



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA EXPORTACIÓN DE ROPA ADAPTADA  
PARA PERSONAS CON DISCAPACIDAD AL MERCADO CHILENO

AUTOR

XIMENA ALEXANDRA GUERRA LARCO

AÑO

2017



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA EXPORTACIÓN DE ROPA ADAPTADA  
PARA PERSONAS CON DISCAPACIDAD AL MERCADO CHILENO

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

Profesor guía

Fernanda De La Torre

Autor

Ximena Alexandra Guerra Larco

Año

2017

## DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

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

---

Dra. Fernanda De La Torre Collaguazo

Msc.

CI: 1710125004

## DECLARACIÓN DEL PROFESOR CORRECTOR

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

---

Nombre y apellido

CI: 1715303747

## 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.”

---

Ximena Alexandra Guerra Larco

CI: 1724043193

## AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios por permitirme llegar a esta fase tan importante de mi vida; a mi familia y a todos quienes aportaron para el desarrollo de la tesis. Finalmente agradezco a mi tutora Fernanda, que me ha guiado en todo el proceso, siempre con la mejor actitud.

## DEDICATORIA

Dedico esta tesis a mis ejemplares y luchadores padres Geovanny y Wilma por el gran amor que me brindan día a día; por su entrega y esfuerzo para verme feliz desde pequeña; a mi hermana Daniela que es mi compañera de vida y quien ha estado junto a mí para motivarme en los momentos más difíciles. A mi novio Jonathan que ha sido un apoyo incondicional desde el comienzo de la carrera universitaria, convirtiéndose en mi mejor amigo a lo largo de estos 5 años. Finalmente a mi pequeña Dulce, que ha sido luz e inspiración desde que llegó a mi vida.

## RESUMEN

En Ecuador cada vez se desarrolla de mejor manera la industria textil gracias al apoyo que ha tenido por parte del gobierno Ecuatoriano, ayudando a mejorar el nivel productivo de empresas con capacitaciones en el área operativa y tecnológica, haciendo que este sector tenga más oportunidad de competir con productos extranjeros. En Chile existen 2'606.914 de personas con discapacidad que además de enfrentar las dificultades que tienen para movilizarse, los problemas de discriminación y la falta de políticas de inclusión social, para ellos el vestirse también representa una problemática ya que debido a la condición de ciertos tipos de discapacidad la ropa que usan no es la adecuada. Además, es un país ubicado en las primeras posiciones de rankings internacionales en cuanto a competitividad y estabilidad política. Por lo mencionado anteriormente nace SUYAI, una empresa ecuatoriana exportadora que confecciona ropa adaptada para gente con discapacidad, específicamente para quienes usen ayuda técnica como silla de ruedas; las prendas son elaboradas con los materiales menos agresivos para su salud, que busca satisfacer las necesidades y requerimientos especiales en la ropa de personas con discapacidad residentes en Chile. Gracias a una investigación cuantitativa y cualitativa se determinó el potencial interés por adquirir prendas especializadas debido a la ausencia de tiendas o marcas que ofrezcan este tipo de productos en su país. El plan de marketing es vital para llegar a un mercado ajeno y en él se detalla cada uno de los componentes y las estrategias elegidas para el proyecto. De acuerdo al análisis financiero, el plan de negocios es viable ya que el VAN es positivo, con un valor de USD 34.107; la tasa interna de retorno es del 21.39%; el proyecto genera 0.32 ctvs. por cada dólar invertido y se recupera la inversión aproximadamente en 4 años y medio.

## **ABSTRACT**

Ecuador is increasingly developing the textile industry thanks to the support it has had from the Ecuadorian government, helping to improve the productive level of companies with training in the operational and technological area, making this sector have more opportunity to compete with foreign products. In Chile, there are 2'606,914 people with disabilities who, apart of facing the difficulties they have to mobilize, the problems of discrimination and the lack of social inclusion policies, for them dressing also represents a problem due to the fact the clothes they wear are not appropriate. In addition, it is a country located in the top positions of international rankings in terms of competitiveness and political stability. Because of mentioned above, SUYAI is an Ecuadorian export company that manufactures clothes adapted for people with disabilities, specifically for those who use technical assistance such as wheelchairs; the garments are made with the least aggressive materials for their health, which seeks to satisfy the special needs and requirements of the clothing of people with disabilities residing in Chile. Thanks to quantitative and qualitative research, the potential interest in acquiring specialized clothing was determined due to the absence of shops or brands that offer this type of products in their country. The marketing plan is vital to reach a foreign market and it details each of the components and strategies chosen for the project. According to the financial analysis, the business plan is either viable since the NPV is positive, with a value of USD 34.107; the internal rate of return is 21.39%; the project generates 0.32 cents. for every dollar invested and the investment is recovered in approximately 4 ½ years.

## ÍNDICE

1 INTRODUCCIÓN .....	1
1.1. Justificación del trabajo.....	1
1.1.1. Objetivo General del trabajo .....	2
1.1.2 Objetivos Específicos del trabajo.....	2
2 ANÁLISIS ENTORNOS.....	3
2.1 Análisis del entorno externo.....	3
2.1.1 Entorno externo .....	3
2.1.2 Análisis de la industria (Porter) .....	11
2.2. Matriz de Factores Externos (EFE).....	12
2.3 Conclusiones del análisis de entornos .....	13
3 ANÁLISIS DEL CLIENTE .....	15
3.1 Investigación cualitativa y cuantitativa .....	15
3.1.1 Investigación cualitativa .....	15
3.1.2 Investigación cuantitativa.....	19
3.2. Conclusiones del análisis del cliente.....	22
4 OPORTUNIDAD DE NEGOCIO.....	23
4.1 Descripción de la oportunidad de negocio encontrada, sustentada por el análisis interno, externo y del cliente. ....	23
5 PLAN DE MARKETING.....	25
5.1. Estrategia general de marketing .....	25
5.1.1. Mercado Objetivo.....	26
5.1.2 Propuesta de valor.....	27
5.1.3 Estrategia de internacionalización .....	27
5.2. Mezcla de marketing.....	28

5.2.1. Producto .....	28
5.2.2. Precio.....	33
5.2.3. Plaza .....	35
5.2.4. Promoción y publicidad.....	38
<b>6 PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL .....</b>	<b>41</b>
6.1. Misión, visión y objetivos de la organización.....	41
6.1.1. Misión .....	41
6.1.2. Visión .....	41
6.1.3. Objetivos de la organización.....	41
6.2. Plan de operaciones .....	42
6.2.1 Recursos humanos .....	43
6.2.2 Maquinaria. Cotización Rafael Acero. (Ver Anexo 6).....	43
6.2.3. Descripción del proceso y flujogramas .....	44
6.2.4 Procesos, materiales, herramientas y equipos que intervienen en la producción y comercialización del producto .....	44
6.3. Estructura Organizacional.....	47
6.3.1. Organigrama estructural .....	47
6.3.2. Descripción de funciones.....	47
6.3.3. Fundamentos legales.....	48
6.4 Conclusiones .....	49
<b>7 EVALUACIÓN FINANCIERA .....</b>	<b>50</b>
7.1 Proyección de ingresos, costos y gastos .....	50
7.1.1 Fuente de ingresos .....	50
7.1.2 Estructura de costos, gastos y márgenes de ganancia.....	50
7.2 Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital.....	51
7.2.1. Inversión inicial .....	51
7.2.2. Capital de Trabajo.....	51
7.2.3. Estructura de Capital .....	52
7.3 Proyección de estados de resultados, situación financiera, estado de flujo de efectivo y flujo de caja.....	52

7.3.1. Estado de resultados Proyectado .....	52
7.3.2. Estado de Situación Financiera Proyectado .....	53
7.3.3. Estado de Flujo de efectivo.....	53
7.3.4. Flujo de Caja.....	54
7.4 Proyección de flujo de caja del inversionista, cálculo de la tasa de descuento, y criterios de valoración .....	54
7.4.1 Flujo de caja del inversionista .....	54
7.4.2 Cálculo de la tasa de descuento .....	55
7.4.3 Valoración del negocio.....	55
7.5 Índices financieros .....	56
<b>8 CONCLUSIONES GENERALES .....</b>	<b>57</b>
<b>REFERENCIAS.....</b>	<b>59</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>68</b>

## **1. INTRODUCCIÓN**

### **1.1. Justificación del trabajo**

El apoyo del gobierno ecuatoriano al sector textil ha permitido que la industria tenga más oportunidad de ganar mercado local y extranjero. Algunos de los incentivos son: facilidades de financiamiento, facilitación aduanera, capacitaciones al capital humano. (Ministerio Coordinador de Producción, Empleo y Competitividad, 2013).

De acuerdo a censos y encuestas realizadas en los distintos países de América Latina y el Caribe, Chile es uno de los 5 países con el mayor número de personas con discapacidad (Organización Mundial de la Salud, 2011). Según el censo sobre la discapacidad chilena, en el país hay cerca de 2.606.914 personas con una o más tipos de discapacidades (SENADIS, 2012). El Servicio Nacional de la Discapacidad ha venido trabajando en diferentes proyectos inclusivos en las 15 regiones chilenas, con el propósito de integrar este grupo vulnerable a la sociedad. (SENADIS, 2013).

Es importante señalar que Chile es considerado el segundo mejor país de América Latina y el Caribe para hacer negocios y el tercero en proteger a sus inversionistas minoritarios, esta información se fundamenta de acuerdo a la categorización Doing Business (Grupo Banco Mundial, 2016). Por esta razón Chile se destaca entre los demás países latinos que tienen altos porcentajes de personas con discapacidad, ya que los inversionistas buscan un país abierto a la actividad empresarial. Por otra parte, el Ecuador registra un PIB (Producto Interno Bruto) de -1,9% en el período enero hasta marzo del 2016 (Banco Central del Ecuador, 2016) lo que significa un bajo nivel de consumo por parte de sus ciudadanos disminuyendo así sus niveles de producción, es decir, que existe una alta contracción de la economía. Actualmente el país está en un proceso de adaptación al nuevo gobierno, el cual podría beneficiar a este tipo ideas debido a que el Presidente tiene discapacidad física y podría apoyar de manera más directa en el proyecto. Ecuador es un país que no destaca en exportaciones textiles y es lo que este plan de negocios intenta cambiar al

buscar un mercado más amplio y con mejores indicadores. Además se puede aprovechar la existencia del Acuerdo de Complementación Económica No. 65, en el que se establece que ninguno de los dos países podrá imponer cualquier arancel o impuesto sobre las exportaciones de mercadería, con sus excepciones, al territorio de la otra parte (Sistema de Información sobre Comercio Exterior, 2017)

Con los antecedentes mencionados, surge la idea de un plan de negocios que tenga como finalidad la exportación de ropa para personas con discapacidad que residan en el país chileno, cuyos beneficios satisfagan las necesidades de quienes sufren de discapacidad de las extremidades inferiores, superiores, tronco, cuello y cabeza, aprovechando todas las oportunidades existentes y sabiendo afrontar las inminentes amenazas que se encuentran en el entorno. (INEGI, 2014).

#### **1.1.1. Objetivo General del trabajo**

- Determinar la factibilidad administrativa y financiera de un plan de negocios para la exportación de ropa adaptada para personas con discapacidad al mercado chileno.

#### **1.1.2 Objetivos Específicos del trabajo**

- Realizar el análisis del entorno externo e interno para determinar la situación actual de los países de Ecuador y Chile.
- Analizar el mercado chileno utilizando fuentes de investigación cuantitativa y cualitativa.
- Identificar la oportunidad de negocio existente en la exportación de ropa para discapacitados hacia Chile.
- Determinar las características diferenciadoras de los productos.
- Desarrollar un plan de marketing en el que se identifique el mercado objetivo y la propuesta de valor del plan de negocios.
- Determinar la estructura organizacional con el fin de garantizar el correcto funcionamiento del negocio.

- Determinar la factibilidad financiera del plan de negocios a través de indicadores de evaluación como el VAN (Valor Actual Neto) y la TIR (Tasa interna de Retorno).

## **2 ANÁLISIS ENTORNOS**

### **2.1 Análisis del entorno externo**

La actividad económica a la cual pertenece la idea de negocio está comprendida en el código C1410.02 que describe la fabricación de prendas de vestir de telas tejidas, de punto y ganchillo, de telas no tejidas entre otras para hombres, mujeres niños y bebés. (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2012)

#### **2.1.1 Entorno externo**

Para realizar el análisis del entorno externo del presente plan de negocios, es necesario evaluar los principales factores que conforman el PESTEL, como son el factor político, económico, social, tecnológico, ecológico y legal.

##### **2.1.1.1. PESTEL Ecuador**

###### **2.1.1.1.1 Análisis Político**

De acuerdo al Índice de estabilidad política de The Global Economy, en donde el rango va de 2.5 a -2.5 representando el primero estabilidad y el segundo inestabilidad política; Ecuador tiene una calificación de -0.18. (The Global Economy, 2013) Este puntaje negativo manifiesta una baja estabilidad política, ya que a pesar de contar con el mismo Presidente los últimos 10 años, existe descontento con el actual gobierno debido a los nuevos impuestos que se han aplicado. El nuevo gobierno se encuentra empezando su período por lo cual hay incertidumbre sobre las acciones que se tomarán sobre impuestos, regulaciones al comercio exterior, etc. lo que de acuerdo al Presidente de Asociación de Industrias Textiles del Ecuador (AITE), motivará a las industrias a buscar mercados extranjeros para evitar el riesgo. (Enríquez, 2017) Ecuador registra una baja posición competitiva a nivel internacional. Según el Índice de

competitividad global, Ecuador se ubica en el puesto 76 entre 144 países que están en la lista de análisis, un lugar desfavorable si se compara con Chile que se encuentra en el puesto 33 (World Economic Forum, 2016). Es decir, que Ecuador no registra altos cambios significativos que favorezcan la innovación de los productos que se comercializan a nivel internacional, lo que se califica como una amenaza al exportar ropa para discapacitados por la falta de confianza que representa este indicador en inversores internacionales. Se añade además que existe un acuerdo comercial entre Ecuador y Chile, denominado Acuerdo de Complementación Económica entre la República de Chile y la República del Ecuador. El acuerdo busca estrechar relaciones comerciales entre ambas partes, eliminando los obstáculos al comercio y aumentando los incentivos para la inversión. Una de las principales ventajas del acuerdo es el acceso a un mercado más grande, en el que se puede introducir productos con desgravación arancelaria con lo que se crea un mercado leal en condiciones favorables. (Sistema de Información de Comercio Exterior, 2016).

#### **2.1.1.1.2 Análisis Económico**

En el 2016 presentó una contracción del -1.5% del PIB debido principalmente a la caída del precio del petróleo, el terremoto en la zona costera y la apreciación del dólar. El economista Carlos de la Torre señala que estas cifras son el resultado de un modelo económico que no apoya al sector privado Sin embargo, para el último trimestre del año la economía presentó signos de recuperación y de acuerdo al ex Presidente Rafael Correa Ecuador superó la crisis y se esperan datos de crecimiento para el 2017 de 1.42%, dentro de las actividades que mayor crecimiento tuvo está la manufactura con el 1,7% en los últimos meses del año. (El Telégrafo, 2017) En 2016, Ecuador registra una balanza comercial positiva de \$ 1.201,8 millones de dólares debido a las restricciones a las importaciones en ese año. (Banco Central del Ecuador, 2016) Se puede continuar en esta línea al aumentar la cantidad de productos textiles de exportación y disminuyendo la importación de prendas de vestir. Ecuador ocupa el puesto 159 con 48.6 puntos porcentuales del índice de

Libertad Económica de 178 países evaluados; su economía es considerada riesgosa ya que el ambiente laboral no es propicio para los negocios por la falta de crédito y por la limitación al sector privado. Actualmente es un país muy regulado y está en el grupo de los países reprimidos, sin libertad para comercializar y con estrictas políticas proteccionistas. (The Heritage Foundation, 2016). En cuanto a la inversión en el sector textil, Ecuador realizó una inversión de más de 2 millones de dólares en varios programas de capacitación para operarios y obreros. También se invirtió 100 mil dólares en programas de mejoramiento de imagen empresarial y promoción, permitiendo que empresas exportadoras sean más competitivas en mercados internacionales. (Ministerio de Industrias promueve productividad e integración en sector textil de Antonio Ante, s.f)

(Ver estadísticas de exportación en Anexo 1.)

#### **2.1.1.1.3 Análisis Social**

El sector textil es el que más plazas de trabajo genera; emplea directamente 125.000 personas e indirectamente a 200.000 más, destacándose en provincias como Pichincha, Azuay, Tungurahua y Guayas que más se dedican a ejercer esta actividad. (Asociación de Industriales Textiles del Ecuador, 2015). El sector dice estar en la capacidad de aumentar el volumen de producción pero menciona que hay problemas ligados a la falta de financiamiento. Cabe señalar que en el Ecuador han migrado alrededor de 3 millones de personas motivadas por la ausencia de empleo en el país. Siendo la industria textil una de las que más empleo genera, la creación de una empresa dedicada a la confección de ropa podría ayudar a disminuir la tasa de migración, brindando una oportunidad laboral a quienes tengan la intención de abandonar el país. (Ecuador inmediato, 2010)

#### **2.1.1.1.4 Análisis Tecnológico**

Cabe señalar el apoyo del Ministerio de Industrias al sector textil a través de capacitaciones técnicas sobre "Mindalao", un portal e-commerce, que ayudará a las Mipymes a llegar a un mercado mundial más amplio para no limitarse en

un pequeño mercado ecuatoriano. Además gracias a la tecnología se puede aprovechar que las empresas textiles son capacitadas en temas de marketing y comercio exterior para que sean más competitivas con empresas internacionales en temas de imagen y publicidad, que es una carta de presentación en el mundo de la moda. (Ministerio de Industrias y Productividad, s.f). Respecto a la maquinaria, en Ecuador hay varias empresas, con precios convenientes, que se dedican a la venta y distribución de los artefactos necesarios para la elaboración de prendas de vestir, como por ejemplo la empresa Rafael Acero, en la que se encuentra todo tipo de maquinaria. El tema de la aplicación de salvaguardias tiene una connotación positiva y negativa ya que por un lado el sector cree que después de la culminación del período de salvaguardias los productores mejorarán su calidad, sin embargo las empresas grandes que importan maquinaria se vieron afectadas por el 5% que se aplicó de salvaguardia. Se espera que se realice un estudio para poder comparar los niveles de productividad y calidad y en el sector textil antes y después de la aplicación de las salvaguardias para saber si fue efectiva o no su aplicación. (El Comercio, 2015)

#### **2.1.1.1.5 Análisis Ecológico**

Existe un proyecto sobre la huella ecológica que se aplica para ciertos sectores productivos, entre estos sectores se encuentra el textil y confecciones; lo que busca promover es la reducción del impacto de las operaciones en el uso de los recursos como agua, papel y energía eléctrica, motivando a las empresas a ser más competitivas en la elaboración de productos y a recortar gastos al ser más eficientes (Ministerio de Industrias y Productividad, 2012). Este factor se ha considerado como una oportunidad pues se establece un indicador con el cual se permite controlar los recursos naturales utilizados en las empresas de ropa en comparación con el espacio físico o tierras disponibles para establecer su nivel de producción. El Plan Renova intenta modernizar la maquinaria industrial con el propósito de disminuir la contaminación. Los esfuerzos por adaptar prácticas eco eficientes en las operaciones textiles se intensifica porque las empresas lo toman como el desarrollo de una gran ventaja competitiva. El programa Renova Industria, mediante un convenio de ayuda

con la CFN para otorgar préstamos, motiva a las empresas a modernizar la maquinaria, con el fin de reducir el efecto negativo de desperdicios y contaminación (Ministerio de Industrias y Productividad, 2013). Al sumarse a esta iniciativa la empresa gana una reputación de conciencia ambiental, que es muy valorada por la sociedad actual, además de evitar costos futuros por problemas de reparación en los que se suele incurrir con maquinaria deteriorada.

