



Powered by
Arizona State University

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**Proyecto Previo a la Obtención del Título de Licenciado en Administración de
Empresas.**

AUTORES:

Jorge Luis Suasnavas Becerra

María José Aleaga Jaramillo

Dorothy Anahí Portero Ledesma

Diego Alejandro Verdezoto González

Erika Azucena Sánchez Ortiz

Doménica Mercedes Icaza Ordóñez

Byron Andrés Franco Guerrero

Hans Montes Álvarez

TUTOR:

Msc. Sandra Elizabeth López Vásquez

Plan de Negocios Proyecto ALMA, para el Año 2026.

CERTIFICACIÓN DE AUTORÍA

Nosotros, María José Aleaga Jaramillo, Dorothy Anahí Portero Ledesma, Diego Alejandro Verdezoto González, Erika Azucena Sánchez Ortiz, Jorge Luis Suasnavas Becerra, Doménica Mercedes Icaza Ordóñez, Byron Andrés Franco Guerrero, Hans Montes Álvarez declaramos bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de nuestra autoría; que no ha sido presentado anteriormente para ningún grado o calificación profesional y que se ha consultado la bibliografía detallada.

Cedemos nuestros 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.

María José Aleaga Jaramillo

1724764517

Dorothy Anahí Portero Ledesma

1804236774

Jorge Luis Suasnavas Becerra

1721086104

Diego Alejandro Verdezoto González

0943897322

Erika Azucena Sánchez Ortiz

1725285975

Hans Montes Álvarez

1757590904

Doménica Mercedes Icaza Ordóñez

0924586225

Byron Andrés Franco Guerrero

1713150272

APROBACIÓN DEL TUTOR

Yo Sandra Elizabeth López Vásquez, certifico que conozco al(los) autor(es) del presente trabajo siendo el(los) responsable(s) exclusivo(s) tanto de su originalidad y autenticidad, como de su contenido.

.....

Sandra Elizabeth López Vásquez

Resumen Ejecutivo

El proyecto ALMA consiste en la creación y comercialización de prendas textiles elaboradas con lana de alpaca, producidas en la ciudad de Otavalo, Ecuador, bajo un modelo de negocio sostenible, ético y con impacto social. La iniciativa busca integrar tradición artesanal andina con diseño contemporáneo, generando valor económico y social a través de la inclusión productiva de mujeres tejedoras que perdieron oportunidades laborales tras la pandemia.

Se posiciona como una marca premium sostenible que ofrece productos como chales, bufandas, gorros, guantes y sweaters, elaborados con fibra natural de alpaca, destacándose por su calidad, durabilidad, diseño atemporal y responsabilidad social. La propuesta de valor combina autenticidad cultural, comercio justo y conciencia ambiental, respondiendo a una demanda creciente por productos éticos y de origen transparente.

El modelo de negocio es híbrido y diversificado, iniciando operaciones mediante tres canales principales: tienda física/showroom, participación en ferias artesanales y ventas en línea con cobertura nacional. Adicionalmente, se contempla un canal B2B piloto desde el primer año, orientado a boutiques y tiendas conceptuales, con una expansión más sólida a partir del segundo año, lo que permitirá estabilizar el flujo de caja y reducir la volatilidad del canal B2C.

Desde el punto de vista productivo, el proyecto se establece en Otavalo debido a su tradición textil consolidada, presencia de artesanas con experiencia en confección y cercanía logística a Quito, lo que reduce costos operativos y facilita el acceso al mercado objetivo. La producción se estructura de acuerdo con la capacidad instalada real, garantizando coherencia entre ventas proyectadas y capacidad operativa.

Financieramente, el proyecto presenta indicadores positivos y defendibles. Con una tasa de descuento del XX%, que incorpora el riesgo país, el riesgo sectorial y la naturaleza emprendedora del proyecto, el Valor Actual Neto (VAN) es positivo, demostrando generación de valor. La Tasa Interna de Retorno (TIR) supera significativamente la tasa exigida, alcanzando aproximadamente el XX%, lo que evidencia una rentabilidad atractiva y sostenible en el tiempo.

La inversión inicial contempla adecuación del espacio comercial, inventario inicial, capital de trabajo y estrategias de marketing digital. El flujo de caja proyectado muestra recuperación de la inversión en un período razonable, con crecimiento progresivo a cinco años, consolidando el posicionamiento de la marca y ampliando su presencia en el mercado nacional.

En términos estratégicos, el proyecto no compite por precio, sino por diferenciación, sostenibilidad y valor cultural. La integración de producción local, enfoque social y diseño de alta calidad permite justificar un margen bruto competitivo y coherente con su posicionamiento premium.

En conclusión, representa una propuesta empresarial viable, sostenible y socialmente responsable, que articula tradición textil andina con una estrategia financiera sólida y un modelo comercial diversificado. El proyecto no solo genera rentabilidad económica, sino también impacto social, contribuyendo al desarrollo productivo femenino y al fortalecimiento del patrimonio textil ecuatoriano.

Palabras clave: Moda sostenible, lana de alpaca, emprendimiento social, comercio justo, modelo híbrido, rentabilidad financiera, Otavalo, impacto femenino.

Abstract

The project involves creating a sustainable business model for the brand ALMA, focusing on the production and commercialization of clothing made from alpaca wool by rural artisan women in Ecuador. This initiative addresses the limited supply of ethical fashion in the local market and the lack of fair job opportunities for artisans affected by economic instability.

The proposal integrates minimalist design with ancestral weaving techniques, offering high-quality, hypoallergenic, and thermal garments. The business model is based on a circular economy and animal welfare approach, ensuring a "cruelty-free" process where shearing is performed solely for the health of the alpaca. Market research conducted in Quito validated the viability of the project, confirming consumer interest in transparent brands that generate positive social impact and preserve cultural heritage.

Keywords: Sustainable fashion, Alpaca wool, Social inclusion, Circular economy, Artisan design, Cruelty free.

Dedicatoria

A Dios, por habernos dado la fortaleza, la sabiduría y la guía para culminar esta etapa de nuestra formación profesional.

A nuestros padres y familias, quienes han sido nuestro pilar fundamental. Gracias por su amor incondicional, por su paciencia en las largas noches de estudio y por creer en nosotros incluso en los momentos más difíciles. Este logro es también de ustedes.

Y de manera muy especial, dedicamos este trabajo a las mujeres artesanas de las comunidades rurales del Ecuador. A ustedes, que con sus manos tejen historias y preservan nuestros saberes ancestrales; su resiliencia y talento son la verdadera alma de este proyecto y nuestra mayor inspiración para construir un futuro más justo y sostenible.

Agradecimiento

Este proyecto representa la culminación de una importante etapa de nuestra formación profesional en la Universidad Internacional del Ecuador. Es el resultado de meses de investigación, esfuerzo compartido y un profundo compromiso con la creación de un modelo de negocio que aporte valor real a la sociedad.

Queremos expresar nuestra más sincera gratitud a nuestra tutora, Msc. Sandra Elizabeth López Vásquez, por su acertada guía, paciencia y exigencia académica, factores determinantes para estructurar con éxito la propuesta de ALMA.

Finalmente a nuestras familias, por su amor incondicional, comprensión y apoyo constante durante las largas jornadas de estudio; este logro también les pertenece.

Índice de Contenidos

INTRODUCCIÓN	14
FASE DE EMPATÍA INCLUYENDO MARCO TEÓRICO	17
IDENTIFICACIÓN DE LA PROBLEMÁTICA.....	21
IDEA DE NEGOCIO.....	22
VALIDACIÓN DE VIABILIDAD - DESEABILIDAD.....	29
ESTUDIO TÉCNICO Y MODELO DE GESTIÓN ORGANIZACIONAL	41
PLAN DE MARKETING.....	47
EVALUACIÓN FINANCIERA.....	59
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	76
BIBLIOGRAFÍA.....	78
ANEXOS	79

Índice de Tablas

Tabla 1 Buyer Persona	20
Tabla 2 Árbol de problemas.....	22
Tabla 3 Business Canvas	24
Tabla 4 Instrumento de recolección de información.....	30
Tabla 5 Presentación de resultados	32
Tabla 6 Codificación entrevistas para validar el prototipo 2.0	34
Tabla 7 Matriz de sistematización de información, entrevistas	36
Tabla 8 Detalle mapa de procesos	43
Tabla 9 - Plan de Marketing.....	48
Tabla 11: Inversión en propiedad planta y equipo.....	59
Tabla 12: Inversión en Capital de Trabajo.....	59
Tabla 13: Consolidado de la Inversión	60
Tabla 14 Financiamiento.....	61
Tabla 15 Tabla de amortización.....	61
Tabla 16 Estado de Costo Sweater.....	63
Tabla 17 Estado de Costos Chal	63
Tabla 18 Estado de Costos Bufanda	64
Tabla 19 Estado de Costos Gorro	64
Tabla 20 Estado de Costos Guantes.....	64
Tabla 21 Estado de Costos totales	65
Tabla 22 Estado de P&G.....	65
Tabla 23 Estado Flujo de Caja.....	66
Tabla 24 Presupuesto Anual de Ventas	68
Tabla 25 Punto de equilibrio.....	69
Tabla 26 WACC	71
Tabla 27 VAN, TIR y período de recuperación.....	72
Tabla 28 Escenario 1.....	72

Tabla 29 Escenario 2.....	73
Tabla 30 Escenario 3.....	74

Índice de Figuras

Ilustración 1 Mapa de empatía.....	19
Ilustración 2 Prototipo 1.....	26
Ilustración 3 Prototipo 2.0-Pashmina.....	37
Ilustración 4 Prototipo 2.0-Suéter	38
Ilustración 5 Prototipo 2.0-Bufanda.....	38
Ilustración 6 Prototipo 2.0 – Gorros y guantes	39
Ilustración 7 Prototipo 2.0 - Colores.....	39
Ilustración 8 Captura de pantalla video promocional	41
Ilustración 9 Mapa de proceso	42
Ilustración 10 Organigrama	45
Ilustración 11 Diseños.....	51
Ilustración 12 Whatsapp Business Perfil	51
Ilustración 13 Catalogo Whatsapp Business.....	53
Ilustración 14 Catalogo Whatsapp Business.....	53
Ilustración 15 Catalogo Whatsapp Business Bufanda	54
Ilustración 16 Catalogo Whatsapp Business Gorro	54
Ilustración 17 Catalogo Whatsapp Business Guantes.....	55
Ilustración 18 Catalogo Whatsapp Business Pashmina	55
Ilustración 19 Catalogo Whatsapp Business Suéter.....	56
Ilustración 20 Whatsapp business Envios.....	56
Ilustración 21 Whatsapp Business Tallas	57
Ilustración 22 Whatsapp Business Pagos.....	57
Ilustración 23 Instagram – Perfil Alma.....	58
Ilustración 24 Instagram – Promoción.....	¡Error! Marcador no definido.
Ilustración 25 Videos Promocionales Prendas mujer	79
Ilustración 26 Videos Promocionales Prendas Hombre.....	79

Introducción

La idea de ALMA surge como una respuesta consciente ante la creciente preocupación por el impacto ambiental y social de la industria de la moda. La marca nace motivada por la necesidad de proponer alternativas responsables que integren sostenibilidad, ética, y diseño contemporáneo. Sus fundadoras observan que, en Ecuador, existe una brecha entre el talento artesanal disponible y la demanda de productos sostenibles, lo que impulsa la creación de un proyecto basado en tradición, estética y responsabilidad social. Se presenta como una iniciativa que busca dignificar el trabajo artesanal y ofrecer una solución innovadora dentro del mercado textil nacional.

El proyecto consiste en el desarrollo de prendas, que serán, chales, sweaters, gorros, guantes y bufandas, elaboradas con lana de alpaca, una fibra natural reconocida por su suavidad, calidez y durabilidad. Se especializa en diseñar piezas minimalistas, atemporales y de alta calidad, confeccionadas por mujeres artesanas de la comunidad de Ilumán, Otavalo, que poseen un profundo conocimiento ancestral en el manejo de esta fibra. La marca apuesta por un modelo productivo que garantice el bienestar animal, prácticas responsables y una cadena de valor transparente. Su esencia reside en transformar técnicas tradicionales en propuestas modernas sin perder su sentido cultural.

La iniciativa atiende una necesidad real del mercado: la escasez de opciones nacionales que combinen diseño sostenible, materiales ecológicos y propósito social. El problema central identificado es la limitada oferta en Ecuador de prendas elaboradas bajo criterios de sostenibilidad ambiental y comercio justo, es decir, productos confeccionados con fibras naturales, procesos responsables y condiciones laborales dignas para las artesanas. Esta brecha

persiste pese al creciente interés por el consumo consciente. Así mismo, responde a la falta de oportunidades laborales para mujeres artesanas afectadas por la inestabilidad económica posterior a la pandemia. El proyecto contribuye a reducir esta brecha económica y social mediante la generación de ingresos formales, estabilidad productiva y capacitación continua.

Los principales clientes serán personas adultas y adultas jóvenes entre 18 y 55 años, especialmente profesionales que valoran la sostenibilidad, la calidad artesanal y el diseño minimalista. También se dirige a consumidores con sensibilidades ecológicas, turistas que buscan productos auténticos del país y tiendas boutique especializadas en moda ética. Este segmento comparte un interés común: adquirir productos que combinen estética, propósito y durabilidad.

La propuesta es única debido a la manera en que integra diseño contemporáneo con fibras nobles y trabajo artesanal femenino. La lana de alpaca se convierte en un elemento diferenciador por sus propiedades hipoalergénicas, su resistencia natural y su valor cultural. Además, se incorpora un enfoque de bienestar animal, asegurando prácticas de trasquila ética necesarias para la salud de las alpacas. Cada prenda cuenta una historia que refleja identidad, tradición y sostenibilidad.

En su etapa inicial, el proyecto se propone validar su propuesta a través del diseño de prototipos, fortalecer alianzas con artesanas locales y posicionar su identidad en redes sociales y canales digitales. Su visión a futuro es consolidarse como una marca referente de moda sostenible en el Ecuador y expandirse hacia mercados internacionales mediante colecciones artesanales certificadas y experiencias turísticas que conecten al consumidor con el origen de las prendas.

Un aspecto fundamental del proyecto ALMA es su compromiso con el bienestar animal, ya que la esquila adecuada de las alpacas constituye un proceso necesario para preservar su salud

y bienestar. Diversos estudios y organismos especializados en camélidos sudamericanos señalan que la fibra de la alpaca crece de manera continua y, si no se esquila periódicamente, puede generar problemas como sobrecalentamiento, acumulación de humedad, presencia de parásitos y afecciones cutáneas (FAO, 2005). Por ello, ALMA trabaja exclusivamente con proveedores que realizan una esquila responsable y respetuosa, garantizando prácticas alineadas con estándares de bienestar animal. De esta manera, el proyecto se posiciona como una iniciativa cruelty free basada en procesos éticos y sostenibles.

Objetivo General

Desarrollar un modelo de negocio sostenible para la marca ALMA, ofreciendo prendas de vestir como chales, sweaters, bufandas, gorros y guantes elaboradas con lana de alpaca por mujeres artesanas de la comunidad de Otavalo, provincia de Imbabura, mediante la implementación de procesos de diseño minimalista, producción ética y comercialización responsable, con el fin de generar inclusión económica, preservar saberes ancestrales y promover un consumo consciente y ambientalmente sostenible en el mercado nacional.

