

UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO

**Plan de Negocios: Sociedad Comercial puntoEC Cía.  
Ltda.**

**Andrés Mauricio Rodríguez Bastidas**

Tesis de grado presentada como requisito para la obtención  
del título de Licenciado en Administración de Empresas

Quito, 16 de Mayo de 2012

Universidad San Francisco de Quito  
Colegio de Administración para el Desarrollo

HOJA DE APROBACION DE TESIS

**Plan de Negocios: Sociedad Comercial "puntoEC"  
Cía. Ltda.**

Andrés Mauricio Rodríguez Bastidas

John Cartwright

Director de Tesis

.....

Magdalena Barreiro, Ph. D.

Decana del Colegio de Administración

Para el Desarrollo

.....

Quito, 16 de Mayo de 2012

© Derechos de Autor

Andrés Rodríguez

2012

## **Observaciones:**

Esta Tesis fue realizada en conjunto por un grupo de cinco estudiantes del Colegio de Administración Para el Desarrollo (CAD) en la que mi persona: Andrés Mauricio Rodríguez Bastidas aporté personalmente con los análisis situacionales, análisis de la industria, valores de la empresa, políticas de RRHH, Estructura Administrativa Gerencial de la Compañía y Conclusiones.

## Resumen Ejecutivo

El presente plan de negocios enfoca la estructura de la empresa comercializadora de productos textiles: puntoEC.

La empresa puntoEC se establecerá como una Compañía Limitada, cuya junta de accionistas estará conformada de 5 directivos, los cuales realizarán aportes personales en acciones iguales. La inversión total inicial será de \$17500.

La compañía se dividirá en cinco departamentos destinados al manejo eficiente de cada uno de sus procesos. En un inicio se subcontratará la parte de producción hasta alcanzar un nivel de integración vertical.

En general la industria y el sector en los que compite nuestra empresa resultan muy atractivos. Los puntos que marquen nuestra diferenciación serán la importancia de cuidar el ambiente y la exclusividad de nuestros diseños.

Nuestro target abarca a turistas extranjeros y jóvenes ecuatorianos que buscan marcar nuevas tendencias de moda, por lo tanto los lugares estratégicos de venta directa serán las principales ciudades turísticas del país, además de ventas a través de nuestro portal web.

Los estimados financieros son incrementar ventas en un 5% anual, de tal forma que en el largo plazo (10 años) se logre cubrir el 45% del mercado meta.

## **Abstract**

This business plan focuses on the structure of the trading company of textile products: *puntoEC*.

*puntoEC* Company will be established as a Limited Company, whose shareholders will consist of 5 directors, who made personal contributions in equal shares. The total initial investment is \$ 17,500.

The company is divided into five departments for the efficient management of each of its processes. In the beginning the production will be subcontracted until the company would reach a level of vertical integration.

In general, the industry and industry sector in our company are very attractive. The points that make our differentiation will be the importance of protecting the environment and the uniqueness of our designs.

Our target includes young Ecuadorians and foreign tourists looking set new fashion trends. Therefore, the direct marketing strategic locations will be the main tourist cities of the country in addition to sales through our website.

The financial estimates are to increase sales by 5% annually, so in the long term (10 years) the goal is to cover 45% of the market.

## Índice

Portada.....	i
Hoja de Aprobación.....	ii
Derechos de Autor.....	iii
<b>Observaciones.....</b>	<b>iv</b>
<b>Resumen Ejecutivo.....</b>	<b>v</b>
<b>Abstract.....</b>	<b>vi</b>
<b>Índice.....</b>	<b>vii</b>
Proposición de la Empresa y Concepto.....	2
Filosofía Empresarial.....	2
Visión.....	2
Misión.....	2
Valores de la Empresa.....	2
Análisis Situacional del País.....	12
Producto Interno Bruto (PIB).....	4
Inflación.....	5
Política Fiscal.....	5
Análisis Sectorial.....	6
Análisis STEP.....	9
Análisis económico.....	9
Análisis Político.....	12
Análisis Social.....	14
Análisis Tecnológico.....	15
Oportunidad de mercado y estrategia.....	17
Análisis 5 Fuerzas de Porter.....	17

Rivalidad.....	17
Productos sustitutos.....	18
Poder de negociación de proveedores.....	19
Amenaza de nuevos competidores.....	19
Poder de negociación de los consumidores.....	20
Análisis Oportunidades y Amenazas.....	21
Oportunidades.....	21
Amenazas.....	22
Factores Claves para el Éxito.....	22
Ventaja Competitiva.....	23
Marketing Estratégico.....	23
Nicho de mercado:.....	23
Mercado secundario:.....	24
Creación de valor.....	25
Ubicación:.....	25
Estructura operacional.....	26
Organigrama.....	26
Comité Gerencial.....	26
Política de Recursos Humanos.....	28
Marketing Operativo.....	30
Focus Group.....	30
Encuestas.....	32
Mercado objetivo:.....	34
Marketing mix.....	34



Producto.....	34
Plaza.....	38
Precio.....	39
Promoción.....	40
Economía y rentabilidad.....	41
Estados Financieros.....	41
Balance General.....	42
Flujo Efectivo.....	42
Estado de resultados.....	43
TIR y VAN.....	43
Estructura de costos.....	44
Conclusiones.....	46
Bibliografía.....	47

## **Proposición de la Empresa y Concepto**

### **Filosofía Empresarial**

#### **Misión**

Crear y producir ropa y accesorios de calidad, utilizando materiales reciclables, con diseños únicos e innovadores.

#### **Visión**

Posicionar a nuestra marca como sinónimo de ser ecuatoriano, esto nos dará un diferencial único que nos identifique y a la vez nos haga más competitivos, alcanzando y manteniendo un liderazgo en el mercado, proyectándonos de aquí a 10 años con la apertura de locales en lugares estratégicos como Baños, Montañita y los principales aeropuertos turísticos del Ecuador en Galápagos, Quito, Guayaquil. Por último aumentar las ventas 5% al año y en cinco años abarcar el 40 % del mercado nacional.

#### **Valores de la Empresa**

Nuestra empresa está basada en un conjunto de valores que nos brindan competencias principales genéricas que serán la clave de nuestro desarrollo organizacional, estas competencias genéricas se verán complementadas por un conjunto de

competencias suplementarias que serán el soporte de un modelo bajo el cual marcaremos diferencia y podremos posicionarnos entre los líderes del mercado en el que competimos.

Entre los valores y competencias principales genéricas que están en el núcleo de nuestra organización son las siguientes:

- Flexibilidad: Nos adaptamos a las demandas de nuestros consumidores
- Autoconfianza: Mantenemos y alimentamos nuestra confianza en situaciones arriesgadas y que impliquen grandes retos.
- Integridad: Actuaremos siempre en forma recta y éticamente.
- Identificación con la Empresa: Integrarnos en la filosofía de la empresa.
- Iniciativa: Anticipar las necesidades y oportunidades futuras, además de ser un ejemplo de innovación continua.
- Orientación al Cliente: El cliente será siempre nuestra inspiración.
- Influencia: Causar impacto en el consumidor mediante el uso de estrategias y tácticas innovadoras.
- Preocupación por el Orden y Calidad: Desarrollaremos obsesión por la calidad de nuestros productos y servicios.

## **Análisis situacional del país**

Para desarrollar cualquier negocio es importante conocer de antemano la situación del país donde se va a llevar a cabo. Por este motivo presentaremos el comportamiento de los principales indicadores macroeconómicos del Ecuador, como los son el PIB real y su crecimiento, la inflación de los últimos años y la política fiscal.

