



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA IMPLEMENTACION DE UNA EMPRESA
DEDICADA A LA FABRICACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE CAMISAS
VERSÁTILES EN LA CIUDAD DE QUITO



AUTOR

Jonathan Daniel Pontón Medina

AÑO

2017



FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA IMPLEMENTACION DE UNA EMPRESA
DEDICADA A LA FABRICACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE CAMISAS
VERSÁTILES EN LA CIUDAD DE QUITO.

Trabajo de titulación presentado en conformidad con los requisitos establecidos
para optar por el título de Ingeniería Comercial con mención en Administración
de Empresas.

Jonathan Pontón

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”.

Ing. Marcela Pérez Pazmiño.

Mgr. Candidata Doctoral.

C.I.:1707284426

DECLARACIÓN DEL PROFESOR CORRECTOR

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

Federico Orbe

MBA

C.I.: 1707791123

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE

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

Jonathan Daniel Pontón Medina

C.I.: 1726502030

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios por la fortaleza y fe en lo que me pareció imposible terminar. Agradezco a mis padres, pastores, familiares, amigos y tutora, por haberme apoyado en esta etapa de mi vida.

DEDICATORIA

A Dios por la salud que me ha brindado para llegar hasta este punto para lograr mis objetivos; a mis padres por ser ejemplo y apoyo constante en mi vida

RESUMEN

En el presente plan de negocios, se analizara la viabilidad para la creación de una empresa dedicada a la confección y comercialización de camisas versátiles en Quito. El mismo presenta un análisis con respecto al Entorno, identificando distintas oportunidades y amenazas que pueden afectar a la creación de la empresa.

Adicionalmente, el plan de negocios presenta una investigación en cuanto a tendencias de consumo; en base a los resultados obtenidos del mismo se generó un plan de marketing hacia el segmento específico que se identificó, de esta manera, se generaron estrategias para posicionar las camisas versátiles en la mente de los consumidores.

En consecuencia de lo mencionado anteriormente, se detallan parámetros para la creación de tal empresa, con peculiaridad de producir camisas versátiles para este segmento de mercado. El cual a su vez se presenta un plan de operaciones y estructura organizacional en el que se detallan actividades y responsabilidades del recurso humano con el que constará y el cual desarrollará actividades en la empresa.

Finalmente, se desarrolló un plan financiero para identificar la rentabilidad del negocio, dado esto poder concluir si existe viabilidad al momento de ejecutar dicho proyecto.

ABSTRACT

In this business plan, the viability will be analyzed for the creation of a company dedicated to the manufacture and distribution of versatile shirts in Quito. It presents an analysis regarding the Environment identifying different opportunities and threats that can affect the creation of the company.

In addition, the business plan presents research on consumer trends; based on the results obtained from the same was generated a marketing mix towards the specific segment that was identified, in this way, strategies were generated to position the versatile shirts in the minds of consumers.

As a result of the aforementioned, parameters are detailed for the creation of such company, with the peculiarity of producing versatile shirts for this market segment. Which in turn presents a plan of operations and organizational structure in which are detailed activities and responsibilities of the human resource with which it will consist and which will develop activities in the company.

Finally, a financial plan was developed to identify the profitability of the business, given that this could be concluded if there is feasibility at the time of executing said project.

ÍNDICE

1. INTRODUCCION.....	1
1.1 Justificación del trabajo	1
1.1.1 Objetivo general del trabajo.....	2
1.1.2 Objetivos específicos del trabajo	2
2. ANALISIS DE ENTORNOS	3
2.1 Análisis del entorno externo (entorno económico, político, social y tecnológico).....	3
2.1.1 Análisis del entorno político (gubernamental y legal)	3
2.1.2 Análisis del entorno económico	4
2.1.3 Análisis del entorno sociocultural	6
2.1.4 Análisis del entorno tecnológico	7
2.2 Análisis de la Industria (Porter)	7
2.2.1 Amenaza de entrada de los competidores potenciales	7
2.2.2 Amenaza de productos sustitutos.....	8
2.2.3 Poder de negociación de los clientes	8
2.2.4 Competidores existentes	9
2.2.5 Poder de negociación de los proveedores	9
2.3 Matriz de evaluación de factores externos (EFE).....	10
2.4 Conclusiones del análisis externo	10
3. ANÁLISIS DEL CLIENTE	12
3.1 Investigación cualitativa.....	12
3.1.1 Entrevistas a expertos	12
3.1.2 Focus Group.....	14
3.2 Investigación cuantitativa	15
3.2.1 Análisis encuestas.....	15

3. 3 Conclusiones de la investigación cualitativa y cuantitativa.....	16
4. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO	17
4.1. Descripción de la oportunidad de negocio encontrada, sustentada por el análisis interno, externo y del cliente.....	17
5. PLAN DE MARKETING	20
5.1 Estrategia general de marketing.....	20
5.1.1 Mercado Objetivo	20
5.1.2 Propuesta de valor	22
5.2 Mezcla de marketing	24
5.2.1 Producto	24
5.2.2 Precio	25
5.2.3 Plaza	27
5.2.4 Promoción	28
6 PROPUESTA DE FILOSOFIA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	31
6.1 Misión, visión y objetivos de la organización	31
6.1.1 Misión	31
6.1.2 Visión.....	32
6.1.3 Objetivos de la organización.....	32
6.2 Plan de Operaciones	33
6.2.1 Ciclo de operaciones	33
6.2.2 Análisis de tiempos.....	34
6.2.3 Costos	35
6.2.4 Infraestructura y equipo necesario	35
6.3 Estructura organizacional	36
6.3.1 Tipo de estructura organizacional.....	36
6.3.2 Descripción de funciones	37

6.3.3 Estructura legal.....	38
7 EVALUACIÓN FINANCIERA.....	39
7.1 Proyección de ingresos, costos y gastos.....	39
7.1.1 Proyección de ingresos	39
7.1.2 Proyección de Costos.....	40
7.1.3 Proyección de gastos	40
7.2 Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital.....	41
7.2.1 Inversión inicial	41
7.2.2 Capital de trabajo	42
7.2.3 Estructura de capital.....	42
7.3 Proyección de estado de resultados, situación financiera, estado de flujo de efectivo y flujo de caja	42
7.3.1 Estado de resultados.....	42
7.3.2 Estado de situación financiera.....	42
7.3.3 Estado de flujo de efectivo.....	43
7.3.4 Flujo de caja del proyecto.....	43
7.4 Proyección del flujo de caja del inversionista, cálculo de la tasa de descuento y criterios de valoración	44
7.4.1 Proyección del flujo de caja del inversionista	44
7.4.2 Cálculo de la tasa de descuento.....	44
7.4.3 Criterios de valoración.....	45
7.5 Índices financieros.....	45
8. CONCLUSIONES GENERALES	46
REFERENCIAS.....	48
ANEXOS	52

Índice de Tablas

Tabla 1. Contribución porcentual PIB Industria manufacturera	5
Tabla 2. Segmentación de mercado.....	21
Tabla 3. Costo de venta	26
Tabla 4. Proyección de costos del rubro promoción.....	31
Tabla 5. Tiempos plan de operaciones.....	34
Tabla 6. Costos por insumos.....	35
Tabla 7. Maquinaria y equipo	35
Tabla 8. Equipo de oficina y computación	36
Tabla 9. Remuneración	38
Tabla 10. Gastos	38
Tabla 11. Ingresos.....	40
Tabla 12. Costos de producción y venta	40
Tabla 13. Gastos generales	41
Tabla 14. Inversión inicial	41
Tabla 15. Estructura de capital.....	42
Tabla 19. Flujo de caja proyecto	43
Tabla 20. Flujo de caja inversionistas	44
Tabla 21. Evaluación de flujos.....	45

Índice de Figuras

Figura 1. PIB Industria Manufacturera.....	4
Figura 2. Inflación Anual Porcentual.....	5
Figura 3. Logo Kamaleón.....	24
Figura 4. Estructura del canal de distribución.....	28
Figura 5. Organigrama de Kamaleón.....	37

1. INTRODUCCION

1.1 Justificación del trabajo

El presente plan de negocios, sugiere la implementación de una empresa dedicada a la fabricación y comercialización de camisas versátiles en la ciudad de Quito. Por lo tanto, se clasifica acorde al código CIIU C1410.02.02 que se refiere a la fabricación de prendas de vestir de telas tejidas, no tejidas, entre otras para hombres, mujeres, niños y bebés.

El sector textil goza del apoyo gubernamental en el Ecuador, puesto el Comité de Comercio exterior (Comex) impuso salvaguardias las cuales se desgravan progresivamente desde Abril hasta Junio del 2017, debido a estas medidas se incentiva la industria de la producción a nivel nacional. (COMEX, 2016)

En época de crisis las necesidades de los consumidores en vestimenta de moda siguen siendo las mismas pero con un presupuesto ajustado, por esta razón las camisas versátiles permiten disponer de dos o más versiones, en una sola prenda.

Debido a las nuevas tendencias de estilo y moda, el mercado busca implementar productos innovadores tanto en color, textura y diseño. Consecuentemente, al ofrecer un producto versátil, reversible y cambiante se da respuesta a las necesidades y expectativas de los consumidores con una sola prenda que va más allá de ser estilizada y actualizada.

1.1.1 Objetivo general del trabajo

Determinar la factibilidad de un plan de negocios para la creación de una empresa destinada a la producción y comercialización de camisas versátiles en la ciudad de Quito.

1.1.2 Objetivos específicos del trabajo

- Investigar el entorno identificando las amenazas y oportunidades del posible negocio.
- Determinar el grado de aceptación de las camisas versátiles en el mercado de Quito mediante una investigación cualitativa y cuantitativa.
- Identificar la oportunidad de negocio acorde al mercado objetivo.
- Estructurar un plan de marketing con la propuesta de valor y estrategias de inserción al mercado.
- Crear una estructura organizacional y plan de operaciones para el posible negocio.
- Determinar la viabilidad financiera del proyecto en un plazo de 5 años.

2. ANALISIS DE ENTORNOS

2.1 Análisis del entorno externo (entorno económico, político, social y tecnológico)

Acorde a la Superintendencia de Compañías la industria de la confección se clasifica con el código CIIU: **C1410.02.02**, refiriéndose a la fabricación de prendas de vestir de telas tejidas, de telas no tejidas, entre otras, para hombres, mujeres, niños y bebés: abrigos, trajes, conjuntos, chaquetas, camisas, etcétera de diario y de etiqueta.

2.1.1 Análisis del entorno político (gubernamental y legal)

La Resolución No.6 presentada por el Comité de Comercio Exterior resuelve ejecutar la finalización de las decisiones de salvaguardias que se encuentran vigentes desde el 11 de marzo del 2015. En este proceso se difiere el desmantelamiento progresivo de las sobretasas vigentes en los meses de abril, mayo y junio del 2017. De esta manera se precautelo la economía durante los últimos años y se redujo el desequilibrio de la balanza de pagos. (COMEX, 2016)

La medida de salvaguardias fue una oportunidad de crecimiento para el sector industrial porque se incentivó el consumo de la producción nacional ya que el costo de adquisición de los productos importados fue más alto respecto al producto ecuatoriano.

Mediante el acuerdo firmado entre Ecuador y la Unión Europea, el cual entro en vigencia el primero de enero del 2017 se obtienen beneficios gracias al acceso de bienes industriales sin aranceles importados desde Europa, como maquinaria y materias primas textiles. (Enriquez , Carolina; Paspuel, Washington, 2017)

Con el acuerdo firmado, se abre una oportunidad para que el producto nacional no pierda su competitividad, puesto que se puede adquirir materia prima a bajo costo y maquinaria con tecnología de punta, disminuyendo sustancialmente los costos de producción.

Por otra parte, las empresas dedicadas a la confección se deben regir a las normas de cumplimiento con el etiquetado para identificación de los productos, por lo que se deben sujetar a las normas INEN para etiquetado en prendas de vestir (INEN, 2017); de esta manera, se evidencia una amenaza para la industria porque se deben regir a normas obligatorias en el etiquetado de sus productos.

