

**UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO**

**Plan de Negocios: Empresa Textil .EC**

**María Olivia Peñaherrera Brown**

**Prof. John Cartwright**

Tesis de grado presentada como requisito para la obtención del título de  
Licenciada 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: Empresa Textil .EC**

María Olivia Peñaherrera Brown

John Cartwright

Director de Tesis

.....

Magdalena Barreiro, Ph. D.

Decano del Colegio de Administración

para el Desarrollo

.....

**Indice**

|  |           |
|--|-----------|
| <b>Derechos de autor.....</b>                        | <b>V</b>  |
| <b>Resumen Ejecutivo y abstract.....</b>             | <b>VI</b> |
| <b>Proposición de la Empresa y Concepto.....</b>     | <b>7</b>  |
| <i>Filosofía Empresarial.....</i>                    | <i>7</i>  |
| <i>Misión.....</i>                                   | <i>7</i>  |
| <i>Visión.....</i>                                   | <i>7</i>  |
| <i>Valores de la empresa.....</i>                    | <i>7</i>  |
| <i>Análisis situacional del país.....</i>            | <i>8</i>  |
| <i>Producto interno bruto (PIB).....</i>             | <i>8</i>  |
| <i>Inflación.....</i>                                | <i>9</i>  |
| <i>Política fiscal.....</i>                          | <i>9</i>  |
| <i>Análisis sectorial.....</i>                       | <i>10</i> |
| <i>Análisis STEP.....</i>                            | <i>12</i> |
| <i>Análisis económico.....</i>                       | <i>12</i> |
| <i>Análisis Político.....</i>                        | <i>14</i> |
| <i>Análisis Socia.....</i>                           | <i>15</i> |
| <i>Análisis Tecnológico.....</i>                     | <i>16</i> |
| <b>Oportunidad de mercado y estrategia.....</b>      | <b>17</b> |
| <i>Análisis 5 Fuerzas de Porter.....</i>             | <i>17</i> |
| <i>Rivalidad.....</i>                                | <i>17</i> |
| <i>Productos sustitutos.....</i>                     | <i>18</i> |
| <i>Poder de negociación de proveedores.....</i>      | <i>18</i> |
| <i>Amenaza de nuevos competidores.....</i>           | <i>18</i> |
| <i>Poder de negociación de los consumidores.....</i> | <i>19</i> |
| <i>Análisis Oportunidades y Amenazas.....</i>        | <i>19</i> |
| <i>Oportunidades.....</i>                            | <i>19</i> |
| <i>Amenazas.....</i>                                 | <i>20</i> |

|   |           |
|---|-----------|
| <i>Factores Claves para el Éxito</i> .....          | 20        |
| <i>Ventaja Competitiva</i> .....                    | 20        |
| <i>Marketing Estratégico</i> .....                  | 21        |
| <i>Nicho de mercado</i> .....                       | 21        |
| <i>Mercado secundario</i> .....                     | 21        |
| <i>Creación de valor</i> .....                      | 22        |
| <i>Ubicación</i> .....                              | 2         |
| <b><i>Estructura operacional</i></b> .....          | <b>22</b> |
| <i>Organigrama</i> .....                            | 22        |
| <i>Comité Gerencial</i> .....                       | 22        |
| <i>Política de Recursos Humanos</i> .....           | 23        |
| <i>Perfil de puesto para los trabajadores</i> ..... | 24        |
| <b><i>Marketing operativo</i></b> .....             | <b>25</b> |
| <i>Focus group</i> .....                            | 25        |
| <i>Encuestas</i> .....                              | 26        |
| <i>Mercado objetivo</i> .....                       | 27        |
| <b><i>Marketing mix</i></b> .....                   | <b>28</b> |
| <i>Producto</i> .....                               | 28        |
| <i>Material de la camiseta</i> .....                | 28        |
| <i>Formas de la camiseta</i> .....                  | 28        |
| <i>Impresión o estampado de la camiseta</i> .....   | 29        |
| <i>Plaza</i> .....                                  | 30        |
| <i>Proveedores</i> .....                            | 3         |
| <i>Clientes</i> .....                               | 30        |
| <i>Precio</i> .....                                 | 31        |
| <i>Promoción</i> .....                              | 31        |
| <b><i>Economía y rentabilidad</i></b> .....         | <b>32</b> |
| <i>Estados financieros</i> .....                    | 32        |
| <i>Balance general</i> .....                        | 32        |