### **Producto Interno Bruto (PIB)**

El Producto Interno Bruto (PIB) es el valor de todos los bienes y servicios finales producidos por una economía en un período de tiempo determinado. El PIB real, al dejar de lado el efecto del cambio en el nivel de precios, nos permite comparar varios años entre sí de manera más precisa. El crecimiento del PIB real nos indica que la economía ha crecido, además que existe menos desempleo, mayor producción e inversión y que por ende la calidad de vida de un país mejora.

De acuerdo a las estadísticas macroeconómicas presentadas por el Banco Central del Ecuador, en el año 2010 el PIB per cápita real incrementó en 2,12% al pasar de \$ 1722.2 en 2009 a \$1758.8 en 2010. Esto se dio como resultado de la recuperación parcial de la crisis económica mundial del año 2009. El crecimiento del PIB en el año 2010 fue de 3.58%, pasando de \$24.119 a \$24.983 millones de dólares.

Asimismo, el PIB del segundo trimestre de 2011 incrementó en 2.2% respecto al trimestre anterior y en 8.9 % respecto al segundo trimestre del 2010, mostrando un escenario bastante optimista. La revista América Economía sostiene que al igual que en los años anteriores se espera un crecimiento de 5% para 2011, lo cual se sustenta en la fuerte inversión pública.

### **Inflación**

La inflación indica el continuo crecimiento en los precios de bienes y servicios en una economía dada. Se mide a lo largo del tiempo y permite visualizar de mejor manera los movimientos de los precios que se han generado en un país. En los últimos dos años la inflación de nuestro país a variado de un mínimo de 3.17% a un máximo de 5.50%, valor que se alcanzó justamente en Octubre de 2011.

En octubre de 2011 la tasa de inflación mensual se ubicó en el 0,35%, porcentaje superior al registrado en octubre de 2010 (0,25%), pero inferior al registrado en el período de septiembre 2011, que fue de 0,79%.

### **Política Fiscal**

La política gubernamental o fiscal se refiere a las acciones que toma un gobierno para el correcto desarrollo de

la economía de un país a través de los impuestos y endeudamiento público. Se entiende que si un país gasta más de lo que recibe de su recolección tributaria y otros ingresos, este se encuentra con un déficit fiscal, mientras que si recibe más de lo que gasta se encuentra en un superávit. Teóricamente cuando un gobierno tiene déficit presupuestario debe endeudarse para conseguir financiamiento, lo que reduce el ahorro nacional, aumenta la tasa de interés y disminuye la inversión privada. En caso de contar con un superávit pasa justamente lo opuesto.

A diciembre de 2010 los ingresos del Sector Público No Financiero (SPNF) se ubicaron en \$23.281 millones mientras que los gastos fueron \$ 24.479 millones, generando un déficit de \$ 1.198 millones de dólares. Este déficit generó una necesidad de financiamiento el cual se obtuvo mediante la disminución de reservas y el aumento de otras inversiones. Sin embargo, a junio de 2011 el gasto fue de \$14.379 millones y el ingreso de \$15.750 millones por lo que se contó con un superávit de \$1.371 millones.

Por otra parte, la deuda como porcentaje del PIB desde enero hasta abril del 2011 se ha mantenido en alrededor del 14,2%, mientras que en los últimos dos años ha tomado valores entre 12,9% y 19,8%, habiendo alcanzando el máximo en junio de 2009.

## **Análisis Sectorial**

### **Competencia:**

**Directa:** Lonesome George, Szimon

**Indirecta:** Cholo Machine, Maqueño Republic, Bakanes.com, Mercado Artesanal, Pinto, Lee, Totto, almacenes de bisutería.

Este es un sector sumamente competitivo, donde nos diferenciaremos por la calidad de la materia prima y la originalidad de sus diseños. Dirigiéndonos a los segmentos medio, medio alto y a los turistas.

Para analizar de manera más concreta la industria en la que nos desenvolveremos, tomaremos como referencia algunos factores del tipo social y algunos indicadores económicos.

Analizando primero factores sociales, hay una tendencia creciente hacia la ecología y el cuidado del medio ambiente. Esta tendencia aún no es tan marcada en el mercado ecuatoriano, pero de seguro con el pasar de los años tomará más fuerza. Para el mercado extranjero esta tendencia "verde" ya es bastante poderosa, y podría significar una oportunidad de gran importancia.

Además al estar dentro de una industria o un mercado tan competitivo, las personas cada vez más buscan productos y marcas que les diferencien de los demás, cada vez se vuelven más escogedores del tipo de ropa y accesorios que usan, buscan diseños exclusivos (especialmente el target al que nos

dirigimos). Así que esta también podría ser una oportunidad significativa para nosotros.

Otra tendencia social importante, es el crecimiento del turismo en el país por el apoyo del gobierno nacional. Podemos notar que cada vez son más los turistas provenientes de los Estados Unidos y Europa que vienen a conocer las maravillas naturales de nuestro país, además de esto, también es creciente la afluencia de turistas de los países del sur del continente, especialmente de Argentina y Chile, que en su mayoría son jóvenes que buscan nuevas experiencias en la mitad del mundo.

Ahora, analizando factores económicos, por políticas del gobierno, hay un apoyo al crecimiento de la producción nacional, como nos dice la Asociación de Industriales Textiles del Ecuador (AITE) "La CFN cuenta con cuatro mecanismos de líneas de crédito para el comercio exterior, aplicables a montos a partir de los 100 mil dólares"

De estos 4 mecanismos, 2 podrían significar un beneficio para nosotros. El primero es el financiamiento para la exportación, que es un crédito que se maneja con una tasa de aproximadamente del 8%. El segundo es el financiamiento para importación, de materia prima, producto semi elaborado o terminado. Esto sólo "para importaciones que no reemplacen la producción local."



El país está intentando acuerdos para el comercio exterior pero según la AITE, a pesar las exportaciones de productos textiles en los últimos 10 años ha aumentado, aún son infructuosos los tratados que el Ecuador ha negociado con países del exterior.

Un factor que podría ser considerado como positivo es la diversificación en el sector textil que como dice AITE "ha permitido que se fabrique un sinnúmero de productos textiles en el Ecuador, siendo los hilados y los tejidos los principales en volumen de producción."

Como elemento negativo para esta industria, según la AITE, está el contrabando que es y ha sido siempre un problema en el país, que en términos monetarios se "sitúa entre 150 y 200 millones de dólares al año, sin considerar lo que se introduce por fronteras de Perú y Colombia, de cuyos ingresos no existe registro alguno".

Otros indicadores económicos a considerar:

Inflación mensual DIC/31/2011- 0.40%

Inflación Anual DIC 10- DIC11 5,41%

Tasa de interés activa 29-feb-12: 8,17%

Tasa de interés pasiva 29-feb-12: 4.53%

Precios futuros algodón marzo 2012: USD 99.17 la libra

Precios futuros algodón octubre 2012: USD 102.50 la libra

(Fuente: "Boletín Macroeconómico Mensual". Asociación de Bancos Privados del Ecuador. 2011)

## **Análisis STEP**

### **Análisis económico**

Al cierre del primer trimestre 2011 la economía experimentó un crecimiento anual de 8,62% con respecto al primer trimestre 2010, expansión que ha sido la de mayor magnitud registrada en los primeros trimestres desde que entró en vigencia la dolarización. El país se encuentra en una etapa de crecimiento sostenido y, con éste, ya son cinco los trimestres consecutivos de crecimiento. Esta expansión se debe, fundamentalmente, a un incremento de la inversión pública y privada, y a un mayor consumo de los hogares.

Los principales sectores receptores de crédito fueron el comercio, la manufactura y la construcción, los cuales concentraron el 76% del total del crédito privado. La manufactura presentó un crecimiento cercano al 7% con respecto al primer trimestre de 2010.

