



**Tesis previa a la obtención de título de
Licenciado en Negocios Internacionales**

Negocios Internacionales

AUTORES: Mateo Sánchez, Alex Beltrán, Andre Salcedo, Domynik Cevallos

TUTOR: Daniel Galefski

TEMA: PLAN DE INTERNACIONALIZACION PARA LA
OPTIMIZACION DE LA CADENA DE VALOR DE LA EMPRESA
NOHA

Quito - Ecuador

Junio 2026

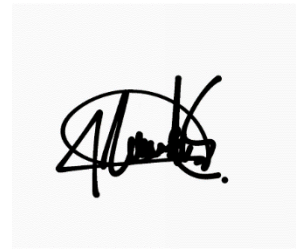
CERTIFICACIÓN DE AUTORÍA

Nosotros, Sánchez Matamoros Andrés Mateo, Beltrán Sánchez Jorge Alexander, Salcedo Yépez Andre Milton, Cevallos Cruz Domynik Fernanda 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.

Cedo 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.



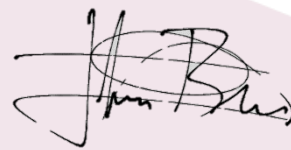
Sánchez Matamoros Andrés Mateo



Salcedo Yépez Andre Milton



Cevallos Cruz Domynik Fernanda



Beltrán Sánchez Jorge Alexander

APROBACIÓN DEL TUTOR

Yo Daniel Galefski certifico que conozco a los autores del presente trabajo de titulación “PLAN DE INTERNACIONALIZACION PARA LA OPTIMIZACION DE LA CADENA DE VALOR DE LA EMPRESA NOHA”, Sánchez Matamoros Andrés Mateo, Salcedo Yépez Andre Milton, Cevallos Cruz Domynik Fernanda y Beltrán Sánchez Jorge Alexander, siendo los responsables exclusivos tanto de su originalidad y autenticidad, como de su contenido.



.....
Daniel Galefski

Resumen Ejecutivo

El proyecto consiste en una empresa ecuatoriana NOHA especializada en la confección y distribución de uniformes corporativos personalizados, con operaciones en la ciudad de Quito. Su propuesta de valor se centra en ofrecer prendas de alta calidad, durables y adaptadas a la identidad visual de cada cliente empresarial, complementada por un compromiso con la inclusión laboral de personas mayores de 40 años.

El presente trabajo propone un plan de internacionalización orientado a optimizar la cadena de valor de NOHA mediante la importación directa de materias primas textiles, eliminando intermediarios locales que encarecen los insumos y limitan el control de calidad. Bajo el marco del modelo de Uppsala, la empresa avanza de forma gradual hacia mercados internacionales, iniciando con la gestión autónoma de proveedores extranjeros.

Tras un proceso de screening que evaluó cinco países Perú, Colombia, China, Vietnam y Bangladesh en función de calidad textil, costo logístico y riesgo país, Perú fue seleccionado como proveedor principal. Su cercanía geográfica, alta especialización textil y los beneficios arancelarios de la Comunidad Andina (CAN) lo convierten en la opción más competitiva. Los insumos clave son microfibra de poliéster (5407.52) y tejido piqué de algodón (6006.23), transportados desde Lima y Arequipa bajo el Incoterm FCA.

El entorno ecuatoriano analizado mediante PESTEL y las Cinco Fuerzas de Porter presenta condiciones favorables: creciente demanda corporativa de uniformes, acuerdos comerciales vigentes y diferenciación posible por calidad y personalización. El modelo de negocio integra el Triple Bottom Line (TBL), equilibrando impacto social, ambiental y económico. En conjunto, esta estrategia fortalece la competitividad de NOHA y sienta las bases para un crecimiento sostenido en el mercado nacional.

Palabras clave: internacionalización, importación directa, cadena de valor, uniformes corporativos, materia prima textil, Comunidad Andina, sostenibilidad, modelo Uppsala, Perú, competitividad.

Abstract

The project involves creating an internationalization plan for NOHA, an Ecuadorian company dedicated to the manufacturing and distribution of customized corporate uniforms in Quito. Its value proposition centers on high-quality, durable garments tailored to each client's corporate identity, while also promoting the labor inclusion of workers over 40 years of age.

The strategy is built around the direct importation of textile raw materials, eliminating local intermediaries that inflate costs and restrict quality control. Grounded in the Uppsala Model, NOHA follows a gradual internationalization path, progressively increasing its commitment to foreign markets as it accumulates experience and knowledge in international trade operations.

A macro-screening process evaluated five potential supplier countries Peru, Colombia, China, Vietnam, and Bangladesh based on textile quality, logistics costs, and country risk. Peru emerged as the primary supplier due to its geographic proximity, textile specialization, and tariff advantages under the Andean Community (CAN) agreements. The key inputs are polyester microfiber (5407.52) and cotton piqué fabric (6006.23), shipped from Lima and Arequipa under the FCA Incoterm.

A PESTEL and Porter's Five Forces analysis of the Ecuadorian market revealed a favorable environment: growing demand for corporate uniforms, active trade agreements, and real opportunities for differentiation through quality and customization. The business model integrates the Triple Bottom Line (TBL) framework, balancing social, environmental, and economic impact. Together, these elements strengthen NOHA's competitive position and lay the foundation for sustainable, long-term growth in the domestic market.

Keywords: internationalization, direct importation, value chain, corporate uniforms, textile raw materials, Andean Community, sustainability, Uppsala model, Peru, competitiveness.

Dedicatoria

Yo, Andre Salcedo, dedico este trabajo a Dios, por ser mi guía y darme la fortaleza y sabiduría necesarias para alcanzar esta meta; y a mi familia, especialmente a mi padre, Milton Salcedo, a mi madre, Elizabeth Yépez, a mi hermana, Amelia Salcedo, y a mi abuela, Clara Torres, por su amor, apoyo incondicional y confianza en mí. Este logro es también de ustedes, porque con su esfuerzo, compañía y aliento han sido el motor que me impulsó a perseverar y hacer realidad este sueño académico.

Yo, Mateo Sánchez, dedico el presente trabajo de titulación, previo a la obtención de mi título profesional, en primer lugar, a Dios, por ser mi guía, por brindarme fortaleza, sabiduría y permitirme llegar hasta este momento tan importante de mi vida personal y profesional. Dedico este logro especialmente a mis padres, quienes han sido el pilar fundamental en mi vida. Gracias por cada sacrificio, por su esfuerzo constante, por brindarme siempre lo mejor y por estar presentes en cada etapa, apoyándome incondicionalmente y nunca dejándome solo en el camino. A mi hermana menor, por ser una motivación constante para seguir creciendo, por su cariño sincero y por inspirarme cada día a convertirme en una mejor persona. Finalmente, dedico este logro a mi familia y a todas las personas que me acompañaron durante este proceso universitario, brindándome apoyo y confianza para alcanzar esta meta. A todos ustedes, porque este logro no es solamente mío, sino también de quienes siempre creyeron en mí.

Yo, Jorge Alexander Beltrán Sánchez, dedico este proyecto principalmente a mi mamá que fue un pilar muy grande en toda mi carrera, la persona que nunca se rindió y luchó por verme salir adelante, también a Dios que me ayudó a seguir prosperando, a creer en mí y ayudarme a construir mi futuro, y por último me gustaría agradecer a cada uno de mis compañeros de carrera que con su presencia se convirtió en una de las mejores experiencias en mi vida, y siempre les llevare con mucho amor y cariño, y a todas esas personas les quiero decir muchas gracias, este logro es por y para ustedes.

Yo, Domynik Cevallos dedico este trabajo de tesis a mis padres, por su amor incondicional, apoyo constante y por ser el pilar fundamental en cada etapa de mi vida. Su esfuerzo y sacrificio han sido mi mayor motivación para alcanzar mis metas.

TÍTULO DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

También dedico este trabajo a una persona que ya no está conmigo, pero sé que desde el cielo me acompaña. Confío en que, donde sea que esté, se siente feliz por mí y muy orgulloso de este gran paso.

Agradecimiento

Yo, Jorge Alexander Beltrán Sánchez, expreso mi más agradecimiento a mis padres, por brindarme todo su conocimiento y ser la fuente de energía para continuar con este proceso, por darme todo el amor que necesite y dándome su ejemplo de perseverancia de nunca rendirse pese a las adversidades que nos puso la vida, Agradecerle a mi hermana menor por todo el cariño y compañía que me brindó y sobre todo a creer en mí y viéndome con un ejemplo a seguir. Agradecer sobre todo a Dios que es el que me da la fuerza para levantarme día tras día y el que me permite construir mi futuro, para continuar creciendo con mi formación profesional, dándome la salud y dándome el conocimiento que tanto lo necesito para lograr esto. Agradezco a mis amistades más cercanas que e formado en la universidad, ellos me ayudaron de una manera que solo yo puedo entender, con su cariño su presencia acompañándome en una de las mejores etapas de mi vida y en las que nunca me dejaron solo, agradezco a cada uno de mis maestros que me enseñaron con paciencia y lleno de momentos amenos, a todas estas personas contribuyeron con su pedacito para culminar esta etapa académica. Con mucha gratitud, quiero agradecer a todas esas personas que estuvieron conmigo para poder alcanzar una nueva meta y un nuevo camino en mi vida.

Yo, Andre Salcedo, quiero expresar mi más sincero agradecimiento a mi padre, Milton Salcedo, por su esfuerzo, dedicación y apoyo incondicional a lo largo de mi formación académica. Su ejemplo de perseverancia y trabajo constante ha sido una fuente de inspiración para alcanzar esta meta. A mi madre, Elizabeth Yépez, por su amor, paciencia y confianza en mí. Gracias por estar presente en cada desafío, brindándome palabras de aliento y motivándome a seguir adelante incluso en los momentos más difíciles. A mi abuela, Clara Torres, por su cariño, sus enseñanzas y su apoyo incondicional, que han sido un pilar fundamental en mi vida y en el cumplimiento de este logro. A mi hermana, Amelia Salcedo, por su compañía, comprensión y ánimo constante, que me han impulsado a continuar y dar siempre lo mejor de mí. Finalmente, expreso mi más sincero agradecimiento a mis amigos más cercanos, con quienes tuve la oportunidad de compartir esta etapa universitaria. Gracias por las experiencias vividas, los momentos de aprendizaje, el apoyo mutuo y la amistad que hicieron de este camino una experiencia más enriquecedora e inolvidable. Cada uno de ustedes dejó una huella significativa en esta trayectoria y contribuyó, de una u otra manera, al logro de esta meta académica.

TÍTULO DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

Yo, Domynik Cevallos, quiero expresar mi más sincero agradecimiento a Dios, por brindarme salud, sabiduría y fortaleza para culminar este trabajo. A mis padres y mi hermano, por su apoyo incondicional, por su paciencia y por enseñarme con su ejemplo el valor del esfuerzo y la perseverancia. A mis familiares, por su apoyo constante, sus palabras de aliento y por estar presentes a lo largo de este proceso académico, brindándome motivación para seguir adelante. A mis docentes, por compartir sus conocimientos, guía y orientación a lo largo de mi formación académica, por su apoyo durante el desarrollo de este trabajo. Finalmente, agradezco a mis amigos y compañeros, por su compañía, motivación y por hacer más llevadero este proceso.

