | - | - |
| INCREMENTO NETO EN EFECTIVO | 5,364.70 | (1,741.11) | (1,318.34) | (1,050.22) | 253.55 | 2,629.37 |
| EFECTIVO PRINCIPIOS DE PERÍODO | - | 5,038.49 | 7,404.27 | 15,567.30 | 37,200.04 | 79,787.79 |
| TOTAL EFECTIVO FINAL DE PERÍODO | 5,364.70 | 3,297.37 | 6,085.92 | 14,517.08 | 37,453.59 | 82,417.16 |

7.1.4 Estado de Flujo de Caja

Tabla 34: Estado de flujo de Caja

| | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|--|--------------------|-------------------|-----------------|------------------|------------------|------------------|
| UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS Y PARTICIP. | | 3,029.17 | 8,468.74 | 17,302.12 | 38,547.99 | 71,534.98 |
| Gastos de depreciación | | 1,282.05 | 1,398.60 | 1,398.60 | 1,604.85 | 1,623.60 |
| Gastos de amortización | | 360.00 | 360.00 | 360.00 | 360.00 | 360.00 |
| 15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES | | 256.42 | 1,108.99 | 2,474.26 | 5,705.41 | 10,702.12 |
| 22% IMPUESTO A LA RENTA | | 319.67 | 1,382.54 | 3,084.58 | 7,112.74 | 13,341.97 |
| I. FLUJO DE EFECTIVO OPERATIVO NETO (F.E.O) | | 4,095.13 | 7,735.81 | 13,501.87 | 27,694.69 | 49,474.50 |
| INVERSIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO | (5,364.70) | - | - | - | - | - |
| VARIACIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO | | (1,346.66) | (14.93) | (138.38) | 155.40 | 421.41 |
| RECUPERACIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO | | - | - | - | - | 923.16 |
| II. VARIACIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO | (5,364.70) | (1,346.66) | (14.93) | (138.38) | 155.40 | 1,344.57 |
| INVERSIONES | (17,900.00) | - | - | - | - | - |
| RECUPERACIONES | | - | - | - | - | - |
| Recuperación Maquinaria | | - | - | - | - | 3,221.12 |
| Recuperación Equipos y muebles | | - | - | - | - | 4,229.23 |
| Recuperación Equipo de computación | | - | - | - | - | - |
| III. GASTOS DE CAPITAL (CAPEX) | (17,900.00) | - | - | - | - | 7,450.35 |
| FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO | (23,264.70) | 2,748.46 | 7,720.88 | 13,363.49 | 27,850.09 | 58,269.42 |
| IV. FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA | (8,264.70) | (587.14) | 4,302.98 | 9,855.12 | 24,242.28 | 54,552.28 |

7.1.5 Conclusiones

Tabla 35: Conclusiones proyección financiera

| | |
|------------------------------------|---|
| Estado de resultados | En el estado de resultados se puede evidenciar que la utilidad se genera a partir del primer año donde los gastos de constitución e inversión son mayores. Para el quinto año se espera una utilidad de \$47,303.00. |
| Balance General | En el balance general se analiza la relación de los activos, pasivos y patrimonio. Durante los primeros 5 años se evidencia un incremento en los activos, alcanzando el último año un valor de \$101,669.00. Al mismo tiempo se observa una disminución de los pasivos, siendo él 5to años el más bajo con un valor de \$3,612.04. El patrimonio incrementó al 5to año a \$97,757.32. |
| Estado de flujo de efectivo | Dentro del flujo de efectivo se analiza el movimiento del dinero. Como se observa en la tabla 33 en el año 0 se refleja las inversiones iniciales y el financiamiento. Para los siguientes años el total de efectivo al final de cada periodo va incrementando. |
| Flujo de caja | De igual manera que en el flujo de efectivo, en el flujo de caja se puede observar la inversión en el año 0. A partir del año 1 se va evidenciando un crecimiento llegando como resultado del incremento de la actividad productiva. Al final del periodo del año 5 a un flujo de caja de \$58,269.00. |

7.2 Inversión Inicial

El proyecto establece una inversión inicial de \$23,264.70. La estructura de capital está compuesta de la siguiente manera: el 35.52% por capital propio y el 64.48% financiado por la CFN a un plazo de 5 años con una tasa de interés del 9.50%.

Tabla 36: Inversión inicial y estructura de capital

| | | | |
|--------------------------------|--|------------------|--|
| Inversiones PPE mensual | | 16,100.00 | |
| Inversiones Intangibles | | 1,800.00 | |
| Inventarios | | 2,066.88 | |
| Capital Trabajo neto | | 3,297.82 | |
| Varios | | | |
| TOTAL INVERSIÓN INICIAL | | 23,264.70 | |

| | | | |
|------------------------------|-----------|--------|-----------|
| ESTRUCTURA DE CAPITAL | Propio | 35.52% | 8,264.70 |
| | Deuda L/P | 64.48% | 15,000.00 |

7.2.1 Capital de trabajo

Para poder calcular el Capital de Trabajo se tomo en cuenta el crédito de los proveedores, inventario de materia prima y el inventario de productos terminados con lo que se tiene el número de días necesarios de capital de trabajo.

Se calculó los costos de productos vendidos, gastos generales y gastos de sueldos por día y se multiplicó por el número de días calculado anteriormente.

