

Maestría en
DIRECCIÓN

**Trabajo de investigación previo a la obtención del título de
Magíster en Dirección Financiera con Mención en Mercados Internacionales**

AUTORES:

Stefany Nayed López Peña

Ruth Nathaly Lema Yuquilema

Amanda Marilyn Guerrero Celi

Patricio Esteban Heredia Mestanza

Luis Joao Chango Tenelema

TUTOR:

ESTEBAN JOSE ARIAS MAUNE

**Análisis y desarrollo financiero para la apertura de una nueva línea de negocio enfocada en jeans
de mujer en la empresa D’Jomars Jeans.**

Quito, Mayo 2026

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

Certificación de autoría

Nosotros, **Stefany Nayed López Peña; Ruth Nathaly Lema Yuquilema; Amanda Marilyn Guerrero Celi; Patricio Esteban Heredia Mestanza; Luis Joao Chango Tenelema;** 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 (UIDE), para que sea publicado y divulgado en internet, según lo establecido en la Ley de Propiedad Intelectual, su reglamento y demás disposiciones legales.

STEFANY LÓPEZ
Firmado digitalmente
por STEFANY LÓPEZ
Fecha: 2026.06.17
09:46:06 -05'00'

Firma del graduando
Stefany Nayed López Peña

RUTH LEMA
Firmado digitalmente
por RUTH LEMA
Fecha: 2026.06.17
09:41:39 -05'00'

Firma del graduando
Ruth Nathaly Lema Yuquilema

AMANDA GUERRERO
Firmado digitalmente
por AMANDA
GUERRERO
Fecha: 2026.06.17
09:36:57 -05'00'

Firma del graduando
Amanda Marilyn Guerrero Celi

PATRICIO HEREDIA
Firmado digitalmente por
PATRICIO HEREDIA
Fecha: 2026.06.16
21:00:50 -05'00'

Firma del graduando
Patricio Esteban Heredia Mestanza

LUIS CHANGO
Firmado digitalmente
por LUIS CHANGO
Fecha: 2026.06.17
09:47:35 -05'00'

Firma del graduando
Luis Joao Chango Tenelema

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

Autorización de Derechos de Propiedad Intelectual

Nosotros, **Stefany Nayed López Peña; Ruth Nathaly Lema Yuquilema; Amanda Marilyn Guerrero Celi; Patricio Esteban Heredia Mestanza; Luis Joao Chango Tenelema**; en calidad de autores del trabajo de investigación titulado **Análisis y desarrollo financiero para la apertura de una nueva línea de negocio enfocada en jeans de mujer en la empresa D’Jomars Jeans.**, autorizamos a la Universidad Internacional del Ecuador (UIDE) para hacer uso de todos los contenidos que nos pertenecen o de parte de los que contiene esta obra, con fines estrictamente académicos o de investigación. Los derechos que como autores nos corresponden, lo establecido en los artículos 5, 6, 8, 19 y demás pertinentes de la Ley de Propiedad Intelectual y su Reglamento en Ecuador.

D. M. Quito, Mayo 2026

**STEFANY
LÓPEZ**  Firmado digitalmente
por STEFANY LÓPEZ
Fecha: 2026.06.17
09:48:42 -05'00'

**Firma del graduando
Stefany Nayed López Peña**

**RUTH
LEMA**  Firmado
digitalmente por
RUTH LEMA
Fecha: 2026.06.17
09:48:59 -05'00'

**Firma del graduando
Ruth Nathaly Lema Yuquilema**

**AMANDA
GUERRERRO**  Firmado digitalmente
por AMANDA GUERRERRO
Fecha: 2026.06.17
09:49:13 -05'00'

**Firma del graduando
Amanda Marilyn Guerrero Celi**

**PATRICIO
HEREDIA**  Firmado
digitalmente por
PATRICIO HEREDIA
Fecha: 2026.06.16
21:01:20 -05'00'

**Firma del graduando
Patricio Esteban Heredia Mestanza**

**LUIS
CHANGO**  Firmado digitalmente
por LUIS CHANGO
Fecha: 2026.06.17
09:49:31 -05'00'

**Firma del graduando
Luis Joao Chango Tenelema**

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.



Aprobación de dirección y coordinación del programa

Nosotros, **Nombre del Director/a EIG y Coordinador/a UIDE**, declaramos que los graduandos: **Stefany Nayed López Peña; Ruth Nathaly Lema Yuquilema; Amanda Marilyn Guerrero Celi; Patricio Esteban Heredia Mestanza; Luis Joao Chango Tenelema** son los autores exclusivos de la presente investigación y que ésta es original, auténtica y personal de ellos.



Validar Únicamente en FirmaEC.
Firmado electrónicamente por:
ESTEBAN JOSE ARIAS MAUNE

Director/a de la
Maestría en Dirección Financiera con
Mención en Mercados Internacionales

Coordinador/a de la
Maestría en Dirección Financiera con
Mención en Mercados Internacionales

DEDICATORIA

Dedico este trabajo, en primer lugar, a Dios, por ser mi guía constante y por brindarme la sabiduría, fortaleza y perseverancia necesarias para alcanzar esta importante meta profesional. Asimismo, expreso mi más profundo agradecimiento a mi familia, especialmente a mis padres y a mi madre, por su amor incondicional, apoyo permanente, sacrificios, consejos y confianza a lo largo de cada etapa de mi formación.



AGRADECIMIENTO

Expresamos nuestro más sincero agradecimiento a Dios por permitirnos culminar esta importante etapa académica. Asimismo, agradecemos a nuestros padres y familiares por su apoyo incondicional, a nuestro tutor y docentes por su guía y conocimientos, y a nuestros compañeros de trabajo por su compromiso, colaboración y esfuerzo durante esta investigación.

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

Resumen

La presente investigación tuvo como objetivo evaluar la viabilidad de implementar una nueva línea de jeans femeninos en la empresa D’Jomars Jeans, como estrategia de diversificación y fortalecimiento de su participación en el mercado textil ecuatoriano. El estudio surgió a partir de una oportunidad comercial en el segmento de mujeres entre 18 y 35 años, caracterizado por una creciente demanda de prendas con diseño, comodidad y calidad.

Para alcanzar este propósito se desarrolló un análisis que incluyó estudios de mercado, comercial, operativo y financiero. Los resultados permitieron identificar tendencias favorables de consumo y oportunidades de diferenciación mediante tela denim de alta calidad y bolsillos funcionales. En el ámbito operativo, se planteó un modelo de producción mediante maquila especializada, respaldado por la integración con Textiles D’Jomars para el abastecimiento de materia prima importada, optimizando costos y garantizando estándares de calidad.

La evaluación financiera evidenció la factibilidad económica del proyecto, obteniéndose un Valor Actual Neto (VAN) de USD 143.643,13, una Tasa Interna de Retorno (TIR) del 55,26% y un período de recuperación de la inversión de 2,04 años. En conclusión, los resultados demuestran que la implementación de la nueva línea de jeans femeninos constituye una alternativa rentable y sostenible para fortalecer la competitividad y el crecimiento de D’Jomars.

Palabras clave: jeans femeninos, evaluación financiera, diversificación empresarial, industria textil, integración vertical, plan de marketing, rentabilidad, mercado ecuatoriano.

Abstract

The objective of this research was to evaluate the feasibility of implementing a new women's jeans product line at D'Jomars Jeans as a strategy for diversification and strengthening its participation in the Ecuadorian textile market. The study arose from a business opportunity identified in the segment of women aged 18 to 35, characterized by a growing demand for garments that combine design, comfort, and quality.

To achieve this objective, an analysis was conducted that included market, commercial, operational, and financial studies. The results identified favorable consumption trends and opportunities for differentiation using high-quality denim fabric and functional pockets. From an operational perspective, a production model based on specialized outsourcing was proposed, supported by integration with Textiles D'Jomars for the supply of imported raw materials, optimizing costs and ensuring quality standards.

The financial evaluation demonstrated the economic feasibility of the project, yielding a Net Present Value (NPV) of USD 143,643.13, an Internal Rate of Return (IRR) of 55.26%, and an investment payback period of 2.04 years. In conclusion, the results show that implementing the new women's jeans line represents a profitable and sustainable alternative to strengthening the competitiveness and growth of D'Jomars.

Keywords: women's jeans, financial evaluation, business diversification, textile industry, vertical integration, marketing plan, profitability, Ecuadorian market.

Índice de Contenidos

1. Introducción.....	19
Objetivo General	21
Objetivo Específicos	21
2. Marco Teórico y Conceptual.....	23
2.1 Teoría de inversión y evaluación de proyectos	24
2.1.1 Valor Actual Neto (VAN)	24
2.1.2 Tasa Interna de Retorno (TIR)	25
2.1.3 Periodo de recuperación (Payback).....	26
2.1.4 Flujo de caja descontado	26
2.2 Gestión financiera empresarial	27
2.2.1 Estructura de costos	27
2.2.2 Capital de trabajo	28
2.2.3 Rentabilidad	28
2.3 Comercio Internacional	29
2.4 Riesgo Cambiario.....	30
2.4.1 Tipo de cambio USD/CNY	31

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

2.4.2 Cobertura cambiaria (forwards y seguros de cambio)	31
2.5 Industria textil	31
2.6 Industria de la Moda.....	32
3. Diagnóstico del Negocio	33
3.1 Descripción del grupo empresarial.....	34
3.2 Modelo de negocio actual	35
3.2.1 Cadena de valor	36
3.2.2 Abastecimiento internacional	36
3.2.3 Producción (maquila).....	36
3.2.4 Comercialización y distribución	36
3.2.5 Canales de venta.....	37
3.2.6 Puntos físicos mayoristas	37
3.2.7 Distribución directa regional.....	37
3.2.8 Encomiendas	38
3.2.9 Modelo de ingresos y cobranza.....	38
3.3 Análisis del entorno.....	39

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

3.3.1 Entorno macroeconómico	39
3.3.2 Entorno sectorial	39
3.3.3 Entorno logístico y operativo.....	40
3.3.4 Entorno competitivo.....	40
3.4 Análisis PESTEL y FODA.....	41
3.4.1 Análisis FODA.....	42
4. Estudio de Mercado	51
4.1 Segmentación	51
4.1.1 Segmentación demográfica	51
4.1.2 Segmentación geográfica	52
4.1.3 Segmentación psicográfica	53
4.1.4 Segmentación conductual	53
4.2 Análisis de demanda.....	54
4.3 Competencia.....	55
4.3.1 Competencia directa	55
4.3.2 Competencia indirecta	57

4.3.3 Ventajas competitivas de D’Jomars	58
4.4 Estrategia comercial	59
4.4.1 Estrategia de precio.....	59
4.4.2 Estrategia de distribución.....	59
4.4.3 Propuesta de valor.....	60
5. Modelo Operativo.....	63
5.1 Producción.....	63
5.1.1 Abastecimiento de insumos.....	63
5.1.2 Proceso productivo.....	64
5.1.3 Capacidad productiva.....	68
5.2 Logística	69
5.2.1 Logística internacional.....	69
5.2.2 Logística nacional	70
6. Plan de Marketing.....	71
6.1 Introducción	71
6.1.1 Objetivo general.....	72

6.1.2 Objetivos específicos	72
6.2 Análisis del consumidor	72
6.2.1 Buyer Persona	74
6.3 Tendencias del mercado	75
6.4 Análisis de la competencia	76
6.5 Matriz FODA comercial.....	77
6.5.1 Posicionamiento de marca	78
6.5.2 Propuesta de valor.....	79
6.6 Marketing Mix	80
6.7 Estrategia Digital.....	82
7. Modelo Financiero.....	84
7.1 Supuestos financieros	85
7.2 Inversión inicial.....	86
7.3 Estructura de costos.....	88
7.4 Proyección de ingresos.....	88
7.5 Flujo de caja proyectado	89

7.6 Evaluación financiera	90
7.6.1 VAN (Valor Actual Neto)	90
7.6.2 TIR (Tasa Interna de Retorno)	91
7.6.3 Payback	92
7.7 Punto de equilibrio	93
8. Gestión Financiera y Tesorería	94
8.1 Estructura de tesorería	94
8.1.1 Capital propio	95
8.1.2 Financiamiento de proveedores (crédito comercial)	95
8.1.3 Indicadores Financieros de tesorería	96
8.2 Gestión de liquidez	98
8.3 Financiamiento del proyecto	100
8.3.1 Ventaja Estratégica: Ciclo de Caja	100
9. Gestión del Riesgo	101
9.1 Riesgo cambiario	101
9.2 Cobertura financiera	102

9.2.1 Contratos forward	103
9.2.2 Seguro de cambio.....	103
9.3 Riesgos operativos.....	104
10. Análisis de Escenarios	106
10.1 Variables críticas del modelo	106
10.2 Escenario base	107
10.3 Escenario optimista	108
10.4 Escenario pesimista	109
10.5 Análisis de sensibilidad	110
10.6 Implicaciones estratégicas	111
11. Viabilidad del Proyecto.....	112
12. Conclusiones.....	114
13. Recomendaciones.....	115
14. Referencias	117

Índice de Tablas

Tabla 1: Matriz FODA comercial.....	77
Tabla 2: Costos de insumos para la producción de jeans	86
Tabla 3: Costos iniciales	87
Tabla 4: Costos fijos	88
Tabla 5: Flujo operativo anual.....	89
Tabla 6: Estructura de tesorería	96
Tabla 7: Indicadores financieros.....	97
Tabla 8: Pasivo y patrimonio.....	101
Tabla 9: Valores escenario base.....	108
Tabla 10: Valores escenario optimista.....	109
Tabla 11: Valores escenarios pesimista.....	110
Tabla 12: Cuadro resumen viabilidad del proyecto.....	113

Índice de Figuras

Figura 1: Etiqueta D’Jomars Mujer 001	61
Figura 2: Etiqueta D’Jomars Mujer 002	62
Figura 3: Etiqueta D’Jomars Mujer 003.....	65
Figura 4: Etiqueta D’Jomars Mujer 004.....	66
Figura 5: Etiqueta D’Jomars Mujer 005.....	66
Figura 6: Etiqueta D’Jomars Mujer 006	67
Figura 7: Etiqueta D’Jomars Mujer 007.....	67
Figura 8: Etiqueta D’Jomars Mujer 008	68
Figura 9: Buyer Persona	75

1. Introducción

En la actualidad, el sector empresarial se rige por altos niveles de competitividad, constantes cambios en las preferencias de los consumidores y la globalización de los mercados, por lo cual las empresas se encuentran en la obligación de estar en la búsqueda de innovar y adaptarse continuamente para destacarse. Dentro de este contexto, el sector textil se posiciona como un tema de relevancia en países como Ecuador, en donde representa una considerable fuente de empleo y dinamismo de la economía.