Yo, Mateo Sánchez, expreso mi más sincero agradecimiento a Dios, por acompañarme durante todo este proceso y permitirme alcanzar una meta tan importante en mi formación profesional, brindándome fortaleza y sabiduría para llegar hasta este momento. A mis padres, por ser mi mayor ejemplo de esfuerzo, amor y perseverancia, por cada sacrificio realizado y por brindarme siempre su apoyo incondicional en cada etapa de mi vida. A mi hermana menor, por ser una inspiración constante y motivarme a seguir esforzándome cada día por alcanzar mis objetivos. A mi pareja, por su comprensión, apoyo y compañía durante esta etapa, especialmente en los momentos más difíciles. A mis amistades más cercanas, quienes fueron parte importante de este proceso universitario, por compartir experiencias, aprendizajes y brindarme siempre apoyo y motivación para continuar adelante. Finalmente, agradezco a mis docentes, familiares y a todas las personas que formaron parte de este camino académico, por sus enseñanzas, confianza y apoyo constante. Con profunda gratitud, agradezco a todos quienes hicieron posible que hoy pueda alcanzar este importante logro personal y profesional.

ÍNDICE DE CONTENIDO

1. Definición de Negocio	11
1.1. Introducción General (2 a 3 páginas)	11
1.2. Análisis del Producto / Servicio (2 a 3 páginas)	14
1.3. Selección y Evaluación del Mercado	16
1.3.1. Screening macro (1 a 2 páginas)	16
1.3.2. Evaluación profunda del mercado objetivo (1 a 2 páginas)	17
1.3.3. Análisis estratégico del país (1 a 2 páginas)	21
2. Aplicación de Componente Profesional	25
2.1. Diseño Operativo según el Modo de Internacionalización (7 a 9 páginas)	25
3. Evaluación de Negocio	29
3.1. Estrategia Comercial Internacional (3 a 4 páginas)	29
3.2. Modelo Financiero (3 a 4 páginas)	33
4. Conclusiones y Recomendaciones	37
5. Referencias Bibliográficas	39
Bibliografía	39
6. Anexos	42

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Comparación de Importaciones Directa e Indirecta	43
Tabla 2: Ranking preliminar de mercados	43
Tabla 3: Indicadores: crecimiento, logística, facilidad para hacer negocios, riesgo país (PARTIDA 1)	44
Tabla 4: Indicadores: crecimiento, logística, facilidad para hacer negocios, riesgo país (PARTIDA 2)	44
Tabla 5: Matriz de priorización	44
Tabla 6: Matriz de riesgo	45
Tabla 7: Determinación de demanda insatisfecha	45
Tabla 8: Ruta logística	45
Tabla 9: Incoterm recomendado	46
Tabla 10: Fletes, tiempos, seguros	47
Tabla 11: Inversión en propiedad planta y equipo	47
Tabla 12: Inversión en Capital de Trabajo	47
Tabla 13: Inversión total	47
Tabla 14: Flujo de Caja Financiero.....	¡Error! Marcador no definido.
Tabla 15: Indicadores: VAN, TIR	50
Tabla 16: Flujo de caja financiero - Escenario Pesimista	50
Tabla 17: Indicadores VAR-TIR del Flujo de caja financiero - Escenario Pesimista...	50

TÍTULO DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

Tabla 18: Flujo de caja financiero - Escenario Optimista **¡Error! Marcador no definido.**

Tabla 19: Indicadores VAR-TIR del Flujo de caja financiero - Escenario Optimista .. 51

1. Definición de Negocio

1.1. Introducción General (2 a 3 páginas)

NOHA es una empresa especializada en la confección y distribución de uniformes ejecutivos de alta calidad. Trabajamos al por mayor y menor, brindando soluciones de vestimenta corporativa para empresas que buscan proyectar una imagen profesional, coherente y elegante, e incluso casual. Nos distinguimos por ofrecer piezas cómodas, duraderas y adaptadas a la identidad de cada organización.

- **Objetivos del trabajo**

Analizar la internacionalización del negocio de confección y corte de NOHA a través de la compra de materias primas en mercados internacionales, con el propósito de incrementar la competitividad en el mercado interno y ampliar su presencia comercial en la ciudad de Quito, mejorando la calidad del producto.

- **Objetivos específicos**

- Proponer la importación de telas como estrategia inicial dentro del proceso de internacionalización del negocio.
- Localizar mercados internacionales con potencial para el suministro de materia prima textil que presenten beneficios competitivos en términos de calidad, costo y disponibilidad.
- Examinar la repercusión de importar telas en el precio de producción y en la calidad del producto final.

- **Tipo de internacionalización seleccionado**

La importación directa es una modalidad del comercio internacional en la que una persona natural o jurídica adquiere bienes directamente de proveedores en el extranjero, sin intermediarios locales (Páez, 2022). En este proceso, el importador gestiona toda la operación, lo que le permite tener mayor control sobre la calidad, el precio, las condiciones de compra, siendo una opción utilizada por empresas que buscan optimizar costos y fortalecer su cadena de suministro.

El funcionamiento de la importación directa se desarrolla mediante una serie de etapas coordinadas que inician con la selección del proveedor internacional y la negociación de términos comerciales, condiciones de pago y acuerdos logísticos, establecidos generalmente bajo normas internacionales como los Incoterms. (Ricardo, 2026). Posteriormente, se organiza el transporte internacional de la mercancía y se gestionan los documentos necesarios, como la factura comercial, lista de empaque y documentos de transporte. Finalmente, el importador debe garantizar el cumplimiento de las regulaciones vigentes del país de destino.

- **Justificación estratégica**

La implementación de la importación directa para NOHA constituye una decisión estratégica orientada a fortalecer su ventaja competitiva mediante la optimización de la cadena de suministro. Al eliminar la intermediación, la marca no solo maximiza sus márgenes de utilidad al suprimir costos por comisiones, sino que garantiza una trazabilidad absoluta en la calidad textil y asegura la capacidad de negociar especificaciones técnicas personalizadas directamente con los fabricantes, superando así las limitaciones de los catálogos estandarizados del mercado local (Jiménez Sanaza G. y., 2018).

Se realizó una tabla comparativa del por qué se escogió la importación directa y no la indirecta (Tabla 1)

- **Metodología de evaluación utilizada (OLI, RBV, Uppsala, etc.)**

El modelo de Uppsala es una teoría de internacionalización empresarial, la cual explica cómo las empresas expanden sus operaciones hacia mercados internacionales de manera gradual y progresiva (Johanson, 1977). Este modelo sostiene que la internacionalización no ocurre de forma inmediata, sino que es el resultado de un proceso de aprendizaje continuo, donde las empresas incrementan su nivel de compromiso en mercados extranjeros a medida que adquieren experiencia y conocimiento.

- **Consolidación en el Mercado Nacional**

Inicialmente, la organización prioriza sus actividades en el entorno local es decir Ecuador. Se dedica a la fabricación de uniformes empresariales

utilizando recursos del país o mediante intermediarios. Esta fase es crítica para minimizar riesgos, permitiendo a la empresa dominar el nicho de mercado, detectar las demandas reales de los consumidores, ratificar la viabilidad de su estructura comercial.

- **Acumulación de conocimiento y experiencia**

A medida que la empresa opera en el mercado local, comienza a adquirir experiencia en aspectos clave. Que enfoca preferencias del cliente, tipos de telas más demandadas, procesos de producción, manejo de proveedores (STUDOCU, 2025). Este aprendizaje es esencial dentro del modelo de Uppsala, ya que la internacionalización no se da de manera inmediata, sino que depende de la experiencia que la empresa va acumulando con el tiempo.

- **Transición a la Internacionalización: Importación Directa**

A diferencia de los enfoques convencionales, la empresa decide dar un paso firme mediante la gestión directa de suministros extranjeros (César Camisón Zornoza, 2009). En esta fase, el compromiso aumenta al asumir tareas críticas basadas en negociación directa con fabricantes globales, administración de finanzas y pagos internacionales, control de la cadena logística y trámites arancelarios.

- **Incremento del compromiso y consolidación**

Con la experiencia ganada, los vínculos con proveedores internacionales se vuelven más sólidos. La empresa escala sus compras de materia prima textil, lo que deriva en una ventaja competitiva reflejada en, procesos internos más ágiles, economías de escala y reducción de costos, un producto final con estándares de calidad superiores.

- **Proyección y Escalabilidad Estratégica**

Como culminación de este crecimiento evolutivo, la organización se prepara para nuevos retos, principalmente el posicionamiento del negocio de confección y corte de NOHA en la ciudad de Quito, que permite visualizar un horizonte que refleja un crecimiento progresivo basado en la experiencia acumulada.

1.2. Análisis del Producto / Servicio (2 a 3 páginas)

- **Descripción del producto o servicio**

NOHA se dedica principalmente a la fabricación y venta de uniformes corporativos personalizados. Estos están diseñados con el fin de cumplir con los requerimientos de vestimenta empresarial de instituciones y empresas que tienen como objetivo transmitir una imagen profesional y consistente con su identidad organizativa. Estos uniformes tienen como objetivo el uso diario de los empleados, ayudando a consolidar la imagen corporativa y la uniformidad visual al interior de las entidades.

Los uniformes de empresas se distinguen por el uso de materiales de calidad superior, que aseguran la comodidad, la resistencia y la durabilidad durante un uso constante. Así mismo, las prendas se diseñan teniendo en cuenta la estética y la funcionalidad, lo que posibilita su adaptación a una variedad de estilos de empresa, desde los formales hasta los semiformales, dependiendo de las necesidades concretas de cada cliente.

El servicio ofrece un procedimiento de personalización que abarca la elección de colores corporativos, la inclusión de logotipos institucionales y la adaptación de tallas, lo que posibilita que cada uniforme represente la identidad visual de la compañía. Así, los uniformes corporativos suponen una solución completa que ayuda a optimizar la imagen institucional y a generar confianza en los clientes y usuarios (Salcedo, Entrevista de su fabricación, 2026).

- **Diferenciadores y propuesta de valor**

Los diferenciadores de la empresa se basan en la calidad de los materiales, la personalización de los diseños, la sostenibilidad y la responsabilidad social, elementos que permiten ofrecer mayor valor frente a la competencia en el mercado de uniformes empresariales.

La empresa se distingue por brindar soluciones adaptadas a la identidad corporativa de cada cliente, junto con una atención personalizada que asegura el

cumplimiento de sus requerimientos. Además, mantiene un compromiso con la sostenibilidad, mediante el uso responsable de recursos durante el proceso productivo.

Como parte de su propuesta de valor, la empresa también promueve la inclusión laboral, generando oportunidades de empleo para personas mayores de 40 años, aportando experiencia al proceso productivo y contribuyendo al bienestar social (Beltrán, 2026).

- **Clasificación arancelaria (si aplica)**

Para la correcta importación de la materia prima, es fundamental identificar las partidas arancelarias correspondientes a cada tipo de tela, lo que permite cumplir con la normativa vigente y facilitar los procesos aduaneros.

En el caso de la microfibra, se clasifica dentro de la subpartida 5407.52 correspondiente a tejidos de filamentos sintéticos (Exterior, 2017). Que se trata de telas de poliéster teñidas, que son las más utilizadas en la confección de prendas corporativas debido a su resistencia y versatilidad.