Las materias primas para la industria mostraron un crecimiento de 0,9% en volumen y en 25,5% en valor, con respecto al cuarto semestre de 2010, pero específicamente en el caso de la industria de textiles, prendas de vestir y productos de cuero, se registró un crecimiento de 4,36%, frente a un crecimiento de 6% en el 2010.

En el 2011 se observa una mejora general en los indicadores de mercado laboral tanto a nivel nacional como en zonas urbanas. A nivel nacional (urbano-rural), se registra una disminución de 1,2 puntos porcentuales en el desempleo, pasando de 6,2% en junio 2010 a 5% en junio de 2011, resultado de una disminución de 0,7 puntos porcentuales en los nuevos oferentes de fuerza laboral y de 0,5 puntos porcentuales en los cesantes.

La inflación de 2011 tuvo una influencia considerable en prendas de vestir y calzado, con un aporte del 76,78%. Las cinco divisiones de consumo con mayor incidencia en la inflación anual de 4,28% fueron: alimentos y bebidas no alcohólicas (1,87%); prendas de vestir y calzado (0,51%); educación (0,36%); restaurantes y hoteles (0,31%); y muebles, artículos para el hogar (0,27%).

El superávit en cuenta corriente del primer trimestre 2011 se debe, en gran parte, al saldo positivo de la balanza de bienes. Las exportaciones de bienes registraron un valor de \$5314,7 millones generado principalmente por el alza de los precios internacionales de las materias primas, especialmente del petróleo. Si bien la tendencia al alza de los precios de los llamados *commodities*, provocó un crecimiento interanual de las exportaciones de 23,8%, las importaciones de bienes crecieron a mayor ritmo (24,01%), sin embargo, pese a que su

valor fue menor (\$ 5100,8 millones) que el de las exportaciones.

La balanza comercial presentó un déficit de \$50,55 millones durante el primer semestre de 2011, valor equivale a un 0,1% del PIB. Adicionalmente dicho déficit representó una recuperación en el saldo comercial de 83,4%.

Por último, el volumen exportado presentó una desaceleración en los primeros seis meses de 2011, se exportó 0,10% menos toneladas que el año anterior frente a un incremento en volumen de 4,08% del total de bienes importados.

### **Análisis Político**

Las características peculiares de la cultura política ecuatoriana han sido un factor desencadenante del desprestigio de las instituciones democráticas. Crisis recurrentes, falta de gobernabilidad, violación permanente de las reglas de juego institucionales previamente establecidas, partidos políticos carentes de suficiente representación y participación y la lógica prebendaría, son solo algunos de los elementos que pueden ocasionar problemas para desarrollar cualquier actividad económica dentro del país.

La constante pugna de poderes entre legislativo y ejecutivo, que últimamente se ha visto unificada en la concentración unilateral del poder en el ejecutivo, es decir

el centralismo de poder por parte del Poder Ejecutivo. La conjunción de estos factores ha limitado la posibilidad de construir sólidos mecanismos de representación que sean reflejo de las diversas identidades regionales, étnicas y de género existentes en el país, con lo cual nuestra imagen interna y más que nada nuestra imagen a nivel internacional se ha visto seriamente afectada a lo largo del tiempo, un ejemplo de ello, si tomamos como referencia indicadores a nivel mundial es el índice de Riesgo País:

El indicador de Riesgo País reporta un nuevo incremento de hasta 3 puntos, al situarse actualmente en 782 puntos. El promedio para América Latina, por su parte mostró para este último mes, una reducción de 20 puntos, alcanzando un índice 368 puntos, este implica que sea 2,1 veces inferior al marcado por el Ecuador. En países como: Brasil, Argentina y Perú, se observa un comportamiento opuesto, Brasil y Argentina reportaron incrementos de 19 y 9 puntos en su riesgo. En cambio Perú mostró una reducción de 142 puntos en su indicador, como resultado de un incremento en la percepción de confianza del mercado, al parecer, hacia el cambio de gobierno. Europa también mostró una ligera recuperación en la calificación de su riesgo, al registrar un índice promedio de 186 puntos, es decir, 13 puntos menos respecto a junio pasado.

En conclusión nuestro país, debido a los diferentes aspectos antes mencionados, tiene un comportamiento completamente opuesto al de la región y al de países vecinos, lo que ocasiona que las inversionistas prefieran desarrollar sus actividades en estos países antes que aventurarse a invertir en nuestro país lo que no permite un desarrollo económico sostenido.

### **Análisis Social**

La gestión y conducción económica por parte de los distintos gobiernos han priorizado el pago del servicio de la deuda externa, la continuidad de los ajustes estructurales y la creación de partidas globales de distribución indeterminada que, en ocasiones, han servido para el juego político y la corrupción.

Esta lógica de acción ha generado discontinuidades institucionales que han promovido inestabilidades en el diseño, gestión e implementación de las políticas sociales, lo que ha influido para que los organismos internacionales desplieguen sus propias agendas de trabajo aún dentro de una misma entidad estatal. Un factor adicional a este problema tiene que ver con las decisiones de política que priorizan "lo fiscal", afectando de esta manera el gasto y la inversión

pública en áreas prioritarias como educación, salud e inversión en los sectores productivos de nuestro país.

Entre otros factores sociales enfocados a nuestros intereses comerciales, hay una tendencia creciente hacia la ecología y el cuidado del medio ambiente. Esta tendencia aún no es tan marcada en el mercado ecuatoriano, pero de seguro con el pasar de los años tomará más fuerza. Para el mercado extranjero esta tendencia "verde" ya es bastante poderosa, y podría significar una oportunidad bastante importante que no puede pasar por desapercibido.

El hecho de estar dentro de una industria o un mercado tan competitivo, las personas cada vez más buscan productos y marcas que les diferencien de los demás, cada vez se vuelven más selectivos del tipo de ropa y accesorios que usan, buscan diseños exclusivos (especialmente el target al que nos dirigimos), lo que es una oportunidad significativa para nuestro negocio.

Por último, otra tendencia social importante es el crecimiento del turismo en el país por el apoyo del gobierno nacional. Podemos notar que cada vez son más los turistas provenientes de los Estados Unidos y Europa que vienen a conocer los paraísos naturales de nuestro país, además se suma la creciente afluencia de turistas de los países del sur

del continente, tal como se mencionó en la definición del análisis sectorial.

### **Análisis Tecnológico**

Podemos decir que nuestro país todavía se encuentra "en pañales" en lo referente a la tecnología, que es el campo industrial que constantemente presenta innovaciones cada vez más continuas, en el que existen niveles cada vez más altos de Investigación y Desarrollo, por lo tanto la competitividad es cada vez más alta, y es en este sector donde se mide el nivel de desarrollo que presenta un país. Nosotros estamos rezagados en el sector más importante del crecimiento industrial con años de retraso en comparación con naciones como Japón, Alemania, China, entre otros donde se invierte millones en el campo tecnológico, que es recuperado y duplicado en pequeños espacios de tiempo.

El Foro Económico Mundial ha elaborado el Ranking Mundial de Desarrollo Tecnológico midiendo el entorno de los países en sus negocios, infraestructura, políticas y regulaciones, necesarios para desarrollar y asimilar tecnologías, así como la disposición de sus gobiernos, negocios e individuos con el mismo propósito. El estudio abarca a 127 países, en el que el primer lugar lo ocupa Dinamarca y el quinto Singapur. Las coincidencias radican en que ambos son países muy pequeños, con alrededor de cinco millones de habitantes y no poseen ni



petróleo ni grandes recursos naturales. Dinamarca es una península y Singapur una isla más varios islotes que constituyen una "ciudad Estado". Dinamarca, tradicionalmente agropecuaria, en las últimas décadas ha innovado tecnologías que le han permitido exportar grandes cantidades de productos agrícolas, carnes y derivados de sus recursos marítimos, además de que en años recientes ha entrado en otras tecnologías de punta. Singapur tiene excelentes puertos de aguas profundas que le han permitido tener un activo comercio internacional.