#### **2.1.1.1.6 Análisis Legal**

Como parte fundamental de toda empresa exportadora están dos procesos, el de constitución como empresa y exportador. En primer lugar se describe el ágil proceso de constitución de una empresa. En Ecuador es un trámite sencillo, gracias a la nueva forma electrónica de creación de empresas. Actualmente el tiempo de creación de una empresa es de 2 días y el costo del mismo no supera los \$200. Los pasos a seguir son cuatro, empezando por el ingreso a la página web de la Superintendencia seguido por el pago en el banco y finalmente se firma la escritura de Constitución (Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, 2014). En segundo lugar, el proceso de constitución como exportador empieza con la creación de un RUC, adquirir el certificado digital para la firma electrónica (TOKEN), se procede con el registro en el Ecuapass y se inicia con la transmisión de la DAE (Declaración Aduanera de Exportación), como último paso se realiza el aforo y si no hay inconvenientes se procede al embarque del producto (SENAE, 2012). Es decir las empresas optimizan tiempo y recursos en sus procesos de legalización.

#### **2.1.1.2 PESTEL Chile**

##### **2.1.1.2.1 Análisis Político**

De acuerdo al Índice de Estabilidad Política de The Global Economy, el valor promedio de Chile entre 1994 y 2014 es de 0.54, (para el 2014 el valor fue de 0.49), siendo un valor positivo que le otorga una estabilidad media; en un rango de 2.5 estabilidad política y -2.5 inestabilidad política (The Global Economy,

2013). Según lo que señala el índice de competitividad global, Chile ocupa el puesto 33 a nivel mundial en comparación con 144 países que están en la lista de análisis (World Economic Forum, 2016), logrando ser el país más competitivo de América del Sur. Estas puntuaciones establecen que es un país que llama la atención de inversores nacionales e internacionales. Es un territorio aperturista que cuenta con una gran red de acuerdos comerciales con países de todo el mundo para tener un comercio equitativo por ello es visto como "el puente natural entre los países asiáticos y latinos; tiene en la mesa cerca de 2000 proyectos ejecutándose por más de 900 empresas en países como Brasil, Colombia, Estados Unidos, entre otros. (Ministerio de Relaciones Exteriores) Además, de acuerdo a su coyuntura política Chile atravesó un cambio en su Constitución debido a la fuerte presión de los ciudadanos por temas como educación y salud, según expertos esto se dio de manera rápida para debilitar los comentarios de corrupción que rodean al Gobierno; dado esto existe un ambiente de incertidumbre y se espera que esta reforma impulse un cambio positivo. (El Mostrador, 2016).

#### **2.1.1.2.2 Análisis Económico.**

Dentro de la estructura del PIB, el 11% pertenece a la industria manufacturera dentro de la cual se encuentra el sector textil, vestuario, calzado y cuero que representa apenas el 1,9%; ya que la manufactura se concentra en los alimentos, productos metálicos, bebidas, madera y minería; lo que significa que es un sector no explotado y existe la oportunidad de satisfacer ese mercado textil (SOFOFA, 2008). El PIB per cápita del país es uno de los más altos de Sudamérica, con un valor de 13.416,2 dólares en 2015, siendo una ventaja para cualquier negocio ya que comparado con Ecuador (6.205,1 dólares) es más del doble, siendo una oportunidad porque tienen un mayor poder adquisitivo (Banco Mundial, 2015). Chile es el segundo mejor país en Sudamérica para hacer negocio, ocupa el puesto 48 de 144 economías en cuanto a la facilidad para hacer negocios; tiene indicadores positivos respecto al tiempo en que se tarda en obtener los permisos de construcción, obtención de crédito y protección a los inversionistas minoritarios (Grupo Banco Mundial,

2016). Actualmente, atraviesa una desaceleración económica debido al fin de la bonanza de la materias primas, por lo mismo en este año se busca aumentar la productividad en el corto plazo, motivando al sector privado con incentivos ya que no creen que la solución sean políticas fiscales para un país pequeño y abierto. (El Mostrador, 2017)

(Ver estadísticas de importación en Anexo 2.)

#### **2.1.1.2.3 Análisis Social**

Chile es el quinto país con el mayor número de personas con discapacidad de América del Sur (Organización Mundial de la Salud, 2011). En Chile, la problemática de la discapacidad ha estado presente por más de 40 años, para el 2012 de acuerdo a datos del II Estudio Nacional de la Discapacidad en la población adulta existen 2.606.914 personas con algún tipo de discapacidad (Gobierno de Chile, 2016). Es un mercado grande que representa una oportunidad para el proyecto ya que al comparar las cifras de la población con discapacidad en Chile y Ecuador, se determina que en Chile existe el séxtuple de personas en condición de discapacidad que Ecuador, que cuenta con 401.538 personas en esta situación (CONADIS, 2015).

#### **2.1.1.2.4 Análisis Tecnológico**

De acuerdo a la encuesta Nacional de Acceso y Uso de Internet realizada por la Subsecretaría de Telecomunicaciones, el 70% de las personas chilenas usan con frecuencia el internet (Subsecretaría de Telecomunicaciones, 2016). Además, es importante conocer que de la población que usa el internet el 94% accedieron a una red social el año 2011 (Guía digital Beta, 2011). Esto en realidad, representa una oportunidad para los negocios que buscan promocionarse a través del uso de redes sociales, correo electrónico y páginas web. Empresas textiles a través del internet pueden dar a conocer de forma virtual los diferentes modelos de prendas que disponen y también mantener una comunicación activa con los clientes por medio de foros, publicaciones y comentarios, etc.

#### **2.1.1.2.5 Análisis Ecológico**

Existen proyectos económicos que necesariamente deben acogerse al SEA (Servicio de Evaluación Ambiental) que se encarga de controlar el impacto ambiental de las operaciones de empresas de ciertos sectores en el cual se analiza la contaminación y se regulan los procesos (Guía del inversionista, 2013). Además la Comisión Nacional de Medio Ambiente ha desarrollado guías que funcionan como instructivos para empresas textiles, de alimentos, plásticos, pinturas, etc. Para que se guíen bajo esos estándares debido a que la actividad industrial está causando problemas de contaminación de aire, tierra y suelo, a la vez esta guía les permite fiscalizar a las empresas de acuerdo a los requerimientos establecidos. (SOFOFA).

#### **2.1.1.2.6 Análisis Legal**

Requisitos de importación para legalizar la mercadería en Chile. Entre los documentos que se solicitan para importar se encuentran: Declaración de Ingreso, Declaración Jurada por el Importador, Conocimiento de Embarque, Factura comercial que acredite el importe de la mercancía, Endoso del Original a favor del Agente de Aduanas, Certificado de Seguro y Nota de gastos para aquellos rubros que no se incluyan en la factura (Servicio Nacional de Aduanas Chile, 2015). Además, se exigen algunos documentos como certificado de origen, lista de empaque, seguro de gastos, nota de empaque (Gobierno de Chile, 2015). Cualquier persona natural o jurídica extranjera y chilenos con residencia y domicilio en el exterior pueden invertir en el país por medio del D.L. 600, en el que son considerados “inversionistas extranjeros por la transferencia de capitales extranjeros a Chile” (Guía del inversionista, 2013). Este factor es una oportunidad pues en Chile se abre las puertas para que inversionistas de otros países puedan invertir en su territorio, lo que permite la posibilidad de realizar nuevas negociaciones con futuros clientes que deseen comercializar ropa para personas con discapacidad dentro de su propio país.

## **2.1.2 Análisis de la industria (Porter)**

### **2.1.2.1. Poder de los proveedores (Ecuador)**

En el Ecuador existen 724 empresas que se dedican a la venta al por mayor de hilos (hilados), lanas y tejidos (telas), que son los principales insumos de una empresa textil. Por lo tanto, al existir un elevado número de distribuidores el poder de negociación de los proveedores es **bajo**. (INEC, 2016)

### **2.1.2.2. Amenaza de productos sustitutos (Chile)**

La amenaza de productos sustitutos es **alta** ya que el producto que puede sustituir a la ropa adaptada es cualquier tipo de prenda que satisfaga la necesidad de cubrirse en cuerpo, y esto se encuentra en las tiendas de ropa ubicadas en todo Chile y a nivel mundial.

### **2.1.2.3. La rivalidad competitiva (Chile)**

En Chile, la rivalidad entre competidores directos es muy baja ya que la única empresa conocida que se dedica exclusivamente a la elaboración de ropa adecuada para personas con discapacidad es Adhoc. No obstante, las tiendas o almacenes de ropa común son consideradas como competencia, actualmente se encuentran en funcionamiento 7.914 empresas en Chile (En la Región Metropolitana de Santiago existen 3.985) que se dedican a la elaboración de prendas de vestir textil y similares, de cuero o materiales artificiales (Servicio de Impuestos Internos, 2015). Por lo tanto, la rivalidad entre las empresas competidoras indirectas que pertenecen a la industria textil existentes representa una amenaza **alta** debido al elevado número de negocios que buscan posicionarse en este sector.

### **2.1.2.4. Amenaza de nuevos competidores (Chile)**

Al analizar la amenaza de nuevos competidores en el mercado chileno resulta indispensable identificar las barreras de entrada y las barreras de salida. En las barreras de entrada no existe mayor dificultad, ya que se la inversión inicial

está representada en maquinaria de confección y materia prima. Además, Chile es el segundo país de Sudamérica que más facilidades brinda para la apertura de una nueva empresa. Según el ranking internacional, se ubica en el puesto 61 en comparación con otros 189 países (World Economic Forum, 2016). De la misma manera, no existen problemas significativos con las barreras de salida ya que el cierre de empresas textiles implica la culminación de contratos que estén en proceso de cumplimiento y la liquidación de los activos que no son tan costos (en el caso de ser una pequeña y mediana empresa). Por lo tanto, la amenaza de nuevos competidores representa una amenaza **alta**.

#### **2.1.2.5. El poder de negociación del consumidor (Chile)**

En el proyecto, se constituyen como clientes potenciales las personas con discapacidad que usen algún tipo de ayuda técnica, que residan en territorio Chileno, lo cual significa que existe un elevado número de posibles consumidores, no obstante, varios de ellos desconocen las características específicas de la ropa que deberían utilizar por lo que podrían presentarse dificultades para adquirir el producto ante su desconocimiento. Sin embargo al ser mínima la competencia directa el poder de negociación de los consumidores es **bajo**.

#### **2.2. Matriz de Factores Externos (EFE)**

Para la elaboración de la Matriz de Factores Externos (EFE) se identifican los factores principales externos que se detallaron en el análisis PESTEL (factores políticos, económicos sociales, tecnológicos y legales) como también aquellos que se incluyen al identificar las cinco fuerzas de Porter en las que se evalúa a los proveedores, competidores, clientes, productos sustitutos e ingreso de nuevas empresas al mercado.

En el caso del proyecto actual, luego de realizar la Matriz EFE (Ver Anexo 3) se determinan las oportunidades y amenazas del proyecto en relación a su

entorno externo obteniendo conclusiones válidas de PESTEL y PORTER que se detallan a continuación:

### **2.3 Conclusiones del análisis de entornos**

- Dado el reciente cambio de Gobierno, hay incertidumbre respecto a las decisiones que se tomarán sobre temas políticos y económicos por lo que expertos en temas textiles predicen un aumento de exportaciones para evadir el riesgo local.
- Un tema altamente favorable es el Acuerdo de Complementación Económica entre Chile y Ecuador que desgrava las partidas arancelarias de las prendas a exportar, lo que permite tener un precio más atractivo y competitivo.
- Ecuador se contrajo en el año 2016 debido al desastre natural que enfrentó y la caída del precio de petróleo, haciendo que el consumo de los hogares disminuya, a pesar de ello la economía se ha reactivado paulatinamente y de acuerdo al Economista Rafael Correa se espera en el año actual un crecimiento de 1.42%.
- El sector manufacturero ha sido uno de los sectores con crecimiento en el último trimestre del 2016, con un 1.7%, por lo que se espera que las empresas textiles produzcan mayores cantidades y de mejor calidad después de la aplicación de salvaguardias.
- Es importante mencionar que el Gobierno apoya a este sector para hacerlo cada vez más competitivo; se ha hecho una inversión de 2 millones de dólares en capacitaciones técnicas y administrativas para que las pequeñas y medianas empresas tengan una mejor participación empresarial y se apaguen a los cambios que la globalización amerita y dejen de lado las prácticas empíricas.
- El uso de internet tiene un alcance del 94% en la población chilena. Este dato es clave ya se puede mantener una comunicación a tiempo real entre el proveedor y cliente final.
- Un factor importante es el desarrollo de la industria manufacturera en Ecuador, ya que se tiene a disposición mano de obra cada vez más

competente, gracias a las continuas capacitaciones que otorga el Gobierno.

- El sector textil genera más de 300.000 plazas de trabajo de manera directa e indirecta y al crear más empresas manufactureras estas cifras aumentarían contribuyendo a que menos personas se vean obligadas a migrar a otros países en busca de ofertas laborales.
- Chile se encuentra en posiciones privilegiadas en indicadores internacionales, por ejemplo en el ranking de competitividad se encuentra en el puesto 33 entre 176 economías y su estabilidad política es media lo que demuestra que es un país que ha sabido manejarse bien en temas de política, innovación y tecnología.
- En Ecuador abastecerse de materia prima no representa ningún obstáculo ya que hay alrededor de 724 empresas que distribuyen hilo y telas en el país, cada una con precios más competitivos que otras.
- Al no existir barreras de entrada o salida importantes, se puede iniciar un negocio de confección de ropa, ya que para iniciar se necesitaría materia prima y pocas máquinas, porque para un negocio pequeño contar con dos máquinas puede ser suficiente en el inicio y si algo no marcha bien se puede culminar contratos pendientes, vender la maquinaria y cerrar la empresa.
- De acuerdo al análisis de Porter se concluye que el poder de negociación de los clientes es bajo ya que hay pocas marcas conocidas de ropa adaptada en Chile, una de ellas es Adhoc que no está bien posicionada ya que personas chilenas no han escuchado nada sobre la misma.
- Sin embargo, existe una amenaza en cuanto a los productos sustitutos ya que la ropa de uso diario cumple con la función principal que es vestir a la persona y actualmente la mayoría de gente con discapacidad usa estas prendas por lo cual es imprescindible dar a conocer los atributos y características diferenciadoras de la ropa para superar esta amenaza.

### **3 ANÁLISIS DEL CLIENTE**

#### **3.1 Investigación cualitativa y cuantitativa**

##### **3.1.1 Investigación cualitativa**

###### **Entrevistas a expertos**

###### **1.-Campo: Médico**

###### **Experto a Entrevistar: Doctor traumatólogo. Carlos Pasquel**

De acuerdo al experto la mayor dificultad de las personas con discapacidad es la motricidad ya que al no mover sus extremidades desarrollan atrofia muscular. El tipo de discapacidad más común es la paraplejia y parálisis cerebral. También se mencionó que los pacientes con dificultad para la movilidad no tienen la misma facultad para colocarse la ropa y el hecho de colocarse un zapato con cordones o usar botones se vuelve muy complicado; médicamente se aconseja a las personas con discapacidad el uso de prendas cómodas, suaves y no usar telas duras o agresivas que puedan ocasionar úlceras. Finalmente se concluye que el hecho de haber ropa adaptada para personas con discapacidad les ayudaría a sentirse más autosuficientes y evitaría que se depriman.

###### **2.- Campo: Inclusión social**

###### **Experto a Entrevistar: Matías Poblete (Fundación chilena para la discapacidad)**

De acuerdo a la entrevista, en Chile específicamente en Santiago, el número de personas con discapacidad que llegan a solicitar ayuda ha aumentado. El tipo de discapacidad más común frecuentan es la física e intelectual, y dentro de la discapacidad física se ven más afectadas las personas que utilizan sillas de ruedas y que han sufrido amputaciones. Las personas minusválidas tienen dificultad en varios aspectos como por ejemplo: al moverse, al vestirse o al ir de compras. En el caso de la vestimenta, necesitan una ayuda técnica para

facilitar el acceso a prendas más sencillas de colocarse y económicas también. Según el director ejecutivo de la Fundación no se ha escuchado nada sobre prendas adaptadas a personas con discapacidad en Chile, lo cual representa un hecho positivo pues resulta más sencillo participar en un mercado que no ha sido explotado todavía.

### **3. - Campo: Sector textil**

#### **Experto a Entrevistar: Virgilio Dávila (FASHIONLANA).**

De acuerdo, al gerente general de Fashionlana el ingreso al mercado chileno no tuvo mayores inconvenientes. En cuanto a las tendencias, han tenido que adaptarse a los gustos y preferencias de los consumidores ya que son muy clásicos a la hora de vestir añadiendo también que no les gusta colores fuertes o llamativos; además están acostumbrados a usar varias prendas en la parte superior, por ejemplo los sacos no lo usan como prenda final, siempre usan chaquetas o abrigos adicionales. En cuanto a la distribución, FashionLana tiene una tienda y llegan a 35 boutiques en la sierra de Chile. El experto menciona que los costos de exportación no resultan tan favorables lo que es preocupante debido a la dolarización. Ecuador ha dejado de ser competitivo y por ello han reducido las exportaciones desde el 2010, la empresa se ha visto afectada por políticas implementadas por el Gobierno ecuatoriano en diferentes aspectos como: el tema de la mano de obra ya que cada año el incremento de los salarios básicos hace más difícil mantener el mismo número de personal; debido a esto en el 2016 año despidieron a 160 personas (pasando de 280 a 120 empleados). La política fiscal en Ecuador es muy impositiva; Fashionlana debe cubrir un anticipo del impuesto a la renta sin casi tener renta. En el mercado objetivo una prenda se vende entre 45 y 48 dólares.

### **4.- Campo: Sector textil**

#### **Experto a Entrevistar: Ramiro Romo (FABRIL FAME).**

Según el experto, ingresar a la industria textil no fue complicado. La capacidad instalada de la empresa es de 45.000 horas/hombre mensual con 300 hombres

en operaciones. Ecuador tiene una mano de obra cara, comparado con países latinoamericanos como Perú. En cuanto a materiales, existe un reto por complacer a los clientes más exigentes debido a la limitación en la importación de insumos de alta calidad por lo que se debe usar insumos nacionales que no tienen el mismo nivel tecnológico, desempeño y variedad de las telas importadas. Las políticas gobierno anterior han afectado de manera positiva y negativa. De manera positiva, se trató de dar preferencia a los productos nacionales, pero no se logró debido a la falta de competitividad en la industria ecuatoriana. En la parte negativa, les afectó las salvaguardias aplicadas a insumos, también se vieron afectados por el recorte de presupuestos a nivel nacional, lo que les obligó a despedir a 150 personas en el último semestre. Fabril Fame se maneja con un amplio número de proveedores de telas comunes, y un pequeño número de empresas que fabrican telas especiales; el poder de negociación de los proveedores de este último grupo de telas es alto. La empresa importa telas especiales de Colombia, Brasil, Pakistán y Alemania ya que resulta más barato que usar tela ecuatoriana. Menciona que al momento de fijar precios, se debe tomar en cuenta la disposición a pagar por parte del consumidor ya que debido a la competencia china, los márgenes de ganancia son bajos. La empresa, en los últimos años de exportación a Chile no ha tenido inconvenientes, porque consideran que es un país aperturista y lo argumentan mencionando los tantos tratados de comercio que tiene a nivel mundial. El experto, señala que la producción no resulta complicada, opina que la limitante más grande es la disposición de telas.