Por otro lado, el tejido piqué con predominancia de algodón se clasifica dentro de la subpartida 6006.23, que corresponde a tejidos de punto de algodón teñidos (Exterior, 2017). Esta categoría incluye telas ampliamente utilizadas en la confección de prendas como camisetas tipo polo, especialmente en el ámbito empresarial, debido a su comodidad, transpirabilidad y buena presentación.

La correcta identificación de estas partidas arancelarias permite optimizar el proceso de importación, evitar errores en la declaración aduanera y garantizar el cumplimiento de las regulaciones comerciales.

- **Innovación y sostenibilidad (TBL: People–Planet–Profit)**

El modelo de negocio adopta el enfoque de sostenibilidad basado en el Triple Bottom Line (TBL), el cual considera el impacto en tres dimensiones fundamentales: social (People), ambiental (Planet) y económica (Profit) (Elkington, 1997).

TÍTULO DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

En la dimensión People, la empresa busca generar un impacto positivo mediante la creación de empleo y el fortalecimiento del sector textil. Se promueve un ambiente de trabajo justo y condiciones laborales adecuadas, así como el desarrollo de habilidades en el área de confección. Además, se prioriza la satisfacción del cliente mediante la entrega de productos de calidad y un servicio confiable.

En cuanto a la dimensión Planet, se implementan prácticas orientadas a la reducción del impacto ambiental. Esto incluye la selección de proveedores responsables, el uso eficiente de los materiales y la minimización de desperdicios en el proceso productivo. Asimismo, el uso de telas duraderas contribuye a reducir el consumo excesivo y la generación de residuos textiles.

Finalmente, en la dimensión Profit, la empresa se enfoca en garantizar la rentabilidad del negocio mediante la optimización de costos a través de la importación directa y la diferenciación en el mercado. La combinación de calidad, innovación y servicio permite atraer y fidelizar clientes, asegurando la sostenibilidad financiera a largo plazo.

1.3. Selección y Evaluación del Mercado

1.3.1. Screening macro (1 a 2 páginas)

- **Ranking preliminar de mercados (Tabla 2)**

El ranking preliminar coloca a Perú en el primer puesto gracias a su excelente mezcla de bajo riesgo país, alta calidad y costo logístico bajo. En la segunda posición se sitúa Colombia, que sobresale por su buena calidad, eficiencia logística elevada y proximidad geográfica. a su mercado en expansión y a sus costos competitivos, está en el cuarto lugar. En el tercer lugar China, que cuenta con un liderazgo mundial y bajos costos, pero tiene un costo logístico más elevado. último, Bangladesh ocupa el quinto lugar en la lista, con costos muy bajos pero con los contras de un riesgo país elevado y una calidad inferior (Center, 2024).

- **Indicadores: crecimiento, logística, facilidad para hacer negocios, riesgo país (Tabla 3)**

5407.52 : A pesar de que los precios en China son más bajos, el precio del transporte encarece la importación; en cambio, Perú disminuye los costos totales y optimiza la eficiencia debido a su proximidad. **(Tabla 4)**

6006.23 : La alta calidad y especialización de los tejidos de algodón en Perú los hacen sobresalientes, lo que posibilita la oferta de productos de mayor valor y la justificación de precios más elevados (Group., 2024).

- **Matriz de priorización (Tabla 5) (Tabla 6)**

Perú es el proveedor principal por su calidad, bajo riesgo y buena logística; Colombia es una alternativa segura. Si bien Vietnam y China tienen los costos más altos, también tienen más riesgos; Bangladesh es el que menos conviene. (Index, 2026)

1.3.2. Evaluación profunda del mercado objetivo (1 a 2 páginas)

- **PESTEL**

El análisis PESTEL permite identificar los factores externos que influyen en el desarrollo y posicionamiento de NOHA dentro del mercado de uniformes empresariales en Ecuador. Esta herramienta facilita el análisis del entorno político, económico, social, tecnológico, ecológico y legal que afecta a las organizaciones (Gerry Johnson, 2020). La empresa se enfoca en la confección y comercialización de uniformes empresariales personalizados, utilizando telas importadas desde Perú, lo que permite ofrecer productos de alta calidad, durabilidad y diseño corporativo.

- **Político**

El sector textil ecuatoriano está influenciado por políticas relacionadas con el comercio exterior, aranceles e importaciones. En el caso de NOHA, la importación de telas desde Perú representa una ventaja debido a los acuerdos comerciales existentes dentro de la Comunidad Andina, los cuales facilitan el intercambio comercial y reducen ciertas barreras arancelarias (Comunidad Andina, 2024). Sin embargo, cambios en políticas de importación, impuestos

o regulaciones aduaneras podrían afectar los costos y tiempos de abastecimiento de la empresa.

- **Económico**

La situación económica del país influye directamente en el poder adquisitivo de las empresas que requieren uniformes corporativos. Factores como la inflación, el incremento en costos logísticos y el valor de importación de materias primas pueden impactar en los precios finales del producto (Banco Mundial, 2024). No obstante, la importación de telas desde Perú permite acceder a materiales de buena calidad y precios competitivos, favoreciendo la propuesta de valor de NOHA dentro del mercado ecuatoriano. Además, el crecimiento de pequeñas y medianas empresas genera una demanda constante de uniformes empresariales personalizados.

- **Sociales**

Actualmente, las empresas buscan fortalecer su imagen corporativa y proyectar profesionalismo a través de uniformes modernos y personalizados. Asimismo, existe una creciente valoración hacia empresas socialmente responsables. En este contexto, NOHA se diferencia por generar oportunidades laborales para personas mayores de 40 años, grupo que frecuentemente enfrenta dificultades para acceder al mercado laboral. Según la Organización Internacional del Trabajo (OIT, 2023), los trabajadores de mayor edad suelen enfrentar mayores barreras de inserción laboral, por lo que las políticas de inclusión contribuyen al desarrollo social y económico. Esta iniciativa fortalece el compromiso social de la empresa y aporta experiencia y responsabilidad al proceso productivo.

- **Tecnológico**

El avance tecnológico permite optimizar los procesos de diseño, confección y personalización de uniformes mediante maquinaria especializada y herramientas digitales. Además, las redes sociales y plataformas digitales representan un canal importante para promocionar los productos, captar clientes y fortalecer el posicionamiento de la marca en el mercado. De acuerdo con la (CEPAL, 2023), la transformación digital constituye un factor clave

para mejorar la productividad y competitividad de las pequeñas y medianas empresas.

- **Ecológico**

La industria textil enfrenta constantes cuestionamientos debido al impacto ambiental generado por la moda rápida y el consumo excesivo de prendas de corta duración (PNUMA, 2023). Frente a esta problemática, NOHA mantiene un enfoque sostenible mediante la elaboración de uniformes empresariales de alta calidad y larga durabilidad, diseñados para resistir el uso continuo y reducir la necesidad de reemplazo frecuente.

La empresa busca promover un consumo más responsable, ofreciendo prendas duraderas que disminuyen el desperdicio textil y se diferencian de modelos de producción desechables. De esta manera, NOHA contribuye a una visión más sostenible dentro de la industria de confección.

- **Legales**

NOHA debe cumplir con las normativas tributarias, laborales y comerciales vigentes en Ecuador, así como con los requisitos legales relacionados con la importación de telas desde Perú. Esto incluye documentación aduanera, cumplimiento de regulaciones de comercio exterior y obligaciones relacionadas con contratación laboral y derechos del consumidor. El cumplimiento de estas disposiciones permite fortalecer la confianza y credibilidad de la empresa dentro del mercado. (Ministerio del Trabajo; SENAE, 2024)

• **Perfil demográfico y socioeconómico**

NOHA dirige su oferta principalmente a grandes empresas, que requieren uniformes corporativos para fortalecer su imagen institucional y proyectar una presentación profesional.

La empresa concentra actualmente sus operaciones en la ciudad de Quito, provincia de Pichincha, una de las zonas con mayor actividad empresarial del país. De acuerdo con el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC, 2024), esta provincia reúne una importante cantidad de establecimientos económicos, lo que representa una oportunidad para el crecimiento del sector textil y de confección.

TÍTULO DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

Los clientes de este segmento valoran especialmente la calidad, durabilidad, comodidad y personalización de los uniformes, aspectos que influyen directamente en su decisión de compra y en la selección de proveedores (Kotler & Keller, Dirección de Marketing (15.^a ed.), 2016).

- **Tendencias, hábitos de consumo y segmentos**

La demanda de uniformes corporativos personalizados que fortalezcan la identidad visual de las compañías va en aumento. En la actualidad, las compañías dan prioridad a los uniformes hechos de materiales que sean duraderos, confortables y resistentes, con el fin de lograr una inversión óptima a través de productos que sostengan estándares de calidad a largo plazo (Kotler & Keller, 2016).

Además, se nota una mayor apreciación de prácticas vinculadas a la responsabilidad social y a la sostenibilidad, elementos que impactan en la elección de proveedores y crean oportunidades para compañías con modelos de gestión responsables.

Por otra parte, la digitalización ha modificado los procesos de adquisición de las empresas al permitir que estas empleen canales digitales y redes sociales para investigar información, cotejar opciones y pedir presupuestos (Kotler, Kartajaya, & Setiawan, 2021).

Las entidades educativas, las empresas que pertenecen al sector servicios, las compañías grandes y las corporativas son los segmentos más relevantes para NOHA.

- **Competencia local e internacional**

La capacidad de producción, la competitividad de los precios y la gran variedad de materias primas son elementos que afectan la dinámica del sector textil globalmente. En este mercado, naciones como Perú y China sobresalen por sus costos competitivos, su capacidad productiva y su extensa gama de materias primas.

En este En este contexto, NOHA tiene como objetivo distinguirse a través de la importación directa de telas, la supervisión de calidad en sus procedimientos, la personalización de uniformes corporativos y un trato próximo a las demandas individuales de cada cliente. Además, su perspectiva de inclusión laboral y responsabilidad social es un valor añadido que refuerza su propuesta en el mercado.

Según Porter (2008), la competitividad de una industria se basa en la habilidad de las compañías para crear ventajas diferenciadoras que les brinden la posibilidad de responder a la presión ejercida por los competidores y atender de forma más adecuada las necesidades de sus consumidores.

- **Brechas de mercado**

El análisis del mercado permitió identificar oportunidades relevantes para NOHA dentro del sector de uniformes corporativos en Pichincha. Entre ellas destaca la demanda de proveedores que combinen calidad, personalización y precios competitivos, aspectos que influyen en la decisión de compra de los clientes organizacionales (Kotler & Keller, 2016).

Asimismo, se observa una oportunidad en la oferta de uniformes duraderos y elaborados bajo criterios de sostenibilidad, considerando la creciente valoración de prácticas empresariales responsables por parte de las organizaciones.

Otro aspecto relevante es la necesidad de cumplir tiempos de entrega eficientes, ya que las empresas buscan proveedores capaces de responder oportunamente a sus requerimientos operativos. En este contexto, la capacidad de ofrecer productos personalizados, calidad constante y un servicio confiable representa una ventaja competitiva para NOHA (Porter, 2008).

1.3.3. Análisis estratégico del país (1 a 2 páginas)

- **Distancias CAGE**

El análisis CAGE entre Ecuador y Perú evidencia condiciones favorables para la relación comercial. En el aspecto cultural, ambos países comparten el idioma

español y características culturales similares, lo que facilita la comunicación y los negocios (Ghemawat, 2001).