Nuestro país ocupa el puesto 107, casi al final de la lista. En Latinoamérica Chile ocupa el puesto 34; México, 58; Brasil, 59; Panamá, 64; Colombia, 69. Los criterios usados por el Foro Económico Mundial para evaluar entorno y disposición de los países para las tecnologías, muestra en qué y hasta qué punto estamos retrasados y aun atascados. Cambiar profundamente en esta década o permanecer al margen del desarrollo tecnológico es la alternativa y el desafío del país entero.

## **Oportunidad de mercado y estrategia**

### **Análisis 5 Fuerzas de Porter**

#### **Rivalidad**

En el caso de la industria de elaboración y comercialización de camisetas, la rivalidad es sumamente alta, ya que el número de competidores es numeroso, además de que existe una gran cantidad y variedad de ofertas y promociones.

Se puede identificar que existen varios tipos de competidores importantes, los competidores nacionales e internacionales. De entre estos dos, los competidores internacionales son los que mayor fuerza tienen, ya que cuentan con el respaldo de grupos corporativos importantes y un posicionamiento mundial que les brinda un prestigio superior en la mente del consumidor.

La campaña impulsada por el gobierno nacional para consumir productos nacionales, sumado a los impuestos establecidos a las prendas de vestir y textiles importados, han afectado seriamente a las empresas internacionales y han permitido que las empresas nacionales tengan mayores facilidades para crecer y desarrollarse. Al mismo tiempo el Gobierno Nacional ha creado planes de crédito productivos con el fin de

facilitar la creación de nuevas empresas o el mejoramiento de empresas ya existentes, lo que presenta una gran oportunidad para desarrollar cualquier tipo de negocio en nuestro país.

### **Productos sustitutos**

Los productos sustitutos de la industria manufacturera de camisetas son varios, entre los que estarían cualquier prenda de vestir que pueda cubrir el torso como: buzos, camisas, polos, camisetas sin mangas, chaquetas, entre otros.

Por otro lado el costo que debe asumir el cliente entre escoger una marca de ropa u otra es mínimo, por lo que, nuestra empresa debe diferenciarse de los demás productos de la competencia ofreciendo una mejor calidad de tela, más cómoda y duradera, diseños exclusivos y llamativos, así como un marketing ingenioso y agresivo para poder captar la mayor cantidad de mercado posible.

### **Poder de negociación de proveedores**

En el caso de esta industria el poder de negociación del proveedor es bajo, ya que en el sector existen diversos proveedores que pueden ajustarse a las necesidades de la industria. El cambio de un proveedor a otro no implica costos altos, es decir, que fácilmente se puede encontrar los suministros a un precio de mercado que no varía mucho conservando la misma calidad de materiales.

De igual manera la materia prima necesaria es un bien que tanto puede ser obtenido nacional o internacionalmente por lo que aumenta aun más la cartera de posibles proveedores, mientras que los costos no varían demasiado.

#### **Amenaza de nuevos competidores**

La inversión necesaria para poder entrar a la industria, de manera general, es mediana, ya que principalmente, la maquinaria y la publicidad son las inversiones claves para poder entrar al negocio, y en cuanto a la maquinaria o confección en este caso se puede tercerizar a un costo razonable, lo que no ocasiona un gran impedimento para el ingreso de nuevos competidores.

En cuanto a las regulaciones legales para la creación de una nueva empresa, no son altas en términos económicos ya que para constituir una compañía es necesario alrededor de \$1300 - \$1500 dólares, el problema está en el tiempo que este trámite toma.

En conclusión la amenaza de nuevos competidores para dicha industria es alta, ya que al tener unas barreras de entrada bajas se puede ingresar al mercado fácilmente.

#### **Poder de negociación de los consumidores**

En el caso del poder de negociación del consumidor para esta industria es relativamente alto, ya que existe gran facilidad y acceso para conseguir información de los

competidores de esta industria. El consumidor está muy bien informado de la industria y el producto que desea comprar, sea esta por tendencias de moda, por tendencias de personajes influyentes o por los medios de comunicación, especialmente gracias al Internet.

Al presentarse una gran fidelidad a la marca en este tipo de industria, por el constante bombardeo de publicidad y promociones atractivas al cliente, el poder de negociación disminuye un poco, sin embargo dicha fidelidad es vista tan solo un pequeño porcentaje de la población.

Un aspecto muy importante para determinar el poder de negociación del consumidor es la sensibilidad al precio, ya que al haber una oferta muy amplia de productos, por un margen, por muy pequeño que sea, en el precio, el consumidor podrá optar comprar en otra empresa.

## **Análisis Oportunidades y Amenazas**

### **Oportunidades**

- ✓ Impuesto a ropa y textiles importados: lo que permitirá producir y vender nuestros productos a un costo y un precio más competitivo.
- ✓ Créditos para emprendimientos o mejoramiento: Corporación Financiera Nacional y Banco Nacional de Fomento.

- ✓ Tendencia a la baja de la tasa de desempleo: Banco Central del Ecuador.
- ✓ Bajo poder de negociación de los proveedores.
- ✓ Campaña Primero Ecuador: Impulso al consumo de productos nacionales.
- ✓ Tendencia ascendente del número de llegadas de extranjeros al Ecuador: Ministerio de Turismo.
- ✓ Participación del Ecuador en ferias internacionales de turismo: Ministerio de Turismo
- ✓ Aumento en el retorno de migrantes.

#### **Amenazas**

- ✓ Inflación con tendencia ascendente: Banco Central del Ecuador.
- ✓ Impuesto a la salida de capitales: Banco Central del Ecuador.
- ✓ Supremacía del Poder Ejecutivo sobre los demás poderes del Estado.
- ✓ Inseguridad Jurídica.
- ✓ Competencia de marcas extranjeras.
- ✓ Alto poder de compradores.
- ✓ Existencia de muchos productos sustitutos.
- ✓ Aduanas: procesos aduaneros lentos y engorrosos.

## **Factores Claves para el Éxito**

Los factores claves para el éxito de nuestra empresa serán:

- Calidad: En materiales y proceso de confección.
- Valor agregado: Diseños artísticos y originales.
- Distribución: Canales a través de alianzas estratégicas y ventas directas al detalle y página web.

## **Ventaja Competitiva**

Producir y vender ropa de la mejor calidad, que además promueve el desarrollo sustentable, y presenta diseños originales, únicos y artísticos.

## **Marketing Estratégico**

El marketing estratégico, según Muñiz, busca "conocer las necesidades actuales y futuras de nuestros clientes, localizar nuevos nichos de mercado, identificar segmentos de mercado potenciales, valorar el potencial e interés de los mercados objetivo, orientar a la empresa en busca de esas oportunidades...". Por lo que en esta sección trataremos de dar a conocer el enfoque que va a tomar nuestra organización, con respecto a su mercado objetivo, nicho de mercado y los mercados secundarios a los que queremos captar.

**Nicho de mercado:**

En primera instancia apuntaremos al mercado de turistas extranjeros que está creciendo en la actualidad. Estos turistas, que son en su mayoría adolescentes, jóvenes y adultos, provienen especialmente de Estados Unidos, países de Europa occidental (Alemania, Inglaterra, Holanda, Suiza, Bélgica, etc.) y América del Sur (especialmente Chile y Argentina). Este mercado de turistas tiene un mayor poder de compra que el mercado ecuatoriano, ya sea porque sus países tienen economías más fuertes o porque la moneda que manejan tiene una similar solidez económica y tipo de cambio equitativo al dólar. Para la mayoría de los turistas provenientes de estos países, los costos de alimentación, transporte, compra de artesanías y textiles nacionales son relativamente bajos comparado con sus países de origen. Debido a esto nuestra marca y productos pueden aprovechar esta gran oportunidad, por lo que nuestra ubicación y la forma en que nos demos a conocer serán cruciales para captar este mercado.