#### **5.- Campo: Agente aduanero**

##### **Experto a Entrevistar: Andrés Vaca (Logística Integral de Comercio Exterior Lideser Cía. Ltda.)**

Según el experto en exportaciones, este proceso no es complejo porque al enviar productos existe un ingreso de divisas, se genera empleo y dependiendo de los productos ayuda al cambio de matriz productiva. El primer paso es tomar la decisión del medio de transporte, en la cual se determina la cantidad de prendas que se envían, no siempre resulta más barato el envío marítimo

debido a los altos costos que involucra la desconsolidación. Como segundo paso, se debe obtener el Ruc, Token (Registro en el Ecuapass con la firma electrónica) y con eso operativamente se puede exportar. El agente aduanero se encarga de realizar la DAE, encontrar los vuelos y organizar el envío; la empresa exportadora debe emitir una factura comercial; el packing list (para conocer exactamente qué es lo que ese envía en los pallets) y el certificado de origen para lo cual se debe hacer una Declaración Juramentada en el Ecuapass (El C. de origen lo regula el Mipro pero quien emite los certificados son: Fedexpor, Cámara de Industrias y Producción). El incoterm más usado es EX - WORK, y en el modo de transporte aéreo FCA o CPT (solo se asume el flete). La otra opción es contratar un Courier, quien haría todo el proceso desde que está listo el producto hasta que llega al importador pero no es muy común su uso, debido a los altos costos que representa.

## **Entrevistas a consumidores**

### **1.-Claudia Guzmán (39 años/Usuario de silla de ruedas/Santiago-Chile)**

Claudia menciona que tiene muchas dificultades en el diario vivir, una de las más comunes está relacionada al transporte, al acceso a la educación y también encuentran difícil el hecho de vestirse, aunque con la práctica ya no les resulta tan complicado como al principio. La entrevistada opina que en el mundo de la moda, el grupo de personas con discapacidad no ha sido tomado en cuenta, ya que cada año se lanzan varias colecciones de ropa que casi siempre una persona minusválida no podría usar o son muy caras como es el caso de la colección de Tommy Hilfiger para personas con discapacidad que tiene precios muy elevados (180 dólares). También considera que poder ir a una tienda y encontrar ropa adaptada para ella con colores y diseños actuales le haría mejorar su autoestima, además opina que el precio es un factor muy importante porque las cosas que son para un grupo especial, suelen llegar a ser muy caras. Claudia opina que así como la ropa es adaptada a las personas con discapacidad, las tiendas que venden este tipo de ropa también deberían serlo.

## **2.- Camila Herrera (32 años)**

La entrevistada manifiesta que no se siente parte del mundo de mujeres que se visten de acuerdo a las tendencias, porque no encuentra ropa bonita que se ajuste a sus necesidades. Además a veces una prenda económica resulta terminando cara porque se debe mandar a hacerle arreglos para poder usarla. Camila opina que para ella y su grupo de amigas que a traviesan la misma problemática la calidad es el factor más importante, dejando de lado el precio. Además como mujer considera que es importante que no les arrebaten la oportunidad de sentirse hermosas y cómodas, ya que la ropa que suele usar es ropa común y suele producir molestias en el área de la cadera y espalda baja. Piensa que la idea de encontrar ropa adaptada para su condición es muy innovadora y ayuda mucho a la inclusión social de este grupo de personas. Dentro de las prendas que más le interesarían están los pantalones y las blusas. El precio es un factor importante a la hora de comprar ropa, pero no decisivo, ya que si las prendas son de excelente calidad y le brinda confort, estaría dispuesta a pagar un poco más. Para Camila, la ubicación de la tienda es un factor clave, porque por los problemas de transporte, mientras más cerca se encuentre de su domicilio, mejor.

### **3.1.2 Investigación cuantitativa**

#### **Conclusiones de las encuestas**

Para realizar una correcta investigación cuantitativa, se efectuaron encuestas a 10 personas con discapacidad domiciliadas en la ciudad de Santiago, en Chile. Los cuestionarios fueron publicados en la página web Survey Monkey (Ver Anexo 4), cuyas interrogantes fueron contestadas por las personas interesadas. Se ha utilizado esta metodología de trabajo debido a la distancia territorial existente entre Ecuador y Chile. En primer lugar se definió la edad del segmento, son hombres y mujeres en un rango de edad de 20 a 45 años, ya que la gente joven es quien siente la necesidad de lucir bien y cuidar su

aspecto. Todos los encuestados presentan discapacidad física y 9 de ellos se ayudan de una herramienta para movilizarse, en este caso usan silla de ruedas.

Se detectó que el 80% de las personas le atribuyen gran importancia al vestuario y el 20% le atribuyen poca importancia. Además 2 de las personas encuestadas usan ropa que esté adaptada a sus necesidades, el resto viste ropa normal. Un dato de vital importancia es conocer qué tipo de prenda se les hace más difícil usar al grupo encuestado, por lo que es necesario un gráfico para comprenderlo. Como se puede observar a continuación, la prenda de más difícil colocación son los pantalones seguidos de camisas, faldas, abrigos, ropa de dormir y camisetas. Se puede apreciar que las prendas tienen un nivel de dificultad medio.

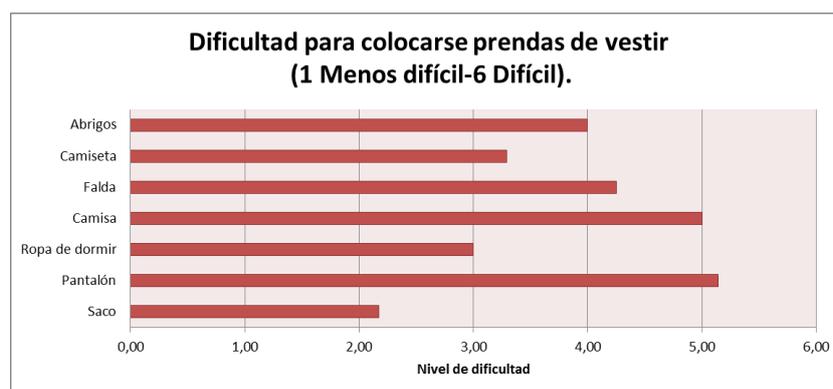


Figura 1. Pregunta número 9 de la encuesta. Adaptada de Survey Monkey

Los encuestados mencionan que las prendas que desean que sean adaptadas a sus necesidades son pantalones, blusas, chaquetas y abrigos (que sean cómodos ya que al ser más grande que el resto de la ropa dificulta el movimiento de la silla). Respecto a los hábitos de compra, el 40% manifiesta que suele comprar ropa cada cuatro meses, seguido de un 20% que compra bimensualmente y un 10% que compra cada mes.

Respecto a la plaza, a la mitad de las personas les gustaría encontrar la tienda de ropa adaptada para personas con discapacidad en un centro comercial, 40% prefiere un catálogo web y el otro 10% la prefiere en una tienda especializada. Respecto a la promoción, las personas prefieren el uso de

internet (90%) como medio para tener información de ropa, seguido de correo electrónico (50%), redes sociales (40%), televisión (20%) y revistas (20%).

Al medir la intención de compra se determinó que el 40% de las personas tal vez sí lo compraría, el 30% lo compraría definitivamente, otro 30% lo consideraría si ve el producto y ninguna persona dijo que no lo compraría, esta indecisión puede deberse al desconocimiento de las características del producto. Para las personas los atributos más importantes de las prendas son la comodidad, seguido de diseño y calidad; además prefieren ropa sin cierres, sin velcro, sin botones y con elástico. La mayoría se define con un estilo de ropa casual, seguido de un estilo deportivo. El 50% de los encuestados creen que no hay competencia en el mercado para la marca del plan de negocios y la otra mitad cree que hay poca competencia. Respecto al precio, se usó el método Van Westendorp para poder estimar un precio promedio, teniendo como respuesta los siguientes valores:

Tabla 1. Método Van Westendorp del análisis de las encuestas.

<b>MÉTODO VAN WESTENDORP</b>		
<b>Criterio</b>	<b>Precio en pesos chilenos</b>	<b>Precio en dólares</b>
¿A qué precio usted compraría una prenda adaptada y consideraría que es barato?	18.250CLP	27.38 dólares
¿Qué precio de este producto es tan barato que dudaría de su calidad y ya no lo compraría?	5450 CLP	8.18 dólares
¿A qué precio usted compraría una prenda adaptada pero consideraría que es caro?	28500 CLP	42.77 dólares
¿Qué precio de este producto es tan caro que no lo compraría por tan bueno que fuese?	50000 CLP	75.03 dólares

El 66.67% de los encuestados le dedican mensualmente de 35.000 a 55.000 CLP a la compra de ropa, seguido por un 22.22% de personas que dedican de 45.000 a 68.000 CLP y un 11.11% dedican 170.000 CLP o más.

Finalizando el análisis de la encuesta, el 80% de las personas expresan que es probable que recomienden estos productos a otras personas. Además el 40%

considera que la ropa adaptada para sus necesidades es moderadamente útil, el 40% muy útil y el 20% extremadamente útil.

### **3.2. Conclusiones del análisis del cliente**

Gracias al análisis cualitativo y cuantitativo se determinó aspectos importantes que tienen gran impacto en el plan de negocios, como: opiniones médicas relacionadas a los tipos de discapacidad de los futuros clientes, comportamiento del mercado, costos, precios, tendencias, proveedores, políticas de gobierno, procesos de exportación, entre otros. Se concluyó que los tipos de atrofia muscular más comunes son la paraplejia y la parálisis cerebral, por ello el grupo seleccionado como mercado objetivo son personas con paraplejia. Para estas personas se recomienda el uso de prendas suaves como el algodón, no agresivas. Los chilenos tienen una preferencia por el estilo clásico, por lo que prefieren la ropa sin demasiados estampados con colores más sencillos. Contar con un colaborador comercial en el país de destino representa una ventaja y reduce el riesgo ya que la persona conoce cómo se manejan las empresas en temas como publicidad, administrativos, medios de comunicación, ubicación, etc. Empresas textiles ecuatorianas se han visto afectadas por la situación política y económica actual, hecho que se ve reflejado en la disminución del volumen de exportaciones desde el 2010, consecuentemente ha habido una reducción de 70% de personal en una de las empresas textiles entrevistadas. Los productos chinos, a pesar de no ser de la mejor calidad, son el mayor competidor de empresas textiles en distintos mercados a nivel mundial, por sus precios bajos. En el ámbito de costos, las prendas ecuatorianas en Chile se venden al cliente final entre \$ 45 y \$ 48 dólares; es un sector de márgenes de ganancia pequeños por la competencia. La adquisición de telas variadas, de buena calidad y con características especiales, representa un reto para la industria debido a la limitada producción ecuatoriana, por lo que resulta más conveniente importar telas de otros países como: Colombia, Brasil, Pakistán, y Alemania. Chile es un país abierto a la inversión extranjera y esto se comprueba con los múltiples tratados de libre comercio que tiene con varios países a nivel mundial. El proceso de

exportación es corto y sencillo; hay que tener presente que si no se conoce la forma de llenar la documentación es conveniente contratar un agente aduanero, que con su expertise facilitará el proceso de envío. Los usuarios de sillas de ruedas señalan que vestirse es una tarea complicada que se vería simplificada si existieran prendas de fácil colocación. Para ellos es difícil encontrar ropa ajustada a sus necesidades de modelos vanguardistas y a la moda que sea confortable y cómoda. Para las personas con discapacidad poder contar con ropa que cumpla sus necesidades y se vea bien estéticamente les ayudaría a mejorar su autoestima.

Finalmente del análisis cuantitativo, se obtuvieron datos positivos demostrando que existe intención de compra por parte de los chilenos. El 80% de los encuestados le atribuyen gran importancia al vestuario lo que representa una gran oportunidad al vender este tipo de ropa para segmento seleccionado. Dentro de los atributos más importantes están el diseño, precio y comodidad. El lugar en donde a la mayoría les gustaría encontrar el producto son centros comerciales.

## **4 OPORTUNIDAD DE NEGOCIO**

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

#### **Análisis externo**

- Al ser Chile, uno de los países de la región con una mayor competitividad internacional y el segundo país que mayor facilidad brinda al hacer negocios en Sudamérica, incentiva a inversionistas a decidir este mercado como el lugar idóneo para emprender negocios porque hay menor riesgo.
- El 90% de las personas tienen acceso a internet en Chile, esto representa un factor favorable para mantener una comunicación inalámbrica entre los consumidores chilenos y ecuatorianos agilizando

así cualquier tipo de negociación comercial y resolviendo de manera eficaz dudas sobre el producto.

- Chile es uno de los países de América del Sur con el mayor número de personas con discapacidad, con un total 2.606.914, un elevado número que incentiva la implementación de un nuevo negocio dirigido a este grupo de personas.
- El apoyo por parte del Gobierno ecuatoriano a la industria textil es cada vez mayor y gracias a las constantes capacitaciones logran mejorar el nivel productivo de la industria.
- La constitución de una empresa como exportadora es realmente sencillo y no tiene obstáculos que impidan su legalización.
- Es importante mencionar que en Chile no se ha desarrollado la industria textil y representa un porcentaje muy bajo del PIB de la industria manufacturera, mientras que en Ecuador este sector es muy representativo y se ha invertido en él. Lo que genera una ventaja a las empresas productoras ecuatorianas.
- Además el PIB per cápita en Chile es 6 veces más que el de Ecuador, por lo que tienen la oportunidad de consumir más productos, como ropa por ejemplo.
- Finalmente uno de los mayores motivadores es el Acuerdo de Complementación Económica Nro. 65 en el que exenta de pago de aranceles a las partidas de exportación.

### **Análisis del cliente**

- De acuerdo a la encuesta, el 80% de las personas del mercado objetivo no usan ropa adaptada a sus requerimientos, lo que dificulta la tarea de vestirse.
- La ropa comprada en tiendas de moda no son pensadas en quienes pasan demasiado tiempo en una sola posición, por lo que ocasiona escaras o úlceras en la piel de las personas, esto es algo doloroso ya que el exceso de costuras en la espalda baja, lacera la piel.

- Las personas encuestadas señalan que es muy complicado encontrar ropa que luzca bien en sus cuerpos y en la mayoría de los casos lo único que pueden usar es ropa deportiva de hombre para que no sea muy ajustada y les permita estar cómodos/as en la silla de ruedas.
- No conocen de tiendas de ropa especializadas en este tema y al momento de escuchar sobre las prendas sintieron que tienen una oportunidad en el mundo de la moda actual, sin dejar de lado la comodidad.

Por los factores presentados anteriormente nace la idea de un proyecto que satisfaga las necesidades desatendidas de un mercado chileno específico y vulnerable. El proyecto se enfoca en quienes utilicen una silla de ruedas por lo que las prendas que se confeccionen se segmentarán para este tipo de personas, pensando en brindarles la comodidad y el diseño que buscan y no encuentran en ropa de uso diario que muchas veces lastiman su piel, no les hace lucir bien o simplemente ellos no se sienten cómodos. Se utilizará tela suave de algodón, que médicamente es la recomendada por su textura, además contará con detalles pensados únicamente en sus necesidades y apegados al estilo moderno. Los productos a producirse serán aquellos que denotaron mayor dificultad en su uso que son: pantalones, camisas, faldas, ropa de dormir y abrigos.

## **5 PLAN DE MARKETING**

### **5.1. Estrategia general de marketing**

La estrategia genérica de marketing escogida es la **diferenciación** que consiste en “producir o vender productos únicos en el mercado que les permita sobresalir y distinguirse de los demás ofertados en el mercado” (Kotler & Armstrong, Marketing - Versión para Latinoamérica, 2010, pág. 53).

Es por ello, que las características de diferenciación entre la ropa para personas con discapacidad en comparación con las prendas de vestir son las siguientes:

- Son fabricadas con tela de algodón, que es la menos nociva para la piel, gracias a su suavidad.
- Tiene la menor cantidad de costuras porque al haber varias de estas se forman elevaciones que al contacto con la piel ocasionan la aparición de úlceras, que son dolorosas y pueden producir infecciones que son difícil de tratar por estar todo el tiempo al estar todo el tiempo en una misma posición.
- Las prendas cuentan con bolsillos laterales con cierre en la posición correcta para que sean útiles y seguros.(Debajo de la cintura para que sea de fácil acceso)
- Cada prenda tiene detalles únicos que facilitan su uso e incorporan velcro o elástico en lugar de cierre o botones para garantizar confort al momento de usarlas.
- Otras prendas, tienen una forma de colocación distinta, es decir cuentan con una abertura posterior para que no tengan que levantar los brazos quienes no puedan hacerlo.
- Las prendas cuentan con un sistema ajustable a su medida para que botones o cierres no les marque la piel.

### 5.1.1. Mercado Objetivo

El mercado objetivo de los productos del proyecto es la población con discapacidad chilena (Santiago) entre 20 y 46 años, que use ayuda técnica (silla de ruedas) de una condición socioeconómica media, que participe en el mercado laboral y le de alta importancia al vestuario.

Tabla 2. Segmentación de mercado

SEGMENTACIÓN		
	Porcentajes	Cantidad
Población Chile		18,191,884
Región Metropolitana de Santiago	40.21%	7,314,176
Edad 20 a 46 años	40.03%	2,927,864
Con algún tipo de discapacidad	20.00%	585,573
Utilizan ayuda técnica (silla de ruedas)	14.90%	87,250

Condición socioeconómica media	55.40%	48,337
Participan en el mercado laboral	42.80%	20,688
Dan alta importancia al vestuario	80.00%	16,550
Dispuestos a comprar	70.00%	11,585

### 5.1.2 Propuesta de valor

Dentro de los beneficios más sobresalientes del producto está el uso de telas suaves, evitando acabados agresivos a la piel, como cremalleras, botones abultados, costuras en sitios inadecuados y pretinas muy ajustadas. Son confecciones que aparte facilitar el momento de vestirse ayuda colosalmente a mejorar la autoestima de las personas, al brindarles autonomía, seguridad y confianza al momento de lucir la ropa. En conjunto, cada detalle está cuidadosamente pensado para brindar a los usuarios una experiencia de confort y moda única. Todas estas características hacen de la ropa que se pretende exportar un producto diferenciado y con alto valor agregado en el mercado para personas con discapacidad. La propuesta de valor escogida es **más por lo mismo** en la que se identifica más beneficios en las características de la ropa a un precio relativamente similar que el de los competidores (Kotler & Keller, 2009, pág. 225).

### 5.1.3 Estrategia de internacionalización

La estrategia a usarse es exportación indirecta ya que para comenzar el negocio, es mejor contar con la experiencia de una persona o empresa experta en exportación para asegurar el proceso de exportación y evitar problemas legales. (Las empresas contactadas fueron Lideser y Oficina Comercial Aduanera Cordero Proaño Cia.Ltda.)

## 5.2. Mezcla de marketing

### 5.2.1. Producto

El producto que se diseñará a través del plan de negocio actual es ropa en dos tallas tanto para hombres como para mujeres que utilicen sillas de ruedas en las tallas small / medium (M) y large/ extra large (L/XL). La tela que se utilizará para la elaboración de la prenda mantendrá un componente mayoritario de algodón permitiendo que sea mucho más suave, con un sistema de respiración eficiente.