Tabla 37: Capital de trabajo

| Criterio | Días | | |
|--------------------------|------|--|--|
| Créditos Clientes | 0 | | |
| Crédito Proveedores | 30 | | |
| Inv. Materia Prima | 30 | | |
| Inv. Product. Terminados | 15 | | |
| Factor caja | 15 | | |

| Detalle | Monto | Costo/Gasto día | Capital de Trabajo |
|-----------------------------|------------------|-----------------|--------------------|
| Costo de productos vendidos | 49,061.86 | 136.28 | 2,044.24 |
| Gastos Generales | 17,498.35 | 48.61 | 729.10 |
| Gasto sueldos | 12,587.56 | 34.97 | 524.48 |
| Total | 79,147.78 | 219.85 | 3,297.82 |

7.3 Estado y evaluación financiera

7.3.1 VAN, TIR, índices de rentabilidad y periodo de recuperación.

Tabla 38: Criterios de inversión del proyecto

| Criterios de Inversión con Modelo CAPM | | Criterios de Inversión con Modelo WACC cambiante | |
|--|----------|--|----------|
| Criterios de Inversión Proyecto | | Criterios de Inversión Inversionista | |
| VAN | \$28,943 | VAN | \$34,843 |
| IR | \$2.24 | IR | \$5.22 |
| TIR | 48.44% | TIR | 77.88% |
| Periodo Rec. | 2.98 | Periodo Rec. | 2.78 |

De acuerdo a los criterios de inversiones presentados en el cuadro anterior, se puede observar que se tiene un VAN positivo, su tasa interna de retorno corresponde a 48.44% y el periodo de recuperación se da en el segundo año. Con esto se puede concluir que el proyecto es factible y presenta rentabilidad.

7.4 Índices financieros

Tabla 39: Índices financieros

| | Año 0 | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|-------------------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Financieros | | | | | | |
| Liquidez Corriente | 3.60 | 2.45 | 2.95 | 4.23 | 6.91 | 24.07 |
| Prueba Ácida | 2.60 | 1.03 | 1.59 | 2.93 | 5.70 | 22.82 |
| Endeudamiento | | | | | | |
| Endeudamiento sobre activos totales | 67% | 63% | 49% | 32% | 17% | 4% |
| Apalancamiento | 2.07 | 1.67 | 0.96 | 0.47 | 0.20 | 0.04 |
| Concentración de endeudamiento | 12% | 20% | 28% | 42% | 65% | 100% |
| Rentabilidad | | | | | | |
| ROI | | 0.05 | 0.21 | 0.47 | 1.08 | 2.03 |
| ROA | | 0.05 | 0.18 | 0.30 | 0.41 | 0.47 |
| ROE | | 0.12 | 0.34 | 0.43 | 0.50 | 0.48 |

De acuerdo a los indicadores de liquidez, se evidencia una capacidad aceptable de pago, el mismo está relacionado con la composición del activo circulante y las deudas a corto plazo. No se ven problemas de iliquidez en los siguientes 5 años.

Con el fin de observar la capacidad de la empresa para cumplir con sus obligaciones corrientes sin la dependencia de sus ventas se realiza la prueba ácida, la misma que se presenta favorable para la proyección de 5 años.

En el índice de endeudamiento sobre activos, se ve claramente que en un inicio la empresa es altamente dependiente de sus proveedores y posee una

capacidad de endeudamiento limitada. A partir del año tres el índice baja alcanzado en el quinto año un 4%.

Los índices de rentabilidad se vuelven atractivos a partir del segundo año, resultado del incremento en activos y patrimonio.

8. CONCLUSIONES

- I. Para la industria textil, específicamente enfocada al automovilismo, se puede evidenciar un entorno con mayores oportunidades que amenazas. Siendo los factores más favorables el político, legal, tecnológico y social, donde es claro un mayor respaldo al deporte del automovilismo e indirectamente al desarrollo de esta industria. Sin embargo, es importante tomar en cuenta que los factores económicos presentan condiciones no muy favorables, si bien es cierto son transversales a la mayoría de industrias, se deben tomar acciones para que no afecten el desarrollo normal del negocio.
- II. A través de la investigación cualitativa y cuantitativa se pudo determinar el mercado objetivo al cual está dirigido el negocio. En dicho análisis se pudo conocer las distintas preferencias y necesidades que presenta el mercado enfocadas hacia el automovilismo, además de presentar un acercamiento a la dimensión del mismo el cual sirvió para más adelante aplicar las distintas estrategias de marketing. Este es un nicho de mercado que aún no ha sido atendido en su totalidad, es por eso que es evidente una oportunidad para el proyecto.
- III. Con los análisis del entorno y cliente se pudo evidenciar la oportunidad de negocio a través de la creación de la primera empresa nacional textil enfocada en la producción y comercialización de indumentaria homologada y certificada para corredores de autos y seguidores del automovilismo, y como complemento una línea de ropa exclusiva y personalizada la misma que estará respaldada por una marca especializada en este deporte.