La industria textil en el mercado ecuatoriano se caracteriza por estar en evolución constante, la cual se ha visto reflejada por los cambios de preferencias de los consumidores provocadas por las tendencias de moda, así como la necesidad de ofertar productos diferenciadores. No obstante, varias empresas optan por limitar su portafolio y restringen su capacidad de expansión y desarrollo a través de nuevas líneas y segmentos que el mercado permite.

En ese sentido, el grupo empresarial D’Jomars, conformado por “Textiles D’Jomars” y “D’Jomars Jeans”, con el pasar de los años ha conseguido posicionarse dentro del mercado, integrando un modelo de negocio que en conjunto une la importación de la materia prima, la producción del producto final mediante maquila y la comercialización de prendas de vestir, principalmente dirigido al segmento masculino. Dicha estructura integral ha permitido que los

costos se optimicen y se mantenga un control sobre la cadena de valor, obteniendo así una ventaja competitiva.

Sin embargo, pese a la experiencia y el posicionamiento que presenta D’Jomars, el grupo evidencia una limitada diversificación de sus productos, con un enfoque hacia la elaboración de prendas masculinas, lo que refleja una nueva oportunidad de crecimiento en nuevos mercados para el segmento femenino. Este se caracteriza por tener una alta rotación de inventario y tendencias, además de una demanda constante, convirtiéndose en un espacio atractivo y dinámico empresarial.

Siguiendo este contexto, la empresa se ha visto en la necesidad de analizar la viabilidad de la implementación de una nueva línea de negocio, en la cual no se consideren únicamente aspectos comerciales, sino que se incluyan aspectos financieros y operativos que determinen la sostenibilidad del proyecto, acompañado de una adecuada gestión de los recursos, la consecución de un financiamiento correcto y la proyección de resultados, siendo herramientas clave para una toma de decisiones fundamentadas y plasmadas estratégicamente.

De manera que, el presente trabajo tiene la finalidad de realizar un análisis integral de los factores que permitan evaluar la factibilidad que tendrá esta nueva línea de negocio, en donde se consideren variables del mercado, costos, proyecciones financieras y riesgos que se puedan generar. Así, se determinará si la expansión para el segmento femenino se presenta como una oportunidad rentable para el fortalecimiento y crecimiento del grupo empresarial.

Finalmente, esta investigación no solo pretende aportar al desarrollo académico, sino también a la toma adecuada de decisiones empresariales, con el fin de reconocer la importancia que genera una planificación financiera eficiente, específicamente en los procesos de expansión en sectores cuya competencia es de un nivel mayor, como el sector textil.

Objetivo General

Evaluar la viabilidad comercial, operativa y financiera de la implementación de una nueva línea de jeans femeninos en la empresa “D’Jomars Jeans”, mediante el análisis estratégico del mercado, la estructura operativa y los indicadores financieros, con la finalidad de fortalecer la competitividad, diversificación y crecimiento sostenible del grupo empresarial en el mercado textil ecuatoriano.

Objetivo Específicos

- Analizar la situación actual de “Textiles D’Jomars” y “D’Jomars Jeans” mediante un diagnóstico estratégico y operativo que permita identificar oportunidades de crecimiento y diversificación dentro del mercado textil ecuatoriano.
- Investigar las características, preferencias y tendencias del mercado objetivo femenino, con el propósito de determinar la aceptación potencial de la nueva línea de jeans femeninos y establecer estrategias de posicionamiento comercial.
- Diseñar un modelo operativo eficiente para la producción y comercialización de la nueva línea de jeans femeninos, considerando procesos de abastecimiento,

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

maquila, logística y control de calidad.

- Determinar la inversión requerida, la estructura de costos y las proyecciones financieras del proyecto, mediante la elaboración de flujos de caja y análisis de rentabilidad.
- Evaluar la factibilidad financiera del proyecto a través de indicadores como Valor Actual Neto (VAN), Tasa Interna de Retorno (TIR), período de recuperación de la inversión y análisis de escenarios.
- Proponer estrategias que contribuyan al fortalecimiento competitivo, sostenibilidad y crecimiento empresarial de “D’Jomars Jeans” dentro del sector textil ecuatoriano.

2. Marco Teórico y Conceptual

El marco teórico y conceptual del proyecto se fundamenta en la teoría de inversión y evaluación de proyectos, la cual permite determinar la viabilidad económica y financiera de una nueva línea de jeans femeninos para D’Jomars. Para ello, se emplean herramientas como el Valor Actual Neto (VAN), la Tasa Interna de Retorno (TIR), el período de recuperación de la inversión (Payback) y el flujo de caja descontado, indicadores que facilitan la medición de la rentabilidad y la creación de valor del proyecto. Asimismo, la gestión financiera empresarial constituye un elemento clave, al analizar aspectos como la estructura de costos, la administración del capital de trabajo y la rentabilidad, factores que inciden directamente en la sostenibilidad y eficiencia operativa del negocio.

Por otra parte, el estudio considera el impacto del comercio internacional, el riesgo cambiario y las características de las industrias textil y de la moda. La importación de materias primas, la competencia global y las fluctuaciones del tipo de cambio pueden afectar los costos y márgenes de rentabilidad, por lo que se analizan mecanismos de cobertura para mitigar dichos riesgos. Además, se reconoce que la industria textil y de confección se desarrolla en un entorno altamente competitivo y dinámico, donde las tendencias de moda, las preferencias del consumidor y la innovación desempeñan un papel fundamental. En este contexto, el análisis financiero permitirá evaluar la factibilidad de la nueva línea de negocio y su contribución al crecimiento y fortalecimiento de D’Jomars.

2.1 Teoría de inversión y evaluación de proyectos

La evaluación de proyectos de inversión constituye un proceso fundamental para determinar la viabilidad económica y financiera de una iniciativa empresarial. En el contexto del grupo D'Jomars, este análisis resulta clave para evaluar la conveniencia de implementar una nueva línea de jeans femeninos, considerando variables como la inversión en capital de trabajo, los costos operativos y la generación de ingresos esperados.

De acuerdo con Brealey et al. (2020), la evaluación de proyectos se fundamenta en la estimación de flujos de caja futuros y su comparación con la inversión inicial, mediante indicadores que permiten medir la creación de valor.

2.1.1 Valor Actual Neto (VAN)

El Valor Actual Neto (VAN) permite determinar si un proyecto genera valor económico, al descontar los flujos de caja futuros a una tasa que refleja el costo de capital (Ross et al., 2019).

$$VAN = \sum_{t=0}^n \frac{FC_t}{(1+r)^t}$$

Donde:

VAN = Valor Actual Neto del proyecto.

Σ = Sumatoria de los flujos de caja descontados.

FC_t = Flujo de caja neto en el período t.

r = Tasa de descuento o costo de capital.

t = Período de tiempo (año o mes, según la evaluación).

n = Número total de períodos considerados en la evaluación.

(1 + r)^t = Factor de descuento aplicado a cada flujo de caja.

En el caso de D'Jomars, este indicador permitirá evaluar si los ingresos proyectados por la nueva línea de jeans femeninos compensan los costos de producción, comercialización y financiamiento. Un VAN positivo indicará que el proyecto es financieramente viable.

2.1.2 Tasa Interna de Retorno (TIR)

La Tasa Interna de Retorno (TIR) representa la rentabilidad del proyecto en términos porcentuales y corresponde a la tasa de descuento que iguala el VAN a cero (Berk & DeMarzo, 2020).

$$0 = \sum_{t=0}^n \frac{FC_t}{(1 + TIR)^t}$$

Dónde:

0 = Valor Actual Neto (VAN) igual a cero.

Σ = Sumatoria de los flujos de caja descontados.

FC_t = Flujo de caja neto en el período t.

TIR = Tasa Interna de Retorno del proyecto.

t = Período de tiempo (año o mes según el horizonte de evaluación).

n = Número total de períodos evaluados.

$(1 + TIR)^t$ = Factor de descuento aplicado a cada flujo de caja.

Para D’Jomars, la TIR permitirá comparar la rentabilidad del proyecto con otras alternativas de inversión, facilitando la toma de decisiones estratégicas.

2.1.3 Periodo de recuperación (Payback)

El periodo de recuperación mide el tiempo necesario para recuperar la inversión inicial a partir de los flujos de caja generados. Este indicador es relevante en el contexto del proyecto, dado que la liquidez y la rotación de inventarios son factores críticos en el sector textil (Gitman & Zutter, 2016).

2.1.4 Flujo de caja descontado

El flujo de caja descontado (FCD) constituye la base de la evaluación financiera, ya que permite estimar el valor actual de los beneficios futuros del proyecto (Damodaran, 2012).

En el caso de D’Jomars, los flujos de caja estarán determinados por:

- Volumen de ventas proyectado
- Precio de venta mayorista
- Costos unitarios de producción

- Políticas de crédito a clientes

2.2 Gestión financiera empresarial

La gestión financiera empresarial se orienta a la administración eficiente de los recursos, con el objetivo de maximizar la rentabilidad y garantizar la sostenibilidad del negocio (Brealey et al., 2020). En el caso de D’Jomars, esta gestión es determinante para el éxito de la nueva línea de jeans femeninos.

2.2.1 Estructura de costos

La estructura de costos permite identificar y clasificar los costos asociados a la producción, diferenciando entre costos fijos y variables (Ross et al., 2019).

En el proyecto de D’Jomars predominan los costos variables, entre los que destacan:

- Tela denim
- Maquila
- Lavado
- Insumos (cierres, botones y etiquetas)

Esta característica favorece la flexibilidad operativa, ya que los costos se ajustan al nivel de producción, reduciendo el riesgo financiero en escenarios de baja demanda.

2.2.2 Capital de trabajo

El capital de trabajo es un elemento clave en empresas con ventas a crédito, como es el caso de D'Jomars, donde los clientes pueden pagar en plazos de entre 3 y 6 meses.

$$\text{Capital de trabajo} = \text{Activos Corrientes} - \text{Pasivos Corrientes}$$

Una adecuada gestión del capital de trabajo permite mantener la liquidez y evitar desequilibrios financieros derivados de desfases entre ingresos y egresos (Ross et al., 2019).

2.2.3 Rentabilidad

La rentabilidad mide la capacidad del negocio para generar utilidades en función de sus ingresos y recursos invertidos (Brealey et al., 2020).

En este proyecto, estará influenciada por:

- Margen unitario (USD 3,00 por prenda)
- Volumen de ventas
- Control de costos
- Eficiencia operativa

Una gestión eficiente permitirá que la nueva línea contribuya positivamente a los resultados del grupo.

2.3 Comercio Internacional

El comercio internacional es una rama de la Economía que estudia el intercambio de bienes y servicios entre países, permitiendo a las naciones acceder a productos que no producen eficientemente y ampliar sus mercados. De acuerdo con Paul Krugman y Maurice Obstfeld, el comercio internacional surge como resultado de las diferencias en recursos, tecnología y preferencias entre países, lo que genera beneficios mutuos a través del intercambio (Krugman & Obstfeld, 2012).

Asimismo, el comercio internacional se fundamenta en la teoría de la ventaja comparativa, propuesta por David Ricardo, la cual establece que los países deben especializarse en la producción de bienes en los que tienen menores costos relativos y comerciar con otros países para maximizar la eficiencia global (Ricardo, 2007).

Por otra parte, organismos como la Organización Mundial del Comercio destacan que el comercio internacional contribuye al crecimiento económico, la reducción de la pobreza y la integración de los mercados globales, facilitando el flujo de bienes, servicios e inversiones entre países (OMC, 2023).

En el contexto de nuestro proyecto el comercio internacional se vincula directamente con la dinámica del sector textil y la toma de decisiones financieras.

Según Banco Mundial, la globalización de los mercados ha incrementado la competencia en la industria de la confección, obligando a las empresas a optimizar costos y mejorar la calidad

de sus productos (Banco Mundial, 2022). En este sentido, la empresa D’Jomars Jeans podría verse influenciada por:

- La importación de materias primas (telas, insumos).
- La competencia de marcas internacionales.
- Las variaciones en precios debido al tipo de cambio.
- Las oportunidades de exportación a nuevos mercados.

De igual forma, el comercio internacional incide en la estructura de costos y en la rentabilidad del proyecto, elementos clave dentro del análisis financiero necesario para la apertura de una nueva línea de negocio.

2.4 Riesgo Cambiario

El concepto de riesgo cambiario se basa en Madura (2020), quien establece que las fluctuaciones en el tipo de cambio afectan directamente los costos y la rentabilidad de empresas con operaciones internacionales, como es el caso de D’Jomars al importar materia prima desde China.

2.4.1 Tipo de cambio USD/CNY

El tipo de cambio entre el dólar estadounidense (USD) y el yuan chino (CNY) incide directamente en el costo de la materia prima.

Una apreciación del yuan frente al dólar incrementa los costos de importación, mientras que una depreciación los reduce, afectando directamente los márgenes del negocio.

2.4.2 Cobertura cambiaria (forwards y seguros de cambio)

Para mitigar este riesgo, las empresas pueden utilizar instrumentos financieros como:

- Contratos forward: permiten fijar el tipo de cambio futuro, reduciendo la incertidumbre (Berk & DeMarzo, 2020).
- Seguros de cambio: protegen frente a variaciones adversas del mercado.

La aplicación de estas herramientas en D'Jomars permitiría estabilizar los costos de importación y mejorar la planificación financiera del proyecto.

2.5 Industria textil

La industria textil comprende el conjunto de actividades económicas relacionadas con la producción de fibras, hilados, tejidos y confección de prendas de vestir. Este sector ha sido históricamente uno de los pilares del desarrollo industrial a nivel mundial, debido a su capacidad de generar empleo y dinamizar la economía.

De acuerdo con la Organización Internacional del Trabajo, la industria textil y de confección es una de las principales fuentes de empleo en países en desarrollo, caracterizándose por su alta intensidad de mano de obra y su relevancia en las cadenas globales de valor (OIT, 2020).

Asimismo, Gereffi (2002) señala que la industria textil forma parte de las cadenas globales de producción, donde las actividades de diseño, manufactura y comercialización se distribuyen estratégicamente a nivel internacional, permitiendo a las empresas mejorar su competitividad.

En la empresa D’Jomars Jeans, la industria textil representa el entorno productivo donde se desarrollará la nueva línea de negocio de jeans para mujer, lo que implica analizar costos de producción, eficiencia operativa y posicionamiento en el mercado.