Tabla 3. Características de las prendas

Tipo de prenda	Talla	Género	Tipo de tela	Características de la prenda
Pantalones (Figura 3 )	Dos tallas: S/M y L/XL	Hombre y mujer	Es un pantalón formal confeccionado con tela mayoritariamente de algodón.	Esta prenda tiene en la cintura una delicada cinta elástica para que lo ajusten a su medida y no cause molestias por estar muy ajustada. Se evitan costuras en la parte posterior para no causar molestias al usuario. Se cierra con un sistema de velcro en lugar de cierre. Cuenta con un bolsillo de cierre ubicado cerca de la rodilla para que sea de fácil acceso, además tiene un cierre para evitar que se caigan las cosas que se guarden allí. En el caso de las mujeres, los pantalones tienen en la parte inferior una delgada cinta para que lo usen como decoración si lo desean. En la parte de la espalda baja, el corte es mucho más alto que un pantalón tradicional para que se adapte a la posición de estar sentado y

				no se baje demasiado.
Abrigos (Figura 4)	Dos tallas: S/M y L/XL	Mujer	Se confecciona con tela algodón en su mayoría	Están diseñados para adaptarse a la silla de ruedas, es largo en la parte anterior y corto en la parte posterior para evitar molestias al usuario. Utiliza un sistema de velcro en la parte posterior para que lo pueda ajustar a la medida y se lo coloque por la parte de atrás en caso no pueda levantar los brazos.
Ropa de dormir (Figura 5)	Dos tallas: S/M y L/XL	Hombre y mujer	Se confecciona con tela 100% algodón	Utiliza el sistema de cierre de la ropa de dormir de bebés, este sistema está pensado para una fácil colocación cuando una persona está recostada, ya que en el caso de los bebés no pueden pararse para colocarse el pijama. Cierra con delgados broches, ya que el uso de botones toma el doble de tiempo al cerrar la prenda.
Camisa (Figura 6)	Dos tallas: S/M y L/XL	Hombre	Se confecciona con tela 100% algodón	Está diseñada para colocársela por delante. Cuenta con velcro en la parte posterior para facilitar su uso y evitar alzar las manos de manera brusca ya que quienes usan silla de ruedas pueden sentir incomodidad al mover la cadera. Tiene falsos botones para evitar que la prenda se abra al estar sentado y así brindar seguridad al usuario.
Faldas (Figura 7)	Dos tallas: S/M y	Mujer	Está hecho de una tela suave,	Es más larga en la parte delantera y evita las molestias causadas cuando la falda se

	L/XL		algodón en su mayoría.	recoge al sentarse. La espalda baja es más alta para que estén cubiertas hasta la cintura, normalmente una corriente se recoge al sentarse. Cintura con suave elástico para ajustar a la medida. Cuenta con un bolsillo de cierre ubicado cerca de la rodilla para que sea de fácil acceso, además tienen un cierre para evitar que se caigan las cosas que se guarden allí.
--	------	--	------------------------	--



Figura 2. Modelo del abrigo



Figura 3. Modelo de pantalón



Figura 4. Modelo de ropa de dormir

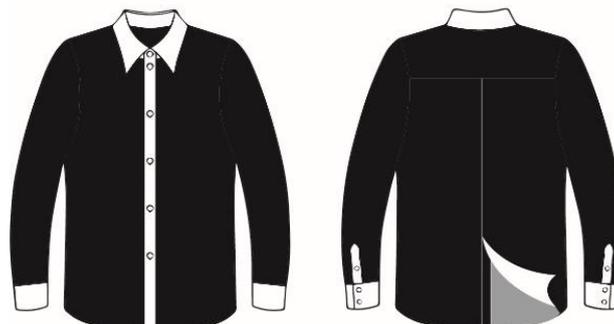


Figura 5. Modelo de la camisa



Figura 6. Modelo de falda

La estructura de costos del producto está basada principalmente en la mano de obra directa, mano de obra indirecta y materia prima. Como se observa la mano de obra es el rubro que más peso tiene dentro de la estructura. El estado de costos de producción completo se presenta en el Anexo 8.

Tabla 4. Proyección de los principales costos del Producto

Rubro	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
INV. INICIAL MP	-	1,739	1,960	2,139	2,328
COMPRAS MP	40,007	43,338	47,236	51,413	55,808
INV FINAL MP	1,739	1,960	2,139	2,328	2,528
Costo de Materia Prima Utilizada	41,746	47,037	51,334	55,880	60,664
MOD	67,837	74,551	77,082	79,699	82,404
MOI	15,324	16,878	17,451	18,044	18,656

#### 5.2.1.2. Branding

- Logo y nombre.



Figura 7. Logo de la empresa

El nombre viene de la lengua araucano del pueblo amerindio Mapuche ubicado principalmente en Santiago de Chile. La palabra SUYAI fue escogida porque significa esperanza, que es el sentimiento que brindan las prendas al permitir al mercado objetivo verse bien y sentirse cómodos; ya que por el hecho de usar silla de ruedas las personas creen que usarán ropa de estilo común y dejarán de lucir bien. Por ello en el logo y nombre se usó letras sofisticadas que transmiten elegancia y diseño a los usuarios, dándoles más confianza al momento de conocer la marca.

- Slogan

“Lucir bien, jamás fue tan sencillo”

La frase hace referencia a la simplicidad a la hora de vestirse usando prendas SUYAI, además resalta la belleza de las mismas.

- Colores



El color verde, representa a la esperanza de poder cambiar la forma de verse de las personas que enfrentan discapacidad. Además evoca armonía, al sentirse bien con lo que están usando.

### 5.2.1.2. Empaque del producto

El empaque del producto que corresponde a las prendas de vestir se caracteriza por utilizar en primera instancia un empaque primario a través del cual se envuelve directamente al producto, posteriormente cada prenda que ya ha sido empaquetada se deposita en un cartón corrugado a doble cara que corresponde al empaque secundario.

Cada cartón será sellado en la parte inferior como en la parte posterior para después asegurarlo con cinta de embalaje. De esta manera, se garantiza que el producto viaje seguro. Se utilizan pallets cuyas medidas son 120cm x 80cm (Plan Cameral de las Exportaciones, 2014) que conforman la correspondiente unidad de carga.

Tabla 5. Características del empaque del producto

Tipo de	Características	Medidas	Cantidad por
---------	-----------------	---------	--------------

empaques			empaques
Empaque primario	Funda plástica transparente de polipropileno	30cm x 20cm	Una sola prenda
Empaque secundario	Caja de cartón	60cm x 40cm x 30cm	40 prendas de vestir
Unidad de carga	Pallets de madera*	120cm x 80cm x 14,5cm	24 cartones

\*Nota: El peso máximo que soporta el pallet es de 1000 kilos (Rivera, 2014)

## 5.2.2. Precio

### 5.2.2.1. Costo de venta

A continuación se detalla el costo promedio ponderado de una sola prenda, ya que para el cálculo se sumó el costo de todos los insumos y este valor fue dividido para el total de prendas a producirse el primer año, obteniendo así un costo promedio por prenda, ya que la mayoría lleva los mismos insumos, varía en el uso de un cierre o una pequeña cantidad de velcro que no altera el resultado.

Tabla 6. Costos de materia prima por prenda

<b>COSTO DE MATERIA PRIMA E INSUMOS POR PRENDA</b>	
<b>Descripción</b>	<b>Valor</b>
Tela	\$ 4.82
Polyester	\$ 1.02
Hilo	\$ 0.80
Velcro	\$ 0.19
Elástico	\$ 0.09
Cierre	\$ 0.07
Botones	\$ 0.06
Broches	\$ 0.39
Etiqueta prenda	\$ 0.30
Etiqueta exterior	\$ 0.20
Cajas (24 unidades)	\$ 0.02
Fundas para empacar	\$ 0.20
<b>Total costos mp e insumos por prenda</b>	<b>\$ 8.16</b>

Tabla 7. Costo unitario ponderado.

COSTO UNITARIO PONDERADO	
Costo MP producto terminado	\$ 8.16
Mano de obra directa	\$ 12.31
Mano de obra indirecta	\$ 2.78
Uniformes	\$ 0.33
Depreciación máquinas confección	\$ 0.90
<b>Costo promedio ponderado por prenda</b>	<b>\$ 24.48</b>

### 5.2.2.2. Estrategia del precio

A pesar de existir poca competencia directa, la ropa para personas con discapacidad es un producto nuevo cuyas ventajas no son muy conocidas por el pueblo chileno, por lo que se escogió usar la **estrategia de precio de penetración** que se caracteriza en “fijar un precio inicial bajo para conseguir una penetración de mercado rápida y eficaz, es decir, para atraer rápidamente a un gran número de consumidores y conseguir una gran cuota de mercado” (Stanton, Etzel, & Walker, 2010, pág. 243).

### 5.2.2.3. Estrategia de entrada

De acuerdo a las encuestas, y gracias al método Van Westendorp (Ver anexo 5) las personas consideran que el precio óptimo por prenda es de \$45. Además, los precios de la única marca poco conocida competencia (Adhoc), oscilan en un rango de \$ 50 dólares normalmente. Considerando la ventaja de introducir un producto novedoso y diferenciado los precios no se fijan en base al costo, tratando de mantener un precio bajo para el mercado.

Tabla 8. Precio de venta proyectado

Precio de ventas	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Pantalones					
Talla S/M	\$ 47.00	\$ 48.60	\$ 50.25	\$ 51.95	\$ 53.72
Talla L/XL	\$ 49.00	\$ 50.66	\$ 52.38	\$ 54.16	\$ 56.00
Abrigos					
Talla S/M	\$ 56.00	\$ 57.90	\$ 59.87	\$ 61.90	\$ 64.00
Talla L/XL	\$ 58.00	\$ 59.97	\$ 62.01	\$ 64.11	\$ 66.29

Ropa de dormir					
Talla S/M	\$ 45.00	\$ 46.53	\$ 48.11	\$ 49.74	\$51.43
Talla L/XL	\$ 47.00	\$ 48.60	\$ 50.25	\$ 51.95	\$ 53.72
Camisas					
Talla S/M	\$ 48.00	\$ 49.63	\$ 51.31	\$ 53.06	\$ 54.86
Talla L/XL	\$ 50.00	\$ 51.70	\$ 53.45	\$ 55.27	\$ 57.14
Faldas					
Talla S/M	\$ 47.00	\$ 48.60	\$ 50.25	\$ 51.95	\$ 53.72
Talla L/XL	\$ 49.00	\$ 50.66	\$ 52.38	\$ 54.16	\$ 56.00

#### 5.2.2.4. Estrategia de ajuste

Debido a que con el precio que se establece al comienzo se obtiene en promedio el 90% de rendimiento sobre el costo de producción, con el tiempo el precio no aumentará drásticamente, el incremento se realiza en base al porcentaje de inflación tomado del Banco Central.

#### 5.2.3. Plaza

##### 5.2.3.1. Estrategia de distribución

Al ser nueva la marca en el mercado textil, SUYAI prefiere vender los productos a intermediarios para evitar el riesgo de ingresar directamente al mercado con una tienda especializada, no se descarta en el futuro hacerlo dependiendo de los resultados de los primeros 5 años.

Los productos SUYAI se enviarán a distribuidores chilenos, que compran mercancía y surten diferentes tipos de almacenes. Es por ello que se ha decidido utilizar una **estrategia de distribución selectiva** que consiste en “uso de más de uno, pero menos de la totalidad de los intermediarios que están dispuestos a vender los productos” (Kotler & Armstrong, 2011, pág. 314), es decir, que al aplicar una selectiva distribución existirán varios almacenes previamente identificados y domiciliados en Chile que venderán la ropa.

##### 5.2.3.2. Canal de distribución del producto

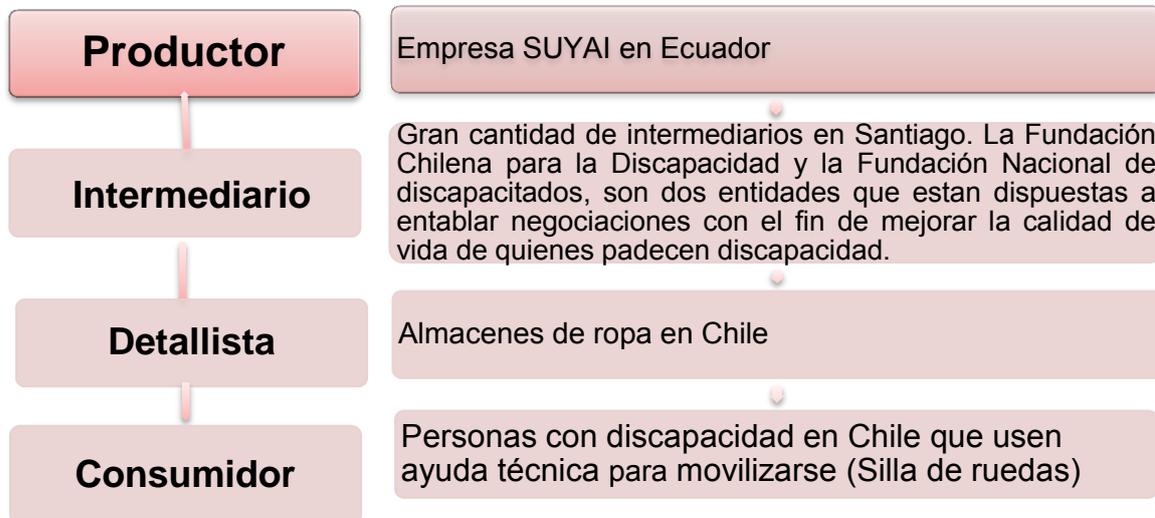


Figura 8. Canal de distribución.

Tanto la empresa productora, distribuidora y tiendas detallistas establecen un proceso de distribución para llegar al consumidor final, por lo que es fundamental analizar cada uno de ellos:

**Productor.** Es la empresa SUYAI, que se busca implementar a través del presente plan de negocio, entidad que pretenderá diseñar, confeccionar y producir ropa para personas con discapacidad. Es indispensable mencionar que la exportación se realizará en base al incoterm FCA (multimodal) El modo de transporte más conveniente es aéreo por la cantidad a exportar. Es decir las obligaciones de SUYAI, llegan hasta la entrega en el punto acordado, a la custodia del transportista (Dentro del plan financiero, en el rubro exportación, se consideran los gastos en los que se incurre incluido agente aduanero, transporte interno y papeleo)

**Distribuidores.** Es el colaborador que importa la mercadería.

**Detallista.** Corresponde a los grandes almacenes de ropa que se encuentran en Chile y en la ciudad de Santiago que pertenece a la Región Valparaíso.

**Consumidor final.** Está conformado por las personas con discapacidad que usan ayuda técnica que residen en el territorio chileno que son consumidores potenciales del producto que se requiere exportar hacia ese país.

#### 5.2.3.4. Tipo de canal

El tipo de canal seleccionado es indirecto específicamente el canal corto, ya que intervendría la empresa SUYAI y los intermediarios que son los almacenes, quienes llegarían al consumidor final.

#### 5.2.3.4. Puntos de venta

La empresa SUYAI confecciona las prendas en la parte Norte de Carcelén industrial, desde ahí se envía al aeropuerto las prendas. Por lo mismo no se cuenta con puntos de venta propios ni en Ecuador ni en Chile. Los intermediarios se encargan de distribuir las prendas de vestir para personas con discapacidad a diversas tiendas, entidades o boutiques especializadas. En Chile existen 138 tiendas que podrían distribuir la ropa.

Tabla 9. Tiendas y almacenes de ropa en Chile y en la Región Metropolitana de Santiago.

Tiendas o almacenes de ropa	Chile	Región Metropolitana de Santiago
521300 Grandes tiendas - vestuario y productos para el hogar	1274	138

Nota: Tomado de Servicio de Impuestos Internos en Chile (2015)

De acuerdo al modelo de negocio, no se contará con una tienda física para exhibir la ropa, esta llegará a los consumidores a través de intermediarios. Por lo mencionado en la proyección se toma en cuenta los costos en los que se incurre en la exportación y del vendedor en Chile que podría tomarse en cuenta en la Plaza ya que gracias a él los procesos de exportación estarán controlados en el país de destino.

Tabla 10. Proyección de los gastos de Plaza

Rubro	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Exportación	6,000	6,204	6,414	6,632	6,857
Vendedor en Chile	10,800	11,167	11,546	11,938	12,343
<b>TOTAL GASTOS DE PLAZA</b>	<b>16,800</b>	<b>17,370</b>	<b>17,960</b>	<b>18,570</b>	<b>19,200</b>

## 5.2.4. Promoción y publicidad

### 5.2.4.1. Estrategia de promoción

Al desarrollar el actual proyecto, resulta necesario aplicar la **estrategia de empujar** ya que se busca motivar a los intermediarios para que promuevan el producto con los consumidores. (Stanton, Etzel, & Walker, 2010, pág. 514).

### 5.2.4.3. Publicidad

Es un punto sumamente importante ya que por este medio se pretende captar un mayor número de consumidores finales, debido a que el producto se comercializará principalmente en la ciudad de Santiago de Chile, se decidió hacer uso de uno de los diarios virtuales más popular de esta localidad:

Tabla 11. Publicidad en medios

Medio	País	Nombre comercial	Tiempo	Costo mensual
Internet	Chile	Diario La Tercera	Tres meses	550

Las publicaciones se realizarán de lunes a jueves a blanco y negro.

(LA TERCERA, 2017)

El diario elegido es innovador y el porcentaje de lectores está repartido equitativamente en todos los grupos de edad de interés del proyecto.

### 5.2.4.4. Fuerza de ventas

Las negociaciones del producto se realizarán con el administrador o representante de los almacenes en Chile, para lo cual es necesario de un

vendedor profesional que disponga de los suficientes conocimientos y experiencia para lograr un acuerdo favorable entre ambas empresas. Las negociaciones se realizarán en la ciudad Metropolitana de Santiago o según lo que dispongan ambos representantes de las dos compañías. El costo anual para realizar esta actividad para el primer año será de \$ 3500,00, que incluye: boletos aéreos, hotel, desayuno, transporte y se agrega un fondo para el lunch y eventualidades en dos viajes realizados a Santiago. (Despegar.com, 2017)

#### 5.2.4.5. Relaciones públicas

Las relaciones públicas permiten a que el producto sea conocido entre las personas con discapacidad y posibles distribuidores mediante eventos que den a conocer la marca y las características del producto.

Tabla 12. Cotización Eventos & Decoraciones - Cecilia Caicedo de Ávila.

Tipo	Descripción	Costo
Eventos	Realizar evento por inauguración entre SUYAI y grandes almacenes de ropa en Santiago.	\$ 2500,00 dólares por un solo día y una sola vez

#### 5.2.4.6. Marketing directo

Este tipo de estrategia establece una relación directa con el consumidor, es por ello que al comercializarse el producto en Chile, se buscará interactuar con el cliente final a través de las redes sociales de acuerdo como se detalla en la tabla siguiente:

Tabla 13. Marketing directo.

Medio	País	Tipo	Nombre comercial	Descripción	Costo
Internet	Chile	Creación de página web	Suyai	30 mails que llegan a la página cada mes	1000 dólares para crear la página; incluido dominio.

	Chile	Redes sociales	Facebook	50 me gusta mensuales	350,00 durante cada mes
--	-------	----------------	----------	-----------------------	-------------------------

El uso de una página web en mundo globalizado es la nueva carta de presentación de las empresas, por lo cual debe siempre mantenerse actualizada con todos los productos que ofrece SUYAI para que los clientes puedan manifestarse sobre los mismos o pedir la confección de otros.

