

INGENIERÍA COMERCIAL

**Tesis previa a la obtención del título
de Ingeniero Comercial.**

AUTOR: Joffre Gonzalo Soria

TUTOR: Ing. Santiago Olmeda

Plan de Negocios para la creación de una
empresa productora de textiles promocionales con
materiales de bioseguridad, ubicada en la ciudad de
Quito.

APROBACIÓN DEL TUTOR

Yo Santiago Olmeda, certifico que conozco a la autora del presente trabajo de titulación “Plan de Negocios para la creación de una empresa productora de textiles promocionales con materiales de bioseguridad, ubicada en la ciudad de Quito.”, Joffre Gonzalo Soria Erazo, siendo la responsable exclusiva tanto de su originalidad y autenticidad, como de su contenido.



Ing. Santiago Olmeda
DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

CERTIFICACIÓN DE AUTORÍA

Yo, Joffre Gonzalo Soria Erazo, declaro bajo juramento que el trabajo de titulación titulado **Plan de Negocios para la creación de una empresa productora de textiles promocionales con materiales de bioseguridad, ubicada en la ciudad de Quito** es de mi autoría y exclusiva responsabilidad legal y académica; que no ha sido presentado anteriormente para ningún grado o calificación profesional, habiéndose citado las fuentes correspondientes y respetando las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes.

Cedo mis derechos de propiedad intelectual a la Universidad Internacional del Ecuador, para que sea publicado y divulgado en internet, según lo establecido en la Ley de Propiedad Intelectual, Reglamento y Leyes.



FIRMA AUTOR

Dedicatoria

De manera especial va dirigido a toda mi familia, pues siempre confiaron en mi; a pesar de haber dejado pasar mucho tiempo, a pesar de haber desfallecido en el camino, no dejaron de apoyarme.

A mi esposa Laura y mi hijo Andrés, pilar fundamental en lo personal y lo laboral ya que sin su apoyo incondicional no estuviera hoy aquí, defendiendo mi proyecto de grado. Han sido la razón de ser de todo lo que he hecho en mi vida.

A mis padres Gonzalo y Sulema, por quienes a más de admiración siento mucho respeto y cariño, han sido los promotores reales de este logro; si no hubiera sido por su interés, jamás les hubiera dado importancia a mis estudios. Y como olvidarme de mis hermanos y sobrinos queridos, son una parte importante en mi vida.

Finalmente, a la UIDE, institución y docentes por ser el complemento académico a la experiencia laboral adquirida mientras cursaba mis estudios.

Agradecimiento

Al Creador de todo, al que me lo ha dado todo, pues todo lo que tengo se lo debo a Él: salud, vida, familia, trabajo, empresa, inteligencia, y sobre todo el amor de esposa, hijo, padres, hermanos y sobrinos.

Resumen Ejecutivo

El presente trabajo está enfocado en el desarrollo de un plan de Negocios para la creación de una empresa productora de textiles promocionales con materiales de bioseguridad, ubicada en la ciudad de Quito, se encuentra conformado por 6 capítulos de los cuales presentaremos un breve panorama de lo abordado en cada uno de ellos.

En el Capítulo 1 se realiza la introducción del proyecto con un análisis del medio y el concepto de negocio, presentamos un modelo CANVA que permite visualizar de manera rápida los elementos fundamentales de la propuesta de valor y modelo de negocio.

El Capítulo 2 aborda la Investigación de Mercado, que luego de una presentación de las principales herramientas de diagnóstico de mercado y aplicación del instrumento de obtención de datos se determinó una demanda insatisfecha derivada de los gastos en publicidad realizada por los potenciales clientes y que nos permitió extrapolar el total de material textil que se utilizaría en las campañas publicitarias y que cerró en ventas aproximadas de \$500 mil por año.

El Capítulo 3 detalla de manera puntual la mezcla de mercadotecnia y los diferentes elementos constitutivos como son, precio, producto, plaza y promoción, permitiendo obtener un presupuesto comercial para la difusión del producto.

El Capítulo 4 presenta los elementos relacionados al proceso productivo, inversión en propiedad planta y equipo y capital de trabajo neto, esta inversión se ubica en \$202.690, adicionalmente se realizó la descripción de la estructura administrativa y los diferentes perfiles de puesto.

El Capítulo 5 condensa la información derivada de los ingresos y los costos tanto fijos como variables, se realiza el cálculo de los flujos de caja pertinente y la

valoración financiera, que entre sus principales resultados determina un VAN positivo de \$78.902,23 y una TIR de 26,31%

Finalmente, el Capítulo 6 presenta las conclusiones y recomendaciones de este proyecto de investigación.

Abstract

This paper presents a business plan for establishing a Quito-based company specializing in promotional textiles integrated with biosecurity materials. Market analysis reveals a substantial unmet demand, driven by significant advertising expenditures, with projected annual sales potential of \$500,000.

The marketing strategy emphasizes optimization of pricing, product differentiation, distribution channels, and promotional campaigns. Detailed production processes and investment requirements are outlined for operational efficiency and scalability, alongside organizational structures for streamlined management.

Financial projections indicate favorable returns, with a Net Present Value (NPV) of \$78,902.23 and an Internal Rate of Return (IRR) of 26.31%, affirming the project's financial viability.

In conclusion, this business plan provides a strategic roadmap for establishing and operating a producer of promotional textiles with biosecurity materials in Quito, offering actionable insights for success in the market.

Tabla de Contenidos

Lista de Tablas.....	xi
Lista de Figuras	xiii
Capítulo 1: Introducción.....	1
Objetivos.....	1
Objetivo General.....	1
Objetivos Específicos	2
Justificación.....	2
Análisis del medio	3
Diagnóstico internacional	3
Diagnóstico nacional	5
Modelo CANVAS	6
Resumen	6
Capítulo 2: Análisis e Investigación de Mercado.....	7
Análisis del macroentorno	7
Análisis del micro entorno.....	10
Segmentación de mercado.....	13
Mapa de empatía.....	18
Demanda Potencial.....	21
Proyección estimada de ventas.....	21
Flujo de ingresos proyectados.....	22
Análisis de riesgos.....	22
Resumen	25
Capítulo 3: Plan de Marketing y Ventas	26

Establecimiento de objetivos	26
Criterios de venta.....	27
Ciclo de vida del producto.....	27
Matriz Boston Consulting Group	29
Formulación de estrategias	30
Marketing Mix.....	34
Imagen corporativa.....	37
Estrategia de diferenciación	41
Resumen	42
Capítulo 4: Estudio Técnico y Modelo de Gestión Organizacional	43
Tamaño del Proyecto.....	43
Localización	44
Ingeniería y/o concepción arquitectónica del Negocio	45
Diseño del proceso productivo (flujograma).....	46
Diseño Organizacional. Estructura organizacional y funcional	49
Diseño de perfiles profesionales del personal de la Organización.....	50
Análisis de subsistemas de recursos humanos.....	52
Políticas de selección.....	52
Constitución de la Empresa	53
Resumen	53
Capítulo 5: Evaluación Financiera del Proyecto	55
Costos de Inversión	55
Cálculo demostrativo del Capital de trabajo	55
Costos de Operación y Mantenimiento	57
Estructura de financiamiento	58

Análisis del punto de equilibrio.....	59
Evaluación Financiera	60
Análisis y determinación de la tasa de descuento del proyecto.....	60
Cálculo y análisis de indicadores de rentabilidad.....	61
Cálculo del VAN y la TIR.....	61
Análisis de sensibilidad	62
Resumen	62
Capítulo 6: Conclusiones y recomendaciones	63
Conclusiones.....	63
Recomendaciones	63
Limitaciones	64
Referencias	65
Apéndice A: Título del Apéndice	68
Apéndice B: Gastos Generales	71
Apéndice C: Tabla de amortización	73

Lista de Tablas

Tabla 1 <i>Número de empresas por Tamaño 2017 - 2019</i>	13
Tabla 2 <i>Riesgos asociados con la empresa</i>	23
Tabla 3 <i>Estrategias de venta</i>	31
Tabla 4 <i>Estrategias de precio</i>	32
Tabla 5 <i>Estrategias de distribución</i>	32
Tabla 6 <i>Estrategias promocional</i>	33

Tabla 7 <i>Características del producto (rollo de tela anti fluido)</i>	35
Tabla 8 <i>Tipos de promoción</i>	36
Tabla 9 <i>Material promocional y publicitario</i>	39
Tabla 10 <i>Activo no corriente</i>	43
Tabla 11 <i>Matriz de localización de planta</i>	44
Tabla 12 <i>Patrones para la producción de los trajes de bioseguridad</i>	47
Tabla 13 <i>Personal requerido</i>	49
Tabla 14 <i>Perfiles profesionales</i>	50
Tabla 15 <i>Plan de inversiones</i>	55
Tabla 16 <i>Políticas de crédito y cobranza</i>	56
Tabla 17 <i>Cálculo del Capital de Trabajo Neto CTN</i>	56
Tabla 18 <i>Resumen de Egresos (Apéndice B)</i>	57
Tabla 19 <i>Nómina y beneficios sociales</i>	57
Tabla 20 <i>Estructura de financiamiento</i>	58
Tabla 21 <i>Punto de equilibrio</i>	59

Lista de Figuras

<i>Figura 1.</i> Diagrama de Ishikawa.....	3
<i>Figura 2.</i> 10 Principales tendencias globales de consumo.....	4
<i>Figura 3.</i> Modelo CANVAS.....	6
<i>Figura 4.</i> Fuerzas de <i>Porter</i>	13
<i>Figura 5.</i> Mapa de empatía.....	20
<i>Figura 6.</i> Matriz de riesgos	24
<i>Figura 7.</i> Ciclo de vida del producto.....	29
<i>Figura 8.</i> Código de color	37
<i>Figura 9.</i> Logotipo	388
<i>Figura 10.</i> Logotipo	38
<i>Figura 11.</i> Imagen dispositivos móviles	38
<i>Figura 12.</i> Geolocalización; Gral. José María Guerrero, Quito 170103.....	45
<i>Figura 13.</i> Distribución de instalaciones.....	46
<i>Figura 14.</i> Proceso de producción.....	48

Capítulo 1: Introducción

La situación económica mundial como resultado de la emergencia sanitaria que ha afectado a las actividades productivas a nivel mundial con una contracción del 5.2% (World Bank Group, 2020) y de manera similar al Ecuador con una reducción en el segundo trimestre de 2020 en el orden del 12.4% (Banco Central del Ecuador, 2020), ha desencadenado en la quiebra progresiva de varios emprendimientos incrementando el desempleo y por ende la reducción de ingresos en la sociedad, sin embargo esta situación económica con potenciales efectos negativos, debe ser visto como una oportunidad para diferentes actividades, entre ellas la publicidad, puesto que al cerrar algunos negocios también el mercado se ve afectado en el sentido de reducción de la oferta y aquellos negocios que puedan manejar de manera adecuada esta crisis pueden conseguir resultados favorables en el desempeño económico de sus organizaciones

Objetivos

La empresa productora de textiles promocionales con materiales de bioseguridad estará ubicada en la ciudad de Quito y se dedicará a la confección de textiles para el uso promocional considerando los protocolos de bioseguridad pertinentes para la confección de prendas de vestir y material promocional que considere esas restricciones, en tal virtud se detallan a continuación los objetivos de este proyecto.

Objetivo General

Elaborar un plan de negocios para la creación de una empresa productora de textiles promocionales con materiales de bioseguridad, que considere en la producción de sus textiles el uso de materiales que permitan la elaboración de prendas de vestir que cumplan con los protocolos de bioseguridad que se encuentren vigentes al momento de su elaboración.

Objetivos Específicos

1. Realizar el Análisis del Entorno tanto a nivel macro como micro con el fin de establecer las oportunidades y amenazas que impactarán en la creación de la empresa.
2. Elaborar un Estudio de Mercado que permita la determinación de la demanda insatisfecha.
3. Elaborar el Estudio Técnico con el fin del establecimiento de las inversiones en infraestructura y organización requeridas para la creación de la empresa.
4. Realizar la evaluación financiera con el fin de que se establezca la viabilidad o no de la creación de la empresa.

Justificación

En referencia a lo mencionado anteriormente y en tal virtud se percibe como una oportunidad el apareamiento de nuevos emprendimientos que en su afán de captar de mejor forma las cuotas de mercado que se encuentran desatendidas deberán recurrir al uso intensivo de promociones y fortalecimiento de su marca, es en ese contexto que se considera como una oportunidad el desarrollo de emprendimientos vinculados al área comercial y promocional, con miras al fortalecimiento de la marca de muchos emprendimientos, considerando que el auge de la promoción virtual o a través de redes sociales se encuentra en aumento 56.4% (PuroMarketing, 2020); también podemos establecer que los estilos de consumo cambiarán en los próximos años a partir de lo sucedido en esta emergencia sanitaria de la COVID-19 que inició en Ecuador desde marzo de 2020, algunos estudios consideran que la pandemia del Covid-19 ha traído desafíos al sistema socioeconómico mundial y enfatizan en el rol de las tecnologías digitales utilizada para contrarrestar el aislamiento, difundir medidas profilácticas y facilitar el funcionamiento del sistema económico en aislamiento, distanciamiento y

salida definitiva (Ortega-Vivanco, 2020). por lo que el uso de material promocional será de mayor alcance ya que las empresas requerirán ropa personalizada, en materiales adaptados a los protocolos de bioseguridad lo que permitirá un desplazamiento en primera instancia de los tejidos comunes y se utilizarán de manera intensiva atuendos de bioseguridad y se considera interesante el aplicar a estos atuendos estrategias publicitarias que permitirán el posicionamiento de diferentes marcas en el entorno local e internacional. (Revista Summa, 2020).

En la figura 1 se presenta el esquema utilizado para el establecimiento de las causas y efectos relacionadas al plan de negocios.

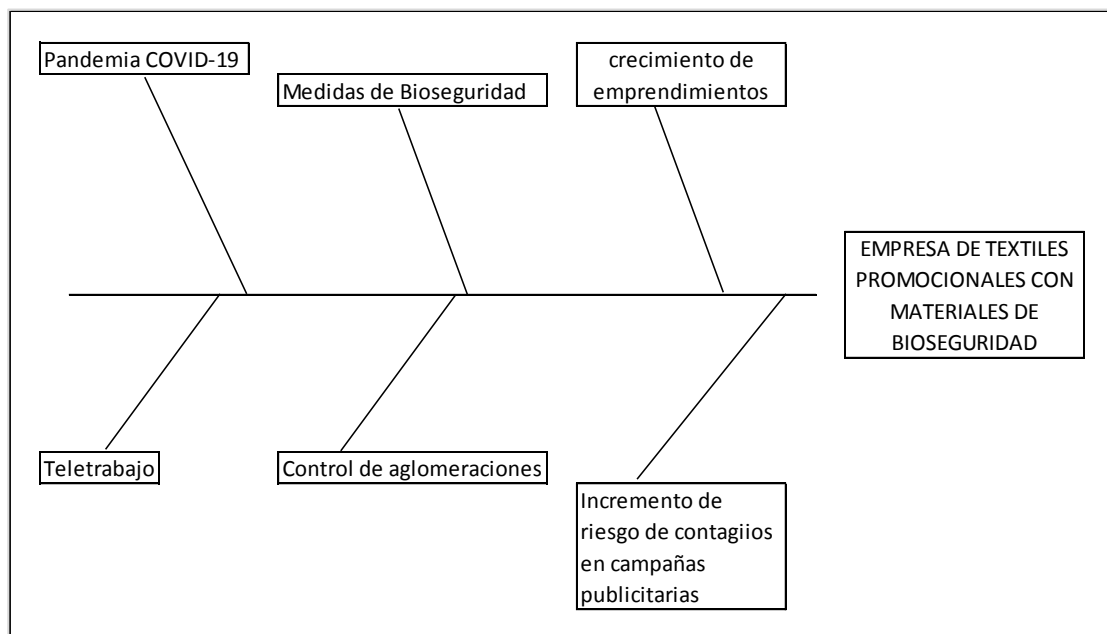


Figura 1. Diagrama de Ishikawa.
Tomado de: El autor.

Análisis del medio

Diagnóstico internacional

Luego de año y medio del inicio de la pandemia de la COVID-19 que apareció a finales del año 2019 se estima una recuperación de la economía mundial para el año 2022 aunque se prevé un desigual crecimiento para las diferentes economías del mundo. El

crecimiento mundial se estima en el 5,6% en las economías más fuertes y algunas emergentes sin embargo se estima un crecimiento ponderado de no más del 2,9% en aquellas economías de ingreso bajo como es el caso del Ecuador (Banco Mundial, 2021); adicionalmente se debe considerar que los hábitos de los consumidores se han visto modificados y seguramente tendremos diferentes perfiles de consumidores como se puede observar en la figura 2 en la que se presentan las 10 principales tendencias globales de consumo para el 2021.



Figura 2. 10 Principales tendencias globales de consumo.