Adicionalmente, en el Ecuador la creación de empresas, esta regularizada por: la Superintendencia de Compañías, SRI, IESS y el Ministerio de Relaciones Laborales. En la actualidad existen 166 empresas constituidas que se dedican a la confección de prendas de vestir en Quito, además existen personas naturales obligadas y no obligadas a llevar contabilidad que se dedican a la misma actividad económica, de esta manera se observa una amenaza, dado a que existe diversa competencia en la industria de la confección. (SUPERCIAS, 2017)

2.1.2 Análisis del entorno económico

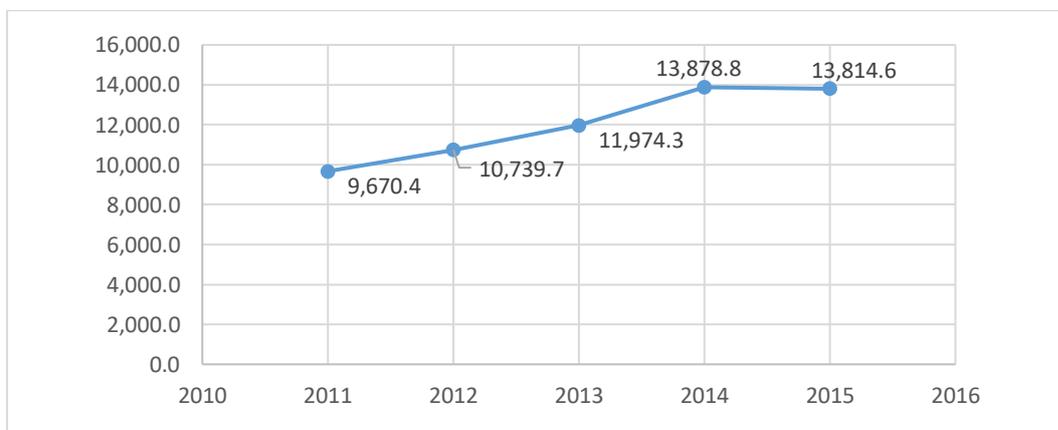


Figura 1. PIB Industria Manufacturera
Tomado de: Banco Central del Ecuador

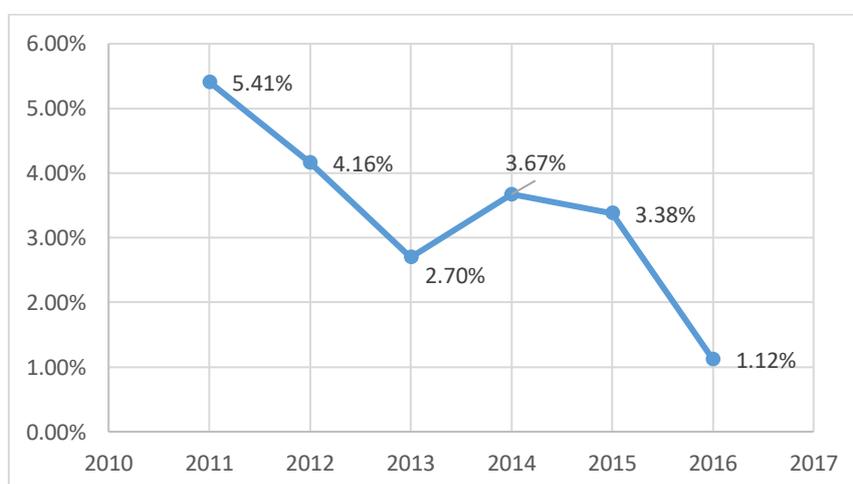
Como lo muestra la Figura 1, se puede visualizar que existe un incremento en el PIB de la Industria de Manufactura desde el año 2011 progresivamente, hasta el 2014 llegando a 13.878,8 millones, mientras que del 2014 al 2015 decreció a 13.814.6 millones. Por esta razón se considera una oportunidad al existir un incremento en el PIB en la industria manufacturera.

Tabla 1. Contribución porcentual PIB Industria manufacturera

AÑO	PIB Total	PIB Manufactura	Contribución
2011	79.276,7	9.670,4	12,20%
2012	87.924,5	10.739,7	12,21%
2013	95.129,7	11.974,3	12,59%
2014	102.292,3	13.878,8	13,57%
2015	100.176,8	13.814,6	13,79%

Tomado de: Banco Central del Ecuador

Según la Tabla 1 se detalla el porcentaje de contribución que tiene la Industria Manufacturera en el PIB durante los últimos 5 años, reflejando un crecimiento en su tendencia siendo en el 2011 del 12.20%, seguido del 2012 con 12.21%, el 2013 con el 13.59%. En el caso de los años 2014 y 2015 las contribuciones son del 13.57% y 13.79% respectivamente, siendo las más elevadas. A causa de esto se evidencia una oportunidad por la contribución del 12.87% al PIB total que ha brindado en los últimos años.

**Figura 2. Inflación Anual Porcentual**

Tomado de: Banco Central del Ecuador

Como se aprecia en el gráfico 2, la inflación ha tenido un decrecimiento constante, empezando por el 2011 con una inflación igual a 5.41 % hasta llegar al 2016 con una inflación igual a 1.12%. En cierto modo se lo puede considerar como una oportunidad para mejorar precios al consumidor e incentivar la inversión, pero a su vez si la inflación es baja tiene efectos negativos porque existe una retracción al consumo lo que posteriormente genera una disminución de la demanda.

Por otra parte se evidencia otra oportunidad debido a que el sector textil genera empleo directo en el país. Este sector llega a ser el segundo sector manufacturero que más mano de obra emplea. Según estadísticas del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC), alrededor de 158 mil personas laboran directamente en empresas textiles y de confección. A esto se suma los miles de empleos indirectos que genera (AITE, 2017).

2.1.3 Análisis del entorno sociocultural

Mediante la Encuesta Nacional de Ingresos y Gastos de los hogares urbanos y rurales (ENIGHUR), cabe destacar que se destina el 7.9% de ingresos mensuales de los hogares a nivel nacional a la compra de prendas de vestir y calzado, de esta manera tal rubro se ubica en la cuarta posición en el cual existe más gasto después de alimentación, transporte, bienes y servicios diversos (INEC, 2012). Por esta razón se evidencia una oportunidad al saber que las familias ecuatorianas gastan dinero en vestimenta.

Por otra parte se encuentra otra oportunidad a causa de las tendencias actuales en vestimenta para hombres. Se puede encontrar camisas estampadas a cuadros, estilos tropicales y micro estampado las cuales se pueden vestir con bermudas; camisas estilo *denim* con tonos oscuros con el objetivo de combinarlos perfectamente con pantalones de gabardina, cabe recalcar que la nueva tendencia para el 2017 es dejar de lado camisas con estampados florales. (MODAELLOS, 2017)

2.1.4 Análisis del entorno tecnológico

Mediante el apoyo de ferias textiles tales como Xpotex 2017, se puede apreciar el desarrollo tecnológico en la industria textil, siendo este un factor clave para el crecimiento y desarrollo de estas empresas. La automatización en los procesos de confección ha permitido mejorar la eficiencia y eficacia en la elaboración de sus productos creando empresas más competitivas, ahorrando tiempo y recurso, para de esta manera garantizar una calidad superior en el mercado.

Por otra parte, la innovación se evidencia en empresas como Audaces una marca de tecnología textil, que brinda tecnología 4D, con la cual se puede crear ropa increíble en un maniquí tridimensional en minutos; por otra parte se puede multiplicar la productividad y reducir costos al usar plotters, tendedoras de tela y cortadoras automáticas; de esta manera, se abre una oportunidad para la industria de la confección al mejorar procesos. (AUDACES, 2017)

2.2 Análisis de la Industria (Porter)

2.2.1 Amenaza de entrada de los competidores potenciales

Se evidencia mediante la inversión inicial, acceso a insumos y barreras gubernamentales.

Al momento de hablar sobre una inversión inicial para crear un taller de confección depende principalmente de la maquinaria que se desea adquirir. Por esta razón es algo positivo para futuros competidores por maquinaria usada a menores precios en plataformas virtuales de compra-venta como MercadoLibre y OLX, pero al mismo tiempo negativo para las empresas actuales en esta industria. Por esta razón la amenaza es **alta**.

Actualmente el acceso a insumos por parte de empresas que buscan ingresar al sector es fácil, esto se debe a 38 empresas a cargo de insumos textiles con una

diversa variedad de productos. (XPOTEX, 2017). Por esta razón la amenaza es **alta**.

Las barreras gubernamentales para realizar actividades con relación a la manufactura no se consideran fuertes. Como primer paso se debe obtener el RUC o RISE, pero a causa de los fáciles requisitos que poseen varias personas pueden obtenerlo fácilmente y empezar a ejecutar actividades económicas relacionadas a esta actividad, en si es beneficiosos para nuevos competidores pero perjudicial para empresas existentes (SRI, 2017). Dado esto la amenaza es **alta**.

2.2.2 Amenaza de productos sustitutos

Se evidencia mediante la disponibilidad de productos sustitutos y costos de cambio por el cliente.

La disponibilidad de productos sustitutos se evidencia al ver como varias marcas compiten agresivamente ampliando su línea de productos brindando diferentes posibilidades a los consumidores al momento de comprar una prenda de vestir, un ejemplo muy claro se puede observar en las tiendas de ropa de Quicentro Norte, la competencia entre cadenas grandes como: DE PRATI, ETAFASHION, CHEVIGNON, BERSHKA, entre otros es alta por la variedad de tiendas que hay. (QUICENTRO, 2017). Dado esto la amenaza es **alta**.

Los costos de cambio del cliente son bajos, esto se debe a la variedad de centros comerciales, tiendas por departamentos y tiendas especializadas que existen en Quito. Por consiguiente la amenaza es **alta**.

2.2.3 Poder de negociación de los clientes

Se evidencia mediante el volumen de compra y productos sustitutos (Abrigos, camisetas, chaquetas, buzos, sacos tejidos).

A causa del crecimiento en ventas de la industria de manufactura dedicada a la fabricación de prendas de vestir (Anexo 3) se puede inferir que el volumen de compra ha aumentado. A medida de este crecimiento las demandas de los mismos son mayores. Por esta razón la amenaza es **alta**.

Los productos sustitutos (chaquetas, camisetas, buzos, sacos tejidos, etc.) debido a su presencia en centros comerciales y tiendas, permiten a los clientes presionar más sobre los precios por la gran variedad que existen y en los distintos lugares de Quito. Por lo tanto la amenaza es **alta**.

2.2.4 Competidores existentes

Se evidencia mediante la concentración y crecimiento de la demanda; a consecuencia de esto la amenaza de esta fuerza de Porter es alta.

La concentración se refiere a la cantidad de empresas existentes en la industria, por esta razón podemos inferir que actualmente existen diversas compañías en la industria, también se debe considerar a los cientos de confeccionistas independientes que tratan de sobresalir unos de otros al generar alternativas de tendencias en moda. Debido a esto la amenaza es **alta**.

Al existir un crecimiento en ventas de la industria de manufactura (Anexo 3) en el año 2014 y 2016 se puede observar porcentajes de 19.61% y 17.59% los cuales son más altos con respecto a otros años (SRI, 2017). Por esta razón podemos resaltar que la demanda ha incrementado en los últimos años y dado esto podemos inferir que ha existido un aumento de competencia relacionada a esta actividad económica. Por consiguiente la amenaza es **alta**.

2.2.5 Poder de negociación de los proveedores

Se evidencia mediante la concentración de proveedores, diferenciación de insumos y los costos de cambio.

Al hablar sobre la concentración de proveedores de materia prima e insumos se puede recalcar que existen 45 proveedores textiles y 38 proveedores textiles nacionales y extranjeros. (XPOTEX, 2017). Al existir diversas ofertas de insumos y materia prima se puede decir que esta amenaza es **baja**.

Los insumos que ofrecen los proveedores son de similar calidad, dado esto no existe diferenciación, puesto que dependen de la cantidad que requieren sus clientes. Debido a esto si existen muchos proveedores la amenaza es **baja**.

Al existir 38 proveedores de insumos textiles los costos de cambio se atribuye como una amenaza **baja** por la diversa cantidad de los mismos.

2.3 Matriz de evaluación de factores externos (EFE)

Ver Anexo 1.

2.4 Conclusiones del análisis externo

Con respecto al análisis de entornos y de la Matriz EFE (Anexo 1), se concluye:

- El gobierno del Ecuador, gracias a las medidas de salvaguardias, acuerdos firmados con el Unión Europea; ha creado una oportunidad de crecimiento en el sector industrial, ya que se incentiva al consumo de la producción local.
- La regularización de distintas normas de etiquetado, y creación de empresas, dictadas por entidades como el SRI, IESS y las normas INEN. Generan una amenaza por ser normas obligatorias para constituir empresas de ese tipo de actividad económica.
- Al existir un incremento progresivo en la contribución de PIB que aporta la industria de Manufactura, se evidencia un sector atractivo para realizar actividades de este tipo.
- La baja inflación durante los últimos años, tiene efectos negativos porque genera una disminución en la demanda pero a su vez efectos positivos al brindar menores precios e incentivar la inversión.

- Al existir un desembolso en compras de vestimenta por parte de las familias ecuatorianas, y según las últimas tendencias actuales en vestimenta para hombres, se evidencia un lugar atractivo en el cual según los diferentes diseños en camisas mantendrán la misma frecuencia de compra en los hogares ecuatorianos.
- Los diferentes tipos de desarrollos tecnológicos que se evidencian durante los últimos años en empresas como Audaces, generan conveniencia al mejorar procesos, ahorrando tiempo y recursos.
- La diversa cantidad de empresas que brindan maquinarias e insumos; al igual que la fácil obtención de documentos para realizar actividades en este sector, genera un fácil ingreso a nuevas personas en la industria de la confección.
- Al existir varios centros comerciales, tiendas departamentales y tiendas especializadas, ocasiona diferentes posibilidades de compra por parte del consumidor final.
- La fácil presión de los precios por parte de los clientes finales se debe a la variedad de productos sustitutos y a su presencia en los distintos lugares de Quito.
- La evidencia de un incremento en ventas y un incremento de la competencia en la industria de manufactura se debe a una mayor número de empresas que han ingresado al sector dado esto se ve una mayor dificultad para sobresalir rápidamente en el sector
- La diferente gama de proveedores que se evidencia en XPOTEX genera una facilidad de cambio de proveedor por existir poca diferenciación en los productos que ofrecen.
- La ponderación de la matriz EFE es de 2.74 (Anexo 1). La principal fortaleza que se evidencia es que la medida de salvaguardia ha generado crecimiento en el sector industrial y como principal amenaza la diversidad de productos sustitutos en varios centros comerciales.

3. ANÁLISIS DEL CLIENTE

En esta parte se abarca el desarrollo del objetivo planteado en cuanto a la investigación de variables cualitativas y cuantitativas.