2.6 Industria de la Moda

La industria de la moda es un sistema que integra el diseño, producción, distribución y consumo de prendas, influenciado por tendencias culturales, sociales y económicas. Se caracteriza por su dinamismo y constante innovación.

Según la FashionUnited, la moda no solo responde a necesidades funcionales, sino también a factores simbólicos como identidad, estilo y estatus social (FashionUnited, 2022), para “D’Jomars Jeans”, la incorporación de una línea de jeans para mujer requiere comprender las

tendencias actuales de moda, preferencias del consumidor femenino y ciclos de vida del producto, elementos clave para garantizar la aceptación en el mercado.

El análisis financiero es una herramienta fundamental para evaluar la viabilidad de nuevos proyectos dentro de la industria textil, considerando aspectos como inversión inicial, costos, rentabilidad y riesgos, de acuerdo con Gitman y Zutter (2016), el análisis financiero permite tomar decisiones estratégicas basadas en indicadores como el Valor Actual Neto (VAN), la Tasa Interna de Retorno (TIR) y el periodo de recuperación de la inversión, asimismo, la Banco Mundial señala que las empresas del sector textil deben optimizar sus recursos financieros para mantenerse competitivas en mercados globalizados (Banco Mundial, 2021).

El análisis y desarrollo financiero para la nueva línea de jeans de mujer permitirá determinar la rentabilidad del proyecto, asegurando que la inversión sea sostenible y contribuya al crecimiento de D’Jomars Jeans.

3. Diagnóstico del Negocio

El diagnóstico del negocio constituye una etapa fundamental dentro del desarrollo del presente proyecto, ya que permite analizar la situación actual de las empresas “Textiles D’Jomars” y “D’Jomars Jeans” desde una perspectiva estratégica, operativa y comercial. A través de este análisis se identifican las fortalezas, debilidades, capacidades productivas y oportunidades de crecimiento existentes dentro del grupo empresarial, permitiendo determinar la viabilidad de incorporar una nueva línea de jeans femeninos al mercado ecuatoriano, asimismo,

este diagnóstico facilita la comprensión del entorno competitivo y de los recursos disponibles para sustentar el desarrollo de la propuesta planteada en la investigación.

3.1 Descripción del grupo empresarial

El grupo empresarial D’Jomars se estructura a partir de dos unidades de negocio claramente diferenciadas, pero estratégicamente integradas, que son: “Textiles D’Jomars” y “D’Jomars Jeans”, las cuales operan bajo una lógica de integración vertical parcial dentro de la cadena de valor del sector textil-confección.

Por un lado, “Textiles D’Jomars” se especializa en la importación y comercialización de materias primas textiles, principalmente telas denim, telas de forro, telas de gabardina, así como insumos complementarios como hilos y botones. Su modelo de negocio se fundamenta en la intermediación comercial, abasteciendo tanto a su unidad productiva interna en “D’Jomars Jeans” como a terceros, trabajando de la mano de importadoras ubicadas en las ciudades de Quito (IMPORDENIM IMPORTADORA TEXTIL CIA. LTDA, VICUNHA ECUADOR S.A.) y Cuenca (INSOMET INDUSTRIA ECUATORIANA DE TEXTILES CIA. LTDA), y confeccionistas ubicados en la provincia de Tungurahua, quienes representan la cartera de clientes que maneja “Textiles D’Jomars”. Esta unidad constituye el eje de aprovisionamiento del grupo, permitiendo cierto control sobre la calidad, costos y disponibilidad de insumos clave.

Por otro lado, “D’Jomars Jeans” representa la unidad productiva del grupo, dedicada a la confección de prendas de vestir, orientadas únicamente al segmento masculino, incluyendo jeans

Slim, jeans cargo, joggers, pantalones chinos, bermudas, entre otros. Su operación se apoya en esquemas de maquila externos, es decir, se envía la producción a personas externas que se manejan mediante el régimen de negocio popular y por cada servicio dado entregan notas de venta, lo cual permite flexibilidad productiva y control de costos fijos, aunque también implica una dependencia operativa de terceros.

La relación entre ambas unidades configura una ventaja competitiva relevante, ya que permite una integración hacia atrás (backward integration) (CFI, 2023), en el suministro de insumos, reduciendo costos de adquisición y riesgos asociados a la disponibilidad de materia prima, asimismo, esta estructura facilita la trazabilidad del producto y la estandarización de la calidad.

No obstante, pese a esta integración, el grupo presenta actualmente una limitada diversificación de su portafolio de productos, concentrándose principalmente en el segmento masculino, lo cual abre una oportunidad estratégica para expandirse hacia nuevos nichos de mercado, específicamente el segmento femenino, objeto del presente proyecto de tesis.

3.2 Modelo de negocio actual

El modelo de negocio del grupo entre “Textiles D’Jomars” y “D’Jomars Jeans” se caracteriza por una estructura híbrida que combina actividades de importación, producción y comercialización, operando bajo un enfoque mayoritariamente B2B (business to business), (Amortegui, 2025), con presencia secundaria en ventas al consumidor final.

3.2.1 Cadena de valor

La cadena de valor del grupo puede desagregarse en las siguientes etapas:

3.2.2 Abastecimiento internacional

Importación de tela denim (principalmente desde China), así como insumos complementarios. Este proceso incluye negociación con proveedores internacionales, gestión logística, nacionalización de mercancías y control de inventarios.

3.2.3 Producción (maquila)

Transformación de la materia prima en prendas terminadas a través de talleres de confección externos. Este esquema permite escalar la producción sin incurrir en elevados costos de infraestructura. Sin embargo, es importante recalcar que los primeros y últimos procesos se llevan a cabo en el taller de “D’Jomars Jeans”, procesos que son: bodegaje de materias primas, escuadre de tela, remoción de hilos y pequeñas imperfecciones, planchado, etiquetado, almacenamiento de producto terminado, entre otros.

3.2.4 Comercialización y distribución

Venta de productos a mayoristas y minoristas en distintas ciudades del país, mediante canales físicos y distribución directa.

3.2.5 Canales de venta

El modelo comercial se apoya en tres principales mecanismos de distribución:

3.2.6 Puntos físicos mayoristas

Presencia en centros comerciales especializados en las ciudades de Quito (CENTRO COMERCIAL DE MAYORISTAS Y NEGOCIOS ANDINOS CCMNA) y en Durán (ASOCIACIÓN DE PRODUCCIÓN TEXTIL GRAN JEAN TUNGURAHUA ASOTEXJEAN), donde se concentran las ventas al por mayor en días específicos de la semana. Siendo los días martes y sábados para la ciudad de Quito en el horario de 03h30 a 09h30 de la mañana en los 2 locales con los que cuenta en esta ciudad y los días jueves en la ciudad de Durán, de 05h00 a 13h00 en el único local.

3.2.7 Distribución directa regional

Entregas periódicas en ciudades como Latacunga (CENTRO COMERCIAL “EL SALTO”) cada sábado de 11h00 a 13h00 y otras localidades de la región centro y amazónica, mediante rutas comerciales establecidas, mismas que son: Recorrido a Archidona, Tena y Puyo cada jueves de 05h00 a 16h00 desde Ambato. Y una vez por mes a Lumbaquí, Cascales, Lago Agrio, Joya de los Sachas y Loreto, localidades en la Amazonía, recorrido que se da desde la ciudad de Quito.

3.2.8 Encomiendas

Envíos a ciudades más distantes (Manta, Huaquillas e Ibarra principalmente), donde el cliente realiza pagos mediante transferencias o depósitos. La manera de trabajo de los clientes en estas localidades funciona de esta manera, van organizando pedidos acordes al nivel de inventario que mantienen.

3.2.9 Modelo de ingresos y cobranza

El esquema de ingresos presenta una característica relevante desde el punto de vista financiero: la existencia de ventas a crédito flexibles, donde ciertos clientes reciben mercadería sin pago inicial y cancelan sus obligaciones en plazos que pueden extenderse entre 3 y 6 meses.

Este modelo, si bien fortalece la relación comercial y permite expandir la base de clientes, genera implicaciones directas sobre:

- El capital de trabajo, al incrementar las cuentas por cobrar.
- El riesgo de liquidez, debido a la incertidumbre en los flujos de entrada.
- El riesgo crediticio, asociado al comportamiento de pago de los clientes.

En consecuencia, la gestión financiera del negocio requiere un control riguroso de cartera y políticas diferenciadas de crédito en función del perfil de cada cliente.

3.3 Análisis del entorno

El entorno en el que opera el grupo “D’Jomars” se caracteriza por una combinación de factores macroeconómicos, sectoriales y operativos que inciden directamente en la viabilidad y sostenibilidad del negocio.

3.3.1 Entorno macroeconómico

Ecuador, al ser una economía dolarizada, presenta ventajas en términos de estabilidad monetaria; sin embargo, esta condición también limita la capacidad de ajuste frente a shocks externos. Para una empresa importadora como “Textiles D’Jomars”, la dolarización elimina el riesgo cambiario local, pero mantiene la exposición frente a variaciones en monedas como el yuan chino, lo que puede afectar los costos de importación (De la Torre, 2026).

Adicionalmente, factores como la inflación, las tasas de interés y el crecimiento económico inciden en el poder adquisitivo del consumidor y en la dinámica del sector textil (S. Team, 2025).

3.3.2 Entorno sectorial

El sector textil y de confección en Ecuador se caracteriza por:

- Alta competencia, tanto de producción nacional como de productos importados.
- Sensibilidad a tendencias de moda, especialmente en el segmento femenino.

- Presión sobre precios debido a la informalidad y a la competencia de bajo costo.

No obstante, el segmento de moda femenina presenta un alto dinamismo y diversidad, además que el sector textil genera empleo para más de 158.000 personas y representa el 7% del PIB, lo que lo convierte en un mercado atractivo para la expansión del negocio. (Pacheco, 2024).

3.3.3 Entorno logístico y operativo

Uno de los principales riesgos identificados es la dependencia de la cadena de suministro internacional, particularmente de proveedores en China. Eventos como retrasos logísticos, incrementos en costos de transporte o restricciones comerciales pueden afectar la continuidad operativa.

A nivel nacional, factores como paros, restricciones de movilidad o problemas en la infraestructura vial y/o seguridad social en el país pueden impactar la distribución de productos, afectando los tiempos de entrega y la relación con los clientes. (Astudillo, 2025).

3.3.4 Entorno competitivo

El mercado de prendas de vestir, especialmente en el segmento femenino, se caracteriza por una alta rotación de tendencias, lo que obliga a las empresas a mantener una capacidad constante de adaptación en diseño, producción y comercialización. “D’Jomars Jeans” debe tener la capacidad de responder de manera efectiva e inmediata a las tendencias del mercado, pues se encuentra compitiendo en un océano rojo. (Red Ocean Strategy, 2024).

En este contexto, la introducción de una nueva línea de jeans para mujer representa tanto una oportunidad como un desafío, ya que el éxito dependerá de la capacidad del grupo para alinear su propuesta de valor con las preferencias del consumidor y gestionar eficientemente sus recursos financieros y operativos.

3.4 Análisis PESTEL y FODA

Definir la estrategia de expansión a nivel doméstico (nacional) de la empresa “D’Jomars Jeans” con la apertura de una línea de jeans de mujer requiere llevar a cabo un análisis PESTEL y FODA respectivamente de los aspectos que se van a considerar para desarrollar la selección de mercados.

Un análisis FODA nos permitirá analizar el entorno interno de nuestra compañía a través de sus fortalezas y debilidades, así como el entorno externo (factores exógenos o externos que definen la situación del mercado o país en el que estamos operado y cómo impactan en nuestra compañía). (Kenton, 2025).

En segundo lugar, se presentará un análisis PESTEL donde se profundizará en aspectos políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales del mercado o mercados a analizar. (Pichincha, 2025).

3.4.1 Análisis FODA

Fortalezas

La integración vertical con “Textiles D’Jomars” como proveedor de tela denim, forros, hilos y botones, permite un mayor control sobre la calidad de la materia prima y una mejor gestión de los costos de producción. Esta integración reduce la dependencia de terceros y mejora la eficiencia operativa de la nueva línea de jeans de mujer.

La empresa “D’Jomars Jeans” posee experiencia en la confección de prendas de vestir, tales como jeans, pantalones y bermudas, lo que facilita la incorporación de nuevos productos al portafolio sin partir desde cero en términos productivos y operativos. Asimismo, el conocimiento del mercado textil y de confección en la zona centro del Ecuador, más específicamente en la ciudad de Ambato, constituye una ventaja para identificar preferencias del consumidor y adaptar la oferta de productos.

El uso de una tela propia importada desde China permite diferenciar el producto final, fortalecer la identidad de marca y mantener estándares consistentes de calidad en la nueva línea de jeans de mujer.

Debilidades

Las debilidades vienen definidas por aquellos aspectos en los que nuestra compañía no está todavía a la altura y tiene recorrido por delante.

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

La empresa presenta una limitada experiencia específica en el segmento de jeans de mujer, lo que implica un periodo de adaptación en aspectos como el diseño, tallaje y calce de la prenda, incrementando el riesgo de ajustes productivos iniciales. Esta situación puede generar mayores costos durante la etapa de lanzamiento de la nueva línea, además, la apertura de una nueva línea de productos requiere una inversión inicial en desarrollo de moldes, pruebas de diseño, marketing y posicionamiento, lo que puede afectar temporalmente la liquidez de la empresa, de igual manera, la dependencia de tendencias de moda en el segmento femenino obliga a una constante actualización de diseños, lo que incrementa la complejidad en la gestión de inventarios.

La necesidad de fortalecer estrategias de comercialización orientadas al público femenino representa un desafío, debido a que los canales y mensajes utilizados para el segmento masculino no necesariamente son transferibles de manera directa.

Oportunidades

En cuanto a las oportunidades, son aspectos ajenos a la propia empresa y por tanto debe saber anticiparse o adaptarse a ellos al máximo para poder obtener rendimiento económico o social de ellos.

El reconocimiento de la marca del grupo D’Jomars en el país, genera que exista una mayor confianza previa con la introducción de una nueva línea dentro del mercado, facilitando

su posicionamiento comercial, el segmento femenino al ser un mercado más amplio, con una mayor diversidad de estilos y demanda, permite a que la empresa incremente sus ventas, amplíen su base de clientes y no dependan de un solo segmento.