Tomado de: <https://blog.euromonitor.com/euromonitor-revela-las-10-principales-tendencias-globales-de-consumo-para-2020/>.

Acorde a Euromonitor International, (EUROMONITOR INTERNATIONAL,

2020) las 10 principales tendencias globales de consumo para 2020 son:

- Más allá de lo humano: Adoptando la inteligencia artificial por la automatización y conveniencia.
- Cautívame en segundos: En búsqueda de contenido rápido, conciso y multisensorial para una satisfacción instantánea.
- Movilidad sin límites: Eligiendo métodos de transporte basados en preferencias individuales para un viaje sin interrupciones.

- Inclusión para todos: Enfocándose en la diversidad y accesibilidad para todos.
- Cuidando de mí mismo: Priorizando la salud mental y la búsqueda de productos que aborden necesidades específicas de bienestar.
- Hogares multifuncionales: Haciendo todo desde la comodidad del hogar.
- Personalización privada: Equilibrando el deseo de experiencias optimizadas con las preocupaciones sobre el intercambio de datos personales.
- Orgullo local, en camino a ser global: Valorando la cultura nacional y los productos adaptados a los gustos y preferencias locales.
- Revolucionarios de la reutilización: Explorando alternativas para los productos de un solo uso con el objeto de reducir la huella ambiental y el desperdicio.
- Queremos aire limpio en todos lados: Abogando por ciudades limpias y un mundo libre de carbono.

Con la información detallada se puede colegir que el espectro de consumo motivará a las empresas a replantear el modo en el que promocionarán sus productos, por tal motivo se considera importante tener una alternativa que permita a las empresas utilizar para sus campañas promocionales material textil promocional que considere estas restricciones.

Diagnóstico nacional

El Ecuador como los demás países en el mundo no se ve alejado de esta realidad, tuvo una caída del 7,8% del PIB en el año 2020 y crecería a una tasa estimada del 2,8% para el año 2021 (Banco Central del Ecuador, 2021) .

Modelo CANVAS

El lienzo CANVAS es una herramienta que permite analizar y crear modelos de negocio de forma simplificada (ECONOMIPEDIA, s.f.); en la figura 3 se presenta el modelo CANVAS correspondientes al proyecto de la empresa de textiles promocionales con materiales de bioseguridad.

ALIADOS CLAVE	ACTIVIDADES CLAVE	PROPUESTA DE VALOR	RELACIÓN CON CLIENTES	SEGMENTO DE CLIENTES
Proveedores de textil Inversionistas Publicistas Medios de comunicación	Importación Atención cliente Alianzas	Material promocional con materiales de bioseguridad	Atención personaliz. Asesoría Creatividad Innovación	Agencias de publicidad Empresas grandes y medianas
	RECURSOS CLAVE		CANALES	
	Ubicación Personal capacitado Maquinaria Protocolos		Boca a boca Equipo de ventas Precios	
ESTRUCTURA DE COSTOS		FLUJOS DE INGRESOS		
Materiales Diseños Software	Transporte Nómina Instalaciones	Venta de textiles promocionales con materiales de bioseguridad		

Figura 3. Modelo CANVAS.
Tomado de: El autor.

Resumen

Como se puede evidenciar el análisis del entorno permite establecer un ambiente favorable para la ejecución de este proyecto, destacando principalmente el modelo CANVAS, que permite identificar la propuesta de valor del negocio el cual es la elaboración de material promocional con materiales de bioseguridad.

Capítulo 2: Análisis e Investigación de Mercado

Una investigación de mercado en términos generales busca determinar de manera fundamental, los gustos y preferencias del mercado objetivo, perfilar el consumidor y por supuesto determinar el nivel de ingresos estimados que puede tener el negocio o proyecto de inversión, para el efecto debemos contextualizar la investigación realizando un análisis del entorno tanto a nivel macro como micro y extraer información ya sea a través de fuentes primarias como encuestas y de fuentes secundarias como es el caso de la información publicada y relacionada con la temática de este proyecto de negocio.

El tipo de investigación en el que se enmarca el estudio de mercado es de tipo cualitativo, ya que determina a través del análisis de datos no estandarizados los gustos y preferencias del consumidor o mercado potencial con el fin de delimitar el alcance de la estrategia de marketing y ventas del plan de negocios que condicionan el tamaño de planta y la ingeniería del negocio, adicionalmente se hace un uso intensivo de datos primarios a través de la observación mediante grupos focales y la aplicación de encuestas como instrumentos de recolección de datos.

Análisis del macroentorno

A continuación, detallaremos los factores que serán afectados según el análisis PEST que se detalla en los siguientes puntos.

Factor Político

Políticas Arancelarias, Resolución Nro. 009-2021 el Pleno del Comité de Comercio Exterior COMEX reformó el Arancel del Ecuador vigente a partir del 01 de agosto del 2021 afectando así los aranceles en 667 partidas arancelarias de las cuales 328 son bienes de capital, 254 son insumos y materias primas y la diferencia bienes de consumo (Comité de Comercio Exterior COMEX, 2021) esto en cierta medida

contribuye a mejorar los costos de importación de algunos de los productos sin embargo el promedio de aranceles para los elementos utilizados principalmente en la cadena de producción del plan de negocios mantienen los porcentajes de arancel entre el 10% y el 25%.

Política de impuestos, los impuestos vigentes para el comercio de los productos a ser utilizados principalmente son al valor agregado es decir el 12% de IVA, debemos tener en consideración que cuando el precio de un producto aumenta, sea por impuestos o por incremento de costos termina afectando la decisión de compra del cliente, afectándose en primera instancia por la ley de demanda, sin embargo, los gustos y preferencias de los consumidores tendrán afectaciones por la pandemia y por el estado de emergencia sanitaria aunque no se establece aún con el nuevo gobierno cuáles podrían ser los elementos de la reforma tributaria se considera que los mismos no serán de afectación a la situación actual tributaria del precio de estos productos.

Incremento del gasto público, al aumentar burocracia e institucionalidad pública innecesaria reduce la capacidad de compra del Estado, con sus repercusiones directas e indirectas hacia este proyecto de negocio, por otro lado, se debe considerar que los niveles de déficit fiscal se ven con mejores perspectivas debido a las decisiones de mediano plazo en el área económica, que han permitido el desembolso de recursos para el Estado y que puede redundar en incremento del gasto público.

Factor Económico

Disminución del poder adquisitivo de las empresas privadas y de las personas en general, uno de los factores que más incide para los objetivos del proyecto, debido a que si pierden poder adquisitivo las empresas/personas no hay generación de ventas ni de riqueza; pudiendo incluso llegar a una recesión y/o decrecimiento a nivel macroeconómico. El mismo aspecto afecta al poder adquisitivo de las personas, ya que

al cerrar operaciones las proveedoras de empleo, se puede deducir que sus clientes también tendrán problemas en ese sentido.

En el año 2021 el precio de petróleo ha presentado un ciclo de recuperación lo que ha permitido incrementar los recursos en el Presupuesto General del Estado a esto podemos añadir la disminución progresiva de los subsidios a los combustibles da luces de mejoramiento en el manejo fiscal con lo que se garantiza en cierta medida el gasto público. El sector público es un potencial cliente en este tipo de emprendimientos ya que en la cadena de distribución los potenciales clientes serán las agencias de publicidad que son proveedoras del Estado.

El cierre de operaciones de algunas PYMES que anclan sus ventas en la comercialización con el Estado.

Incremento moderado de precios en materia prima importada, aparentemente la producción textil nacional podrá cubrir la demanda dado que los incrementos de costos textiles son al algodón e hilos importados.

Factor Social

Desempleo; para el proyecto debe ser favorable, puesto que pueden reducir los costos de mano de obra debido al incremento de la tasa de desempleo que se prevé para el 2020 que cierre entre las 3 más altas de la región, aunque con una importante recuperación del 13.3% al 6.6% (INEC, 2020)

Pobreza, de igual manera es resultado de la crisis es perjudicial por cuanto incurrimos en el mismo círculo vicioso que afecta al proyecto personas pobres que en este año se estima un deterioro del 27,2% al 37;6% (INEC, 2020), empresas con reducción en ventas que para el 2018 se estimaban en 13.998 con una producción total de 91 mil millones de dólares (INEC, s.f.); impacta de manera negativa en el consumo de los clientes potenciales.

Factor Tecnológico

Capacidad de renovación, constituye un factor importante, afectando también a las estrategias de crecimiento ya que la principal limitación que ¿pudiera existir es el capital requerido para la maquinaria dado que existe en el mercado innumerables opciones de maquinaria. Se hace importante optimizar los procesos productivos a los que se pueda acceder en función de la tecnología disponible.

Análisis del micro entorno

Un análisis de las cinco fuerzas de Porter, justamente creado para la confección de un Plan de Negocios, ayudará a distinguir en donde centrar nuestra principal estrategia para lograr una ventaja competitiva, ya sea en:

- a) la empresa,
- b) competidores,
- c) proveedores,
- d) clientes, ó
- e) productos sustitutos.

Poder de negociación de los clientes

Distinguimos dos tipos de negociación de nuestros clientes. Con empresas publicitarias, que al ser intermediarias tienen un precio especial pues no se puede inflar tanto el valor de un artículo para llegar al cliente final; adicional un dato a tomar en cuenta, es que estas empresas son mejores negociadoras pues del precio que consiguen determinan su margen de ganancia. Con el consumidor final, con quien se puede trabajar con un margen más olgado de ganancia, dada nuestra fortaleza de ser fabricantes; pero principalmente debido a estos 2 aspectos importantes:

- la mayoría de empresas (públicas o privadas) son atendidas por publicitarias quienes son las poseedoras de los contactos y realizan actividades de relación comercial.
- el fabricante no tiene el capital para aguantar el crédito con que se trabaja con el cliente final, que en ocasiones es hasta 60 días.

En resumen, en esta fuerza de Porter es evidente que no implica motivo de preocupación debido a nuestra calidad de fabricantes podemos trabajar con dos precios diferentes.

Poder de negociación de los proveedores

De igual manera no afecta el poder de negociación que tengan los proveedores, pues el mercado textil goza de muchas fábricas a quienes se les puede adquirir los insumos. Lo que sí se distingue aquí, es la calidad de la materia prima que busca el cliente, que básicamente son las especificaciones técnicas del producto a fabricarse, tanto a proveedor como a cliente, de qué es lo que se va a producir de acuerdo a los términos de la negociación.

En este mundo publicitario no existe un proveedor puerta a puerta, que toma los pedidos en nuestro taller u oficina; sino fábricas que tienen las diferentes variedades de tela, a las cuales se acude de acuerdo a la necesidad de cada producción. Las fábricas disponen de una escala de precios, determinados por la cantidad a adquirirse (en metros o en kilos), por tanto se considera que el poder de negociación con los proveedores es bajo puesto que sus precios son establecidos por los niveles de producción estimados y si estos no son conseguidos no existirán precios preferenciales.

Amenaza de nuevos competidores entrantes

En este punto se encuentra un aspecto diferenciador. El hecho de que un mercado sea más fácil de acceder, hace que se deba competir con más empresas de las mismas características.

Se encuentran algunos aspectos alrededor de lo que puede significar la entrada de más competidores a nuestro mercado:

Es visible la saturación de competidores, es decir empresas publicitarias que cuentan con el factor más importante en este medio: los contactos.

Ante esto, es importante la diferenciación del producto que lo que se puede lograr siempre y cuando sea viable económicamente para ofrecer al cliente un producto de calidad y novedoso bajo los mismos costos de producción; que otorgue una visible ventaja competitiva sobre los competidores.

En función de lo expuesto se puede establecer que el impacto de la amenaza de nuevos competidores es moderado.

Amenaza de productos sustitutos

Nunca en este mundo del promocional pueden existir productos que sirvan para el mismo evento o campaña publicitaria, es la misma razón por la que no se pueden

embodegar stocks de productos, más bien se habla constantemente de producción bajo pedido.

La propensión del cliente a comprar siempre productos similares a un costo menor hace que tanto clientes como proveedores busquen artículos personalizados a cada cliente o campaña promocional.

Sí existen productos que tienen la misma funcionalidad, como un sport bag ecológico, una gorra polialgodón, un bolso cambrella, una chompa impermeable, entre otros; pero cuyas medidas, colores y modelos deben ser personalizados a la realidad del cliente, para una u otra campaña publicitaria. Todo esto hace que el impacto de productos sustitutos sea bajo.

Rivalidad entre competidores

Al considerar esta fuerza como un compendio de las anteriores, se puede establecer que este mercado en términos generales tiene un gran número de competidores pero de igual forma los requerimientos personalizados de los clientes es también importante por lo que se puede determinar que la rivalidad entre competidores tiene un impacto alto en el negocio.

Gráfico de las fuerzas de Porter

En el siguiente gráfico podemos apreciar en resumen, como actúan las fuerzas de Porter dentro de nuestra organización

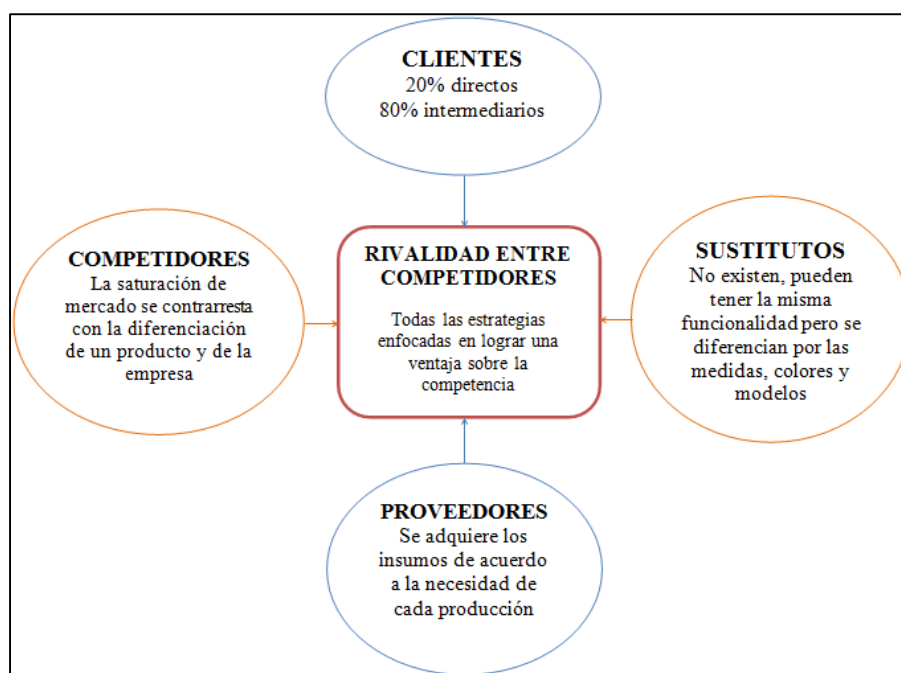


Figura 4. Fuerzas de Porter
Tomado de: Elaboración propia.

Segmentación de mercado.

Según el Directorio de Empresas y Establecimientos 2018, existen 899.208 establecimientos las cuales reportaron ventas nominales de \$169.057 millones (INEC, 2018) Adicionalmente el 71,97% corresponden a grandes empresas y el total de plazas de empleo generadas es de 3.013 millones y 1'039.035 plazas en Pichincha.