**Mercado secundario:**

Serán las personas del mercado local, es decir, a la gente que reside en el Ecuador. Al comienzo para este mercado, nos enfocaremos en captar a jóvenes del nivel socioeconómico medio alto y alto, líderes de opinión, y con estilos de vida



activos, que permitan a la marca y productos obtener popularidad en el medio y expandirse entre más personas jóvenes para posteriormente apuntar a gente adulta y niños.

El darnos a conocer primero entre los turistas como marca de gran valor por sus diseños artísticos y productos de gran calidad y entre los jóvenes líderes de opinión, será mucho más fácil para poder capturar diferentes segmentos de mercado.

### **Creación de valor**

Será muy importante nuestro manejo de marca para que nuestros productos cada vez vayan ganando valor en la mente de nuestros clientes, pasando de una primera compra a recompra y posteriormente lealtad a la marca. Las formas de promocionar a puntoEC y su imagen, tendrán que estar acorde con los valores de la organización y sus atributos diferenciales. Queremos, además que nuestro producto y marca, refleje la cultura ecuatoriana, represente un estilo de vida siempre activo, flexible y cambiante.

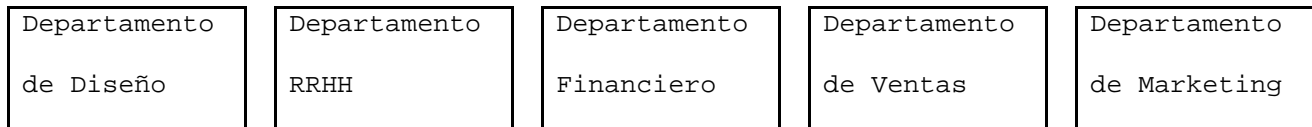
Al generar valor en la mente de nuestros consumidores podremos obtener múltiples beneficios que a la larga se van a ver reflejados en un aumento considerable de las utilidades para la organización y en el largo plazo rentabilidad y ventaja competitiva.

**Ubicación:**

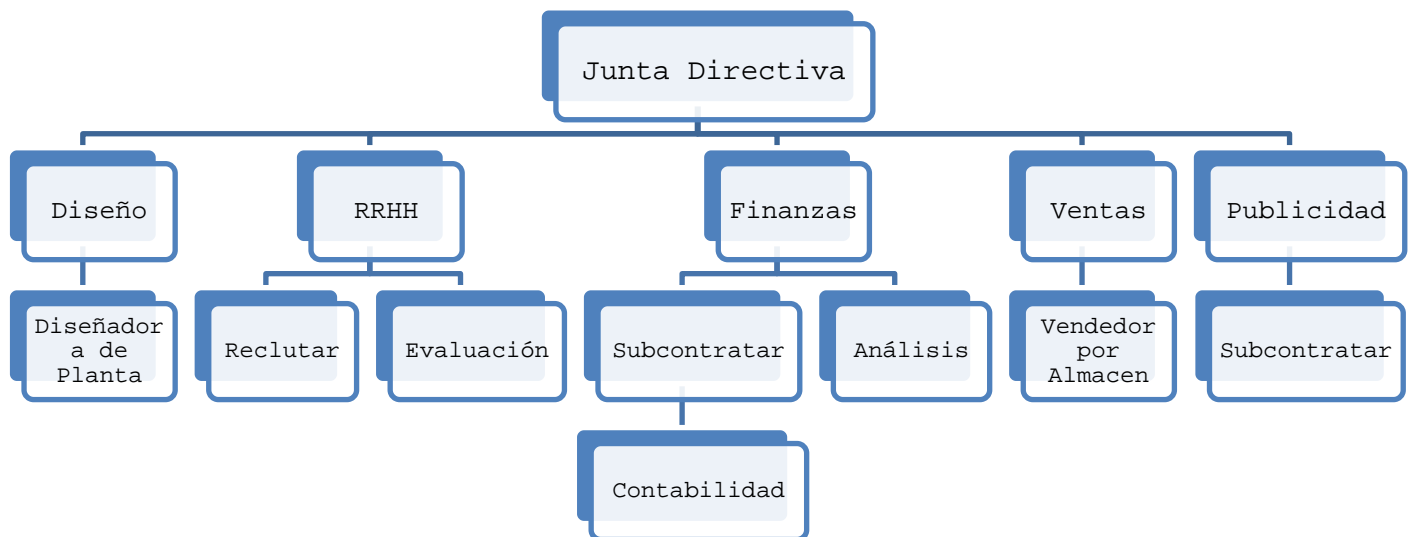
En primera instancia buscaremos ubicarnos en lugares estratégicos de Quito y Guayaquil, en zonas turísticas de alta afluencia de extranjeros como la Plaza Foch en Quito, el Malecón 2000 en Guayaquil, así como en ciudades de gran afluencia turística, en especial de extranjeros, tales como Galápagos, Montañita y Baños, de tal manera que podamos captar de manera más fácil los mercados ya mencionados.

**Estructura operacional****Organigrama****Comité Gerencial**

Habrán cinco departamentos, cada uno, con un encargado para cada área. Las decisiones se tomarán en Comité General. Seremos 5 personas (número impar) con el fin de evitar empates. Se establecerá una Junta Directiva que será la que tome las decisiones gerenciales, como también las decisiones dentro de cada departamento. Cada miembro se especializará en un solo departamento y para las decisiones de alta gerencia se asignará a cada jefe departamental un voto, por eso la estructura en número impar. Los departamentos que conforman puntoEC son los siguientes:



La estructura organizacional incluyendo a cada departamento se rige bajo el siguiente esquema:



#### **Actividades a tercerizar:**

Al inicio subcontrataremos ciertas actividades para reducir la inversión inicial y en un rango de 3 a 5 años adquirir los equipos necesarios para crecer mediante una integración vertical de la compañía y de esta forma seguir reduciendo costos. Las actividades subcontratadas serán:

- Confección de las camisetas.
- Alquiler de la maquinaria de estampado.

- Análisis de Contabilidad de la Empresa.

### **Política de Recursos Humanos**

Incorporar personal principalmente joven y calificado, proporcionarles desarrollo profesional internamente. La selección de personal y el desarrollo profesional son claves para nuestro éxito.

Impulsaremos el potencial y la mejora del desempeño de nuestros trabajadores. Motivaremos constantemente, en el mejor ambiente de trabajo, satisfaciendo expectativas y necesidades personales y profesionales de nuestros empleados.

La capacitación es factor muy importante para que las personas se desarrollen profesionalmente; tendremos programas de formación continua y total acceso a herramientas que permitan el correcto desempeño de cada miembro individual de la Compañía.

La Comunicación Interna es fundamental para la motivación del equipo. Solicitaremos, valoraremos y agradeceremos las ideas de los empleados y los clientes a través de un Buzón de sugerencias, Encuestas de Servicio, etc. Daremos a conocer a los empleados datos relevantes sobre la organización, estableciendo las pautas a seguir y las políticas a adoptar

mediante reuniones periódicas de carácter informativo para toda la compañía.