- IV. Respaldados en los análisis del capítulo II, III y IV, se pudo establecer las estrategias de diferenciación y enfoque para el proyecto, principalmente por las características que presentan los productos así como las del mercado. Alineados con estas estrategias se aplica el mix de marketing con el que se establece las características de los productos, las estrategias de precios y promoción, y el análisis de los canales de distribución más apropiados.
- V. La misión y visión dan el direccionamiento del proyecto conjuntamente con sus estrategias. Al tratarse de una PYME, se pensó en una estructura organizacional más sencilla la misma que comprende áreas funcionales, con las que no se incurre en altos gastos.
- VI. En el análisis financiero se evidenció resultados positivos. Si bien es cierto en un inicio se requiere una inversión inicial considerable, pasado el tiempo de recuperación se convierte en un proyecto rentable el mismo que se deriva por la participación ganada del mercado, los costos de producción y el control sobre los precios.
- VII. De acuerdo a todos los análisis realizados durante el presente trabajo, se puede concluir que existe factibilidad en la producción y comercialización de indumentaria especializada para carrera de autos.

Referencias

- Asociación de Industrias textiles del Ecuador. Campo laboral. Octubre 2015 recuperado de <http://www.aite.com.ec/> en Septiembre 2016.
- Banco Central del Ecuador. Evolución de la Balanza Comercial. Julio 2015 recuperado de <https://www.bce.fin.ec/index.php/component/k2/item/299-evoluci%C3%B3n-de-la-balanza-comercial> en Septiembre 2016.
- Banco Central del Ecuador. Producto Interno Bruto. Agosto 2016 recuperado de <https://www.bce.fin.ec/index.php/component/k2/item/310-producto-interno-bruto> en Septiembre 2016.
- Banco Central del Ecuador. Tasas de Interés. Agosto 2016 recuperado de <https://contenido.bce.fin.ec/docs.php?path=/documentos/Estadisticas/SectorMonFin/TasasInteres/Indice.htm> en Septiembre 2016.
- Banco Mundial. Datos estadísticos Ecuador. Febrero 2016 recuperado de <http://datos.bancomundial.org/pais/ecuador> en Agosto del 2016.
- Banco Mundial. Datos estadísticos Ecuador. Diciembre 2015 recuperado de <http://datos.bancomundial.org/indicador/SI.POV.GINI?locations=EC> en Agosto del 2016.
- Banco Mundial. Ecuador panorama general. Agosto 2016 recuperado de <http://www.bancomundial.org/es/country/ecuador/overview> en Agosto del 2016.
- Core Business Ekos. La Industria en Ecuador. Septiembre 2015 recuperado de <http://passthrough.fw-notify.net/download/136555/http://www.ekosnegocios.com/revista/pdfTemas/1300.pdf> en Septiembre 2016.
- Federación Ecuatoriana de Automovilismo y Kartismo. Clubs federados. Septiembre 2015 recuperado de <http://fedak-ec.org/boletin-de-prensa/> en Septiembre 2016.
- Federation International de L'Automobile. FIA STANDARD 8856-2000 – PROTECTIVE CLOTHING FOR AUTOMOBILE DRIVERS. Octubre 2015 recuperado de <http://www.fia.com/fia-standard-8856-2000-protective-clothing-automobile-drivers-updated-10072015> en Septiembre 2016.
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. Inflación Mensual. Junio 2016 recuperado de http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Inflacion/2016/InflacionJunio2016/Reporte_inflacion_201606.pdf en Septiembre 2016.
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. Cifras del mercado laboral. Julio 2016 recuperado de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/inec-publica-cifras-del-mercado-laboral-de-junio-2016/> en Septiembre 2016.
- Juano Arteaga. Más modalidades para pilotos amateurs en Ecuador. *Terreno Extremo*. 138, 2015.
- KOF Index of Globalization. Globalization Index 2015. Diciembre 2015 recuperado de <http://globalization.kof.ethz.ch/> en Agosto 2016

- Ministerio de Comercio Exterior. Ecuador y Turquía suscriben acuerdo para profundizar el comercio y la cooperación. Septiembre 2015 recuperado de <http://www.comercioexterior.gob.ec/ecuador-y-turquia-suscriben-acuerdo-para-profundizar-el-comercio-y-la-cooperacion/> en Septiembre 2016.
- Pro Ecuador. Análisis sectorial de textiles y confecciones. Diciembre 2014 recuperado de http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2014/11/PROEC_AS2014_TEXTILES.pdf en Septiembre 2016.
- Pro Ecuador. Moda Ética: Oportunidad para productos Ecuatorianos. Agosto 2016 recuperado de http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2016/10/PROEC_BIC2016_08_TORONTO.pdf Septiembre 2016.
- Servicio Ecuatoriano de Normalización. Etiquetado prendas de vestir INEN. Enero 2016 recuperado de <http://www.normalizacion.gob.ec/la-institucion/etiquetado-prendas-de-vestir/> en Septiembre 2016.
- Transparency International. Corruption Perceptions Index 2015. Diciembre 2015 recuperado de <https://www.transparency.org/cpi2015/> en Septiembre 2016.
- Yachay. El mejor centro de investigaciones en textiles de la NC State University consolida convenio con Yachay. Agosto 2015 recuperado de <http://www.yachay.gob.ec/el-mejor-centro-de-investigacion-de-textiles-de-la-nc-state-university-consolida-convenio-con-yachay/> en Septiembre 2016.