En relación al tamaño de empresa y sector geográfico, al 2019 existen 215.644 empresas en la provincia de Pichincha clasificadas según el siguiente detalle

Tabla 1

Número de empresas por Tamaño 2017 - 2019

Tamaño de empresa	2017	2018	2019
Microempresa	185.797	191.103	191.852
Pequeña empresa	18.953	18.760	18.015
Mediana empresa "A"	2.446	2.543	2.509
Mediana empresa "B"	1.782	1.816	1.773
Grande empresa	1.460	1.487	1.495
Total	210.438	215.709	215.644

El tipo de negocio que se quiere implementar tendría como clientes naturales los domiciliados en la provincia de Pichincha, considerando que el objetivo es ofrecer material promocional y publicitario a este grupo de potenciales clientes, se considerará al 100% de esta población como el segmento al que se quiere atacar con esta propuesta de negocio, de este modo se establece a continuación el tamaño de la muestra considerado para poblaciones finitas es la siguiente (Urbina, 2010):

$$n = \frac{NZ^2pq}{E^2(N - 1) + Z^2pq}$$

Donde:

N = población total

Z = distribución normalizada.

p = proporción de aceptación deseada para el producto

q = proporción de rechazo

E = porcentaje deseado de error

Para el cálculo se considera la siguiente información:

N = 215.644 empresas

Z = 1,96 el porcentaje de confiabilidad del 95%

p = 0,5

q = 0,5

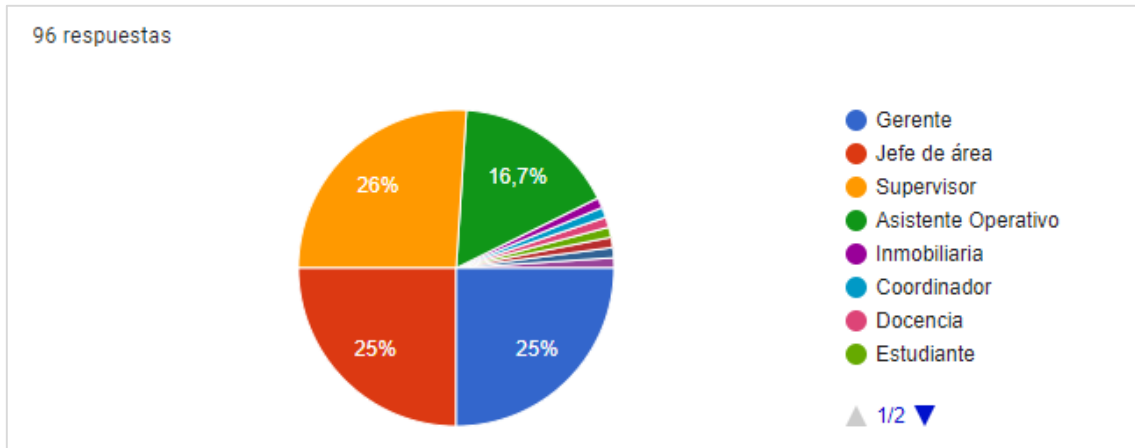
E = 0,1

$$n = \frac{215644 \cdot 1,96^2 \cdot 0,5 \cdot 0,5}{0,05^2 \cdot (215644 - 1) + 1,96^2 \cdot 0,5 \cdot 0,5} = 96$$

Una vez determinado el tamaño de la muestra se procede a presentar los resultados de la encuesta, formato en el Apéndice A, realizada a la población objetivo.

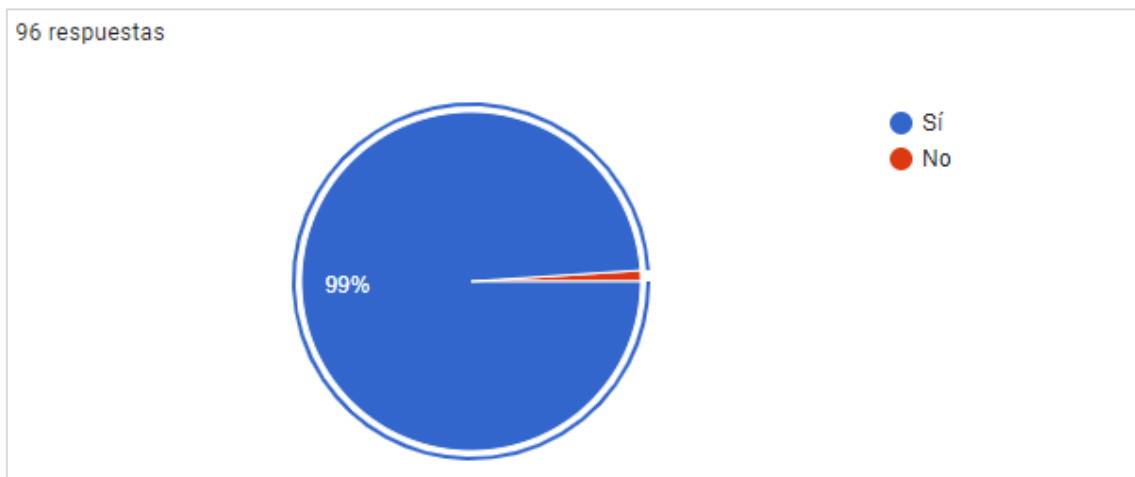
Pregunta 1

Seleccione el nivel de responsabilidad en el que se desempeña



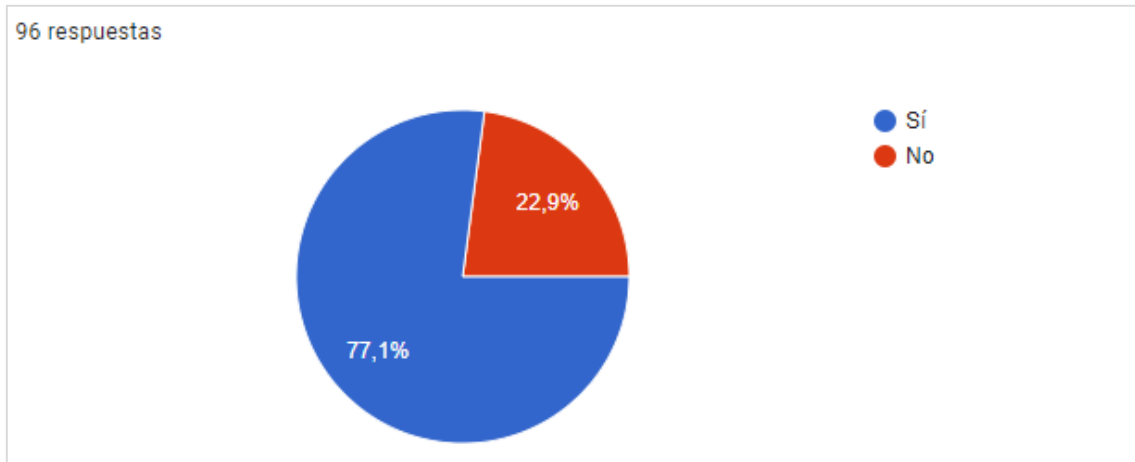
Pregunta 2

Considera que las organizaciones (lucrativas o no lucrativas) deben mejorar constantemente el proceso para la realización de actividades promocionales



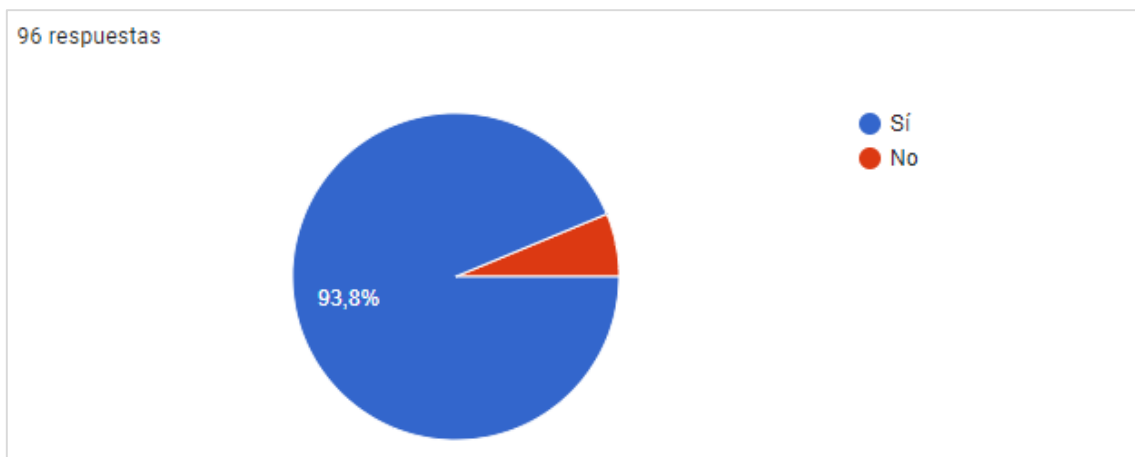
Pregunta 3

Considera importante el uso de textiles en el material promocional o publicitario que utilice su organización



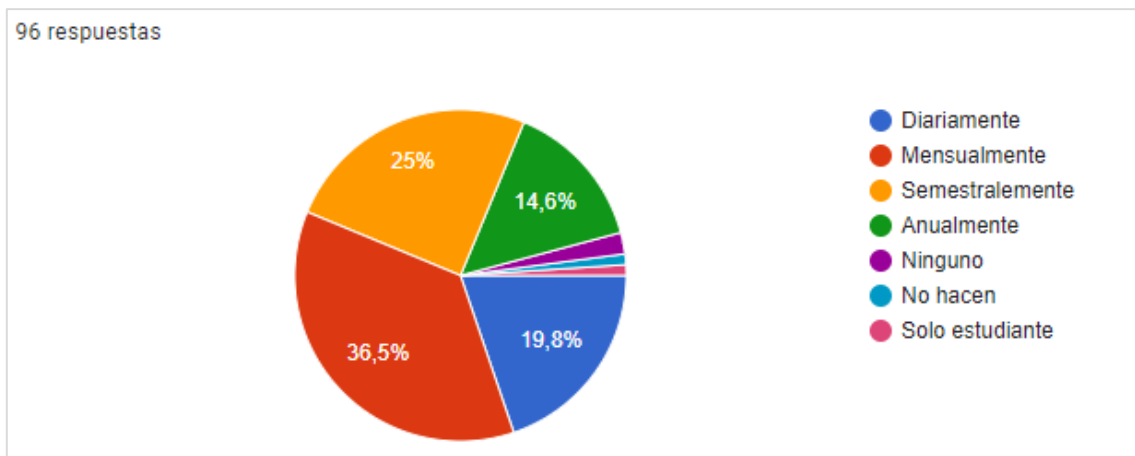
Pregunta 4

Considera importante, dadas las circunstancias sanitarias actuales, que los materiales promocionales o publicitarios permitan cumplir con protocolos de bioseguridad a través de la utilización de materiales adecuados para el efecto.



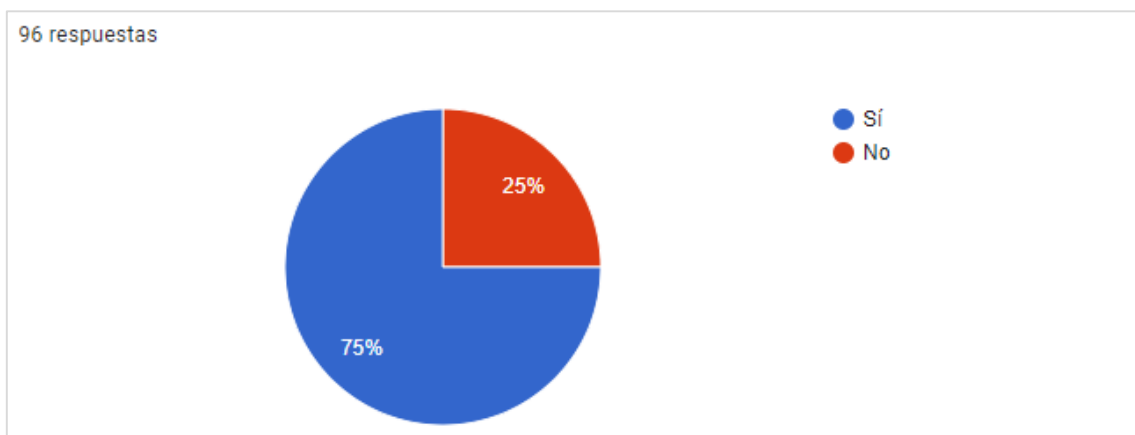
Pregunta 5

Cada qué tiempo su empresa realiza campañas promocionales o publicitarias



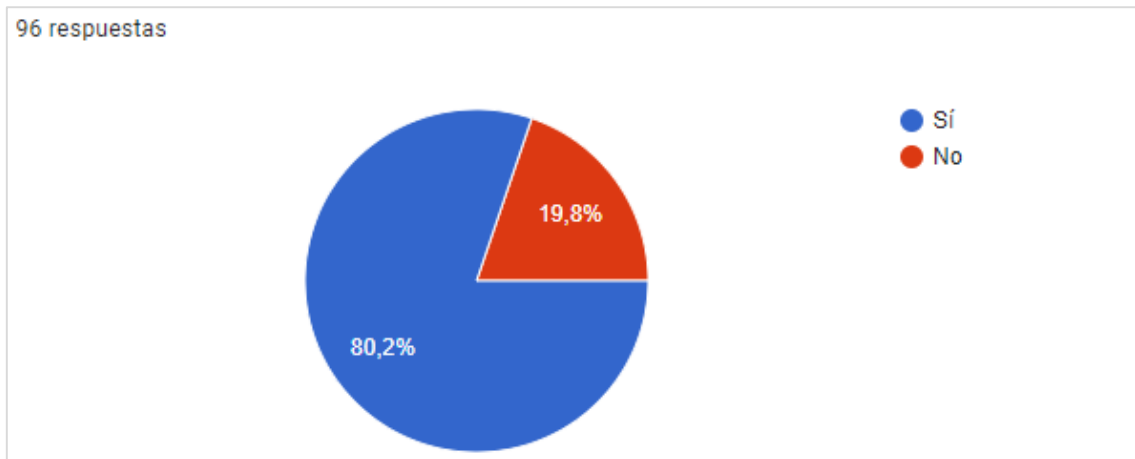
Pregunta 6

Su empresa establece un presupuesto para material promocional o publicitario



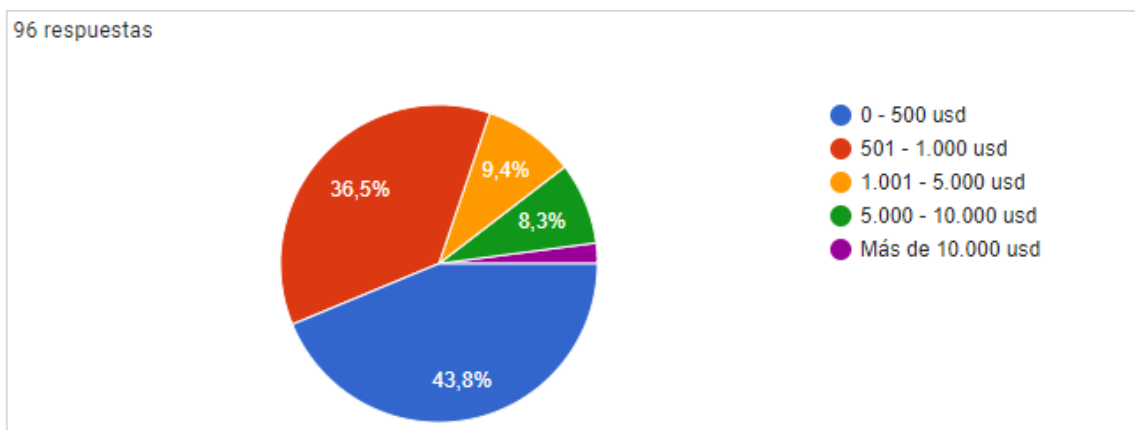
Pregunta 7

Su empresa realiza algún tipo de promoción



Pregunta 8

Si la respuesta anterior es positiva indíquenos el monto en promedio de la inversión en publicidad o material promocional que su empresa realiza al año.



Mapa de empatía.

El Mapa de Empatía es una herramienta que llama la atención porque posibilita ampliar el espectro que se tiene a la hora de crear un producto o servicio (Calderón, 2019); esta herramienta permite tener una visión parcializada desde el cliente, quien debe ser considerado como el motivo fundamental de existencia de nuestro negocio, el objetivo es elaborar productos que satisfagan las necesidades del cliente o consumidor final, en este contexto el mapa de empatía se desglosa a continuación mediante los siguientes elementos y considerando una percepción de los autores como :

¿Quién es?

Todas las empresas que se encuentran domiciliadas en la provincia de Pichincha

¿Qué necesita hacer?

Promocionar su actividad empresarial en el mercado objetivo al que se pertenece

¿Qué oye?

El crecimiento de la competencia, el incremento de los presupuestos de publicidad,

¿Qué ve?

El incremento en el uso de redes sociales para la promoción, el entorno cambiante en relación a la pandemia por el COVID-19 y como los protocolos de bioseguridad se fortalecen día a día y exigirán en lo posterior que las empresas o cualquier actividad económica ejecute dichos protocolos.

¿Qué dice?

De qué forma se pueden utilizar los protocolos de bioseguridad en la promoción de mi producto mediante la utilización de material promocional que sea validado como material de bioseguridad, hasta qué punto es afectado mi negocio por la no implementación de protocolos de bioseguridad en las actividades de promoción.

¿Qué hace?

Al momento se destina un presupuesto para publicidad, no se están ejecutando promociones presenciales puesto que implica la utilización de protocolos de bioseguridad que no se los considera o que no se consideró en los presupuestos.

Esfuerzos

El presupuesto, la prolongación de la pandemia del COVID-19, el incremento de redes sociales para promocionar

Resultados

Requiere promocionar su empresa, pero a la vez mantener protocolos de bioseguridad adecuados en la manipulación de todo el material promocional que sea utilizado, tanto para el tema textil.

Una medida de éxito será definitivamente el posicionamiento en el mercado sin embargo se considera que el obstáculo más poderoso será el presupuestario y la reactivación económica de los diferentes sectores productivos.