Los modelos de prendas propuestas se encuentran alineados con las nuevas tendencias de consumo, las cuales están orientadas hacia la comodidad y el estilo urbano, posicionándose de esta manera como una marca competitiva, y la posibilidad de apertura de nuevos canales de ventas a tiendas mayoristas, tiendas enfocadas únicamente en moda femenina, teniendo así, un mayor alcance sin invertir un excesivo capital en infraestructura.

Amenazas

En cuanto a las amenazas, nos encontramos con aspectos ajenos incontrolables por la propia empresa con los que todos los actores del mercado tienen que lidiar, como el riesgo del tipo de cambio y las variaciones en los costos de importaciones en aranceles pueden afectar a los costos de producción, reduciéndose la utilidad esperada.

La logística de transporte nacional puede ser perjudicada por factores externos a la empresa, como por ejemplo paros nacionales, afectando a la distribución del producto y presentándose interrupciones en la cadena de suministro como retrasos del proveedor, restricciones comerciales puede tener un impacto negativo con la operatividad de la nueva línea de negocio.

El mercado de moda femenina es altamente cambiante, por lo que, si los diseños no se adaptan constantemente a las preferencias del consumidor, se aumenta el riesgo de obsolescencia del inventario.

Análisis PESTEL

Políticos

El entorno político tiene incidencia en el desempeño del sector textil ecuatoriano, principalmente en empresas que depende de productos importados. Las políticas públicas afines al comercio exterior, como son las modificaciones en los aranceles, restricciones de las importaciones, afectan directamente a las empresas que dependen de las importaciones de su materia prima. Los cambios en estas políticas impactan en los costos de adquisición y en consecuencia los costos de la nueva línea de jeans de mujer.

Los acuerdos comerciales internacionales y las relaciones diplomáticas entre Ecuador China benefician las importaciones, y el acceso de insumos a precios competitivo. Estos acuerdos juegan un papel importante para mantener economías de escala. Caso contrario la inestabilidad política genera incertidumbres en las empresas nacionales obligando a tener una adecuada gestión de riesgos.

Económicos

Ecuador se desarrolla en un contexto dolarizado por lo tanto se reduce el riesgo cambiario interno y brinda estabilidad financiera. La inflación y el poder adquisitivo de los consumidores influye en la demanda de las prendas de vestir, principalmente en las prendas de mujer que son las que están en constante variación de precio y tendencia de moda. La segmentación del mercado y la fijación de los precios de los jeans es determinante para acogida de la nueva línea.

La correcta estructura financiera de las empresas, el acceso al crédito y las tasas de interés del sistema financiero juegan un papel importante en la inversión inicial requerida para el proyecto de ampliación de la nueva línea de jeans de mujer, la viabilidad de la nueva línea de jeans está vinculada a las políticas de comercio exterior y las importaciones de los insumos de las materias primas para la realización de estos. Actualmente Ecuador mantiene buenas relaciones comerciales con China lo que facilita a las empresas a acceder a materias primas textiles teniendo costos competitivos. Factores como la inflación, el nivel de consumo interno y la estabilidad económica influyen en la demanda de las prendas de vestir

Sociales

Estudio de las características sociales de la población en general y del público objetivo que queremos estudiar. Por ejemplo, estudio de la pirámide poblacional y si nuestro producto o servicio está enfocado en clientes jóvenes tendremos que enfocar nuestro estudio en este nicho de mercado que valorará determinadas características (inmediatez, servicio de entrega rápida).

Tecnológicos

Estudio del grado de desarrollo tecnológico del país, por ejemplo, a través del número de usuarios de internet, número de dispositivos móviles del público objetivo a analizar, acceso a internet y dispositivos móviles, pues Ecuador presenta un alto nivel de penetración de internet y telefonía móvil, especialmente en zonas urbanas. El público objetivo femenino joven utiliza de forma intensiva:

- Smartphones
- Redes sociales (Instagram, TikTok y Facebook)
- Plataformas digitales para informarse y comprar

Esto facilita la implementación de estrategias de marketing digital, ventas en línea y comunicación directa con el cliente final, además, el consumidor actual está cada vez más familiarizado con:

- Compras por redes sociales
- Catálogos digitales
- Pagos electrónicos y transferencias

Esto representa una oportunidad para “D’Jomars Jeans” de complementar su canal tradicional con ventas digitales, reduciendo costos de intermediación y mejorando los márgenes financieros del proyecto. La empresa cuenta con una ventaja tecnológica indirecta al formar parte de un grupo empresarial integrado, donde “Textiles D’Jomars” provee materia prima importada desde China, lo que permite:

- Mayor control de calidad del denim
- Homogeneidad en la producción
- Optimización de costos y tiempos de abastecimiento

Adicionalmente, el uso de maquinaria de confección semiindustrial y procesos estandarizados favorece la producción eficiente de nuevos diseños sin necesidad de inversiones tecnológicas excesivas.

Ecológicos

Análisis del impacto medioambiental de nuestra compañía y cómo contribuye a su protección, recordando que la importación de tela desde China incrementa la huella ambiental, especialmente por transporte y procesos industriales en origen, sin embargo, “D’Jomars Jeans” puede reducir este impacto mediante proveedores certificados, logística eficiente y prácticas sostenibles de forma interna desde la empresa. La compañía opta por ser más selectiva en la

obtención de nuestros proveedores chinos, priorizando que tengan certificaciones ambientales, además de tener especial prioridad de transporte marítimo que cumpla con el objetivo de marcar un menor impacto ambiental (menor huella de carbono).

Importante también mantener una comunicación transparente al cliente para que pueda realizar una práctica responsable del producto. De forma interna como compañía se promoverá al grupo de trabajo la reutilización de retazos y telas sobrantes en aplicaciones correctas, para evitar desperdicios y se gestionará también la correcta recolección de residuos, adicionando la separación con etiquetas de los materiales reciclables y desechables distribuyéndolos al lugar adecuado.

Legales

Determinar si existen restricciones o barreras a la libre comercialización del producto (jean de mujer) pues, como es de conocimiento, la tela que abastecerá la realización de nuestro producto es importada desde China, importar la tela desde China para fabricar jeans requiere cumplir con una serie de regulaciones y trámites legales como empresa, por tal razón nos aseguramos de tomar las medidas adecuadas para evitar consecuencias posteriormente.

- Se consideran aranceles de importación que incluyen impuestos adicionales.

- Considerar regulaciones de etiquetado, ya que para la importación se requiere certificados de origen, debido a la relación comercial existente entre el Ecuador y la República Popular China.

Para realizar la libre comercialización del producto (jean de mujer) se debe cumplir con el Reglamento Técnico Ecuatoriano RTE-INEN 013 (2R) sobre etiquetado de prendas de vestir, mismo que aplica tanto a prendas nacionales como importadas e incluye:

- Información clara de composición de materiales
- País de origen
- Talla
- Instrucciones de cuidado y lavado con símbolos de acuerdo con la resolución No. 2109
- Datos del fabricante o importador en español
- Evitar información engañosa al consumidor

Sino se cumplen con estas restricciones se ocasionarán prohibiciones de comercialización del producto, un retiro del mercado, multas administrativas, lo cual puede ocasionar denuncias de competencia desleal, comercializar mercancía sin los registros, facturas o cumplimiento de

formalidades pone en riesgo la legalidad de la venta. Es indispensable proteger la marca y propiedad intelectual.

Vender productos con marca o diseños de terceros sin autorización puede ocasionar demandas, decomisos o prohibiciones de venta. Por tal motivo, hay que cerciorarse de que todo esté en orden.

4. Estudio de Mercado

4.1 Segmentación

El desarrollo de una nueva línea de jeans femeninos por parte de “D’Jomars Jeans” requiere una adecuada delimitación del mercado objetivo, considerando variables demográficas, geográficas, psicográficas y de comportamiento (Méndez, 2024), todo englobado en el contexto ecuatoriano, pues es el país en el que se desarrolla el proyecto.

4.1.1 Segmentación demográfica

El mercado objetivo se centra en mujeres entre 18 y 35 años, segmento que concentra una alta participación en el consumo de moda, particularmente en prendas como jeans. Este grupo presenta características relevantes, tales como:

- Alta frecuencia de compra de ropa.
- Mayor sensibilidad a tendencias.

- Preferencia por variedad de estilos y ajustes.

Asimismo, se trata de un segmento económicamente activo o en proceso de incorporación al mercado laboral, lo que determina su capacidad de consumo.

4.1.2 Segmentación geográfica

El proyecto tiene como ámbito de acción el territorio ecuatoriano, con especial enfoque en ciudades donde la empresa ya posee presencia comercial, carteras de clientes consolidadas y/o redes de distribución, mismas que son:

- Quito
- Durán
- Latacunga
- Ciudades de la región amazónica (Puyo, Tena, Lago Agrio, entre otras)
- Ciudades atendidas mediante encomiendas (Manta, Huaquillas e Ibarra)

Esta segmentación permite aprovechar la infraestructura comercial existente, optimizando costos logísticos y tiempos de penetración en el mercado, siempre manteniendo un control y observación constante a las tendencias presentes en el mercado, para poder reaccionar de manera oportuna y efectiva a cualquier fluctuación.

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

4.1.3 Segmentación psicográfica

El consumidor objetivo (mujeres entre 18 y 35 años) presenta las siguientes características:

- Preferencia por comodidad y funcionalidad en la vestimenta.
- Afinidad con estilos urbanos y casuales.
- Valoración de la relación calidad-precio.
- Influencia de tendencias globales de moda (redes sociales, cultura digital).

4.1.4 Segmentación conductual

Desde el punto de vista del comportamiento de compra, se identifican:

- Consumidores que compren tanto al por mayor (revendedores) como al por menor.
- Clientes con sensibilidad al precio, pero con disposición a pagar más por diseño y calidad.
- Preferencia por modelos versátiles que puedan utilizarse en distintos contextos (casual, semiformal).

4.2 Análisis de demanda

El mercado de jeans femeninos en Ecuador presenta una demanda sostenida y dinámica, impulsada por factores como la renovación constante de tendencias y la necesidad recurrente de vestimenta.

En particular, los modelos seleccionados para el proyecto —pantalones con corte mom jeans y wide leg jeans— responden a tendencias actuales que priorizan:

- Comodidad frente a prendas ajustadas.
- Estética retro y urbana.
- Mayor libertad de movimiento.

Estas tendencias han ganado relevancia en los últimos años, desplazando parcialmente a modelos tradicionales como el jean skinny, lo que evidencia un cambio estructural en las preferencias del consumidor.

Desde el punto de vista cuantitativo, la demanda puede considerarse:

- Recurrente, pues el consumidor adquiere múltiples prendas a lo largo del año.
- Elástica al precio con variaciones que pueden influir en la decisión de compra, especialmente en segmentos de ingresos medios.

- Sensible a la moda, pues los cambios en tendencias pueden generar picos o caídas en la demanda de ciertos modelos.

En este contexto, la capacidad de adaptación del negocio resulta clave para mantener la competitividad y la oferta disponible en un mercado cambiante como lo es el ecuatoriano.

4.3 Competencia

El mercado ecuatoriano de prendas de vestir, particularmente en el segmento femenino, presenta un entorno altamente competitivo, caracterizado por la coexistencia de distintos tipos de actores. El hecho de que el grupo “D’Jomars” tenga ambas líneas de negocio, tanto “Textiles D’Jomars” como “D’Jomars Jeans”, le permite tener un acercamiento directo a los confeccionistas que requieren materias primas para la confección de distintas prendas de vestir, entre las que destacan los distintos modelos de jeans, tanto para hombres como para mujeres.

En este contexto, se analizarán los tipos de competencia a las que se enfrenta el proyecto de la nueva línea de jeans de mujer en “D’Jomars Jeans”.

4.3.1 Competencia directa

La principal competencia contra la que se enfrentará la nueva línea de jeans de mujer en “D’Jomars Jeans” son talleres de confección locales (dentro de la provincia de Tungurahua) que producen jeans femeninos bajo marcas propias con registros de propiedad intelectual, entre los que podemos destacar:

- “EXCESO”
- “LOVE ME”
- “JANFOREST”
- “TISCAMIS”
- “NATH STAZ”, entre otras.

Todas estas son marcas que de igual manera se distribuyen en Quito (CENTRO COMERCIAL DE MAYORISTAS Y NEGOCIOS ANDINOS CCMNA) y en Durán (ASOCIACIÓN DE PRODUCCIÓN TEXTIL GRAN JEAN TUNGURAHUA ASOTEXJEAN), además de distribuir mediante encomiendas a distintas ciudades del país, por lo que se encuentran en el mismo sector de venta y distribución de “D’Jomars Jeans”.

Cabe mencionar también que las marcas presentes forman parte de la cartera de clientes en “Textiles D’Jomars”, es decir, adquieren o han adquirido materia prima (tela, hilos y/o botones) para la confección de sus prendas en la empresa encargada de suplir este rubro, por lo que se conoce de primera mano quienes son la principal competencia para el proyecto y cuáles son los productos con los que se está compitiendo, misma razón por la que se decidió entrar a este nuevo segmento con pantalones con corte mom jeans y wide leg jeans.

Ahora bien, dentro de la competencia directa se encuentran de igual forma confeccionistas que producen y distribuyen jeans de mujer con marcas no patentadas. En este ámbito se pueden encontrar jeans con marcas tales como:

- “ZARA”
- “TOMMY HILFIGER”
- “KANCAN”
- “GUESS”
- Marcas nacionales con presencia en mercados mayoristas, entre otras.

Estos competidores suelen operar con estructuras de costos similares, compitiendo principalmente en precio. De nuevo, cabe recalcar que no son marcas propias, pues se trata de imitaciones presentes en el mercado que, aunque tal vez caiga en prácticas no profesionales y/o éticas, es importante mencionar que también se encuentran presentes como competencia, y muchos potenciales clientes deciden optar por estas marcas.

4.3.2 Competencia indirecta

- Productos importados (principalmente de origen asiático, colombiano y peruano).

- Marcas internacionales presentes en centros comerciales (H&M, STUDIO F, LEE JEANS, etc.).

Estos actores compiten en términos de diseño, posicionamiento de marca y percepción de calidad. Manejan cadenas de distribución internacional, lo que les permite acceder a mejores precios por volumen, alcanzando así una economía de escala. (Kenton, 2026)

4.3.3 Ventajas competitivas de D’Jomars

Frente a este entorno, el grupo “D’Jomars” presenta ventajas relevantes:

- Acceso directo a materia prima importada con su empresa hermana “Textiles D’Jomars” (reducción de costos).
- Experiencia en confección de prendas desde 1998, lo que otorga trayectoria y confianza en el consumidor.
- Red de distribución ya establecida para distintas ciudades del país.
- Relación comercial consolidada con clientes mayoristas que llevan trabajando con la marca ya varios años.