Objetivos Específicos

1. Realizar un estudio de mercado para identificar el nivel de aceptabilidad, preferencias, motivaciones y percepciones de los consumidores ecuatorianos hacia prendas sostenibles elaboradas con lana de alpaca.
2. Diseñar un plan de marketing sostenible que integre estrategias de posicionamiento, comunicación, precio y distribución orientadas a fortalecer la visibilidad, diferenciación y competitividad de la marca ALMA en el mercado nacional.

3. Examinar la viabilidad técnica, operativa y financiera del modelo de negocio mediante el análisis de costos, estimaciones económicas y evaluación de recursos necesarios para garantizar la sostenibilidad del proyecto.

El propósito es determinar si el modelo de negocio puede implementarse y mantenerse en el tiempo sin comprometer la estabilidad económica del emprendimiento ni el beneficio que genera en las comunidades rurales involucradas. Esta evaluación permitirá establecer decisiones informadas y asegurar una correcta planificación estratégica para las etapas iniciales y futuras del proyecto.

Fase de Empatía incluyendo Marco Teórico

Marco Teórico

La moda sostenible surge como respuesta actual a los impactos ambientales y sociales generados por la industria textil tradicional, actualmente, la población casi en su mayoría, son consumidores de la conocida confección fast-fashion, considerada una de las más contaminantes a nivel mundial. Según el Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA, 2019), el sector de la moda es responsable de aproximadamente el 10% de las emisiones globales de carbono y consume grandes volúmenes de agua en sus procesos productivos, considerando que no cuentan con los medios de purificación del agua utilizada. Este modelo lineal de producir–usar–desechar ha promovido dinámicas de consumo acelerado que priorizan el bajo costo sobre la durabilidad y las condiciones laborales.

En contraste, la moda sostenible propone un enfoque integral que considera el origen de los materiales, las condiciones de producción y el ciclo de vida de la prenda. Fletcher (2014) sostiene que la sostenibilidad en la moda implica rediseñar los sistemas productivos para

minimizar el impacto ambiental y fortalecer relaciones más justas entre productores y consumidores. En este marco, el uso de fibras naturales y renovables, como la lana de alpaca, representa una alternativa con menor impacto ambiental en comparación con fibras sintéticas derivadas del petróleo.

La economía circular complementa esta perspectiva al plantear un modelo productivo donde los recursos se mantienen en uso el mayor tiempo posible. De acuerdo con la Fundación Ellen MacArthur (2017), la transición hacia modelos circulares en la industria textil podría reducir significativamente los residuos y la presión sobre los recursos naturales. Aplicado al proyecto ALMA, esto implica diseñar prendas duraderas, atemporales y de calidad, promoviendo un consumo más consciente y responsable.

Por otro lado, la responsabilidad social empresarial enfatiza la importancia de generar valor no solo económico, sino también social. Carroll (1991) establece que las empresas deben cumplir con responsabilidades económicas, legales, éticas y filantrópicas. En el contexto ecuatoriano, donde muchas comunidades rurales mantienen tradición textil, pero enfrentan limitadas oportunidades económicas, integrar a mujeres artesanas en cadenas de valor formales contribuye a la inclusión productiva y al fortalecimiento del tejido social.

En cuanto al bienestar animal, la esquila periódica de alpacas constituye una práctica necesaria para su salud. La Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO, 2005) señala que la fibra de alpaca crece continuamente y, de no ser esquilada, puede generar problemas de sobrecalentamiento, acumulación de humedad y presencia de parásitos. Por ello, el uso de lana de alpaca obtenida mediante prácticas responsables no implica daño al animal, sino una medida de cuidado necesaria.

Finalmente, el diseño artesanal cumple un papel clave en la preservación cultural. El trabajo textil andino no solo tiene valor perceptible económicamente, sino también

simbólico, cultural, social e identitario. Incorporar estas técnicas en propuestas contemporáneas permite revalorizar saberes y costumbres ancestrales y conectar tradición con mercado urbano sostenible. En este sentido, el proyecto ALMA integra sostenibilidad ambiental, economía circular, responsabilidad social y diseño artesanal como pilares conceptuales para construir una propuesta económicamente viable y socialmente justa en el contexto ecuatoriano.

Mapa de Empatía

Ilustración 1 Mapa de empatía



El mapa de empatía muestra que el cliente ideal no solo busca vestirse, sino también consumir con propósito, lo que se alinea con la propuesta de valor de moda sostenible y con impacto social. Sus preocupaciones sobre el fast fashion y la falta de transparencia validan la oportunidad de un negocio que comunique claramente el origen de la lana de alpaca y el rol de las mujeres artesanas en la cadena productiva. Además, su interés por la calidad, durabilidad y diseño minimalista respalda la elección de prendas atemporales. En conjunto, estos resultados confirman que el plan de negocios de ALMA responde a una necesidad real del mercado y cuenta con un segmento dispuesto a valorar y pagar por esta propuesta responsable.

Buyer Persona: Características y necesidades del segmento

Tabla 1 Buyer Persona

Elemento	Descripción
Nombre del Buyer Persona	Valeria, estudiante
Perfil Demográfico	
Edad	26 años
Género	Femenino
Estado civil	Soltero
Nivel educativo	Universitario.
Ingresos mensuales	USD 800-1000.
Ocupación	Profesional en el área administrativa y comercial, capacitadora de corporación GPF.
Redes sociales que utiliza	Facebook, Instagram, TikTok.
Perfil Psicográfico	
Estilo de vida	Urbano, activa, interesada en cultura, bienestar y equilibrio vida-trabajo
Valores	Sostenibilidad; empatía social; igualdad de género; apoyo a lo local y lo artesanal.
Personalidad	Reflexiva y analítica (investiga antes de comprar); sensible a temas sociales; creativa; aprecia el diseño minimalista y la estética simple.
Comportamiento de Consumo	
¿Dónde compra?	Emprendimientos locales, ferias de diseño, showrooms, tiendas online de moda sostenible, Instagram y marketplace de emprendedores.
¿Qué lo motiva a comprar?	Calidad y durabilidad de las prendas; coherencia con sus valores de sostenibilidad; apoyar marcas con impacto social; exclusividad y diseño atemporal.
Necesidades	
Necesidades principales	Prendas versátiles y duraderas que pueda usar y también revender; productos elaborados con materiales naturales; marcas transparentes y con propósito social claro.
¿Cómo el producto/servicio satisface esas necesidades?	ALMA ofrece prendas de lana de alpaca 100% natural, con diseño minimalista y alta durabilidad, que se alinean con su estilo y valores. La producción a cargo de mujeres artesanas rurales responde a su interés por el impacto social y el apoyo a lo local, mientras que la

transparencia en el storytelling (origen de la lana, quién teje, cómo se produce) le brinda confianza y sentido de propósito al comprar.

Identificación de la Problemática

Segmento 1: Consumidor urbano consciente

- Adultos jóvenes y profesionales.
- Se interesan por la sostenibilidad, el diseño minimalista y el consumo responsable.
- Buscan productos que estén alineados con sus valores ambientales y sociales.
- Desean mayor transparencia sobre el origen y proceso de elaboración de las prendas que compran.

Segmento 2: Mujeres artesanas rurales productoras de alpaca

- Mujeres con conocimiento ancestral en técnicas de tejido con lana de alpaca.
- Viven en comunidades rurales.
- Dependen en muchos casos de ingresos informales o intermediarios.
- No cuentan con suficientes canales formales de comercialización directa.

Problema del segmento

Existe una desconexión entre los consumidores urbanos que buscan moda sostenible con impacto social y las mujeres artesanas rurales que producen prendas de alpaca, debido a la falta de canales formales de comercialización y estrategias de posicionamiento en el mercado ecuatoriano.

Descripción de la Problemática

En el mercado ecuatoriano predomina la moda industrial y el fast fashion, que ofrecen precios accesibles pero poca claridad sobre su impacto ambiental y social. Aunque cada vez más personas buscan consumir de manera responsable, la oferta local de prendas sostenibles sigue siendo limitada y no siempre comunica con transparencia el origen o proceso de sus productos.

Al mismo tiempo, muchas mujeres artesanas rurales que trabajan con lana de alpaca poseen conocimientos tradicionales valiosos, pero no cuentan con acceso directo al mercado urbano. Esto genera una brecha evidente: por un lado, hay consumidores que desean productos con propósito y, por otro, artesanas que pueden producirlos, pero sin los canales adecuados para comercializarlos. Como consecuencia, los consumidores no encuentran suficientes opciones alineadas con sus valores y las artesanas mantienen ingresos inestables y poco reconocimiento de su trabajo.

Tabla 2 Árbol de problemas

Causas (¿Por qué ocurre?)	Problema Central	Consecuencias (¿Qué pasa por el problema?)
Causa 1 Predomina la moda industrial y el fast fashion, que tienen más presencia en el mercado.	Procesos industrializados y poco sostenibles	Consecuencia 1 Los consumidores no encuentran suficientes opciones responsables y alineadas con sus valores.
Causa 2 Muchas marcas no explican claramente el origen ni el impacto de sus productos.		Consecuencia 2 Las artesanas mantienen ingresos inestables y poco reconocimiento.
Causa 3 Las artesanas rurales no tienen suficientes medios para vender directamente en el mercado urbano.		Consecuencia 3 El trabajo artesanal tradicional pierde valor con el tiempo.
Causa 4 No hay suficiente promoción ni visibilidad para la moda sostenible local.		Consecuencia 4 La moda sostenible en el país crece lentamente.

Idea de Negocio

La idea de negocio surge de la necesidad de ofrecer alternativas de moda que integren diseño contemporáneo con prácticas responsables y sostenibles. En el mercado ecuatoriano, la oferta se concentra principalmente en la moda rápida de bajo costo y producción masiva, o en propuestas artesanales tradicionales que no siempre incorporan diseño actual ni estrategias de posicionamiento. Frente a este escenario, la iniciativa se diferencia al combinar diseño minimalista alineado a tendencias urbanas con producción ética basada en lana de alpaca obtenida mediante esquila responsable, e inclusión económica de mujeres artesanas de Otavalo.

La propuesta de valor radica en ofrecer prendas de calidad superior, con identidad cultural, trazabilidad en su proceso productivo y coherencia ambiental, dirigidas a consumidores que buscan una alternativa que equilibre estética, sostenibilidad e impacto social dentro del mercado nacional.

Tabla 2 Business Canvas

Socios clave	Actividades clave	Propuestas de valor	Relación con clientes	Segmentos de clientes
- Proveedores de lana de alpaca. - Asociaciones de mujeres artesanas. - Fotógrafos y diseñadores. - Empresas de logística sostenible. - Tiendas físicas aliadas. - Influencers o embajadores de marca - Proveedores de insumos - Asociaciones del medio ambiente.	- Diseño y elaboración artesanal. - Control de calidad y acabados. - Gestión de redes y marketing digital. - Logística, inventario y envíos. - Desarrollo de prototipos. - Prácticas socio-ambientales	- Prendas sostenibles elaboradas con lana de alpaca 100% natural. - Diseño minimalista, elegante y atemporal. - Elaborado por mujeres artesanas de Otavalo integradas productivamente tras la inestabilidad económica post-pandemia. - Producción ética: sin cuero ni materiales animales. - Transparencia y storytelling sobre el origen de cada pieza. - Uso de insumos y empaques amigables con el medio ambiente	- Comunicación transparente y emocional. - Atención personalizada por redes sociales. - Contenido educativo sobre moda sostenible. - Contenido de entretenimiento con el producto. - Programas de fidelización, postventa y recompra.	- Adultos 18-35 con estilo de vida consciente por el medio ambiente y la moda. - Profesionales que valoran calidad y sostenibilidad. - Turistas interesados en productos ecuatorianos. - Tiendas boutique o concept stores.
	Recursos clave - Lana de alpaca certificada. - Artesanas y conocimiento ancestral. - Marca ALMA (identidad, propósito). - Plataforma digital (web + redes). - Material para empaques sostenibles. - Personal de producción, marketing, ventas, finanzas y administrativo.		Canales - Tienda online (e-commerce). - Redes sociales: Instagram, Facebook, TikTok. - Ferias artesanales y eventos sostenibles. - Alianzas con tiendas físicas y concept stores.	
Estructura de costos- - Compra de lana de alpaca. - Mano de obra artesanal (pago justo). - Sueldos del personal administrativo. - Insumos de etiquetas y empaques eco-amigables			Fuente de ingresos - Venta directa de prendas (chal, sweater, bufanda, gorro y guantes) por canales pres y virtuales.	

-
- | | |
|--|--|
| - Marketing digital, branding y fotografía. | - Ediciones especiales o colaboraciones. |
| - Costos tecnológicos (hosting, e-commerce). | - Ventas al por mayor para boutiques. |
| - Logística. | - Accesorios derivados de lana. |
-

Prototipaje 1.0

Ilustración 2 Prototipo 1



Se presentan imágenes de los primeros prototipos de los 5 productos. Se eligieron estas opciones, debido a que en la región Sierra del Ecuador se presenta un clima frío, por lo tanto, son ideales para el sector en donde se van a comercializar. Tienen medidas estándar para hombres y mujeres desde 1.60 m hasta 1.75 m de altura. Elegimos el color beige debido a que resalta el material del que está hecho, es neutral y atemporal, de esta forma, las personas pueden combinar su forma de vestir más fácilmente.

Análisis del Macroentorno

Entorno Político: Ecuador enfrenta retos relacionados con la inestabilidad y la inseguridad, factores que incrementan los costos logísticos para las empresas (World Bank, 2024 (página de contexto país, actualizada de forma continua)). Sin embargo, destaquemos que la Ley de Economía Popular y Solidaria (República del Ecuador, 2011) y la Ley para Impulsar la

Economía de las Mujeres (Pinto, Ley para Impulsar la Economía de las Mujeres Emprendedoras en Ecuador, 2025) contribuyen a crear un entorno más favorable, facilitando el acceso a financiamiento y la participación en mercados estatales, lo que representa oportunidades valiosas para el sector empresarial.

Entorno Económico: Si bien el Banco Mundial (World Bank, 2024 (página de contexto país, actualizada de forma continua)) calcula un crecimiento del PIB de difícilmente 0.7%, limitando el consumo interno, la Cámara Ecuatoriana de Comercio Electrónico (Cámara Ecuatoriana de Comercio Electrónico (CECE), 2025) e ITA (2025) (International Trade Administration, 2025 (contenido actualizado “hace 2 meses”)) destacan que el e-commerce logró los \$5,400 millones en 2024, facilitando la exportación de prendas con valor agregado.

Entorno Social: Con alcance de internet del 80.1%, se facilita el marketing con propósito social. El sector textil es importante para la economía rural, pues emplea a un 70% de mujeres (Verzosi Vargas, Carolina Verónica; Carvajal Brito, Rosa Viviana, 2023) (Asociación de Industriales Textiles del Ecuador [AITE], 2023). La identidad cultural andina y el empoderamiento femenino consolidan la propuesta ética y diferenciada de ALMA (IVACE / ICEX España Exportación e Inversiones, 2020).