En la figura 5 se muestra el esquema del mapa de empatía para el modelo de negocio

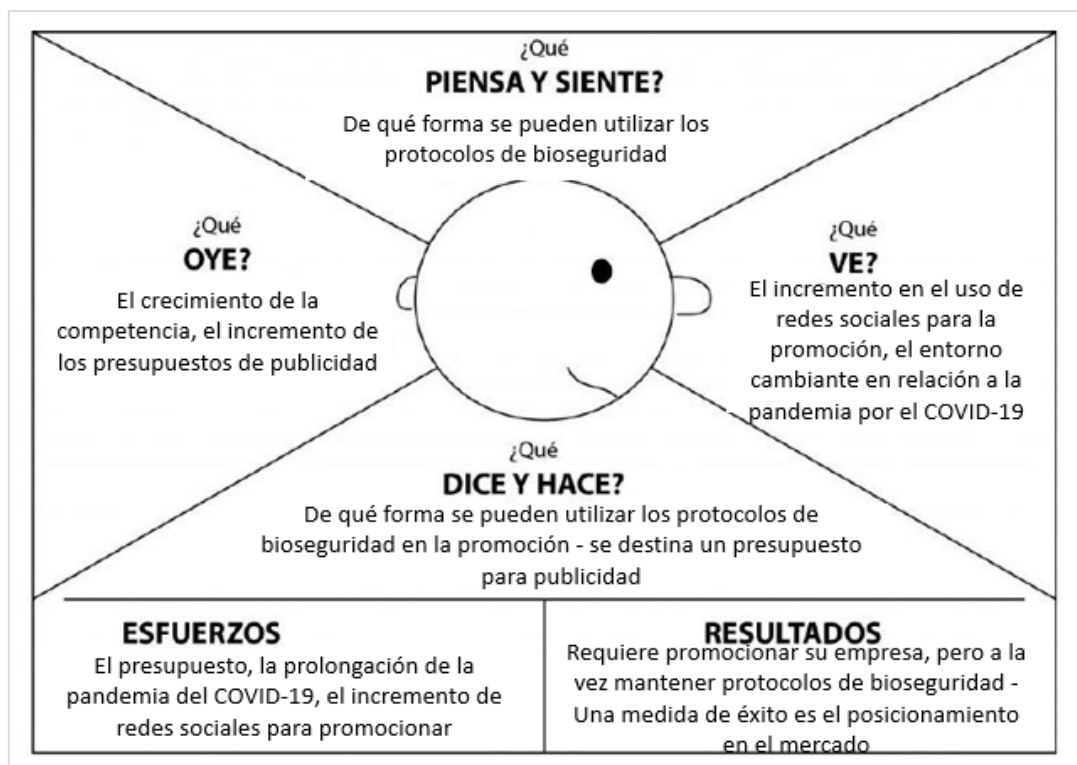


Figura 5. Mapa de empatía.

Tomado de: Elaboración propia, adaptado del modelo elaborado por XPLANE y publicado en el libro Business Model Generation.

Demanda Potencial.

De acuerdo a los datos obtenidos en la pregunta 4 se establece que el 99,0% de la población está interesado en utilizar materiales promocionales o publicitarios con protocolos de bioseguridad, esto representa 213.488; de este total el 75% establece un presupuesto anual según lo determina la pregunta 6 de la encuesta con esta información se tienen 160.116 potenciales empresas.

Proyección estimada de ventas.

Con el número de clientes potenciales esto es 160.116 empresas y con la frecuencia estimada según lo establece en la pregunta 5.

FRECUENCIA	%	TOTAL EMPRESAS
DIARIAMENTE	19,80%	31.702,97
MENSUALMENTE	36,50%	58.442,34
SEMESTRALMENTE	25,00%	40.029,00
ANUALMENTE	14,60%	23.376,94
NINGUNO	4,10%	6.564,76
	100,00%	160.116,00

Con los montos de publicidad anual proyectada y utilizando la marca de clase en cada categoría se estima el monto destinado a publicidad anualmente por la población objetivo:

GASTO EN PUBLICIDAD ANUAL USD	PRESUPUESTO (MARCA DE CLASE)	%	TOTAL EMPRESAS	GASTO POTENCIAL ANUAL EN USD
0-500	250,00	43,8%	70.130,81	17.532.702,00
501-1.000	750,00	36,5%	58.442,34	43.831.755,00
1.001-5.000	3.000,00	9,4%	15.050,90	45.152.712,00
5.000-10.000	7.500,00	8,3%	13.289,63	99.672.210,00
10.000	10.000,00	2,0%	3.202,32	32.023.200,00
		100,0%	160.116,00	238.212.579,00

Con esta información se puede establecer que el gasto potencial de publicidad anualmente en \$238'212.579; de los cuales se estima atacar por lo menos al 5% de este mercado potencial, esto es, \$11'910.628,95, de este rubro en publicidad se considera

que el 5% corresponde a la utilización de textiles promocionales, esto es, un mercado potencial en la venta de textiles promocionales, principalmente trajes con características de bioseguridad, por \$595.531,45 anuales.

Flujo de ingresos proyectados.

	1	2	3	4	5
VENTAS DE TRAJES	595.531,45	595.531,45	595.531,45	595.531,45	595.531,45

Análisis de riesgos.

Riesgos de la mercancía

En cuanto al mantenimiento de existencias el riesgo es moderado debido a que son textiles manufacturados y cuyo deterioro en el tiempo es de largo plazo, sin embargo, debe utilizarse adecuados lugares de almacenamiento que eviten un deterioro acelerado de dicho stock, por otro lado, hay que considerar que en la mayoría de casos la producción se realizará de manera personalizada y se adquirirá producto para producciones establecidas y no se tendrán niveles elevados de stocks.

Riesgos medioambientales

El producto utilizado busca mejorar los niveles de protección del personal encargado en la promoción, así como de los productos utilizados considerando los niveles de prevención que se exigen en la actualidad.

Riesgos económicos

La mayoría de productos utilizados en el proceso de producción son de alta calidad, amigables con el ambiente, sin embargo, pueden tener costos por encima de la media nacional ya que la mayoría son importados.

Riesgos asociados con la operación

Desde el punto de vista logístico siempre existe el riesgo de que no se acceda de manera oportuna con la materia prima requerida, para lo cual es recomendable tener

distribuidores de gran capacidad que puedan solventar dichos requerimientos, adicionalmente debemos contar con un direccionamiento adecuado al cliente para ofertarle los productos que se encuentran disponibles en el mercado y a los cuales se pueda acceder.

Además, vale mostrar la escala evaluativa para la detección de riesgos; presentado a continuación en la Tabla 2:

Tabla 2

Riesgos asociados con la empresa

Escala	Probabilidad		Impacto		
	Probabilidad	Puntaje	Escala equivalente	Descripción	Puntaje de impacto
Muy alto impacto	10% >	0.95	Extremo	Escasez de materia prima	0.80
Alto impacto	>5% - 9%	0.75	Alto	Costos elevados de materia prima	0.40
Medio	>1% - 5%	0.55	Moderado	Falta de promoción por parte de la empresa	0.30
Bajo	0.05% - 1%	0.35	Bajo	Deterioro de materia prima	0.20
Muy bajo	< 0.05%	0.15	Limitado	Riesgos laborales por inadecuado proceso productivo	0.05

Elaboración propia

Criterio	Recesión económica	Inestabilidad política	Cambios en políticas fiscales	Reducción del PIB	Nivel de desempleo	COVID-19 nueva normalidad	Concentración de clientes en empresas más conocidas	Rivalidad competitiva	Poder de negociación de los clientes y proveedores	Desconocimiento de marca	Carencia de políticas de crédito y cobranza
	Mercado										
Legal											
Social											
Competitivo											
Comercial											
Probabilidad	Muy alta										
	Alta										
	Media										
	Baja										
	Muy baja										
		Muy baja	Baja	Media	Alta	Muy alta					
		Impacto									

Figura 6. Matriz de riesgos
Tomado de: Elaboración propia,

Resumen

Este capítulo permitió obtener información sobre el mercado a través del análisis de las cinco fuerzas de Porter, mapa de empatía, encuestas y derivando en el cálculo de la demanda insatisfecha, considerando como elemento fundamental el total de gastos de publicidad efectuados por los potenciales clientes y extrapolando de estos resultados el consumible en textiles para material publicitario.

Capítulo 3: Plan de Marketing y Ventas

Otro objetivo de este plan de negocios es determinar el plan de marketing indicando de manera adecuada los canales de distribución, atributos de comercialización, así como, el análisis de los diferentes elementos de la mezcla de mercadotecnia o mix de marketing, esto es, caracterizar el precio, producto, plaza y promoción del plan de negocios.

La aplicación del plan de marketing y ventas, muestra al cliente cual es la característica única de la empresa que la hace diferente respecto a la competencia (González-Fernández-Villavicencio, 2016)

Establecimiento de objetivos

El tipo de mercado en el cual se espera que se desenvuelva este proyecto puede ser identificado como un mercado de competencia monopolística, en el cual existen relativamente una gran cantidad de productores, consumidores y no existen barreras de entrada, sin embargo, a diferencia de un mercado de competencia perfecta, en este mercado existen productos ligeramente diferenciados (Tragakes, 2012), en general la mayoría de mercados actualmente obedecen a una estructura de competencia monopolística, con estos antecedentes se pueden determinar a continuación los objetivos de este plan de marketing:

1. Establecer el posicionamiento de la marca en el mercado, así como en la mente del consumidor en el corto y mediano plazo con el fin de incrementar la participación en el mercado.
2. Lograr el cumplimiento de las metas de ventas propuestas mediante la aplicación de técnicas de marketing efectivas para el mercado objetivo.

3. Establecer políticas de precio y promoción que permitan competir de manera eficiente en el mercado de textiles promocionales y campañas publicitarias.

Criterios de venta

Ciclo de vida del producto

Cuando un nuevo producto o proyecto se lanza al mercado este en general tiene un patrón de comportamiento en el volumen de ventas, que cumple a saber 4 fases, desde su lanzamiento hasta la retirada del mismo, las fases presentadas en la Fig. 7 y que a continuación se describen:

1. Introducción

Esta fase contempla el tiempo desde que el producto se lanza al mercado, luego del proceso de diseño y producción, las ventas por lo general tienen un bajo ritmo de crecimiento, en productos que no se relacionan con la tecnología, como es el caso de este proyecto, los textiles promocionales deben ser conocidos por el mercado y asociados a las campañas publicitarias de clientes que son conscientes de la aplicación de medidas de bioseguridad, se estima que las estrategias de posicionamiento permitirán cumplir esta fase en los primeros 6 meses de iniciado el proyecto.

2. Crecimiento

Si la promoción del producto es efectiva y bien recibida por el mercado entonces las ventas crecerán de manera significativa, es decir con ritmos de crecimiento cada vez más altos, se estima alcanzar esta fase en los siguientes 24 meses, siempre relacionando este nivel de crecimiento con la estrategia de posicionamiento y captación de mercado establecida en el plan de marketing.

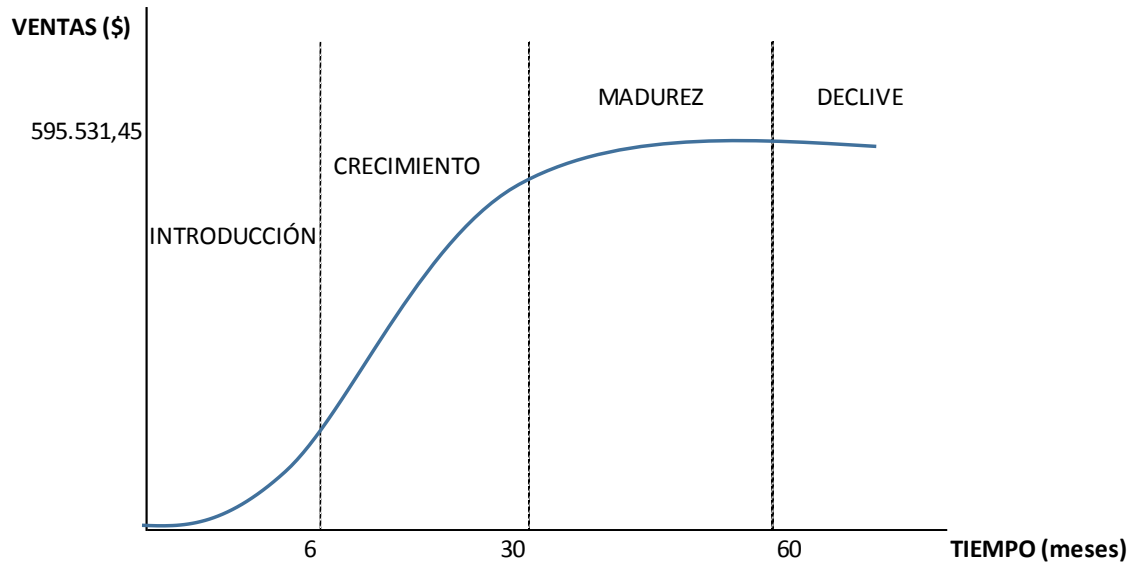
3. Madurez o saturación

En esta etapa, los ritmos de crecimiento de las ventas decrecen y se mantienen estables, y si caen no lo hacen de manera pronunciada, es el estado de ventas (\$595.531,45) que se conseguirán una vez que el mercado conozca el producto y la eficiencia en las operaciones de la empresa, esto permitirá tener un nivel aceptable de participación en el mercado y estabilidad en los resultados esperados en las operaciones de la empresa, se estima que esta fase se mantenga en los siguientes 30 meses del proyecto, ya que el tiempo de análisis para este proyecto es de 5 años o 60 meses

4. Declive

En esta fase las ventas caerán de manera significativa, si no existen procesos de mejoramiento continuo o de innovación y creatividad en respuesta a las tendencias del mercado o por la incorporación de nuevos competidores o productos sustitutos, sin embargo, se proyecta que esta fase no alcanzará a la ejecución del proyecto, puesto que el objetivo es satisfacer la proyección de ventas estimada en el capítulo 2 y cuyas metas de ejecución permitirán tener el proyecto vigente al término del límite temporal de análisis, esto es los 60 meses, en consideración a estos aspectos se prevé que el proyecto pueda continuar vigente luego de ese período, sin embargo, debe considerarse en esta fase la realización de un nuevo plan de negocios para el proyecto en marcha y que valide la conveniencia de continuar en el mercado una vez finalizado dicho plazo.

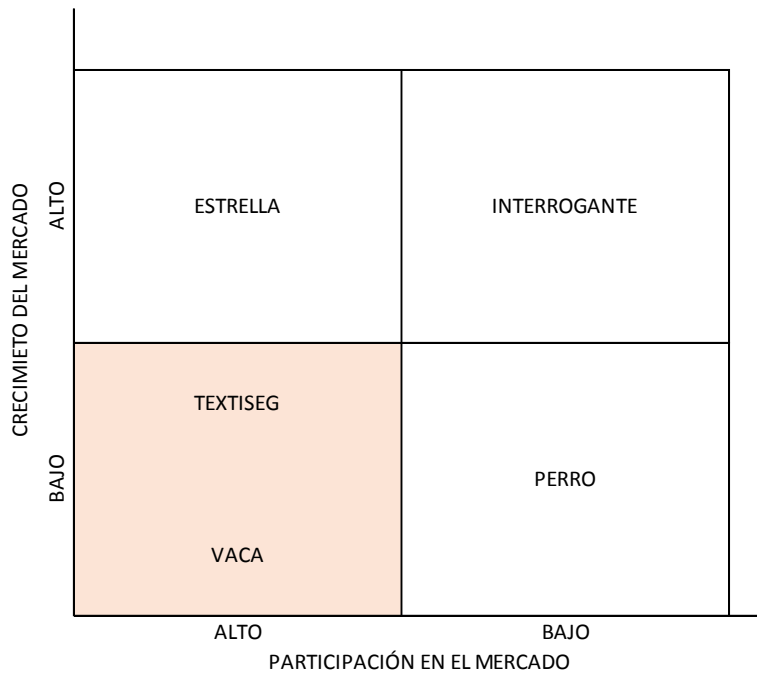
Figura 7. Ciclo de vida del producto
Tomado de: Elaboración propia,



Matriz Boston Consulting Group

En relación con el ciclo de vida del producto presentado anteriormente, podemos estructurar la matriz BCG según el siguiente detalle:

Figura 8. Ciclo de vida del producto
Tomado de: Elaboración propia,



En esta representación se puede observar que el proyecto espera cerrar el ciclo de producción posicionada en el mercado con un nivel de ventas adecuado y un crecimiento del mercado más lento debido a que se estima que la emergencia sanitaria a nivel mundial pueda estar controlada, aunque los gustos y preferencias hayan sido modificados por la emergencia sanitaria.

Formulación de estrategias

La estrategia de una compañía consiste en las medidas competitivas y los planteamientos comerciales con que los administradores compiten de manera fructífera, mejoran el desempeño y hacen crecer el negocio. (Thompson, Gamble, Peteraf, & Strickland, 2012)

Para el presente proyecto se desglosarán según corresponda las estrategias de marketing relacionadas con venta, precio, distribución y promoción

Estrategia de venta

Este tipo de estrategia debe ser considerado el pilar fundamental en el plan de marketing, ya que el cumplimiento de las metas establecidas permitirá alcanzar los objetivos de rentabilidad propuestos en este proyecto.