Sin embargo, también enfrenta desafíos importantes, como la necesidad de posicionar una nueva línea (jeans femeninos) en un mercado con alta rotación de tendencias y varias marcas a disposición del consumidor.

4.4 Estrategia comercial

La estrategia comercial del proyecto se fundamenta en tres pilares: precio, distribución y propuesta de valor.

4.4.1 Estrategia de precio

Se plantea una estructura de precios diferenciada:

- Precio mayorista: aproximadamente USD 13,00 por unidad.
- Precio minorista: entre USD 18,00 y USD 20,00 por unidad.

Esta estrategia permite mantener competitividad frente a productos con precios similares, generar márgenes adecuados para la empresa y los intermediarios y facilitar la rotación de inventario. Más adelante se detallará el porqué de elegir el precio de venta al mayorista de USD 13,00.

4.4.2 Estrategia de distribución

Se aprovechará la red existente, combinando:

- Ventas en puntos físicos (Quito y Durán).
- Distribución directa a otras ciudades.
- Envíos mediante encomiendas.

Este enfoque permite maximizar la cobertura sin incurrir en altos costos de expansión, pues se mantienen las líneas de distribución ya establecidas para la línea de productos de hombres y niños, siendo esto una ventaja logística importante.

4.4.3 Propuesta de valor

La nueva línea de jeans femeninos se posicionará bajo los siguientes atributos:

- Diseño alineado con tendencias actuales.
- Comodidad y funcionalidad (principalmente en bolsillos) y precio accesible.
- Calidad en insumos (tela “Nirvana” importada por el mismo grupo empresarial).

Para ser más específicos en cuanto a la propuesta de valor, los principales enfoques son 2, mismos que son: La tela “Nirvana” importada por el mismo grupo “D’Jomars”, lo que garantiza calidad de primera mano y un stretch confortable para la tela, asegurando comodidad a las usuarias del pantalón. Y los bolsillos de los jeans de mujer, pues es bien sabido que los jeans de

mujer se caracterizan por tener bolsillos pequeños y poco funcionales, muchas veces ni siquiera cuentan con ellos, así que los jeans de mujer que confeccionará "D'Jomars Jeans" se caracterizarán por ofrecer espacio real en bolsillos completamente funcionales.

Este detalle se incluirá y se detallará en las etiquetas que irán en el jean terminado, de la siguiente manera:

Figura 1: *Etiqueta D'Jomars Mujer 001*



Fuente: Elaboración Propia

Figura 2: *Etiqueta D'Jomars Mujer 002*



Fuente: Elaboración Propia

Esta propuesta busca diferenciar el producto en un mercado competitivo, equilibrando moda, precio y calidad, pero sobre todo diferenciándose en lo que por años ha representado un talón de Aquiles en los jeans de mujer, que es el espacio real y funcional que ofrecen los bolsillos.

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

El análisis de mercado evidencia la existencia de una oportunidad real y viable para la introducción de una nueva línea de jeans femeninos, sustentada en una demanda activa, tendencias favorables y una estructura empresarial que permite aprovechar sinergias operativas, no obstante, el éxito del proyecto dependerá de la capacidad de la empresa para gestionar adecuadamente su estrategia comercial, adaptarse a las dinámicas del mercado y sostener una estructura financiera eficiente.

5. Modelo Operativo

5.1 Producción

El modelo productivo propuesto para la nueva línea de jeans femeninos se fundamenta en un esquema de maquila especializada, apalancado en la experiencia previa de “D’Jomars Jeans” y en la disponibilidad de insumos provistos por “Textiles D’Jomars”. Este enfoque permite escalar la producción sin incurrir en elevados costos fijos, manteniendo flexibilidad ante variaciones en la demanda.

5.1.1 Abastecimiento de insumos

La materia prima principal corresponde a la tela denim de nombre comercial “Nirvana”, importada desde la República Popular China por “Textiles D’Jomars”. A ello se suman insumos complementarios —hilos, botones y accesorios— también gestionados por la unidad importadora. Esta integración hacia atrás (Ivalua, 2026) asegura:

- Control de calidad homogéneo.
- Reducción de costos unitarios por volumen.
- Menor dependencia de proveedores locales.

5.1.2 Proceso productivo

El flujo de producción contempla las siguientes etapas:

- Diseño y patronaje: desarrollo de moldes en cartón para modelos mom jean y wide leg, ajustados a tallajes estándar del mercado objetivo, es decir, de la talla 6 a la 24. De la mano de la diseñadora Karen Eliana Venegas Montalvo con su empresa “TEXTIL_LAB” en la ciudad de Ambato.
- Corte: optimización del uso de tela “Nirvana” mediante tendido y corte industrial apoyados en el uso de la herramienta de software “OptiTex 25” (OptiTex, 2025) en las instalaciones de “D’Jomars Jeans” ubicado en la ciudad de Ambato.
- Confección: ensamblaje en talleres maquiladores externos (costura, armado, colocación de cierres y bolsillos), que trabajan mediante contratación de servicios para “D’Jomars Jeans”.

- Acabados: procesos de lavado, suavizado y control de calidad. De momento se cuenta con una única lavandería para enviar la producción de mujer, llamada “Roldán Álvarez José Jesús Lavadora JR”, ubicada en la ciudad de Pelileo. Esta lavandería se especializa en los procesos que conlleva el jean de mujer.
- Empaque: etiquetado, tallaje y preparación para distribución. Los diseños de cartones se muestran a continuación.

Figura 3: *Etiqueta D’Jomars Mujer 003*



Fuente: Elaboración Propia

Figura 4: *Etiqueta D'Jomars Mujer 004*



Fuente: Elaboración Propia

Figura 5: *Etiqueta D'Jomars Mujer 005*



Fuente: Elaboración Propia

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

Figura 6: *Etiqueta D'Jomars Mujer 006*



Fuente: Elaboración Propia

Figura 7: *Etiqueta D'Jomars Mujer 007*



Fuente: Elaboración Propia

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

Figura 8: *Etiqueta D'Jomars Mujer 008*



Fuente: Elaboración Propia

5.1.3 Capacidad productiva

La capacidad se ajusta de manera flexible mediante contratos con talleres maquiladores, permitiendo:

- Incrementar producción en picos de demanda.
- Reducir volúmenes en escenarios conservadores.

Los meses de noviembre y diciembre son los meses en los que se presentan los mayores picos de demanda en los jeans, tanto de hombre como de mujer, así que para prever cualquier desabastecimiento de inventario se aumenta la producción en los meses de junio, julio y agosto,

esto con el fin de abastecer el inventario y las bodegas durante la temporada con más ventas y demanda.

Este modelo minimiza el riesgo de sobrecapacidad y optimiza el uso del capital.

5.2 Logística

El sistema logístico integra dos niveles: internacional (importación) con “Textiles D’Jomars” y nacional (distribución) con “D’Jomars Jeans”, ambos críticos para la continuidad operativa.

5.2.1 Logística internacional

Incluye:

- Negociación con proveedores de tela denim y tela de forro en China.
- Definición de condiciones de compra (Incoterms), que en el caso de los contenedores que trae “Textiles D’Jomars” cae en el término “CIF”, esto quiero decir que el vendedor asume los costos, el seguro básico y el flete necesario para llevar la mercancía al puerto de destino acordado (Mones, 2024), Guayaquil en nuestro caso, lugar desde el que la agente de aduanas de “Textiles D’Jomars” se encarga de los demás procesos de nacionalización.

- Transporte marítimo con las navieras “Pacific International Lines PIL” y “EVERGREEN LINE”.
- Nacionalización de mercancías con la Sra. Bélgica A. Calderón, agente de aduanas a cargo de la empresa “Advice Commerce Logistic ACL Cía. Ltda.”

Los costos logísticos (flete, aranceles, seguros) inciden directamente en el costo unitario del producto, por lo que su gestión eficiente es clave para la rentabilidad.

5.2.2 Logística nacional

Se basa en un modelo híbrido:

- Distribución directa: visitas periódicas a ciudades clave (ej. Latacunga y región amazónica).
- Puntos físicos: Quito y Durán, con ventas concentradas en días específicos.
- Encomiendas: para ciudades más alejadas (Manta, Huaquillas, Ibarra).

Este sistema permite cobertura nacional sin necesidad de inversión en infraestructura adicional, optimizando costos operativos.

El modelo operativo propuesto se sustenta en una estructura eficiente, flexible y coherente con la realidad del negocio, permitiendo escalar la producción y distribución de la

nueva línea de jeans femeninos sin comprometer la estabilidad financiera de la empresa. La integración entre importación, producción y comercialización constituye una ventaja competitiva relevante; sin embargo, su éxito dependerá de la capacidad de coordinación interna y de una adecuada gestión de los recursos.

6. Plan de Marketing

6.1 Introducción

El plan de marketing para la empresa D'Jomars Jeans tiene como fin el desarrollo de estrategias comerciales, las cuales serán los pilares para conseguir la apertura de una nueva línea de mercado enfocada en la elaboración de jeans femeninos dentro de la compañía, satisfaciendo de esta manera las necesidades existentes del mercado femenino entre 18 y 35 años, esta propuesta busca una oportunidad de expansión para la empresa, que al momento principalmente elabora prendas masculinas.

Esta nueva línea tiene la finalidad de posicionarse como un hito de moda urbana, en donde se priorice la funcionalidad, comodidad y la relación entre el precio y la calidad. Además, el producto cuenta con ventajas competitivas debido a su grupo empresarial, que posee un mejor y más fácil acceso a la materia prima, la cual es importada desde China, así como a su trayectoria en el sector textil.

6.1.1 Objetivo general

Implementar un plan de marketing integral, el cual se componga de estrategias innovadoras para la nueva línea de jeans femeninos de D'Jomars Jeans, con el objetivo de posicionar a la empresa dentro del mercado nacional y lograr una mayor participación comercial.

6.1.2 Objetivos específicos

- Analizar los hábitos de consumo y preferencias del consumidor que opta por el mercado femenino de moda en el Ecuador.
- Desarrollar estrategias clave en relación con el posicionamiento y la distinción para la nueva línea de negocio.
- Crear un valor agregado para el consumidor a través de la funcionalidad, comodidad y tendencias de la moda global.
- Analizar el comportamiento del consumidor y sus necesidades.

6.2 Análisis del consumidor

El consumidor objetivo para la línea de jeans femeninos se encuentra dirigido a mujeres entre 18 y 35 años, siendo un segmento que se caracteriza por una alta frecuencia de compra de insumos textiles y una mayor sensibilidad de acuerdo con las tendencias de moda.

Dichas consumidoras se encuentran en la búsqueda de prendas de vestir funcionales, cómodas y que, en general, puedan utilizarse en varios contextos del día a día, ya sea en eventos casuales como semiformales, de igual forma, las personas prefieren prendas que tengan una mejor relación calidad-precio y que, a la par, estén promocionadas en redes sociales y alineadas con las tendencias mundiales. Siendo sus preferencias más relevantes:

- Diseños modernos como estilos wide leg o mom jeans.
- Bolsillos funcionales.
- Productos respaldados por calidad.
- Precios acordes al mercado.

Además, es importante mencionar que el consumidor femenino actualmente presenta una interacción con mayor frecuencia a través de plataformas digitales como TikTok, Instagram, entre otras, siendo una de las principales herramientas que influyen al momento de realizar una compra. El comportamiento de compra está relacionado con:

- Interés por el mercado de moda.
- Presencia tanto física como digital.
- Marcas que se destaquen visualmente.

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

- Unión entre comodidad y estilo.

6.2.1 Buyer Persona

Buyer Persona: “Andrea”

- Edad: 26 años.
- Ciudad: Quito
- Ocupación: Profesional independiente y emprendedora digital.
- Ingresos: Medio-altos.
- Estilo de vida: Le gusta vestir cómoda pero versátil. Sigue tendencias de moda urbana y compra ropa frecuentemente.
- Necesidades: Jeans cómodos, modernos y funcionales.
- Dolores: Jeans incómodos, bolsillos pequeños y mala calidad de tela.
- Canales donde se informa: Instagram, TikTok y catálogos digitales.
- Motivación de compra: Verse moderna con prendas funcionales que posean diseños actuales y acordes a la moda.

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

Figura 9: Buyer Persona



Fuente: Elaboración Propia

6.3 Tendencias del mercado

El mercado ecuatoriano de moda femenina presenta un crecimiento sostenido impulsado por el aumento del consumo de prendas cómodas, versátiles y alineadas con tendencias urbanas. Las consumidoras buscan actualmente jeans que combinen estilo, funcionalidad y comodidad, priorizando diseños modernos como wide leg, mom jeans y prendas con mayor practicidad en el uso diario, asimismo, las redes sociales como TikTok, Instagram y Facebook se han convertido en herramientas fundamentales para influir en las decisiones de compra, permitiendo que las

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

marcas generen visibilidad y conexión directa con el consumidor. El comportamiento de compra del segmento femenino también refleja una preferencia por productos con buena relación calidad-precio y marcas con presencia tanto física como digital.

Por otro lado, el sector textil ecuatoriano se caracteriza por una alta rotación de tendencias y una competencia constante entre marcas nacionales e internacionales, lo que obliga a las empresas a innovar continuamente en diseño, calidad y estrategias comerciales.

6.4 Análisis de la competencia

El mercado de jeans femeninos en Ecuador presenta un entorno altamente competitivo, conformado por talleres de confección locales, marcas nacionales posicionadas y productos importados. Entre los principales competidores directos destacan marcas como “EXCESO”, “LOVE ME”, “JANFOREST”, “TISCAMIS” y “NATH STAZ”, las cuales poseen presencia en mercados mayoristas de Quito y Durán, operando bajo esquemas similares de distribución y comercialización, de igual manera, existen confeccionistas que comercializan jeans femeninos con marcas inspiradas en referentes internacionales como “ZARA”, “TOMMY HILFIGER”, “KANCAN” y “GUESS”, compitiendo principalmente mediante precios accesibles y alta rotación de inventario.

En cuanto a la competencia indirecta, se encuentran marcas internacionales como H&M, Studio F y Lee Jeans, las cuales poseen ventajas en posicionamiento, diseño y percepción de calidad debido a sus economías de escala y cadenas globales de distribución.

Frente a este entorno competitivo, “D’Jomars Jeans” posee ventajas importantes como el acceso directo a materia prima mediante “Textiles D’Jomars”, experiencia en confección desde 1998, una red de distribución establecida y relaciones comerciales consolidadas con clientes mayoristas.