ANEXOS

Anexo 1

Tabla 40: Matriz de Evaluación de factores externos (EFE)

| MATRIZ DE EVALUACION DE FACTORES EXTERNOS (EFE) | | | | |
|---|--|-------------|--------------|---------------------|
| No | FACTORES EXTERNOS CLAVES | PESO | CALIFICACIÓN | RESULTADO PONDERADO |
| | Oportunidades | | | |
| 1 | Matriz productiva impulsa el sector manufacturero y se enfoca en sectores como el textil. | 8% | 3 | 0.24 |
| 2 | Acuerdos de cooperación binacional con Turquía para oportunidades comerciales en el sector textil | 7% | 4 | 0.28 |
| 3 | Crecimiento del PIB en el sector textil del 4.3%, lo que representa el 0.9% del PIB total. | 5% | 2 | 0.10 |
| 4 | Código de producción: desarrollo empresarial de las PYMES. Planes de financiamiento. | 7% | 3 | 0.21 |
| 5 | La industria textil genera alrededor de 60000 plazas de empleos directas y 200000 indirectas. | 8% | 2 | 0.16 |
| 6 | El automovilismo ha ganado más adeptos en los últimos años, por lo que el mercado a estos productos se hace más atractivo | 8% | 4 | 0.32 |
| 7 | Existe investigación y desarrollo tecnológico en la industria textil. Acuerdo con Universidad Estatal de Carolina el Norte. | 10% | 2 | 0.20 |
| | Amenazas | | | |
| 8 | Las exportaciones textiles cayeron un 29% y se fomentó el contrabando por las fronteras | 8% | 2 | 0.16 |
| 9 | De acuerdo al Banco Central la tasa activa para las PYMES es del 11.77%, la 2da más alta en la región | 5% | 2 | 0.10 |
| 10 | Se debe cumplir con homologaciones y certificaciones legales especialmente de la FIA | 7% | 4 | 0.26 |
| 11 | De acuerdo al BCE, las prendas de vestir han tenido una incidencia negativa ya que no son considerados como bienes de primera necesidad | 5% | 3 | 0.15 |
| 12 | La industria cuenta con una amplia gama de oferentes, adicional a esto existen grandes grupos empresariales. | 7% | 1 | 0.07 |
| 13 | Existe el know how necesario para el desarrollo de nuevos competidores; a esto se suma el fácil acceso que tienen a los insumos. | 6% | 3 | 0.18 |
| 14 | Los costos para salir muchas veces pasan los costos de permanecer en el mercado y los costos de cambio son bajos por lo que obliga a que exista una rivalidad alta entre las empresas. | 5% | 3 | 0.15 |
| 15 | Algunos proveedores tienen la capacidad de realizar una integración hacia adelante. | 4% | 1 | 0.04 |
| Totales | | 100% | | 2.62 |

| | |
|---|-----------------|
| 1 | Pobre |
| 2 | Moderado |
| 3 | Bueno |
| 4 | Superior |

Escala Calificación

Anexo 2

Tabla 41: Índice KOF, Ranking

| country | Globalization Index | country | Economic Globalization | country | Social Globalization | country | Political Globalization |
|--------------------------|---------------------|-------------------------|------------------------|-------------------------------|----------------------|------------------------|-------------------------|
| 92. Ecuador | 54.68 | 92. Dominican Republic | 58.28 | 92. Argentina | 52.07 | 92. Moldova | 69.75 |
| 93. Ghana | 54.32 | 93. Saudi Arabia | 57.99 | 93. Korea, Rep. | 51.95 | 93. Iran, Islamic Rep. | 68.51 |
| 94. Bahamas, The | 54.27 | 94. Yemen, Rep. | 57.88 | 94. Chile | 51.80 | 94. Armenia | 68.03 |
| 95. Grenada | 54.16 | 95. Paraguay | 57.69 | 95. Mexico | 51.52 | 95. Montenegro | 67.43 |
| 96. Nicaragua | 54.09 | 96. Kyrgyz Republic | 57.43 | 96. Azerbaijan | 50.61 | 96. Madagascar | 67.04 |
| 97. Nigeria | 54.05 | 97. Colombia | 57.10 | 97. Venezuela, RB | 49.92 | 97. Kyrgyz Republic | 66.91 |
| 98. Senegal | 54.00 | 98. Bolivia | 57.03 | 98. Suriname | 49.90 | 98. Yemen, Rep. | 66.80 |
| 99. Kyrgyz Republic | 53.91 | 99. Botswana | 56.99 | 99. El Salvador | 49.22 | 99. Belarus | 66.67 |
| 100. Bolivia | 53.76 | 100. Tunisia | 56.66 | 100. South Africa | 48.89 | 100. Sierra Leone | 66.65 |
| 101. Gambia, The | 52.96 | 101. Sierra Leone | 56.40 | 101. St. Kitts and Nevis | 47.97 | 101. Venezuela, RB | 66.56 |
| 102. Albania | 52.95 | 102. Belize | 56.33 | 102. St. Vincent and the Gren | 47.75 | 102. Djibouti | 66.37 |
| 103. Samoa | 52.90 | 103. Ghana | 56.05 | 103. Paraguay | 47.62 | 103. Mozambique | 66.10 |
| 104. Swaziland | 52.29 | 104. Gabon | 55.94 | 104. Guatemala | 46.73 | 104. Malawi | 65.41 |
| 105. Venezuela, RB | 51.83 | 105. Turkey | 55.63 | 105. Belize | 46.69 | 105. Israel | 65.25 |
| 106. Sri Lanka | 51.56 | 106. Belarus | 55.43 | 106. Ecuador | 46.48 | 106. Mauritania | 65.22 |
| 107. Pakistan | 50.99 | 107. Gambia, The | 55.24 | 107. Colombia | 46.46 | 107. Namibia | 64.83 |
| 108. Zambia | 50.86 | 108. Philippines | 54.57 | 108. Jamaica | 46.14 | 108. Gambia, The | 64.66 |
| 109. India | 50.77 | 109. Suriname | 54.53 | 109. Nicaragua | 45.43 | 109. Cuba | 64.04 |
| 110. Antigua and Barbuda | 50.30 | 110. Russian Federation | 53.27 | 110. Maldives | 45.20 | 110. Congo, Dem. Rep. | 63.57 |
| 111. Guyana | 50.11 | 111. Cote d'Ivoire | 51.61 | 111. Armenia | 44.61 | 111. Tajikistan | 63.13 |
| 112. Djibouti | 50.00 | 112. Uganda | 51.40 | 112. Greenland | 44.56 | 112. Saudi Arabia | 62.44 |
| 113. Cote d'Ivoire | 49.69 | 113. Senegal | 51.04 | 113. Swaziland | 44.41 | 113. Chad | 61.97 |
| 114. Zimbabwe | 49.61 | 114. Brazil | 50.96 | 114. Brazil | 44.24 | 114. Papua New Guinea | 61.79 |
| 115. Belize | 49.54 | 115. Fiji | 50.85 | 115. Dominica | 44.20 | 115. Lebanon | 61.78 |