Se toma en cuenta también los siguientes objetivos:

- Conocer si existe acogida de las camisas versátiles.
- Determinar los mejores métodos para promocionar el producto.
- Conocer maquinaria y procesos para la confección de camisas.
- Determinar mercados potenciales.

3.1 Investigación cualitativa

Como primer punto, se realizaron tres entrevistas a expertos los cuales se llaman: Miguel Granda, Galo Robalino y Azucena Medina (Anexo 2). Los expertos son dueños de empresas que se dedican a la manufactura y venta de sus propias prendas de vestir. Los mismos tienen sus fábricas de confección y locales de venta en la ciudad de Quito. Miguel Granda tiene experiencia en la producción y venta de sus productos en tiendas especializadas, Galo Robalino en la venta de ropa por catálogo y Azucena Medina en la elaboración y venta de camisas.

De la misma manera, se realizó un grupo focal en el cual se obtuvo información cualitativa el cual estuvo conformado por 6 personas.

3.1.1 Entrevistas a expertos

Como primer punto, la experta Azucena Medina comenta que las máquinas para fabricar camisas son: Recta, Overlock, cerradora de codo, fusionadora, ojaladora, botonera, y cortadora circular las cuales poseen precios de: \$ 600, \$ 1.200, \$1500, \$ 800, \$4.000, \$ 2.000 y \$ 180 respectivamente. Del mismo modo hay tecnología de patronaje que permite tener un mayor aprovechamiento de tela y tiempo por su sistema automático de ubicación de piezas. Igualmente se acota el comentario de Miguel Granda, quien expresa que al tener maquinaria

de última tecnología se genera una ventaja competitiva ya que favorece los procesos productivos y se asegura mejor calidad en menores tiempos de producción

Otro punto importante que comento la experta Azucena Medina es el proceso para realizar una camisa el cual consta de los siguientes pasos: primero se selecciona el modelo de camisa que se va a fabricar, se procede al trazo en el sistema de patronaje (si no se posee este tipo de tecnología se lo realiza con moldear física), se continua con tender y cortar la tela y entretela, posteriormente se confecciona la camisa (costura, ojales y botones), para finalmente dar acabados necesarios y el empaque a la misma. Cabe recalcar que una persona puede confeccionar 16 camisas al día. Por otra parte las tallas 38 y 40 son las más solicitadas en el mercado.

Para garantizar la calidad de las camisas es muy importante la entretela que se usa en la confección de la misma por lo que la experta Azucena Medina sugiere usar un refuerzo fusionado; existen otras alternativas como clareta y pelón. Los insumos que se requiere para la elaboración de las camisas son: hilos, botones, etiquetas y fundas y cinta adhesiva para la presentación. Si se quiere brindar un acabado casual y formal se usan cartones y cajas respectivamente.

Otro dato importante que nos brindó la experta Azucena Medina son los proveedores de tela en los cuales tenemos ecuatorianos y colombianos como: Texpac, Cortyvis, Patprimo y Sajador, en los cuales se puede adquirir a un precio promedio de \$ 4.50 el metro de tela. De la misma los proveedores de insumos sugeridos son: Dic, Fabridor, L.H. Comercial, Botoperla, Texprint y Loguitex, en los cuales se encuentra: entretelas, hilos, botones etiquetas, etc.

Otro punto importante que destacan los expertos Galo Robalino y Miguel Granda es que los segmentos ideales en los cuales se puede promocionar este producto deben ser dirigidos a jóvenes entre 15 a 35 años de edad ya que son los que más demandan moda y quieren vestirse según las tendencias de último momento. Adicionalmente la experta Azucena Medina expresa que todo producto novedoso tiene buena acogida siempre y cuando se hagan buenas

combinaciones en colores y al igual que los otros entrevistados refiere que este producto es ideal para un segmento juvenil.

3.1.2 Focus Group

Se realizó un Focus Group (Anexo 2) con una duración de 24 minutos al cual asistieron personas de 18 a 45 años de edad. A la reunión asistieron: Joseth Villa, Daniel Erazo, Fernanda Barragán, Daniel Robalino, Hernán Paredes y Víctor Piedra en el cual se obtuvieron los siguientes resultados.

Los lugares más frecuentados para comprar camisas son Centros Comerciales como Quicentro Norte, Escala, Zara, Quicentro Sur, Recreo, El Jardín, centros comerciales populares. Tomando en cuenta que las preferencias de marca de los asistentes son: Zara, Bershka, Camisería Inglesa y algunos no tienen preferencia de marca.

De la misma manera los presentes expresan que, lo que más les atrae al momento de comprar camisas es: el diseño, camisas a la medida, color y calidad. Al contrario lo que más les disgusta al momento de comprar camisas son los precios elevados, problemas con las tallas, variedad, mala atención al cliente y el desconocimiento de lo que venden los vendedores.

Por otra parte las marcas ya establecidas tienen una percepción positiva ya que aseguran la calidad que les ofrecen tiendas como: Camisería Inglesa, Dormel, PICAL, etc. Pero presentan quejas con relación a los precios.

La propuesta de las camisas versátiles tiene acogida ya que les parece una idea innovadora. Existen respuestas como al momento de transpirar y darle la vuelta va a ser un problema, por otra parte también existen preguntas positivas como: ¿se va abrir una línea para damas?

Por consiguiente los presentes tienen un poco de problemas con el añadido de mangas desprendibles porque expresan que la prenda tendería a descolorarse, por lo que proponen realizar la prenda con tres pares de mangas adicionales para darle diferentes diseños al producto.

Finalmente los asistentes recomiendan no tener un precio excesivo al momento de introducir el producto sin descuidar la calidad y la exclusividad.

3.2 Investigación cuantitativa

Mediante un método de muestreo no probabilístico se realizaron 50 encuestas con preguntas esenciales para obtener información sobre preferencia de consumo y las necesidades del cliente con respecto al giro del negocio.

3.2.1 Análisis encuestas

La encuesta fue completada por cincuenta personas que visten camisas por gusto y por necesidad. Los datos más importantes que se obtuvieron de las mismas se detallan a continuación

Como primer punto, se encontró que el 80% de los encuestados compran sus camisas en centros comerciales (Anexo 4). Del mismo modo, cabe recalcar que el 80% de los mismos compra sus propias camisas, mientras que el restante 4% y 16%, lo hacen esposas/ novias y otras personas (familiares) respectivamente. De esta manera podemos inferir que la mejor manera de introducción del producto es mediante centros comerciales (Anexo 4).

Se debe tomar en cuenta que los que no compran camisas en centro comerciales prefieren hacerlo mediante páginas en internet con un 10%, seguido de tiendas por departamentos con un 14% y finalmente tiendas especializadas con un 14% (Anexo 4).

Otro punto a considerar, es que se evidenció que el 52% de los encuestados prefieren vestir camisas casuales, seguido de un 42% que prefieren camisas sport y finalmente un 36%, que prefiere formales (Anexo 4).

Las personas encuestadas habitan principalmente en el Sur de Quito con un 58%, le sigue el Norte de Quito con un 24%, después el Valle de los Chillos con un 10%, Cumbaya con un 2%, seguido de Quito Centro con un 1% y finalmente personas que viven en las afueras de Quito con 1% (Anexo 4).

Del mismo modo se puede evidenciar que el 44% de los encuestados compran menos 5 camisas al año, seguido del 38% de los cuales compran entre 5 a 10 camisas anuales y finalmente con un 18% de los cuales compran más de 10 camisas al año. Adicionalmente, mediante el cruce de variables en una tabla dinámica se obtiene un dato muy importante. Las personas entre 21 a 30 años compran entre 5 a 10 camisas al año (Anexo 4).

Adicionalmente, al tomar en cuenta las preferencias de marca al momento de comprar camisas, como primer dato principal se obtiene que el 41% de los encuestados no poseen ninguna marca en especial al momento de adquirirlas, como segundo dato relevante con un 8% está la marca de camisas H & O las cuales se obtienen en tiendas por departamentos DE PRATI. Finalmente, existe una gran variedad de marcas las cuales oscilan del 2% al 3%, de las cuales las más conocidas son: Lacoste, ZARA, AEROPOSTALE, PICAL, Camisería Inglesa, entre otras (Anexo 4).

Por otra parte al hablar 96% aceptan la idea de comprar las camisas que se les ofrece, de los cuales cabe hacer énfasis que el 60% prefieren que se confeccione la camisa con una mezcla entre algodón y poliéster mientras que el 40% restante desea que la misma prenda se confeccione solamente con tela de algodón (Anexo 4).

De igual manera se evidenció que los encuestados prefieren como primer medio principal para recibir información sobre este producto a las redes sociales con un 76%, seguido de centros comerciales con un 48%, mientras que el 24% de los mismos prefieren que sea mediante revistas y finalmente, el 6% que sea mediante periódicos (Anexo 4).

3. 3 Conclusiones de la investigación cualitativa y cuantitativa

Al momento de introducir las camisas versátiles y garantizar la satisfacción de los clientes, se deben tomar en cuenta las siguientes características que se mencionan a continuación:

- Para la fabricación de camisas se necesita de máquinas esenciales las cuales son: Recta, Overlock, fusionadora, ojaladora, botonera y una cortadora similar.
- Los procesos principales para la fabricación de camisas son: trazar, tender y cortar telas y entretelas; se procede con procesos de costura, ojales y botones; finalmente se da acabados y empaque a la misma.
- Existen varios proveedores de materia prima e insumos los cuales son de carácter nacional e internacional
- Como mercado potencial se identificó un grupo específico de personas entre 21 y 50 años de edad.
- Los lugares más frecuentados para comprar camisas son centros comerciales.
- Los factores más importantes que se deben considerar al momento de fabricar las camisas son: diseño, tallaje, color y calidad.
- El diseño, la calidad y el precio son los factores que más influyen al momento de la compra.
- Existe un 96% de acogida a la propuesta de estas nuevas camisas versátiles.
- Las principales maneras de promoción y publicidad para la introducción de este producto son: las redes sociales y los centros comerciales.

4. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

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

Actualmente en el Ecuador, mediante las decisiones políticas de salvaguardias que estuvieron vigentes hasta junio del 2017 (COMEX, 2016) ha generado una oportunidad de crecimiento para el sector textil, ya que a causa de estas medidas se incentivó a la producción nacional por costos menores que los productos importados. Adicionalmente, otro factor de carácter político que impulsa a la creación de una empresa de este tipo, es el acuerdo firmado entre Ecuador Y

Europa con el cual se obtienen beneficios como materia prima a bajo costo y maquinaria de última tecnología (Enriquez , Carolina; Paspuel, Washington, 2017)

Del mismo modo, un factor económico que podemos destacar es el incremento y aporte progresivo de la industria de manufactura al PIB total (BCE, Información Estadística Mensual No.1981 - Marzo 2017, 2017). Se puede inferir que existe una ventaja porque se incrementa la producción en este sector y se considera como un motivo que impulsa a la creación de empresas que se dediquen a la confección y en este caso el desarrollo del plan de negocio ligado a la producción de camisas versátiles.

Con respecto al análisis Porter, podemos considerar que la fuerza que más motiva a la creación de una empresa de este carácter, es el poder de negociación de proveedores, que representa una amenaza baja. Primeramente, se debe a que existe una gran variedad de proveedores de materia prima e insumos, además, no existe mayor diferenciación de los insumos que estos ofrecen, puesto que todo depende de la cantidad que estos requieren y finalmente, el costo de cambio se considera una amenaza baja, por existir 45 proveedores textiles (XPOTEX, 2017).

Centrándose en las entrevistas podemos evidenciar que segmentos ideales para productos novedosos en este caso las camisas versátiles deben ser dirigidos a personas entre 15 a 35 años de edad, refieren los expertos Galo Robalino y Miguel Granda. Dicen los expertos las camisas versátiles tendrán acogida siempre y cuando se hagan buenas combinaciones en colores.

Por otra parte, remitiéndose a las encuesta podemos encontrar que muchos prefieren comprar camisas en centros comerciales (80% de los encuestados), siendo los lugares preferidos; Quicentro Norte, Escala, Quicentro Sur, Recreo, El Jardín y centros comerciales populares (información de Focus Group). Adicionalmente haciendo cruce con respuestas en torno a preferencias de marca, la mayoría no tiene preferencia de marca (41% de los encuestados) y en

torno a las marcas conocidas existen varias como H & O, PICAL, Bershka, entre otras.

Otro factor importante a considerar es el mercado potencial al cual se va a llegar, el cual se encuentra ubicado en el Sur de Quito (58% de los encuestados viven al sur de la ciudad), dado esto se puede inferir que la introducción de las camisas debe ser mediante locales comerciales ya establecidos en centros comerciales como el Recreo y Quicentro Sur ya que son los lugares que más se frecuentan para la compra de camisas (resultados más aceptado a nivel cualitativo y cuantitativo), por esta razón la inversión en un local de venta propio no será necesario.

Otro punto esencial que se puede considerar del Focus Group es que los asistentes buscan calidad y exclusividad por las percepciones positivas de marcas ya establecidas como Camisería Inglesa, PICAL, etc. Pero al momento de introducir las camisas se debe tomar en cuenta un precio accesible.

Del mismo modo, los canales de promoción que se deben considerar como mejores alternativas son: las redes sociales, seguido de publicidad en centros comerciales (datos de encuesta 76% y 48% de mayor aceptación respectivamente)

Mencionados estos factores, se promueve la creación de una empresa dedicada a la confección y venta de camisas versátiles en la ciudad de Quito.