Tabla 14. Proyección de los gastos de marketing

Rubro	Año 1	Año2	Año 3	Año 4	Año 5
Publicidad internet	\$ 6,600	\$ 6,824	\$ 7,056	\$ 7,295	\$ 7,543
Relaciones públicas	\$ 2,500	\$ 2,585	\$ 2,673	\$2,763	\$ 2,857
Gastos de marketing directo	\$ 5,400	\$ 5,583	\$ 5,773	\$ 5,969	\$ 6,172
Vendedor en chile	\$ 10,800	\$ 11,167	\$ 11,546	\$11,938	\$ 12,343
<b>TOTAL GASTOS DE MARKETING</b>	<b>\$ 25,300</b>	<b>\$ 26,159</b>	<b>\$ 27,047</b>	<b>\$27,965</b>	<b>\$ 28,915</b>

Se ha determinado que las acciones de promoción son indispensables ya que son productos diferenciados y distintos que entrarán en un segmento muy definido, sensible, poco explotado, en el cual el marketing tiene demasiada incidencia en los consumidores porque no todos conocen los beneficios y atributos del producto y a través de las herramientas de promoción se dará a conocer de manera oportuna las ventajas de las prendas, entre otros datos que llamen la atención de los usuarios. Por lo mismo en ningún año el valor decrece, en todos aumenta debido a la inflación. Lo que variará serán las campañas que se publiquen en el diario, mes a mes; es decir únicamente va a cambiar el contenido pero se usarán las mismas técnicas para todo el año.

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

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

#### **6.1.1. Misión**

Suyai es una empresa ecuatoriana formada en el 2017 y ubicada en la ciudad de Quito cuya finalidad es ofertar prendas de vestir adaptadas para personas con discapacidad, que usen ayuda técnica (silla de ruedas) con los más altos estándares de calidad, mismas que son confeccionadas por un equipo humano calificado, comprometido y con capacidad innovadora, para garantizar un producto diferenciado que cumpla con las expectativas del cliente y esté a la vanguardia de la moda. El compromiso de mejorar día a día es la base fundamental de quienes formamos la familia SUYAI.

#### **6.1.2. Visión**

Para el año 2021, SUYAI busca convertirse en una empresa reconocida a nivel nacional y latinoamericano en el mercado de prendas de vestir para personas con discapacidad, cumpliendo altos estándares de calidad internacional con proveedores altamente eficientes y satisfaciendo las necesidades de comodidad, confort y seguridad de cada uno de los clientes.

#### **6.1.3. Objetivos de la organización**

##### **6.1.3.1. Objetivo general**

- Producir las prendas más cómodas, confortables, seguras y con diseño moderno para personas con discapacidad que usen ayuda técnica (silla de ruedas), mediante personal altamente capacitado, a través de los mejores procesos y el uso eficiente de recursos.

##### **6.1.3.2. Objetivos específicos**

##### **Objetivos a mediano plazo**

- Incrementar el nivel de producción de la ropa dentro de un año.
- Aumentar la participación del mercado meta a partir del segundo año.
- Llegar a ser la marca conocida por la diferenciación de los productos adaptados para personas con discapacidad en un plazo de dos años.
- Utilizar al menos el 80% de la capacidad instalada de la planta para la confección de las prendas de vestir durante al cuarto año de funcionamiento del negocio.

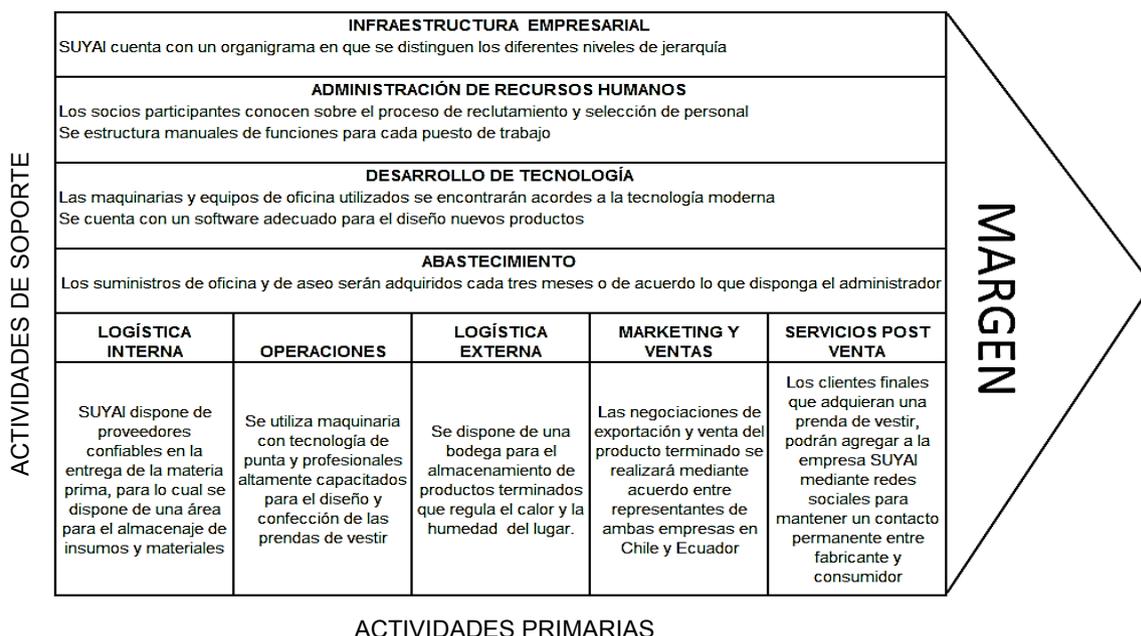
### Objetivos a largo plazo

- Lanzar una nueva línea de productos, accesorios y calzado adaptados para personas con discapacidad en un plazo de 6 años.
- Contar con dos tiendas en Chile para hacer más pequeña la cadena de distribución al eliminar intermediarios, en un plazo de 6 años.

### 6.2. Plan de operaciones

Para el desarrollo del Plan de Operaciones, resulta necesario diseñar una cadena de valor en la que se identifique aquellos procesos que permiten la ejecución de las actividades para el buen funcionamiento de la empresa SUYAI, estableciendo así la siguiente estructura:

Tabla 15. Cadena de valor



### 6.2.1 Recursos humanos

La empresa Suyai dispondrá de trabajadores tanto para el área administradora como en el área operativa, por lo que en la tabla siguiente se detalla la denominación para puesto de trabajo y el número de colaboradores necesarios para la implementación del negocio:

Tabla 16. Recursos humanos

<b>PERSONAL REQUERIDO</b>		
	<b>Número</b>	<b>Sueldo</b>
<b>Personal Administrativo</b>		
Administrador	1	\$ 1,000.00
Secretaria contadora	1	\$ 480.00
Diseñador	1	\$ 550.00
<b>Mano de Obra Directa</b>		
Operario	10	\$ 390.00
Auxiliar operativo	1	\$ 366.00
<b>Mano de Obra Indirecta</b>		
Jefe de Producción	1	\$ 1,000.00
<b>Personal de Ventas</b>		
Vendedor	1	\$ 500.00

Dentro de talento humano, el jefe de producción es una persona que debe estar altamente capacitada en temas de control de calidad porque es vital que este tipo de ropa cuente con todos los estándares de eficiencia.

### 6.2.2 Maquinaria. Cotización Rafael Acero. (Ver Anexo 6)

Tabla 17 .Recursos humanos

<b>MAQUINARIA DE CONFECCIÓN</b>			
	<b>Cantidad</b>	<b>Costo Unit.</b>	<b>Costo Total</b>
Máquina de coser recta	10	\$2,000	\$20,000
Máquina de coser overlock	10	\$2,500	\$25,000
Recubridora	2	\$2,300	\$4,600

Broqueladora	2	\$100	\$ 200
<b>Total</b>			<b>\$49,800.00</b>

### 6.2.3. Descripción del proceso y flujogramas

En el proceso de elaboración de las prendas de vestir para las personas con discapacidad, resulta necesario considerar las actividades primarias de la cadena de valor, para que posteriormente se identifiquen los materiales, herramientas, equipos y personas que intervienen en la confección y comercialización del producto elaborado:

### 6.2.4 Procesos, materiales, herramientas y equipos que intervienen en la producción y comercialización del producto

Tabla 18. Procesos.

<b>Etapas</b>	<b>Proceso</b>	<b>Materiales</b>	<b>Herramientas, equipos y transporte</b>	<b>Personas que intervienen</b>
<b>Logística de entrada</b>	Recepción de materia prima	Tela, hilo, botones, velcro, elástico, cierre.		Jefe de Producción, Auxiliar Operativo.
<b>Operaciones</b>	Elaboración de las prendas de vestir	Tela, hilo, botones, velcro, elástico, cierre	Máquina de coser recta, broqueladora overlook, recubridora.	Diseñador, Jefe de Producción, Operarios.
<b>Logística de salida</b>	Almacenamiento del producto terminado.	Cartón corrugado sencillo, cinta de embalaje.	Dispensador industrial cinta de embalaje.	Operarios.

	Transporte y exportación del producto terminado	Pallets de madera.		Administrador
<b>Marketing y ventas</b>	Negociación del producto.		Material de Oficina.	Vendedor
<b>Servicio post-venta</b>	Seguimiento de clientes.		Material de Oficina	Vendedor

Tabla 19. Proceso de elaboración en prendas de vestir para personas con discapacidad.

<b>Proceso</b>	<b>Actividades</b>	<b>Personas que intervienen</b>
<b>Recepción de materia prima</b>	Verificar disponibilidad de materia prima	Auxiliar Operativo
	Adquirir la materia prima	Jefe de Producción
	Revisión de la materia prima	Jefe de Producción
	Almacenar insumos y materiales	Auxiliar Operativo
<b>Elaboración de las prendas de vestir</b>	Trasladar la materia prima	Auxiliar Operativo
	Proceso de confección (Ver Anexo 7)	Operarios
	Realizar control de calidad	Jefe de Producción
<b>Almacenamiento del producto terminado</b>	Empaquetar las prendas de vestir en los cartones correspondientes	Operarios Operarios
	Almacenar el producto terminado	Operarios
<b>Negociación del producto</b>	Determinar la prenda a comercializar	Administrador y vendedor

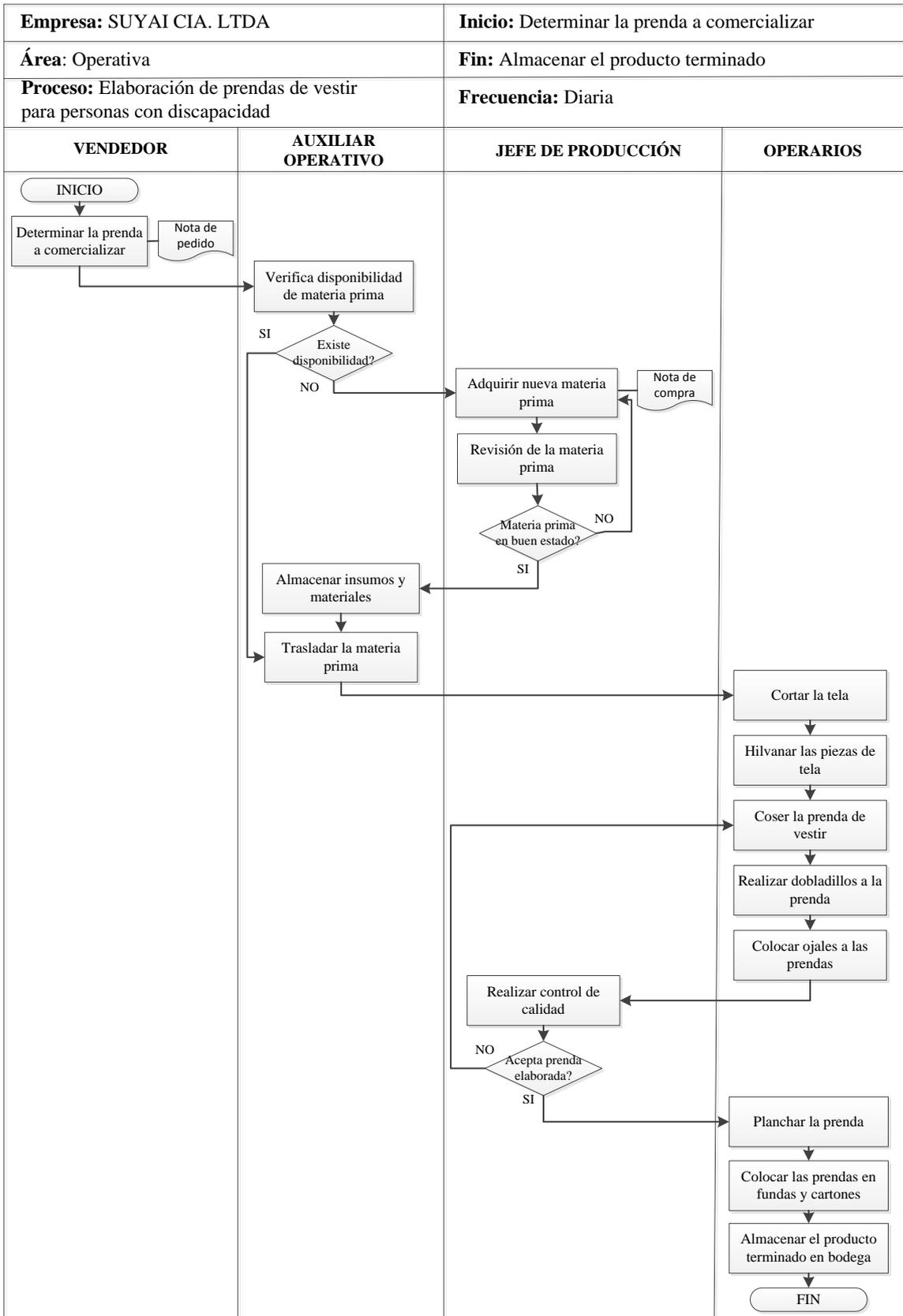


Figura 9. Flujograma.

### 6.3. Estructura Organizacional

#### 6.3.1. Organigrama estructural

El organigrama tiene forma vertical ya que los puestos de trabajo van descendiendo, es una estructura jerárquica en la que el Administrador está a la cabeza del grupo. Se estructura de acuerdo a cada uno de los puestos de trabajo que intervienen en las funciones de la empresa ya sea en el área administrativa, de ventas y operativa detallando los diferentes niveles de jerarquía y por ende de supervisión laboral:

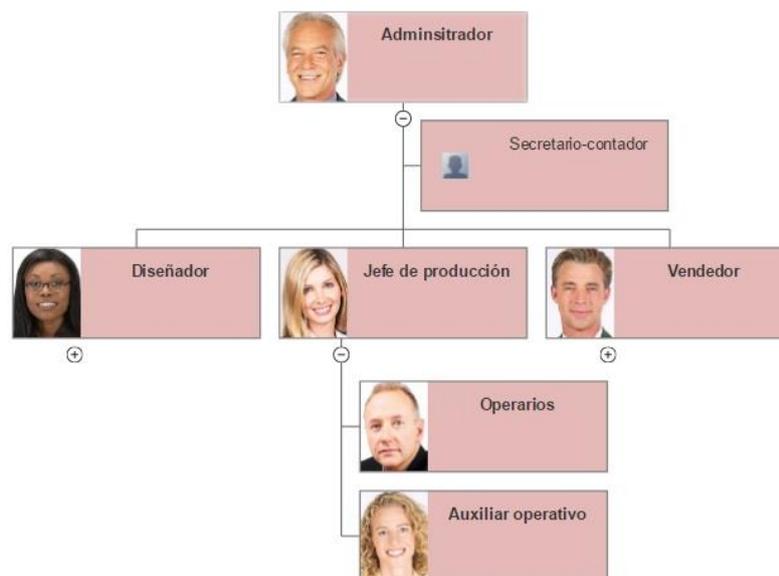


Figura 10. Organigrama.

#### 6.3.2. Descripción de funciones

Las funciones para cada puesto de trabajo se determinan en base a las actividades que se requieran ejecutar ya sea en el área administrativa, de ventas u operativa, por lo cual se ha diseñado la tabla siguiente:

Tabla 20. Funciones del personal.

Denominación del puesto	Funciones principales
Administrador	Planificar y controlar las metas departamentales de acuerdo con el objetivo general de la empresa.

	<p>Establecer estrategias y políticas en coordinación con el área de ventas y de producción para incrementar los niveles de rentabilidad</p> <p>Contratar a la persona o empresa que se encargará de efectuar los trámites de exportación del producto terminado.</p>
<b>Secretaria – Contadora</b>	<p>Elaborar, entregar, recibir y archivar correspondencia para el administrador.</p> <p>Registrar cada uno de los movimientos contables de la empresa para el posterior pago de impuestos.</p> <p>Llevar un registro sobre el inventario de los insumos y materiales de oficina que se utilicen en la empresa.</p>
<b>Diseñador</b>	<p>Analizar las últimas tendencias de la moda nacional e internacional para predecir la demanda del mercado en nuevos diseños de ropa para personas con discapacidad.</p> <p>Elaborar el diseño de nuevas prendas de vestir de acuerdo a las negociaciones establecidas entre el vendedor de la empresa y el intermediario extranjero.</p>
<b>Vendedor</b>	<p>Identificar nuevos mercados internacionales en los que sea posible posicionar las prendas de vestir que se pretendan confeccionar</p> <p>Establecer los términos de negociación con los distribuidores extranjeros para la posterior producción y exportación de prendas de vestir</p>
<b>Jefe de Producción</b>	<p>Adquirir la materia prima a proveedores confiables que cumplan con las exigencias establecidas en calidad y tiempo de entrega</p> <p>Realizar un riguroso control de calidad. El perfil de la persona para el puesto se basa en mínimo 5 años de experiencia en control de calidad textil.</p>
<b>Operarios</b>	<p>Empacar y almacenar el producto terminado en la bodega.</p> <p>Todo el proceso de confección, detallado en el anexo 7.</p>
<b>Auxiliar Operativo</b>	<p>Verificar la disponibilidad de materia prima de acuerdo a la prenda de vestir que se pretende producir y comercializar.</p> <p>Almacenar la materia prima que haya sido entregada por parte de los proveedores en las instalaciones de la empresa.</p> <p>Trasladar la materia prima que se solicite para la confección de las prendas de vestir establecidas.</p>

### 6.3.3. Fundamentos legales

La empresa SUYAI se constituirá como Sociedad Anónima, que se constituye mediante escritura pública, ya que su estructura es flexible y una de sus principales ventajas es que los accionistas responden por el monto que aportan. Además el monto mínimo de capital que se establece es de \$ 800

dólares, un valor sumamente bajo que no representa obstáculos para su constitución. (Superintendencia de Compañías)

El tiempo que toma la aprobación de constitución hasta la obtención del RUC, Registro mercantil, aprobación de la notaría es de 12 a 15 días aproximadamente y el tiempo que se requiere para obtener los permisos de funcionamiento de bomberos, permiso ambiental tardan entre 5 a 16 días, dependiendo de las citas que programen las entidades.

#### **6.4 Conclusiones**

A través de una excelente organización y planificación se puede mantener el control en cualquier proceso productivo, por lo que es vital tener definidas las funciones del capital humano. En este caso, son 10 operarios que se encargarán de la parte de confección quienes deben ser especialistas en su rama para poder cumplir con los tiempos establecidos por prenda, además hay personas que tienen un rol importante, como el Administrador y el Jefe de producción, ya que el primero se encarga de establecer metas y hacerlas cumplir, tomando en consideración todos los factores que pueden incidir en los resultados mes a mes. Además está el Jefe de Producción quien es imprescindible ya que se encarga de controlar y mantener los estándares de calidad, cualidad determinante en este tipo de prendas para un mercado específico con exigencias en cuanto a la misma. A través del organigrama se puede observar quién tiene mayor autoridad, es decir el Administrador, pero eso no quiere decir que los demás empleados no se involucren y que es importante la colaboración del personal para portar nuevas ideas o participar mejoras. Si se cumplen los parámetros establecidos será más fácil cumplir con la visión establecida de llegar a ser reconocidos en el mercado nacional y latinoamericano.