En el ámbito administrativo, la pertenencia a la Comunidad Andina favorece el comercio mediante acuerdos que simplifican los procesos de importación y exportación (Comunidad Andina, 2024)

Respecto a la dimensión geográfica, la cercanía entre ambos países reduce los costos y tiempos de transporte (Ghemawat, 2001).

Finalmente, en el aspecto económico, la complementariedad de sus actividades productivas favorece el intercambio comercial y las relaciones empresariales (Ghemawat, 2001).

- **Cinco Fuerzas de Porter aplicadas al sector**

El modelo de las Cinco Fuerzas de Porter permite analizar el nivel de competitividad de una industria a través de factores como la rivalidad entre competidores, la amenaza de nuevos participantes, el poder de negociación de proveedores y clientes, y la presencia de productos sustitutos (Porter, The Five Competitive Forces That Shape Strategy. Harvard Business Review, 86(1), 78–93., 2008).

- **Rivalidad entre competidores**

Dentro del mercado de uniformes empresariales existe una competencia considerable debido a la presencia de talleres de confección, empresas textiles y negocios especializados que ofrecen productos similares. Frente a este escenario, NOHA busca diferenciarse mediante el uso de materiales de calidad, diseños personalizados y una atención orientada a las necesidades de cada cliente, además de incorporar criterios sociales y sostenibles en su gestión.

- **Amenaza de nuevos participantes**

La entrada de nuevos competidores es moderada, ya que la actividad de confección no requiere inversiones excesivamente altas. Sin embargo, aspectos como la experiencia, la reputación de la marca y la fidelización de

los clientes pueden representar ventajas para las empresas ya establecidas (Porter, The Five Competitive Forces That Shape Strategy. Harvard Business Review, 86(1), 78–93., 2008).

- **Poder de negociación de los proveedores**

El poder de negociación de los proveedores puede considerarse medio, dado que la disponibilidad y el costo de telas e insumos influyen directamente en la producción. Por esta razón, resulta importante mantener relaciones comerciales estables y diversificar las fuentes de abastecimiento para reducir posibles riesgos (Salcedo, Nivel de Competitividad, 2026).

- **Poder de negociación de los clientes**

Los clientes cuentan con diversas alternativas dentro del mercado, por lo que suelen evaluar aspectos como precio, calidad y tiempos de entrega antes de realizar una compra. En este contexto, la personalización y el servicio al cliente representan elementos clave para fortalecer la propuesta de valor de NOHA (Salcedo, 2026).

- **Amenaza de productos sustitutos**

La amenaza de productos sustitutos es moderada, ya que algunas organizaciones optan por implementar códigos de vestimenta más flexibles en lugar de uniformes corporativos. No obstante, los uniformes continúan siendo una herramienta relevante para fortalecer la identidad institucional y proyectar una imagen profesional ante clientes y colaboradores (Salcedo, 2026).

- **Determinación de demanda insatisfecha**

Para la determinación de la demanda potencial de NOHA, en primer lugar, se identificaron los sectores económicos a nivel nacional en los que el uso de prendas constituye una práctica habitual o necesaria para el desarrollo de sus actividades. Para ello, se analizaron los sectores de educación, salud, alojamiento y servicios de comida, transporte y almacenamiento, servicios administrativos y de apoyo (seguridad y limpieza), comercio, información y comunicaciones, actividades financieras y de seguros, y empresas corporativas. La selección de estos sectores

se fundamenta en que las organizaciones que los integran requieren uniformes para fortalecer su imagen institucional, facilitar la identificación del personal, mantener estándares de presentación y, en determinados casos, cumplir con normas de seguridad e higiene ocupacional. A partir de esta segmentación se estableció el universo de empresas potencialmente demandantes de uniformes. (INEC 2024; INEC 2025; INEC 2026)**Tabla 7**

NOHA se maneja con grandes empresas. Que son 3500 a nivel nacional, según INEC, dado la experiencia previa de la empresa se establece la posibilidad de alcanzar un 5% de ese mercado que es una porción realista del total establecido, de esas 175 empresas, de acuerdo con experiencias previas mantenidas con ese tipo de empresas en promedio suelen requerir 350 unidades por cada pedido, lo que se traduce en 61250 uniformes anuales totales.

La elección de estos dos productos como línea principal de NOHA se fundamenta en tres criterios clave:

a) Mayor volumen de demanda del mercado:

Las camisetas y polos son las prendas de uso corporativo más solicitadas en los sectores identificados. A diferencia de chaquetas, pantalones o ropa especializada, estas prendas se renuevan con mayor frecuencia (cada 6 a 12 meses en promedio), lo que genera demanda recurrente y sostenida.

b) Versatilidad y alcance transversal:

Tanto la camiseta básica como el polo sirven a prácticamente todos los sectores analizados: el polo se usa intensamente en ventas, atención al cliente, seguridad y servicios financieros por su imagen semiformal; la camiseta básica predomina en logística, limpieza, transporte y eventos. Esto permite a NOHA atender múltiples sectores con solo dos productos principales, maximizando la eficiencia productiva.

c) Rentabilidad y facilidad de producción:

Estas prendas tienen procesos de confección estandarizados, menor complejidad técnica que prendas como chaquetas o uniformes especializados,

y márgenes de rentabilidad competitivos. Esto permite escalar la producción para alcanzar las 82,800 unidades anuales sin requerir maquinaria especializada de alto costo.

2. Aplicación de Componente Profesional

2.1. Diseño Operativo según el Modo de Internacionalización (7 a 9 páginas)

La estrategia operativa de NOHA se basa en la importación directa de materias primas, lo que permite reducir costos, mantener un mayor control sobre la calidad de los insumos y optimizar la cadena de suministro (Ballou R. H., 2004).

Para asegurar el abastecimiento de materiales, la empresa identifica las subpartidas arancelarias de sus principales insumos. Entre ellos se encuentra la microfibra (subpartida 5407.52), utilizada por su resistencia y durabilidad, y el tejido piqué (subpartida 6006.23), reconocido por su comodidad y transpirabilidad en prendas corporativas como las camisetas tipo polo (Exterior, 2017).

La correcta clasificación arancelaria facilita los procesos de importación y el cumplimiento de la normativa aduanera vigente.

- **Identificación de barreras arancelarias y para arancelarias**

La importación de telas desde Perú representa una ventaja para NOHA debido a que ambos países forman parte de la Comunidad Andina (CAN), organismo que promueve la integración económica y facilita el comercio entre sus miembros mediante preferencias arancelarias y normas de origen comunes (Comunidad Andina, 2024).

No obstante, para el ingreso y uso de estos insumos es necesario cumplir con la normativa técnica vigente en Ecuador. En particular, los productos textiles deben ajustarse a los requisitos de etiquetado establecidos por el Instituto Ecuatoriano de Normalización (INEN), garantizando que la información relacionada con la composición y el cuidado de las prendas sea clara y verificable (INEN, 2023). El cumplimiento de estas disposiciones contribuye a asegurar la calidad del producto y el apego a la normativa nacional.

- **Ruta logística (Tabla 8)**

Dada la cercanía geográfica y la infraestructura de los clústeres textiles en Perú (como Lima y Arequipa), se establece la siguiente ruta logística hacia Quito (Camones, 2026).

- **Incoterm recomendado (Tabla 9)**

Para cumplir con el objetivo de mantener un mayor control sobre el proceso de abastecimiento, NOHA ha seleccionado el Incoterm FCA (Free Carrier o Franco Porteador). Bajo esta modalidad, el vendedor entrega la mercancía al transportista designado por el comprador en un punto acordado, permitiendo que NOHA gestione directamente las etapas posteriores del transporte y la logística internacional (ICC, 2020).

A diferencia de otros Incoterms como CIF o DDP, el FCA brinda una mayor capacidad de coordinación y supervisión sobre la cadena logística, favoreciendo una comunicación más eficiente y un mejor control de los tiempos de entrega necesarios para atender los compromisos comerciales de la empresa (ICC, 2020).

- **Fletes, tiempos, seguros**

La tabla 10 presenta una estimación de los costos asociados a la importación de telas desde Perú hacia Ecuador. El principal componente corresponde al flete internacional LTL, seguido por cargos relacionados con combustible (BAF), manipulación portuaria (THC), seguridad portuaria (ISPS), emisión del conocimiento de embarque (BL Fee), gastos de exportación, transporte terrestre y seguro de la mercancía.

De acuerdo con Ballou (2004), los costos de transporte constituyen uno de los elementos más relevantes dentro de la gestión logística, debido a su impacto directo en la eficiencia operativa y la competitividad empresarial.

- **RFQ/RFP**

Con el propósito de garantizar que la cadena de suministro de NOHA responda a los principios del Triple Bottom Line (People-Planet-Profit), la empresa implementará un proceso estructurado de evaluación y selección de proveedores internacionales. Este enfoque permite que las decisiones de aprovisionamiento no

se limiten a criterios de precio, sino que integren variables de desempeño social, ambiental y económico, en línea con los estándares actuales de gestión responsable de cadenas de valor (Seuring & Müller, M. , 2008). Tras el proceso de screening aplicado, se seleccionó a Camones S.A. como proveedor principal, empresa peruana con sede en Lima especializada en la manufactura textil de alta calidad para el mercado corporativo e internacional. El proceso de vinculación se articula en cuatro etapas:

1. Identificación del proveedor

Camones S.A. es una de las empresas textiles verticalmente integradas más importantes del Perú, con más de 30 años de experiencia en confección, tintorería y acabados para marcas nacionales e internacionales (Camones S.A. , 2023). Su planta de producción está ubicada en el distrito de Puente Piedra, Lima, y cuenta con certificaciones internacionales que validan sus estándares de calidad y responsabilidad social, entre ellas OEKO-TEX Standard 100 (2023), que certifica la ausencia de sustancias nocivas en sus tejidos, y WRAP (Worldwide Responsible Accredited Production) (2022), que garantiza condiciones laborales justas, seguridad industrial y cumplimiento legal en sus procesos de manufactura

La elección de Camones responde directamente al análisis de screening macro realizado, en el que Perú obtuvo el primer lugar por su combinación de alta calidad textil, bajo riesgo país, cercanía geográfica con Ecuador y los beneficios arancelarios derivados de la Comunidad Andina (CAN). Camones, en particular, ha exportado a mercados exigentes como Estados Unidos y Europa, lo que refuerza su capacidad para cumplir con estándares técnicos de nivel internacional (PROMPERU, 2023).

2. Solicitud de Cotización (RFQ — Request for Quotation)

NOHA enviará a Camones S.A. una Solicitud de Cotización (RFQ), documento técnico-comercial mediante el cual el importador comunica con precisión las especificaciones del insumo requerido, las cantidades estimadas, los plazos de entrega y las condiciones de pago preliminares (Monczka, Handfield, R., Giunipero, L., & Patterson, J., 2015). El RFQ es el instrumento apropiado cuando las especificaciones están claramente definidas y el criterio

principal es el precio; se diferencia del RFP (Request for Proposal), que aplica cuando se requiere que el proveedor proponga soluciones ante una necesidad abierta (Lysons & Farrington, B. , 2016).