Finalmente, al tomar en cuenta la aceptación con respecto a este nuevo tipo de camisas, obtenemos aceptación por parte de las personas que si comprarían este producto. Esto lo afirmamos al referirnos a los resultados encontrados en la encuesta los cuales son:

- “Si compraría este producto” con un 96%
- “No compraría este producto” con un 4%

Dado esto la posibilidad de una compra futura de estas nuevas camisas por nuestro mercado potencial es del 96%.

5. PLAN DE MARKETING

5.1 Estrategia general de marketing

Como estrategia general de marketing se usará la que se orienta a la **DIFERENCIACIÓN**. La estrategia de diferenciación trata de obtener poder en el mercado al ofrecer productos que los clientes perciben como únicos por los atributos que poseen. De igual manera, esta estrategia busca aislar la competencia al introducir un producto diferente, el cual no se comprara con empresas rivales. (Monge, 2014)

La estrategia si aplica al segmento al cual nos enfocamos, dado que las camisas que se ofrecen poseen atributos de versatilidad, es decir camisas con la particularidad de ser reversibles y, además, tienen la facilidad de poder retirar las mangas para obtener una camisa manga corta. De esta manera, se obtiene 4 prendas en una sola.

5.1.1 Mercado Objetivo

Con el fin de encontrar nuestro mercado objetivo se realizó una segmentación de mercado (tomar en cuenta la información de la siguiente tabla) Se destaca que las personas a las que se debe dirigir este producto son aquellas que viven en el Sur de Quito, con edades que van de 20 a 54 años de edad, de género masculino, con un nivel socioeconómico medio alto, con frecuencias de compra inferiores a 10 camisas al año y que sí comprarían este producto. Se obtiene que la cantidad a la cual se debe enfocar el producto es de **42.726** personas.

Cabe recalcar que al momento de tomar en cuenta el nivel de ingreso con la frecuencia de compra se evidencia que la compra de camisas no se limita por el ingreso sino por la necesidad.

Tabla 2. Segmentación de mercado

Variables	
1. Geográficas	Segmento
Pichincha	2.576.287 (INEC)
Cantón Quito (87% INEC)	2.239.191 (Resultado al multiplicar Cantón Quito 87% por 2.576.287)
Sur de Quito (43% Administraciones zonales Quitumbe, Eloy Alfaro y Manuela Sáenz)	968.217 (Resultado al multiplicar Sur de Quito 43% por 2.239.191)
2. Demográficas	
De 20 a 24 años de edad (9.55% INEC)	92.465 (Resultado al multiplicar porcentaje de 20 a 24 años de edad 9.55% por 968.217)
De 25 a 29 años de edad (9.26% INEC)	89.657 (Resultado al multiplicar porcentaje de 25 a 29 años de edad 9.26% por 92.465)
De 30 a 34 años de edad (8.08% INEC)	78.232 (Resultado al multiplicar porcentaje de 30 a 34 años de edad 8.08% por 92.465)
De 35 a 39 años de edad (7% INEC)	67.775 (Resultado al multiplicar porcentaje de 35 a 39 años de edad 7% por 92.465)
De 40 a 44 años de edad (5.98% INEC)	57.899 (Resultado al multiplicar porcentaje de 40 a 44 años de edad 5.98% por 92.465)
De 45 a 49 años de edad (5.54% INEC)	53.639 (Resultado al multiplicar porcentaje de 45 a 49 años de edad 5.54% por 92.465)
De 50 a 54 años de edad (4.44%)	42.989 (Resultado al multiplicar porcentaje de 50 a 54 años de edad 4.44 % por 92.465)
Total de personas por edad	482.656 (Suma de todos los rangos de edad)
Género Masculino (48.74% INEC)	235.247 (Resultado al multiplicar porcentaje de género masculino 48.74% por 482.656)
Nivel Socioeconómico Medio Alto (22.8% INEC)	53.636 (Resultado al multiplicar porcentaje de nivel socioeconómico medio alto 22.8% por 235.247)
Nivel Socioeconómico Medio Bajo (49.3% INEC)	115.977 (Resultado al multiplicar porcentaje de nivel socioeconómico medio bajo 49.3% por 235.247)
Total nivel socioeconómico	169.613 (Resultado al sumar niveles socioeconómicos)
Ingresos entre 500\$ a 1.000\$ (32% Encuesta)	54.276 (Resultado al multiplicar porcentaje de ingresos entre 500\$ a 1.000\$ igual a 32% por 169.613)
3. Conductuales y Pictográficas	

Frecuencia de Compra menos de 5 camisas al año (44% Encuesta)	23.881 (Resultado al multiplicar porcentaje de frecuencia de compra menos de 5 camisas al año 44% por 54.276)
Frecuencia de Compra entre 5 a 10 camisas al año (38% Encuesta)	20.625 (Resultado al multiplicar porcentaje de frecuencia de compra entre 5 a 10 camisas al año 38% por 54.276)
Total frecuencia de compra	44.506 (Resultado al sumar frecuencia de compra)
Personas que comprarían camisas versátiles (96% Encuesta)	42.726 (Resultado al multiplicar porcentaje de personas que comprarían camisas versátiles 96% por 44.726)

5.1.2 Propuesta de valor

Cabe destacar que “el posicionamiento completo de una marca es también conocida como la mezcla de beneficios sobre la cual se compone y diferencia” (Kotler & Armstrong, 2013). Para formular la propuesta de valor hacia un segmento específico de clientes se deben considerar los siguientes factores:

- **Precio:** El precio que se debe entregar al cliente debe estar ligado a la percepción de valor superior que se entrega al mismo, en este caso se debe establecer el precio con base a los atributos de esta camisa como versatilidad y comodidad que esta nueva prenda ofrece.
- **Novedad:** Se atribuye a la satisfacción de necesidades en los cuales los clientes no están conscientes, en este caso las camisas estilizadas ejercen un atractivo único sobre este segmento de mercado, porque se usa material en base a últimas tendencias para su fabricación y la funcionalidad que ofrece.
- **Calidad:** Se debe entregar un nivel de calidad superior, se usara una entretela de material fusionado reforzado para garantizar la calidad.
- **Conveniencia:** Se facilita la vida del cliente. Dado esto, el producto como tal es capaz de lograrlo por la versatilidad que posee, es decir la facilidad de adquirir 4 camisas en una sola prenda.

- **Marca-Status:** Se busca dar sentido de pertenencia a los clientes para que se sientan identificados. Por esta razón, este producto se dirige a personas que les gusta experimentar nuevas tendencias de moda.
- **Desempeño:** Se debe garantizar un desempeño superior a otros productos similares, en estas camisas se evidencia al momento de extraer sus mangas con facilidad por los cierres que posee.
- **Reducción de riesgo:** El cliente busca seguridad en la adquisición de sus productos. Para minimizar el riesgo se usará un mecanismo de control de calidad e instrucciones de cuidado de la prenda para evitar futuros inconvenientes con respecto al uso de este producto.
- **Reducción de costes:** Se busca ayudar a los clientes a minimizar sus costos, esto se evidencia mediante la cantidad de prendas que se pueden adquirir a un precio similar en el cual solamente se adquiere una prenda.
- **Diseño:** Se debe enfatizar el diseño como elemento diferenciador de la camisa, por eso se debe presentar nuevos diseños según las últimas tendencias como cuadros, estampados tropicales y micro estampados.
- **Accesibilidad:** Se busca generar valor mediante el acceso que tienen los clientes hacia este producto, esto se podrá evidenciar mediante la facilidad que el cliente podrá encontrar estas camisas en centros comerciales del sur de Quito.

Los factores mencionados anteriormente son muy importantes para crear valor a los clientes.

Finalmente, se puede elegir como estrategia de posicionamiento en general a **“Mas por lo Mismo”**, dado que las personas pueden comprar camisas a precios similares en tiendas de centros comerciales, pero al momento de tomar en cuenta a las camisas versátiles, se evidencia que posee mayores beneficios por los atributos que posee en cuanto a reversibilidad, mangas desprendibles, diseño, calidad, accesibilidad y la conveniencia que la misma posee.

5.2 Mezcla de marketing

En este apartado se abarca la mezcla de marketing con base a la estrategia general de marketing y la investigación de mercado.

5.2.1 Producto

Para realizar un análisis en torno al producto haremos énfasis en los 3 niveles de producto los cuales son: producto aumentado, producto real y valor esencial para el cliente. (Kotler & Armstrong, 2013)

En torno al nivel de **producto aumentado** el principal componente esencial es:

Soporte para el producto

Medir el grado de satisfacción del producto en el cliente. Para medir la experiencia de los clientes al usar estas camisas se les enviara mediante correo un formulario virtual a los mismos en el cual pueden acceder y establecer sus dudas, comentarios, quejas y sugerencias con relación a la camisa.

En torno al nivel de **producto real** los principales componentes son:

Marca

El nombre de la marca de la camisa será “Kamaleón”. Se nombró de esta manera porque los camaleones son capaces de cambiar de color para adaptarse al entorno en el que se encuentran, dado esto se relacionan las características de este animal con las cualidades de esta camisa por las propiedades que este producto posee.



Figura 3. Logo Kamaleón

Nivel de calidad

El nivel de calidad de estas camisas se ven reflejado en los materiales que se usan en su confección, en este caso principalmente la entretela de material fusionado reforzado y la composición de la tela.

Características

Las características más destacadas que poseen estas camisas versátiles son: reversibilidad de la prenda y mangas desprendibles. Gracias a estas cualidades se pueden obtener 4 prendas en una sola.

Empaque y etiquetado

El empaque de dicho producto se lo realizará en fundas polifan sellables, lo que garantiza que la prenda no se ensucie ni arrugue al momento de la distribución.

Por otra parte el etiquetado se lo hará mediante etiquetas tejidas de 3cm x 6cm con el logo de la Figura 3.

En torno al **valor esencial**, cabe destacar que este producto brinda nuevas formas de vestir con tan solo una prenda; de esta manera, se puede evidenciar la exclusividad que se brinda a los clientes.

5.2.2 Precio

“La cantidad de dinero que se cobra por un producto o servicio, o la suma de valores que los consumidores entregan a cambio de los beneficios de poseer o utilizar dicho producto o servicio” (Kotler & Armstrong, 2013).

Estrategia de precio

La estrategia general de precio utilizada por la empresa se basa en la fijación de precios por costos, la misma que consiste en “fijar los precios mediante un margen, lo que supone aplicar un incremento a los costos totales del producto y obtener así el precio de venta” (Kotler & Armstrong, 2013). En base a esta

estrategia la empresa fija el precio de su producto considerando obtener un margen de ganancia sobre el costo de la venta el que incluye el costo de la materia prima, empaque, gastos sueldos, salarios y costos de producción.

Costo de venta

El costo de venta del producto se establece como se mencionó anteriormente y se muestran en la siguiente tabla:

Tabla 3. Costo de venta

	Insumo	Costo unitario	Cantidad utilizada	Costo total por camisa
MATERIALES DIRECTOS	Botones (unidades)	0,05	26	1,3
	Tela (metros)	4,5	1,5	6,75
	Cierres invisible 40cm (unidades)	0,22	2	0,44
	Hilo (metros)	0,12	1	0,12
	Fusionable (centímetros)	0,04	14	0,56
MATERIALES EMPAQUE	Etiqueta de instrucciones (unidades)	0,01	1	0,01
	Etiqueta cartón soporte (unidades)	0,07	1	0,07
	Etiqueta tejida cuello (unidades)	0,05	1	0,05
	Funda polifan empaque (unidades)	0,03	1	0,03

Costo de materia prima:	9,33
Gastos generales:	2,70
Gastos sueldos y salarios:	2,25
COSTO DE VENTA	14,23

El costo de venta de una camisa “Kamaleón” se establece en \$14,23 a este valor se le considera un margen de ganancia del 16% que corresponde a \$2,23 para la empresa, dando un precio de venta para el canal distribuidor por camisa de \$16,50.

Se negociará con el canal de distribución un margen de utilidad del 30% al 35% por lo que el precio de venta al cliente se maneja en \$22,30 por una camisa de marca Kamaleón.

Estrategia de ajuste

En relación con la estrategia de ajuste de precios es la fijación de descuentos e incentivos, dado que esta estrategia consiste en “reducir los precios para recompensar al consumidor por determinadas acciones o respuestas (Kotler, Philip; Armstrong, Gary, 2013)

Con la aplicación de la estrategia de fijación de descuentos se busca apoyar al canal de distribución para generar una mayor demanda en temporadas que la misma disminuya. En este sentido se ofrecerá un descuento al distribuidor para que este a su vez se transmita al consumidor final en fechas especiales y temporada baja.

5.2.3 Plaza

Tipo de canal de distribución

El tipo de canal de distribución que se va aplicar es de carácter **indirecto**. Esto se debe a que la mayoría de los consumidores finales prefieren comprar sus camisas en centros comerciales (80% de los encuestados). Entonces se tendrá intermediarios minoristas con locales en el centro comercial El Recreo, los cuales serán los encargados de que el producto llegue al cliente final.

Estrategia de distribución

En consecuencia al momento de tomar en cuenta la estrategia de distribución, se puede destacar que pocos intermediarios están dispuestos a tener el inventario de productos en sus locales, de esta manera, se puede decir que la estrategia de distribución que se usa es de carácter **selectivo**.

Adicionalmente, se debe invertir en la compra de un *stand* de camisas, el cual se entregara a los distribuidores, para generar exclusividad en la exhibición de este producto.

Estructura del canal de distribución.