Entorno Tecnológico: La digitalización permite a ALMA gestionar ventas y calidad, sin requerir tecnología industrial compleja. Destaca la trazabilidad y la medición del impacto ambiental. (IVACE / ICEX España Exportación e Inversiones, 2020) (Cámara Ecuatoriana de Comercio Electrónico (CECE), 2025)

Entorno Ambiental y Legal: El sector enfrenta presión regulatoria, pero la fibra de alpaca ofrece ventajas sostenibles. Cumplir con normas ambientales y de igualdad permite acceder a

incentivos y fortalece la imagen de marca. (Shupaca Alpaca, 2020) (Pinto, Ley para Impulsar la Economía de las Mujeres Emprendedoras en Ecuador, 2025)

Análisis del Microentorno

Definición de industria: El sector analizado es la confección y comercialización de prendas de moda de valor medio-alto en Ecuador, usando fibras naturales como la alpaca y procesos artesanales, con presencia en canales físicos y digitales, y vocación exportadora.

Rivalidad entre competidores: En el mercado masivo, existe fuerte competencia (fast fashion, importados, segunda mano). Aunque, en el nicho sostenible de alpaca, la rivalidad es menor. ALMA puede diferenciarse por diseño, calidad y propósito social.

Poder de los proveedores: Los productores de fibra de alpaca tienen cierta fuerza, pero mediante alianzas justas y trabajo en asociación, se pueden generar relaciones de beneficio mutuo. Las artesanas, si se agrupan, fortalecen su posición y el impacto social.

Poder de los clientes: El consumidor ecuatoriano busca precio, pero los nichos premium valoran la sostenibilidad y la historia detrás de cada prenda. ALMA debe construir confianza y lealtad a través de transparencia y calidad.

Amenaza de nuevos entrantes: Las barreras son bajas para iniciar, pero altas para sostenerse en calidad, marca y credibilidad sostenible. El reto es construir reputación y comunidad.

Amenaza de sustitutos: La competencia radica en prendas sintéticas, algodón, otras fibras naturales y la ropa de segunda mano. La clave de ALMA radica en posicionar la alpaca como un producto único por sus cualidades y su característica ética y ambiental.

Validación de Viabilidad - Deseabilidad

Investigación de Mercado

Población (mercado objetivo)

La población objetivo está conformada por personas del Distrito Metropolitano de Quito, considerando parroquias urbanas y rurales con mayor desarrollo socioeconómico (Instituto Nacional de Estadística y Censos, 2022). Según la estructura poblacional del Censo 2022, Quito cuenta con 1.402.401 habitantes entre 25 y 64 años, de los cuales aproximadamente el 13,1% pertenece a los estratos socioeconómicos A y B, lo que representa una población objetivo de 183.715 personas (Instituto Nacional de Estadística y Censos, 2023). Psicográficamente, se orienta a consumidores modernos que valoran calidad. Conductualmente, priorizan conveniencia, diferenciación y productos de alto valor percibido.

Muestra

Población (N) 183.715

Nivel de confianza (Z) 95%

Margen de error (e) 9%

Probabilidad de éxito (p) 0,5

$$\text{Fórmula}_h = \frac{N \cdot Z^2 \cdot p \cdot q}{e^2(N - 1) + Z^2 \cdot p \cdot q}$$

$$n = \frac{183715 \cdot (1,96)^2 \cdot 0,5 \cdot 0,5}{(0,09)^2(183715 - 1) + (1,96)^2 \cdot 0,5 \cdot 0,5}$$

Reemplazando valores:

Resultado: n= 118,49

Se redondea al numero próximamente superior n= 119

Instrumento de Recolección de Información y Análisis de Resultados

Tabla 4 Instrumento de recolección de información

Datos generales
1. ¿En qué zona de Quito reside actualmente?
OPA Norte (La Carolina, Iñaquito, El Batán, Gonzales Suárez, Bellavista)
OPB Centro-Norte (La Floresta, La Mariscal, Santa Clara)
OPC Centro de Quito
OPD Sur
OPE Valles (Cumbayá, Tumbaco, Puembo, Los chillos)
2. Edad
OPA -18-24
OPB -25-34
OPC -35-44
OPD -45-54
OPE -55+
3. Género
OPA Femenino
OPB Masculino
OPC Prefiero no decir
OPD Otro
4. ¿Cuál es su rango aproximado de ingresos mensuales?
OPA Menos de \$800
OPB \$800-\$1200
OPC \$1200-\$2000
OPD \$2000-\$3000
OPE Más de \$3000
Hábitos de consumo de vestimenta
5. ¿Con qué frecuencia compra prendas de vestir?

OPA Mensualmente
OPB Cada 2-3 meses
OPC Cada 6 meses
OPD Una vez al año
6. ¿Dónde compra usualmente ropa?
OPA Centros comerciales (Quicentro, Scala, El Jardín
OPB Boutiques locales
OPC Tiendas artesanales o ferias Premium
OPD Instagram o tiendas virtuales
OPE Marcas internacionales
OPF Otro
7. Elija los tipos de prendas que más le interesan:
OPA Casual
OPB Formal
OPC Minimalista/ clásica
OPD Artesanal
OPE Sostenible/ ecológica
OPF De lujo/ premium
Conocimiento del producto (Fibra de Alpaca)
8. ¿Conoce o ha comprado prendas hechas con lana de alpaca?
OPA Si
OPB No
9. ¿Qué características asocia a esta fibra?
OPA Suavidad
OPB Durabilidad
OPC Calidez
OPD Alta calidad
OPE Producto artesanal
OPF Precio elevado
OPG Puede causar alergia
10. ¿Conoce el proceso de trasquila de alpaca y su impacto en el bienestar animal?
OPA Si, lo conozco
OPB He escuchado algo, pero no estoy seguro(a)
OPC No lo conozco
Percepción y sostenibilidad
11. ¿Estaría dispuesto(a) a comprar prendas cruelty free elaboradas con alpaca?
OPA Si
OPB No
OPC Talvez

12. ¿Qué tan atractivo le resulta el concepto de una marca que combina artesanía ecuatoriana y prendas elaboradas con fibra de alpaca?
OPA Muy atractivo
OPB Atractivo
OPC Neutral
OPD Poco atractivo
OPE Nada atractivo
Preferencias de producto y compra
13. ¿Qué tipo de producto le interesaría comprar primero?
OPA Pashmina
OPB Chal
OPC Bufanda
OPD Suéter
OPE Accesorios (cuellos, gorros)
14. ¿Cuál sería un precio razonable para una prenda artesanal de alpaca?
OPA \$40–\$60
OPB \$60–\$90
OPC \$90–\$120
OPD Más de \$120
15. ¿Qué canal usaría para informarse sobre la marca?
OPA Instagram
OPB Tik Tok
OPC Facebook
OPD WhatsApp
OPE Página web
OPF Recomendación de amigos
16. ¿Qué lo motivaría más a comprar prendas de Alpaca? (Elija las 3 que serían las más importantes para usted)
OPA Diseño y estética
OPB Historia y trabajo de las artesanas
OPC Sostenibilidad ambiental
OPD Calidad y durabilidad
OPE Bienestar animal
OPF Exclusividad
OPG Precio

Tabla 3 Presentación de resultados

Descripción Pregunta	Resultados Generales						
	OP A	OP B	OP C	OP D	OP E	OP F	OP G

Pregunta 1	49 %	9 %	2 %	22 %	18 %		
Pregunta 2	19 %	37 %	18 %	11 %	15 %		
Pregunta 3	56 %	44 %	0 %	0 %	0 %		
Pregunta 4	40 %	29 %	17 %	9 %	5 %		
Pregunta 5	9 %	35 %	40 %	16 %	0 %		
Pregunta 6	39 %	11 %	10 %	16 %	8 %	16 %	
Pregunta 7	76 %	14 %	6 %	2 %	6 %	2 %	
Pregunta 8	44 %	56 %	0 %	0 %	0 %	0 %	
Pregunta 9	39 %	9 %	11 %	5 %	26 %	2 %	8 %
Pregunta 10	13 %	36 %	51 %	0 %			
Pregunta 11	57 %	9 %	34 %	0 %			
Pregunta 12	35 %	38 %	25 %	1 %	1 %		
Pregunta 13	10 %	12 %	15 %	34 %	21 %		
Pregunta 14	77 %	21 %	1 %	1 %			
Pregunta 15	42 %	25 %	6 %	8 %	12 %	7 %	
Pregunta 16	58 %	5 %	6 %	18 %	3 %	5 %	5 %

Nota: Elaboración propia

La muestra demográfica analizada está compuesta mayoritariamente por mujeres (56%), destacándose el grupo etario de 25 a 34 años como el más representativo (37%). En cuanto a la ubicación geográfica, la mayoría de los encuestados reside en la zona norte de Quito (49%). Respecto a los ingresos, el principal rango corresponde a menos de \$800 mensuales (40%), seguido por el rango de \$800 a \$1.200 (29%). En relación con los hábitos de consumo, la compra de ropa se realiza principalmente de manera semestral (40%), siendo los centros comerciales el lugar de compra más frecuente (39%). Así mismo, se evidencia una marcada preferencia por el estilo de moda casual (76%). Específicamente sobre las prendas de alpaca, el 56% de los encuestados manifiesta conocer o haber adquirido este tipo de productos, siendo la sostenibilidad ambiental la principal motivación de compra (51%). No obstante, se identifica un bajo nivel de conocimiento sobre el proceso de obtención de la lana, ya que el 51% indica no conocer el procedimiento de trasquila. Por otro lado, existe una alta disposición a adquirir productos cruelty free, con un 57% de respuestas afirmativas, siempre que el precio se mantenga en un rango considerado razonable, entre \$40 y \$60, según el 77% de los participantes. Finalmente, los sweaters se posicionan como el producto de mayor interés inicial (34%), y Instagram es el canal preferido para informarse sobre marcas de moda (42%).

Validación con el Segmento de Mercado-Testing

Tabla 4 Codificación entrevistas para validar el prototipo 2.0

Código	Tipo de instrumento	Perfil del participante	Fecha	No. Persona	Temática
EI01	Entrevista en profundidad	Mujer, 28 años, profesional, compradora habitual de moda sostenible	Junio 2025	1	Conocer la percepción de los posibles consumidores sobre el

					prototipo 2.0 de ALMA
EI02	Entrevista en profundidad	Hombre, 34 años, turista nacional, valora productos artesanales	Junio 2025	1	Analizar la primera impresión y percepción de valor del prototipo
EI03	Entrevista en profundidad	Mujer, 40 años, emprendedora, cliente de productos premium locales	Junio 2025	1	Identificar mejoras y disposición de compra del prototipo 2.0

Nota: Elaboración propia

Tabla 5 Matriz de sistematización de información, entrevistas

Temáticas	Preguntas	Respuestas
Contexto de uso	¿Qué prendas utiliza actualmente para protegerse del frío o complementar su estilo?	EI01: Prefiere bufandas y chales de materiales naturales. EI02: Utiliza prendas de lana en temporadas frías. EI03: Compra productos artesanales cuando son de alta calidad.
Primera impresión	¿Qué opinó al ver el prototipo 2? de ALMA por primera vez?	EI01: Lo percibió elegante y minimalista. EI02: Lo relacionó con autenticidad cultural ecuatoriana. EI03: Lo consideró moderno y con acabados profesionales.
Atractivo general	¿Qué aspectos del producto le parecen más atractivos?	EI01: Suave textura y color natural café. EI02: La historia detrás del tejido artesanal. EI03: Versatilidad y diseño atemporal.
Valor percibido	¿Considera que este producto facilitaría su vida diaria?	EI01: Mucho (lo usaría en oficina o salidas). EI02: Regular (lo usaría principalmente en viajes a zonas frías). EI03: Mucho (se adapta a diferentes estilos).
Barreras y objeciones	¿Qué dudas o preocupaciones tendría antes de comprarlo?	EI01: Preocupación por mantenimiento de la lana. EI02: Si resiste el lavado y uso frecuente. EI03: Que el precio sea proporcional a la calidad.
Mejoras	¿Qué mejoraría del prototipo?	EI01: Incluir una pequeña etiqueta con instrucciones de cuidado. EI02: Ampliar la variedad de colores naturales. EI03: Añadir versión más ligera para clima templado.
Compra	¿Lo compraría? (Sí / No)	Todos los entrevistados sí comprarían el producto.
	¿Dónde preferiría adquirirlo?	EI01: Sí. Preferencia: tiendas boutique o redes sociales. EI02: Sí. Preferencia: ferias artesanales. EI03: Sí. Preferencia: showroom o tienda física especializada.

Nota: Elaboración propia

Prototipo 2.0 (Mejora del prototipo)

Ilustración 3 Prototipo 2.0-Pashmina



Nota: Elaboración propia

Ilustración 4 Prototipo 2.0-Suéter



Nota: Elaboración propia

Ilustración 5 Prototipo 2.0-Bufanda



Nota: Elaboración propia

Ilustración 6 Prototipo 2.0 – Gorros y guantes



Nota: Elaboración propia

Ilustración 7 Prototipo 2.0 - Colores



Nota: Elaboración propia

El Prototipo 2.0 de ALMA presenta una evolución respecto al prototipo inicial al incorporar mejoras funcionales, estéticas y de valor percibido, basadas en la retroalimentación del segmento objetivo. La principal innovación consiste en la transformación de la pashmina tradicional en una pashmina con mangas, lo que aumenta su versatilidad y comodidad de uso, permitiendo que funcione tanto como accesorio como prenda de abrigo ligero.

El diseño mantiene una estética minimalista y atemporal, utilizando tonos naturales crema que refuerzan la identidad sostenible de la marca. Se optimizaron los acabados, logrando un tejido más uniforme, mejor caída y mayor durabilidad. Asimismo, se incorpora el logo bordado en la esquina inferior, fortaleciendo el reconocimiento de marca sin afectar la sobriedad del diseño. El uso de lana de alpaca 100% natural se mantiene como elemento diferenciador por su suavidad, resistencia y carácter sostenible. Estas mejoras incrementan el valor percibido del producto y refuerzan su viabilidad comercial.

Modelo de Monetización

El proyecto operará bajo un modelo híbrido compuesto por dos líneas de ingresos diferenciadas: B2C y B2B.

En el canal B2C, los ingresos provendrán de la venta directa de chales, sweaters, bufandas, gorros y guantes a través de la tienda física en Cumbayá y del comercio electrónico con alcance nacional. Este canal aplicará una estrategia de precio basada en valor, permitiendo capturar el margen completo por prenda.

En el canal B2B, se realizarán ventas al por mayor a boutiques y concept stores, mediante precios diferenciados por volumen y condiciones comerciales específicas. Este modelo prioriza rotación y expansión de mercado, con márgenes ajustados pero mayor volumen de ventas.

Ambos canales comparten la misma propuesta de valor, pero presentan estructuras de precios y estrategias comerciales diferenciadas.

Presentación Comercial del Prototipo

Ilustración 8 Captura de pantalla video promocional



Nota: Elaboración propia.