#  
#

|   |           |
|---|-----------|
| <i>Flujo de efectivo</i> .....              | 32        |
| <i>Estado de resultados</i> .....           | 33        |
| <i>Análisis financiero TIR y VAN</i> .....  | 33        |
| <i>Estructura de costos</i> .....           | 34        |
| <i>Costos</i> .....                         | 34        |
| <i>Precio de venta de la camiseta</i> ..... | 34        |
| <i>Costos iniciales</i> .....               | 35        |
| <b><i>Conclusiones</i></b> .....            | <b>35</b> |
| <b><i>Bibliografía</i></b> .....            | <b>36</b> |

#  
#  
#

#  
#

#

© Derechos de autor  
María Oliva Peñaherrera  
2012

## **Resumen Ejecutivo**

El siguiente plan de negocios presenta la creación de un negocio que produce ropa y accesorios con diseños únicos e artísticos que representan la cultura Ecuatoriana con materiales de primera calidad y reciclados. Para comenzar el negocio se va a basar en la producción de camisetas que representen los ideales de la marca. Para lograr esto la empresa piensa vender su producto en lugares turísticos comenzando en la zona rosa de la ciudad de Quito y luego en aeropuertos como en otros lugares receptores de turistas como: Baños, Galápagos, Montañita entre otros. Se pretende aumentar las ventas en un 5% cada año y abarcar el 40% del mercado nacional de los turistas que visiten el Ecuador en un periodo de 10 años. El apoyo del gobierno a la producción nacional ayudara y facilitara el crecimiento de nuestra empresa. Se espera una tasa de retorno (TIR) de 38% y un VAN de 18943. Lo que se quiere lograr es crear una marca que represente la cultura Ecuatoriana con diseños que sean reconocidos mundialmente.

**Abstract**

The following Business plan presents the creation of a new Business that sells cloth and accessories with unique, artistic designs, that represent Ecuadorian culture with recycle and first class materials. To start the company will produce T-shirts that represent the brand. To achieve the companies' goals the company intends to sell their products in touristic spots in Ecuador. First in Quito, later in airports and other touristic cities such as: Baños, Galápagos, Montañita between others. The objective is to raise 5% of the sales each year and cover 10% of the Ecuadorian tourists in ten years. The return rate (TIR) will be 38% and the present value needed is 18943 to start the business. ".EC" wants to create a brand that represents the Ecuadorian culture with unique designs that are recognized worldwide.



## **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 retadoras.
- **Integridad:** Actuaremos siempre recta y éticamente.

- Identificación con la Empresa: Integrarnos en la filosofía de la empresa.
- Iniciativa: Anticipar las necesidades y oportunidades futuras y seremos siempre los primeros en innovar.
- Orientación al Cliente: El cliente será siempre nuestra inspiración.
- Influencia: Causar impacto en el cliente mediante el uso de estrategias y tácticas innovadoras.
- Preocupación por el Orden y Calidad: Desarrollaremos obsesión por nuestra calidad de 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, que hay 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 bastante importante.

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, y 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 experiencias únicas y divertidas.

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 semielaborado o terminado. Esto sólo “para importaciones que no replacen 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 siempre un problema en el país, y que 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- 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 ultimo, 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 prebendaria, 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.

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 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 ultimo, 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, y además de esto, también es creciente la afluencia de turistas de los país del sur del continente, especialmente de Argentina y Chile, que en su mayoría son jóvenes que buscan experiencias únicas y divertidas.

### **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 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 y los 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 aunque la campaña impulsada por el gobierno nacional para consumir productos nacionales, sumado a los impuestos a la ropa y textiles importados, han afectado seriamente a las empresas internacionales y han permitido que las empresas nacionales tengan mayores facilidades para 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, bividis, 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 baja 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 realmente alto ya que existe una gran facilidad para conseguir información. El consumidor está muy bien informado de la industria y el producto que desea comprar, ya sea por tendencias de moda, por tendencias de personajes influyentes o por los medios de comunicación, especialmente el 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 por 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: de materiales y confección.
- Valor agregado: Diseños artísticos y originales.
- Distribución: Locales e Internet.

### **Ventaja Competitiva**

Producir y vender ropa de la mejor calidad con 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 esos mercados, 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 es más fuerte que el dólar. Para la mayoría de los turistas, los costos de alimentación, transporte, compra de artesanías y textiles nacionales son relativamente bajos comparado con sus países de origen. Nuestra ubicación y la forma en que nos demos a conocer será crucial para captar este mercado.