Tabla 3

Estrategias de venta

Objetivo	Acciones	Responsable	Indicador	Presupuesto Anual \$
Incrementar los canales de venta	Creación de cuenta: Facebook, Twitter, Instagram	Community manager	Estadística de visitas, interacciones en redes sociales	1.200,00
	Creación de página web	Community manager	Estadística de visitas, interacciones en redes sociales	
	Creación de cuenta empresarial WhatsApp	Community manager	Numero de mensajes recibidos y contestados para consultas y pedidos	
Fidelización, satisfacción generan cumplimiento en sus pagos	Medición de satisfacción cliente, elaboración de filosofía corporativa	Asesores comerciales	Estadística de número de clientes atendidos, recepción de quejas y sugerencias	2.000,00

*Elaboración propia****Estrategia de precio***

Al encontrarse compitiendo en un mercado de competencia monopolística, al estrategia de precios deberá posicionar al producto en la fase de introducción, por lo que se establecerá una estrategia de penetración en el mercado, considerando que la mayoría de productos que se comercialicen corresponden a campañas publicitarias personalizadas y que el uso de materiales de bioseguridad es el diferenciador, se podrían establecer precios en función del tipo de cliente y en concordancia a los resultados obtenidos en la encuesta en función de la inversión en publicidad estimada por los clientes potenciales. Esta variable es la única que permite obtener ingresos y por tanto garantizar los niveles de rentabilidad proyectados, en este contexto se describen a continuación las estrategias pertinentes.

Tabla 4

Estrategias de precio

Objetivo	Acciones	Responsable	Indicador
Precios competitivos	Presupuesto acorde a los requerimientos de los clientes	Gerencia Comercial	Proforma de servicios
	Listado de precios en función al tipo de cliente y volumen de contratación	Gerencia Comercial	Listado de precios
	Realizar análisis de precios en el mercado	Equipo de ventas	Informe trimestral de precios de la competencia
	Mantener una buena relación con los proveedores y realizar compras por volumen para obtener beneficios de precio	Jefe de adquisiciones	Analizar y verificar mensualmente los beneficios entregados por los proveedores.

*Elaboración propia**Estrategia de distribución*

La plaza natural del proyecto es la provincia de Pichincha principalmente el Distrito Metropolitano de Quito, en este tipo de negocio la fuerza de ventas cumplirá un papel fundamental en el posicionamiento en el mercado utilizando los canales digitales para su promoción y distribuyendo en relación a lo requerido por cada cliente.

Tabla 5

Estrategias de distribución

Objetivo	Acciones	Responsable	Indicador
Estrategia de distribución intensiva	Visitas semanales	Equipo de ventas	Hojas de control de visitas semanales
	Ampliar cartera de clientes	Equipo de ventas	Meta de clientes nuevos con bonificación por cumplimiento
	Capacitación continua	Gerente comercial	Número de horas de capacitación

Objetivo	Acciones	Responsable	Indicador
Estrategia de distribución exclusiva	Servicio de calidad	Gerente comercial	Encuestas de satisfacción
Plataformas digitales	Creación de cuentas en redes sociales para distribución	Community manager	Número de pedidos e interacciones mensuales en las plataformas digitales

Elaboración propia

Estrategia promocional

La fuerza de ventas se encargará de aumentar los clientes directos, manejando el listado de precios aprobado por el área comercial y ofrecer los descuentos que consideren necesarios, según la política comercial vigente, para el cierre de ventas y la correspondiente fidelización.

Tabla 6

Estrategias promocional

Objetivo	Acciones	Responsable	Indicador	Presupuesto Anual \$
Storytelling	Indicar por medio redes sociales testimonios de clientes.	Community manager	Número de visitas e interacciones en plataformas digitales	1.000,00
Política comercial	Crear una política de descuentos y promociones	Gerencia General y Comercial	Métricas de utilización de promociones	1.500,00
Fidelización	Sistema de retribución por referidos, cash back	Gerencia Financiera y Comercial	Número de clientes referidos	1.000,00
	Dar obsequios promocionales	Gerencia Financiera y Comercial	Número de clientes	500,00

Estrategia Océano azul Océano rojo

El producto que se ofrece obedece a la situación de emergencia sanitaria de la COVID-19 y la concienciación de los consumidores en la aplicación de diferentes protocolos de bioseguridad, es en este contexto que se considera que este negocio tiene el grado de innovación que le permite ubicarse en el Océano azul de la competencia, puesto que no hay al momento empresas que se dediquen en este sentido a atender a sus clientes con material textil para promocionales con protocolos de bioseguridad, por lo que se considera que la estrategia fundamental a ser aplicada es la de anticiparnos a la competencia, con el fin de incrementar las ventas en los primeros dos años de establecimiento del negocio, conforme el producto sea conocido en el mercado se deberá reforzar la estrategia de explorar al máximo la demanda disponible en el mercado, esto implica que la empresa actualice constantemente su participación en el mercado y la evolución y posicionamiento de marca.

Marketing Mix

Precio

Para la fijación de precios en la mayoría de los escenarios se deben considerar una serie de condicionamientos tales como:

- Características de los mercados
- Objetivos empresariales
- Políticas de producto, distribución y promoción

En el presente proyecto se ha establecido como característica fundamental de mercado en pertenecer a un mercado de competencia monopolística, por lo que la empresa tendrá un nivel de competencia elevado sin embargo las características de su producto le permitirán establecer precios diferenciados en función de los requerimientos del cliente, adicionalmente debemos considerar

que los objetivos empresariales buscarán cumplir con la cuota de mercado prevista la misma que se estableció en el 5% de la demanda insatisfecha relacionada con los gastos de publicidad proyectados por las empresas y el proporcional utilizado en textiles promocionales de \$595.531,45 anuales, lo que en cierta medida garantiza el cumplimiento de las metas de venta propuestas. El producto a comercializar sería material promocional de tela anti fluido de a un precio por unidad promedio de \$40,00 por traje se estimaría una producción de 14.888,29 trajes de tela anti fluido. Adicionalmente en relación a los niveles de personalización característicos de este tipo de productos estarán atados a los niveles de producción.

Producto

El traje en tela antilíquido es un impermeable resistente, grueso y de alta calidad que permite la confección de tapabocas lavables, uniformes de dotaciones, colegiales y sudaderas deportivas como chaquetas y pantalones (Casatextil, 2021)

Los rollos utilizados para la confección vienen en presentaciones de 100m de largo por 150cm de ancho, se estima un costo de producción del 25% en relación al PVP. En la Tabla 7, se describen con mayor detalle las características del producto

Tabla 7

Características del producto (rollo de tela anti líquido)

Elemento	Característica
Ancho	150 cm
Color	Varios colores
Peso / Área	140gr / m ²
Tipo de tejido	Plano
Composición	Poliéster al 100%

La producción proyectada es de 14.888,29 trajes, en colores según demanda, para lo cual se estimaría la adquisición de rollos de tela a razón de 30 trajes aproximadamente por cada rollo totalizarían 496,28 rollos. Cabe indicar que los productos promocionales que utilicen la tela anti fluido requieren de un proceso de producción de prendas de vestir, artículos promocionales, uniformes, entre otros, el proyecto para las diferentes proyecciones utiliza como estimado la producción de trajes promocionales.

Plaza

La distribución del producto será principalmente en la provincia de Pichincha y de manera intensiva en el Distrito Metropolitano de Quito, se realizará el despacho a domicilio de los productos promocionales requeridos mediante la utilización de la flota de transporte propio de la empresa.

Promoción

La finalidad de este punto en el marketing mix es el de alcanzar al mercado objetivo con estrategias que permitan posicionar el producto en el consumidor potencial, los clientes de este proyecto corresponden principalmente a todas las empresas que conforman el D. M. de Quito y sus alrededores, así como las agencias de publicidad que se convierten en los clientes naturales de este negocio.

Tabla 8

Tipos de promoción

Objetivo	Acciones	Presupuesto Anual \$
Marketing Directo	Entrega de catálogos de productos que sean o no solicitados por el cliente, el despacho se realizará una vez confirmado el pedido posterior a la visita del ejecutivo de cuenta	1.000,00

Fuerza de ventas	La empresa tendrá un equipo de ventas conformado con por lo menos 3 ejecutivos, distribuidos por zonas geográficas y por tipos de clientes tales como empresas, agencias de publicidad, entidades gubernamentales, entre otros, 5% de las ventas	29.776,57
Relaciones públicas	Eventos promocionales como cocteles	1.500,00
Publicidad	Se utilizará publicidad exterior como vallas publicitarias.	2.000,00

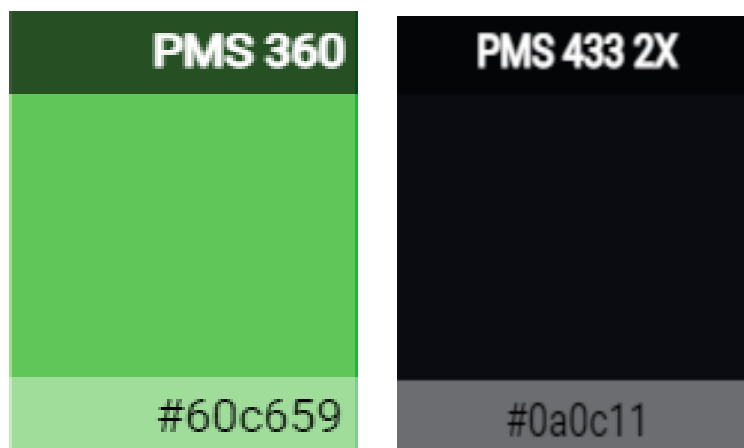
Elaboración propia

Imagen corporativa

El nombre comercial de la empresa es, Textiseg, Textiles de Seguridad, según el grupo focal realizado con 6 personas del medio se pudo determinar que ese era el nombre que más representaba el diferenciador del negocio, adicionalmente entre los comentarios del grupo se determinó que el color corporativo será el verde PMS360, #60C659 y negro PNS 433 2x, #0a0c11

Figura 8. Código de color

Tomado de: <https://www.logorapid.com/pantone>



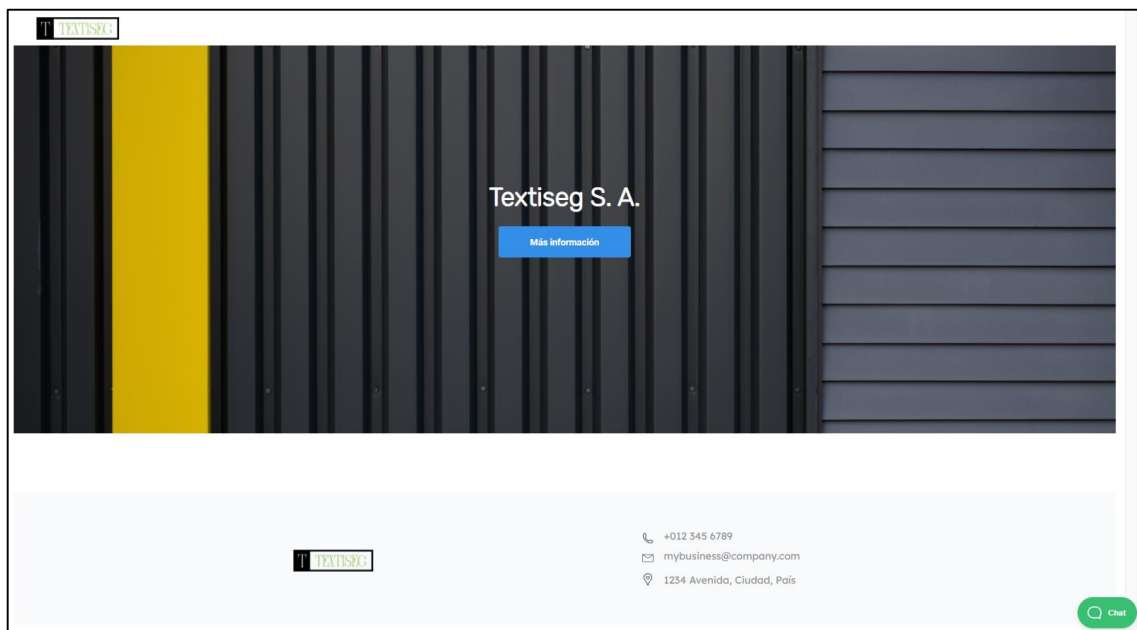
El logotipo quedaría de la siguiente forma:

Figura 99. Logotipo
Elaboración propia



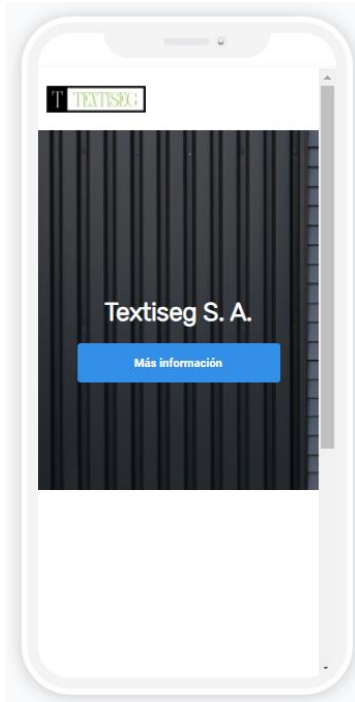
Página Web

Figura 10. Logotipo
<https://studio.tailorbrands.com/brands/5256334259/sites/578472/preview>



Dispositivos móviles

Figura 111. Imagen dispositivos móviles
<https://studio.tailorbrands.com/brands/5256334259/sites/578472/preview>






Material publicitario y promocional

Tabla 9

Material promocional y publicitario

Material	Imagen
Camisetas y gorras	

Material	Imagen
Bolsos y mochilas	 Two white tote bags are shown against a red and orange background. The larger bag is on the left, and the smaller one is on the right. Both bags feature a black rectangular logo with the word 'TEXTISIG' in green capital letters.
Cuadernos, bolígrafos, notas adhesivas	 A collection of stationery items is displayed on a white background with orange and red accents. It includes two silver paper clips, a silver ballpoint pen, a small white notepad with a black logo, and a larger white notebook with a black logo.
Tazas, termos de viaje, botellas de agua	 Three white items are shown against a red and orange background. On the left is a white mug with a black logo. In the center is a white travel mug with a lid and a black logo. On the right is a white water bottle with a black logo.

Material	Imagen
Otros	

Estrategia de diferenciación

La estrategia de diferenciación que permitirá el posicionamiento del producto en el mercado se la puede definir en:

- Producto con valor al cliente, los procesos de bioseguridad que se podrán cumplir en las diferentes campañas publicitarias gracias a la utilización de textiles promocionales que garanticen los protocolos de bioseguridad.

- Gestionar la imagen corporativa, a través de las estrategias promocionales descritas posicionando la marca en los clientes potenciales.
- Calidad, los productos elaborados cumplirán con los estándares de calidad requeridos.

Resumen

En este capítulo se logra establecer las estrategias de marketing y ventas adecuadas para el proyecto con su respectivo presupuesto y en concordancia con el ciclo de vida del producto, adicionalmente se logra definir la imagen corporativa y el material POP que se utilizaría para la promoción correspondiente.

Capítulo 4: Estudio Técnico y Modelo de Gestión Organizacional

Otro objetivo de este plan de negocios es determinar el mejor nivel de la infraestructura requerida, con el fin de garantizar el cumplimiento eficaz y eficiente de las metas de venta establecidas.

En resumen, se pretende resolver las preguntas referentes a dónde, cuánto, cuándo, cómo y con qué producir lo que se desea, por lo que el aspecto técnico-operativo de un proyecto comprende todo aquello que tenga relación con el funcionamiento y la operatividad del propio proyecto. (Baca Urbina, 2010)

Tamaño del Proyecto

A continuación, se detallará el tamaño de planta que se considera adecuado para los niveles de producción propuestos, por otro lado, se establece que la infraestructura civil del proyecto será rentada y se adquirirán lo relacionado a activos productivos.