Como se evidencia en la siguiente imagen (Figura 4), podemos observar que existe un solo intermediario en la estructura de distribución, en este caso los intermediarios solicitarán camisas a Kamaleón (productor de las camisas versátiles), para la posterior venta de las mismas a consumidores finales.



Figura 4. Estructura del canal de distribución

Puntos de venta

Se contará con 2 intermediarios para la venta de camisas versátiles, los cuales son las mejores alternativas para la introducción de este producto, ambos poseen locales en el centro comercial El Recreo, el primero posee dos locales “GAB for men” y “NEPAL”, y el segundo, posee solamente un local llamado “*American Jeans*”. Ambos intermediarios venden ropa juvenil y en su cartera de productos ofrecen camisas.

5.2.4 Promoción

Estrategia promocional

La estrategia promocional para el presente proyecto es la estrategia de comunicación PUSH o de empuje, esta estrategia consiste en que “el fabricante promociona el producto para atraer a los mayoristas, los mayoristas para atraer

a los minoristas y finalmente, los minoristas para atraer a los consumidores” (Kotler, Philip; Armstrong, Gary, 2013), se considera esta estrategia en vista de que se utilizará un canal de distribución indirecta por lo que se establecerán todas las actividades de promoción con el fin de empujar el producto hacia al distribuidor y apoyar la venta al consumidor final, para que se logre esta estrategia la empresa se apoyará en las siguientes actividades:

Publicidad

La publicidad se refiere a “toda comunicación no personal y pagada para la presentación y promoción de ideas, bienes o servicios por cuenta de una empresa identificada” (Kotler & Armstrong, 2013).

El objetivo de la publicidad que la empresa genere tendrá como fin llegar al mercado objetivo a través de campañas publicitarias para dar a conocer el producto, características y beneficios, así como que el mercado reconozca la marca. Las actividades y los medios que se utilizarán son los siguientes:

Publicidad digital

Página web: Se creará una página web que permita a la empresa mantener un medio de interacción con el mercado objetivo y que brinde la opción al interesado de obtener información del producto, precios, canales de distribución, el diseño de la página web tiene un costo de \$390,00 incluido IVA, el pago por este servicio será cancelado al inicio del proyecto por una sola vez, considerando que el mantenimiento y actualización de la web tendrá un costo anual a partir del segundo año de igual manera se debe contratar a partir del segundo año el uso del dominio y el hosting para el uso de la web, estos valores ascienden a \$400,00 anuales.

Redes sociales: La publicidad en redes sociales se hará a través de Facebook esta herramienta es muy utilizada actualmente por una gran cantidad de usuarios, se crearán campañas publicitarias enviando a los usuarios de esta red

promociones por lanzamiento para dar a conocer el producto y crear recordación de marca de manera continua. La publicidad en redes sociales tendrá un costo de \$60 mensuales.

Promoción de ventas

La promoción de ventas consiste en incentivos a corto plazo que fomentan la compra o venta de un producto o servicio (Kotler & Armstrong, 2013). En este sentido se aplicará como promoción de venta entregar un descuento al canal de distribución por volumen de compra, se estima otorgar un 10% y 15% dependiendo del número de camisas que adquiera a la empresa.

Relaciones públicas

Ferias: La empresa buscará ser partícipes de ferias en donde los emprendedores expongan sus productos en este caso las camisas, por lo que se enfocará en las principales ferias nacionales para ello se contratará un stand donde exhibir las camisas, con el objetivo de ofrecer el producto, realizar contactos y negocios y evaluar el nivel de interés y reacción de los compradores de igual obtener presencia como empresa ante la competencia. Se entregarán flyers a los asistentes a las ferias, se realizará el sorteo de cinco camisas para captar la atención del público asistente. El costo por la participación de la empresa en las ferias será de \$ 600 anuales.

Marketing directo

Se entregarán flyers con publicidad de las camisas a los asistentes a las ferias, y en lugares de mayor afluencia como las afueras de centros comerciales, negocios aledaños a los canales de distribución, el costo de impresión de los flyers es de \$120 anuales por 1000 unidades a todo color.

E-mailing: Se enviará promociones y descuentos en fechas especiales a través de correos electrónicos masivos, se contratará los servicios de la empresa Bee

Haunting para el envío de las promociones a sus bases de datos. Los envíos se realizarán durante los primeros seis meses para crear recordación de marca e impulsar el funcionamiento del proyecto. El costo de este servicio es de \$450,00 por el envío durante los seis meses.

Tabla 4. Proyección de costos del rubro promoción

Descripción	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Página web	390,00				
Mantenimiento página web		400,00	410,88	422,06	433,54
Redes Sociales	100,00	102,72	105,51	108,38	111,33
Ferías nacionales	700,00	719,04	738,60	758,69	779,32
Flyers	214,00	219,82	225,80	231,94	238,25
E mailing	410,00	421,15	432,61	444,37	456,46
Total:	1814,00	1862,73	1913,40	1965,44	2018,90

6 PROPUESTA DE FILOSOFIA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

6.1 Misión, visión y objetivos de la organización

6.1.1 Misión

La misión es “la expresión perdurable del propósito que distingue a una organización de otras empresas similares; es la declaración del de la “razón de ser” de una organización” (David, 2013). Cabe destacar que al momento de declarar la misión debe estar compuesta por los siguientes componentes esenciales: clientes, productos, mercados, tecnología, crecimiento y rentabilidad, filosofía, auto concepto, preocupación por la imagen pública y por los empleados (David, 2013)

La misión de Kamaleón es:

“Kamaleón es una empresa que busca brindar camisas versátiles a personas que se visten según las últimas tendencias de moda en el Sur de Quito. Kamaleón pretende generar exclusividad a sus clientes a través de su producto en el año 2017 trabajando en conjunto con el personal capacitado que posee para la fabricación de sus camisas.”

6.1.2 Visión

La visión expresa que queremos llegar a ser en el largo plazo, dado esto la visión de Kamaleón es:

“Kamaleón busca ser una empresa líder en la confección de camisas versátiles en el Sur de Quito generando exclusividad a sus clientes hasta el 2022”

6.1.3 Objetivos de la organización

Los objetivos son esenciales para el éxito de una organización porque señalan la dirección, ayudan en la evaluación, revelan prioridades y establecen una base para las actividades. (David, 2013). Cabe recalcar que existen objetivos a mediano plazo los cuales son de 1 a 3 años; de igual manera existen objetivos a largo plazo los cuales se establecen en periodos entre 3 a 5 años. Para definir los objetivos se usa la metodología SMART es decir los objetivos deben ser específicos, realizables, alcanzables, relevantes y enmarcados en un periodo de tiempo.

Objetivos a mediano plazo

- Incrementar el volumen de ventas en un 2.85% anualmente mediante publicidad en redes sociales y apoyo en ferias textiles.
- Captar la atención de clientes mediante la empresa Bee Haunting al enviar correos masivos a los mismos durante 6 meses.
- Incrementar más puntos de distribución en el año 2019 mediante el apoyo de un agente de ventas.
- Adquirir una camioneta la cual servirá para distribución de las camisas en el año 2017.

Objetivos a largo plazo

- Usar la capacidad instalada al 90% hasta el año 2022 mediante una mayor rapidez de confección del personal de producción.
- Abarcar el 80% del mercado objetivo hasta el año 2022 mediante esfuerzos de promoción y publicidad en redes sociales.

- Realizar un estudio financiero para los próximos 5 años.

6.2 Plan de Operaciones

6.2.1 Ciclo de operaciones

A continuación se detalla el proceso para la confección de camisas versátiles (Anexo 5), los mismos que son efectuados de la siguiente manera.

1. Se realiza el trazo para determinar el consumo por camisa, también se determina el largo de mesa el cual brinda noción de cuantos metros de tela mínimo se necesita para la confección.
2. Se genera la orden de producción con detalles de cantidad de telas a tender, cantidad de camisas que se van a obtener y se deben confeccionar.
3. Se procede con tender la tela, es importante en este punto observar si no existe fallas de tela, si no es el caso se procede con el corte de tela para posteriormente agrupar las piezas por tallas.
4. Después se continua con fusionar los cuellos para finalmente agrupa las tallas por paquetes y su correspondiente envió a la bodega de insumos.
5. En la bodega de insumos se prepara el material directo para confeccionar las camisas así como: botones, etiquetas, hilos y cierres. Una vez preparados y adjuntados los insumos con el paquete se envía al departamento de confección.
6. El departamento de confección se encarga de recibir el paquete y empezar el proceso de costura el cual se detalla con los siguientes pasos:
 - a. Coser cuellos.
 - b. Unir espaldas con hombreras delanteros.
 - c. Coser cierre en las mangas.
 - d. Coser mangas y cerrar los costados.
 - e. Coser los puños y unir a las mangas.
 - f. Unir el cuello en la parte superior de la camisa.
 - g. Realizar bajos en las camisas.

h. Realizar ojales y botones.

Una vez concluidos todos estos subprocesos se envían las camisas al departamento de acabados.

7. En el departamento de acabados, se verifica que las camisas tengan la suficiente calidad, caso contrario se corrige los errores de costura. Después se procede con el corte de hilos, abotonar, planchar, doblar, etiquetar y enfundar camisas para su posterior entrega a la bodega de producto terminado.
8. La bodega de producto terminado recibe las camisas y finalmente percha las camisas por tallas.

6.2.2 Análisis de tiempos

Los tiempos para el plan de operaciones al momento de confeccionar 26 camisas con 2 operadores preparados para la confección se detallan a continuación.

Tabla 5. Tiempos plan de operaciones

Departamento	Actividad	Tiempo requerido
Corte	Trazo y consumo	30 minutos
Corte	Crear orden de producción	10 minutos
Corte	Tender tela	30 minutos
Corte	Cortar tela	45 minutos
Corte	Agrupar piezas por tallas	10 minutos
Corte	Fusionar cuellos	15 minutos
Corte	Agrupar por paquetes	5 minutos
Insumos	Preparar insumos	10 minutos
Confección	Confeccionar prendas	4.42 horas
Acabados	Control de calidad	10 minutos
Acabados	Acabados y etiquetado	45 minutos
Producto final	Recepción y perchado	5 minutos

El tiempo total que necesitan las 2 personas para realizar todo este proceso es de 8 horas.

6.2.3 Costos

Los costos de los insumos para confeccionar camisas se detallan a continuación.

Tabla 6. Costos por insumos

Insumo	Costo unitario	Cantidad utilizada	Costo total por camisa
Botones (unidades)	\$ 0.05	26	\$ 1.30
Etiqueta de instrucciones (unidades)	\$ 0.01	1	\$ 0.01
Etiqueta cartón soporte (unidades)	\$ 0.07	1	\$ 0.07
Etiqueta tejida cuello (unidades)	\$ 0.05	1	\$ 0.05
Hilo (metros)	\$ 0.12	1	\$ 0.12
Fusionable (centímetros)	\$ 0.04	14	\$ 0.56
Funda polifan empaque (unidades)	\$ 0.03	1	\$ 0.03
Tela (metros)	\$ 4.50	1.5	\$ 6.75
Cierres invisible 40cm (unidades)	\$ 0.22	2	\$ 0.44
		TOTAL	\$ 9.33

6.2.4 Infraestructura y equipo necesario

Se debe tomar en cuenta que como herramientas esenciales para la fabricación de camisas se debe poseer la siguiente maquinaria la cual se detalla a continuación.

Tabla 7. Maquinaria y equipo

Equipo u herramienta	Cantidad	Costo	Costo total
Mesa de corte	2	\$ 400,00	\$ 800
Maquina recta	2	\$ 600,00	\$ 1.200
Cerradora de codo	1	\$ 1.500,00	\$ 1.500
Fusionadora	1	\$ 800,00	\$ 800
Ojaladora	1	\$ 4.000,00	\$ 4.000
Botonera	1	\$ 2.000,00	\$ 2.000
Cortadora circular	1	\$ 180,00	\$ 180
Percha	6	\$ 100,00	\$ 600
Etiquetadora	2	\$ 145,00	\$ 290

Plancha vapor vertical	2	\$ 150,00	\$ 300
		TOTAL	\$ 11.670

Adicionalmente, los equipos de oficina y computación necesarios se especifican en la siguiente tabla.

Tabla 8. Equipo de oficina y computación

Equipo u herramienta	Cantidad	Costo	Costo total
Archivadores	2	\$ 45	\$ 90
Escritorios	2	\$ 175	\$ 350
Sillas	12	\$ 90	\$ 1.080
Mesas de reuniones	1	\$ 350	\$ 350
Computadores	3	\$ 900	\$ 2.700
Impresoras	3	\$ 450	\$ 1.350
Telefonía	3	\$ 85	\$ 255
		TOTAL	\$ 6.175

De la misma manera, se realizara la inversión en un vehículo para el despacho de camisas por 17.000 dólares; por otra parte, se incurrirá en el arriendo de un galpón en el Sur de Quito sector el Recreo en el cual se instalaran las máquinas y se realizaran las operaciones de confección. El arriendo mensual del mismo será de 350 dólares mensuales. Adicionalmente se incurrirá en costos para la adecuación del galpón por 4.500 dolares.

6.3 Estructura organizacional

6.3.1 Tipo de estructura organizacional

La estructura organizacional que se aplica en el presente plan de negocio es la que se denomina como **estructura funcional**. Del mismo modo una estructura funcional “agrupa las tareas y actividades por función de negocios, como producción y operaciones, contabilidad, y sistemas de información gerencial”. (David, 2013)

A causa de la estructura organizacional que se va aplicar, se obtiene el siguiente organigrama.