6.5 Matriz FODA comercial

Tabla 1

Matriz FODA comercial

Fortalezas	Oportunidades
Integración vertical con “Textiles D’Jomars”, permitiendo mayor control de calidad y reducción de costos.	Crecimiento del mercado femenino de moda urbana en Ecuador.
Experiencia en confección y comercialización de prendas desde 1998.	Incremento del uso de redes sociales para promoción y captación de clientes.
Acceso directo a materia prima importada desde China.	Expansión hacia nuevos canales de venta mayoristas y tiendas especializadas con el uso de redes sociales
Red de distribución establecida en distintas ciudades del país.	Tendencia del consumidor hacia prendas cómodas, modernas y funcionales.
Relación comercial consolidada con clientes mayoristas.	Mayor demanda de jeans wide leg y mom jeans.

Fortalezas	Oportunidades
Capacidad de ofrecer precios competitivos por economía operativa.	Posibilidad de posicionar una marca enfocada en funcionalidad y comodidad en la sociedad
Debilidades	Amenazas
Limitada experiencia específica en el segmento de jeans femeninos.	Alta competencia nacional e internacional.
Necesidad de inversión inicial en marketing y posicionamiento.	Cambios constantes en tendencias de moda.
Dependencia de proveedores internacionales.	Incremento de costos logísticos y de importación.
Riesgo de errores iniciales en diseño, tallaje y calce.	Competencia informal con precios bajos.
Necesidad de fortalecer estrategias comerciales dirigidas al público femenino.	Presión sobre márgenes por guerra de precios.
Dependencia de tendencias para mantener la rotación del inventario.	Riesgos logísticos y retrasos en abastecimiento internacional.

Nota. Elaboración propia.

6.5.1 Posicionamiento de marca

“D’Jomars Jeans” busca posicionarse dentro del mercado ecuatoriano como una marca de jeans femeninos modernos, cómodos y funcionales, dirigida a mujeres entre 18 y 35 años que buscan prendas versátiles, accesibles y alineadas con las tendencias actuales de moda urbana, la

estrategia de posicionamiento estará enfocada en diferenciarse mediante la combinación de calidad, diseño contemporáneo y funcionalidad, especialmente a través de bolsillos más amplios y prácticos, aspecto poco desarrollado dentro del mercado femenino tradicional.

Además, la marca reforzará su presencia digital mediante redes sociales, catálogos interactivos e influencer marketing para generar cercanía y reconocimiento con el público objetivo.

6.5.2 Propuesta de valor

La propuesta de valor de “D’Jomars Jeans” se basa en ofrecer jeans femeninos que integren moda, comodidad y funcionalidad a un precio competitivo dentro del mercado mayorista ecuatoriano, la marca busca diferenciarse mediante diseños modernos como mom jeans y wide leg, elaborados con tela denim de calidad importada, garantizando durabilidad y confort para el consumidor.

El principal elemento diferenciador del producto será la funcionalidad de los bolsillos, diseñados para ofrecer mayor espacio y practicidad, resolviendo una necesidad frecuente en el segmento femenino, a esto se suma una estrategia de precios accesibles, atención personalizada a clientes mayoristas y una estructura integrada de producción y abastecimiento que permite mantener estándares de calidad y eficiencia operativa.

6.6 Marketing Mix

Producto

- Jeans femeninos modernos (skinny, mom fit, recto y wide leg)
- Variedad de tallas y estilos, tallas plus
- Producción estandarizada por lotes
- Empaques por docenas o lotes
- Material denim resistente importado
- Producto enfocado en una rápida rotación

Precio

- Precio USD 13,00
- Estrategia inmersión en el mercado y posicionamiento de marca
- Descuentos por volumen en ventas al por mayor
- Margen reducido – ganancia por volumen

- Bajo costo facilita la reventa del cliente

Plaza

- Venta mayorista
- Distribuidores regionales
- Venta directa a almacenes

Promoción

- Ofertas por volumen
- Catálogo digital y físico
- Redes sociales (enfoque empresarial)
- Participación en ferias textiles

Personas

- Emprendedores en el sector de la moda
- Mayoristas

Procesos

- Captación de clientes a través de canales digitales
- Envío de catálogos y lista de precios
- Negociación según volumen de compra
- Coordinación y despacho del pedido

Evidencia Física

- Fotografías reales de los productos
- Video del proceso de producción
- Testimonios de clientes
- Evidencia de entregas realizadas

6.7 Estrategia Digital

Redes Sociales

Las redes sociales hoy en día son un canal de comunicación directa para llegar a potenciales clientes mayoristas, las principales plataformas que se utilizan son Tik Tok,

Instagram y Facebook, el objetivo es crear mayor visibilidad de la marca, captar potenciales,

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.



compradores mayoristas y esto nos redirige a un contacto directo como es WhatsApp Bussiness, así mismo alimentar una base de datos de clientes.

El principal objetivo de la difusión de la marca por redes sociales funcionaría como un canal de prospección comercial y posicionamiento de la marca mas no como un punto de venta directa.

Contenido digital

Este punto cumple un rol importante en la educación del cliente mayorista entre estos destaca:

- Catálogos digitales (formatos pdf o interactivos en línea)
- Fotografías profesionales del producto
- Videos (calidad, acabos, elaboración del producto)
- Mostrar los márgenes de rentabilidad sobre la reventa

Publicidad Digital

Se utiliza como principal herramienta para llegar a los clientes mayoristas mediante campañas de redes sociales.

- Facebook
- Instagram

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

Esta publicidad va orientada a emprendedores, mayoristas, dueños de almacenes o tiendas, el objetivo de la publicidad es incrementar las consultas de WhatsApp y las descargas de catálogo digital, además, el mensaje que como empresa queremos transmitir a los mayoristas es que con nuestros productos van a generar una buena rentabilidad, ya que nuestros precios son accesibles y que somos proveedores confiables con precios competitivos.

Influencer Marketing

Tipos de influencers a los que queremos llegar son a los creadores de contenido del sector del emprendimiento, revendedores con experiencia comprobada, así generamos mayor confianza en nuestra marca, mostramos casos reales de reventa y aumentamos la credibilidad del negocio.

WhatsApp Business

Mediante el siguiente número: +593 988 0012 30

Este es el principal canal de comunicación y venta online, este es el punto focal de la estrategia digital, este medio se centra en una atención directa al cliente, envío de catálogos digitales, negociación de pedidos por volumen y seguimiento post venta.

Esta herramienta se implementa para respuestas inmediatas, automáticas, mensajes de bienvenida, lista de difusión de promociones.

7. Modelo Financiero

El presente modelo financiero tiene como finalidad evaluar la viabilidad económica de la implementación de la nueva línea de jeans femeninos de “D’Jomars Jeans”, considerando una

estructura de costos real, un esquema de comercialización mayorista predominante y un enfoque conservador en la estimación de márgenes.

7.1 Supuestos financieros

El modelo se construye sobre supuestos operativos y comerciales basados en la realidad actual del negocio.

Supuestos de producción

- Producción mensual estimada: 3.000 unidades
- Producción anual (12 meses): 36.000 unidades

Supuestos de precios

- Precio de venta mayorista: USD 13,00 por unidad
- Margen unitario esperado: USD 3,00 por unidad

Esto implica un enfoque competitivo en precio dentro del mercado mayorista.

Supuestos de costos unitarios (estructura real)

A partir de la información proporcionada, el costo unitario por prenda se descompone de la siguiente manera:

Tabla 2*Costos de insumos para la producción de jeans*

Concepto	USD
Tela	5,00
Lavado	1,75
Cierre	0,25
Terminado	0,25
Cartonería	0,15
Instrucción de lavado	0,10
Maquilado	1,80
Botones	0,05
Etiqueta	0,05
Servicios Básicos	0,25
Funda plástica	0,05
Talla	0,05
Otros	0,25
Total	10,00

Nota. Elaboración propia.

Este nivel de detalle permite una adecuada trazabilidad de costos y control financiero del proceso productivo. Recordando que se manejan USD 3,00 como el margen unitario esperado.

7.2 Inversión inicial

La inversión requerida para la puesta en marcha del proyecto se compone principalmente de capital de trabajo, dada la estructura operativa existente del grupo.

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

Tabla 3*Costos iniciales*

Concepto	USD
Activos intangibles (Diseño, patronaje y OptiTex 25)	8.500,00
Materia prima inicial (1,5 meses de operación)	32.500,00
Marketing y lanzamiento	8.000,00
Reserva de caja mínima	20.000,00
Adecuación de bodega y logística	10.000,00
Capital de trabajo adicional	25.000,00
Total inversión inicial	104.000,00

Nota. Elaboración propia.

La reducción del capital de trabajo inicial responde a una estrategia de abastecimiento progresivo sustentada en la experiencia operativa previa del grupo empresarial y en la integración con “Textiles D’Jomars”, lo que permite disminuir niveles de inventario inmovilizado sin comprometer la continuidad operativa del proyecto.

Debido a que el grupo “D’Jomars” ya cuenta con experiencia operativa, proveedores consolidados y una estructura logística previamente establecida, no resulta necesario mantener inventarios equivalentes a tres meses completos de operación durante la etapa inicial del proyecto, por ello, se plantea una estrategia de abastecimiento progresivo equivalente a 1,5

meses de producción, optimizando el capital de trabajo y reduciendo la exposición financiera.

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

7.3 Estructura de costos

Costos variables

Directamente proporcionales al volumen de producción, es decir:

- Costo unitario: USD 10,00
- Costo anual (36.000 unidades): USD 360.000,00

Costos fijos

Tabla 4

Costos fijos

Concepto	USD mensual
Administración (sueldos y gestión de cartera)	1.200,00
Logística y distribución (combustible y mantenimiento)	800,00
Servicios básicos y arriendos	750,00
Otros gastos operativos (seguros, aranceles, etc.)	250,00
Total mensual	3.000,00

Nota. Elaboración propia.

Costos fijos anuales: USD 36.000,00

7.4 Proyección de ingresos

Dado el enfoque mayorista del negocio:

- Ventas anuales: 36.000 unidades

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

- Precio unitario: USD 13,00

Ingresos anuales proyectados: $36.000,00 \times 13,00 = 468.000$

USD 468.000,00

7.5 Flujo de caja proyectado

Para el flujo de caja proyectado se tendrá en cuenta el primer año de manera referencial.

Tabla 5

Flujo operativo anual

Concepto	USD
Ingresos	468.000,00
Costos variables	(360.000,00)
Margen bruto	108.000,00
Costos fijos	(36.000,00)
Ebitda	72.000,00

Nota. Elaboración propia.

Este flujo evidencia que el proyecto presenta una capacidad operativa y financiera favorable, generando un flujo operativo anual de USD 72.000,00 bajo el escenario base planteado, así, los resultados reflejan que la estructura de costos y el volumen de ventas proyectado permiten cubrir adecuadamente los costos fijos y variables del proyecto, generando rentabilidad operativa sostenible.

7.6 Evaluación financiera

7.6.1 VAN (*Valor Actual Neto*)

Tasa de descuento: 16.34%

Se utilizó una tasa de descuento del 16.34%, considerando el riesgo operativo, comercial y financiero del proyecto, así como las condiciones del mercado ecuatoriano y el costo de oportunidad esperado para inversiones en el sector textil. Para la evaluación financiera se toma como referencia el flujo operativo anual proyectado de USD 72.000,00 correspondiente al escenario base optimizado desarrollado en el modelo financiero.

La fórmula para calcular el Valor Actual Neto es:

$$VAN = \sum \frac{FC_t}{(1 + i)^t} - Inversión Inicial$$

- FC_t = flujo de caja de cada año
- i = tasa de descuento (16.34%)
- t = número de años (5 años)
- Inversión inicial = USD 104.000,00

Ahora se procede a descontar los flujos de caja para los 5 años que se tienen proyectados para este ejercicio con la siguiente fórmula:

- Año 1: $39.824,66 / (1 + 0,1634)^1 = 34.231,27$
- Año 2: $61.179,40 / (1 + 0,1634)^2 = 45.200,901$
- Año 3: $77.442,60 / (1 + 0,1634)^3 = 49.180,478$
- Año 4: $96.425,17 / (1 + 0,1634)^4 = 52.634,945$
- Año 5: $141.509,05 / (1 + 0,1634)^5 = 66.395,542$
- Total sumatoria de todos los años: 247.643,14

$$\text{VAN: } 247.643,14 - 104.000,00 = 143.643,14$$

El proyecto presenta viabilidad financiera, operativa y comercial, generando valor económico positivo para “D’Jomars Jeans”. El VAN positivo obtenido evidencia que los flujos proyectados superan la inversión inicial y el costo de capital requerido.

7.6.2 TIR (Tasa Interna de Retorno)

La Tasa Interna de Retorno (TIR) representa la tasa de descuento que hace que el Valor Actual Neto (VAN) sea igual a cero, para nuestro ejercicio se consideran los siguientes datos:

- Inversión inicial: USD 104.000,00
- Flujo de caja anual
- Horizonte del proyecto: 5 años

La ecuación por usarse es la siguiente:

$$0 = -104.000 + \frac{39.824,66}{(1 + TIR)^1} + \frac{61.179,40}{(1 + TIR)^2} + \frac{77.442,60}{(1 + TIR)^3} + \frac{96.425,17}{(1 + TIR)^4} + \frac{141.509,05}{(1 + TIR)^5}$$

Lo que nos da un TIR aproximado del 55,26%.

Una TIR superior al costo de capital evidencia que el proyecto presenta una alta rentabilidad financiera y capacidad de generación de valor, esto confirma que la implementación de la nueva línea de jeans femeninos representa una alternativa de inversión atractiva y sostenible para “D’Jomars Jeans”. El elevado nivel de rentabilidad obtenido se encuentra influenciado principalmente por la optimización del capital de trabajo, la reducción de inversión inmovilizada y las sinergias operativas generadas entre “Textiles D’Jomars” y “D’Jomars Jeans”, factores que permiten mejorar significativamente la eficiencia financiera del proyecto.

7.6.3 Payback

El Payback determina el tiempo necesario para recuperar la inversión inicial mediante los flujos de caja generados por el proyecto, para calcularlo, la fórmula aplicada es:

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

$$\text{Payback} = 2 + \frac{2.995,94}{77.442,60}$$

$$\text{Payback} = 2 + 0,0387 = 2,04 \text{ años}$$

Es decir, 2,04 años.

El período de recuperación de la inversión es inferior a un año, lo que evidencia una rápida recuperación del capital invertido y una sólida capacidad de generación de flujo de caja operativo.