Tomado de: KOF

Anexo 3

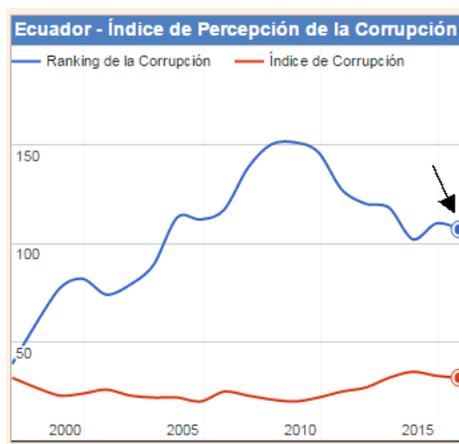


Figura No. 6: Índice de percepción de corrupción

Tomado de: Organización para la transparencia internacional

Anexo 4

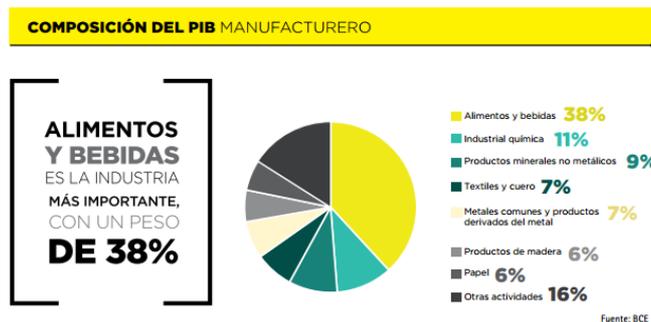


Figura No. 7: Composición del PIB manufacturero

Tomado de: Ekosnegocios

Anexo 5

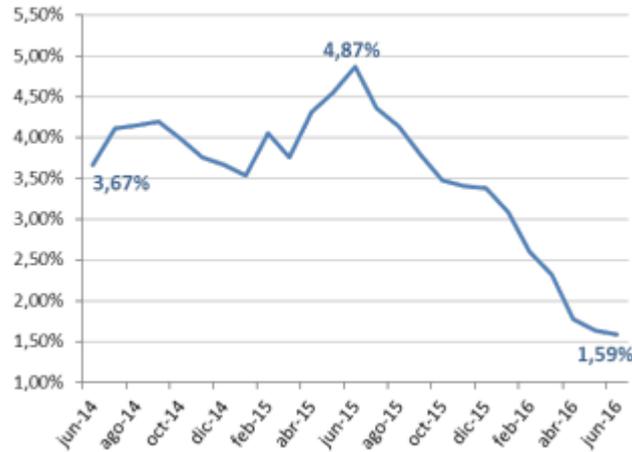


Figura No. 8: Evolución de la inflación anual

Tomado de: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos

Anexo 6

Tabla 42: Análisis PEST

| Factor | Variable | Ponderación | Amenada / Oportunidad |
|-------------------------|-----------------------------|-------------|-----------------------|
| Político y Legal | Estabilidad de la industria | -0.8 | A |
| | Índice Corrupción | 0.2 | O |
| | Matriz Productiva | 1 | O |
| | Legal | 0.6 | O |
| | Acuerdo comercial | 0.4 | O |
| Económico | PIB | 1 | O |
| | Inflación | -0.4 | A |
| | Tasa de interés | -0.6 | A |
| | Balanza comercial | -0.2 | A |
| | PYMES | 0.8 | O |
| Social | Empleo Desempleo | 0.6 | O |
| | Ingresos | 0.4 | O |
| | Tendencias de consumo | 0.8 | O |
| | Desarrollo del entorno | 1 | O |
| | Ambiental | 0.2 | O |
| Tecnológico | Tecnología | 1.0 | O |
| | Innovación | 0.3 | O |
| | facilidad de acceso | 0.7 | O |