El departamento de RRHH tendrá un sistema de evaluación de empleados basado en su desempeño de acuerdo a su área de desempeño, utilizando métodos especializados para cada departamento, por ejemplo para ventas la evaluación se efectuará mediante el rango de ventas dentro de cada período de tiempo o días de inventario. En diseño se evaluará al diseñador acorde la acogida del consumidor a cada modelo sacado a la venta, el cual será medido acorde al incremento sustancial en ventas. Marketing se evaluará mediante encuestas que verifiquen qué tan efectiva ha sido la publicidad; dichas encuestas estarán estructuradas en base al "top of mind" de nuestro grupo objetivo.

RRHH también establecerá sistemas de compensación para nuestros empleados, ya sea acorde el incremento porcentual en ventas o a través de compartición de ganancias, que es un sistema en el que se otorga un porcentaje del total de reducción de costos (en el caso que se consiga disminuir costos de producción) como una especie de bono en recompensación por conseguir esta meta.

## **Marketing operativo**

### **Grupo Focal**

Para tener una perspectiva más amplia, y saber de forma preliminar lo que piensan los potenciales consumidores de nuestros productos realizamos un Grupo Focal, con 12 personas de los Estados Unidos, con edades entre los 19 y 24 años.

Obtuvimos las siguientes opiniones, comentarios o ideas:

- Antes de venir a Ecuador solamente habían escuchado de Galápagos y un poco de Quito.
- Estando aquí, uno de los lugares que más escucharon fue Baños, como también Montañita, Cuenca, Guayaquil y Mindo.
- Galápagos fue escogido como su lugar favorito, le sigue Baños y Montañita.
- Como souvenir les gusta comprar vasos de shot, bisutería, camisetas, bolsos típicos ecuatorianos, sacos de alpaca, entre otros.
- Lo máximo que pagarían por un souvenir de calidad, está entre los 20 y los 30 dólares. Por ejemplo una chica nos contó que había comprado una mochila de cuero por \$30, y otra chica \$28 por una pintura. Para gente de esta edad tiene que ser algo representativo y muy especial lo que compran para pagar esa cantidad de dinero

- Creen que sus padres estarían dispuestos a pagar entre 50 y 100 dólares por un suvenir.
- Si ellos pagan bastante dinero, esperan buena calidad.
- Hablando específicamente sobre camisetas les parece muy importante que sean de un material suave. Y de buen diseño, como por ejemplo que el cuello no sea muy pequeño, o las mangas muy anchas.
- Por una muy buena camiseta estarían dispuestos a pagar hasta 20 dólares.
- Estarían muy dispuestos a comprar nuestro concepto de camisetas. Les gustó la idea.
- Mantener el diseño de la camiseta simple, no muy copada. Diseños diferentes, en los costados de la camiseta, por ejemplo. Nos sugirieron colores vivos y brillantes en la camiseta.
- Imágenes culturales, palabras que definan la cultura, y que en el extranjero llamen la atención.
- Enfocarse mucho en los temas relacionados con la conservación.
- Una vez explicado el concepto de nuestra camiseta, estos jóvenes dijeron que estarían dispuestos a pagar \$20.
- Crop tops, camisetas casuales, cortas y flojas para mujeres que buscan nuevas tendencias. Para hombres camisetas

fit que se ajusten a la forma del cuerpo, pero no demasiado. La definición de este tipo de camiseta es "semifitted". Cuellos en V no tan grandes para hombres y mujeres.

- Profundizar sobre la biodiversidad de ambientes, flora y fauna del país.

### **Encuestas**

Para determinar de forma más cuantificable la información sobre nuestros potenciales clientes extranjeros, y para tener más certeza sobre el tipo de productos que les gusta comprar como souvenir, los lugares más visitados en el país, sus lugares favoritos, la cantidad de dinero que estarían dispuestos a pagar por un souvenir, los precios que estarían dispuestos a pagar y si estarían dispuestos a comprar nuestro producto por Internet, realizamos encuestas en Quito a 41 personas extranjeras de entre edades de 20 a 50 años.

Primero, queríamos saber qué lugares de Ecuador habían visitado, los encuestados podían escoger varias ciudades, entre Baños, Montañita, Cuenca, Galápagos, Guayaquil, Otavalo y Quito. Como la mayoría de encuestas fueron hechas en Quito, esta ciudad tuvo la mayor cantidad de visitas, que fueron 38, le sigue Baños con 22, Guayaquil con 21, Baños con 19, Galápagos con 17, Montañita con 16 y Cuenca con 14.



También, queríamos saber cuál de los lugares visitados era su favorito. El lugar que tuvo mayor selección fue Galápagos con el 26%, Montañita con 17%, Quito y Baños con 14%.

En otra pregunta queríamos saber cuál era la cantidad máxima gastada en un solo ítem de souvenir. El promedio de gasto por un souvenir es de \$28, con un valor máximo de \$100 y un valor mínimo de \$15. Entre los tipos de souvenirs que habían comprado o comprarían, estaban artículos de ropa, artesanías, joyería y arte.

En una diferente pregunta queríamos establecer el rango de gasto máximo total en la compra de diferentes souvenirs. Para esto establecimos rangos de \$20 a \$50, de 51 a 100, de 101 a 150, de 151 a 200, y de 200 a más. Un 36% de los encuestados dijo que en total pagaría de \$50 a \$100, en concepto de compra de souvenirs. Un 24% de 101 a 150 dólares, un 21% de \$20 a \$50, un 14% de \$151 a \$200 y un 2% de 200 a más.

Preguntamos también si estarían dispuestos a comprar nuestro producto habiendo explicado de forma clara nuestro concepto. Todos los encuestados estarían dispuestos a comprar nuestras camisetas, para las que, por cada una, el 51% de los encuestados, estaría dispuesto a pagar entre \$20 y \$25, un 37% entre \$26 y \$30 y un 12% entre \$31 y \$35.

Por último nos interesaba saber si los encuestados estarían dispuestos a comprar nuestro producto por Internet. 56% respondió que sí y 44% que no.

Además, los encuestados nos dieron algunas ideas de lo que les gustaría ver en los estampados de la camiseta. Muchos encuestados nos hablaron de que les gustaría ver animales y flores autóctonas o endémicas de las regiones del Ecuador, sus nevados y volcanes, etnias o elementos de culturas indígenas, paisajes, elementos relacionados con las islas galápagos entre otras cosas.

#### **Mercado objetivo:**

Personas de nivel socioeconómico medio alto y alto, de edades entre los 15 y 40 años, con un estilo de vida activo, que estén a la par de las nuevas tendencias, que les interese verse bien, tener un estilo fresco, único y joven, y además les interese la cultura ecuatoriana y la conservación del medio ambiente. Inicialmente apuntaremos al mercado de turistas extranjeros, y a jóvenes líderes de opinión del mercado ecuatoriano.

### **Marketing Mix**

#### **Producto**

Nuestro producto principal son camisetas, con la mejor calidad de materiales, diseños de moda en su confección y

estampados artísticos de lo más innovadores y creativos, que reflejen aspectos de la cultura, fauna, flora, monumentos, y paisajes del Ecuador que además se enfoquen en el cuidado y preservación del medio ambiente.

### ***Material de la camiseta***

Utilizaremos algodón orgánico, materia prima que para su producción, no utiliza ningún tipo de herbicida, pesticida o químico de ningún tipo, por lo que es un material amigable con el medio ambiente. Se utilizará Flambee para las mujeres.

### ***Formas de la camiseta***

Para hombres diseñaremos camisetas del tipo "semifitted", es decir ajustadas a la forma del cuerpo, especialmente ajustadas en la forma de los brazos, hombros y espalda, pero no muy ajustada en el área inferior del estómago o cintura. También se confeccionarán camisetas "fitted" o estilo "muscle". El largo de la camiseta será hasta por debajo de la cadera. Se confeccionarán tallas extra-small, small, médium y large.