Enlace: <https://youtu.be/41ORKDL4cv0>

Estudio Técnico y Modelo de Gestión Organizacional

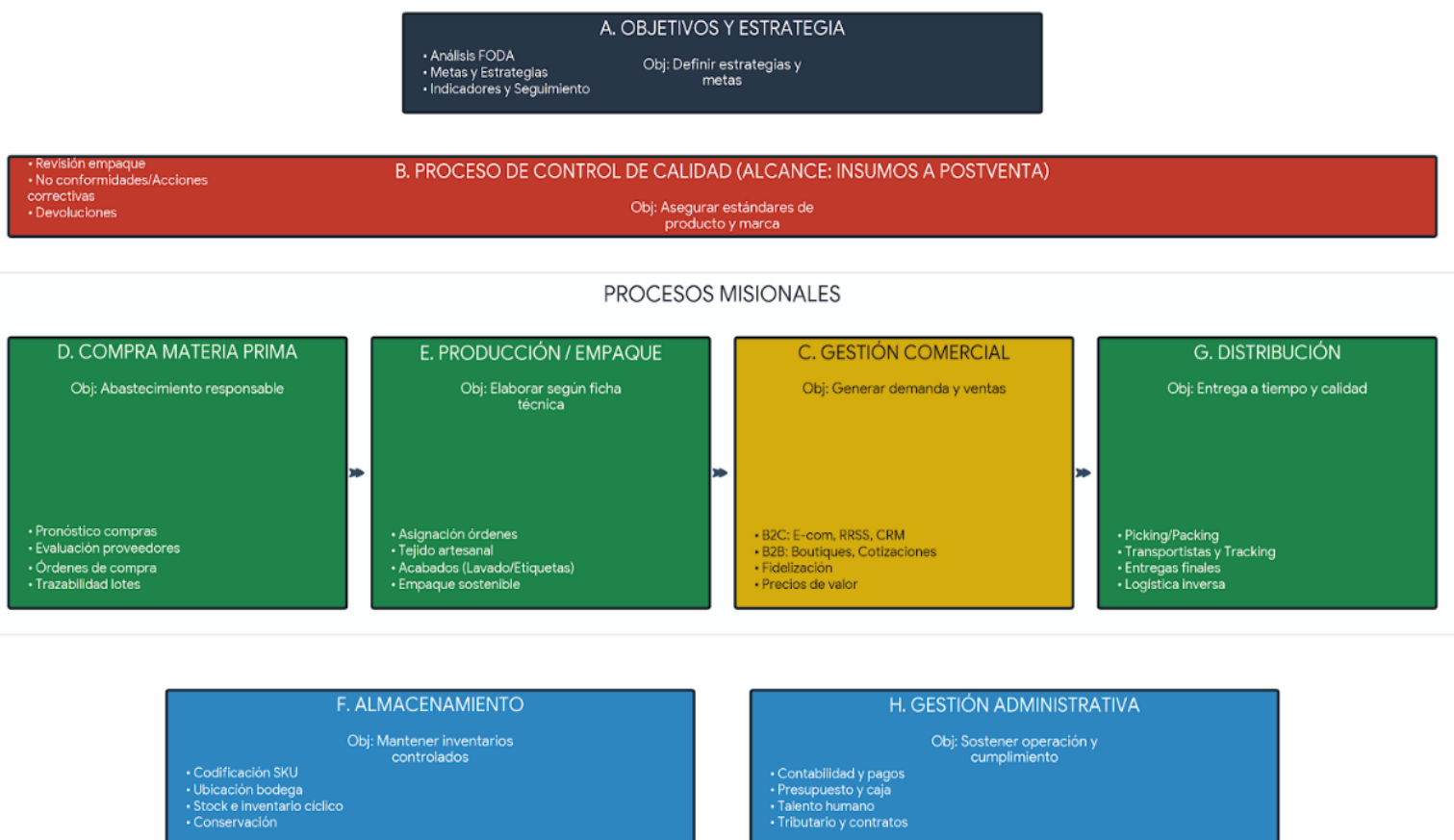
Localización

La fabricación de las prendas se desarrollará en la ciudad de Otavalo, provincia de Imbabura, donde existe tradición textil consolidada y disponibilidad de artesanas especializadas en el trabajo con lana de alpaca. Esta ubicación permite preservar el valor cultural del proceso productivo, fortalecer la inclusión económica local y garantizar coherencia con la identidad artesanal del proyecto.

Por su parte, la tienda física se ubicará en el sector comercial de Cumbayá, en el Distrito Metropolitano de Quito, debido a su concentración de consumidores pertenecientes a estratos socioeconómicos medio alto y alto, alineados con el posicionamiento premium de la marca. Esta localización estratégica facilita la visibilidad comercial, la experiencia directa con el cliente y la conexión con el canal digital, permitiendo integrar ventas presenciales y en línea dentro de un modelo híbrido de comercialización.

Operaciones (Mapa de procesos)

Ilustración 9 Mapa de proceso



Nota: Elaboración propia

A continuación, se presente el detalle de cada aspecto del mapa de procesos:

Tabla 6 Detalle mapa de procesos

Proceso	Objetivo	Alcance	Actividades
a. Objetivos y procesos estratégicos	Definir estrategias, objetivos y metas	De la visión a la ejecución táctica	Análisis FODA; definición de metas; definición de estrategias; indicadores; seguimiento del plan
b. Proceso de control de calidad	Asegurar estándares de producto y marca	Desde recepción de insumos hasta postventa	Checklist de calidad (medidas, simetría, resistencia, acabados); revisión de etiquetas/empaque; registro de no conformidades; acciones correctivas; control de devoluciones
c. Gestión comercial y ventas	Generar demanda y convertirla en ventas mediante dos modelos comerciales diferenciados.	B2C (e-commerce/redes) y B2B (boutiques)	Modelo B2C (tienda física y e-commerce): Gestión de redes y contenido digital; atención directa al cliente; gestión de catálogo online; CRM y seguimiento postventa; programas de fidelización; estrategia de precios basada en valor con margen completo. Modelo B2B (boutiques y concept stores): Prospección comercial; presentación de catálogo mayorista; cotizaciones formales y negociación por volumen; gestión de pedidos institucionales; condiciones comerciales diferenciadas; seguimiento postventa corporativo.
d. Compra de materia prima	Garantizar abastecimiento	Fibra de alpaca e insumos	Pronóstico de compras; evaluación de proveedores; órdenes de

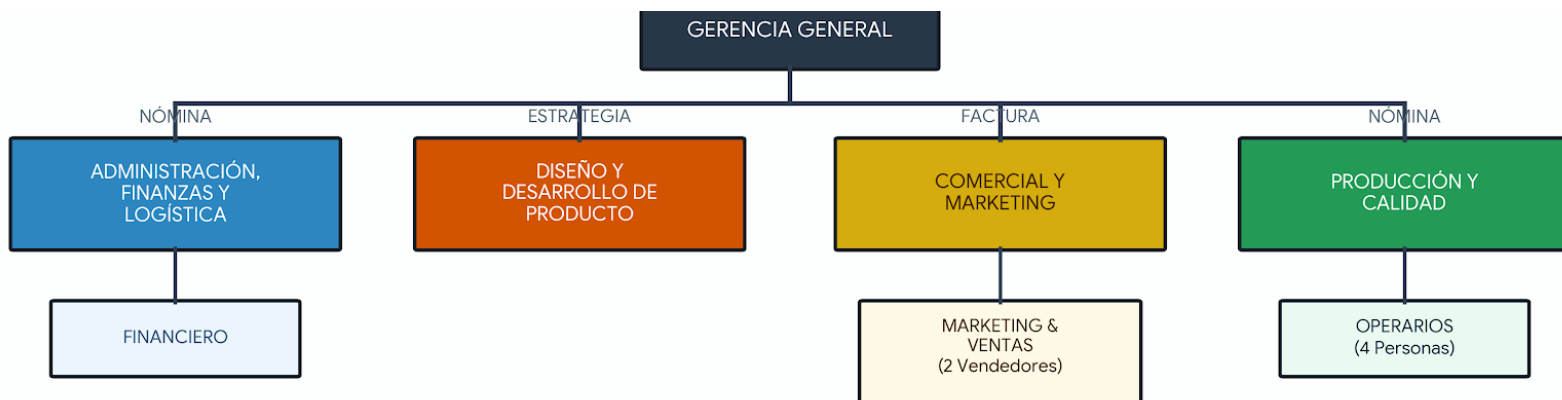
	nto responsable	(etiquetas/empaques)	compra; recepción y verificación; registro de lotes y trazabilidad
e. Producción y envasado (acondicionamiento/empaque)	Elaborar prendas según ficha técnica	Tejido artesanal y acabados finales	Asignación de órdenes; tejido; acabados (lavado/bloqueo/terminaciones); etiquetado; empaque sostenible
f. Almacenamiento	Mantener inventarios controlados	Materia prima y producto terminado	Codificación/SKU; ubicación en bodega; control de stock; inventario cíclico; condiciones de conservación
g. Distribución y logística	Entregar pedidos a tiempo y con calidad	Preparación, despacho, seguimiento y devoluciones	Picking/packing; coordinación con transportistas; tracking; entregas; logística inversa (cambios/devoluciones)
h. Gestión administrativa	Sostener operación y cumplimiento	Contabilidad, talento humano y soporte	Registros contables; pagos a artesanas/proveedores; presupuesto; control de caja; contratos; cumplimiento tributario y documental

Nota: Elaboración propia

Diseño Organizacional y funciones

ALMA adoptará una estructura funcional ligera, coherente con su modelo de producción artesanal con lana de alpaca y el trabajo con asociaciones de mujeres artesanas. La máxima autoridad será la Gerencia General (a la vez Representante Legal), responsable de la dirección estratégica, alianzas con proveedores y artesanas, cumplimiento del propósito social/ambiental y control financiero (en línea con la propuesta y actividades clave del proyecto).

Ilustración 10 Organigrama



Nota: Elaboración propia

Bajo Gerencia se organizan:

El área de Diseño y Desarrollo de Producto se encarga, con creatividad y rigor técnico, de transformar ideas en colecciones atractivas y funcionales. Este equipo no solo define las líneas estéticas y elabora fichas técnicas y prototipos, sino que incorpora activamente la retroalimentación de clientes para lograr que cada pieza evolucione y responda a las expectativas del mercado.

Producción y Calidad (Nómina) actúa como el motor operativo, coordinando el flujo de órdenes entre artesanas y talleres aliados. Su labor consiste en organizar los tiempos, estandarizar los acabados y mantener un monitoreo constante del cumplimiento de los estándares de calidad, asegurando que cada prenda lleve consigo el sello distintivo de ALMA.

El área Comercial y Marketing (Factura) es la encargada de potenciar el crecimiento y la visibilidad de la marca. A través de la gestión estratégica de canales digitales como e-commerce y redes sociales, el desarrollo de narrativas que conectan con los clientes, la ejecución de ventas

tanto a consumidores finales como a empresas, y la atención postventa, este equipo busca consolidar relaciones y fortalecer la presencia de ALMA en el mercado.

Administración, Finanzas y Logística (Nómina) conforma la base estructural de la empresa, gestionando de manera eficiente la contabilidad, el cumplimiento tributario, los inventarios y toda la cadena logística. Este equipo vela por la transparencia de los procesos y garantiza que los pagos a las artesanas se realicen de manera justa y oportuna, contribuyendo así al bienestar de la red artesanal.

Los roles clave sugeridos incluyen la Coordinación de Producción, que facilita la comunicación con las artesanas; la persona responsable de Calidad, que asegura la excelencia en cada etapa; un Ejecutivo/a Comercial–Community Manager encargado de la interacción y promoción digital; un Auxiliar Administrativo-Contable y un Responsable de Logística e Inventarios. La coordinación del equipo se refuerza mediante una reunión semanal de planificación que abarca desde la gestión de la demanda hasta el despacho, apoyada en herramientas sencillas como manuales de calidad, listas de verificación para la recepción de fibra, fichas de trazabilidad por lote y registros de incidencias para la mejora continua. En una fase inicial, ALMA puede optar por la tercerización de servicios como la contabilidad, la fotografía y parte de la logística, permitiendo escalar estas funciones a medida que crecen las ventas.

Conformación Legal

ALMA se constituirá como “ALMA S.A.S.” (Sociedad por Acciones Simplificada). Esta forma societaria permite definir con flexibilidad la estructura interna en el estatuto y operar con uno o varios accionistas, con responsabilidad limitada al aporte. La Superintendencia de

Compañías contempla como paso inicial la reserva de denominación y luego la constitución por las vías habilitadas en su plataforma.

En el estatuto se recomienda incluir: objeto social (diseño, producción y comercialización de prendas y accesorios de alpaca), domicilio, capital, clases de acciones, reglas de convocatoria/decisión y administración. La representación legal recae en una persona designada por la asamblea o accionista único, con facultades según estatuto (o, por defecto, para ejecutar actos del objeto social).

Tras la constitución, la empresa deberá completar trámites operativos habituales (p. ej., RUC, habilitaciones municipales aplicables y apertura de cuentas bancarias empresariales), según su modalidad de operación y local.

Plan de Marketing

Objetivo general del plan de marketing: Desarrollar un plan de marketing estratégico que posicione la marca ALMA en el mercado objetivo, incremente su reconocimiento de marca y logre un crecimiento progresivo en ventas y participación de mercado durante el primer año de lanzamiento.