## **7 EVALUACIÓN FINANCIERA**

### **7.1 Proyección de ingresos, costos y gastos**

#### **7.1.1 Fuente de ingresos**

Para realizar una estimación de los ingresos del proyecto se partió de la determinación de la cantidad de prendas a confeccionar, basado en la capacidad de producción por el número de operarios y máquinas con las que contará el negocio, sustentado en el tiempo de confección promedio por prenda, que es de 656 unidades mensuales. Se inicia con el 65% de esta capacidad con un incremento del 4% anual, de acuerdo al promedio de crecimiento de la industria manufacturera en los últimos 8 años. Se espera tener ingresos por aproximadamente \$ 243 mil por la venta de un poco más de 4.500 mil prendas (pantalones, ropa de dormir, camisas, faldas y abrigos) a un precio de casi \$45 la más económica y \$58 la más onerosa. Además, se aspira alcanzar una participación de mercado objetivo entre el 5,5% y 6,6% a lo largo del proyecto.

#### **7.1.2 Estructura de costos, gastos y márgenes de ganancia**

Para la determinación de costo se consideró el requerimiento de materia prima e insumos por tipo de prenda a fin de cuantificar la cantidad requerida por unidades a producir que multiplicado por el costo unitario se llega a un precio de materia prima utilizada de USD 42 mil dólares aproximadamente en el primer año, sumado a lo que se gastará en mano de obra directa que corresponde a los salarios de los operarios y auxiliares operativos, mano de obra indirecta que corresponde al Jefe de producción y gastos de fabricación (Depreciación de máquinas de confección y uniformes del personal de planta). Esto dio como resultado un costo de USD 126 mil en el primer año proyectándose a USD 168 mil en el quinto año. (Anexo 8)

En cuanto a los gastos (Anexo 9), estos se descomponen en gastos administrativos que incluyen los rubros de: sueldos y beneficios del personal

administrativo, suministros de oficina, arriendo, mantenimiento, servicios básicos, combustible y mantenimiento del vehículo, seguros, entre los principales. Luego se tomaron consideración los gastos de ventas como sueldos del personal comercial, los gastos de exportación, publicidad por internet, relaciones públicas, gastos de marketing directo y un vendedor en Chile. Todos los rubros de costos y gastos fueron debidamente presupuestados y se ajustan anualmente por la inflación del 3,4% que corresponde al promedio de los últimos 6 años.

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

### 7.2.1. Inversión inicial

Tabla 21. Inversión inicial.

<b>CAPITAL DE TRABAJO</b>	24.994
Muebles y enseres	1.470
Maquinaria de confección	49.800
Equipos de oficina	627
Equipos de computación	3,750
Vehículos	25.000
<b>TOTAL ACTIVOS FIJOS</b>	<b>80.647</b>
ACTIVOS INTANGIBLES (software)	800
<b>TOTAL INVERSIONES</b>	<b>106.440</b>

La inversión inicial requerida asciende a USD 106.440, principalmente en activos fijos por USD 80.647, de los cuales el 93% corresponden a la maquinaria de confección y al vehículo. No se requerirá incrementar la capacidad instalada en virtud que el proyecto contempla llegar en el horizonte de tiempo analizado a utilizar el 80% de la misma.

### 7.2.2. Capital de Trabajo

Las inversiones en capital de trabajo para iniciar el proyecto suman USD 24.994 y se calculó en base a la cantidad de dinero requerido para cubrir costos y gastos hasta que el proyecto pueda solventarlos con su propio flujo operativo. (Anexo 10)

### 7.2.3. Estructura de Capital

Tabla 22. Estructura de capital.

Préstamos	63.864	60%
Accionistas	42.576	40%

El 40% del capital requerido proviene del aporte de los accionistas y el 60% restante de financiamiento bancario.

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

### 7.3.1. Estado de resultados Proyectado

Tabla 23. Estado de resultados proyectados.

<b>ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS ESCENARIO ESPERADO</b>					
	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Ventas	243,405	265,590	289,865	315,472	342,489
Costos	126,354	144,892	152,613	160,419	168,574
Utilidad Bruta	117,051	120,697	137,251	155,053	173,915
Gastos Administrativos	54,287	55,942	57,622	58,109	59,905
Gastos de Ventas	39,145	40,991	42,383	43,821	45,257
Total Gastos	93,432	96,933	100,004	101,930	105,161
Utilidad Operativa	23,619	23,765	37,247	53,123	68,754
Intereses préstamos	6,373	5,221	3,940	2,513	926
Utilidad antes de impuesto (EBT)	17,246	18,543	33,307	50,610	67,828
Participación laboral	2,587	2,782	4,996	7,591	10,174
Impuesto a la renta	3,225	3,468	6,228	9,464	12,684
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>11,434</b>	<b>12,294</b>	<b>22,083</b>	<b>33,554</b>	<b>44,970</b>

El negocio obtendrá ganancias desde el primer año, con un margen bruto promedio del 48%, que representa USD 117 mil el primer año y 173 mil en el quinto año, lo que le permitirá cubrir los gastos y los interés del préstamo con un margen neto de rentabilidad sobre ventas del 4.7% en el año 1 y 13.1% en el año 5, lo que permitirá pagar dividendos a los accionistas desde el primer año de operación. Estos resultados son positivos ya que para una exportación previamente se tiene contacto con la parte interesada y ya se tiene un pedido establecido.

### **7.3.2. Estado de Situación Financiera Proyectado**

Para la proyección de los estados de situación financiera se parte de una política de cobro a clientes, manejo de inventarios de materia prima y producto terminado y plazo medio de pago a proveedores de 30 días, los activos fijos se deprecian en línea recta a los plazos de 5 años para vehículos, 10 años para maquinaria, equipos, muebles y enseres y 3 años para equipos de computación. El software de inventarios se amortiza a 5 años. El préstamo se cancela en los cinco años plazos e internamente se decide que se paga dividendos por lo que se incrementa la rentabilidad sobre el patrimonio.

El primer año los activos fijos representan el 51% de los activos totales de la compañía, llegando a representar sólo el 19% en el último año, donde los activos corrientes suman casi el 81% de las inversiones, consolidándose principalmente en caja, cuentas por cobrar e inventarios.

Los pasivos llegan a representar más del 53% de las fuentes de financiamiento en el primer año y bajan al 27% en el quinto año en virtud de que se cancela la deuda y se aumenta el patrimonio de la compañía que en último año suma USD 87.546 frente a los 42.576 con el que arrancó el negocio. (Anexo 11)

### **7.3.3. Estado de Flujo de efectivo**

Se refleja los movimientos del ingreso y salida del efectivo del negocio y contempla por un lado el flujo operacional que es positivo en los cinco años, arrancando el primero con USD 7.636, seguido de USD 22.231, USD 36.602, USD 47.567 y USD 58.831 en los años subsiguientes de mostrando que el negocio genera liquidez operacional para cumplir con sus compromisos financieros y de inversión como lo demuestran los flujos de inversión y financiamiento. (Anexo 12)

### 7.3.4. Flujo de Caja

Tabla 24. Flujo de caja.

Flujo de Caja Escenario Esperado						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS Y PARTICIP.		23,619	23,765	37,247	53,123	68,754
(+) Gastos de depreciación		6,460	6,460	6,460	5,210	5,210
(-) 15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES		(2,587)	(2,782)	(4,996)	(7,591)	(10,174)
(-) 22% IMPUESTO A LA RENTA		(3,225)	(3,468)	(6,228)	(9,464)	(12,684)
(=) I. FLUJO DE EFECTIVO OPERATIVO NETO (F.E.O)		24,267	23,975	32,482	41,277	51,105
INVERSIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO	(24,994)					
(+) VARIACIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO		(15,398)	(1,663)	2,920	3,663	3,512
(+) RECUPERACIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO						31,960
(=) II. VARIACIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO		(15,398)	(1,663)	2,920	3,663	35,472
INVERSIONES	(80,647)					
RECUPERACIONES						
(+) Recuperación activos fijos						25,948
III. GASTOS DE CAPITAL (CAPEX)						25,948
<b>FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO</b>	<b>(105,640)</b>	<b>8,869</b>	<b>22,312</b>	<b>35,402</b>	<b>44,940</b>	<b>112,525</b>

Para el cálculo de flujo de caja disponible para el proyecto se parte de la utilidad antes de intereses e impuestos, se suma las depreciaciones y se resta participación laboral e impuestos, se suma la variación de capital de trabajo neto y la recuperación de activos fijos. El primer año el resultado es de USD 8.869, hasta alcanzar USD 112.525 en último año. Estos flujos descontados a valor presente permitirán evaluar si el proyecto es viable o no.

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

### 7.4.1 Flujo de caja del inversionista

Tabla 25. Proyección de flujo de caja del inversionista.

FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO	(105,640)	8,869	22,312	35,402	44,940	112,525
Préstamo	63,864					
(-) Gastos de interés		(6,373)	(5,221)	(3,940)	(2,513)	(926)
(-) Amortización del capital		(10,195)	(11,346)	(12,628)	(14,054)	(15,642)
(+) Escudo Fiscal		2,148	1,760	1,328	847	312
<b>FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA</b>	<b>(41,776)</b>	<b>(5,551)</b>	<b>7,505</b>	<b>20,162</b>	<b>29,220</b>	<b>96,270</b>

Para calcular el flujo de caja del inversionista, al flujo de caja del proyecto se descuenta el valor del préstamo y los pagos de capital e intereses al mismo, sobre este último se considera el escudo fiscal toda vez que los intereses son deducibles. El resultado se presenta en la tabla anterior, cuyos descontados al CAPM permitirán ver si la es proyecto es viable para el inversionista.

### 7.4.2 Cálculo de la tasa de descuento

Tabla 26. CAPM

Beta	0.88
Bono del estado	9,8%
Riesgo País	7,4%
Prima de Mercado	4,6%
<b>CAPM</b>	<b>21,1%</b>

$$CAPM = TLR + \beta x(Prima de Mercado) + Riesgo país$$

Con los datos obtenidos de la tasa de rendimiento de los bono del estado ecuatoriano al mes de octubre tenemos una (TLR) = 9,8%; la beta del sector de 0.88; la prima de mercado de 4,6% y riesgo país del 7,4% se obtiene un CAPM o tasa de descuento para el inversionista del 21.1%

$$WACC = R_d \times CAPM + R_e \times i \times (1-t)$$

Donde  $R_d$  es la relación capital sobre inversión que en este caso es el 40%,  $R_e$  la relación deuda inversión (60%),  $i$  la tasa de interés del préstamo (10.75%) y  $t$  la tasa impositiva en el Ecuador (33,7%), con lo que se obtiene un WACC para descontar los flujos del proyecto del 12,7%.

### 7.4.3 Valoración del negocio

Tabla 27. Criterios de valoración del negocio.

	PROYECTO	INVERSIONISTA
<b>VAN</b>	34,107	20,549
<b>TIR</b>	21.39%	32.52%
<b>B/C</b>	1.32	1.49
<b>Plazo de pago</b>	4.45	4.44

Con el fin de evaluar la empresa, se han calculado el flujo de caja de inversionista y el flujo de fondos descontados del proyecto (Ver Tabla 24 y 25). Se concluye que el proyecto es viable debido a que se obtiene un VAN de USD

34.107 con una tasa interna de retorno del 21.39%, genera 0.32 dólares por cada dólar invertido y recupera la inversión en 4.45 años. Mientras que el inversionista puede obtener un VAN de USD 20.549 con una tasa interna de retorno del 32.52% sobre su inversión. Todos los criterios de valoración arrojan resultados positivos para considerar viable el proyecto, así el TIR está por encima del WACC para el caso del proyecto y el CAPM para el caso del inversionista, el VAN es mayor que cero, la tasa beneficio costo es superior a 1 y se recupera la inversión dentro de los cinco años planteados.

## 7.5 Índices financieros

Tabla 28. Indicadores financieros.

PROYECCIÓN INDICADORES FINANCIEROS						
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Sector
<b>RAZON DE RENTABILIDAD</b>						
<b>MARGEN DE UTILIDAD</b>						
Utilidad bruta/ventas	48%	45%	47%	49%	51%	37%
Costos/Ventas	52%	55%	53%	51%	49%	63%
<b>ROA</b>						
Utilidad Neta / Activos Totales	11%	10%	20%	30%	39%	0%
<b>ROE</b>						
Utilidad Neta / Patrimonio	27%	23%	40%	52%	59%	0%
<b>RAZON DE ROTACION</b>						
<b>ROTACION DE ACTIVOS FIJOS</b>						
Ventas/Activos Fijos Netos	3.52	4.60	6.26	8.73	13.20	2.75
<b>ROTACION DE CUENTAS X COBRAR</b>						
Ventas/ Cuentas por Cobrar	12.00	12.00	12.00	12.00	12.00	6.79
<b>ROTACION DE CUENTAS X PAGAR</b>						
Costos/Cuentas por pagar	36.32	36.96	35.68	34.45	33.35	3.14
<b>LIQUIDEZ</b>						
Activos Corrientes/ Pasivos Corrientes	4.12	3.98	3.58	3.23	2.98	1.43

El margen bruto que presenta el proyecto frente a la industria es mucho más favorable, sobre el 45% en promedio, debido a que su confección es más especializada y está dirigida a un segmento específico, lo que le permitirá obtener mejores ganancias. Sus plazos medios de cobro son la mitad de los que refleja el sector y sus índices de liquidez son mejores, demostrando que puede tener una posición más sólida en el mercado. En cuanto al ROA, mientras más veces se rota quiere decir que se cobra más rápido, por lo que en este

caso es 12 veces al año y se cobra cada 30 días, mientras que el sector cobra cada 60 o 70 días. La capacidad de operar de una empresa depende de la liquidez, ya que sin esta no se puede comprar insumos, realizar pagos, etc. en el proyecto este indicador es mayor que 1 lo que asegura que la empresa tiene capacidad suficiente para hacer frente a las obligaciones a corto plazo con sus activos corrientes. El mercado específico y cuidadosamente segmentado cuenta con mejores indicadores que la industria lo que demuestra que la utilización de los recursos es más eficiente que en varias empresas existentes en el segmento textil.

## **8 CONCLUSIONES GENERALES**

1. Se concluye que la implementación de una empresa textil dedicada a la elaboración de ropa cómoda y con diseño para personas con discapacidad, específicamente quienes hacen uso de sillas de ruedas, representa una gran oportunidad ya que el mercado potencial de estas prendas no está satisfecho con la oferta actual, debido a que hay poca oferta para un público insatisfecho.
2. Ecuador apoya a las empresas textiles y ha realizado una inversión de 2 millones de dólares para capacitaciones a operarios, en temas tecnológicos y de promoción internacional para que vayan a la par con empresas de países tercermundistas.
3. Chile es un mercado que hay que aprovechar principalmente por tres motivos: Primero, cuenta con más de 2 millones de personas con algún tipo de discapacidad, siendo este valor 6 veces más que el número de personas en esta condición que se encuentran en Ecuador. Chile es territorio aperturista y competitivo por lo que sin duda alguna las prendas que se envíen obligan a SUYAI a mejorar en cada exportación. Segundo, su PIB per cápita es de USD 13.416,1 uno de los más altos de la región. Además, el sector textil no está explotado a su máximo ya que se dedican a otras industrias como la alimenticia, productos metálicos, de bebidas, entre otros.

4. Gracias a las entrevistas realizadas a los futuros clientes se determinó que para el 80% de ellos lucir bien es importante y que el precio no es un factor decisivo a la hora de comprar, prefieren confort y comodidad por lo que el precio de venta está entre USD 47 y 58.
5. . El desconocimiento de los atributos de la ropa para el grupo analizado hace que en el proyecto los gastos de marketing se mantengan conforme pasa el tiempo ya que es uno de los puntos más sensibles del plan de negocios. Lo que se busca es siempre mantener informados a los clientes, sobre nuevos diseños, cualidades de las prendas, etc. hasta formar en ellos la idea de que es ropa cotidiana y así dejen de conformarse con prendas que no están diseñadas para ellos.
6. Mediante el plan financiero se afirma que el proyecto es viable ya que el VAN, TIR, y plazo de recuperación son favorables. Primero, el VAN, USD 34.107, es mayor que 0, este valor quiere decir que la empresa genera beneficios y riqueza; suele ser el mejor indicador para proyectos nuevos. Además se podrá recuperar la inversión en 4.45 años y por cada dólar invertido se generará 0.32 centavos de ganancia; también debido a que la TIR es mayor que la tasa de descuento se asegura que los inversionistas recuperarán el capital invertido.
7. En general, después de hacer un análisis externo, del cliente, operacional y financiero se concluye que el proyecto es rentable y de la mano de una excelente gestión de marketing que dé a conocer los beneficios de estas prendas, los productos podrían dejar de verse solo como ropa, y convertirse en el accesorio de confianza y seguridad favorito para quienes lo usen.
8. Es importante tomar en cuenta que este plan de negocios desarrolla productos nuevos, innovadores, diferentes y con estilo que resulta ser lo que el mundo moderno exige para no quedarse en lo típico o tradicional que va perdiendo valor en el mercado, por lo que sería una gran decisión el apostar a una idea fresca y con alto valor social para un gran grupo de personas olvidadas en el tema de la confección y moda.