Anexo 7

Tabla 43: Análisis Porter

| ITEM | FACTOR DETERMINANTE | ESCALA DE FUERZA | | | | |
|------|---|------------------|---|---|---|---|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | ENTRADA DE NUEVOS COMPETIDORES | | | | | |
| 1 | Economía de escalas. | 1 | | | | |
| 2 | Curva de experiencia. | | | | 4 | |
| 3 | Requisitos de capital. | | 2 | | | |
| 5 | Acceso a insumos. | | | | | 5 |
| 6 | Acceso a canales de distribución. | | 2 | | | |
| 7 | Identificación de marca. | | 2 | | | |
| 8 | Identificación de producto. | | 2 | | | |
| 9 | Barreras gubernamentales | | | | 4 | |
| | RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES EXISTENTES | | | | | |
| 1 | Diversidad de los competidores. | | | | | 5 |
| 2 | Costos fijos elevados. | | | 3 | | |
| 3 | Diferenciación entre productos. | 1 | | | | |
| 4 | Costo de cambio. | | | | 4 | |
| 5 | Grupos empresariales. | | | | 4 | |
| 6 | Crecimiento de la demanda. | | 2 | | | |
| 7 | Barreras de salida. | | | | 4 | |
| 8 | Equilibrio entre capacidad y producción. | | | 3 | | |
| 9 | Efectos de demostración. | | | | 4 | |
| | PRODUCTOS SUSTITUTOS | | | | | |
| 1 | Disponibilidad de sustitutos. | | 2 | | | |
| 2 | Precio entre el ofrecido el sustituto. | 1 | | | | |
| 3 | Rendimiento y calidad comparada. | | 2 | | | |
| 4 | Costo de cambio para el cliente. | 1 | | | | |
| 5 | Rendimiento relativo al precio. | 1 | | | | |
| 6 | Propensión del comprador a cambiar. | 1 | | | | |
| | PODER DE NEGOCIACION DE LOS CLIENTES | | | | | |
| 1 | Concentración de clientes. | | | | 4 | |
| 2 | Volumen de compra. | | | 3 | | |
| 3 | Diferenciación. | | 2 | | | |
| 4 | Información acerca del proveedor. | | | 3 | | |
| 5 | Identificación de la marca. | 1 | | | | |
| 6 | Productos sustitutos. | 1 | | | | |
| | PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES | | | | | |
| 1 | Concentración de los proveedores. | 1 | | | | |
| 2 | Importancia del volumen para los proveedores. | | | | 4 | |
| 3 | Diferenciación de insumos. | | | | 4 | |
| 4 | Costos de cambiar. | | 2 | | | |
| 5 | Disponibilidad de insumos sustitutos | 1 | | | | |
| 6 | Impacto de los insumos. | | 2 | | | |
| 7 | Capacidad del proveedor para integrar hacia adelante. | | | 3 | | |
| 8 | Diferenciación de producto. | | | | 4 | |

| | ENTRADA DE NUEVOS COMPETIDORES | RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES EXISTENTES | PRODUCTOS SUSTITUTOS | PODER DE NEGOCIACION DE LOS CLIENTES | PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES |
|-------------------------------------|--------------------------------|---|----------------------|--------------------------------------|---|
| Evaluación Fuerzas de Porter | 2.75 | 3.333333333 | 1.333333333 | 2.333333333 | 2.625 |