7.7 Punto de equilibrio

El punto de equilibrio determina la cantidad mínima de unidades que deben venderse para cubrir la totalidad de los costos (fijos y variables). (García, 2024).

Utilizando la fórmula:

$$P.E. (\text{unidades}) = \frac{\text{Costos Fijos Totales}}{\text{Precio de Venta} - \text{Costo Variable Unitario}}$$

Costos fijos mensuales: USD 3.000,00

Precio de venta: USD 13,00

Costo variable unitario: USD 10,00

$$P.E.=3.000/(13-10)=1.000 \text{ unidades}$$

La empresa alcanza su punto de equilibrio al vender 1.000 unidades de jeans de mujer al mes, es decir 12.000 prendas anuales. Desde la perspectiva financiera, el proyecto presenta indicadores sólidos de rentabilidad y recuperación de inversión, evidenciando capacidad para generar flujo de caja sostenible y cubrir adecuadamente sus costos operativos, asimismo, el punto de equilibrio alcanzable fortalece la viabilidad comercial y financiera de la propuesta.

8. Gestión Financiera y Tesorería

8.1 Estructura de tesorería

Para esta nueva línea de jeans de mujer en “D’Jomars Jeans” se estableció un modelo de financiamiento combinado como es; capital propio y crédito de proveedores, esto nos permite como empresa mejorar el uso de capital de trabajo, mantener una gestión eficiente y duradera de las operaciones.

El modelo de negocios se fundamenta en la producción y venta mensuales de jeans para mujer por 3.000 prendas al mes con un precio de venta al público de USD 13,00 considerando un costo promedio del mercado en el que se comercializan, el costo unitario de producción es de USD 10,00.

8.1.1 Capital propio

Cumple un rol importante dentro del proyecto para cubrir costos iniciales de producción; se estima que este es el 30% del costo operativo mensual.

- Costos operativos
- Mano de obra
- Costos logísticos y de producción

8.1.2 Financiamiento de proveedores (crédito comercial)

Este financiamiento representa un 70% de los costos operativos, los proveedores otorgan plazos de pagos en:

- Insumos utilizados para la producción de la prenda (hilos, botones, etiquetas, entre otros).
- Servicios de maquila.

Tabla 6*Estructura de tesorería*

Estructura de tesorería proyectado				
Categoría	Cuenta	Descripción	Valor mensual (USD)	Participación
Activo corriente	Caja y bancos	Efectivo disponible generado por ventas	34.000	53,12%
Activo corriente	Inventarios	Materia prima y productos en proceso	30.000	46,88%
Pasivo corriente	Cuentas por pagar proveedores	Crédito por insumos (plazo 30-60 días)	24.000	32,97%
Pasivo no corriente	Deuda financiera referencial	Financiamiento externo	48.800	67,03%
Patrimonio	Capital propio	Aporte de socios para operación	31.200	100%
Total			104.000	100%
financiamiento				

Nota. Elaboración propia.

8.1.3 Indicadores Financieros de tesorería

Estos indicadores detallan una estructura eficiente basada en un adecuado manejo de liquidez corriente y una regeneración constante del flujo de caja. La empresa posee un margen bruto del 23,08% la cual se demuestra una rentabilidad operativa del proyecto.

El ciclo de transformación de efectivo se estima en 12,9 días, lo que representa una ventaja estratégica, dado, que permite financiar el negocio a través de proveedores sin incurrir en costos financieros adicionales. El valor de la prueba ácida (3,45) indica una baja dependencia del inventario.

Estos indicadores demuestran que el proyecto presenta una estructura de tesorería eficiente, con bajo riesgo financiero y alta capacidad de generación de liquidez, lo que respalda su viabilidad económica.

Tabla 7

Indicadores financieros

Indicadores financieros de tesorería				
Indicador	Fórmula	Cálculo	Resultado	Interpretación
Margen bruto	Utilidad bruta / Ventas	108.800 / 468.000	23,08%	El negocio genera rentabilidad adecuada sobre las ventas.
Liquidez corriente	Activo corriente / Pasivo corriente	112.800 / 24.000	4,70	Capacidad suficiente para cubrir obligaciones de corto plazo.

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

Indicadores financieros de tesorería

Prueba ácida	(Activo corriente – Inventarios) / Pasivo corriente	(112.800 – 30.000) / 24.000	3,45	La empresa puede cumplir sus obligaciones excluyendo los inventarios.
Capital de trabajo	Activo corriente – Pasivo corriente	112.800 – 24.000	88.800	Posición financiera positiva para operar sin restricciones.
Rotación de inventarios	Costo de ventas / Inventario	360.000 / 30.000	1 vez/mes	Alta eficiencia en la conversión de inventario en ventas.
Ciclo de conversión de efectivo (CCE)	DI + DCC – DCP	30 + 6.9 – 24	12,9 días	El negocio tarda 13 días en la recuperación del efectivo que se invierte.
Flujo de caja operativo	Ingresos – Costos	Según flujo de efectivo	39.824,66	Generación positiva de efectivo.
Nivel de apalancamiento operativo	Pasivo / Activo	72.800 / 144.800	50,28%	Aproximadamente la mitad de los activos se encuentra financiados mediante pasivos.

Nota. Elaboración propia.

8.2 Gestión de liquidez

La gestión de liquidez constituye un componente crítico dentro de la administración financiera empresarial, ya que permite garantizar la capacidad de la organización para cumplir oportunamente con sus obligaciones de corto plazo, sin afectar la continuidad de sus operaciones. En este contexto, una adecuada planificación y control de los flujos de efectivo se convierte en un factor determinante para la sostenibilidad del proyecto (Gitman, Lawrence J. & Zutter, Chad J., 2016).

Para la nueva línea de jeans para mujer D'Jomars Jeans, la gestión de liquidez se fundamenta en un modelo operativo eficiente que combina generación constante de ingresos, control del capital de trabajo y financiamiento a través de proveedores.

Bajo los supuestos establecidos, el negocio proyecta ventas mensuales de USD 39.000,00 y costos operativos aproximados de USD 30.000,00 lo que genera un flujo de caja positivo de USD 39.824.66, este resultado evidencia la capacidad del proyecto para generar liquidez de manera sostenida a partir de su actividad principal.

La liquidez corriente del proyecto se sitúa en 4,70, lo que indica que la empresa dispone de USD 4,70 en activos corrientes por cada dólar de deuda a corto plazo. Este nivel es considerado adecuado dentro de la gestión financiera, ya que refleja solvencia sin incurrir en exceso de recursos ociosos (Corporate Finance Institute, 2023).

8.3 Financiamiento del proyecto

El proyecto utiliza una combinación de fuentes internas y externas:

- **Capital Propio (30%):** Cubre principalmente los costos operativos iniciales, tales como la mano de obra, costos logísticos y de producción. Se estima en un aporte de los socios de USD 2.600 mensuales.
- **Crédito de Proveedores (70%):** Es la principal fuente de financiamiento externo (crédito comercial). Representa aproximadamente USD 72.800 mensuales y se utiliza para adquirir insumos (hilos, botones, etiquetas) y pagar los servicios de maquila en plazos de 30 a 60 días.

8.3.1 Ventaja Estratégica: Ciclo de Caja

El modelo presenta un ciclo de conversión de efectivo a 13 días, esto significa que el negocio tiene la capacidad de cobrar por sus ventas antes de tener que pagar a sus proveedores, lo que permite autofinanciar la operación sin recurrir a préstamos bancarios con altos costos financieros, además de que la empresa recupera lo invertido en un lapso corto.

Tabla 8*Pasivo y patrimonio*

Categoría	Valor mensual (USD)	Participación (%)
Pasivo Total	6.067	70%
Patrimonio (Capital propio)	2.600	30%

Nota. Elaboración propia.

9. Gestión del Riesgo

La gestión del riesgo constituye un elemento clave en la evaluación y sostenibilidad de proyectos de inversión, especialmente en sectores como el textil, donde existen múltiples factores externos que pueden afectar la rentabilidad. En el caso del grupo D’Jomars, la implementación de una nueva línea de jeans femeninos implica la exposición a riesgos financieros, operativos y de mercado, los cuales deben ser identificados, analizados y gestionados de manera adecuada.

De acuerdo con (Madura, 2020), la gestión del riesgo permite reducir la incertidumbre en la toma de decisiones, mediante el uso de herramientas que minimicen el impacto de eventos adversos.

9.1 Riesgo cambiario

El riesgo cambiario se refiere a la posibilidad de que las fluctuaciones en el tipo de cambio afecten los costos y la rentabilidad del proyecto. En el caso de D’Jomars, este riesgo es

particularmente relevante debido a la importación de tela denim desde China, lo que implica una exposición directa al tipo de cambio entre el dólar estadounidense (USD) y el yuan chino (CNY).

Las variaciones en el tipo de cambio pueden generar los siguientes efectos:

- Apreciación del yuan frente al dólar: incremento en los costos de importación
- Depreciación del yuan frente al dólar: reducción en los costos

Según (Krugman et al., 2018), las empresas importadoras son altamente sensibles a las fluctuaciones cambiarias, ya que estas afectan directamente su estructura de costos y competitividad en el mercado.

En este contexto, la volatilidad del tipo de cambio USD/CNY representa un riesgo relevante que puede impactar el margen unitario del producto, especialmente considerando que el modelo de negocio de D’Jomars se basa en precios competitivos dentro del mercado mayorista.

9.2 Cobertura financiera

La cobertura financiera comprende el uso de instrumentos que permiten mitigar el riesgo cambiario, estabilizando los costos futuros y reduciendo la incertidumbre.

9.2.1 Contratos forward

Los contratos forward son acuerdos mediante los cuales se fija un tipo de cambio para una transacción futura. Esto permite a la empresa asegurar el costo de importación de la materia prima, independientemente de las fluctuaciones del mercado.

Según (Hull, 2018), los forwards son ampliamente utilizados por empresas con operaciones internacionales, ya que permiten planificar con mayor certeza los flujos de caja.

En el caso de D’Jomars, la utilización de forwards permitiría:

- Estabilizar el costo de la tela denim importada
- Reducir la incertidumbre en la fijación de precios
- Proteger el margen de contribución del producto

9.2.2 Seguro de cambio

El seguro de cambio es un instrumento que protege a la empresa frente a variaciones adversas del tipo de cambio, permitiendo establecer un rango de protección sin renunciar completamente a posibles beneficios de movimientos favorables.

Su implementación en D’Jomars contribuiría a mejorar la previsibilidad financiera del proyecto y reducir la exposición a riesgos externos.

9.3 Riesgos operativos

Los riesgos operativos están relacionados con fallas en los procesos internos, la logística o la cadena de suministro. En el caso de D'Jomars, estos riesgos se derivan principalmente de su modelo de producción y abastecimiento.

Logística

El modelo logístico del grupo depende de la importación de materia prima y de la distribución nacional. Entre los principales riesgos se encuentran:

- Retrasos en el transporte marítimo
- Incremento en costos de flete
- Problemas en la nacionalización de mercancías

Estos factores pueden afectar la disponibilidad de insumos y generar interrupciones en la producción.

Proveedores

La dependencia de proveedores internacionales, principalmente en China, representa un riesgo significativo. De acuerdo con (Brealey et al., 2020), la concentración de proveedores puede incrementar la vulnerabilidad ante interrupciones en la cadena de suministro.

En el caso analizado, cualquier retraso o incumplimiento por parte de los proveedores puede impactar directamente en los tiempos de producción y entrega.

Riesgos de mercado

Los riesgos de mercado están asociados a cambios en las condiciones del entorno comercial, incluyendo la demanda y las tendencias de consumo.

Moda

El sector textil se caracteriza por una alta sensibilidad a las tendencias. Los cambios en preferencias del consumidor pueden afectar la aceptación de los productos.

En el caso de “D’Jomars Jeans”, la apuesta por modelos como *mom jeans* y *wide leg* responde a tendencias actuales; sin embargo, estas pueden variar rápidamente, afectando la rotación del inventario.

Demanda

La demanda de jeans femeninos puede verse afectada por factores como:

- Nivel de ingresos del consumidor
- Competencia en precios

- Cambios en hábitos de consumo

Una disminución en la demanda podría generar acumulación de inventario y presión sobre los márgenes.

10. Análisis de Escenarios

El análisis de escenarios constituye una herramienta fundamental dentro de la evaluación financiera de proyectos, ya que permite estimar el comportamiento del negocio bajo distintas condiciones operativas y de mercado. En el caso de la nueva línea de jeans femeninos de “D’Jomars Jeans”, este análisis resulta especialmente relevante debido a la sensibilidad del modelo frente a variaciones en ventas, costos y eficiencia operativa.

En este capítulo se desarrollan y analizan tres escenarios clave, mismos que son: base, optimista y pesimista, considerando variaciones en variables cruciales como volumen de ventas, costos unitarios y eficiencia operativa.

10.1 Variables críticas del modelo

A partir del análisis financiero desarrollado en los puntos anteriores, se identifican como variables críticas:

- Volumen de ventas (unidades)
- Costo unitario de producción

- Precio de venta mayorista
- Nivel de costos fijos

Estas variables tienen un impacto directo sobre el flujo de caja y la rentabilidad del proyecto, por lo que su variación permite construir escenarios realistas. Utilizando las variables que representan un riesgo al modelo planteado y a la normal proyección del proyecto, se plantean los siguientes escenarios.

10.2 Escenario base

El escenario base corresponde a las condiciones previamente planteadas en el modelo financiero, con los siguientes supuestos:

- Producción y ventas por 36.000 unidades anuales.
- 13,00 USD como precio de venta.
- 10,00 USD como costo unitario por prenda.
- Costos fijos por USD 36.000,00 anuales.

Tabla 9*Valores escenario base*

Concepto	USD
Ingresos	468.000,00
Costos variables	(360.000,00)
Margen bruto	108.000,00
Costos fijos	(36.000,00)
Ebitda	72.000,00

Nota. Elaboración propia.

El escenario base evidencia un proyecto financieramente sólido y rentable, con adecuada capacidad de generación de flujo de caja y recuperación eficiente de la inversión, reflejando sostenibilidad operativa y potencial de crecimiento comercial.

10.3 Escenario optimista

El escenario optimista contempla mejoras en la eficiencia operativa y en la dinámica comercial del negocio con supuestos como el incremento del +20% en ventas, es decir, 43.200 unidades anuales, además de una reducción del costo unitario a USD 9,79 (economías de escala) y costos fijos constantes.