Tabla 9 - Plan de Marketing

Estrategia	Acciones	Tiempo	Presupuesto
Posicionamiento de marca sostenible	Definir propuesta de valor de la marca	1 semana	\$0
	Establecer objetivos a corto, mediano y largo plazo.	1 semana	\$0
	Desarrollar la identidad visual (logo, infografías, posts)	3 meses	\$300
	Crear el storytelling de la marca.	1 mes	\$300
	Subtotal:		\$600
Estrategia de producto de nicho	Crear posts informativos acerca de la historia de la marca y cuidado del producto	2 meses	\$300
	Publicar posts y videos que evidencien el enfoque ético y sostenible de nuestros productos	12 meses	\$600
	Desarrollar fichas técnicas	2 meses	\$100
	Definir estándares de calidad	1 mes	\$100
	Subtotal		\$1.100
Estrategia de precio basado en valor	Definir el precio de cada producto en base a los resultados de las encuestas realizadas al público.	1 mes	\$100
	Comprobar la reacción de los clientes a nuestros precios actuales y ajustarlos en base a sus opiniones y la demanda de cada producto.	12 meses	\$400
	Establecer una política clara de coherencia de nuestros precios en los distintos canales en los que estaremos	1 mes	\$300
	Construir una reputación sólida de la marca, mediante la generación de presencia en redes.	12 meses	\$800
	Subtotal		\$1.600

Distribución híbrida del producto	● Desarrollar la página web oficial para el canal de e-commerce.	2 meses	\$800
	● Implementar Whatsapp Business	1 semana	\$0
	● Establecer alianzas con boutiques alineadas a nuestra línea de productos.	12 meses	\$400
	● Participar en al menos 1 feria artesanal por mes.	12 meses	\$2.000
	Subtotal		\$3.200
Estrategia de marketing experiencial	● Personalizar con nuestro logo y con elementos representativos nuestro stand para las ferias.	2 meses	\$400
	● Crear material sensorial como flyers, muestras gratis, tarjetas de presentación, etc.	2 meses	\$200
	● Tener productos de prueba en las ferias o exhibiciones, sin venderlos.	12 meses	\$300
	● Realizar activaciones por redes sociales, incentivando a los clientes que suban fotos o videos con nuestros productos a cambio de un regalo o descuento en su próxima compra.	12 meses	\$300
	Subtotal		\$1.200
Estrategia de marketing digital	● Creación de contenido semanal en redes sociales	12 meses	\$1500
	● Testear los beneficios por pagar anuncios en Instagram y TikTok.	4 meses	\$600
	● Analizar y controlar las interacciones de nuestros clientes eventuales, habituales y potenciales con nuestra página web y cuentas en redes sociales.	12 meses	\$400
	● Crear un catálogo digital, visible en Whatsapp Business	1 mes	\$200

	e Instagram, de productos con sus especificaciones, características y precios.		
	Subtotal		\$2.700
Forjar relaciones duraderas con nuestros clientes y fidelizarlos	Realizar un seguimiento post-venta a nuestros clientes	12 meses	\$400
	Incluir descuentos y a nuestros clientes recurrentes y referidos de estos.	12 meses (dependerá del consumo de cada uno y la época del año)	\$300
	Crear un programa de puntos acumulables por las compras realizadas.	3 meses	\$500
	Ofrecer beneficios exclusivos como preventas y ediciones limitadas de productos.	12 meses (dependerá del consumo de cada uno y la época del año)	\$0
	Subtotal		\$1.200
Colaboración con micro influencers.	Seleccionar influencers cuyo contenido y personalidad se alineen a la marca.	1 mes	\$300
	Establecer acuerdos de contenido	1 mes	\$200
	Tener un embajador de marca	12 meses	\$1.000
	Supervisar continuamente el contenido publicado.	4 meses	\$200
	Subtotal		\$1.700
Gestión de reputación y confianza	Recopilar testimonios de clientes	12 meses	\$200
	Publicar el impacto social y ambiental que hemos tenido mensualmente.	12 meses	\$200
	Reportar nuestra sostenibilidad anualmente de forma profesional con la colaboración de un consultor externo.	12 meses	\$800
	Gestionar correctamente los errores de la empresa y mejorar nuestra presencia en	12 meses	\$500

	base a reclamos y sugerencias de clientes		
	Subtotal		\$1.700
	Presupuesto total		\$15.000

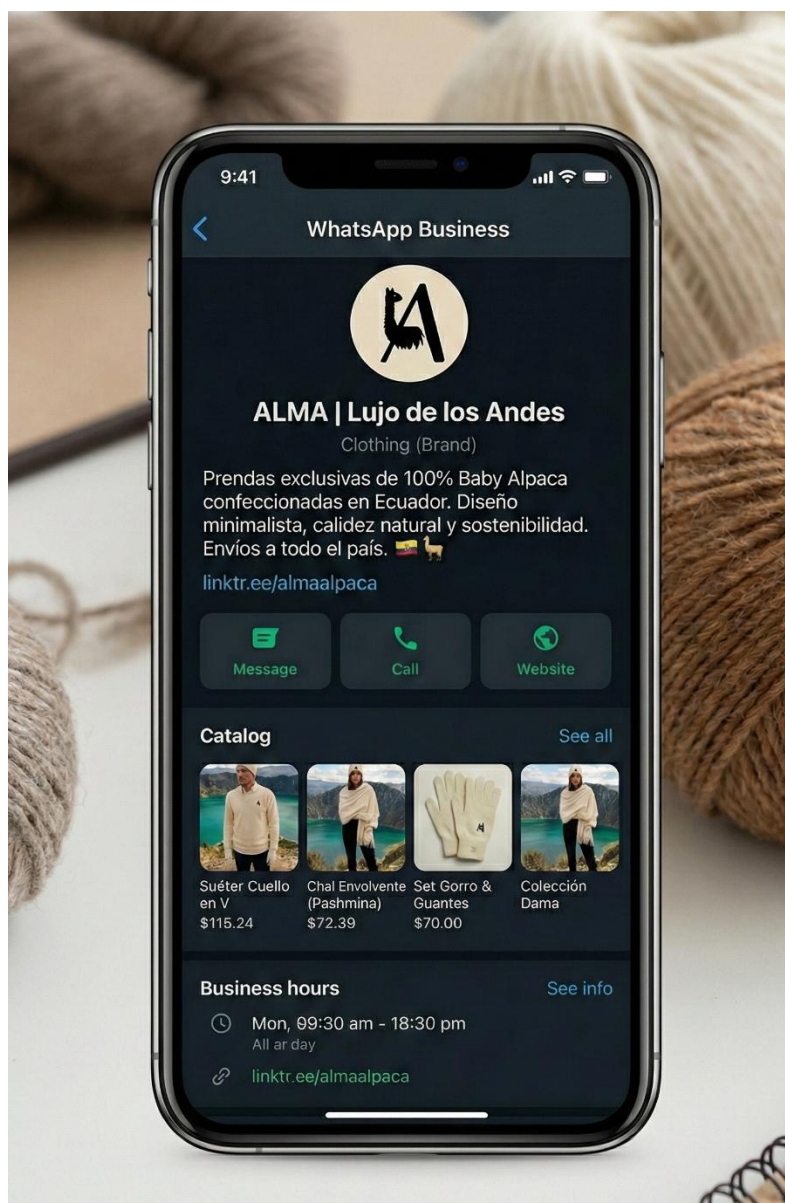
Presentación de las estrategias de marketing (imágenes de los diseños de las acciones del plan de marketing)

Ilustración 11 Diseños

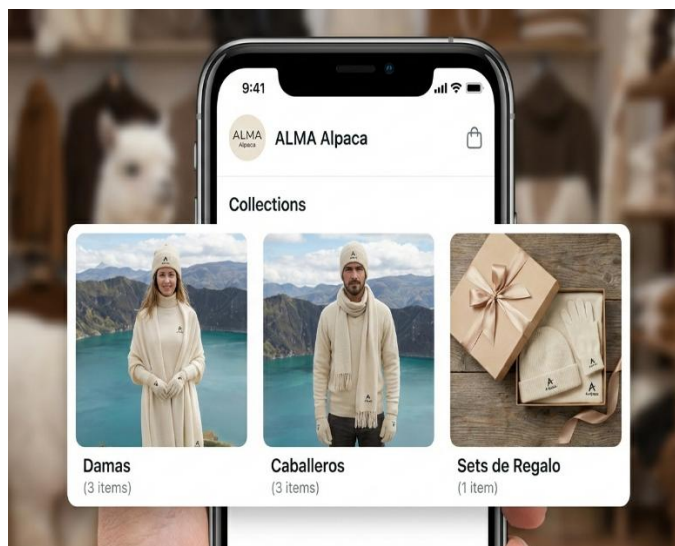


Revisar ejemplo figura 8

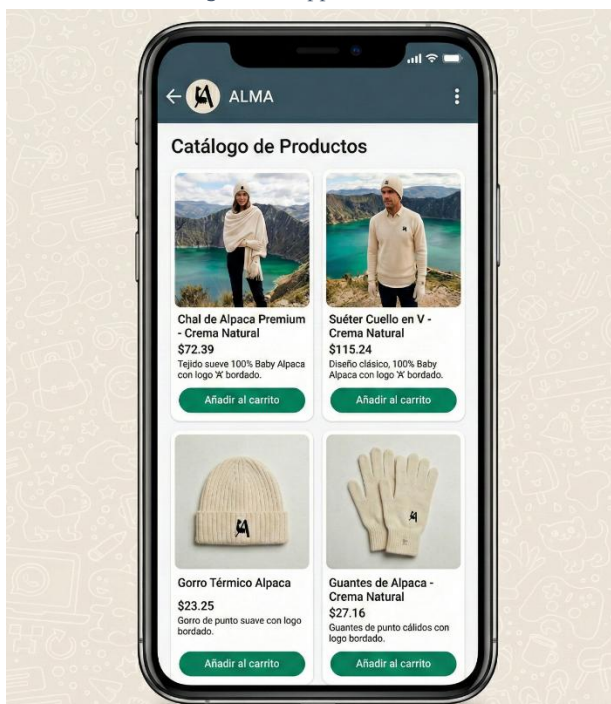
Ilustración 12 Whatsapp Business Perfil



Nota: Elaboración propia

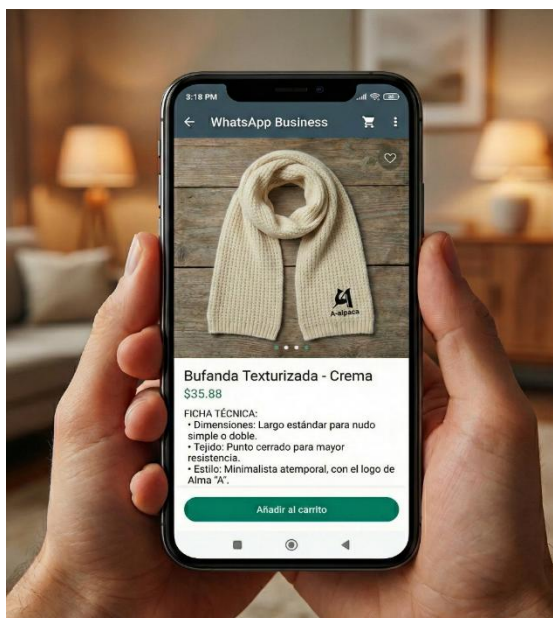
Ilustración 13 Catalogo Whatsapp Business

Nota: Elaboración propia

Ilustración 14 Catalogo Whatsapp Business

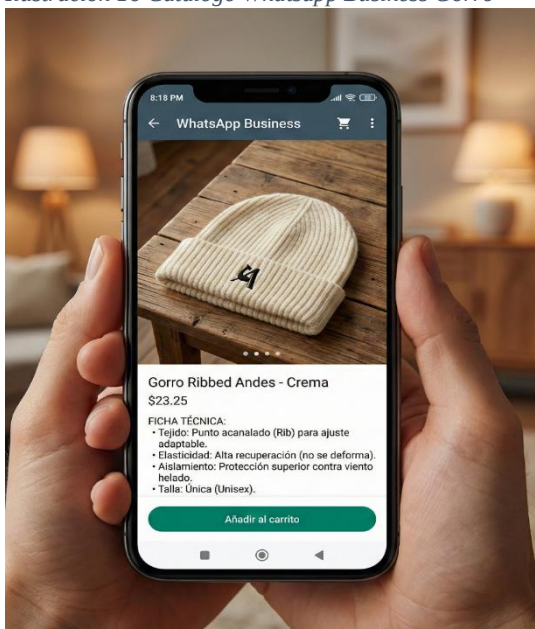
Nota: Elaboración propia

Ilustración 15 Catalogo Whatsapp Business Bufanda



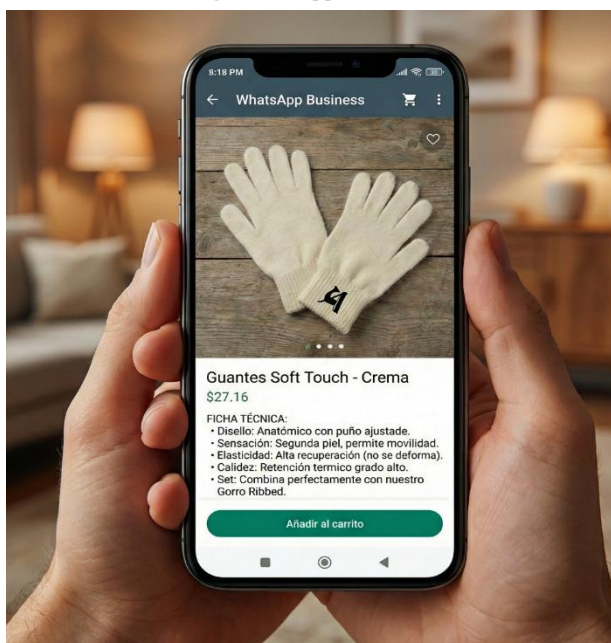
Nota: Elaboración propia

Ilustración 16 Catalogo Whatsapp Business Gorro



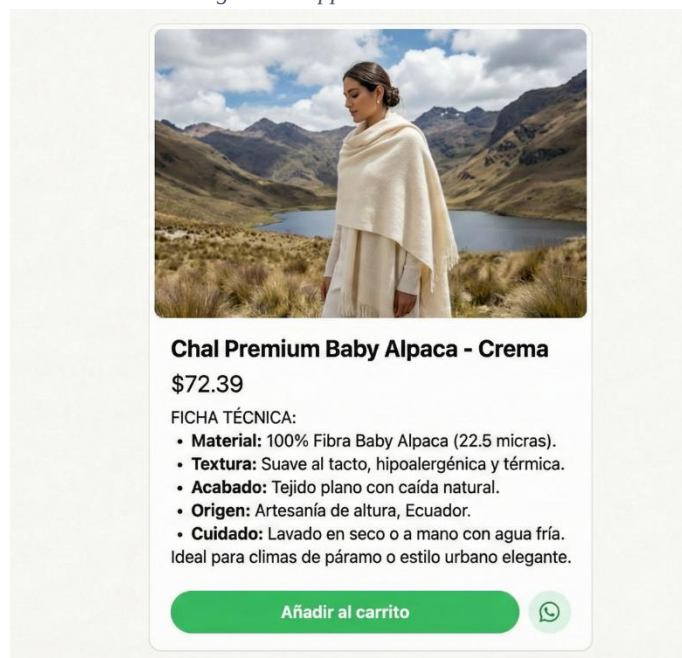
Nota: Elaboración propia

Ilustración 17 Catalogo Whatsapp Business Guantes

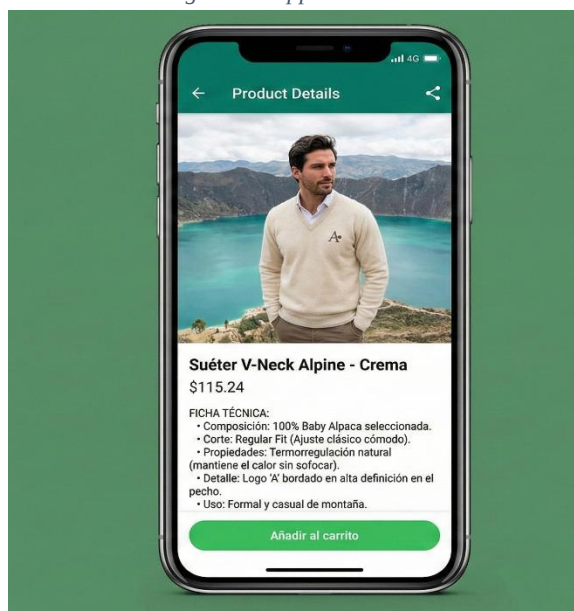


Nota: Elaboración propia

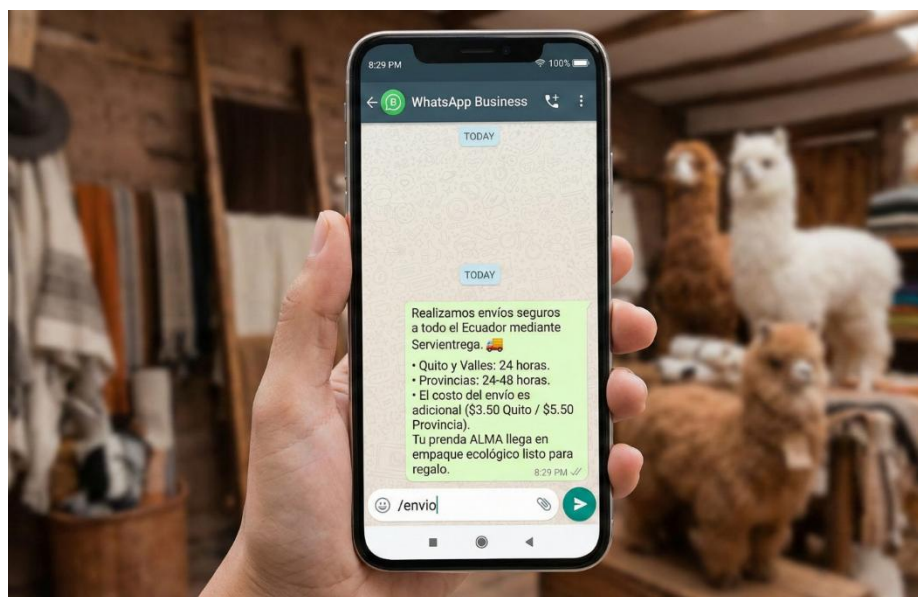
Ilustración 18 Catalogo Whatsapp Business Pashmina