Figura No. 9: Evaluación fuerzas de Porter

Anexo 8



Figura No. 10: Mezcla de Marketing, Producto



Chompas



Camisetas

Figura No. 11: Mezcla de Marketing, Producto

Anexo 9



Figura No. 12: Mezcla de Marketing, Branding



Figura No. 13: Mezcla de Marketing, Branding



Figura No. 14: Mezcla de Marketing, Branding



Figura No. 15: Mezcla de Marketing, Branding



Figura No. 16: Mezcla de Marketing, Branding

Anexo 10

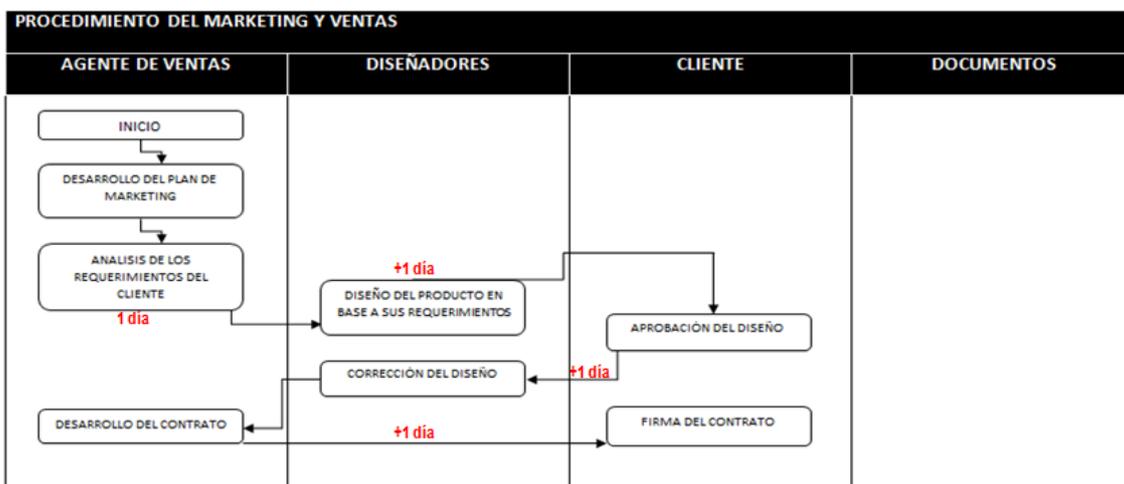


Figura No. 17: Flujograma, macro proceso gestión comercial

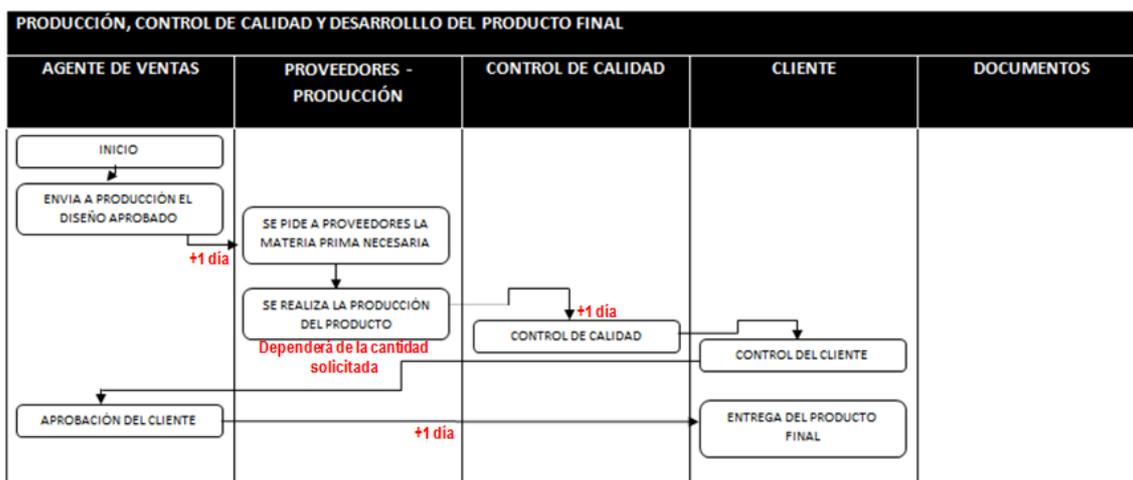


Figura No. 18: Flujograma, macro proceso producción

Anexo 11

Tabla 44: Costo de productos vendidos

| | Inicial 0 | AÑO 1 12 | AÑO 2 24 | AÑO 3 36 | AÑO 4 48 | AÑO 5 60 |
|--|--------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
| Inventario inicial de materiales directos | \$ - | \$ 2,276.06 | \$ 2,641.91 | \$ 3,262.95 | \$ 4,138.21 | \$ 5,341.62 |
| Compra de materiales directos | 2,066.88 | 2,301.10 | 2,686.82 | 3,328.21 | 4,227.18 | - |
| Costo de materiales directos disponibles para el uso | 2,066.88 | 4,577.16 | 5,328.74 | 6,591.16 | 8,365.39 | 5,341.62 |
| Inventario final de materiales directos | \$ 2,066.88 | \$ 2,301.10 | \$ 2,686.82 | \$ 3,328.21 | \$ 4,227.18 | \$ - |
| Materiales directos usados | \$ - | \$ 2,276.06 | \$ 2,641.91 | \$ 3,262.95 | \$ 4,138.21 | \$ 5,341.62 |
| Mano de obra directa | \$ - | \$ 1,926.84 | \$ 2,122.69 | \$ 2,667.15 | \$ 2,830.84 | \$ 2,929.40 |
| Inventario inicial de suministros de fabricación | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - |
| Compra de materiales indirectos | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - |
| Costo de materiales indirectos disponibles para el uso | - | - | - | - | - | - |
| Inventario final de materiales indirectos | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - |
| Materiales indirectos usados | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - |
| Mano de obra indirecta | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - |
| Seguros de maquinaria | - | 5.37 | 5.37 | 5.37 | 5.87 | 5.87 |
| Mantenimiento y reparaciones | - | 30.00 | 31.10 | 32.16 | 33.24 | 34.37 |
| Depreciaciones y amortizaciones | - | 96.00 | 96.00 | 96.00 | 96.00 | 96.00 |
| Costos indirectos de manufactura | \$ - | \$ 131.37 | \$ 132.47 | \$ 133.52 | \$ 135.11 | \$ 136.23 |
| Costos de manufactura incurridos durante el período | - | 4,334.27 | 4,897.07 | 6,063.62 | 7,104.15 | 8,407.25 |
| Inventario inicial de productos en proceso | - | - | - | - | - | - |
| Total costos de manufactura a considerar | - | 4,334.27 | 4,897.07 | 6,063.62 | 7,104.15 | 8,407.25 |
| Inventario final de productos en proceso | - | - | - | - | - | - |
| Costo de productos manufacturados | - | 4,334.27 | 4,897.07 | 6,063.62 | 7,104.15 | 8,407.25 |
| Inventario inicial de productos terminados | - | 2,215.55 | 2,443.57 | 3,039.36 | 3,631.44 | 3,962.33 |
| Costo de productos manufacturados | - | 4,334.27 | 4,897.07 | 6,063.62 | 7,104.15 | 8,407.25 |
| Costo de los productos disponibles para la venta | - | 6,549.81 | 7,340.64 | 9,102.99 | 10,735.60 | 12,369.58 |
| Inventario final de productos terminados | - | 2,246.32 | 2,503.17 | 3,128.76 | 3,686.88 | 4,535.20 |
| Costo de los productos vendidos | - | 4,303.50 | 4,837.47 | 5,974.23 | 7,048.71 | 7,834.38 |