### **Mercado secundario:**

Serán las personas del mercado local, es decir a la gente que reside en el Ecuador. Para este mercado, nos enfocaremos en captar a jóvenes del nivel socioeconómico medio alto y alto, líderes de opinión con estilos de vida activos, que permitan a la marca y productos darse a conocer y expandirse entre más personas jóvenes para posteriormente apuntar a gente adulta y niños.

Al 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 capturar diferentes segmentos de mercado.

### **Creación de valor**

Será muy importante nuestro manejo de marca para que nuestro producto cada vez vaya ganando valor en la mente de nuestros clientes. Las formas de promocionarnos, nuestros productos, y la imagen que proyectaremos, 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 verán reflejados en un aumento considerable de la utilidad para la organización.

### **Ubicación:**

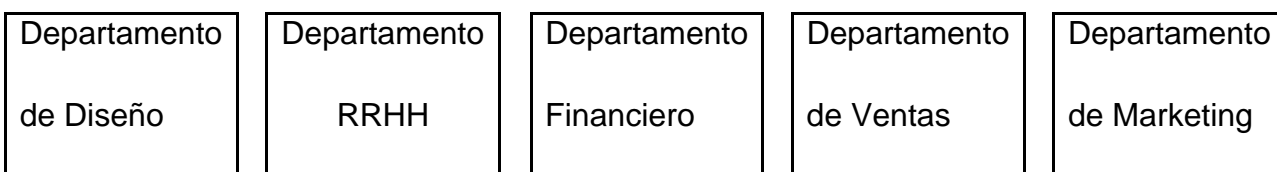
En primera instancia buscaremos ubicarnos en lugares estratégicos de Quito y Guayaquil, en zonas turísticas de alta afluencia de extranjeros como la Plaza Foch en Quito y el Malecón 2000 en Guayaquil, así como en Galápagos, Montañita y Baños, de tal manera que podamos captar de manera más fácil los mercados 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 que estará conformado por 5 personas (número impar) con el fin de evitar empates.





Actividades a tercerizar:

Al inicio tercerizaremos las siguientes actividades para reducir la inversión inicial:

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

En un rango de 3 a 5 años está proyectado adquirir los equipos necesarios para la elaboración de las camisetas por nuestra parte.

### **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 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.

## Perfiles de puesto para los trabajadores

Nombre del puesto: Vendedor

Jefe Inmediato: Administrado General.

Funciones principales: Vender los productos de la empresa en el local asignado.

Actitudes:

- Compromiso a una buena actitud con el cliente.
- Entusiasmo en las actividades que realiza.
- Tolerancia aún en las situaciones más difíciles y complicadas.
- Responsabilidad con cumplir las normas y políticas de la empresa.

Habilidades:

*Tener Facilidad de Palabra:* Consiste en saber cómo decir las cosas de forma apropiada y coherente.

Conocimientos específicos:

- Conocimiento de la empresa
- Conocimiento de los productos
- Conocimiento del mercado

Horario: 10 AM – 6 PM

Nombre del puesto: Diseñador

Jefe Inmediato: Administrado General.

Funciones principales: Diseñar los patrones y los diseños de las camisetas.

Habilidades:

- Saber comunicar sus diseños
- Creatividad

Conocimientos específicos:

- Diseño de Modas

- Conocimiento de diseño gráfico
- Manejo de PhotoShop y ilustrador

Horario: Freelance

## **Marketing operativo**

### **Focus Group**

Para tener una perspectiva más amplia y saber de forma preliminar lo que piensan los potenciales consumidores de nuestros productos realizamos un Focus Group, 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 de lo que más escucharon fue Baños. Escucharon también sobre Montañita, Cuenca, Guayaquil y Mindo.
- Galápagos como 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 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 souvenir.
- 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 estaría 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 copado. 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 nueva tendencia. Para hombres camisetas fit que se ajusten al 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 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, montañas, personas 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, y a jóvenes líderes de opinión del mercado ecuatoriano.

## **Marketing mix**

### **Producto**

Nuestro producto principal son camisetas, elaboradas 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 de el 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, como iglesias o casas antiguas así como la flora y fauna.

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





### Plaza

#### 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



Qui  
to,  
por  
lo  
tan  
to  
el  
cos  
to



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 camisetas 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. 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 flyers 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 utilicen nuestras camisetas en diferentes colegios y universidades, para llamar la atención de los jóvenes con nuestros diseños y para dar a conocer nuestra marca.

Utilizaremos medios no tradicionales por lo que nos promocionaremos con murales artísticos con nuestros diseños, en los que daremos a conocer 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 transitadas de Quito.