Nota: Elaboración propia

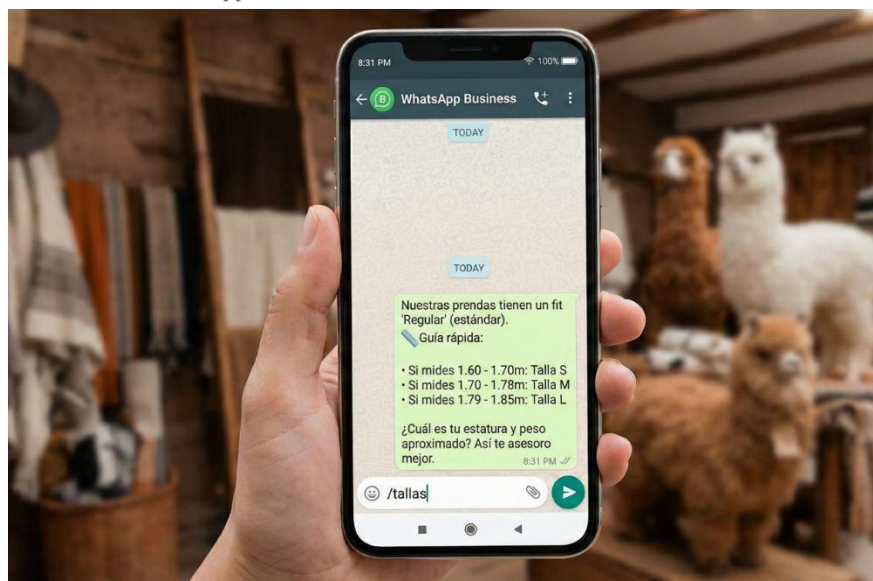
Ilustración 19 Catalogo Whatsapp Business Suéter

Nota: Elaboración propia

Ilustración 20 Whatsapp business Envios

Nota: Elaboración propia

Ilustración 21 Whatsapp Business Tallas



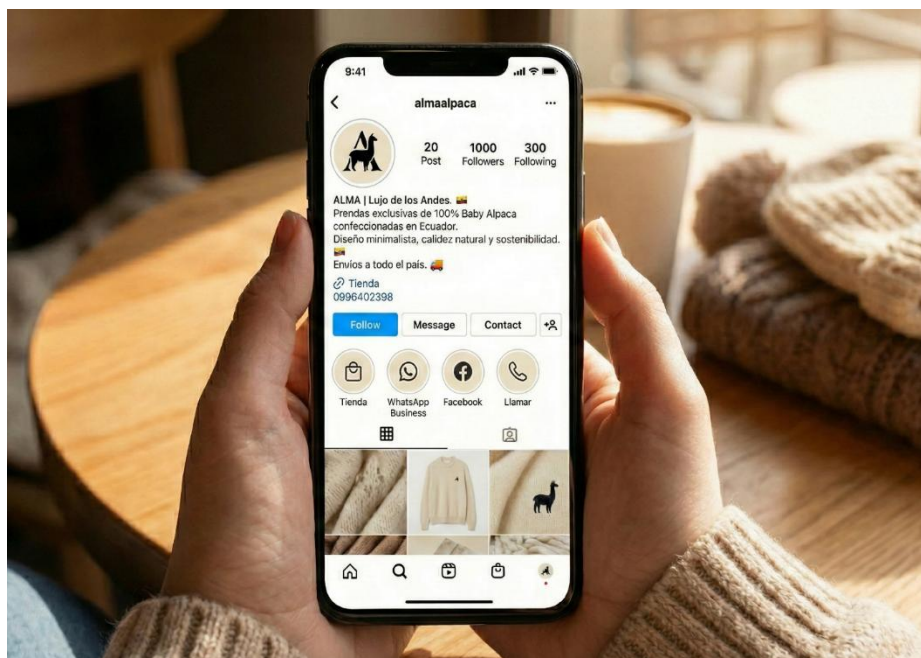
Nota: Elaboración propia

Ilustración 22 Whatsapp Business Pagos



Nota: Elaboración propia

Ilustración 23 Instagram – Perfil Alma



Nota: Elaboración propia

Evaluación Financiera

1. Inversión Inicial

La inversión inicial del proyecto ALMA ha sido pensada cuidadosamente para que, desde el comienzo, cada proceso se realice con altos estándares de calidad. Como emprendimiento enfocado en la confección artesanal de lujo utilizando fibra de alpaca, los recursos destinados no solo abarcan la adquisición de activos físicos, sino que también buscan garantizar una cadena de suministro responsable y acabados excepcionales en cada prenda. Así, la inversión refleja el compromiso del proyecto con la excelencia y la sostenibilidad, pilares fundamentales para ofrecer productos únicos y de gran valor.

En esta sección se describen de manera clara los activos fijos fundamentales que permiten convertir la fibra de alpaca en prendas artesanales de alta calidad. Destacamos que la mayor parte de la inversión está destinada a maquinaria especializada, elemento esencial para garantizar un procesamiento cuidadoso y un tejido impecable de las fibras más finas, lo que asegura el estándar de excelencia que caracteriza a cada producto final.

Tabla 11: Inversión en propiedad planta y equipo

Inversión en propiedad planta y equipo		
Descripción	Categoría	monto
Maquinaria	Maquinaria	\$20.500,00
Muebles y enseres	Muebles y enseres	\$5.000,00
Equipos de oficina	Equipos de oficina	\$2.500,00
Equipos de computación	Equipos de computación	\$4.500,00
Total inversión		\$ 32.500,00

Nota: Elaboración propia

Tabla 12: Inversión en Capital de Trabajo

El capital de trabajo representa el soporte financiero que impulsa a ALMA, permitiéndole afrontar sus gastos operativos mientras se fortalece el ciclo de ventas. Para asegurar la continuidad de los pagos a artesanos y proveedores de fibra, se ha determinado un fondo de

maniobra que cubre un periodo de 30 días, garantizando así que ninguna operación se detenga y que todos los colaboradores reciban puntualmente su compensación.

Inversión en capital de trabajo	Monto
Costos de producción	\$ 159.740,60
Gastos operación	\$ 55.292,80
Días del año	365
Costos y gastos diarios	\$ 589,13
Días de desfase	30
Total inversión	\$ 17.673,98

Nota: Elaboración propia

Tabla 13: Consolidado de la Inversión

La combinación de los activos fijos y el capital circulante define el monto total de inversión necesario para iniciar operaciones, reflejando de manera integral los recursos que se requieren para poner en marcha el proyecto.

INVERSIÓN TOTAL	Monto
Propiedad planta y equipo	\$ 32.500,00
Capital de trabajo	\$ 17.673,98
Total Inversión	\$ 50.173,98

Financiamiento

Para lograr una gestión financiera eficiente y equilibrada, se ha optado por un esquema de financiamiento mixto. En este sentido, el 66,12% de los recursos necesarios para el proyecto provienen de un préstamo bancario, lo cual permite aprovechar los beneficios fiscales asociados al pago de intereses y reduce la carga tributaria. Por otro lado, el 33,88% restante corresponde a

la inversión directa de los socios, quienes con este aporte reafirman su confianza y compromiso con la consolidación y el éxito de la iniciativa empresarial.

Tabla 14 Financiamiento

Financiamiento		
Fuente	Monto	%
Capital propio	\$17.000,00	34%
Prestamo bancario	\$33.173,98	41%
Total	\$50.173,98	75%

Institución financiera:	Banco Pacífico
Monto:	\$33.173,98
Plazo:	5
Tasa interes anual:	11,00%
Frecuencia	12
Periodos mensualidad	60
Cuota mensual	\$721,28

Nota: Elaboración propia

Tabla 15 Tabla de amortización

El crédito será gestionado con el Banco Pacífico bajo un sistema de amortización francés, con una tasa de interés del 11.00% anual y un plazo de 5 años, lo que genera una cuota mensual de \$721.43, permitiendo un flujo de caja operativo holgado.

Años	Cuota Mensual	Interéses	Abono a Capital	Saldo Final
0				\$33.173,98
1	\$721,28	\$304,09	\$ 417,19	\$32.756,79
2	\$721,28	\$300,27	\$ 421,01	\$32.335,78
3	\$721,28	\$296,41	\$ 424,87	\$31.910,91
4	\$721,28	\$292,52	\$ 428,77	\$31.482,14
5	\$721,28	\$288,59	\$ 432,70	\$31.049,44
6	\$721,28	\$284,62	\$ 436,66	\$30.612,78
7	\$721,28	\$280,62	\$ 440,67	\$30.172,12
8	\$721,28	\$276,58	\$ 444,70	\$29.727,41
9	\$721,28	\$272,50	\$ 448,78	\$29.278,63
10	\$721,28	\$268,39	\$ 452,90	\$28.825,73
11	\$721,28	\$264,24	\$ 457,05	\$28.368,69
12	\$721,28	\$260,05	\$ 461,24	\$27.907,45
13	\$721,28	\$255,82	\$ 465,46	\$27.441,99

14	\$721,28	\$251,55	\$ 469,73	\$26.972,26
15	\$721,28	\$247,25	\$ 474,04	\$26.498,22
16	\$721,28	\$242,90	\$ 478,38	\$26.019,84
17	\$721,28	\$238,52	\$ 482,77	\$25.537,07
18	\$721,28	\$234,09	\$ 487,19	\$25.049,88
19	\$721,28	\$229,62	\$ 491,66	\$24.558,22
20	\$721,28	\$225,12	\$ 496,17	\$24.062,05
21	\$721,28	\$220,57	\$ 500,71	\$23.561,34
22	\$721,28	\$215,98	\$ 505,30	\$23.056,03
23	\$721,28	\$211,35	\$ 509,94	\$22.546,10
24	\$721,28	\$206,67	\$ 514,61	\$22.031,49
25	\$721,28	\$201,96	\$ 519,33	\$21.512,16
26	\$721,28	\$197,19	\$ 524,09	\$20.988,07
27	\$721,28	\$192,39	\$ 528,89	\$20.459,18
28	\$721,28	\$187,54	\$ 533,74	\$19.925,44
29	\$721,28	\$182,65	\$ 538,63	\$19.386,81
30	\$721,28	\$177,71	\$ 543,57	\$18.843,24
31	\$721,28	\$172,73	\$ 548,55	\$18.294,69
32	\$721,28	\$167,70	\$ 553,58	\$17.741,10
33	\$721,28	\$162,63	\$ 558,66	\$17.182,45
34	\$721,28	\$157,51	\$ 563,78	\$16.618,67
35	\$721,28	\$152,34	\$ 568,94	\$16.049,73
36	\$721,28	\$147,12	\$ 574,16	\$15.475,57
37	\$721,28	\$141,86	\$ 579,42	\$14.896,14
38	\$721,28	\$136,55	\$ 584,73	\$14.311,41
39	\$721,28	\$131,19	\$ 590,09	\$13.721,31
40	\$721,28	\$125,78	\$ 595,50	\$13.125,81
41	\$721,28	\$120,32	\$ 600,96	\$12.524,85
42	\$721,28	\$114,81	\$ 606,47	\$11.918,37
43	\$721,28	\$109,25	\$ 612,03	\$11.306,34
44	\$721,28	\$103,64	\$ 617,64	\$10.688,70
45	\$721,28	\$97,98	\$ 623,30	\$10.065,40
46	\$721,28	\$92,27	\$ 629,02	\$9.436,38
47	\$721,28	\$86,50	\$ 634,78	\$8.801,60
48	\$721,28	\$80,68	\$ 640,60	\$8.161,00
49	\$721,28	\$74,81	\$ 646,47	\$7.514,53
50	\$721,28	\$68,88	\$ 652,40	\$6.862,13
51	\$721,28	\$62,90	\$ 658,38	\$6.203,75
52	\$721,28	\$56,87	\$ 664,41	\$5.539,33

53	\$721,28	\$50,78	\$ 670,51	\$4.868,83
54	\$721,28	\$44,63	\$ 676,65	\$4.192,17
55	\$721,28	\$38,43	\$ 682,85	\$3.509,32
56	\$721,28	\$32,17	\$ 689,11	\$2.820,21
57	\$721,28	\$25,85	\$ 695,43	\$2.124,78
58	\$721,28	\$19,48	\$ 701,81	\$1.422,97
59	\$721,28	\$13,04	\$ 708,24	\$714,73
60	\$721,28	\$6,55	\$ 714,73	\$-0,00
	\$43.276,96	\$10.102,98	\$33.173,98	

Nota: Elaboración propia

Estado de Costos - Estado de P&G - Estado Flujo de Caja

Tabla 7 Estado de Costo Sweater

Modelo	Sweater			
Determinación del costo	Unidad de medida	Costo unit \$	cant/unit	Valor total unit
vellón de alpaca	gr	\$0,07	850,00	\$59,50
tintes naturales	gr	\$0,01	800,00	\$4,00
hilo de costura	metros	\$0,01	200,00	\$2,40
aceite de cardo	u	\$0,01	1,00	\$0,01
Costo de materia prima x unidad				\$ 65,91

Nota: Elaboración propia

Tabla 17 Estado de Costos Chal

Modelo	Chal			
Determinación del costo	Unidad de medida	Costo unit \$	cant/unit	Valor total unit
vellón de alpaca	gr	\$0,07	550,00	\$38,50
tintes naturales	gr	\$0,01	700,00	\$3,50
hilo de costura	metros	\$0,01	165,00	\$1,98
aceite de cardo	u	\$0,01	1,00	\$0,01
Costo de materia prima x unidad				\$ 43,99

Nota: Elaboración propia

Tabla 8 Estado de Costos Bufanda

Modelo	Bufanda			
Determinación del costo	Unidad de medida	Costo unit \$	cant/unit	Valor total unit
vellón de alpaca	gr	\$0,07	220,00	\$15,40
tintes naturales	gr	\$0,01	400,00	\$2,00
hilo de costura	metros	\$0,01	125,00	\$1,50
aceite de cardo	u	\$0,01	1,00	\$0,01
Costo de materia prima x unidad				\$ 18,91

Nota: Elaboración propia

Tabla 19 Estado de Costos Gorro

Modelo	Gorro			
Determinación del costo	Unidad de medida	Costo unit \$	Cant/unit	Valor total unit
Vellón de alpaca	Gr	\$0,07	120,00	\$8,40
Tintes naturales	Gr	\$0,01	200,00	\$1,00
Hilo de costura	Metros	\$0,01	40,00	\$0,48
Aceite de cardo	U	\$0,01	1,00	\$0,01
Costo de materia prima x unidad				\$ 9,89

Nota: Elaboración propia

Tabla 20 Estado de Costos Guantes

Modelo	Guantes			
Determinación del costo	Unidad de medida	Costo unit \$	Cant/unit	Valor total unit
vellón de alpaca	gr	\$0,07	120,00	\$8,40
tintes naturales	gr	\$0,01	200,00	\$1,00
hilo de costura	metros	\$0,01	40,00	\$0,48
aceite de cardo	u	\$0,01	1,00	\$0,01
Costo de materia prima x unidad				\$ 12,68

Nota: Elaboración propia

La estructura de costos de ALMA pone de manifiesto el esmero y la dedicación que caracterizan a la producción artesanal de alta calidad. El costo de fabricación se compone principalmente de tres pilares: Materia Prima (MP), Mano de Obra Directa (MOD) y Costos Indirectos de Fabricación (CIF). Una gestión cuidadosa y eficiente de estos componentes permite

a la empresa preservar un margen bruto saludable, incluso considerando la significativa inversión en insumos nobles como el vellón de alpaca, que aportan exclusividad y valor a cada pieza.