Tabla 10

Activo no corriente

MAQUINARIA Y EQUIPO	CANTIDAD	C/U	TOTAL	
EXTRUSADORA	1	1.200,00	1.200,00	
PLOTTER	1	2.500,00	2.500,00	
OVERLOCK 4 HILOS	2	1.000,00	2.000,00	
MESA TROQUELADORA	1	1.200,00	1.200,00	
PLANCHA ELASTIQUERA	1	150,00	150,00	
CORTADORA 5" JONTEX	1	450,00	450,00	
OJALADORA	1	1.300,00	1.300,00	
SISTEMA DE PLANCHADO	1	2.200,00	2.200,00	
COMPRESOR	1	1.500,00	1.500,00	
CORTADORA CIRCULAR	1	250,00	250,00	
BOTONERA	1	650,00	650,00	
URLADORA (DOBLADILLOS)	1	450,00	450,00	
DOBLE AGUJA	1	620,00	620,00	
SELLADORA	1	2.300,00	2.300,00	
FUSIONADORA	1	1.800,00	1.800,00	
INSTALACIONES VARIAS	1	10.000,00	10.000,00	28.570,00
EQUIPO DE CÓMPUTO				
LAPTOPS	3	1.800,00	5.400,00	

COMPUTADORAS DE ESCRITORIO	6	1.100,00	6.600,00	
IMPRESORA	2	560,00	1.120,00	13.120,00
VEHÍCULOS				
CAMIÓN DE REPARTO 500 GD8JL7A	1	60.000,00	60.000,00	
CAMIONETA	1	25.000,00	25.000,00	85.000,00
MOBILIARIO				
ESTANTERÍAS	1	10.000,00	10.000,00	
MUEBLE DE OFICINA	1	15.000,00	15.000,00	25.000,00
TOTAL				151.690,00

Localización

Se considera adecuado utilizar el método cualitativo por puntos para determinar la localización de la planta más conveniente para el proyecto, Consiste en asignar factores cuantitativos a una serie de factores que se consideran relevantes para la localización. Esto conduce a una comparación cuantitativa de diferentes sitios. (Baca Urbina, 2010)

La matriz se estructura con el análisis de 12 criterios ponderados de 1 a 3; siendo 1 poco importante y 3 muy importante y calificados de 1 a 10, el detalle a continuación:

Tabla 11

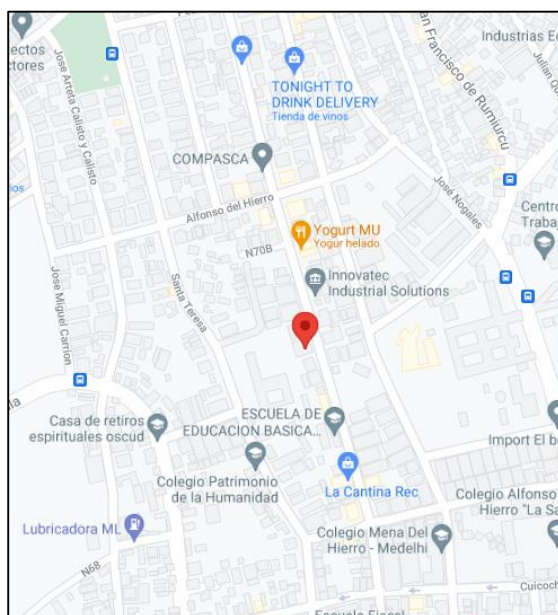
Matriz de localización de planta

No.	Ubicación	Peso	CONDADO		AV. DE LA PRENSA		CALDERÓN	
			Calificación	Total	Calificación	Total	Calificación	Total
1	Materia prima disponible	3	8	24	6	18	7	21
2	Mano de obra no especializada	1	7	7	5	5	7	7
3	Personal técnico	3	9	27	7	21	8	24
4	Personal administrativo	2	9	18	9	18	9	18
5	Proximidad mercado local	3	7	21	7	21	7	21

No.	Ubicación	Peso	CONDADO		AV. DE LA PRENSA		CALDERÓN	
			Calificación	Total	Calificación	Total	Calificación	Total
6	Proximidad mercado exportación	2	7	14	5	10	9	18
7	Proximidad a proveedores	3	7	21	6	18	7	21
8	Canales de distribución	2	8	16	7	14	8	16
9	Infraestructura vial	2	8	16	6	12	6	12
10	Comunicaciones	1	9	9	9	9	9	9
11	Disponibilidad servicios	2	9	18	9	18	9	18
12	Talleres electromecánicos	1	8	8	8	8	8	8
	Total			199		172		193

Con los datos establecidos se decide por la opción 1 con una calificación cualitativa de 199, la geolocalización es la siguiente:

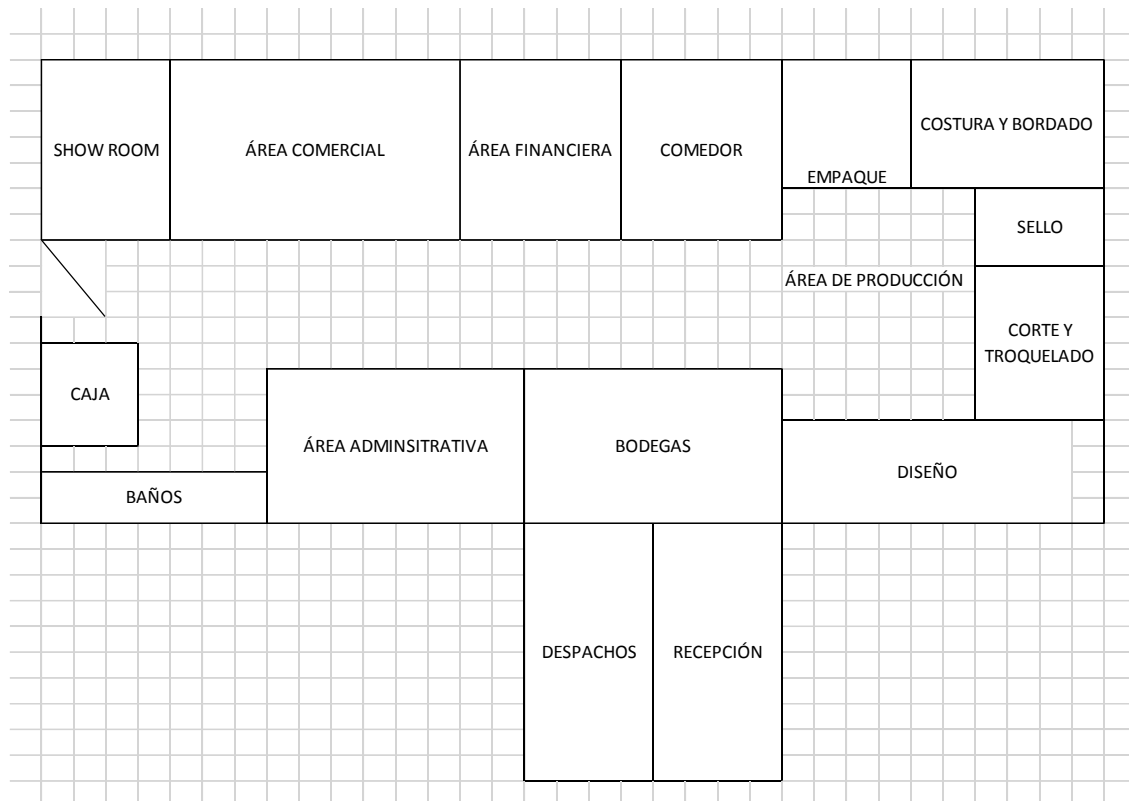
Figura 122. Geolocalización; Gral. José María Guerrero, Quito 170103
<https://goo.gl/maps/78koorwP4gjHz9nQ7>



Ingeniería y/o concepción arquitectónica del Negocio

En la figura 13 se detalla el diseño arquitectónico y distribución de la planta de producción:

Figura 13. Distribución de instalaciones



Diseño del proceso productivo (flujograma)

A continuación, se detalla el proceso de producción de prendas de vestir (trajes de bioseguridad estándar), dicho proceso consta de 13 pasos generales para la confección, así como la participación de 6 departamentos o responsables, en la figura 14 se detallan las actividades y se describe el flujo grama de procesos. Adicionalmente es importante indicar los patrones en general que se utilizarán para la confección del traje y los materiales que intervienen

Tabla 12

Patrones para la producción de los trajes de bioseguridad

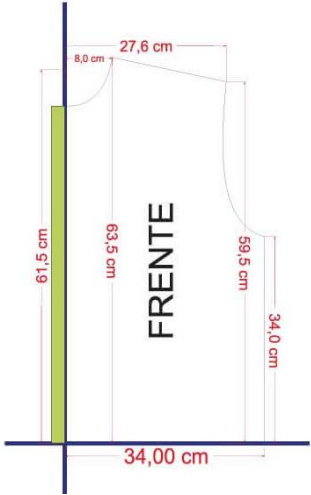
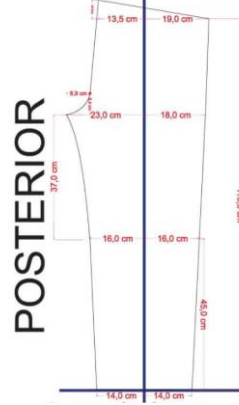
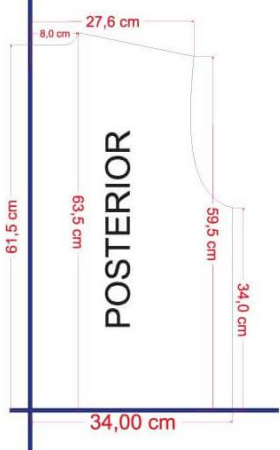
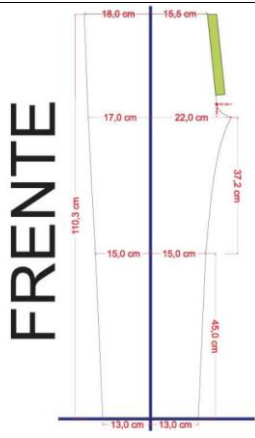
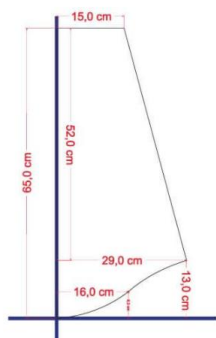
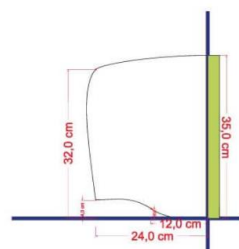
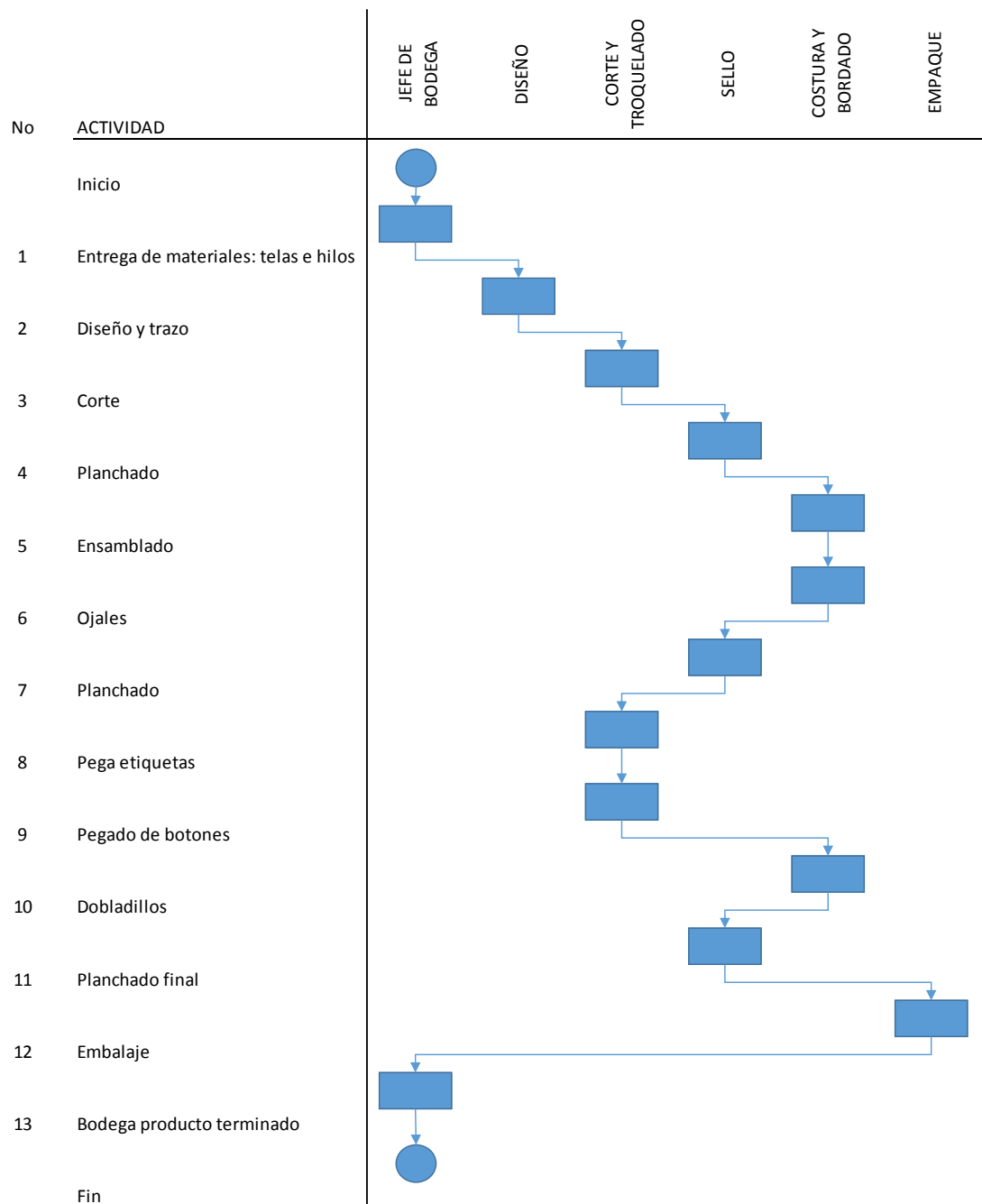
PATRONES PARA LA CONFECCIÓN DE LOS TRAJES	
 <p>FRENTE</p>	 <p>POSTERIOR</p>
 <p>POSTERIOR</p>	 <p>FRENTE</p>
<p>MANGA</p> 	<p>GORRO</p> 

Figura 144. Proceso de producción



Los costos estimados de producción bordean el 25% del precio de venta, esto es \$10 del precio de venta, por lo que el margen de contribución queda establecido en \$30; la diferencia entre el precio de venta \$40,00 y el Costo de Venta \$10,00

Diseño Organizacional. Estructura organizacional y funcional

En relación a las cuatro áreas funcionales de la empresa, el proyecto considera las áreas: financiera, administrativa, comercial y de producción; cada una representará una gerencia las mismas que deberán realizar sus funciones en referencia al cumplimiento del proceso administrativo, cada actividad deberá ser coordinada y coherente con los objetivos empresariales.

La estructura administrativa que contempla el proyecto está relacionada con la estructura de empresas manufactureras.