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

## **Economía y rentabilidad**

### **Estados Financieros**

**Balance General**

| <b>BALANCE GENERAL. puntoEC</b>    |               |
|------------------------------------|---------------|
| <b>DESCRIPCIÓN</b>                 | <b>2.012</b>  |
|                                    | <b>VALOR</b>  |
| 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**

| <b>FLUJO DE CAJA puntoEC</b>                 | 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              |
| <b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS E INTERES</b> |               | <b>4997,024</b>   | <b>11481,224</b>  | <b>16126,744</b>  | <b>21069,816</b>  | <b>26690,8952</b> |
| DEPRECIACION                                 |               | 367               | 367               | 367               | 200               | 200               |
| IMPUESTOS                                    |               | 1199,28576        | 2755,49376        | 3870,41856        | 5056,75584        | 6405,81485        |
| <b>UTILIDAD NETA</b>                         |               | <b>4164,73824</b> | <b>9092,73024</b> | <b>12623,3254</b> | <b>16213,0602</b> | <b>20485,0804</b> |
| INVERSION                                    | 2500          | 0                 | 0                 | 0                 | 0                 | 0                 |
| CAPITAL DE TRABAJO                           | -13588        | 0                 | 0                 | 0                 | 0                 | 13588             |
| <b>FEO</b>                                   | <b>-16088</b> | <b>4164,73824</b> | <b>9092,73024</b> | <b>12623,3254</b> | <b>16213,0602</b> | <b>34073,0804</b> |

**Estado de resultados**

| Estado perdida y ganancias puntoEC  | 2012          | 2013            | 2014             | 2015             | 2016             |
|-------------------------------------|---------------|-----------------|------------------|------------------|------------------|
| Ingresos                            | 90000         | 99000           | 108900           | 119790           | 131769           |
| (-) descuentos 5%                   | 4.500         | 4.950           | 5.445            | 5.990            | 6.588            |
| costo de ventas                     | 37008         | 40708,8         | 44780            | 49258            | 54183            |
| <b>margen bruto</b>                 | <b>48.492</b> | <b>53.341</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            |
| suelos y salarios                   | 5.881         | 5.881           | 5.881            | 5.881            | 5.881            |
| 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>22274</b>  | <b>22750</b>    | <b>23274</b>     | <b>24017</b>     | <b>24650</b>     |
| <b>Gastos Administrativos</b>       |               |                 |                  |                  |                  |
| Gasto Constitucion                  | 2261          |                 |                  |                  |                  |
| servicios contables                 | 6000          | 6600            | 7260             | 7986             | 8784,6           |
| suelos administrativos              | 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>47995</b>  | <b>46810</b>    | <b>47994</b>     | <b>49463</b>     | <b>50895</b>     |
| <b>Utilidad operacional</b>         | <b>497</b>    | <b>6.531</b>    | <b>10.682</b>    | <b>15.080</b>    | <b>20.102</b>    |
| 15% participacion empleados         | 75            | 980             | 1.602            | 2.262            | 3.015            |
| <b>Utilidad antes de impuestos</b>  | <b>422</b>    | <b>5.552</b>    | <b>9.079</b>     | <b>12.818</b>    | <b>17.087</b>    |
| Impuestos (24%)                     | 101,39        | 1.332,37        | 2.179,08         | 3.076,38         | 4.100,90         |
| <b>Utilidad Neta</b>                | <b>321,08</b> | <b>4.219,17</b> | <b>6.900,41</b>  | <b>9.741,88</b>  | <b>12.986,18</b> |

**TIR y VAN**VAN  
TIRR31904,425      -16088    3685,60906    7120,94153    8748,59774    9943,77343    18493,5029  
38%

**Estructura de costos**  
**Costos**

| <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>    |

|                         |
|-------------------------|
| <b>Costos Iniciales</b> |
|-------------------------|

#

|   | <b>Unitario</b> | <b>Total</b>   |
|---|-----------------|----------------|
| <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> |

## Conclusiones

La empresa .EC no requiere de un alto capital, solo requiere 18943 para comenzar. La empresa puede tercerizar varias actividades de su cadena de producción hasta establecerse como una marca reconocida en el mercado Ecuatoriano y para luego poder comprar su propia maquinaria de impresión. La industria textil tiene una serie de ventajas por ejemplo el gobierno que se encuentra en una campaña para incentivar la producción nacional.

Para salir adelante la empresa debe vender diez camisetas diarias promedio y 300 camisetas mensuales para no obtener perdidas el primer año. Con los diseños únicos, personalizados y sus materiales de los standards mas altos en calidad se pretende tener mucho éxito y una gran aceptación del mercado turista del Ecuador.

## 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>)