Para mujeres se confeccionarán camisetas de diferente tipo. Se diseñarán camisetas del tipo "fitted", es decir, formas ajustadas al contorno del cuerpo de la mujer, con mangas cortas y ajustadas, con cuellos con apertura amplia, el largo de estas camisetas será hasta la cadera. También se confeccionarán tops sin mangas, y además "crop tops" que son camisetas cortas y holgadas, de cuello amplio, con mangas cortas pero holgadas. El largo de la camiseta va hasta la cintura, por encima del ombligo.



### ***Impresión o estampado de la camiseta***

Nuestros diseños de los estampados serán de lo más artísticos e innovadores. Para esto contaremos personal especializado en las tendencias de la última moda. Los diseños mostrarán aspectos culturales del país como, los indígenas y sus tradiciones, imágenes relacionadas con leyendas y mitos ecuatorianos, frases y palabras ecuatorianas, monumentos y construcciones típicas tales como

iglesias o casas antiguas, así como la flora y fauna de nuestro país.

Utilizaremos colores vivos, y trataremos de que los diseños reflejen movimiento y vida.



**Plaza.**

Se enfocará en base a dos parámetros: proveedores y consumidores.

**Proveedores:**

Al inicio nuestro proveedor principal será Captoos, fábrica ubicada en la ciudad de Otavalo, dedicada a la industria de la confección, que comercializa y manufactura prendas de vestir, es decir, en un principio nos dedicaremos a maquilar nuestras prendas, para posteriormente ser productores, además de la comercialización. Captoos tiene un punto de venta directa en el sur de Quito, por lo tanto el costo de flete mensual tan solo será un recargo adicional al paquete enviado desde el sur de Quito a nuestro local ubicado en la zona norte, de esta forma minimizamos costos en cuanto a transporte de las camisetas.

**Clientes:**

La estrategia de distribución hacia los consumidores para nuestro producto se basa en dos formas, dependiendo del tipo de venta: la primera son las ventas directas a nuestros clientes en cada una de las tiendas. Nuestra primera tienda estará ubicada en la ciudad de Quito, para posteriormente abrir nuevos locales exclusivos de nuestra marca en Baños,

Galápagos y Montañita, como nuevas plazas y a futuro se analizará opciones de abrir puntos de venta en Guayaquil y Cuenca.

El segundo canal de distribución a nuestros clientes será a través de las ventas por internet, obviamente el pago será a crédito y al tratarse de un portal web los canales de distribución están abiertos a nuestros consumidores en la red que estén interesados en nuestro producto, por lo tanto el costo de distribución se verá justificado mediante un recargo adicional por el envío de la mercadería solicitada. El recargo dependerá del lugar al cual se envíen los productos vendidos, y este valor se adicionará al precio de venta final.

### **Precio**

Para fijar un precio podemos enfocarnos en los costos, la demanda, la competencia o las actividades que requiere producir el producto o servicio.

Con el Focus Group y las encuestas pudimos determinar que, por un solo artículo de souvenir en general, nuestro mercado potencial está dispuesto a pagar en promedio 28 dólares. Decidimos que el precio de inicio promedio de nuestras camisetitas será de 25 dólares.

Con el tiempo, conforme vayamos agregando valor al producto y conforme nuestra marca vaya ganando más espacio en la mente de las personas que componen nuestro mercado, podremos establecer precios por valor percibido de nuestros consumidores, es decir, el precio se irá modificando conforme vaya consolidándose puntoEC como marca. Aspiramos ser una marca que refleje gran agregación de valor, por su estilo y gran calidad de componentes y diseño.

### **Promoción**

Nuestra creatividad será determinante para promover nuestro producto. Trataremos de promocionarnos a través de medios BTL, es decir medios no tradicionales que serán explicados a continuación.

En primera instancia, contrataremos a impulsores que promocionen nuestro producto, de forma divertida y diferente en lugares turísticos de la ciudad. Estos impulsores, que usarán las camisetas de nuestra marca, repartirán tarjetas y volantes con diferentes diseños en forma de mini camisetas, impresos en papel reciclable.

Buscaremos jóvenes líderes de opinión de nivel socioeconómico medio alto y alto que impulsen y nos ubiquen como una marca atractiva y de prestigio. Dichos líderes de opinión utilizarán nuestras camisetas en diferentes colegios



y universidades, para llamar la atención de los jóvenes con nuestros diseños y para dar a conocer a puntoEC.

Utilizaremos medios no tradicionales de publicidad, por lo que nos promocionaremos con murales artísticos que incluyan nuestros diseños, en los que se promocionarán los estampados que van a estar en nuestras camisetas y el logo de nuestra marca. La idea es que estos murales sean muy artísticos y que realmente llamen la atención de los jóvenes que circulan por las diferentes calles de la capital.

También vamos a utilizar usar medios digitales como nuestra propia página web de Internet, además de las redes sociales, como Facebook y Twitter.

## **Economía y rentabilidad**

### **Estados Financieros**

## Balance General

BALANCE GENERAL. puntoEC	
DESCRIPCIÓN	2.012
	VALOR
CAJA Y BANCOS	12.773
CUENTAS POR COBRAR	1.500
INVENTARIO	1.028
<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>15.301</b>
EQUIPO DE COMPUTACION	500
DEPRECIACION ACUMULADA	(167)
MUEBLES Y ADECUACIONES	2.000
DEPRECIACION ACUMULADA	(200)
<b>TOTAL ACTIVO FIJO</b>	<b>2.133</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>17.434</b>
CUENTAS POR PAGAR	1.713
<b>TOTAL PASIVO CORRIENTE</b>	<b>1.713</b>
DEUDA A LARGO PLAZO INVERSIONISTAS	15.000
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>16.713</b>
CAPITAL SOCIAL	400
EJERC ANTERIOR	
UTILIDAD DEL EJERCICIO	321
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>721</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>17.434</b>

## Flujo Efectivo

FLUJO DE CAJA puntoEC	0	1	2	3	4	5
VENTAS		90000	99000	108900	119790	131769
COSTOS Y GASTOS		84635,976	87151,776	92406,256	98520,184	104878,105
DEPRECIACION		-367	-367	-367	-200	-200
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS E INTERES		4997,024	11481,224	16126,744	21069,816	26690,8952
DEPRECIACION		367	367	367	200	200
IMPUESTOS		1199,28576	2755,49376	3870,41856	5056,75584	6405,81485
UTILIDAD NETA		4164,73824	9092,73024	12623,3254	16213,0602	20485,0804
INVERSION	2500	0	0	0	0	0
CAPITAL DE TRABAJO	-13588	0	0	0	0	13588
FEO	-16088	4164,73824	9092,73024	12623,3254	16213,0602	34073,0804