## REFERENCIAS

*Agencia de Promoción de la Inversión Extranjera.* (18 de julio de 2013). Recuperado el noviembre 18 de 2016, de Guía del Inversionista: <http://www.investchile.gob.cl/es/guia-del-inversionista/>

*Asociación Chilena de Lisiados.* (17 de mayo de 2013). Obtenido de Discapacitados - Asociaciones: [https://www.portalsolidario.net/docu/asociaciones3.php?rowid=989&nombd=discapacitados\\_asociaciones&menu=3&provincia=Santiago&pais=Chile](https://www.portalsolidario.net/docu/asociaciones3.php?rowid=989&nombd=discapacitados_asociaciones&menu=3&provincia=Santiago&pais=Chile)

*Asociación de Discapacitados Físicos Chile.* (19 de septiembre de 2014). Obtenido de Historia y Talleres: <http://discapsociadosanfdo.jimdo.com/>

Asociación de Industriales del Ecuador. (12 de febrero de 2016). *Revista Vistazo.* Obtenido de El sector textil en cifras : <http://vistazo.com/seccion/pais/el-sector-textil-en-cifras>

Asociación de Industriales Textiles del Ecuador. (10 de diciembre de 2015). *Asociación de Industriales Textiles del Ecuador.* Recuperado el 3 de octubre de 2016, de <http://www.aite.com.ec/>

Banco Central del Ecuador. (18 de julio de 2015). *Coordinación General del Sistema de Información Nacional.* Obtenido de Importaciones y Exportaciones BCE: <http://sinagap.agricultura.gob.ec/importaciones-y-exportaciones-bce>

Banco Central del Ecuador. (20 de abril de 2016). Recuperado el 23 de septiembre de 2016, de <https://www.bce.fin.ec/index.php/component/k2/item/310-producto-interno-bruto>

Banco Central del Ecuador. (diciembre de 2016). Recuperado el 7 de junio de 2017, de

<https://contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorExterno/BalanzaPagos/balanzaComercial/ebc201612.pdf>

Banco Mundial. (2015). Recuperado el octubre 28 de 2016, de PIB PER CÁPITA: <http://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.PCAP.CD>

*BBC Mundo*. (07 de mayo de 2015). Obtenido de Cómo llegó Chile a la crisis política que terminó con la salida de todos sus ministros: [http://www.bbc.com/mundo/noticias/2015/05/150507\\_chile\\_bachelet\\_cómo\\_llego\\_crisis\\_politica\\_ch](http://www.bbc.com/mundo/noticias/2015/05/150507_chile_bachelet_cómo_llego_crisis_politica_ch)

CONADIS. (agosto de 2015). Obtenido de Personas con discapacidad por provincia: [http://www.consejodiscapacidades.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2015/09/estadistica\\_conadis.pdf](http://www.consejodiscapacidades.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2015/09/estadistica_conadis.pdf)

*Dirección General de Relaciones Económicas Internacionales*. (20 de mayo de 2015). Obtenido de Barreras al Comercio Internacional: <https://www.direcon.gob.cl/preguntas-frecuentes/barreras-al-comercio-internacional/>

Ecuador inmediato. (17 de diciembre de 2010). Recuperado el 3 de octubre de 2016, de [http://www.ecuadorinmediato.com/index.php?module=Noticias&func=news\\_user\\_view&id=139960](http://www.ecuadorinmediato.com/index.php?module=Noticias&func=news_user_view&id=139960)

El Comercio. (18 de marzo de 2015). Recuperado el 1 de junio de 2017, de <http://www.elcomercio.com/actualidad/inversion-textil-sobretasas-arancel-ecuador.html>

El Mostrador. (4 de abril de 2016). Recuperado el 10 de junio de 2017, de <http://www.elmostrador.cl/noticias/opinion/2016/04/04/el-actual-momento-constitucional-de-chile/>

El Mostrador. (8 de abril de 2017). *El Mostrador*. Recuperado el 8 de junio de 2017, de <http://www.elmostrador.cl/mercados/2017/04/08/crecimiento-economico-incertidumbre-y-politicas-macroeconomicas-en-chile/>

El Telégrafo. (12 de abril de 2017). Recuperado el 07 de junio de 2017, de <http://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/economia/8/la-economia-del-ecuador-se-contrajo-1-5-en-2016>

Enríquez, C. (10 de enero de 2017). *Líderes*. Recuperado el 10 de junio de 2017, de <http://www.revistalideres.ec/lideres/industria-textil-exportacion-clave-ecuador.html>

*Expansión - Datos Macro*. (29 de diciembre de 2015). Obtenido de Chile - Importaciones de Mercancías: <http://www.datosmacro.com/comercio/importaciones/chile>

*Federación Interamericana de Asociaciones de Gestión Humana*. (27 de abril de 2016). Obtenido de Salarios Latinoamericanos : <http://fidagh.org/joomlafidagh/salarios-latinoamericanos>

Flores, M. (02 de diciembre de 2015). *Diario Emol*. Obtenido de Cambios en grupos socioeconómicos: C3 es el más numeroso y de mayor crecimiento: <http://www.emol.com/noticias/Economia/2015/12/02/761997/Cambios-en-grupos-socioeconomicos-ABC1-alcanza-el-16-de-la-poblacion-y-C3-es-el-mas-numeroso.html>

Gobierno de Chile. (29 de octubre de 2011). *Discapacidad CASEN*. Obtenido de <http://www.ciudadaccesible.cl/wp-content/uploads/2011/08/Discapacidad-CASEN-2011.pdf>

Gobierno de Chile. (2015). Recuperado el noviembre 29 de 2017, de <https://www.aduana.cl/preguntas-frecuentes-importaciones/aduana/2007-02-28/161116.html>

Gobierno de Chile. (21 de enero de 2016). Obtenido de <http://www.gob.cl/resultados-del-ii-estudio-nacional-de-la-discapacidad-en-la-poblacion-adulta/>

Grupo Banco Mundial. (20 de mayo de 2016). *Doing Bussiness*. Recuperado el 23 de septiembre de 2016, de Clasificación de las economías: <http://espanol.doingbusiness.org/rankings>

*Guía digital Beta*. (septiembre de 2011). Obtenido de Sobre redes sociales en Chile: <http://www.guiadigital.gob.cl/articulo/sobre-redes-sociales-en-chile>

*INEC*. (2016). Obtenido de Directorio de empresas: <http://aplicaciones3.ecuadorencifras.gob.ec/VDATOS2-war/paginas/administracion/direcEmpresarial.xhtml>

*INEGI*. (2014). *INEGI*. Recuperado el 28 de septiembre de 2016, de [http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/proyectos/aspectosmetodologicos/clasificadoresycatalogos/doc/clasificacion\\_de\\_tipo\\_de\\_discapacidad.pdf](http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/proyectos/aspectosmetodologicos/clasificadoresycatalogos/doc/clasificacion_de_tipo_de_discapacidad.pdf)

*INEN*. (2016). Recuperado el 23 de septiembre de 2016, de [http://www.ecuadorencifras.gob.ec//documentos/web-inec/Inflacion/canastas/Canastas\\_2016/Enero/1.%20Informe\\_Ejecutivo\\_Canastas\\_Analiticas\\_ene2016.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec//documentos/web-inec/Inflacion/canastas/Canastas_2016/Enero/1.%20Informe_Ejecutivo_Canastas_Analiticas_ene2016.pdf)

*Instituto Nacional de Estadísticas Chile*. (2012). Obtenido de ACTUALIZACIÓN DE POBLACIÓN 2002-2012 Y PROYECCIONES 2013-2020: [www.ine.cl/canales/chile\\_estadistico/familias/demograficas\\_vitales.php](http://www.ine.cl/canales/chile_estadistico/familias/demograficas_vitales.php)

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (25 de junio de 2012). *Clasificación Nacional de Actividades Económicas*. Obtenido de Unidad de Análisis de Síntesis: <http://aplicaciones2.ecuadorencifras.gob.ec/SIN/descargas/ciiu.pdf>

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2012). *Instituto Nacional de Estadísticas y Censos*. Recuperado el 10 de julio de 2016, de Sistema Integrado de Consulta de Clasificaciones y Nomenclatura: [http://aplicaciones2.ecuadorencifras.gob.ec/SIN/resul\\_correspondencia.php?id=C1410.02&ciiu=12](http://aplicaciones2.ecuadorencifras.gob.ec/SIN/resul_correspondencia.php?id=C1410.02&ciiu=12)

Kotler, P., & Armstrong, G. (2010). *Marketing - Versión para Latinoamérica*. México: Pearson Educacion.

Kotler, P., & Armstrong, G. (2011). *Fundamentos de Marketing 8va ed.* México: Pearson Educación.

Kotler, P., & Keller, K. (2009). *Dirección de Marketing 12ma ed.* México: Pearson Educación.

LA TERCERA. (2017). Obtenido de [http://especiales.latercera.cl/especiales/2012/publicidad/tarifarios/tarifario\\_online\\_latercera/latercera.html](http://especiales.latercera.cl/especiales/2012/publicidad/tarifarios/tarifario_online_latercera/latercera.html).

Mantilla, J. M. (16 de junio de 2015). *Línea de fuego*. Obtenido de <https://lalineadefuego.info/2015/06/16/analisis-de-la-situacion-en-ecuador-por-jaime-munoz-mantilla/>

Max Vida. (16 de octubre de 2016). Obtenido de Linea básica para mujer y hombre en sillas de ruedas: <http://www.maxvida.com/>

Ministerio Coordinador de Producción, Empleo y Competitividad. (13 de julio de 2013). *Políticas de Comercio Exterior para Incentivar el Mercado Nacional del Sector Textil*. Recuperado el 20 de septiembre de 2016, de <http://www.scpm.gob.ec/wp-content/uploads/2013/07/1-2-Andrea-Caceres-Pol%C3%ADticas-de-Comercio-Exterior-para-Incentivar-el-Mercado-Nacional-en-el-Sector-Textil.pdf>

Ministerio de Desarrollo Social. (2016). Recuperado el 20 de septiembre de 2016, de <http://observatorio.ministeriodesarrollosocial.gob.cl/layout/doc/ipc/Valor%20CBA%20y%20LP%C2%B4s%2001.16.pdf>

Ministerio de Industrias y Productividad. (octubre-noviembre de 2012). Obtenido de País Productivo: [http://www.industrias.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/11/pais\\_productivo2.pdf](http://www.industrias.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/11/pais_productivo2.pdf)

*Ministerio de Industrias y Productividad.* (febrero-marzo de 2013). Recuperado el 20 de septiembre de 2016, de <http://www.industrias.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/02/revista4.pdf>

Ministerio de Industrias y Productividad. (febrero-marzo de 2013). Recuperado el 20 de septiembre de 2016, de <http://www.industrias.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/02/revista4.pdf>

Ministerio de Industrias y Productividad. (s.f). Recuperado el 3 de octubre de 2016, de <http://www.industrias.gob.ec/ministerio-de-industrias-promueve-productividad-e-integracion-en-sector-textil-de-antonio-ante/>

Ministerio de Relaciones Exteriores. (s.f.). Recuperado el 6 de junio de 2017, de <http://chile.gob.cl/es/sobre-chile/asi-es-chile/panorama-actual/economia/>

Organización Mundial de la Salud. (19 de octubre de 2011). *Discapacidad en el Mundo*. Recuperado el 20 de septiembre de 2016, de <http://www.citamericas.org/archivos/8eb24c8f67879c1b5b9bfdef68ba48f2.pdf>

Plan Cameral de las Exportaciones. (25 de septiembre de 2014). Recuperado el 1 de diciembre de 2016, de <http://www.plancameral.org/web/portal-internacional/preguntas-comercio-exterior/-/preguntas-comercio-exterior/9d30b3b1-119f-4c24-8225-100056b27fe0>

Pro Ecuador. (31 de junio de 2016). *Guía Comercial Chile* . Obtenido de [http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2016/04/PROEC\\_GC2016\\_CHILE1.pdf](http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2016/04/PROEC_GC2016_CHILE1.pdf)

*Resolución No. 51.* (18 de octubre de 2014). Obtenido de Comité de Comercio Exterior: <http://www.comercioexterior.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/09/RESOLUCION-51.pdf>

Rivera, J. (03 de mayo de 2014). *Comunidad de Comercio Exterior*. Obtenido de Sistema Logístico de Unitarización:

<http://comunidad.todocomercioexterior.com.ec/profiles/blogs/sistema-logistico-unitarizacion>

Sbalzer, P. (2000). Obtenido de <http://www.citamericas.org/archivos/8eb24c8f67879c1b5b9bfdef68ba48f2.pdf>

SENADIS. (03 de abril de 2012). *SENADIS*. Recuperado el 21 de septiembre de 2016, de [http://www.senadis.gob.cl/sala\\_prensa/d/noticias/2990/censo-2012-en-discapacidad-revela-que-las-personas-con-discapacidad-son-el-principal-grupo-vulnerable-en-chile](http://www.senadis.gob.cl/sala_prensa/d/noticias/2990/censo-2012-en-discapacidad-revela-que-las-personas-con-discapacidad-son-el-principal-grupo-vulnerable-en-chile)

SENADIS. (24 de enero de 2013). Recuperado el 19 de septiembre de 2016, de <file:///C:/Users/XIME/Downloads/Politica%20Nacional%20para%20la%20Inclusion%20Social%20de%20las%20Personas%20con%20Discapacidad.pdf>

SENAE. (15 de diciembre de 2012). *Aduana del Ecuador*. Recuperado el 12 de octubre de 2016, de [http://www.aduana.gob.ec/pro/to\\_export.action](http://www.aduana.gob.ec/pro/to_export.action)

*Servicio de Impuestos Internos*. (24 de diciembre de 2015). Obtenido de Estadísticas de Empresas por Rubro Económico: [http://www.sii.cl/estadisticas/empresas\\_rubro.htm](http://www.sii.cl/estadisticas/empresas_rubro.htm)

*Servicio de Impuestos Internos*. (2015). Obtenido de Estadísticas de Empresas por Rubro Económico: [http://www.sii.cl/estadisticas/empresas\\_rubro.htm](http://www.sii.cl/estadisticas/empresas_rubro.htm)

Servicio Nacional de Aduanas Chile. (18 de diciembre de 2015). *Gobierno de Chile*. Recuperado el noviembre 29 de 2016, de Normas Legales: <https://www.aduana.cl/capitulo-3-ingreso-de-mercancias/aduana/2007-02-16/135454.html>

*Servicio Nacional de Aduanas del Ecuador*. (s.f.). Obtenido de Clasificación arancelaria:

[https://www.aduana.gob.ec/archivos/Boletines/2013/ARANCEL\\_FINAL\\_1\\_DE\\_ENERO\\_R93.pdf](https://www.aduana.gob.ec/archivos/Boletines/2013/ARANCEL_FINAL_1_DE_ENERO_R93.pdf)

*Sistema de Información de Comercio Exterior.* (25 de septiembre de 2016). Recuperado el 3 de octubre de 2016, de Acuerdo de Complementación Económica No. 65 entre la República de Chile y la República de Ecuador: [http://www.sice.oas.org/Trade/chilec/CHL\\_ECU\\_65\\_s.asp](http://www.sice.oas.org/Trade/chilec/CHL_ECU_65_s.asp)

Sistema de Información sobre Comercio Exterior. (2017). Recuperado el 20 de noviembre de 2016, de [http://www.sice.oas.org/Trade/chilec/CHL\\_ECU\\_65\\_s.asp](http://www.sice.oas.org/Trade/chilec/CHL_ECU_65_s.asp)

SOFOFA. (s.f.). Recuperado el 5 de noviembre de 2016, de <http://web.sofofa.cl/asuntos-regulatorios/medio-ambiente/documentos-de-interes/1114-2/>

SOFOFA. (2008). Recuperado el octubre 28 de 2017, de Estructura de la Industria: <http://web.sofofa.cl/informacion-economica/indicadores-economicos/estructura-de-la-industria/>

Stanton, W., Etzel, M., & Walker, B. (2010). *Fundamentos de Marketing 14ta ed.* México: Mc Graw Hill Interamericana.

*Subsecretaría de Telecomunicaciones.* (21 de septiembre de 2016). Obtenido de Se dió la bienvenida a servicios de telefonía e internet: <http://www.subtel.gob.cl/rodeo-los-palos-dio-la-bienvenida-a-servicios-de-telefonía-e-internet-movil/>

Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros. (18 de junio de 2014). Recuperado el 20 de septiembre de 2016, de <http://www.supercias.gob.ec/portalConstitucionElectronica/>

Superintendencia de Compañías. (s.f.). Obtenido de [www.supercia.com](http://www.supercia.com)

The Global Economy. (20 de febrero de 2013). *The Global Economy.* Recuperado el 1 de octubre de 2016, de Ranking de estabilidad política: [http://es.theglobaleconomy.com/rankings/wb\\_political\\_stability/](http://es.theglobaleconomy.com/rankings/wb_political_stability/)

The Heritage Foundation. (19 de junio de 2016). *The Heritage Foundation*. Recuperado el 3 de octubre de 2016, de <http://www.heritage.org/index/ranking>

*Trademap*. (2015). Obtenido de [http://www.trademap.org/Country\\_SelProductCountry.aspx](http://www.trademap.org/Country_SelProductCountry.aspx)

*United Nations*. (31 de diciembre de 2015). Obtenido de Pirámide Poblacional Chile: <https://populationpyramid.net/es/chile/2015/>

World Economic Forum. (20 de abril de 2016). *The Global Competitiveness Report 2015 - 2016*. Recuperado el 3 de octubre de 2016, de [http://www3.weforum.org/docs/gcr/2015-2016/Global\\_Competitiveness\\_Report\\_2015-2016.pdf](http://www3.weforum.org/docs/gcr/2015-2016/Global_Competitiveness_Report_2015-2016.pdf)

## **ANEXOS**

## Anexo 1. Estadísticas de exportación

ESTADÍSTICAS DE EXPORTACIÓN DE ECUADOR				
Partida arancelaria	Descripción del producto	Destino	Valor	Unidad
61.02.2000	Abrigos para mujeres de algodón	Chile	\$ -	Dólar americano miles
		Mundo	\$ 13.00	
61.05.1000	Camisas de algodón para hombres	Chile	\$ -	Dólar americano miles
		Mundo	\$ 120.00	
61.04.5200	Falda para mujer de algodón	Chile	\$ -	Dólar americano miles
	Ropa de dormir unisex de algodón	Mundo	\$ 4.00	Dólar americano miles
	Pantalón unisex de algodón			

Valores tomados de Trademap, 2015.

## Anexo 2. Estadísticas de importación

ESTADÍSTICAS DE IMPORTACIÓN DE CHILE				
Partida arancelaria	Descripción del producto	Origen	Valor	Unidad
61.02.2000	Abrigos para mujeres de algodón	Ecuador	\$ -	Dólar americano miles
		Mundo	\$ 2.53	
61.05.1000	Camisas de algodón para hombres	Ecuador	\$ -	Dólar americano miles
		Mundo	\$ 5.02	
61.14.2000	Falda para mujer de algodón	Ecuador	\$ -	Dólar americano miles
	Ropa de dormir unisex de algodón	Mundo	\$ 10.01	Dólar americano miles
	Pantalón unisex de algodón			

Valores tomados de Trademap, 2015.

## Anexo 3. Matriz de Factores Externos (EFE)

FACTORES EXTERNOS CLAVES	PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN*	PUNTUACIONES PONDERADAS
<b>Oportunidades</b>			
Existe un alto número de personas con discapacidad en el territorio chileno que podría adquirir prendas de vestir especializada	0,075	3	0,225
Rapidez en el proceso de constitución de una empresa en Ecuador	0,065	2	0,13
Existe un elevado número de proveedores de tela como materia prima	0,060	3	0,18

Facilidad legal para la inversión extranjera en Chile	0,050	2	0,1
Aumento en la producción en la industria textil en el Ecuador	0,045	2	0,09
Más del 90% de personas tienen acceso a internet	0,040	1	0,04
Chile es el mejor país de Sudamérica con una mayor competitividad	0,035	1	0,035
Chile es el segundo país en Sudamérica para hacer negocios	0,030	2	0,06
Chile tiene una Balanza Comercial positiva	0,025	2	0,05
No existe una alta variabilidad en el sueldo básico entre Chile y Ecuador	0,020	1	0,02
Aplicación de la huella verde en el sector productivo textil en Ecuador	0,015	2	0,03
Alto nivel de uso del internet en Chile	0,010	2	0,02
Implementación del Plan Renova para modernizar la maquinaria industrial que disminuya la contaminación como responsabilidad social en Ecuador	0,005	1	0,005
<b>Amenazas</b>			
Aplicación de aranceles a las maquinarias importadas	0,070	3	0,21
Alta existencia de productos sustitutos a la ropa para personas con discapacidad	0,065	3	0,195
Desconocimiento de la importancia en el uso de ropa para personas con discapacidad	0,060	2	0,12
En Chile, existen asociaciones para personas con discapacidad que podrían agruparse para ejercer un cierto control sobre el precio del producto	0,055	2	0,11
Ecuador registra una baja posición competitiva a nivel internacional	0,050	1	0,05
Demasiados requisitos de importación para legalizar la mercadería en Chile	0,045	2	0,09
Chile es el segundo país de Sudamérica que facilita la apertura de una nueva empresa	0,040	2	0,08
En el Ecuador existe alto control del Estado para la libertad económica	0,035	1	0,035
Ausencia de regulación ambiental en la producción textil en Chile	0,030	2	0,06
Baja estabilidad política en Ecuador	0,025	1	0,025
Ecuador registra una balanza comercial negativa en la industria textil	0,020	1	0,02
Baja estabilidad política en Chile	0,015	2	0,03
Alta variabilidad entre la canasta básica de Chile y Ecuador	0,010	1	0,01
El salario básico en Ecuador es superior al que se registra en Colombia y Perú	0,005	1	0,005

<b>Total</b>	<b>1,000</b>	<b>2,025</b>
--------------	--------------	--------------

Nota: Se otorga un valor de ponderación entre 0,00 (nada importante) y 1,00 (muy importante), la ponderación indica la importancia de cada uno de los factores dentro de la industria. \*Cada respuesta se clasifica entre 1 a 4, de modo que 4 = la respuesta es superior, 3 = la respuesta es mayor al promedio, 2 = la respuesta es el promedio y 1 = la respuesta es deficiente.