Anexo 12

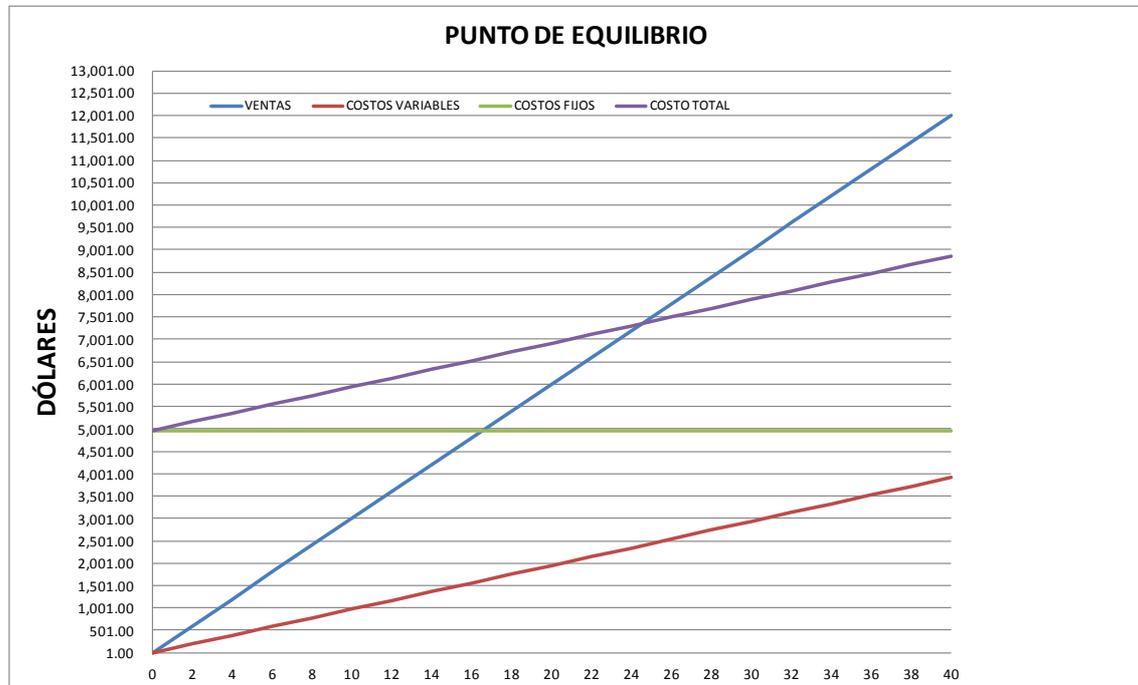


Figura No. 19: Punto de Equilibrio

Anexo 13

Tabla 45: Flujo de caja

| Flujo de Caja del Proyecto Anual | | | | | |
|---|-------------|--------------|--------------|--------------|---------------|
| 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| \$ (23,264.70) | \$ 2,748.46 | \$ 7,720.88 | \$ 13,363.49 | \$ 27,850.09 | \$ 58,269.42 |
| | \$ 2,748.46 | \$ 10,469.34 | \$ 23,832.84 | \$ 51,682.93 | \$ 109,952.34 |

| Flujo de Caja del Inversionista Anual | | | | | |
|--|-------------|-------------|--------------|--------------|--------------|
| 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| \$ (8,264.70) | \$ (587.14) | \$ 4,302.98 | \$ 9,855.12 | \$ 24,242.28 | \$ 54,552.28 |
| | \$ (587.14) | \$ 3,715.85 | \$ 13,570.97 | \$ 37,813.25 | \$ 92,365.53 |

Anexo 14

Tabla 46: Evaluación financiera

| Criterios de Inversión con Modelo CAPM | | Criterios de Inversión con Modelo WACC cambiante | |
|---|----------|---|----------|
| Criterios de Inversión Proyecto | | Criterios de Inversión Inversionista | |
| VAN | \$28,943 | VAN | \$34,843 |
| IR | \$2.24 | IR | \$5.22 |
| TIR | 48.44% | TIR | 77.88% |
| Periodo Rec. | 2.98 | Periodo Rec. | 2.78 |

| Criterios de Inversión con Modelo CAPM | | Criterios de Inversión con Modelo WACC simple | |
|---|----------|--|----------|
| Criterios de Inversión Proyecto | | Criterios de Inversión Inversionista | |
| VAN | \$28,943 | VAN | \$49,858 |
| IR | \$2.24 | IR | \$7.03 |
| TIR | 48.44% | TIR | 77.88% |
| Periodo Rec. | 2.98 | Periodo Rec. | 2.78 |