Las especificaciones técnicas que NOHA comunicará a Camones serán las siguientes: para la microfibra de poliéster (subpartida 5407.52), un gramaje de entre 80 y 120 g/m², con acabado antipilling y resistencia al color según norma ISO 105; para el tejido piqué de algodón (subpartida 6006.23), una composición mínima del 65% algodón peinado y 35% poliéster, con gramaje de entre 180 y 220 g/m², apto para sublimación o bordado de logotipos corporativos (INEN, 2023; Ministerio de Comercio Exterior, 2017). Camones ofrece ambos tipos de tejidos dentro de su línea de producción para uniformes corporativos, lo que simplifica la gestión de abastecimiento al concentrar los pedidos en un único proveedor (Camones S.A. , 2023).

3. Muestreo y validación de calidad

Antes de comprometer un pedido masivo, NOHA solicitará a Camones S.A. el envío de muestras comerciales de ambos tejidos, práctica estándar en la gestión de compras internacionales que permite verificar que las características físicas del material textura, resistencia al lavado, solidez del color y gramaje real coincidan con las especificaciones técnicas declaradas en el RFQ (van Weele, 2018).

Las muestras ingresarán al territorio ecuatoriano bajo la figura de importación de muestras sin valor comercial, modalidad reconocida por el Servicio Nacional de Aduana del Ecuador (SENAE) que exime del pago arancelario a partidas de escaso valor destinadas únicamente a evaluación (SENAE, 2022). La validación técnica incluirá pruebas de resistencia a la tracción, estabilidad dimensional tras lavado y compatibilidad con procesos de personalización bordado y sublimación, criterios determinantes para garantizar la calidad superior que distingue la propuesta de valor de NOHA. Solo una vez aprobadas las muestras se procederá al pedido de producción en firme con Camones.

4. Cierre de contrato y condiciones de pago

Aprobadas las muestras, NOHA y Camones S.A. procederán a la negociación y firma de un contrato de compraventa internacional. Este documento incluirá: descripción detallada de los bienes, precio unitario y total en dólares, condiciones de entrega bajo el Incoterm FCA (Free Carrier) Lima, plazos de producción y despacho, penalidades por incumplimiento y la jurisdicción aplicable en caso de disputa, que para efectos prácticos se recomienda sea la Cámara de Comercio Internacional (CCI) (ICC, 2020 ; UNCITRAL, 2010).

En cuanto a los mecanismos de pago internacional, se evaluarán dos opciones. La transferencia bancaria internacional (T/T — Telegraphic Transfer) es ágil y de bajo costo operativo, pero expone al comprador a riesgo de incumplimiento si el pago es anticipado (Kozolchyk, 2014). La carta de crédito documentaria (L/C), emitida a través de un banco corresponsal, condiciona el pago a la presentación de documentos que acrediten el embarque conforme a lo pactado, ofreciendo mayor seguridad a ambas partes (ICC UCP 600, 2007).

Para las primeras operaciones con Camones, se recomienda utilizar una carta de crédito irrevocable a la vista, que proteja la inversión inicial. Conforme la relación comercial madure y se verifique el cumplimiento del proveedor, podrá migrarse a un esquema T/T con adelanto del 30% y saldo contra documentos de embarque, modalidad ampliamente utilizada en el comercio textil entre Ecuador y Perú (PROMPERU, 2023; Banco Central del Ecuador, 2024).

- **Costos y precio final**

El costo logístico total estimado es de USD 3.905,60, evidenciando que el transporte y los servicios asociados representan una parte significativa del proceso de abastecimiento. NOHA se maneja mediante contratos anuales, lo que hace que cada año NOHA se abastezca para cubrir la producción de cada empresa.

3. Evaluación de Negocio

3.1. Estrategia Comercial Internacional (3 a 4 páginas)

- **Segmentación** y **posicionamiento.**

NOHA orienta su oferta al diseño y confección de uniformes corporativos

personalizados para empresas ecuatorianas, con un enfoque centrado en la calidad de los materiales, la durabilidad de las prendas y el fortalecimiento de la identidad institucional de sus clientes. Para lograrlo, la empresa aplica una estrategia de segmentación de mercado que combina criterios empresariales, geográficos y conductuales, permitiendo identificar organizaciones con necesidades textiles específicas dentro del entorno corporativo nacional.

El público objetivo de NOHA está conformado por grandes empresas pertenecientes principalmente a sectores de servicios, atención al cliente y entornos corporativos formales. Para estas organizaciones, el uniforme deja de ser simple indumentaria laboral y se convierte en una herramienta estratégica: un medio para proyectar profesionalismo, coherencia visual y consolidar la identidad de marca ante clientes y colaboradores (Kotler & Keller, Dirección de Marketing (15.^a ed.), 2016). En este sentido, la decisión de compra no responde únicamente al precio, sino a variables como la calidad del producto, la capacidad de personalización y la confiabilidad del proveedor.

Desde una perspectiva geográfica, el mercado se concentra en la principal ciudad del país: Quito, donde la densidad empresarial es mayor y la demanda de uniformes corporativos refleja una tendencia creciente hacia el fortalecimiento de la imagen institucional. Quito, en particular, representa el mercado primario de NOHA dada su concentración de empresas grandes con requerimientos continuos de vestimenta corporativa (INEC, 2024).

En cuanto al posicionamiento, NOHA busca consolidarse como una alternativa ecuatoriana especializada en soluciones integrales de confección corporativa, diferenciándose de los talleres textiles tradicionales mediante tres elementos clave: la importación directa de materias primas desde Perú, que garantiza estándares de calidad superiores a los disponibles en el mercado local; la optimización de su cadena de suministro, que reduce intermediarios y mejora la consistencia del producto final; y la personalización de cada prenda según los requerimientos específicos de cada cliente, desde la elección de telas hasta la incorporación de identidad visual corporativa.

Este posicionamiento responde al modelo de diferenciación propuesto por Porter (2008), según el cual las empresas generan ventajas competitivas sostenibles cuando logran ofrecer algo que sus competidores no pueden replicar fácilmente. En el caso de NOHA, esa ventaja reside en la combinación de calidad de insumo, control del proceso productivo y un trato cercano y personalizado que los grandes proveedores difícilmente pueden igualar.

- **Adaptación del producto / servicio**

La propuesta de NOHA consiste en crear una solución textil que refleje con precisión la identidad de cada organización, no solamente en fabricar un artículo, sino en un proceso de personalización estructurado, la compañía ajusta cada uniforme a las condiciones reales del ambiente laboral del cliente, tomando en cuenta aspectos como el tipo de industria, la labor del uniforme, las condiciones laborales, la imagen corporativa que se busca, el confort desde el punto de vista ergonómico y la durabilidad necesaria. Esta perspectiva se alinea con lo que Kotler y Keller (2016) llaman marketing enfocado en el cliente, en el que el producto deja de ser genérico y pasa a ser una respuesta concreta a una necesidad de la organización.

NOHA proporciona una Variedad de opciones para la adaptación física de la prenda, entre las que se encuentran: elegir tejidos técnicos en función del uso proyectado, integrar los colores corporativos, agregar logotipos a través de bordados, optar por diseños formales o semiformales y el tallaje específico. La importación directa de insumos textiles desde Perú mejora esta capacidad de personalización, permitiendo la adquisición de telas con mayor calidad y especialización técnica como el piqué de algodón y la microfibra que no siempre se encuentran en el mercado local. Tal como indican Ballou (2004) y Jiménez Sanaza (2018), para disminuir la variabilidad en la cadena de producción y para mantener la calidad del producto final, es crucial tener un control directo sobre los insumos.

NOHA, además del producto como tal, ofrece un servicio orientado a establecer vínculos comerciales de larga duración. Desde la asesoría preliminar para elegir los materiales hasta el seguimiento de los pedidos, la administración eficaz de la

producción y el respeto a las fechas de entrega, la compañía acompaña al cliente. Esta atención próxima y constante es un factor distintivo auténtico en comparación con los talleres textiles convencionales, que funcionan con procedimientos estandarizados y tienen poca interacción después de la venta constante es un factor distintivo auténtico en comparación con los talleres textiles convencionales, que funcionan procedimientos estandarizados y tienen poca interacción después de la venta. De acuerdo con Porter (2008), la diferenciación sostenible es resultado no solo del producto, sino de toda la experiencia que una compañía brinda a sus consumidores; en este sentido, el servicio a medida de NOHA constituye un componente esencial de su ventaja competitiva.

- **Estrategia de precios**

La estrategia de precios de NOHA se fundamenta en la optimización de costos mediante la importación directa de telas desde mercados extranjeros, principalmente desde Perú, país seleccionado por sus ventajas competitivas en estabilidad comercial, calidad textil y eficiencia logística (Jiménez Sanaza & Hernández García, S., 2018).

Al reducir los costos asociados a intermediarios, la empresa logra disminuir el costo unitario de producción y, sin afectar la calidad del producto final, generar márgenes de rentabilidad más elevados (Kotler & Keller, Dirección de Marketing (15.ª ed.), 2016).. Esta estrategia permite a NOHA ofrecer precios competitivos dentro del mercado ecuatoriano.

Además, la empresa aplica una estrategia de precios basada en el valor percibido, donde el cliente valora atributos como personalización, confort, durabilidad y diseño alineado con la identidad corporativa.

- **Estrategia de distribución**

La estrategia de distribución de NOHA se basa en un modelo eficiente de abastecimiento internacional que garantiza la continuidad de la producción y reduce los tiempos logísticos dentro de la cadena de suministro (Castellanos Ramírez, 2015).

La empresa implementará un sistema de importación directa con Textiles Camones S.A., proveedor peruano especializado en telas de punto.

TÍTULO DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

El proceso logístico se desarrollará bajo la modalidad FCA (Free Carrier), permitiendo mayor control operativo desde Lima, Perú, hasta Quito, Ecuador.

Ruta logística: Puente Piedra – Tumbes – Huaquillas – Quito, con un tiempo estimado de 5 a 7 días hábiles.

- **Comunicación y branding internacional**

La estrategia de comunicación y branding de NOHA busca consolidar su posicionamiento en el mercado ecuatoriano mediante una imagen corporativa basada en innovación, calidad, sostenibilidad y responsabilidad social (Aaker, 1996).

La marca ofrece uniformes corporativos personalizados con materiales de alta calidad, aumentando la percepción de valor del cliente.

NOHA mantiene presencia digital mediante @noha_ec, utilizando redes sociales para cotizaciones y captación de clientes.

La empresa promueve inclusión laboral para personas mayores de 40 años, fortaleciendo su reputación. Además, proyecta expandirse mediante comercio electrónico B2B.

3.2. Modelo Financiero (3 a 4 páginas)

- **Inversión total requerida (Tabla 11) (Tabla 12) (Tabla 13)**

La inversión total requerida para este proyecto asciende a \$27,894.04, y se divide en dos grandes componentes.

El primero es la inversión en Propiedad, Planta y Equipo, que suma \$6,000. Este monto cubre la adquisición de maquinaria industrial valorada en \$5,000, además de muebles y enseres por \$450, equipos de oficina por \$150 y equipos de cómputo por \$400. Estos activos representan la base física necesaria para iniciar las operaciones de producción.

El segundo componente es el Capital de Trabajo, por un valor de \$19,719. Este rubro responde a la necesidad de cubrir los gastos operativos durante los primeros 30 días de funcionamiento, antes de que el negocio empiece a generar ingresos.

propios. Para calcularlo, se tomaron los costos de producción anuales junto con los gastos operativos, se dividieron entre los 365 días del año para obtener un costo diario de \$657, y ese valor se multiplicó por los 30 días de desfase estimados.