## Anexo 4. Encuesta publicada en Survey Monkey.

**Ropa adaptada para personas con discapacidad**

**1. Bienvenido a Mi encuesta**

*Mi nombre es Ximena Guerra, estudiante de Negocios Internacionales de la Universidad de las Américas en Quito-Ecuador y me encuentro avanzando con mi tesis que es un plan de negocios para la exportación de ropa adaptada para personas con discapacidad a Chile, para ellos necesito conocer sobre este mercado y sus respuestas me serán muy útiles. Las respuestas serán utilizadas únicamente con fines académicos. Gracias por participar en mi encuesta*

**\* 1. Información de contacto**

Nombre

Ciudad/Pueblo

País

**2. Edad**

**3. Género**

Femenino

Masculino

Otro (especifique)

**4. Profesión/Ocupación**

**5. ¿Qué tipo de discapacidad tiene?**

Cognitiva

Intelectual

Física

Sensorial

Otro (especifique)

**6. ¿Usa alguna herramienta para movilizarse? (Por ejemplo: sillas de ruedas, muletas, etc.)**

**7. ¿Qué importancia le atribuye al vestuario?**

Poca

Mucha

Nada

**8. ¿La ropa que usa está adaptada a sus necesidades?**

**9. Ordene las prendas de ropa que le parecen más difícil de colocar, siendo 1 la menos difícil y 7 la más difícil.**

1.  Saco

2.  Pantalón

3.  Ropa de dormir

4.  Camisa

5.  Falda

6.  Camiseta

7.  Abrigo

**10. ¿Cuál es la prenda que más usa y como le gustaría que estuviese adaptada para su comodidad?**

11. ¿Con qué frecuencia compra ropa?

- Cada dos semanas o menos
- Cada mes
- Cada dos meses
- Cada cuatro meses
- Cada cinco meses o más (especifique)

### Ropa adaptada para personas con discapacidad

2.

12. ¿En qué lugar le gustaría encontrar la ropa?

- Centro comercial
- Tienda especializada
- Catálogo web
- Otro (especifique)

13. ¿A través de qué medios le gustaría recibir información sobre la ropa? Puede escoger tantas opciones como le sean de su agrado.

- Internet
- Redes sociales
- Correo
- Televisión
- Periódicos
- Revistas
- Otro (especifique)

19. ¿Que precio de este producto es tan barato que usaría de su cartera y ya no lo compraría?

20. ¿A qué precio usted compraría una prenda adaptada pero consideraría que es caro?

21. ¿Qué precio de este producto es tan caro que no lo compraría por tan bueno que fuese?

22. ¿Cuánto de su presupuesto le dedica a la compra de ropa mensualmente?

- 35000-45000 CLP
- 45000-68000 CLP
- 68000-170000 CLP
- 170000 CLP o más

### Ropa adaptada para personas con discapacidad

3.

23. En general, ¿qué tan probable es que recomiende este producto a otras personas?

- Extremadamente probable
- Bastante probable
- Algo probable
- Poco probable
- Nada probable

24. En general, ¿qué tan útil es este producto para usted?

- Extremadamente útil
- Muy útil
- Moderadamente útil
- Poco útil
- Nada útil

14. Suponiendo que le agrada el producto ¿qué tan probable es que compre esta ropa adaptada a sus necesidades ( con opción a que pueda ser personalizada)?

- Lo compraría definitivamente
- Tal vez si lo veo lo compre
- Si lo veo, lo consideraría.
- No creo que lo adquiriría
- Definitivamente, no lo compraría

15. Califique la importancia de los siguientes atributos. Siendo 1 lo menos importante y 6 lo mas importante.

	1	2	3	4	5
Precio	<input type="radio"/>				
Comodidad	<input type="radio"/>				
Diseño	<input type="radio"/>				
Calidad	<input type="radio"/>				
Originalidad	<input type="radio"/>				

16. ¿Con qué características le gustaría encontrar estas prendas adaptadas a sus necesidades?

- Sin cierres
- Con velcro
- Sin botones
- Con botones
- Con botillos
- Con elástico
- Sin elástico

17. ¿Con qué estilo de ropa se define?

18. ¿A qué precio usted compraría una prenda adaptada y consideraría que es barato?

25. En general, ¿cuánta competencia de nuestra marca piensa que existe en el mercado?

- Demasiada competencia
- Mucha competencia
- Suficiente competencia
- Poca competencia
- Nada de competencia



**Anexo 7. Proceso de confección (Detallado en base a los tiempos de producción de la empresa FASHION MEGO)**

PRENDA	DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO	TIEMPO
		Minutos
PANTALÓN	1. Sacar patrones y tallas	15
	2. Tender la tela	90
	2. Cortar los moldes	8
	3. Pasa en la overlock : se unen las piezas se cierra la prenda.	6
	4. Recta: para poner velcro cierre y bolsillo	10
	5. Recubridora: Dobladijlos	5
	6. Bordadora	4
	7. Pasa al planchado	3
	8. Pasa al enfundado	3
	9. Etiquetado	2
<b>Tiempo total</b>		<b>146</b>
ABRIGO	1. Sacar patrones y tallas	20
	2. Tender la tela	90
	2. Cortar los moldes	13
	3. Pasa en la overlock : se unen las piezas se cierra la prenda.	10
	4. Recta: para poner velcro cierre y bolsillo	8
	5. Recubridora: Dobladijlos	6
	6. Bordadora	4
	7. Pasa al planchado	3
	8. Pasa al enfundado	3
	9. Etiquetado	2
<b>Tiempo total</b>		<b>159</b>
MONO	1. Sacar patrones	10
	2. Tender la tela	90
	2. Cortar	5
	3. Pasa en la overlock	7
	4. Recubridora: Dobladijlos	4
	5. Bordadora	4
	6. Poner los broches	10
	7. Pasa al planchado	3
	8. Pasa al enfundado	3
	9. Etiquetado	2
	10. Botonera	1
<b>Tiempo total</b>		<b>139</b>
CAMISAS	1. Sacar patrones	12
	2. Tender la tela	90
	2. Cortar	7
	3. Pasa en la overlock : se unen las piezas se cierra la prenda.	9
	4. Recta: para poner velcro cierre y bolsillo	11
	5. Recubridora: Dobladijlos	6
	6. Bordadora	4
	7. Pasa al planchado	3
	8. Pasa al enfundado	3
	9. Etiquetado	2
<b>Tiempo total</b>		<b>147</b>
FALDAS	1. Sacar patrones	10
	2. Tender la tela	90
	2. Cortar	5
	3. Pasa en la overlock : se unen las piezas se cierra la prenda.	7
	4. Recta: para poner velcro cierre y bolsillo	6
	5. Recubridora: Dobladijlos	4
	6. Bordadora	4
	7. Pasa al planchado	3
	8. Pasa al enfundado	3
	9. Etiquetado	2
<b>Tiempo total</b>		<b>134</b>

## Anexo 8. Estructura de costos

### ESTADO DE COSTOS DE PRODUCCIÓN ESCENARIO ESPERADO

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costos	126,354	144,892	152,613	160,419	168,574
INV. INICIAL MP	-	1,739	1,960	2,139	2,328
COMPRAS MP	40,007	43,338	47,236	51,413	55,808
INV FINAL MP	1,739	1,960	2,139	2,328	2,528
Costo de Materia Prima Utilizada	41,746	47,037	51,334	55,880	60,664
MOD	67,837	74,551	77,082	79,699	82,404
MOI	15,324	16,878	17,451	18,044	18,656
Depreciaciones maquinaria de confección	4,980	4,980	4,980	4,980	4,980
Amortización software	160	160	160	160	160
Uniformes	1,793	1,854	1,917	1,982	2,049
Inventario Inicial de Prod. Terminado	-	5,487	6,054	6,365	6,691
(-) Inventario final de Prod. Terminado	(5,487)	(6,054)	(6,365)	(6,691)	(7,031)

## Anexo 9. Estructura de Gastos

	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
<b>Gastos Administrativos</b>	<b>54,287</b>	<b>55,942</b>	<b>57,622</b>	<b>58,109</b>	<b>59,905</b>
Sueldos y beneficios	31,463	34,630	35,806	37,021	38,278
Suministros Oficina	1,165	1,204	1,245	1,287	1,331
Arriendo	6,000	6,204	6,414	6,632	6,857
Mantenimiento	1,200	1,241	1,283	1,326	1,371
Luz	480	496	513	531	549
Agua	240	248	257	265	274
Teléfono	600	620	641	663	686
Combustible	1,200	1,241	1,283	1,326	1,371
Mantenimiento vehículo	1,000	1,034	1,069	1,105	1,143
Seguros	1,400	1,448	1,497	1,547	1,600
Matricula vehículo	600	620	641	663	686
Internet	480	496	513	531	549
Pre-operacionales	2,000				
Depreciaciones	6,460	6,460	6,460	5,210	5,210
<b>Gastos de Ventas</b>	<b>39,145</b>	<b>40,991</b>	<b>42,383</b>	<b>43,821</b>	<b>45,257</b>
Sueldos	7,845	8,628	8,921	9,224	9,485
Exportación	6,000	6,204	6,414	6,632	6,857
Publicidad internet	6,600	6,824	7,056	7,295	7,543
Relaciones públicas	2,500	2,585	2,673	2,763	2,857
Gastos de marketing directo	5,400	5,583	5,773	5,969	6,172
Vendedor en Chile	10,800	11,167	11,546	11,938	12,343
<b>Total Gastos</b>	<b>93,432</b>	<b>96,933</b>	<b>100,004</b>	<b>101,930</b>	<b>105,161</b>

## Anexo 10. Capital de trabajo

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
<b>Ventas</b>	<b>9,736</b>	<b>9,736</b>	<b>28,541</b>									
<b>Costos</b>	<b>7,004</b>	<b>8,959</b>	<b>9,359</b>	<b>9,759</b>	<b>10,159</b>	<b>10,959</b>	<b>10,959</b>	<b>11,359</b>	<b>11,359</b>	<b>12,159</b>	<b>12,159</b>	<b>12,159</b>
<b>Utilidad Bruta</b>	2,732	778	19,182	18,782	18,382	17,582	17,582	17,182	17,182	16,381	16,381	16,381
<b>Gastos Administrativos</b>	<b>8,107</b>	<b>4,107</b>	<b>4,107</b>	<b>4,107</b>	<b>4,107</b>	<b>4,607</b>	<b>4,107</b>	<b>4,107</b>	<b>4,107</b>	<b>4,107</b>	<b>4,107</b>	<b>4,607</b>
Sueldos y beneficios	2,622	2,622	2,622	2,622	2,622	2,622	2,622	2,622	2,622	2,622	2,622	2,622
Suministros Oficina	97	97	97	97	97	97	97	97	97	97	97	97
Arriendo	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500
Mantenimiento	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Luz	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
Agua	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
Teléfono	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
Combustible	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Mantenimiento vehiculo	-	-	-	-	-	500	-	-	-	-	-	500
Seguros	1,400	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Matricula vehiculo	600	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Internet	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
Preoperacionales	2,000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Depreciaciones	538	538	538	538	538	538	538	538	538	538	538	538
<b>Gastos de Ventas</b>	<b>3,262</b>	<b>3,262</b>	<b>3,262</b>	<b>3,262</b>	<b>3,262</b>	<b>3,262</b>	<b>3,262</b>	<b>3,262</b>	<b>3,262</b>	<b>3,262</b>	<b>3,262</b>	<b>3,262</b>
Sueldos	654	654	654	654	654	654	654	654	654	654	654	654
Exportación	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500
Publicidad internet	550	550	550	550	550	550	550	550	550	550	550	550
Relaciones públicas	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208
Gastos de marketing directo	450	450	450	450	450	450	450	450	450	450	450	450
Vendedor en chile	900	900	900	900	900	900	900	900	900	900	900	900
<b>Total Gastos</b>	<b>11,369</b>	<b>7,369</b>	<b>7,369</b>	<b>7,369</b>	<b>7,369</b>	<b>7,869</b>	<b>7,369</b>	<b>7,369</b>	<b>7,369</b>	<b>7,369</b>	<b>7,369</b>	<b>7,869</b>
<b>Utilidad Operativa</b>	<b>(8,638)</b>	<b>(6,592)</b>	<b>11,813</b>	<b>11,413</b>	<b>11,013</b>	<b>9,712</b>	<b>10,212</b>	<b>9,812</b>	<b>9,812</b>	<b>9,012</b>	<b>9,012</b>	<b>8,512</b>
(+) depreciación	953	953	953	953	953	953	953	953	953	953	953	953
(-) Incrementos de Cuentas por cobrar	(9,736)	-	(811)	(1,014)	(1,095)	(1,542)	(1,101)	(1,130)	(879)	(1,190)	(974)	(811)
(-) Incrementos de inventarios MP	(1,739)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
(-) Incrementos de inventarios PT	(5,487)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
(+) incrementos cuentas por pagar (local)	3,340	(870)	(157)	22	93	195	140	155	120	176	144	120
(+) incrementos Beneficios Sociales por pagar	1,138	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
(+) incrementos IESS por pagar	1,684	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Caja operativa neta	(18,486)	(6,508)	11,798	11,373	10,964	9,320	10,204	9,790	10,007	8,952	9,136	8,774
Caja Inicial		(18,486)	(24,994)	(13,196)	(1,822)	9,141	18,461	28,665	38,455	48,462	57,414	66,550
Caja Final	(18,486)	(24,994)	(13,196)	(1,822)	9,141	18,461	28,665	38,455	48,462	57,414	66,550	75,324

## Anexo 11. Estado de Situación Financiera proyectado

ESTADO DE SITUACION FINANCIERA PROYECTADO ESCENARIO ESPERADO						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>ACTIVOS</b>						
Caja	24,994	22,436	21,886	33,566	44,996	54,631
Cuentas x cobrar		20,284	22,132	24,155	26,289	28,541
Inventarios MP		1,739	1,960	2,139	2,328	2,528
Inventarios Prod terminado		5,487	6,054	6,365	6,691	7,031
<b>Activos corrientes</b>	<b>24,994</b>	<b>49,945</b>	<b>52,033</b>	<b>66,226</b>	<b>80,305</b>	<b>92,731</b>
Muebles y enseres	1,470	1,470	1,470	1,470	1,470	1,470
Maquinaria de confección	49,800	49,800	49,800	49,800	49,800	49,800
Equipos de oficina	627	627	627	627	627	627
Equipos de computación	3,750	3,750	3,750	3,750	3,750	3,750
Vehículos	25,000	25,000	25,000	25,000	25,000	25,000
Dep. Acumulada		(11,440)	(22,879)	(34,319)	(44,509)	(54,698)
<b>Activos Fijos netos</b>	<b>80,647</b>	<b>69,207</b>	<b>57,767</b>	<b>46,328</b>	<b>36,138</b>	<b>25,948</b>
<b>Activos intangibles</b>	<b>800</b>	<b>640</b>	<b>480</b>	<b>320</b>	<b>160</b>	<b>-</b>
<b>Total activos</b>	<b>106,440</b>	<b>119,792</b>	<b>110,280</b>	<b>112,873</b>	<b>116,603</b>	<b>118,679</b>
<b>PASIVOS Y PATRIMONIO</b>						
Cuentas por pagar local		3,479	3,920	4,278	4,657	5,055
Beneficios Sociales por pagar		1,138	1,176	1,216	1,258	1,296
IESS por pagar		1,684	1,741	1,800	1,861	1,924
Participación laboral por pagar		2,587	2,782	4,996	7,591	10,174
Impuesto a la renta or pagar		3,225	3,468	6,228	9,464	12,684
<b>Pasivos Corrientes</b>	<b>-</b>	<b>12,112</b>	<b>13,086</b>	<b>18,519</b>	<b>24,831</b>	<b>31,133</b>
Préstamos bancarios LP	63,864	53,670	42,324	29,696	15,642	-
<b>Pasivos a Largo Plazo</b>	<b>63,864</b>	<b>53,670</b>	<b>42,324</b>	<b>29,696</b>	<b>15,642</b>	<b>-</b>
Capital social	42,576	42,576	42,576	42,576	42,576	42,576
Utilidad del ejercicio		11,434	12,294	22,083	33,554	44,970
Utilidades retenidas			-	-	-	-
<b>Total patrimonio</b>	<b>42,576</b>	<b>54,011</b>	<b>54,870</b>	<b>64,659</b>	<b>76,130</b>	<b>87,546</b>
<b>Total pasivo y patrimonio</b>	<b>106,440</b>	<b>119,792</b>	<b>110,280</b>	<b>112,873</b>	<b>116,603</b>	<b>118,679</b>

## Anexo 12. Estado de Flujo de efectivo

ESTADO PROFORMA DE FLUJO DE EFECTIVO PROYECTADO ESCENARIO ESPERADO						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>ACTIVIDADES OPERACIONALES</b>						
Utilidad neta		11,434	12,294	22,083	33,554	44,970
(+) depreciación		11,440	11,440	11,440	10,190	10,190
(+) amortizaciones		160	160	160	160	160
(-) Incrementos de cuentas por cobrar		(20,284)	(1,849)	(2,023)	(2,134)	(2,251)
(-) Incrementos de inventarios MP		(1,739)	(220)	(179)	(189)	(199)
(-) Incrementos de inventarios PT		(5,487)	(567)	(311)	(326)	(340)
(+) incrementos cuentas por pagar (local)		3,479	441	358	379	399
(+) incrementos Beneficios Sociales por pagar		1,138	39	40	41	38
(+) incrementos IESS por pagar		1,684	57	59	61	63
(+) incrementos Participación laboral por pagar		2,587	195	2,215	2,595	2,583
(+) incrementos Impuesto a la renta or pagar		3,225	243	2,761	3,236	3,220
Flujo neto de caja operativo		7,636	22,231	36,602	47,567	58,831
<b>ACTIVIDADES DE INVERSION</b>						
Activos fijos	(80,647)		-	-	-	-
Activos diferidos (software)	(800)					
Flujo de caja neto por inversiones	(81,447)	-	-	-	-	-
<b>ACTIVIDADES FINANCIERAS</b>						
Préstamos	63,864					
Aportes accionistas	42,576					
Pago de Préstamos		(10,195)	(11,346)	(12,628)	(14,054)	(15,642)
Dividendos pagados a accionistas			(11,434)	(12,294)	(22,083)	(33,554)
Flujo neto de caja por act. Financieras	106,440	(10,195)	(22,780)	(24,922)	(36,137)	(49,196)
<b>BALANCE DE EFECTIVO</b>						
FLUJO DE CAJA NETO	24,994	(2,558)	(549)	11,680	11,430	9,635
Caja al inicio		24,994	22,436	21,886	33,566	44,996
<b>Caja Final</b>	<b>24,994</b>	<b>22,436</b>	<b>21,886</b>	<b>33,566</b>	<b>44,996</b>	<b>54,631</b>