A continuación, se detalla el personal requerido con el sueldo propuesto

Tabla 13

Personal requerido

Área	Administración			
Cantidad	Cargo		Sueldo	Total
01	Gerente General		2.000,00	2.000,00
01	Gerente Financiero		1.200,00	1.200,00
01	Gerente Administrativo		1.200,00	1.200,00
01	Gerente De Producción		1.200,00	1.200,00
01	Gerente Comercial		1.200,00	1.200,00
01	Contador		800,00	800,00
01	Auxiliar Contable		450,00	450,00
01	Secretaria		400,00	400,00
01	Chofer		500,00	500,00
09	Total			8.950,00

Área	Producción			
Cantidad	Cargo		Sueldo	Total
01	Marca Y Trazado		400,00	400,00
01	Diseñador Gráfico Ploter		500,00	500,00

02	Cortadores	400,00	800,00
01	Botonero Y Ojalador	400,00	400,00
02	Operario Máquina Doble Aguja	400,00	800,00
02	Operario Overlock Fijas	400,00	800,00
01	Plancha	400,00	400,00
03	Costureros	400,00	1.200,00
13	Total		5.300,00
Área	Comercial		
Cantidad	Cargo	Sueldo	Total
01	Supervisores	600,00	600,00
03	Ejecutivos De Cuenta	400,00	1.200,00
04	Total		1.800,00
26	Total		16.050,00

Diseño de perfiles profesionales del personal de la Organización

En referencia al personal detallado en la Tabla 13 se presentan los diferentes cargos con su perfil, competencias y descripción:

Tabla 14

Perfiles profesionales

Cargo	Perfil	Descripción
Gerente general	- Estudios de Post Grado de administración y gestión. - Experiencia en el área gerencial, sector textil - Capacidad para toma de decisiones.	Analiza estándares financieros, productivos y de calidad de la empresa, desarrolla y ejecuta estrategias
Gerente financiero	- Economista o Ingeniero Comercial o afines - Experiencia en cargos similares	Administra finanzas de la empresa y su presupuesto, costo y utilidades

Cargo	Perfil	Descripción
Gerente administrativo	- Ingeniero Comercial, Economista o afines - Capacidad para manejo de grupos. - Experiencia en administración de empresas	Administración del personal, files, capacitación, ambiente laboral
Gerente de producción	- Ingeniero Industrial o afines - Experiencia en manejo de maquinaria textil - Capacitación en aplicación de normativa relacionada a aseguramiento de calidad	Administración de planta, insumos, procesos productivos, aseguramiento de la calidad
Gerente comercial	- Ingeniero Comercial, Economista o afines - Capacidad para manejo de grupos. - Experiencia en el sector comercial	Administración del a fuerza de ventas y mercadeo, posicionamiento de marca.
Contador	- Estudios Superiores de Contabilidad CPA - Experiencia en empresas manufactureras	Sistema contable y control interno del as operaciones de la empresa, cumplimiento con órganos de control
Auxiliar contable	- Experiencia en el área contable. CBA	Apoyo a Contabilidad
Secretaria	- Estudios nivel académico medio. - Cursos y experiencia en aplicación de utilitarios de informática	Archivo y agenda de gerencia
Chofer	- Nivel académico medio Licencia profesional - Conocimientos Generales de mecánica	Conducción y mantenimiento de vehículos
Marca y trazado	- Estudios de confección - Nivel académico medio	- Armado de piezas
Diseñador gráfico ploter	- Estudios de diseño gráfico - Nivel académico medio	- Diseño de patrones y modelos
Cortadores	- Estudios de confección - Nivel académico medio	- Armado de piezas
Botonero y ojalador	- Estudios de confección - Nivel académico medio	- Armado de piezas
Operario máquina doble aguja	- Estudios de confección - Nivel académico medio	- Armado de piezas
Operario overlock fijas	- Estudios de confección - Nivel académico medio	- Armado de piezas
Plancha	- Estudios de confección - Nivel académico medio	- Armado de piezas

Cargo	Perfil	Descripción
Costureros	- Estudios de confección - Nivel académico medio	- Armado de piezas
Supervisores	- Experiencia en ventas - Nivel académico medio	- Manejo de los equipos de venta
Ejecutivos de cuenta	- Experiencia en ventas - Nivel académico superior	- Atención directa de clientes

Análisis de subsistemas de recursos humanos

Políticas de selección

La selección del personal se realizará en cumplimiento a lo establecido en las normas laborales esto es sin discriminación de ningún tipo, manejando en todo aspecto la igualdad de oportunidades y respetando los criterios de equidad y meritocracia, a igual trabajo igual remuneración. Los procesos de selección contendrán los siguientes puntos:

- a. Reclutamiento: convocatoria a través de agentes especializados, redes sociales o prensa
- b. Preselección: pruebas de aptitud, entrevistas y desempeño
- c. Selección: proceso de selección enmarcado en los parámetros de transparencia y objetividad.
- d. Contratación: cumpliendo la normativa laboral vigente para la contratación mediante contrato escrito a plazo definido con período de prueba de 90 días y afiliación a la seguridad social.
- e. Inducción: capacitación acerca de los procesos internos, cultura organizacional y demás elementos necesarios para la adecuada ejecución de las actividades relacionadas a cada cargo.
- f. Evaluación del desempeño: evaluación 360 objetiva y participativa, con miras a la mejora continua.

- g. Promociones o desvinculaciones: en función del desempeño y de las evaluaciones realizadas se procederá a la promoción, ascensos, traslados o desvinculaciones.

Constitución de la Empresa

La constitución de la empresa será de carácter privado y anónimo, por lo que se elevará a escritura pública la constitución como Sociedad Anónima, con un capital nominal de \$60.000 y con la participación de mínimo 3 accionistas, los costos pre operativos no se amortizarán, sino que serán considerados costos hundidos del proceso de constitución, se detallan a continuación los requisitos a ser cumplidos según la Superintendencia de Compañías.

1.- Acudir a las oficinas del Registro Mercantil más cercano, previo a la obtención del turno digital obtenido en la página web de DINARDAP, en el siguiente link: <https://turnos.dinardap.gob.ec/>

2. Tres (3) ejemplares originales de la escritura pública de constitución de la compañía o sociedad, emitida por el notario, mediante el cual se da fe del acto de constitución y en la que consten las firmas de los socios.

3. Presentar la Reserva de denominación (Reserva del nombre) emitida por la Superintendencia de Compañías.

4. Pago realizado en las ventanillas del Registro Mercantil según el valor de la cuantía.

Resumen

El capítulo 4 permite identificar los diferentes activos a ser utilizados y sus respectivos costos, así como definir el proceso productivo, la estructura organizacional

y la personería jurídica adecuada para su funcionamiento, por otro lado, se definen algunos procesos administrativos y se esboza el perfil de puestos del personal.

Capítulo 5: Evaluación Financiera del Proyecto

En este capítulo abordaremos los criterios de ingresos y costos relacionados al proyecto, con el fin de determinar la viabilidad financiera de la creación de la empresa Textiseg S.A.

Costos de Inversión

La inversión se compone tanto de propiedad planta y equipos, adquisición de software, gastos de constitución, gastos de elaboración del proyecto y capital de trabajo, a continuación, se detalla cada uno de estos rubros:

Tabla 15

Plan de inversiones

Textiseg S. A.

PLAN DE INVERSIONES

RUBROS DE INVERSIÓN	APLICACIÓN DE RECURSOS
ACTIVOS FIJOS	
PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO (Tabla 10)	\$ 151.690
APLICACIÓN INFORMATICA WEB	\$ 2.000
TOTAL ACTIVOS FIJOS	\$ 153.690
ACTIVOS NOMINALES	
GASTOS DE CONSTITUCIÓN	\$ 2.000
GASTO ELABORACIÓN DEL PROYECTO	\$ 500
TOTAL ACTIVOS NOMINALES	\$ 2.500
TOTAL ACTIVOS	\$ 156.190

Cálculo demostrativo del Capital de trabajo

Para el cálculo del capital de trabajo neto se utilizará el método de ciclo de conversión de efectivo, aplicando la siguiente fórmula

$$CTN = \text{Días de caja} + INV + CxC - CxP$$

Donde

Días de caja; representa el valor de efectivo disponible para las actividades cotidianas de la operación

INV; inventarios en valores monetarios

CxC; saldo promedio de cuentas por cobrar

CxP; saldo promedio de cuentas por pagar

Cada uno de estos rubros se obtienen en función de la aplicación de las políticas de crédito, cobranza, manejo de inventarios y manejo de efectivo con las que se considera debe funcionar el proyecto en relación a los estándares del mercado, estas políticas se relacionan con los plazos en días que se espera mantener para garantizar un eficiente uso de los recursos.

Tabla 16

Políticas de crédito y cobranza

	DÍAS
Caja Mínima (Días De Ventas)	1
Cuentas Por Cobrar Promedio	30
Inventario Promedio	10
Proveedores Días Promedio	20

Tabla 17

Cálculo del Capital de Trabajo Neto CTN

VENTAS						
PROYECTADAS		595.531,45	595.531,45	595.531,45	595.531,45	595.531,45
COSTO DE						
VENTAS %		148.882,86	148.882,86	148.882,86	148.882,86	148.882,86
CAPITAL DE TRABAJO NETO						
		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
CAJA	1	1.631,59	1.631,59	1.631,59	1.631,59	1.631,59
CUENTAS POR COBRAR	30	48.947,79	48.947,79	48.947,79	48.947,79	48.947,79
INVENTARIOS	10	4.078,98	4.078,98	4.078,98	4.078,98	4.078,98
PROVEEDORES	20	8.157,97	8.157,97	8.157,97	8.157,97	8.157,97
CAPITAL DE TRABAJO NETO						
		\$ 46.500,40	\$ 46.500,40	\$ 46.500,40	\$ 46.500,40	\$ 46.500,40

Costos de Operación y Mantenimiento

A continuación, se incluyen los costos estimados en los diferentes rubros que permitirán la operación tanto en los elementos de producción como en los relacionados con la gestión comercial, el detalle en la Tabla 17 corresponde al resumen de egresos y en el Apéndice B constará el detalle de cada uno de los rubros detallados, excepto nómina que se lo incluye en la Tabla 18:

Tabla 18

Resumen de Egresos (Apéndice B)

Concepto	AÑOS				
	1	2	3	4	5
Gastos administrativos	\$ 325.675,97	\$ 325.675,97	\$ 325.675,97	\$ 325.675,97	\$ 325.675,97
Servicios básicos	\$ 3.600,00	\$ 3.600,00	\$ 3.600,00	\$ 3.600,00	\$ 3.600,00
Mantenimiento	\$ 3.600,00	\$ 3.600,00	\$ 3.600,00	\$ 3.600,00	\$ 3.600,00
Gasto uniformes Útiles de aseo y limpieza	\$ 4.220,00	\$ 4.220,00	\$ 4.220,00	\$ 4.220,00	\$ 4.220,00
Útiles de oficina	\$ 1.200,00	\$ 1.200,00	\$ 1.200,00	\$ 1.200,00	\$ 1.200,00
Sueldos y beneficios	\$ 600,00	\$ 600,00	\$ 600,00	\$ 600,00	\$ 600,00
Depreciaciones	\$ 266.525,64	\$ 266.525,64	\$ 266.525,64	\$ 266.525,64	\$ 266.525,64
Otros gastos	\$ 26.730,33	\$ 26.730,33	\$ 26.730,33	\$ 22.357,00	\$ 22.357,00
Gasto arriendo	\$ 1.200,00	\$ 1.200,00	\$ 1.200,00	\$ 1.200,00	\$ 1.200,00
Gastos de ventas	\$ 18.000,00	\$ 18.000,00	\$ 18.000,00	\$ 18.000,00	\$ 18.000,00
Gasto de publicidad	\$ 41.476,57	\$ 41.476,57	\$ 41.476,57	\$ 41.476,57	\$ 41.476,57
Gastos financieros	\$ 41.476,57	\$ 41.476,57	\$ 41.476,57	\$ 41.476,57	\$ 41.476,57
Intereses pagados	\$ 15.695,94	\$ 13.175,64	\$ 10.378,11	\$ 7.272,84	\$ 7.272,84
Servicio de la deuda	\$ 15.695,94	\$ 13.175,64	\$ 10.378,11	\$ 7.272,84	\$ 7.272,84
Total egresos	\$ 38.607,79	\$ 38.607,79	\$ 38.607,79	\$ 38.607,79	\$ 38.607,79
Total egresos	421.456,27	418.935,97	416.138,43	408.659,84	408.659,84

Tabla 19

Nómina y beneficios sociales

CARGO	CANTIDAD	SUELDO MENSUAL	TOTAL SUELDOS	12,15% APORTE PATRONAL	FONDO DE RESERVA	XIII SUELDO	XIV SUELDO	VACACIONES
Gerente general	1	2.000,00	2.000,00	243,00	166,67	166,67	33,33	83,33
Gerente financiero	1	1.200,00	1.200,00	145,80	100,00	100,00	33,33	50,00
Gerente administrativo	1	1.200,00	1.200,00	145,80	100,00	100,00	33,33	50,00

CARGO	CANTIDAD	SUELDO MENSUAL	TOTAL SUELDOS	12,15% APOORTE PATRONAL	FONDO DE RESERVA	XIII SUELDO	XIV SUELDO	VACACIONES
Gerente de producción	1	1.200,00	1.200,00	145,80	100,00	100,00	33,33	50,00
Gerente comercial	1	1.200,00	1.200,00	145,80	100,00	100,00	33,33	50,00
Contador	1	800,00	800,00	97,20	66,67	66,67	33,33	33,33
Auxiliar contable	1	450,00	450,00	54,68	37,50	37,50	33,33	18,75
Secretaria	1	400,00	400,00	48,60	33,33	33,33	33,33	16,67
Chofer	1	500,00	500,00	60,75	41,67	41,67	33,33	20,83
Marca y trazado	1	400,00	400,00	48,60	33,33	33,33	33,33	16,67
Diseñador gráfico plóter	1	500,00	500,00	60,75	41,67	41,67	33,33	20,83
Cortadores	2	400,00	800,00	97,20	66,67	66,67	66,67	33,33
Botonero y ojalador	1	400,00	400,00	48,60	33,33	33,33	33,33	16,67
Operario máquina doble aguja	2	400,00	800,00	97,20	66,67	66,67	66,67	33,33
Operario overlock fijas	2	400,00	800,00	97,20	66,67	66,67	66,67	33,33
Plancha	1	400,00	400,00	48,60	33,33	33,33	33,33	16,67
Costureros	3	400,00	1.200,00	145,80	100,00	100,00	100,00	50,00
Supervisores	1	600,00	600,00	72,90	50,00	50,00	33,33	25,00
Ejecutivos de cuenta	3	400,00	1.200,00	145,80	100,00	100,00	100,00	50,00
Total			16.050,00	1.950,08	1.337,51	1.337,51	866,63	668,74
Total anual			22.210,47 x 12 = \$ 266.525,64					

Estructura de financiamiento

Tabla 20

Estructura de financiamiento

Rubros de inversión	APLICACIÓN DE RECURSOS
Total activos fijos	\$ 153.690
Total activos nominales	\$ 2.500
Total capital de trabajo	\$ 46.500
Total inversiones	\$ 202.690
Capital propio	\$ 60.000
Capital para financiar	\$ 142.690
% Capital propio	29,60%
% Capital a financiar	70,40%

Análisis del punto de equilibrio

El punto de equilibrio del proyecto determina el nivel de ventas que permiten igualar los costos totales con las ventas totales, la fórmula a ser aplicada es

$$PE = \frac{\text{Costos Fijos}}{\text{Margen de Contribución}}$$

El margen de contribución del proyecto es

$$MC = PV - CVU$$

$$MC = 40 - 10 = \$30$$

Con esta información el punto de equilibrio en unidades para el primer año es:

$$PE = \frac{408.379}{30} = 13.612,64$$

En la tabla 21, se realiza un detalle de los puntos de equilibrio para los diferentes períodos, ya que los costos al variar de año a año determinan nuevos niveles de equilibrio.

Tabla 21

Punto de equilibrio

CONCEPTO	AÑOS				
	1	2	3	4	5
COSTOS FIJOS	\$ 381.648	\$ 379.128	\$ 376.331	\$ 368.852	\$ 368.852
Sueldos y beneficios	\$ 266.526	\$ 266.526	\$ 266.526	\$ 266.526	\$ 266.526
Gasto Uniformes	\$ 4.220	\$ 4.220	\$ 4.220	\$ 4.220	\$ 4.220
Depreciaciones	\$ 26.730	\$ 26.730	\$ 26.730	\$ 22.357	\$ 22.357
Mantenimiento	\$ 3.600	\$ 3.600	\$ 3.600	\$ 3.600	\$ 3.600
Útiles de Aseo y limpieza	\$ 1.200	\$ 1.200	\$ 1.200	\$ 1.200	\$ 1.200
Gasto Publicidad	\$ 41.477	\$ 41.477	\$ 41.477	\$ 41.477	\$ 41.477
Útiles de Oficina	\$ 600	\$ 600	\$ 600	\$ 600	\$ 600
Intereses pagados	\$ 15.696	\$ 13.176	\$ 10.378	\$ 7.273	\$ 7.273
Gasto Arriendo	\$ 18.000	\$ 18.000	\$ 18.000	\$ 18.000	\$ 18.000
Servicios Básicos	\$ 3.600	\$ 3.600	\$ 3.600	\$ 3.600	\$ 3.600
COSTOS VARIABLES	\$ 148.883	\$ 148.883	\$ 148.883	\$ 148.883	\$ 148.883
Costo De Ventas	\$ 148.883	\$ 148.883	\$ 148.883	\$ 148.883	\$ 148.883
COSTO TOTAL	\$ 530.531	\$ 528.011	\$ 525.214	\$ 517.735	\$ 517.735
Ingresos Operacionales	\$ 595.531	\$ 595.531	\$ 595.531	\$ 595.531	\$ 595.531
Margen de contribución	\$ 446.649	\$ 446.649	\$ 446.649	\$ 446.649	\$ 446.649

Pe En Ventas	\$ 508.865	\$ 505.504	\$ 501.774	\$ 491.803	\$ 491.803
% Con Respecto A Las Ventas	85,45%	84,88%	84,26%	82,58%	82,58%
Punto De Equilibrio En Unidades	12.721,62	12.637,61	12.544,35	12.295,07	12.295,07

Evaluación Financiera

Análisis y determinación de la tasa de descuento del proyecto

Considerando una estructura de financiamiento de capital propio 29,60% equivalente a \$60.000,00 y la diferencia con financiamiento de terceros 70,40% al 11% anual de interés (Apéndice C), se considera que la alternativa más adecuada para valorar financieramente al proyecto es mediante la utilización del WACC (costo promedio ponderado de capital), a continuación, se presenta el cálculo del WACC, como tasa de descuento para el proyecto. Cabe indicar que dado los niveles tan irrelevantes de inflación que inclusive ha llegado a niveles negativos, se ha visto conveniente no considerar esta variable

$$WACC = \frac{E}{F} Ks + \frac{D}{F} Kd(1 - \%T)$$

Kd; Costo financiero de la deuda		11,00%	
Ks; Costo de oportunidad para el accionista		15,00%	
Inflación acumulada anual		0,00%	
Inversión total = valor de la empresa (F)		\$ 202.690,40	
Deuda a valor de la empresa (D)		70,40%	
Capital a valor de la empresa (E)		29,60%	
Tasa impositiva (%T)		25,00%	
TMAR accionista	Ks	Inflación	Prima
	15,00%	0,00%	0,00%
TMAR Ponderada Accionista	15,00%	70,40%	10,56%
Costo De Deuda	Kd	11,00%	
Tasa Ponderada Deuda	11,00%	29,60%	3,26%
Impuesto a la renta			25,00%
WACC	10,56%	2,44%	13,00%