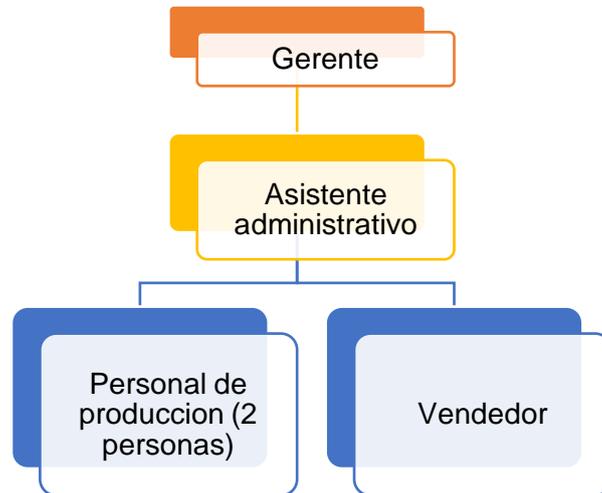


Figura 5. Organigrama de Kamaleón

6.3.2 Descripción de funciones

Gerente: Las principales funciones del gerente es planificar, comunicar, delegar, establecer normas, resolver problemas y planificar los objetivos en la organización. Por otra parte, está a cargo de coordinar las actividades que se realizaran en la empresa con el asistente administrativo, de esta manera se coordina actividades en el área de producción y las ventas que están a cargo del vendedor.

Asistente Administrativo: Es el encargado de supervisar las actividades en la organización. Sus principales tareas son: mantener la disciplina del personal de producción, coordinar pedidos con el vendedor, asignar actividades y apoyar al proceso de producción de camisas.

Personal de producción: el personal de producción está encargado de los procesos de confección de camisas, por esta razón son los encargados de plotear, tender tela, cortar tela, confeccionar prendas, brindar acabados a la prenda y perchar el producto terminado.

Vendedor: La principal función del vendedor es establecer nexos entre posibles clientes que busquen este producto y la empresa. De la misma manera debe comunicar la información que la empresa prepara para ellos, asesorar clientes y retroalimentar a la empresa.

A continuación en la siguiente tabla se brinda información acerca de los sueldos y salarios de los trabajadores de la empresa:

Tabla 9. Remuneración

Cargo	Número de personas	Remuneración
Gerente	1	\$ 800
Asistente administrativo	1	\$ 400
Personal de producción	2	\$ 800
Vendedor	1	\$ 500

Los gastos en los que se van a incurrir están reflejados en la siguiente tabla.

Tabla 10. Gastos

Concepto	Monto
Servicio eléctrico	\$100 mensual
Agua y Alcantarillado	\$ 35 mensual
Arriendo	\$ 350 mensual
Teléfono e internet	\$ 65 mensual
Insumos de oficina y limpieza	\$ 45 mensual

6.3.3 Estructura legal

En el aspecto legal, la empresa “Kamaleón” se denomina una **Compañía de Responsabilidad Limitada** por lo que va a poseer además del único dueño y un socio. A continuación se detalla el proceso para la constitución de la compañía a través del portal web de la Superintendencia de Compañías:

- a. Registrarse como usuario
- b. Llenar el formulario de solicitud

- c. Realizar el pago correspondiente en el Banco del Pacifico
- d. Notario valida información y da una fecha para firmar las escrituras y nombramientos y envía información al registro mercantil.
- e. El registro mercantil validará la información y remite la misma a la Superintendencia de Compañías
- f. Se genera un número de expediente y envía información al SRI el cual da el número de RUC y se finaliza el trámite.

El tiempo en el que se tramita esto es de un mes y el costo por el trámite de constitución de la compañía es de 1.600 dólares, cabe destacar que en el rubro mencionado anteriormente se incluye el costo por el registro de la marca “Kamaleón”.

7 EVALUACIÓN FINANCIERA

7.1 Proyección de ingresos, costos y gastos

7.1.1 Proyección de ingresos

Los ingresos del proyecto en estudio provienen de la producción y venta de camisas, la proyección se maneja en dos instancias:

- La cantidad de productos presupuestados a comercializar por año: donde se considera un crecimiento en relación con su capacidad instalada, es así que en el año uno se programa trabajar al 80% de la capacidad instalada, esto va a tener un crecimiento gradual de 2 puntos porcentuales cada año, lo que no se refleja desde enero, sino que se lo programa paulatinamente a los cinco y ocho meses, de forma respectiva, creciendo un punto porcentual en cada caso, lo que es manejable y acorde a lo que permite el mercado (2,85% según datos del Banco Central del Ecuador) y las necesidades propias de la organización.

- El precio de venta: mismo que se incrementa considerando una inflación del 2.72%, dato que considera el promedio de la inflación de los últimos cinco años y es tomada del Banco Central.

Tabla 11. Ingresos

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos	91.790	96.952	101.985	107.674	113.091

7.1.2 Proyección de Costos

Al ser una empresa dedicada a la industria, la misma cuenta con costos de producción y ventas, cuya proyección, al igual que los ingresos, considera dos aspectos:

- Cantidad de productos: mismo que coincide con la cantidad de productos presupuestados vender, y su proyección sigue la misma lógica.
- Costo unitario de producción: la proyección de los costos unitarios se la realiza considerando la estimación de materia prima directa e indirecta, mano de obra y costos indirectos de fabricación en los que se incurre para elaborar una camisa, valor que se incrementará de forma anual considerando la inflación promedio de los últimos cinco años tomadas del Banco Central, misma que es de 2.72%

Tabla 12. Costos de producción y venta

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costo de producción y venta	39.662	43.160	44.212	45.377	44.056

7.1.3 Proyección de gastos

La empresa considera gastos de personas, gastos generales, gasto depreciación y amortización.

En lo que respecta al gasto de personal, este incluye personal de área administrativa y comercial, la proyección de estos gastos considera el pago de fondos de reserva a partir del segundo periodo, esto de acuerdo con la ley, y un crecimiento en estos rubros en base a la inflación promedio del 2.72%.

La proyección de gastos generales incluye gastos de administración y comercialización y la proyección se la realiza tomando como base la inflación.

Finalmente, la proyección de depreciaciones y amortizaciones considera lo que estipula la ley de régimen tributario interno, vigente para el Ecuador.

Tabla 13. Gastos generales

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gastos sueldos	25.680	26.507	26.355	27.910	28.640
Gastos generales	14.838	12.693	13.039	13.394	13.759
Gastos de depreciación	6.082	6.082	6.082	4.899	4.899
Gastos de amortización	320	320	320	320	320

7.2 Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital

7.2.1 Inversión inicial

Dentro de la inversión inicial, el proyecto considera todos los rubros correspondientes a activos no corrientes.

Tabla 14. Inversión inicial

PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO	40.805,00
Vehículos	17.000,00
Maquinaria	11.670,00
Mobiliario	3.780,00
Equipos de Computación	3.855,00
Instalaciones	4.500,00
	1600.00
ACTIVOS DIFERIDOS E INTANGIBLES	
Solicitud de registro de marca camisas	750,00
Gastos de constitución de la empresa	850,00
TOTAL, ACTIVO NO CORRIENTE	42.405,00

7.2.2 Capital de trabajo

El capital de trabajo requerido es de \$4.982,21, lo que permite a la empresa cubrir sus operaciones (costos y gastos) durante los dos primeros meses de funcionamiento, después de ello la empresa cubrirá sus operaciones con los ingresos que se generen por la comercialización de camisas.

7.2.3 Estructura de capital

El proyecto va a ser financiado de acuerdo con la siguiente estructura:

Tabla 15. Estructura de capital

Capital Propio	65,00%	30.801,69
Financiamiento bancario	35,00%	16.585,52

El préstamo va a ser otorgado por un banco del capital considerando una tasa de interés del 12% anual, con pago de cuotas mensuales durante cinco años.

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

7.3.1 Estado de resultados

El estado de resultados (Anexo 6) presenta los ingresos y egresos proyectados, a partir de lo cual se determina utilidades, participación a trabajadores, impuesto a la renta y se obtiene la utilidad neta de cada uno de los años que considera el horizonte de tiempo del proyecto.

7.3.2 Estado de situación financiera

En este estado se presenta de forma detallada los activos, pasivo y el patrimonio de la empresa y sus diferentes variaciones a lo largo del horizonte de tiempo (Anexo 7).

Es importante señalar que la empresa mantendrá una política de cuentas por cobrar al contado del 60% de las ventas y el 40% restante será cobrado a 30 días, de igual manera la política de pago que se acordará con los proveedores será un 60% al contado y la diferencia a 30 días.

En cuanto a los inventarios la política que se mantendrá es de un 5% en ventas de próximo mes en lo que respecta a productos terminados, y en inventario de materia prima un 20% de la producción del mes subsiguiente.

La empresa mantendrá una política de no repartición del 100% de las utilidades, esto le permitirá crecer y reinvertir en la misma empresa, lo cual es recomendable para alcanzar los objetivos propuestos.

7.3.3 Estado de flujo de efectivo

En este estado se presentan los flujos de entrada y salida de efectivo de forma anual (Anexo 8):

7.3.4 Flujo de caja del proyecto

El flujo de fondos considera las entradas y salidas de caja del proyecto, sin considerar la fuente, origen y uso de fondos, es decir, no considera financiamiento y la amortización de la deuda.

Tabla 16. Flujo de caja proyecto

AÑO	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO	(47.387)	21.975	13.596	15.667	17.104	23.199

De acuerdo con la tabla presenta, se observa que los resultados esperados para los cinco años de horizonte de tiempo son positivos.

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

7.4.1 Proyección del flujo de caja del inversionista

A diferencia del flujo de caja del proyecto, el flujo de caja del inversionista considera el financiamiento y con ello la estructura financiera del proyecto, por lo tanto en la misma se toma en cuenta créditos, pago de capital e intereses.

Tabla 17. Flujo de caja inversionistas

AÑO	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA	(30.802)	17.548	9.169	11.239	12.677	18.772

De acuerdo con la tabla presentada, los flujos esperados para cada año son positivos, lo cual es favorable y denota que el proyecto es potencialmente viable.

7.4.2 Cálculo de la tasa de descuento

Todo inversionista requiere una base para la toma de decisiones, la tasa de descuento proporciona un punto de referencia en este sentido, toda rentabilidad por encima de esta tasa será favorable, y todo rendimiento inferior indicará que el proyecto no cubre las expectativas de sus accionistas.

Esta tasa se determina considerando datos del mercado a través de la tasa libre de riesgo de los bonos del Tesoro de Estados Unidos; el rendimiento del mercado y la beta de la industria.

La tasa CAPM es del 17,49%, y si se considera impuestos y la estructura de financiamiento; la tasa de descuento es de 14,15%.

7.4.3 Criterios de valoración

En este análisis se considera el valor actual neto, la tasa interna de retorno y el periodo de recuperación de la inversión. El primer criterio (VAN) trae los flujos a valor presente, es decir presenta los flujos futuros, medidos en dinero de hoy, mientras que la tasa interna de retorno nos presenta el rendimiento esperado del proyecto y el PRI nos indica en años cuándo recuperaremos la inversión

Tabla 18. Evaluación de flujos

EVALUACIÓN FLUJOS DEL PROYECTO			EVALUACIÓN FLUJO DEL INVERSIONISTA		
VAN	\$14.867,95		VAN	\$12.741,92	
PRI	3,28	AÑOS	PRI	3,78	AÑOS
TIR	26,56%		TIR	34,63%	

Dados los resultados el VAN es positivo lo que indica que una vez que se recupere la tasa de descuento el proyecto generará un valor en unidades monetarias (dólares) adicional, por lo tanto la TIR es mayor que la tasa de descuento y la recuperación de la inversión se da en el horizonte de tiempo, lo que lleva a la conclusión de que el proyecto es viable y se recomienda la inversión en el mismo.

7.5 Índices financieros

Dentro de los índices financieros se consideran ratios de liquidez, endeudamiento, actividad y rentabilidad (Anexo 9):

En cuanto a la liquidez, el proyecto a lo largo de los cinco años de estudio no presenta inconvenientes, pues se cuenta con el flujo necesario para cubrir las obligaciones de la empresa en el corto plazo.

En cuanto a solvencia, la estructura del endeudamiento de forma inicial coincide con la de la industria, pero a medida que se paga el capital, la empresa estará en capacidad de contraer nueva deuda si lo requiere, lo cual es favorable.

En lo que respecta a las actividades, la rotación de activos fijos es acorde a la industria, y por la característica de la empresa, esta rotación será más baja que empresas comerciales y de servicio, lo cual es razonable, en la medida en que el planta, equipo y mobiliario la inversión es mayor en empresas productivas, como la presentada.

Finalmente, el índice de rentabilidad en todos los años es mayor al promedio de la industria, lo que indica que la empresa contará con utilidades y la inversión será recuperada de acuerdo con lo planificado, por lo tanto se recomienda ejecutar el proyecto.

8. CONCLUSIONES GENERALES

- En la actualidad el apoyo gubernamental mediante medidas de salvaguardias ha generado incentivo al consumo del producto nacional con respecto a productos importados debido a precios inferiores. Adicionalmente, se evidencia dicho incentivo al consumo local mediante un crecimiento en ventas de la industria de manufactura durante los últimos años; de esta manera hay un estímulo para la realización del plan de negocio.
- Existe aceptación en cuanto a la idea de las camisas versátiles en el mercado de Quito, lo podemos evidenciar mediante las respuestas obtenidas en la investigación cuantitativa con 96% de aceptación a la compra de este nuevo tipo de camisas.
- Los atributos que poseen estas camisas, se consideran factores clave en torno a la diferenciación con respecto a otros productos sustitutos, se lo evidencia mediante sus características de: reversibilidad, mangas desprendibles y composición de tela.
- Debido a la existencia de un diverso número de proveedores de materia prima e insumos se obtienen beneficios tales como costos de cambio bajos al momento de tomar decisiones de buscar un nuevo proveedor, adicionalmente los precios de los mismos son similares por no existir una

mayor diferenciación de los mismos, lo que lleva a obtener mejores costos de producción.