Para financiar esto se hizo un cálculo dividido entre 2 con el capital de los socios y la otra mitad se pidió una financiación con un 10% de intereses al banco

- **Costos fijos y variables (Tabla 14)**

Los costos variables del proyecto están directamente ligados a la producción de los dos productos principales. Para la camiseta de tela microfibra, el costo unitario total es de \$4.74, compuesto por \$3.53 de materia prima (tela, hilo, cintas de refuerzo, logo bordado y etiqueta), \$0.21 de mano de obra y \$1.00 de costos indirectos de fabricación. Para el polo de tela piqué, el costo unitario asciende a \$7.05, con \$5.72 de materia prima, \$0.33 de mano de obra y \$1.00 de costos indirectos. En ambos casos se aplica un margen de ganancia del 40% sobre el costo total, lo que resulta en precios de venta de \$6.64 y \$9.88 respectivamente.

En cuanto a la mano de obra, el proyecto cuenta con 23 operarios cuyo costo anual total es de \$82,800, lo que representa uno de los rubros más significativos dentro de los costos variables de producción. Este valor se distribuye proporcionalmente entre las unidades producidas según el tiempo de fabricación de cada prenda, siendo 35 minutos para la camiseta y 25 minutos para el polo.

Respecto a los costos fijos, estos suman \$34,268.60 anuales y permanecen constantes independientemente del volumen de producción. El rubro más importante es el de sueldos del personal administrativo y de ventas, que alcanza \$22,560 al año, correspondiente a cuatro empleados que trabajan bajo la modalidad de facturación con un sueldo mensual de \$470 cada uno. A esto se suman los arriendos del local por \$2,400 anuales, los servicios básicos como agua, internet y telefonía por \$1,800, los gastos de marketing por \$3,000, los gastos de transporte por \$3,905.60 y la depreciación de los activos fijos por \$603 anuales.

Es importante destacar que con esta estructura de costos, el proyecto necesita producir y vender alrededor de 14,626 unidades para alcanzar el punto de

equilibrio, momento en el que los ingresos cubren exactamente la totalidad de los costos fijos y variables, sin generar ni pérdida ni ganancia.

- **Flujo de caja del proyecto (Tabla 15)**

El flujo de caja del proyecto refleja el movimiento real de entradas y salidas de dinero a lo largo de los cinco años de operación, y presenta resultados muy favorables desde el primer período.

En el Año 0, que corresponde al momento de arranque, el único movimiento es la salida de dinero destinada a cubrir la inversión total de \$25719. Sin embargo, dado que el proyecto se financia parcialmente con un préstamo bancario de \$12859, el desembolso real de los socios en ese momento se reduce a \$12859 de capital propio.

A partir del Año 1, el proyecto comienza a generar flujos positivos muy significativos. La utilidad operacional alcanza los \$200000 a la que se le suma la depreciación de \$603 por ser un gasto que no implica salida de efectivo, y se le resta el impuesto a la renta del 25%, equivalente a \$135,118. Esto arroja un flujo neto del proyecto de \$407,292 solo en el primer año, lo que ya supera con creces la inversión inicial.

Considerando además los compromisos financieros del préstamo bancario, es decir los intereses de \$1,335 y la amortización de capital de \$2,247, el flujo ajustado del Año 1 queda en \$403,709, cifra que sigue siendo extraordinariamente positiva y que permite recuperar la inversión en apenas 1.88 años.

Durante los años siguientes, el flujo de caja continúa creciendo de manera sostenida gracias al incremento proyectado en ventas. En el Año 2 el flujo ajustado Vale la pena notar que a medida que avanzan los años, los gastos financieros van disminuyendo progresivamente conforme se amortiza el préstamo, lo que contribuye aún más al crecimiento del flujo neto.

Al final del quinto año, el flujo acumulado total del proyecto asciende a \$1168561, lo que confirma que el negocio no solo es rentable desde el inicio, sino que genera

una acumulación de efectivo muy robusta a lo largo del tiempo, consolidando su viabilidad financiera de manera contundente.

- **Indicadores: VAN, TIR (Tabla 16)**

Los indicadores financieros del proyecto, específicamente el Valor Actual Neto y la Tasa Interna de Retorno, confirman de manera contundente la viabilidad y rentabilidad de la inversión propuesta.

Para poder interpretar correctamente estos indicadores, primero es necesario entender la tasa de descuento utilizada, que en este caso es el WACC del 11.37%. Esta tasa representa el costo promedio ponderado de capital, es decir, lo mínimo que el proyecto debe rendir para satisfacer tanto a los acreedores como a los socios. Se calculó combinando el costo de la deuda bancaria del 10.32% y la tasa de retorno exigida por los socios del 15%, bajo una estructura de financiamiento equitativa del 50% para cada fuente, y considerando el escudo fiscal del impuesto a la renta del 25%.

El Valor Actual Neto del proyecto puro, es decir sin considerar el efecto del financiamiento, asciende a \$1,745,857.69. Esto significa que después de recuperar la inversión inicial y de descontar todos los flujos futuros a la tasa del WACC, el proyecto genera una riqueza adicional de casi 1.75 millones de dólares en términos de valor presente. Cuando se incorpora el efecto del financiamiento bancario, el VAN ajustado sube ligeramente a \$1,746,686.83. En cualquiera de los dos casos, al ser un valor ampliamente positivo, la decisión de invertir queda plenamente justificada.

La Tasa Interna de Retorno del proyecto puro es de 14.70%, que al compararse con el WACC del 11.37% confirma que el proyecto rinde por encima de su costo de capital. Más reveladora aún es la TIR del proyecto ajustado, que alcanza el 29.04%, lo que refleja el efecto positivo del apalancamiento financiero: al utilizar deuda bancaria a una tasa menor que la rentabilidad del negocio, los socios logran amplificar considerablemente el retorno sobre su capital propio.

Complementando estos indicadores, el Índice de Rentabilidad del proyecto ajustado es de 1.26, lo que significa que por cada dólar invertido el proyecto

devuelve \$1.26 en valor presente, y el período de recuperación de la inversión es de apenas 1.85 años, menos de dos años, lo cual es un resultado excepcionalmente favorable para cualquier tipo de emprendimiento productivo.

- **Análisis de sensibilidad (escenarios)**

- **ESCENARIO PESIMISTA -20% utilidad (Tabla 17)**

. El análisis de escenarios evalúa qué ocurre con la rentabilidad del proyecto ante variaciones del 20% en la utilidad, tanto hacia abajo como hacia arriba, tomando como referencia los mismos indicadores del caso base.

En el escenario pesimista, donde la utilidad operacional se reduce un 20%, el VAN del proyecto se mantiene en \$834mil y la TIR ajustada cae al 11%. El dato más relevante aquí es que la TIR del proyecto puro baja hasta el 11.37%, igualando exactamente el WACC, lo que significa que el proyecto se encuentra en su umbral mínimo de viabilidad. Aun así, el hecho de que el VAN siga siendo positivo indica que incluso en el peor escenario contemplado el proyecto no genera pérdidas y sigue siendo aceptable para los inversionistas.

- **ESCENARIO OPTIMISTA +20% utilidad (Tabla 18)**

En el escenario optimista, con un incremento del 20% en la utilidad, los resultados se disparan de forma notable. El VAN sube a \$1.300mil, casi un millón de dólares más que en el caso base, y la TIR ajustada alcanza el 16%, lo que refleja un potencial de rentabilidad muy alto si las condiciones del mercado acompañan el crecimiento esperado.

En conjunto, este análisis de sensibilidad demuestra que el proyecto tiene una alta resiliencia financiera, ya que incluso bajo condiciones adversas mantiene su viabilidad, y que ante un entorno favorable su capacidad de generación de valor es extraordinaria.

4. Conclusiones y Recomendaciones

- **Regulatorios:**

Se concluye que importar telas desde Perú es una opción viable para NOHA, dado que los beneficios comerciales de la Comunidad Andina facilitan el ingreso de las materias primas al país. Sin embargo, la empresa debe asegurar el cumplimiento riguroso de las normativas aduaneras y de etiquetado actuales en Ecuador para garantizar operaciones seguras y evitar problemas legales.

- **Logísticos:**

La proximidad geográfica entre Perú y Ecuador permite a NOHA contar con un proceso de abastecimiento más eficiente, con tiempos de entrega más cortos y costos logísticos más competitivos. Además, la utilización del Incoterm FCA proporciona a la empresa un mayor control sobre el transporte y la coordinación de su cadena de suministro.

- **Culturales:**

Las similitudes culturales y el idioma compartido entre ambas naciones favorecen la comunicación y el establecimiento de relaciones comerciales sólidas con los proveedores peruanos. Del mismo modo, el enfoque de responsabilidad social de NOHA, centrado en la inclusión laboral de personas mayores de 40 años, se presenta como un elemento diferenciador que refuerza su imagen corporativa.

- **Políticos:**

El contexto político y los acuerdos de integración regional entre Ecuador y Perú crean un ambiente favorable para el desarrollo del proyecto de importación. Sin embargo, es crucial que la empresa permanezca atenta a posibles cambios en las políticas de comercio exterior y en las regulaciones gubernamentales que pudieran impactar sus operaciones.

- **Financieros (tipo de cambio e inflación):**

La estrategia de importación directa facilita la reducción de costos de adquisición y la mejora de la rentabilidad de la empresa al eliminar intermediarios. Aunque el riesgo cambiario es bajo gracias al uso del dólar en las transacciones comerciales, la inflación y el incremento de los costos logísticos internacionales podrían afectar los costos de producción, por lo que será esencial llevar a cabo una adecuada planificación financiera.

- **Tecnológicos (e-commerce):**

Por último, se concluye que la implementación de herramientas digitales y el desarrollo de estrategias de comercio electrónico ofrecen una oportunidad

TÍTULO DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

significativa para fortalecer el posicionamiento de NOHA. El uso de plataformas digitales permitirá ampliar el alcance comercial, optimizar la comunicación con los clientes y aumentar la competitividad de la empresa en el mercado ecuatoriano.

5. Referencias Bibliográficas

Bibliografía

(s.f.).

Aaker, D. A. (1996). *Building Strong Brands*. Free Press.

Ballou, R. H. (2004). *Logística: Administración de la cadena de suministro (5.^a ed.)*. . Pearson Educación.

Ballou, R. H. (2004). *Logística: Administración de la cadena de suministro (5.^a ed.)*. Pearson Educación.

Banco Mundial. (2024). *Indicadores económicos y desarrollo empresarial*.

Beltrán, J. (2026). *Entrevista de su propuesta de valor*. Quito.

Camones S.A. . (2023). *Quiénes somos: Historia y capacidades productivas*. Obtenido de <https://www.camones.com.pe>

Camones, J. A. (24 de mayo de 2026). Gerente de Ventas Textiles Camones. (A. Beltrán, Entrevistador)

Castellanos Ramírez, A. (2015). *Logística comercial internacional*. Universidad del Norte.

Center, I. T. (2024). *Trade Map - Trade statistics for internacional business development*.

TÍTULO DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

CEPAL. (2023). *Transformación digital de las pymes en América Latina*.

César Camisón Zornoza, J. I. (2009). *Introducción a los negocios y su gestión*.