Tabla 21 Estado de Costos totales

	Chal	Bufanda	Gorro	Guantes	Sueter
Costo de materia prima x unidad	\$43,99	\$18,91	\$9,89	\$12,68	\$65,91
Costo de mano de obra	\$1,47	\$1,47	\$1,47	\$1,47	\$1,47
Costo indirecto de fabricación	\$6,25	\$5,25	\$5,25	\$5,25	\$9,45
Costo total unitario	\$51,71	\$25,63	\$16,61	\$19,40	\$76,83
Margen de ganancia	40%	40%	40%	40%	50%
Precio de venta	\$72,39	\$35,88	\$23,25	\$27,16	\$115,24

Nota: Elaboración propia

	Chal	Bufanda	Gorro	Guantes	Sueter
Costo total unitario	\$51,71	\$25,63	\$16,61	\$19,40	\$76,83
Cantidades	\$840,00	\$840,00	\$840,00	\$840,00	\$840,00
Costo total	\$43.434,28	\$21.527,08	\$13.950,28	\$16.293,88	\$64.535,08

Nota: Elaboración propia

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costos totales	\$159.740,60	\$173.318,56	\$188.050,63	\$204.034,94	\$221.377,91

Nota: Elaboración propia

Tabla 22 Estado de P&G

Estado de pérdidas y ganancias

Años	1	2	3	4	5
Ingresos ventas	\$233.030,35	\$252.837,93	\$274.329,16	\$297.647,14	\$322.947,14
Costo de producción	\$159.740,60	\$173.318,56	\$188.050,63	\$204.034,94	\$221.377,91
Utilidad bruta	\$73.289,75	\$79.519,38	\$86.278,53	\$93.612,20	\$101.569,24
(-) gastos operación	\$55.292,80	\$59.992,69	\$65.092,07	\$70.624,89	\$76.628,01

(-) depreciación	\$3.330,00	\$3.330,00	\$3.330,00	\$3.330,00	\$3.330,00
Utilidad operación	\$14.666,95	\$16.196,69	\$17.856,46	\$19.657,31	\$21.611,23
Gastos financieros	\$3.388,87	\$2.779,43	\$2.099,47	\$1.340,83	\$494,39
Utilidad antes de p trabajadores	\$11.278,08	\$13.417,26	\$15.756,99	\$18.316,48	\$21.116,84
(-) participación trabajadores (15%)	\$1.691,71	\$2.012,59	\$2.363,55	\$2.747,47	\$3.167,53
Utilidad antes de impuestos	\$9.586,37	\$11.404,67	\$13.393,44	\$15.569,01	\$17.949,31
Impuesto a la renta 25%	\$2.396,59	\$2.851,17	\$3.348,36	\$3.892,25	\$4.487,33
Utilidad neta	\$8.881,49	\$10.566,09	\$12.408,63	\$14.424,23	\$16.629,51

Nota: Elaboración propia

El desempeño operativo del proyecto refleja una evolución favorable en cuanto a rentabilidad, evidenciando un crecimiento sostenido. Durante el primer año, se registran ingresos por \$233.030,35 y una utilidad neta de \$8.881,49. Este resultado adquiere relevancia, ya que representa un logro significativo considerando que en este periodo inicial se enfrentan los principales gastos de implementación y se transita la etapa de adaptación al mercado. En este contexto, la curva de aprendizaje es un factor determinante, por lo que alcanzar una utilidad positiva constituye una muestra de buena gestión y proyección para los años siguientes.

Tabla 23 Estado Flujo de Caja

Flujo de caja financiero (escenario normal)						
Años	0	1	2	3	4	5
Utilidad operación		\$14.666,95	\$16.196,69	\$17.856,46	\$19.657,31	\$21.611,23
(+) depreciaciones		\$3.330,00	\$3.330,00	\$3.330,00	\$3.330,00	\$3.330,00
(-) impuestos		\$2.396,59	\$2.851,17	\$3.348,36	\$3.892,25	\$4.487,33
(-) inversiones	-\$50.173,98					
(=) flujo del proyecto	-\$50.173,98	\$15.600,36	\$16.675,52	\$17.838,10	\$19.095,06	\$20.453,90

(+) préstamo	\$33.173,98					
(-) gastos financieros		\$3.388,87	\$2.779,43	\$2.099,47	\$1.340,83	\$494,39
(-) amortización préstamo		\$5.266,53	\$5.875,96	\$6.555,92	\$7.314,57	\$8.161,00
(=) flujo del proyecto ajustado	-\$17.000,00	\$6.944,96	\$8.020,13	\$9.182,71	\$10.439,66	\$11.798,51
Flujo acumulado	-\$17.000,00	-\$10.055,04	-\$2.034,90	\$7.147,80	\$17.587,47	\$29.385,98

Nota: Elaboración propia

Al analizar los valores del flujo, se observa que el primer año inicia con un flujo del proyecto de \$15.600,36 y un flujo ajustado de \$6.944,96, lo que indica que, a pesar de la carga financiera inicial, el negocio logra generar recursos positivos desde el inicio de operaciones. Este hecho cobra relevancia, ya que el flujo acumulado, aunque parte de un saldo negativo de -\$17.000,00 en el año cero, se va recuperando paulatinamente: para el segundo año, el saldo acumulado es de -\$10.055,04, y en el tercer año ya se alcanza un saldo positivo de \$7.147,80. Este cambio evidencia la capacidad del proyecto para absorber los compromisos financieros y avanzar hacia una posición de liquidez favorable.

La utilidad de operación muestra una tendencia creciente, pasando de \$14.666,95 en el primer año a \$21.611,23 en el quinto, lo que refleja una gestión eficiente y mejora continua en el desempeño operativo. Las depreciaciones, constantes en \$3.330,00 anuales, permiten mantener la estructura de activos sin afectar significativamente la generación de efectivo. Por otro lado, los impuestos y gastos financieros disminuyen progresivamente, lo que facilita una mayor disponibilidad de recursos para la empresa.

Finalmente, el flujo acumulado alcanza \$29.385,98 al cierre del quinto año, lo que representa no solo la recuperación de la inversión inicial, sino también una base sólida para futuras expansiones o distribuciones a los socios. En definitiva, el análisis de los valores de la tabla permite concluir que ALMA no solo es viable desde el punto de vista financiero, sino que también ofrece un panorama alentador para quienes apuestan por su crecimiento y sostenibilidad a largo plazo.

Presupuesto de Ventas

El presupuesto de ventas de ALMA se ha elaborado bajo una visión estratégica, enfocada en un público que aprecia tanto la sostenibilidad como el carácter exclusivo de la fibra de alpaca. La propuesta comercial parte de una meta realista: alcanzar un 1,2% de penetración en el mercado objetivo, respaldada por una tasa de conversión proyectada del 25%. Esta aproximación cuidadosamente planificada asegura que el volumen de ventas estimado sea alcanzable y coherente con las expectativas de una marca emergente en su fase inicial.

Para el primer año de operaciones, se prevé comercializar un total de 4.200 unidades, distribuidas de manera equitativa entre las cinco líneas de productos. Esta diversificación permite a la marca responder a distintas necesidades y preferencias dentro del segmento de prendas de invierno, ampliando así su alcance y relevancia en el mercado.

Tabla 24 Presupuesto Anual de Ventas

	Chal	Bufanda	Gorro	Guantes	Sweter	Total
Mercado meta	280.000,00	280.000,00	280.000,00	280.000,00	280.000,00	
1,2% de penetración mercado	3.360,00	3.360,00	3.360,00	3.360,00	3.360,00	
25% de conversión (venta año)	840,00	840,00	840,00	840,00	840,00	
Cantidad	840,00	840,00	840,00	840,00	840,00	
Precio de venta	\$72,39	\$35,88	\$23,25	\$27,16	\$115,24	
Ventas año 1	\$60.807,99	\$30.137,91	\$19.530,39	\$22.811,43	\$96.802,62	\$230.090,35
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	
Ventas totales	\$230.090,35	\$249.648,03	\$270.868,12	\$293.891,91	\$318.872,72	
Ingresos por envíos	\$2.940,00	\$3.189,90	\$3.461,04	\$3.755,23	\$4.074,42	
	\$233.030,35	\$252.837,93	\$274.329,16	\$297.647,14	\$322.947,14	

Nota: Elaboración propia

La proyección de ingresos para el periodo de cinco años refleja una visión dinámica y adaptada a la realidad del sector de lujo artesanal en Ecuador. Este mercado viene creciendo de manera sostenida, con un ritmo anual del 8.5%, lo que evidencia una tendencia positiva y constante. Para estimar los ingresos, se ha considerado este porcentaje de crecimiento de forma escalonada, integrando el proceso de consolidación de la marca y la confianza que se va generando entre los clientes a lo largo del tiempo. Así, los resultados proyectados son fruto tanto del fortalecimiento empresarial como de la creciente preferencia de los consumidores por productos exclusivos y de calidad.

La proyección financiera se fundamenta en una estrategia de precios premium cuidadosamente definida. En este esquema, el Sweater (Saco) se posiciona como el producto insignia de la colección, destacándose por su mayor valor unitario (\$115,24) y representando el 41,5% de los ingresos totales proyectados. Por su parte, los accesorios como el chal, bufanda, gorro y guantes complementan la oferta, facilitando una rotación ágil del inventario y abriendo la puerta a que nuevos clientes accedan a la marca gracias a su mayor accesibilidad.

Esta planificación estratégica permite que ALMA responda de manera efectiva a una demanda en constante crecimiento, caracterizada por consumidores que valoran el consumo ético y la identidad cultural. Además, la perfecta coordinación entre la capacidad productiva — respaldada por un equipo de cuatro operarios— y las metas comerciales, asegura que no se presenten cuellos de botella en los procesos. Así, la empresa puede cumplir puntualmente con las entregas y mantener los altos estándares de calidad que exige tanto el mercado de exportación como el segmento de lujo nacional.

Punto de Equilibrio

Tabla 25 Punto de equilibrio

Producto	Chal	Bufanda	Gorro	Guantes	Sweter	Total
Cantidad	840	840	840	840	840	4200
Participacion	20%	20%	20%	20%	20%	100%
Precio venta	\$72,39	\$35,88	\$23,25	\$27,16	\$115,24	
Costo variable	\$51,71	\$25,63	\$16,61	\$19,40	\$76,83	
Margen contribucion	\$20,68	\$10,25	\$6,64	\$7,76	\$38,41	

Margen contribucion porcentual	\$4,14	\$2,05	\$1,33	\$1,55	\$7,68	\$16,75
Costos fijos						\$58.622,80
Punto de equilibrio global						\$3.499,88
Punto de equilibrio especifico	\$699,9	\$699,98	\$699,98	\$699,98	\$699,98	\$2.799,90

Nota: Elaboración propia

Cantidades	Ingresos	Costo variable	Costo fijo	Costo total	Utilidad / perdida
100	\$5.478,34	\$3.803,35	\$58.622,80	\$62.426,15	\$-56.947,81
500	\$27.391,71	\$19.016,74	\$58.622,80	\$77.639,54	\$-50.247,83
3500	\$191.735,45	\$133.112,65	\$58.622,80	\$191.735,45	-
4000	\$219.133,67	\$152.133,91	\$58.622,80	\$210.756,71	\$8.376,96
4500	\$246.525,38	\$171.150,65	\$58.622,80	\$229.773,45	\$16.751,93

Nota: Elaboración propia

Para comprender mejor la situación financiera de ALMA, se realizó un análisis del punto de equilibrio empleando el método del Margen de Contribución Ponderado. Esta metodología resulta especialmente adecuada considerando que la empresa comercializa cinco productos distintos, cada uno con precios y costos específicos. Gracias a este enfoque, es posible determinar cuántas unidades deben venderse para que la utilidad operativa alcance exactamente cero, es decir, para cubrir la totalidad de los costos fijos como arriendos, salarios administrativos, depreciaciones y servicios, sin generar pérdidas ni utilidades. De este modo, la empresa asegura una gestión financiera responsable y orientada a la sostenibilidad.

Interpretación del Punto de Equilibrio

Margen de Seguridad: Para el primer año de operaciones, se proyecta una venta de 4,200 unidades, lo que otorga a ALMA un margen de seguridad del 16.6%. Esto implica que la empresa puede enfrentar una disminución de ventas de hasta el 16.6% respecto al presupuesto, sin incurrir en pérdidas operativas. Este margen ofrece un respaldo sólido, brindando tranquilidad a los gestores de la empresa ante posibles fluctuaciones del mercado.

Eficiencia del Producto "Estrella": El Sweater se posiciona como el producto más eficiente en términos de margen de contribución por unidad. Esto significa que, cada vez que se superan las 700 unidades de equilibrio en la venta de sweaters, la generación de utilidades se

acelera de manera significativa, aportando mucho más que los accesorios. En otras palabras, potenciar la comercialización de este producto representa una estrategia clave para el crecimiento financiero de ALMA.

Cobertura de Costos Fijos: El análisis revela que ALMA logra cubrir sus costos fijos, incluyendo la nómina de los cuatro operarios, aproximadamente en el décimo mes del año. A partir de ese punto, cada unidad adicional vendida contribuye directamente a aumentar la utilidad neta y a facilitar el pago de dividendos. Esta dinámica permite visualizar una estructura financiera sólida y orientada a la generación de valor para los accionistas.

Este nivel de equilibrio resulta sumamente favorable para una empresa que inicia actividades en 2026, evidenciando que la estrategia de precios premium es adecuada para sostener una operación artesanal intensiva en mano de obra. Así, ALMA se proyecta como una organización capaz de mantener la estabilidad financiera y responder a los desafíos propios de un mercado competitivo.