Cálculo y análisis de indicadores de rentabilidad

Flujos de efectivo e indicadores financieros

	AÑOS					
	0	1	2	3	4	5
Ventas operacionales		595.531,45	595.531,45	595.531,45	595.531,45	595.531,45
(-) Costos de ventas		148.882,86	148.882,86	148.882,86	148.882,86	148.882,86
= Utilidad bruta en ventas		446.648,59	446.648,59	446.648,59	446.648,59	446.648,59
(-) Gastos administrativos		298.945,64	298.945,64	298.945,64	298.945,64	298.945,64
(-) Depreciaciones		26.730,33	26.730,33	26.730,33	22.357,00	22.357,00
(-) Gastos de ventas		41.476,57	41.476,57	41.476,57	41.476,57	41.476,57
= Utilidad operacional		106.226,37	106.226,37	106.226,37	106.226,37	106.226,37
(-) Gastos financieros		15.695,94	13.175,64	10.378,11	7.272,84	7.272,84
Intereses pagados		15.695,94	13.175,64	10.378,11	7.272,84	7.272,84
= Utilidad antes participación		90.530,43	93.050,73	95.848,27	98.953,53	98.953,53
Part. Utilidades Trabajadores		13.579,56	13.957,61	14.377,24	14.843,03	14.843,03
Utilidad antes de impuestos		76.950,87	79.093,12	81.471,03	84.110,50	84.110,50
Impuesto a la Renta		19.237,72	19.773,28	20.367,76	21.027,63	21.027,63
=Utilidad neta		57.713,15	59.319,84	61.103,27	63.082,88	63.082,88
Flujo de Caja de Operaciones						
= Utilidad antes participación		90.530,43	93.050,73	95.848,27	98.953,53	98.953,53
Part. Utilidades Trabajadores		-13.579,56	-13.957,61	-14.377,24	-14.843,03	-14.843,03
Impuesto a la Renta		-19.237,72	-19.773,28	-20.367,76	-21.027,63	-21.027,63
(+)Depreciación		26.730,33	26.730,33	26.730,33	22.357,00	22.357,00
Total Flujo de Caja Operacional		84.443,48	86.050,17	87.833,60	85.439,88	85.439,88
Flujo de Caja de Inversiones						
Activos	-156.190,00					26.785,00
Cargos diferidos						
Ctn inicial	-46.500,40	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Recuperación CTN						46.500,40
Total Flujo de Caja de Inversiones	-202.690,40	0,00	0,00	0,00	0,00	73.285,40
Flujo de Caja del Proyecto	-202.690,40	84.443,48	86.050,17	87.833,60	85.439,88	158.725,28

Cálculo del VAN y la TIR

VAN	TASA	0	1	2	3	4	5	TOTAL
WACC	13,00%	-202.690,40	74.727,50	67.387,67	60.870,06	52.398,39	86.142,56	138.835,77
TIR	35,98%							

Análisis de sensibilidad

La proyección considera los niveles más aceptables de pronóstico, utilizando una proyección con valores deflactados esto es no considera crecimientos en los precios de venta ni costos, así como no considera niveles de crecimiento en el aprovechamiento de la capacidad instalada, por tanto no se considera adecuado realizar un análisis de sensibilidad debido a que el proyecto es evaluado en su mínimo nivel posible, es decir con el escenario más pesimista, sin embargo se puede evidenciar que con ese escenario los indicadores son favorables, podría existir un nivel más bajo y este puede ser considerado el punto de equilibrio, por debajo de ese nivel se obtendrían pérdidas y no sería conveniente continuar con el negocio en marcha.

Resumen

Este capítulo permite evidenciar la viabilidad del proyecto al presentar los diferentes flujos operacionales, el análisis del punto de equilibrio y el cálculo de los diferentes indicadores que permitirían tomar una decisión favorable en la ejecución y aceptación del proyecto puesto que tenemos un VAN positivo de \$ 138.835,77; un período de recuperación de 2,37 años y una TIR del 35,98%

Capítulo 6: Conclusiones y recomendaciones

Conclusiones

- Como se pudo evidenciar en el capítulo uno, el análisis del entorno permite establecer un ambiente favorable para la ejecución de este proyecto, destacando principalmente el modelo CANVAS, que permite identificar la propuesta de valor del negocio.
- De acuerdo con el estudio de mercado se pudo establecer que las estrategias de marketing son un elemento fundamental en el éxito de la ejecución e implementación del proyecto, siempre considerando de manera oportuna el presupuesto que se debe cumplir para garantizar los resultados propuestos.
- El estudio técnico permitió establecer que el proceso administrativo la organización es fundamental por lo que se considera de alto impacto para el éxito de la empresa que existan mapas o flujograma de procesos, así como el detalle de los perfiles de puestos, esto garantizará un entorno objetivo en la ejecución de las actividades.
- El análisis y evaluación financiera del proyecto determinaron que financieramente es viable ya que los indicadores dan como resultado un VAN positivo de \$ 78.902,23, un período de recuperación de 2,94 años y una TIR del 26,31%.

Recomendaciones

- Se recomienda ejecutar el proyecto ya que el estudio así lo sustenta
- Se recomienda actualizar por lo menos cada año la situación del macroentorno y microentorno, con el fin de aprovechar oportunidades o contrarrestar amenazas.

- Se recomienda realizar actualizaciones del estudio de mercado cada año, con el fin de identificar las potenciales oportunidades y amenazas que puedan presentarse.

Limitaciones

- Como única limitación del presente trabajo se identifica la emergencia sanitaria por la COVID-19 que limitó la realización de investigación de campo más profunda, sin embargo, debemos reconocer que es precisamente esta emergencia la que motivó la realización de este tipo de proyectos, vinculados al desarrollo de material promocional con elementos de bioseguridad.

Referencias

- Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC). (2019). *Información empresarial territorial y sectorial*. Obtenido de <https://public.tableau.com/profile/instituto.nacional.de.estad.stica.y.censos.inec#!/vizhome/VisualizadordeEstadisticasEmpresariales/Dportada>
- Baca Urbina, G. (2010). *Evaluación de proyectos*. México D.F.: McGraw-Hill.
- Banco Central del Ecuador. (Miércoles de Septiembre de 2020). *LA ECONOMÍA ECUATORIANA DECRECIÓ 12,4% EN EL SEGUNDO TRIMESTRE DE 2020*. Obtenido de <https://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/1383-la-economia-ecuatoriana-decrecio-12-4-en-el-segundo-trimestre-de-2020>
- Banco Central del Ecuador. (21 de 05 de 2021). *Banco Central del Ecuador*. Obtenido de <https://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/1431-la-economia-ecuatoriana-inicia-la-recuperacion-economica-con-una-expansion-del-2-8-en-2021>
- Banco Mundial. (08 de 06 de 2021). *Banco Mundial*. Obtenido de <https://www.bancomundial.org/es/news/feature/2021/06/08/the-global-economy-on-track-for-strong-but-uneven-growth-as-covid-19-still-weighs>
- Calderón, C. (2019). *Aplicación del Mapa de Empatía: una Herramienta de Valor en los Modelos de Negocio*. Bogotá.
- Canelos, R. (2010). *Formulación y Evaluación de un Plan Negocio*. Quito, Ecuador: Universidad Internacional del Ecuador. doi:978-9942-03-111-2
- Casatextil. (2021). *Casatextil*. Obtenido de <https://casatextil.co/antifluido-unicolor/>

Comité de Comercio Exterior COMEX. (09 de 07 de 2021). *COMEX*. Obtenido de

<https://www.produccion.gob.ec/wp-content/uploads/2021/07/ResolucionCOMEX009.pdf>

ECONOMIPEDIA. (s.f.). *Modelo CANVAS*. Obtenido de

<https://economipedia.com/definiciones/modelo-canvas.html>

EUROMONITOR INTERNATIONAL. (02 de 11 de 2020). Obtenido de

<https://blog.euromonitor.com/euromonitor-revela-las-10-principales-tendencias-globales-de-consumo-para-2020/>

González-Fernández-Villavicencio, N. (2016). Un plan de marketing no es un plan de

comunicación. *Boletín de la asociación andaluza de bibliotecarios*, 8-26.

INEC. (2018). *Directorio de Empresas 2018*. Obtenido de

https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Economicas/DirectorioEmpresas/Directorio_Empresas_2018/Principales_Resultados_DIEE_2018.pdf

INEC. (09 de 2020). *Empleo - Septiembre 2020*. Obtenido de

<https://www.ecuadorencifras.gob.ec/empleo-septiembre-2020/>

INEC. (s.f.). *Encuesta a empresas*. Obtenido de

<https://www.ecuadorencifras.gob.ec/encuesta-a-empresas/>

Ortega-Vivanco, D. M. (2020). Efectos del Covid-19 en el comportamiento del

consumidor: Caso Ecuador. *Revista de Ciencias de la Administración y Economía*, 233-247.

PuroMarketing. (27 de Octubre de 2020). *La Inversión Publicitaria en Redes Sociales*

se dispara a nivel mundial. Obtenido de

<https://www.puromarketing.com/66/34382/inversion-publicitaria-redes-sociales-dispara-nivel-mundial.html>

- Revista Summa. (21 de Julio de 2020). *La bioseguridad llega hasta la moda*. Obtenido de <https://revistasumma.com/la-bioseguridad-llega-hasta-la-moda/>
- Thompson, A., Gamble, J., Peteraf, M., & Strickland, A. (2012). *Administración Estratégica*. Mexico D.F.: McGraw-Hill.
- Tragakes, E. (2012). *Economics*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Urbina, G. B. (2010). *Evaluación de Proyectos*. México D.F.: McGraw-Hill.
- World Bank Group. (Junio de 2020). *Perspectivas Económicas Mundiales*. Obtenido de <https://www.bancomundial.org/es/publication/global-economic-prospects>

Apéndice A: Título del Apéndice

Encuesta exploratoria

La presente encuesta tiene como objetivo fundamental el levantar información relacionada con la oportunidad en el mercado para la creación de una empresa productora de textiles promocionales, esta encuesta es de carácter anónimo y de uso para fines exclusivamente académicos.

***Obligatorio**

1. Indique el sector en el que se encuentra su empresa *

Marca solo un óvalo.

- Norte
- Centro
- Sur
- Valles
- Otro: _____

2. Indique el tipo de sector al que pertenece su actividad empresarial *

Marca solo un óvalo.

- Servicios
- Manufactura
- Financiero
- Educativo
- Comercialización
- Alimentación
- Farmacéutico
- Telecomunicaciones y tecnología
- Comercio exterior
- Construcción
- Turismo
- Petróleo y Energía
- Agricultura y ganadería
- Otro: _____

3. Seleccione el nivel de responsabilidad en el que se desempeña *

Marca solo un óvalo.

- Gerente
 Jefe de área
 Supervisor
 Asistente Operativo
 Otro: _____

4. Considera que las organizaciones (lucrativas o no lucrativas) deben mejorar constantemente el proceso para la realización de actividades promocionales *

Marca solo un óvalo.

- Sí
 No

5. Considera importante el uso de textiles en el material promocional o publicitario que utilice su organización *

Marca solo un óvalo.

- Sí
 No

6. Considera importante, dadas las circunstancias sanitarias actuales, que los materiales promocionales o publicitarios permitan cumplir con protocolos de bioseguridad a través de la utilización de materiales adecuados para el efecto. *

Marca solo un óvalo.

- Sí
 No

7. Cada qué tiempo su empresa realiza campañas promocionales o publicitarias *

Marca solo un óvalo.

- Diariamente
 Mensualmente
 Semestralmente
 Anualmente
 Otro: _____

8. Su empresa establece un presupuesto para material promocional o publicitario *

Marca solo un óvalo.

- Sí
 No

9. Su empresa realiza algún tipo de promoción *

Marca solo un óvalo.

- Sí
 No

10. Si la respuesta anterior es positiva indíquenos el monto en promedio de la inversión en publicidad o material promocional que su empresa realiza al año. *

Marca solo un óvalo.

- 0 - 500 usd
 501 - 1.000 usd
 1.001 - 5.000 usd
 5.000 - 10.000 usd
 Más de 10.000 usd

Este contenido no ha sido creado ni aprobado por Google.

Google Formularios

Apéndice B: Gastos Generales

Servicios básicos	MENSUAL	ANUAL			
Agua	\$ 100,00	\$ 1.200,00			
Energía eléctrica	\$ 200,00	\$ 2.400,00			
		\$ 3.600,00			
Mantenimiento	MENSUAL	ANUAL			
Correctivo	\$ 200,00	\$ 2.400,00			
Preventivo	\$ 100,00	\$ 1.200,00			
		\$ 3.600,00			
Uniformes	CANTIDAD	COSTO UNIT	TOTAL		
Oficina	10	150	\$ 1.500,00		
Planta	17	160	\$ 2.720,00		
			\$ 4.220,00		
Útiles de aseo y limpieza	MENSUAL	ANUAL			
Varios	\$ 100,00	\$ 1.200,00			
		\$ 1.200,00			
Útiles de oficina	MENSUAL	ANUAL			
Varios	\$ 50,00	\$ 600,00			
		\$ 600,00			
Arriendos	MENSUAL	ANUAL			
Oficinas	\$ 500,00	\$ 6.000,00			
Galpón	\$ 1.000,00	\$ 12.000,00			
		\$ 18.000,00			
Otros	MENSUAL	ANUAL			
Varios	\$ 100,00	\$ 1.200,00			
		\$ 1.200,00			
Publicidad	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Marketing directo	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00
Fuerza de ventas	\$ 29.776,57	\$ 29.776,57	\$ 29.776,57	\$ 29.776,57	\$ 29.776,57
Relaciones públicas	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00
Publicidad	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00
Storytelling	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00
Política comercial	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00
Fidelización	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00
Estrategias de venta	\$ 3.200,00	\$ 3.200,00	\$ 3.200,00	\$ 3.200,00	\$ 3.200,00
	\$ 41.476,57	\$ 41.476,57	\$ 41.476,57	\$ 41.476,57	\$ 41.476,57

Detalle de depreciaciones

Detalle	TOTAL	VIDA ÚTIL	DEPRECIACIÓN AÑO 1	DEPRECIACIÓN AÑO 2	DEPRECIACIÓN AÑO 3	DEPRECIACIÓN AÑO 4	DEPRECIACIÓN AÑO 5	VALOR EN LIBROS DEL ACTIVO
Equipo de cómputo	\$ 13.120,00	3	\$ 4.373,33	\$ 4.373,33	\$ 4.373,33			\$ 0,00
Equipo de oficina	\$ 25.000,00	10	\$ 2.500,00	\$ 2.500,00	\$ 2.500,00	\$ 2.500,00	\$ 2.500,00	\$ 12.500,00
Maquinaria y equipo	\$ 28.570,00	10	\$ 2.857,00	\$ 2.857,00	\$ 2.857,00	\$ 2.857,00	\$ 2.857,00	\$ 14.285,00
Vehículos de transporte	\$ 85.000,00	5	\$ 17.000,00	\$ 17.000,00	\$ 17.000,00	\$ 17.000,00	\$ 17.000,00	\$ 0,00
Total	151.690,00		\$ 26.730,33	\$ 26.730,33	\$ 26.730,33	\$ 22.357,00	\$ 22.357,00	\$ 26.785,00

Total depreciación	\$ 124.905,00
--------------------	---------------

Apéndice C: Tabla de amortización

RESUMEN DEL PRÉSTAMO			
<i>Importe del préstamo</i>	142.690,40	<i>Pago programado</i>	38.607,79
<i>Tasa de interés anual</i>	11,00%	<i>Número de pagos programados</i>	5
<i>Periodo del préstamo en años</i>	5	<i>Número real de pagos</i>	1
<i>Número de pagos por año</i>	1	<i>Importe total de pagos anticipados</i>	0,00
<i>Fecha de inicio del préstamo</i>		<i>Importe total de intereses</i>	50.348,53

Nº. DE PAGO	SALDO INICIAL	PAGO PROGRAMADO	PRINCIPAL	INTERÉS	SALDO FINAL
1,00	142.690,40	38.607,79	22.911,84	15.695,94	119.778,56
2,00	119.778,56	38.607,79	25.432,14	13.175,64	94.346,41
3,00	94.346,41	38.607,79	28.229,68	10.378,11	66.116,73
4,00	66.116,73	38.607,79	31.334,95	7.272,84	34.781,79
5,00	34.781,79	38.607,79	30.955,79	3.826,00	0,00