MADRID: PEARSON.

Comunidad Andina. (2024). *Integración económica y comercio intracomunitario*.

Comunidad Andina. .

Comunidad Andina. (2024). *Normativa sobre libre comercio intracomunitario*.

Elkington, J. (1997). *Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century*

Business. Capstone Publishing.

Exterior, M. d. (2017). *Nomenclatura de designación y codificación de mercancías del*

Ecuador.

Gerry Johnson, K. S. (2020). *Exploring Strategy (12th ed.)*. Pearson.

Ghemawat, P. (2001). *distance Still Matters: The Hard Reality of Global Expansion*.

Harvard Business Review, 79(8), 137–147.

Group., T. W. (2024). *Worldwide Governance Indicators*. .

ICC. (2020). *Incoterms® 2020: ICC rules for the use of domestic and international*

trade terms. .

ICC UCP 600. (2007). *Uniform customs and practice for documentary credits*.

International Chamber of Commerce.

ICC, 2020 ; UNCITRAL, 2010. (s.f.). UNCITRAL digest of case law on the United

Nations Convention on Contracts for the International Sale of Goods. United

Nations. ICC. (2020). *Incoterms® 2020: ICC rules for the use of domestic and*

international trade terms. International.

Index, L. P. (2026). *Logistics Performance Index*. Obtenido de Logistics Performance

Index: <https://lpi.worldbank.org/>

INEC. (2024). *Directorio de Empresas y Establecimientos (DIEE)*.

INEC 2024; INEC 2025; INEC 2026. (s.f.). *Instituto Nacional de Estadística y Censos*

(INEC). Obtenido de <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web->

TÍTULO DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

inec/Estadisticas_Economicas/Registro_Empresas_Establecimientos/2024/Semestre_I/Boletin_REEM_2023.pdf

INEN. (2023). *Reglamentos técnicos ecuatorianos para productos textiles*. .

Jiménez Sanaza, G. y. (2018). *Ventajas competitivas de la importación directa en las PYMES textiles*. Revista de Estrategia Organizacional, 7(2), pp. 45-62. .

Jiménez Sanaza, G., & Hernández García, S. (2018). *Ventajas competitivas de la importación directa en las PYMES textiles*. Revista de Estrategia Organizacional, 7(2), 45–62.

Johanson, J. &.-E. (1977). *The internationalization process of the firm: A model of knowledge development and increasing foreign market commitments*. Journal of International Business Studies, 8(1), 23–32. .

Kotler, P., & Keller. (2016). *Dirección de Marketing (15.ª ed.)*. Pearson.

Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Dirección de Marketing (15.ª ed.)*. Pearson.

Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Dirección de Marketing (15.ª ed.)*. Pearson.

Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2021). *Marketing 5.0: Technology for Humanity*. Wiley.

Kozolchyk, B. (2014). *Comparative commercial contracts: Law, culture and economic development*. West Academic Publishing.

Lysons, K., & Farrington, B. . (2016). *Procurement and supply chain management (9th ed.)*. Pearson.

Ministerio del Trabajo; SENAE. (2024). *Normativa aduanera y de comercio exterior*. Quito.

Monczka, R., Handfield, R., Giunipero, L., & Patterson, J. (2015). *Purchasing and supply chain management (6th ed.)*. Cengage Learning.

OEKO-TEX Association. (2023). *OEKO-TEX Standard 100: Testing for harmful substances*. Obtenido de <https://www.oeko-tex.com>

OIT. (2023). *Perspectivas sociales y del empleo en el mundo*.

Páez, G. (2022). *Importación directa: qué es, definición y concepto*.

TÍTULO DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

- PNUMA. (2023). *Sustainability and Circularity in the Textile Value Chain*.
- Porter, M. (2008). *The Five Competitive Forces That Shape Strategy*. *Harvard Business Review*, 86(1), 78–93.
- Porter, M. (2008). *The Five Competitive Forces That Shape Strategy*. *Harvard Business Review*, 86(1), 78–93.
- PROMPERU. (2023). *Oferta exportable del sector textil-confecciones peruano*. Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo.
- PROPIA, E. (s.f.).
- Ricardo, R. (2026). *Importación directa: concepto, funcionamiento, ventajas y desafíos*.
- Salcedo, A. (2026). *Entrevista de su fabricación*. Quito.
- Salcedo, A. (6 de mayo de 2026). Nivel de Competitividad. (D. Cevallos, Entrevistador)
- SENAE. (2022). *Procedimiento para importación de muestras sin valor comercial*. Servicio Nacional de Aduana del Ecuador.
- Seuring, S., & Müller, M. . (2008). *From a literature review to a conceptual framework for sustainable supply chain management*. *Journal of Cleaner Production*, 16(15), 1699–1710.
- STUDOCU. (2025). *STUDOCU*. Obtenido de <https://www.studocu.com/ec/document/utel-universidad-en-linea-de-mexico/administracion-de-pymes/respaldo-de-tabla-y-preguntas-pymes/98453486>
- van Weele, A. J. (2018). *Purchasing and supply chain management: Analysis, strategy, planning and practice (7th ed.)*. Cengage Learning.
- WRAP. (2022). *Worldwide responsible accredited production: Certification principles*. . Obtenido de <https://www.wrapcompliance.org>

6. Anexos

Criterio	Importación Directa (Elegida)	Importación Indirecta (Descartada)
Costo Unitario	Menor (eliminación de márgenes de terceros).	Mayor (incluye comisión del intermediario).
Control del Proceso	Total, desde la fábrica hasta la bodega.	Nulo; depende de la logística del tercero.
Riesgo Operativo	Mayor para la empresa (requiere conocimiento).	Menor (el intermediario asume el riesgo).
Negociación	Directa con el fabricante (economías de escala).	Limitada a las condiciones del distribuidor.
Tiempo de Respuesta	Comunicación fluida y sin ruidos.	Lenta por triangulación de información.

Tabla 1: Comparación de Importaciones Directa e Indirecta
FUENTE: Elaboración propia, 2026

Posición	País	Justificación principal
1	Perú	Alta calidad, bajo costo logístico y bajo riesgo país
2	Colombia	Buena calidad, cercanía geográfica y alta eficiencia logística
3	China	Liderazgo global y bajos costos, pero mayor costo logístico
4	Vietnam	Costos competitivos y mercado en crecimiento
5	Bangladesh	Costos muy bajos, pero alto riesgo país y menor calidad

Tabla 2: Ranking preliminar de mercados
FUENTE: Elaboración propia, 2026

País	Precio del producto	Costo logístico	Costo total (real)	Calidad	Riesgo país	Evaluación estratégica
Perú	3	5	5	5	5	5
Colombia	3	4	4	5	5	4
China	5	2	3	4	3	3

TÍTULO DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

Vietnam	5	2	3	3	3	3
Bangladesh	5	1	2	2	2	2

Tabla 3: Indicadores: crecimiento, logística, facilidad para hacer negocios, riesgo país
(PARTIDA 1) **FUENTE:** Elaboración propia, 2026

País	Precio del producto	Costo logístico	Costo total (real)	Calidad	Riesgo país	Evaluación estratégica
Perú	3	5	5	5	5	5
Colombia	3	4	4	4	3	4
China	5	2	3	3	3	3
Vietnam	5	2	3	3	3	3
Bangladesh	5	1	2	1	2	2

Tabla 4: Indicadores: crecimiento, logística, facilidad para hacer negocios, riesgo país
(PARTIDA 2) **FUENTE:** Elaboración propia, 2026

Criterio	Peso (%)	Justificación
Costo total	30%	Incluye precio + logística
Calidad	30%	Impacta directamente en el producto final
Logística	25%	Tiempos, cercanía y facilidad de transporte
Riesgo país	15%	Estabilidad y seguridad de la operación

Tabla 5: Matriz de priorización
FUENTE: Elaboración propia, 2026

País	Costo (30%)	Calidad (30%)	Logística (25%)	Riesgo (15%)	Puntaje total
Perú	4 (1.20)	5 (1.50)	5 (1.25)	5 (0.75)	4.7
Colombia	4 (1.20)	4 (1.20)	5 (1.25)	5 (0.75)	4.4

TÍTULO DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

China	3 (0.90)	3 (0.90)	3 (0.75)	3 (0.45)	3
Vietnam	3 (0.90)	3 (0.90)	3 (0.75)	3 (0.45)	3
Bangladesh	2 (0.60)	2 (0.60)	2 (0.50)	2 (0.30)	2

Tabla 6: Matriz de riesgo
FUENTE: Elaboración propia, 2026

Sector	Empresas
Educación	151
Seguridad/Limpieza/Servicios	498
Comercio	1.603
Tecnología/Comunicaciones	318
Corporativo/Profesional	930
Total	3.500

Tabla 7: Determinación de demanda insatisfecha
FUENTE: Elaboración propia, 2026

Punto de Origen	Almacén Textiles Camones (Puente Piedra - Lima) Planta Industrial: Calle B Lt. 1-2 Urb. Industria Puente Piedra - Lima - Peru
Consolidación	Terminal de Carga en Lima (Para carga LCL)
Frontera de Salida	Aduana Tumbes (Perú)
Cruce Fronterizo	Cebaf Huaquillas (Perú - Ecuador)
Aduana de Ingreso	Distrito Aduanero de Huaquillas (Ecuador)
Punto de Destino	Bodegas de NOHA en Quito - Ecuador S41e y Pedro Castillón

Tabla 8: Ruta logística
FUENTE: Elaboración propia, 2026

Responsabilidad	Detalle bajo Incoterm FCA
Embalaje y Verificación	A cargo de Textiles Camones en Perú.
Carga en Camión	El proveedor entrega la mercancía al transportista designado por NOHA.

TÍTULO DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

Despacho de Exportación	Responsabilidad del exportador peruano.
Flete Internacional y Seguro	A cargo de NOHA , permitiendo negociar tarifas directamente con la operadora logística.