Tabla 10*Valores escenario optimista*

Concepto	USD
Ingresos	583.200,00
Costos variables	(422.771,21)
Margen bruto	160.428.79
Costos fijos	(36.000,00)
Ebitda	124.428,79

Nota. Elaboración propia.

En este escenario, el proyecto alcanza una rentabilidad significativamente superior, evidenciando que el negocio tiene alto potencial de mejora mediante volumen, pues las economías de escala impactan directamente en la rentabilidad, así, este escenario demuestra que la consolidación comercial y operativa puede transformar un negocio de márgenes ajustados en uno altamente rentable.

10.4 Escenario pesimista

El escenario pesimista se centra en incorporar riesgos asociados a una menor demanda y aumento de costos, como podría ser una reducción de -20% en ventas, es decir, 28.800 unidades, un incremento del costo unitario a USD 11,00 y costos fijos constantes.

Tabla 11*Valores escenarios pesimista*

Concepto	USD
Ingresos	374.400,00
Costos variables	(316.800,00)
Margen bruto	57.600,00
Costos fijos	(36.000,00)
Ebitda	21.600,00

Nota. Elaboración propia.

Este escenario refleja una reducción significativa en la rentabilidad operativa; sin embargo, el proyecto mantiene capacidad de generar flujo positivo y cubrir parcialmente costos operativos, evidenciando resiliencia financiera frente a escenarios adversos de mercado.

10.5 Análisis de sensibilidad

El análisis de escenarios permite identificar que una variación del $\pm 20\%$ en ventas puede cambiar completamente la rentabilidad del proyecto y una variación de USD $\pm 0,35$ en el costo unitario tiene un impacto significativo en el margen total.

Esto confirma que el modelo presenta una alta elasticidad financiera, donde pequeñas variaciones generan efectos amplificados en los resultados.

10.6 Implicaciones estratégicas

A partir del análisis desarrollado, se derivan implicaciones clave para la gestión del proyecto como son:

- Enfoque en volumen de ventas, pues la sostenibilidad del negocio depende de alcanzar y mantener niveles de ventas cercanos o superiores al punto de equilibrio.
- Optimización de costos, la búsqueda de eficiencias en producción e importación es determinante para mejorar márgenes.
- Gestión del riesgo operativo, se deben implementar mecanismos de control ante posibles caídas en la demanda.
- Diversificación de canales, ampliar la red de distribución puede mitigar riesgos asociados a la concentración de ventas.

El análisis de escenarios evidencia que, si bien el proyecto es viable bajo condiciones normales, su desempeño financiero es altamente sensible a variaciones en variables clave, particularmente el volumen de ventas y los costos de producción, desde una perspectiva de gestión financiera, esto implica que el éxito del proyecto no dependerá únicamente de su diseño inicial, sino de la capacidad de la empresa para gestionar activamente sus riesgos, optimizar sus costos y consolidar su posicionamiento comercial.

En consecuencia, la toma de decisiones estratégicas deberá orientarse a fortalecer los factores que impulsan el escenario optimista, al tiempo que se implementan medidas de mitigación frente a posibles escenarios adversos.

11. Viabilidad del Proyecto

El análisis integral realizado demuestra que la implementación de la nueva línea de jeans femeninos en **D'Jomars Jeans** es viable desde los ámbitos comercial, operativo y financiero. La investigación evidenció la existencia de una demanda creciente en el segmento femenino, especialmente en mujeres de entre 18 y 35 años, quienes buscan prendas que combinen comodidad, diseño y calidad.

Desde el punto de vista operativo, el proyecto aprovecha la integración existente entre Textiles D'Jomars y D'Jomars Jeans, lo que permite optimizar el abastecimiento de materia prima, mantener estándares de calidad y reducir costos de producción. Además, el modelo de producción mediante maquila especializada brinda flexibilidad operativa y capacidad de adaptación a las necesidades del mercado.

Financieramente, el proyecto presenta indicadores altamente favorables. Se realiza una inversión inicial de USD 104.000,00 y un Valor Actual Neto (VAN) de USD 143.643,13, lo que evidencia generación de valor económico para la empresa. Asimismo, la Tasa Interna de Retorno (TIR) alcanza aproximadamente el 55.26%, superando ampliamente la tasa de descuento del 16,34%. En consecuencia, se concluye que la apertura de la nueva línea de jeans femeninos

constituye una alternativa rentable, sostenible y estratégicamente conveniente para fortalecer la competitividad, diversificar el portafolio de productos e impulsar el crecimiento del grupo empresarial D'Jomars.

Tabla 12

Cuadro resumen viabilidad del proyecto

Aspecto	Resultado	Evaluación
Viabilidad Comercial	Existe demanda creciente en el segmento femenino de 18 a 35 años.	Viable
Viabilidad Operativa	Integración con Textiles D'Jomars y producción mediante maquila especializada.	Viable
Inversión Inicial	USD 104.000,00	Viable
Ingresos Anuales	USD 468.000,00	Favorable

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

Aspecto	Resultado	Evaluación
VAN	USD 143.643,13	Genera valor
TIR	55.26%	Viable
Punto de Equilibrio	1.000 unidades mensuales	Realizable
Riesgo General	Moderado, asociado principalmente a ventas y costos de producción.	Controlable

Nota. Elaboración propia.

12. Conclusiones

El presente estudio permitió determinar que la apertura de una nueva línea de jeans para mujer en "D'Jomars Jeans" representa una alternativa estratégica de expansión y diversificación para el grupo empresarial, la investigación evidenció que el segmento femenino posee una demanda dinámica y sostenida, impulsada por tendencias de moda, renovación constante del vestuario y preferencia por prendas cómodas y funcionales.

Asimismo, se concluye que la estructura organizacional y operativa del grupo representa una fortaleza significativa para el desarrollo del proyecto, debido a la integración eficiente de los procesos de importación de materia prima, producción y comercialización, ya que una adecuada

coordinación e integración de actividades genera ventajas competitivas dentro de una organización” (Porter, 2009). Esta estructura permite optimizar costos, mejorar el control de calidad y mantener una mayor eficiencia operativa frente a otros competidores del mercado

Desde el punto de vista financiero, el proyecto presenta indicadores favorables de rentabilidad y liquidez, demostrando capacidad para generar flujos de caja positivos y sostener las operaciones sin depender excesivamente de financiamiento externo. El análisis de escenarios nos permitió identificar que, aunque el proyecto presente variaciones en costos, asegura posibilidades de crecimiento y consolidación en dichos escenarios.

Finalmente, se concluye que la propuesta de valor basada en calidad, diseño moderno, comodidad y funcionalidad especialmente en los bolsillos de las prendas-un elemento diferenciador que puede contribuir al posicionamiento de la nueva línea dentro del mercado ecuatoriano de moda femenina.

13. Recomendaciones

Se recomienda a "D'Jomars Jeans" implementar progresivamente la nueva línea de jeans femeninos, iniciando con una producción controlada que permita evaluar la aceptación del mercado y realizar ajustes oportunos en diseño, tallaje y estrategias comerciales.

Así mismo, es importante continuar con las estrategias de marketing digital y posicionamiento de marca mediante el uso de redes sociales, catálogos digitales y campañas

dirigidas al público femenino, con el fin de incrementar la visibilidad de la nueva línea y generar cercanía con el consumidor final.

Además, se recomienda mantener un monitoreo constante de las tendencias de moda y preferencias del mercado femenino, permitiendo adaptar los diseños de manera rápida y evitar acumulación de inventario obsoleto de igual manera, resulta conveniente diversificar proveedores y establecer mecanismos de cobertura financiera para reducir el impacto de posibles variaciones en costos de importación y riesgos logísticos.

Finalmente, se sugiere fortalecer la gestión de cartera y políticas de crédito, debido a que el modelo comercial de la empresa maneja ventas a plazos, una adecuada administración del capital de trabajo permitirá mantener niveles adecuados de liquidez y garantizar la sostenibilidad financiera del proyecto a largo plazo.

14. Referencias

- Amortegui, T. (2025, 13 marzo). *Ventas B2B: ¿qué son y cómo empezar?*. Blog de Marketing y Ventas | RD Station. <https://www.rdstation.com/blog/es/ventas-b2b/#:~:text=B2B%20es%20la%20abreviaci%C3%B3n%20de%20business%20to,B2C%20donde%20se%20vende%20al%20consumidor%20final.>
- Astudillo, G. (2025, 23 septiembre). ¿Los paros resuelvan los problemas económicos de Ecuador? *El Comercio*. <https://www.elcomercio.com/opinion/editorial/paros-resuelvan-problemas-economicos-ecuador/>
- Pichincha, B. (2025, 6 noviembre). Análisis PESTEL: evalúa el entorno de tu empresa y toma las mejores decisiones. *Banco Pichincha*. <https://www.pichincha.com/blog/analisis-pestel-para-empresas>
- Berk, J., & DeMarzo, P. (2020). *Corporate finance* (5th ed.). Pearson.
- Brealey, R. A., Myers, S. C., & Allen, F. (2020). *Principles of corporate finance* (13th ed.). McGraw-Hill.
- Corporate Finance Institute. (2023). *Working capital management*. <https://corporatefinanceinstitute.com/resources/financial-modeling/working-capital/>
- Corporate Finance Institute. (2023). *Liquidity ratios*. <https://corporatefinanceinstitute.com/resources/accounting/liquidity-ratios/>

Damodaran, A. (2012). Investment valuation: Tools and techniques for determining the value of any asset (3rd ed.). Wiley.

De la Torre, A. (2026, 6 febrero). Dolarización en Ecuador: estabilidad blindada, riesgos silenciosos y reformas pendientes. *Primicias*.

<https://www.primicias.ec/revistagestion/analisis/dolarizacion-ecuador-beneficios-estabilidad-desafios-115457/>

Etiquetas de ropa y confecciones – Asiam Inspector. (s. f.). [https://asiaminspector.com/etiquetas-de-ropa-y-](https://asiaminspector.com/etiquetas-de-ropa-y-confecciones/#:~:text=REGLAMENTO%20T%C3%89CNICO%20ANDINO%20RTA%202109%20Proteger%20al,de%20normas%20comerciales%20comunes%20en%20la%20regi%C3%B3n)

[confecciones/#:~:text=REGLAMENTO%20T%C3%89CNICO%20ANDINO%20RTA%202109%20Proteger%20al,de%20normas%20comerciales%20comunes%20en%20la%20regi%C3%B3n](https://asiaminspector.com/etiquetas-de-ropa-y-confecciones/#:~:text=REGLAMENTO%20T%C3%89CNICO%20ANDINO%20RTA%202109%20Proteger%20al,de%20normas%20comerciales%20comunes%20en%20la%20regi%C3%B3n)

Garcia, J. A. C. (2024, 22 octubre). *Punto de equilibrio: qué es y cómo calcularlo*. Salesforce.

<https://www.salesforce.com/mx/blog/punto-de-equilibrio/>

Gitman, L. J., & Zutter, C. J. (2016). Principles of managerial finance (14th ed.). Pearson.

Hull, J. C. (2018). Options, futures, and other derivatives (10th ed.). Pearson.

Ivalua. (2026, 31 marzo). *¿Qué es la integración hacia atrás?* | Ivalua.

<https://es.ivalua.com/glossary/integracion-hacia-atras/#:~:text=La%20integraci%C3%B3n%20hacia%20atr%C3%A1s%20es,primas%20esenciales%20para%20sus%20productos.>

Kenton, W. (2025, 19 diciembre). *SWOT: What Is It, How It Works, and How to Perform an Analysis*. Investopedia. <https://www.investopedia-com.translate.goog/terms/s/swot.asp? x tr sl=en& x tr tl=es& x tr hl=es& x tr pto=tc>

Kenton, W. (2026, 16 marzo). Economies of Scale: What Are They and How Are They Used?. Investopedia. <https://www.investopedia.com/terms/e/economiesofscale.asp>

Krugman, P., Obstfeld, M., & Melitz, M. (2018). *International economics: Theory and policy* (11th ed.). Pearson.

Madura, J. (2020). *International financial management* (13th ed.). Cengage Learning.

Méndez, D. (2024, 8 octubre). *Límites del mercado: Qué son y tipos*. <https://www.ceupe.com/blog/limites-del-mercado-que-son-y-tipos.html#:~:text=%C2%BFQu%C3%A9%20son%20los%20%C3%ADmites%20de,las%20necesidades%20de%20esos%20consumidores.>

Mme, & Mme. (2026, 9 enero). *El sector textil y de confecciones y su importancia para Ecuador* | *Mucho Mejor Ecuador*. Mucho Mejor Ecuador | Sello de Calidad Ecuatoriano - Marca País de Productos y Servicios. <https://muchomejorecuador.org.ec/el-sector-textil-y-de-confecciones-y-su-importancia-para-ecuador/>

Mones, M. (2024, 4 enero). *Incoterm CIF: ¿Qué es? Riesgos, Obligaciones y Ejemplos*.

Comercio y Aduanas. https://www.comercioyaduanas.com.mx/incoterms/incoterm/que-es-incoterm-cif/#google_vignette

OptiTex. (2025). <https://optitex.com/es/>

Pacheco, A. (2024, 27 febrero). *Economía Circular y la Industria Textil en el Ecuador*.

Investoria. <https://investoria.org/economia-circular-y-la-industria-textil-en-el-ecuador/>

Porter, M. E. (2009). *Ventaja competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior*.

Ediciones Pirámide.

Red Ocean Strategy. (2024, 18 julio). *Wall Street Prep*. [https://www-wallstreetprep-](https://www-wallstreetprep-com.translate.goog/knowledge/red-ocean-)

[com.translate.goog/knowledge/red-ocean-strategy/? x_tr sl=en& x_tr tl=es& x_tr hl=es& x_tr pto=sge](https://www-wallstreetprep-com.translate.goog/knowledge/red-ocean-strategy/? x_tr sl=en& x_tr tl=es& x_tr hl=es& x_tr pto=sge)

Ross, S. A., Westerfield, R. W., & Jaffe, J. (2019). *Corporate finance* (12th ed.). McGraw Hill.

Team, C. (2023, 15 octubre). *Backward integration*. Corporate Finance Institute.

https://corporatefinanceinstitute-com.translate.goog/resources/management/backward-integration/? x_tr sl=en& x_tr tl=es& x_tr hl=es& x_tr pto=sge

Team, S. (2025, 27 marzo). *How Does Inflation Affect the Purchasing Power of Money?*

StartEngine. https://www-startengine-com.translate.goog/blog/how-does-inflation-affect-the-purchasing-power-of-money? x_tr sl=en& x_tr tl=es& x_tr hl=es& x_tr pto=sge& x_tr hist=true