Indicadores Financieros

Tabla 26 WACC

Componentes		
K_d =	Costo de la deuda	11,00%
K_e =	Costo patrimonio	15%
t =	Impuesto a la Renta	25%
E=	Capital propio	\$ 17.000,00
D=	Deuda	\$ 33.173,98
A=	ACTIVOS	\$ 50.173,98
TOTAL WACC	10,54%	

Nota: Elaboración propia

El Costo Promedio Ponderado de Capital (WACC) para el proyecto ALMA se ha calculado en 10,54%, lo que representa el mínimo nivel de rentabilidad que debe alcanzarse para que la inversión sea considerada viable en el contexto actual del mercado. Este resultado surge de una combinación estratégica de fuentes de financiamiento: el 33,88% proviene de capital propio, con una expectativa de retorno del 15%, mientras que el 66,12% restante corresponde a deuda bancaria a una tasa de interés del 11%. Esta estructura permite aprovechar el beneficio fiscal asociado a la deducción de intereses, lo que contribuye a reducir la carga financiera real del

proyecto. Al comparar el WACC con la Tasa Interna de Retorno (TIR), que alcanza el 20,40%, se evidencia que la rentabilidad esperada del proyecto ALMA supera con holgura el costo del capital invertido. Esto asegura no solo la generación de valor económico, sino también una posición financiera robusta que responde a las expectativas de los accionistas.

Tabla 27 VAN, TIR y período de recuperación

	Proyecto	Proyecto ajustado
Valor actual neto	\$ 15.980,02	\$ 16.788,49
Tir	22%	41%
Índice de Rentabilidad	1,32	\$ 1,99
Período de recuperación	2,25	

Nota: Elaboración propia

El análisis de los indicadores de rentabilidad del proyecto ALMA respalda con claridad su viabilidad financiera y su potencial para generar valor más allá de las expectativas de los inversionistas. El Valor Actual Neto (VAN) asciende a \$15.980,02 , lo que evidencia que, tras cubrir la inversión inicial y cumplir con la tasa de descuento (WACC) del 10,54%, el proyecto no solo es rentable, sino que también aporta un excedente económico relevante. Además, la Tasa Interna de Retorno (TIR) se sitúa en un notable 22% , reflejando una gestión eficiente de los recursos y ofreciendo un margen de seguridad considerable frente a eventuales cambios en el mercado. Por otro lado, el Período de Recuperación de la Inversión (PRI) se estima en 2,25 años , lo cual implica que los socios podrán recuperar el capital invertido de \$17.000 apenas al inicio del tercer año de operaciones. En conjunto, estos resultados presentan al proyecto como una oportunidad de retorno rápido, con una rentabilidad que supera el promedio del sector textil y una base financiera sólida que respalda su ejecución.

Estados Financieros

Tabla 28 Escenario 1

Flujo de caja financiero escenario pesimista

Años	0	1	2	3	4	5
Utilidad operación		\$14.666,95	\$16.196,69	\$17.856,46	\$19.657,31	\$21.611,23
(+) depreciaciones		\$3.330,00	\$3.330,00	\$3.330,00	\$3.330,00	\$3.330,00
(-) impuestos		\$2.396,59	\$2.851,17	\$3.348,36	\$3.892,25	\$4.487,33
(-) inversiones	\$-50.173,98					
(=) flujo del proyecto	\$-50.173,98	\$15.600,36	\$16.675,52	\$17.838,10	\$19.095,06	\$20.453,90

(+) préstamo	\$33.173,98					
(-) gastos financieros	\$3.388,87	\$2.779,43	\$2.099,47	\$1.340,83	\$494,39	
(-) amortización préstamo	\$5.266,53	\$5.875,96	\$6.555,92	\$7.314,57	\$8.161,00	
(=) flujo del proyecto ajustado	\$-17.000,00	\$6.944,96	\$8.020,13	\$9.182,71	\$10.439,66	\$11.798,51
	Proyecto	Proyecto ajustado				
VAN	\$1.883,57	\$2.692,04				
TIR	12%	16%				

Nota: Elaboración propia

En el escenario pesimista, se analiza cómo la empresa podría afrontar situaciones desfavorables, tales como una contracción del mercado o un aumento en los costos de la fibra de alpaca, que podrían ocasionar una disminución del 20% en la utilidad operativa. A pesar de estas condiciones adversas, el proyecto demuestra su solidez, ya que logra mantener un VAN positivo de \$1.883,57 y una TIR del 11,93%, indicadores que se ubican por encima del costo de financiamiento bancario. Estos resultados reflejan que ALMA cuenta con un margen de seguridad considerable, lo que le permite cumplir con sus compromisos financieros y asegurar la continuidad de las actividades del taller artesanal, incluso en escenarios de baja demanda, sin que esto implique pérdidas de capital.

Tabla 29 Escenario 2

Flujo de caja financiero (escenario normal)

Años	0	1	2	3	4	5
Utilidad operación		\$14.666,95	\$16.196,69	\$17.856,46	\$19.657,31	\$21.611,23
(+) depreciaciones		\$3.330,00	\$3.330,00	\$3.330,00	\$3.330,00	\$3.330,00
(-) impuestos		\$2.396,59	\$2.851,17	\$3.348,36	\$3.892,25	\$4.487,33
(-) inversiones	\$-50.173,98					
(=) flujo del proyecto	\$-50.173,98	\$15.600,36	\$16.675,52	\$17.838,10	\$19.095,06	\$20.453,90
(+) préstamo	\$33.173,98					
(-) gastos financieros		\$3.388,87	\$2.779,43	\$2.099,47	\$1.340,83	\$494,39
(-) amortización préstamo		\$5.266,53	\$5.875,96	\$6.555,92	\$7.314,57	\$8.161,00
(=) flujo del proyecto ajustado	\$-17.000,00	\$6.944,96	\$8.020,13	\$9.182,71	\$10.439,66	\$11.798,51
		Proyecto	Proyecto ajustado			
Valor actual neto		\$ 15.980,02	\$ 16.788,49			
Tir		22%	41%			
Índice de Rentabilidad		1,32	\$ 1,99			
Período de recuperación			2,25			

Nota: Elaboración propia

En este escenario, se presenta la situación base del negocio, partiendo de un presupuesto de ventas de 4.200 unidades al año y una participación de mercado moderada del 1,2%. Bajo estas condiciones, el proyecto evidencia una estructura financiera sólida, reflejada en un Valor Actual Neto (VAN) de \$15.980,02 y una Tasa Interna de Retorno (TIR) del 22%, ambos indicadores muy superiores al costo promedio ponderado de capital (WACC) del 10,54%. Esto significa que la empresa no solo podrá cubrir de manera eficiente todos sus gastos operativos y financieros, sino también que los socios lograrán recuperar su inversión en un plazo aproximado de 2,25 años. Así, ALMA se consolida como una oportunidad atractiva y con bajo nivel de riesgo dentro del competitivo sector textil de lujo, ofreciendo confianza y proyección de crecimiento sostenible a sus inversionistas.

Tabla 30 Escenario 3

Flujo de caja financiero escenario optimista

Años	0	1	2	3	4	5
Utilidad operación		\$14.666,95	\$16.196,69	\$17.856,46	\$19.657,31	\$21.611,23
(+) depreciaciones		\$3.330,00	\$3.330,00	\$3.330,00	\$ 3.330,00	\$3.330,00
(-) impuestos		\$2.396,59	\$2.851,17	\$3.348,36	\$3.892,25	\$4.487,33
(-) inversiones	\$-50.173,98					
(=) flujo del proyecto	\$-50.173,98	\$15.600,36	\$16.675,52	\$17.838,10	\$19.095,06	\$20.453,90
(+) préstamo	\$33.173,98					
(-) gastos financieros		\$3.388,87	\$2.779,43	\$2.099,47	\$1.340,83	\$494,39
(-) amortización préstamo		\$5.266,53	\$5.875,96	\$6.555,92	\$7.314,57	\$8.161,00
(=) flujo del proyecto ajustado	\$-17.000,00	\$6.944,96	\$8.020,13	\$9.182,71	\$10.439,66	\$11.798,51

	Proyecto	Proyecto ajustado
VAN	\$21.686,33	\$20.574,21
TIR	25%	43%

Nota: Elaboración propia

En un escenario optimista, se prevé que el proyecto alcance resultados sobresalientes, impulsados tanto por una mayor aceptación de la marca dentro del segmento de moda sostenible como por una gestión comercial sumamente eficaz. De acuerdo con esta proyección, el VAN

experimentaría un notable crecimiento hasta los \$21,686.33 y la TIR llegaría al 25.48%, lo que facilitaría un retorno de la inversión más ágil y potenciaría el valor generado para los accionistas. Este excedente de liquidez permitiría a la administración explorar nuevas oportunidades, como diversificar la oferta de productos o abrirse a mercados internacionales, consolidando así al proyecto como una inversión atractiva, con alto potencial de crecimiento y escalabilidad.

Conclusiones y Recomendaciones

Conclusiones

- El desarrollo del plan de negocios para la marca ALMA permite concluir que el proyecto es viable técnica, comercial y socialmente. La investigación de mercado validó la existencia de una demanda insatisfecha en Quito, donde el segmento de adultos jóvenes y profesionales valora el consumo consciente y está dispuesto a pagar por productos que garanticen sostenibilidad y ética.
- La propuesta de valor, centrada en prendas de lana de alpaca con diseño minimalista y procesos *cruelty free*, logró una aceptación del 57% en la intención de compra, destacando la preferencia por la durabilidad y el bienestar animal. Asimismo, el "Prototipo 2.0" demostró ser una solución efectiva que une funcionalidad y estética contemporánea.
- Desde la perspectiva social, ALMA cumple su propósito de reactivación económica al integrar a mujeres artesanas rurales en una cadena de valor justa, mitigando el desempleo post-pandemia y preservando saberes ancestrales. Finalmente, la estructura operativa como S.A.S. y el modelo de gestión funcional aseguran la escalabilidad del negocio a través de canales digitales y alianzas estratégicas.

Recomendaciones

- **Diversificar el Portafolio de Productos:** Se recomienda ampliar la línea de productos más allá de las pashminas y bufandas iniciales, incorporando accesorios complementarios como guantes o gorros, y desarrollar nuevas colecciones cápsula para temporadas específicas (Día de la Madre o Navidad) que mantengan la atención del consumidor.
- **Fortalecer la Estrategia Digital y de Contenidos:** Es crucial implementar una estrategia de marketing de contenidos en redes sociales (especialmente Instagram y TikTok) que eduque al cliente sobre el cuidado de la lana de alpaca y el proceso de trasquila ética, para reforzar la percepción de valor y transparencia de la marca.
- **Establecer Alianzas Estratégicas Clave:** Se sugiere formalizar acuerdos con boutiques locales y ferias artesanales de alto tráfico en Quito para ganar visibilidad física inmediata, además de buscar colaboraciones con *influencers* de estilo de vida sostenible que validen la marca ante el público objetivo.
- **Implementar un Programa de Fidelización:** Desarrollar un sistema de postventa que incluya seguimiento a la satisfacción del cliente y beneficios por recompra o referidos, aprovechando que el segmento objetivo valora la atención personalizada y la conexión emocional con la marca.
- **Monitorear Constantemente la Calidad y Costos:** Mantener un control riguroso sobre los acabados de las prendas y los costos de producción, asegurando que el precio se mantenga competitivo (\$40-\$60) sin sacrificar el margen de ganancia ni el pago justo a las artesanas, garantizando así la sostenibilidad financiera a largo plazo.

Bibliografía

- Asociación de Industriales Textiles del Ecuador [AITE]. (2023). *AITE* . Obtenido de Informe de coyuntura y empleo en el sector textil ecuatoriano.: <https://aite.com.ec>
- Cámara Ecuatoriana de Comercio Electrónico (CECE). (2025). *Cámara Ecuatoriana de Comercio Electrónico*. Obtenido de CECE: <https://cece.ec/>
- Corporación Mucho Mejor Ecuador. (14 de octubre de 2021). *El sector textil y de confecciones y su importancia para Ecuador*. Obtenido de Mucho Mejor Ecuador: <https://muchomejorecuador.org.ec/el-sector-textil-y-de-confecciones-y-su-importancia-para-ecuador/>
- Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2022). *Censo de Población y Vivienda 2022*. Obtenido de INEC – Ecuador en Cifras: <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/censo-de-poblacion-y-vivienda/>
- Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2023). *Encuesta de Estratificación del Nivel Socioeconómico*. Obtenido de INEC – Ecuador en Cifras: <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/encuesta-de-estratificacion-del-nivel-socioeconomico/>
- International Trade Administration. (2025 (contenido actualizado “hace 2 meses”)). *Ecuador – eCommerce*. Obtenido de International Trade Administration (U.S. Department of Commerce): <https://www.trade.gov/country-commercial-guides/ecuador-ecommerce>
- IVACE / ICEX España Exportación e Inversiones. (2020). *Informe e-País: El comercio electrónico en Ecuador*. Obtenido de ivace.es: https://www.ivace.es/Internacional_Informes-Publicaciones/Pa%C3%ADses/Ecuador/Ecuadorecommerceicex2020.pdf
- IVACE / ICEX España Exportación e Inversiones. (2020). *Informe e-País: El comercio electrónico en Ecuador*. Obtenido de ivace.es: https://www.ivace.es/Internacional_Informes-Publicaciones/Pa%C3%ADses/Ecuador/Ecuadorecommerceicex2020.pdf
- Pinto, G. (17 de marzo de 2025). *Ley para Impulsar la Economía de las Mujeres Emprendedoras en Ecuador*. Obtenido de Meythaler & Zambrano Abogados: <https://www.meythalerzambranoabogados.com/post/ley-organica-mujeres-emprendedoras>
- Pinto, G. (17 de marzo de 2025). *Ley para Impulsar la Economía de las Mujeres Emprendedoras en Ecuador*. Obtenido de Meythaler & Zambrano Abogados: <https://www.meythalerzambranoabogados.com/post/ley-organica-mujeres-emprendedoras>
- República del Ecuador. (10 de mayo de 2011). *Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria*. Obtenido de gob.ec: <https://www.gob.ec/regulaciones/ley-organica-economia-popular-solidaria>
- Shupaca Alpaca. (14 de julio de 2020). *9 Reasons Why Alpaca Is The Most Sustainable Material In The World*. Obtenido de Shupaca: <https://shupaca.com/blogs/alpaca-blogs/why-alpaca-is-the-most-sustainable-material-in-the-world>
- Verzosi Vargas, Carolina Verónica; Carvajal Brito, Rosa Viviana. (2023). *La economía popular y solidaria en el Ecuador. El empoderamiento femenino*. Obtenido de CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa: https://ciriec-revistaeconomia.es/wp-content/uploads/CIRIEC_107_06_Verzosi_Carvajal.pdf

World Bank. (2024 (página de contexto país, actualizada de forma continua)). *The World Bank in Ecuador*. Obtenido de World Bank: <https://www.worldbank.org/en/country/ecuador>

Anexos

https://youtu.be/N1JLNilwUN4?si=GVWua_aIpm0Lrmey

Ilustración 24 Videos Promocionales Prendas mujer



<https://youtu.be/2vSGbkoHnWc?si=TjKoutNrUSTlLKNO>

Ilustración 25 Videos Promocionales Prendas Hombre