Tabla 9: Incoterm recomendado
FUENTE: Elaboración propia, 2026

Concepto	Descripción	Costo USD
Flete FTL	1 tráiler = 1 tarifa fija negociada. 18.7 tn está dentro del límite de 30 tn del vehículo, sin recargo por exceso de peso.	\$2.800,00
Pick-up en almacén	Maniobra de carga, estiba de rollos sobre tarimas y aseguramiento de la carga dentro del tráiler en origen.	\$80,00
FSC	Maniobra de carga, estiba de rollos sobre tarimas y aseguramiento de la carga dentro del tráiler en origen.	\$345,60
SSC	Obligatorio en tránsito internacional Perú–Ecuador. Cubre el trayecto completo desde Lima hasta la entrega en Quito.	\$90,00
DOC Fee	En FTL se emite una sola CPI para toda la carga. Incluye lista de empaque, guía de remisión y declaración de mercancías en frontera.	\$45,00
Peajes en ruta	Costo real de peajes para tráiler de 30 tn en Panamericana Norte. Varía con número de ejes. Se factura por monto real incurrido.	\$120,00
Cruce Fronterizo CEBAF Huaquillas	En FTL el cargo no se prorratea (es 1 camión completo). Cubre revisión fitosanitaria, manifiesto de tránsito y sello aduanero de salida/entrada.	\$150,00
Seguro de carga	0.35% sobre valor declarado de la mercancía. Cubre pérdida total, robo, volcadura y daño parcial durante trayecto Lima–Quito.	\$175,00
Descarga en destino (Quito)	Descarga de ~18.7 tn de rollos textiles. En FTL se negocia directamente con la bodega de destino. Precio fijo por camión.	\$100,00
TOTAL		\$3.905,60

Tabla 10: Fletes, tiempos, seguros
FUENTE: Elaboración propia, 2026

INVERSIÓN EN PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO		
DESCRIPCION	CATEGORIA	
Maquinaria	MAQUINARIA	\$5.000,00
Muebles y enseres		\$450,00
Equipos de oficina		\$150,00
Equipos de computacion	EQUIPOS DE COMPUTACION	\$400,00
Total Inversión		\$ 6.000,00

Tabla 11: Inversión en propiedad planta y equipo
FUENTE: Elaboración propia, 2026

INVERSIÓN EN CAPITAL DE TRABAJO		
COSTOS DE PRODUCCION	\$	210.161,20
GASTOS OPERACIÓN	\$	29.760,00
DIAS DEL AÑO	365	
COSTOS Y GASTOS DIARIOS	\$	657,32
DIAS DE DESFASE	30	
Total Inversión	\$	19.719,55

Tabla 12: Inversión en Capital de Trabajo
FUENTE: Elaboración propia, 2026

INVERSIÓN TOTAL	
Propiedad planta y equipo	\$ 6.000,00
Capital de trabajo	\$ 19.719,55
Total Inversión	\$ 25.719,55

Tabla 13: Inversión total
FUENTE: Elaboración propia, 2026

MODELO	CAMISETA TELA MICROFIBRA			
DETERMINACIÓN DEL COSTO	UNIDAD DE MEDIDA	COSTO UNIT \$	CANT/UNIT	VALOR TOTAL UNIT
TELA MICROFIBRA	1/5 metro	\$ 1.20	1.00	\$ 1.20
HILO DE COSTURA	120 metros	\$ 0.24	1.00	\$ 0.24
CINTA DE REFUERZO PARA CUELLO	0.45 metros	\$ 0.04	1.00	\$ 0.04
CINTA DE REFUERZO PARA MANGAS	0.45 metros	\$ 0.04	1.00	\$ 0.04
LOGO BORDADO	0.1 metros	\$ 2.00	1.00	\$ 2.00
ETIQUETA	0.01 metros	\$ 0.01	1.00	\$ 0.01
COSTO DE MATERIA PRIMA X UNIDAD				\$ 3.53

MODELO	CAMISETA POLO TELA PIQUE			
DETERMINACIÓN DEL COSTO	UNIDAD DE MEDIDA	COSTO UNIT \$	CANT/UNIT	VALOR TOTAL UNIT
TELA PIQUE	1/5 metro	\$ 1.83	1.00	\$ 1.83
HILO DE COSTURA	150 metros	\$ 0.30	1.00	\$ 0.30
RIB CUELLO	0.30 metros	\$ 0.90	1.00	\$ 0.90
RIB MANGAS	0.50 metros	\$ 0.63	1.00	\$ 0.63
CINTA DE REFUERZO	0.30 metros	\$ 0.04	1.00	\$ 0.04
LOGO BORDADO	0.1 metros	\$ 2.00	1.00	\$ 2.00
BOTON	2 unidades	\$ 0.02	1.00	\$ 0.02
ETIQUETA	0.01 metros	\$ 0.01	1.00	\$ 0.01
COSTO DE MATERIA PRIMA X UNIDAD				\$ 5.73

TÍTULO DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

PRODUCTO 1 FIBRA COLOR AZUL MARINO CAMISETA				
ENVOLTURA				
funda plastica	unidad	\$ 0.02	1.00	\$ 0.02
plástico envoltura	unidad	\$ 0.02	1.00	\$ 0.02
EMPAQUE				
funda industrial	unidad	\$ 0.80	1.00	\$ 0.80
TOTAL				\$ 0.85
PRODUCTO 2 COLOR AZUL MARINO CAMISETA POLO				
ENVOLTURA				
funda plastica	unidad	\$ 0.02	1.00	\$ 0.02
plástico envoltura	unidad	\$ 0.02	1.00	\$ 0.02
EMPAQUE				
funda industrial	unidad	\$ 0.80	1.00	\$ 0.80
TOTAL				\$ 0.85

COSTO MOD	Sueldo	TOTALES
Enero	\$ 6,900.00	\$ 6,900.00
Febrero	\$ 6,900.00	\$ 6,900.00
Marzo	\$ 6,900.00	\$ 6,900.00
Abril	\$ 6,900.00	\$ 6,900.00
Mayo	\$ 6,900.00	\$ 6,900.00
Junio	\$ 6,900.00	\$ 6,900.00
Julio	\$ 6,900.00	\$ 6,900.00
Agosto	\$ 6,900.00	\$ 6,900.00
Septiembre	\$ 6,900.00	\$ 6,900.00
Octubre	\$ 6,900.00	\$ 6,900.00
Noviembre	\$ 6,900.00	\$ 6,900.00
Diciembre	\$ 6,900.00	\$ 6,900.00
TOTALES	\$ 82,800.00	\$ 82,800.00

	CAMISETA	POLO
COSTO DE MATERIA PRIMA X UNIDAD	\$ 3.53	\$ 5.73
COSTO DE MANO DE OBRA	\$ 0.21	\$ 0.33
COSTO INDIRECTO DE FABRICACION	\$ 1.00	\$ 1.00
COSTO TOTAL UNITARIO	\$ 4.74	\$ 7.06
MARGEN DE GANANCIA	40%	40%
PRECIO DE VENTA	\$6.64	\$9.88
	PRODUCTO 1	PRODUCTO 2
COSTO TOTAL UNITARIO	\$ 4.74	\$ 7.06
CANTIDADES	20894	19501
COSTO TOTAL	\$ 99,037.51	\$ 137,579.95

Tabla14: Costos Fijos Y Variables
FUENTE: Elaboración propia, 2026

FLUJO DE CAJA FINANCIERO						
Años	0	1	2	3	4	5
UTILIDAD OPERACIÓN		\$ 262.223,32	\$ 287.717,48	\$ 315.684,56	\$ 346.364,46	\$ 380.020,30
(+) DEPRECIACIONES		\$ 603,00	\$ 603,00	\$ 603,00	\$ 603,00	\$ 603,00
(-) IMPUESTOS		\$ 65.248,10	\$ 71.677,70	\$ 78.731,61	\$ 86.470,44	\$ 94.960,71
(-) INVERSIONES	\$ - 25.719,55					
(=) FLUJO DEL PROYECTO	\$ - 25.719,55	\$ 197.578,23	\$ 216.642,78	\$ 237.555,96	\$ 260.497,02	\$ 285.662,59
(+) PRÉSTAMO	\$ 12.859,78					
(-) GASTOS FINANCIEROS		\$ 1.230,93	\$ 1.006,67	\$ 758,14	\$ 482,71	\$ 177,47
(-) AMORTIZACION PRESTAMO		\$ 2.072,21	\$ 2.296,47	\$ 2.545,00	\$ 2.820,43	\$ 3.125,67
(=) FLUJO DEL PROYECTO AJUSTADO	\$ - 12.859,78	\$ 194.275,09	\$ 213.339,64	\$ 234.252,82	\$ 257.193,88	\$ 282.359,46
Flujo acumulado	\$ - 12.859,78	\$ 181.415,31	\$ 394.754,95	\$ 629.007,77	\$ 886.201,66	\$ 1.168.561,11

	PROYECTO	PROYECTO AJUSTADO
VALOR ACTUAL NETO	\$ 834.384,51	\$ 835.149,01
TIR	8%	15%
Índice de Rentabilidad	33%	\$ 0,66
Período de recuperación	1,85	

Tabla 15: Indicadores VAN Y TIR

FUENTE: Elaboración propia, 2026

VAN	\$834.384,51	\$847.232,10
TIR	5,46%	11%

Tabla 16: Flujo de Caja
FUENTE: Elaboración propia, 2026

TÍTULO DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

-20% utilidad

FLUJO DE CAJA FINANCIERO	ESCENARIO PESIMISTA					
Años	0	1	2	3	4	5
UTILIDAD OPERACIÓN		\$ 209.778,66	\$ 230.173,98	\$ 252.547,65	\$ 277.091,57	\$ 304.016,24
(+) DEPRECIACIONES		\$ 1.980,00	\$ 1.980,00	\$ 1.980,00	\$ 1.980,00	\$ 1.980,00
(-) IMPUESTOS		\$ 8.944,71	\$ 9.569,38	\$ 10.240,30	\$ 10.960,74	\$ 11.734,13
(-) INVERSIONES	\$ (37.841,19)					
(=) FLUJO DEL PROYECTO	\$ (37.841,19)	\$ 202.813,95	\$ 222.584,60	\$ 244.287,35	\$ 268.110,83	\$ 294.262,11
(+) PRÉSTAMO	\$ 18.920,59					
(-) GASTOS FINANCIEROS		\$ 2.022,52	\$ 1.662,27	\$ 1.258,35	\$ 805,44	\$ 297,62
(-) AMORTIZACION PRESTAMO		\$ 2.970,84	\$ 3.331,09	\$ 3.735,01	\$ 4.187,92	\$ 4.695,74
(=) FLUJO DEL PROYECTO AJUSTADO	\$ (18.920,59)	\$ 197.820,59	\$ 217.591,24	\$ 239.293,99	\$ 263.117,47	\$ 289.268,75

Tabla 14: Indicadores VAR-TIR masl Flujo de caja financiero - Escenario Pesimista

FUENTE: Elaboración propia, 2026

VAN	\$1.303.756,09	\$1.304.392,24
TIR	8%	16%

+ 20% utilidad

FLUJO DE CAJA FINANCIERO	ESCENARIO OPTIMISTA					
Años	0	1	2	3	4	5
UTILIDAD OPERACIÓN		\$ 314.667,99	\$ 345.260,97	\$ 378.821,48	\$ 415.637,35	\$ 456.024,36
(+) DEPRECIACIONES		\$ 1.980,00	\$ 1.980,00	\$ 1.980,00	\$ 1.980,00	\$ 1.980,00
(-) IMPUESTOS		\$ 8.944,71	\$ 9.569,38	\$ 10.240,30	\$ 10.960,74	\$ 11.734,13
(-) INVERSIONES	\$ (37.841,19)					
(=) FLUJO DEL PROYECTO	\$ (37.841,19)	\$ 307.703,28	\$ 337.671,59	\$ 370.561,17	\$ 406.656,61	\$ 446.270,23

TÍTULO DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

(+) PRÉSTAMO	\$ 18.920,59					
(-) GASTOS FINANCIEROS		\$ 2.022,52	\$ 1.662,27	\$ 1.258,35	\$ 805,44	\$ 297,62
(-) AMORTIZACION PRESTAMO		\$ 2.970,84	\$ 3.331,09	\$ 3.735,01	\$ 4.187,92	\$ 4.695,74
(=) FLUJO DEL PROYECTO AJUSTADO	\$ (18.920,59)	\$ 302.709,92	\$ 332.678,23	\$ 365.567,81	\$ 401.663,26	\$ 441.276,87

Tabla 20: Indicadores VAR-TIR masl Flujo de caja financiero - Escenario Optimista
FUENTE: Elaboración propia, 2026