## Estado de resultados

Estado perdida y ganancias puntoEC	2012	2013	2014	2015	2016
Ingresos	90000	99000	108900	119790	131769
(-) descuentos 5%	4.500,000	4.950,000	5.445,000	5.989,500	6.588,450
costo de ventas	37008	40708,8	44779,68	49257,648	54183,4128
<b>margen bruto</b>	<b>48.492,000</b>	<b>53.341,20</b>	<b>58.675,32</b>	<b>64.542,85</b>	<b>70.997,14</b>
<b>Gastos de ventas</b>					
Servicios basicose internet	900	990	1089	1197,9	1317,69
arriendo local	12000	12000	12000	12000	12000
sueidos y salarios	5.880,98	5.880,98	5.880,98	5.880,98	5.880,98
publicidad	2000	2200	2420	2662	2928,2
Depreciacion mobiliario	-200	-200	-200	-200	-200
depreciacion equipo tienda	-167	-167	-167	0	0
transporte	360	396	435,6	479,16	527,076
Insumos tienda	1000	1100	1210	1331	1464,1
otros gastos de venta	500	550	605	665,5	732,05
<b>total gastos ventas</b>	<b>22273,976</b>	<b>22749,976</b>	<b>23273,576</b>	<b>24016,536</b>	<b>24650,092</b>
<b>Gastos Administrativos</b>					
Gasto Constitucion	2261				
servicios contables	6000	6600	7260	7986	8784,6
sueidos adminsitrativos	17460	17460	17460	17460	17460
<b>total gastos administrativos</b>	<b>25721</b>	<b>24060</b>	<b>24720</b>	<b>25446</b>	<b>26244,6</b>
<b>total gastos operativos</b>	<b>47994,976</b>	<b>46809,976</b>	<b>47993,576</b>	<b>49462,536</b>	<b>50894,692</b>
<b>Utilidad operacional</b>	<b>497,024</b>	<b>6.531,22</b>	<b>10.681,74</b>	<b>15.080,32</b>	<b>20.102,45</b>
15% participacion empleados	74,554	979,68	1.602,26	2.262,05	3.015,37
<b>Utilidad antes de impuestos</b>	<b>422,470</b>	<b>5.551,540</b>	<b>9.079,482</b>	<b>12.818,269</b>	<b>17.087,078</b>
Impuestos (24%)	101,393	1.332,370	2.179,076	3.076,384	4.100,899
<b>Utilidad Neta</b>	<b>321,078</b>	<b>4.219,171</b>	<b>6.900,407</b>	<b>9.741,884</b>	<b>12.986,180</b>

## TIR Y VAN

Flujo de Caja	Inversion Inicial	Año	1	2	3	4	5
			23856,44	37190,02	51799,56	67812,64	85309,20
<b>VAN</b>	<b>-15140,41</b>		\$13.536,78	\$21.102,62	\$29.392,46	\$38.478,71	\$48.406,73
<b>TIR</b>	<b>12%</b>		<b>Valor presente Neto</b> <b>135776,89</b>				
<b>Tasa de retorno</b>	12%						
<b>Tiempo</b>	5						

## Estructura de costos

	Unitario	Total
<b>Constitución Compañía Limitada</b>		
Banco (apertura cuenta integración capital)		400
Notaría (escrituras constitución)		130
Diario La Hora (Publicación Extracto)		90,72
Notaría (marginación)		48
Municipio de Quito (Patente Municipal compañía)		20
Registro Mercantil (Inscripción compañía)		80
Registro Mercantil (Inscripción nombramientos)		35
Copias		10
Honorarios Profesionales Abogado		600
<b>Total Constitución Compañía</b>		<b>1413,72</b>
<b>Registro Marca y Patentes</b>		
Tasas Administrativas IEPI	116	348
Honorarios abogado		500
<b>Total Registro Marca y Patentes</b>		<b>848</b>
<b>Total</b>		<b>2261,72</b>

<b>PRECIODE VENTA DE CAMISETA</b>		<b>25</b>	
<b>Costos variables</b>			
	<b>Unitario</b>	<b>Mensual</b>	<b>Anual</b>
		<b>300</b>	
Camisetas	8,25	2475	29700
Estampado	0,75	225	2700
Etiquetas	0,28	84	1008
Empaque	1	300	3600
<b>TOTAL</b>	<b>10,28</b>	<b>3084</b>	<b>37008</b>
<b>Costos Fijos</b>			
		<b>Mensual</b>	<b>Anual</b>
Servicios Basicos		45	600
Servicio de Internet		20	300
<b>Total</b>		<b>65</b>	<b>900</b>
Otro gastos		41,6666667	500
<b>Total</b>			<b>500</b>
<b>Sueldos y salarios</b>			
		<b>Mensual</b>	<b>Anual</b>
Sueldos Vendedores		296,00	4.144,00
Seguro Social		33,45	401,38
Sueldo Diseñador		600,00	1.200,00
Seguro Social		67,80	135,60
<b>Total</b>		<b>997,248</b>	<b>5.880,98</b>
<b>Gastos de ventas</b>			
Publicidad		166,666667	2000
Transporte/Distribucion		20	240
<b>TOTAL</b>		<b>186,666667</b>	<b>2240</b>
<b>Gastos Administrativos</b>			
Servicios contables		500	6000
Sueldo administrativo		1455	17460
<b>Total</b>		<b>1955</b>	<b>23460</b>
<b>Local</b>			
equipo de Oficina			500
Adecuacion local			2000
<b>Arriendo</b>		<b>1000</b>	<b>12000</b>

## **CONCLUSIONES.**

El soporte financiero muestra que este proyecto refleja utilidades desde el primer año, que a pesar de que sean casi nulas enfocan un panorama positivo en el largo plazo, los costos y gastos de constitución se recuperan en los primeros meses de funcionamiento de puntoEC. El VAN y TIR dan un retorno a largo plazo bastante optimista (5%), mientras que las proyecciones en ventas crecen a un ritmo cercano al 10% anual.

La rentabilidad de esta empresa dependerá de la capacidad de sus accionistas de poner en marcha cada uno de los departamentos, los cuales coordinadamente cumplirán los objetivos organizacionales, cada una de las actividades de la cadena de valor, la comunicación efectiva al grupo objetivo, los canales de distribución, los puntos estratégicos y sistemas de venta a los clientes.

La Directiva está muy bien estructurada para controlar cada uno de los departamentos y tomar en equipo decisiones estratégicas que lleven a una ventaja competitiva, rentabilidad y solidez en el largo plazo y valor agregado a la marca.

## Bibliografía

- "II Informe Nacional de los Objetivos de Desarrollo del Milenio". Sistema de las Naciones Unidas en el Ecuador. N.f. 2 Marzo 2012. ([http://www.undp.org.ec/odm/II\\_INFORME\\_NACIONAL.pdf](http://www.undp.org.ec/odm/II_INFORME_NACIONAL.pdf))
- Acosta, Andrés et al. "La Ciencia Política en Ecuador: Un Reflejo de su Fragilidad Democrática (1978-2005)". Revista de Ciencia Política. Vol. 25. 2005. 28 Febrero 2012. (<http://www.scielo.cl/pdf/revcipol/v25n1/art11.pdf>)
- "Boletín Macroeconómico 2011". Asociación de Bancos Privados del Ecuador. 2011.
- "Desempleo". Banco Central del Ecuador. N.f. 3 Marzo 2012. ([http://www.bce.fin.ec/resumen\\_ticker.php?ticker\\_value=desempleo](http://www.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=desempleo))
- "Ecuador, rezagado en tecnología". Diario Hoy. 20 Abril 2011. 29 Febrero 2012. (<http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/ecuador-rezagado-en-tecnologia-470705.html>)
- "Inflación". Banco Central del Ecuador. N.f. 3 Marzo 2012. ([http://www.bce.fin.ec/resumen\\_ticker.php?ticker\\_value=inflacion](http://www.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=inflacion))
- "Movimientos - Llegadas de extranjeros". Ministerio de Turismo.
- Muñiz, Rafael. Marketing del siglo XXI. N.f. 6 Marzo 2012. (<http://www.marketing-xxi.com/concepto-de-marketing-estrategico-15.htm>)
- Porter, Michael. "The Five Competitive Forces That Shape Strategy". Harvard Business Review. Enero 2008. 2 Marzo 2012.
- "Rendición de Cuentas 2010". Ministerio de Coordinación de la Política Económica. N.f. 29 Febrero 2012. (<http://www.mcpe.gov.ec/MCPE2011/documentos/lotaip/Brouchure%20Rendicion%20de%20Cuentas%20MCPE.pdf>)
- "HRM Rapid Assessment Tool for Public and Private Sector Health Organizations. N.f. 10 Mayo 2012 (<http://erc.msh.org/newpages/english/toolkit/hrd.pdf>)