- Se determinó que la propuesta de valor Mas lo Mismo, es la mejor estrategia que se acopla a este plan de negocio, esto lo evidenciamos mediante el precio que se obtuvo en la estrategia de precios el cual es de 16.50\$ a distribuidor, y con un margen de utilidad entre 30% a 35% se obtiene un precio de 22.30\$ al consumidor final.
- En cuanto a la publicidad digital que se usa, se constituye un elemento indispensable ya que remitiéndonos a los resultados de las encuestas, el 76% de los encuestados prefieren como primer medio principal publicidad mediante redes sociales.
- Al momento de hablar sobre la viabilidad financiera de este proyecto, se concluye que es recomendable invertir en el mismo, lo reafirmamos mediante los índices positivos obtenidos en el estudio financiero (VAN, TIR, indicadores de liquidez). Por esta razón, el proyecto es viable.

REFERENCIAS

- AITE. (14 de Marzo de 2017). *AITE*. Obtenido de AITE:
<http://www.aite.com.ec/industria.html>
- Armstrong, G., & Philip Kotler. (2013). *Fundamentos de Marketing*. Mexico: Pearson Education.
- AUDACES. (14 de Abril de 2017). *AUDACES*. Obtenido de
<http://www.audaces.com/es/productos/audaces-360/>
- BCE. (01 de 01 de 2017). *Banco Central del Ecuador*. Obtenido de Banco Central del Ecuador:
<https://contenido.bce.fin.ec/home1/estadisticas/bolmensual/IEMensual.jsp>
- BCE. (18 de Marzo de 2017). *Información Estadística Mensual No.1981 - Marzo 2017*. Obtenido de
<https://contenido.bce.fin.ec/home1/estadisticas/bolmensual/IEMensual.jsp>
- COMEX. (29 de Abril de 2016). *Resolucion No. 6 2016*. Obtenido de
<http://www.comercioexterior.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2016/04/Resolucion-006-2016.pdf>
- David, F. (2013). *Conceptos de Administración Estratégica*. Mexico: Pearson Education.
- Enriquez , Carolina; Paspuel, Washington. (01 de 01 de 2017). *El Comercio*. Obtenido de El Comercio:
<http://www.elcomercio.com/actualidad/negocios-mercaderia-importada-europa-aranceles.html>
- Enriquez, C. (23 de Marzo de 2015). *El Comercio*. Obtenido de El Comercio :
<http://www.elcomercio.com/datos/partidas-salvaguardia-importacion-aranceles-ecuador.html>

- Enríquez, C. (21 de Febrero de 2015). *El Comercio* . Obtenido de El Comercio : <http://www.elcomercio.com/actualidad/importaciones-colombia-peru-materiasprimas-insumos.html>
- INEC. (15 de Marzo de 2012). *Encuesta Nacionad de Ingresos y gastos de hogares urbanos y rurales*. Obtenido de http://www.inec.gob.ec/Enighur_/Analisis_ENIGHUR%202011-2012_rev.pdf
- INEC. (15 de Diciembre de 2014). *Encuesta de informacion ambiental economica en empresas (EIAEEE) 2014*. Obtenido de http://www.ecuadorencifras.gob.ec//documentos/web-inec/Encuestas_Ambientales/EMPRESAS/Empresas_2014/PRESENTACION_EIAEE_2014.pdf
- INEC. (15 de Diciembre de 2014). *ENCUESTA DE INFORMACIÓN AMBIENTAL ECONOMICA EN EMPRESAS (EIAEEE) 2014*. Obtenido de http://www.ecuadorencifras.gob.ec//documentos/web-inec/Encuestas_Ambientales/EMPRESAS/Empresas_2014/PRESENTACION_EIAEE_2014.pdf
- INEC. (15 de Agosto de 2015). *INEC*. Obtenido de INEC: <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/encuesta-de-informacion-ambiental-economica-en-empresas/>
- INEC. (05 de Enero de 2017). *INEC*. Obtenido de INEC: <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/inflacion-diciembre-2016/>
- INEN. (15 de Marzo de 2017). *Reglamento etiquetado prendas de vestir*. Obtenido de Reglamento etiquetado prendas de vestir : <https://law.resource.org/pub/ec/ibr/ec.nte.1875.2004.pdf>
- Internas, S. d. (18 de Enero de 2017). *Estadísticas multidimensionales*. Obtenido de <https://declaraciones.sri.gob.ec/saiku-ui/>

- MODAELLOS. (10 de Marzo de 2017). *Moda Hombre, Tendencias en ropa para hombre primavera verano 2017*. Obtenido de <http://modaellos.com/tendencias-en-ropa-para-hombre-otono-invierno/>
- Molina, A. (31 de Mayo de 2016). Registro Oficial. *Resolucion NAC-DGERCGC16-00000247*. Quito, Pichincha, Ecuador.
- Monge, E. C. (02 de Febrero de 2014). *CIENCIAS ECONOMICAS*. Obtenido de <http://revistas.ucr.ac.cr/index.php/economicas/article/viewFile/7073/6758>
- PROECUADOR. (01 de Diciembre de 2012). *PRO ECUADOR*. Obtenido de PRO ECUADOR: http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2013/11/PROEC_AS2012_TEXTILES.pdf
- QUICENTRO. (04 de Abril de 2017). *Conoce nuestras tiendas*. Obtenido de https://quicentro.com/directorio/field_category/moda-unisex-8
- SRI. (18 de Enero de 2017). Obtenido de Estadísticas Multidimensionales: <https://declaraciones.sri.gob.ec/saiku-ui/>
- SRI. (2016 de Enero de 2017). *LEY ORGANICA DE REGIMEN TRIBUTARIO INTERNO*. Obtenido de www.sri.gob.ec/BibliotecaPortlet/descargar/cbac1cfa-7546.../20151228+LRTI.pdf
- SRI. (05 de 04 de 2017). *Tramites Ecuador*. Obtenido de <http://tramites.ecuadorlegalonline.com/category/comercial/servicio-de-rentas-internas/>
- SUPERCIAS. (15 de Marzo de 2017). *Superintendencia de compañías*. Obtenido de Superintendencia de Compañías : <http://www.supercias.gob.ec/portalinformacion/>
- Universo, E. (16 de Septiembre de 2016). *El Universo*. Obtenido de El Universo: <http://www.eluniverso.com/noticias/2016/09/16/nota/5802595/salvaguardias-bajaran-octubre-proximo>

Villacreses, M. (07 de Noviembre de 2016). *Balcon Empresarial*. Obtenido de Balcon Empresarial: <http://www.balconempresarial.com/single-post/2016/11/07/Cinco-claves-para-entender-el-Acuerdo-Comercial-Ecuador-%E2%80%93-Uni%C3%B3n-Europea>

XPOTEX. (15 de Marzo de 2017). *Informacion feria XPOTEX 2017*. Obtenido de <http://www.xpotex.com.ec/ficha-tecnica.html>

XPOTEX. (15 de Marzo de 2017). *Resultados XPOTEX 2016*. Obtenido de <http://www.xpotex.com.ec/>

ANEXOS

Anexo 1: Matriz EFE

OPORTUNIDADES	Peso	Calificación	Resultado Ponderado
La medida de salvaguardia ha generado crecimiento al sector industrial.	0,1	2	0,2
Incentivo al consumo de la producción local.	0,07	3	0,21
Acceso a bienes industriales por acuerdo firmado entre Ecuador y Unión Europea.	0,05	2	0,1
Contribución del 12.87% de la Industria de Manufactura al PIB total.	0,07	3	0,21
7.9% de los ingresos se destina a la compra de vestimenta.	0,08	3	0,24
Desarrollo tecnológico mejora procesos de confección.	0,02	1	0,02
Acceso fácil a la compra de insumos y materia prima.	0,09	3	0,27
Diversidad de ofertas en insumos de similar calidad genera bajos costos de cambio de proveedor	0,07	3	0,21
AMENAZAS			
Existen 166 empresas constituidas que se dedican a la confección.	0,07	2	0,14
Normas obligatorias para etiquetado y creación de empresas por entidades como IESS y normas INEN.	0,05	3	0,15
Retracción al consumo por un decremento en la inflación, en el 2016 la misma fue de 1.12%.	0,03	2	0,06
Maquinaria a menores costos en plataformas virtuales.	0,03	2	0,06
Requisitos obligatorios para constituir una empresa y realizar actividades económicas fáciles de adquirir.	0,05	3	0,15
Amenaza alta por la disponibilidad de productos sustitutos en centros comerciales	0,1	4	0,4
Costo de cambio y presión sobre el precio fácil del cliente debido a la variedad de productos sustitutos	0,08	3	0,24
Crecimiento de las ventas en la industria de manufactura se debe al crecimiento de la competencia relacionada	0,04	2	0,08
	1.00	TOTAL	2,74

Anexo 2: Fichas técnicas entrevistas y focus group

Ficha técnica entrevista	
Nombre	Azucena Medina
Ocupación	Presidenta y Administradora empresa Manolo Confecciones.
Cargo	Administración y manejo de procesos confección de uniformes escolares

Ficha técnica entrevista	
Nombre	Miguel Granda
Ocupación	Presidente empresa Delly
Cargo	Administración de ventas y producción de ropa deportiva

Ficha técnica entrevista	
Nombre	Galo Robalino
Ocupación	Gerente empresa Robalino y Robalino
Cargo	Administración de producción

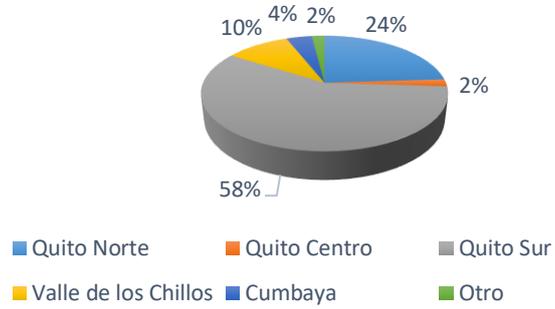
Ficha técnica Focus Group	
Integrantes	Seis
Edades	Entre 18 a 45 años de edad
Cualidades	Visten y compran camisas

Anexo 3

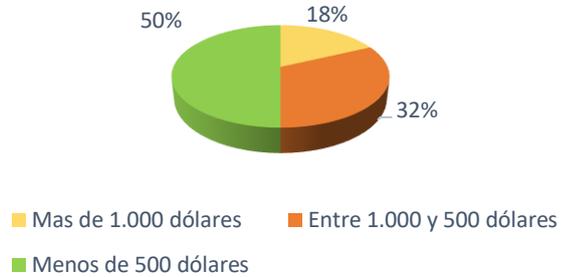


Anexo 4: Resultados Encuestas

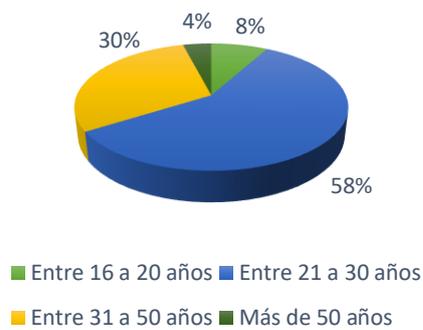
1. ¿En qué lugar vive?



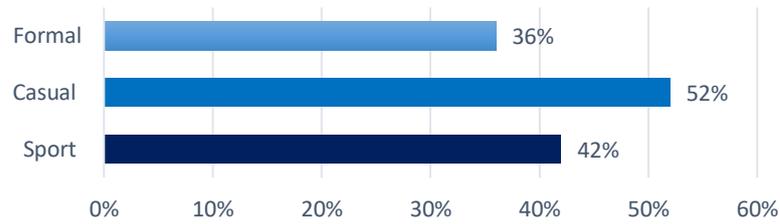
2. Sus ingresos están alrededor de:



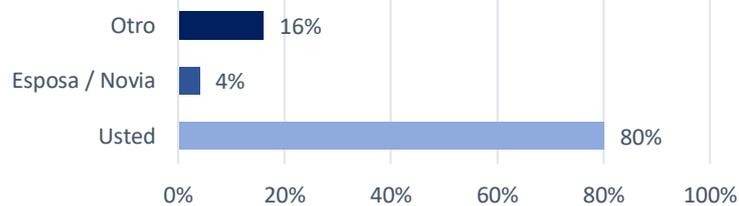
3. ¿Qué edad tiene?



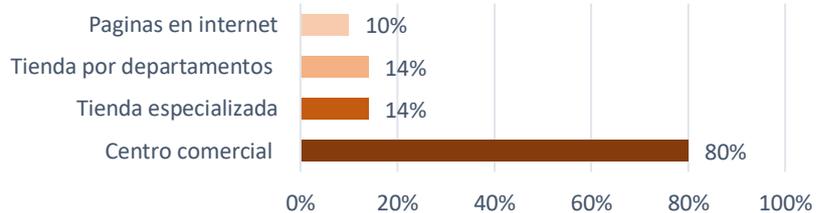
4. ¿Qué tipo de camisas suele vestir? (escoja una o más opciones)



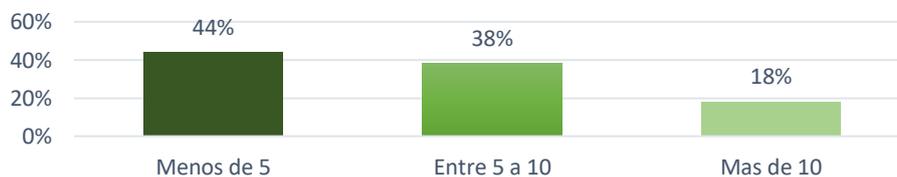
5. ¿Quién compra sus camisas?



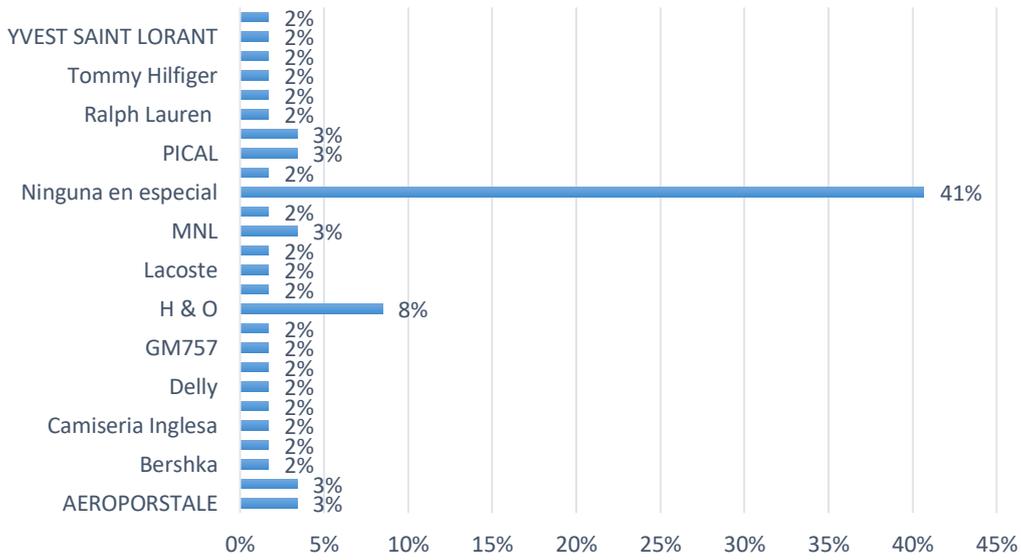
6. Donde compra sus camisas (escoja una o más opciones)



7. ¿Cuántas camisas compra al año?



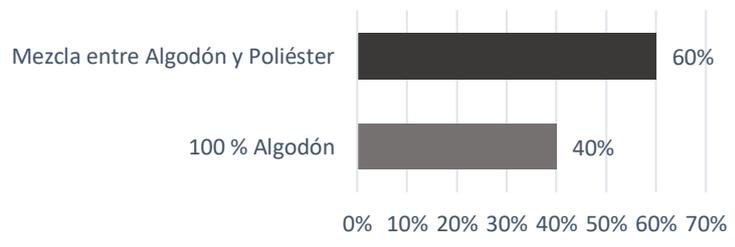
8. ¿Qué marca de camisas compra?



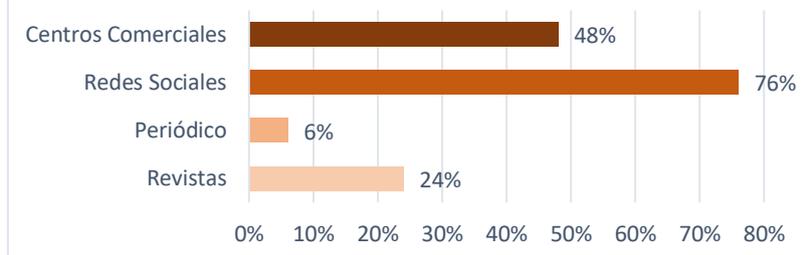
9. ¿Compraría usted este producto?



10. ¿Con que tela le gustaría que se confeccione este producto?

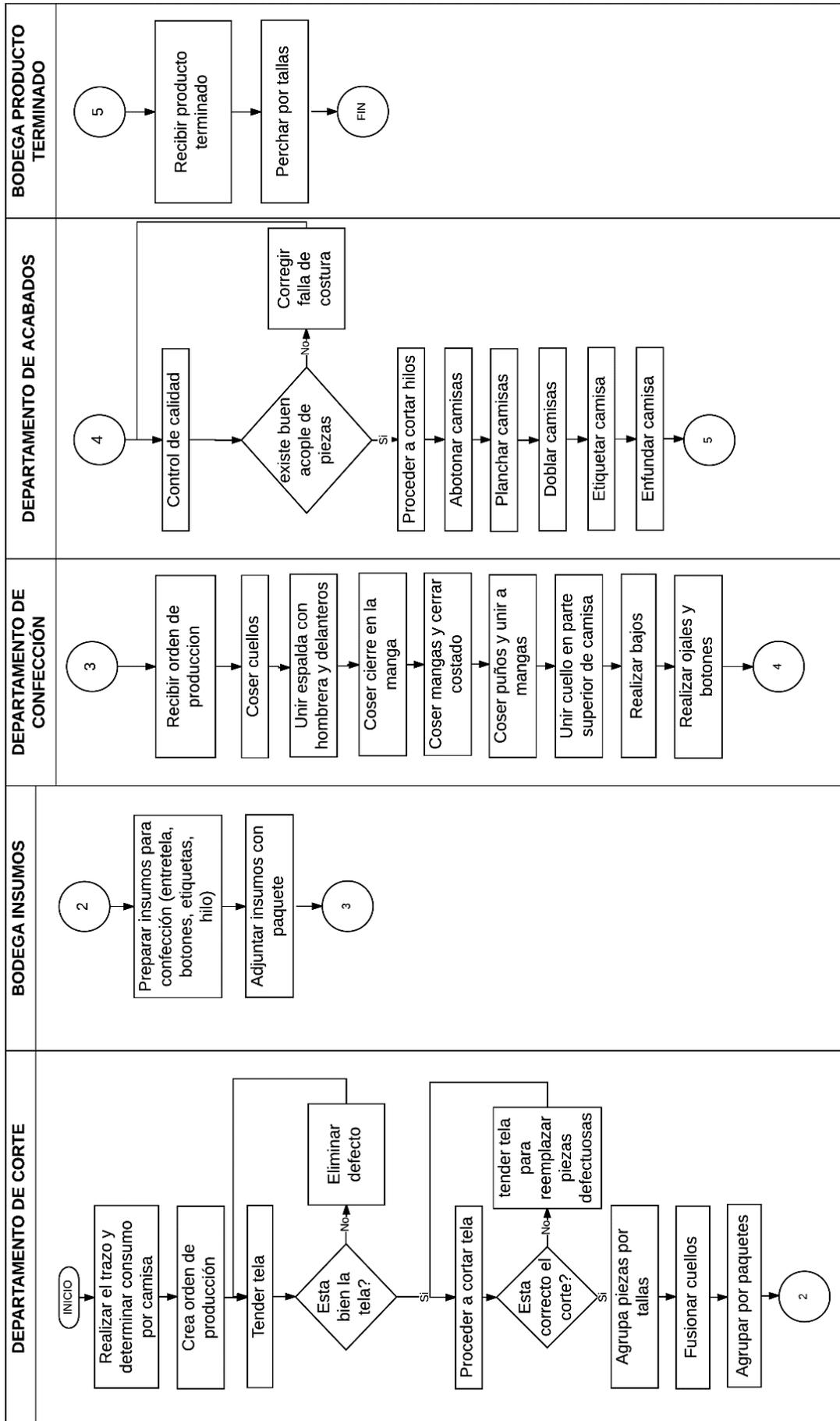


**15. ¿Dónde le gustaría recibir información de este producto?
(escoger una o más opciones)**



¿Cuántas camisas compra al año?				
Etiquetas de fila	1	2	3	Total general
Entre 16 a 20 años	2%	2%	3%	8%
Entre 21 a 30 años	13%	30%	17%	60%
Entre 31 a 50 años	10%	9%	7%	26%
Más de 50 años	0%	2%	3%	6%
Total general	25%	44%	31%	100%

Anexo 5: Diagrama de flujo proceso de producción



Anexo 6. Estado de resultados

DETALLE	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos	91.790	96.952	101.985	107.674	113.091
Costo de producción y ventas	39.662	43.160	44.212	45.377	44.056
UTILIDAD BRUTA	52.127	53.791	57.773	62.297	69.035
Gastos sueldos	25.680	26.507	26.355	27.910	28.640
Gastos generales	14.838	12.693	13.039	13.394	13.759
Gastos de depreciación	6.082	6.082	6.082	4.899	4.899
Gastos de amortización	320	320	320	320	320
UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS Y PARTICIP.	5.208	8.188	11.977	15.774	21.417
Gastos de intereses	1.852	1.525	1.157	742	275
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPACIÓN	3.356	6.663	10.820	15.032	21.142
15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	503	999	1.623	2.255	3.171
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	2.853	5.664	9.197	12.777	17.971
22% IMPUESTO A LA RENTA	628	1.246	2.023	2.811	3.954
UTILIDAD NETA	2.225	4.418	7.173	9.966	14.017

Anexo 7. Estado de situación

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<u>ACTIVOS</u>	47.387	51.954	54.010	58.138	64.684	75.492
<i>Corrientes</i>	4.982	15.951	24.409	34.940	46.705	62.732
Efectivo	4.982	10.465	18.690	28.983	40.473	58.884
Cuentas por Cobrar	-	3.089	3.247	3.420	3.620	3.770
Inventarios	-	178	189	189	196	78
Inventarios Materia Prima		2.130	2.191	2.253	2.318	-
Inventarios Sum. Fabricación	-	90	92	95	97	-
<i>No Corrientes</i>	42.405	36.003	29.600	23.198	17.979	12.760
Propiedad, Planta y Equipo	40.805	40.805	40.805	40.805	40.805	40.805
Depreciación acumulada	-	6.082	12.165	18.247	23.146	28.046
Intangibles	1.600	1.600	1.600	1.600	1.600	1.600
Amortización acumulada	-	320	640	960	1.280	1.600
<u>PASIVOS</u>	16.586	18.927	16.565	13.520	10.100	6.890
<i>Corrientes</i>	-	4.917	5.457	5.683	5.947	6.890
Cuentas por pagar proveedores	-	4.285	4.386	4.496	4.633	4.697
Sueldos por pagar	-	612	856	856	856	856
Impuestos por pagar	-	21	215	331	458	1.337
<i>No Corrientes</i>	16.586	14.010	11.108	7.837	4.152	-
Deuda a largo plazo	16.586	14.010	11.108	7.837	4.152	-
<u>PATRIMONIO</u>	30.802	33.027	37.444	44.618	54.584	68.601
Capital	30.802	30.802	30.802	30.802	30.802	30.802
Utilidades retenidas	-	2.225	6.643	13.816	23.782	37.800

Anexo 8. Estado de Flujo de Efectivo

AÑOS	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Actividades Operacionales	-	8.058	11.128	13.564	15.175	22.563
Utilidad Neta		2.225	4.418	7.173	9.966	14.017
Depreciaciones y amortización						
+ Depreciación		6.082	6.082	6.082	4.899	4.899
+ Amortización		320	320	320	320	320
- Δ CxC		(3.089)	(159)	(172)	(200)	(150)
- Δ Inventario PT	-	(178)	(11)	(1)	(7)	118
- Δ Inventario MP	-	(2.130)	(61)	(63)	(64)	2.318
- Δ Inventario SF		(90)	(2)	(2)	(3)	97
+ Δ CxP PROVEEDORES		4.285	101	110	137	64
+ Δ Sueldos por pagar		612	245	(0)	(0)	0
+ Δ Impuestos		21	195	115	127	879
Actividades de Inversión	(42.405)	-	-	-	-	-
- Adquisición PPE y intangibles	(42.405)	-	-	-	-	-
Actividades de Financiamiento	47.387	(2.902)	(3.270)	(3.685)	(4.152)	
+ Δ Deuda Largo Plazo al final del periodo	16.586	14.010	(2.804)	(3.270)	(3.685)	(4.152)
- Pago de dividendos		-	-	-	-	-
+ Δ Capital	30.802	-	-	-	-	-
INCREMENTO NETO EN EFECTIVO	4.982	5.483	8.225	10.293	11.490	18.411
EFECTIVO AL FIN DEL PERIODO		4.982	10.465	18.690	28.983	40.473
TOTAL EFECTIVO FINAL DE PERÍODO	4.982	10.465	18.690	28.983	40.473	58.884

Anexo 9. Índices financieros

LIQUIDEZ	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	INDUSTRIA
Razón corriente	3,24	4,47	6,15	7,85	9,10	1,46
Prueba ácida	2,76	4,02	5,70	7,41	9,09	0,77
ENDEUDAMIENTO						
Razón deuda / capital	57,31%	44,24%	30,30%	18,50%	10,04%	60%
ACTIVIDAD						
Rotación activos fijos	2,5	3,3	4,4	6,0	8,9	3,30
RENTABILIDAD						
MARGEN BRUTO	56,79%	55,48%	56,65%	57,86%	61,04%	32,21%
MARGEN OPERACIONAL	5,67%	8,45%	11,74%	14,65%	18,94%	3,48%
MARGEN NETO	2,42%	4,56%	7,03%	9,26%	12,39%	1,91%

