



**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS**

**PLAN DE MEJORA Y AMPLIACIÓN DE LA EMPRESA ALEXA TEJIDOS  
UBICADA EN QUITO, ECUADOR**

Trabajo de Titulación presentado en conformidad a los requisitos  
para obtener el título de Ingeniera Comercial

Profesor guía

Ximena Chávez

Autor

Daniela Alexandra Rodríguez Almeida

2015

**DECLARACIÓN PROFESOR GUÍA:**

“Declaro haber dirigido este trabajo a través de reuniones periódicas con el estudiante, orientando sus conocimientos y competencias para un eficiente desarrollo del tema y tomando en cuenta la Guía de Trabajos de Titulación correspondiente”.

NANCY XIMENA CHÁVEZ ABRIL

1706296231

**DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE:**

“Declaro que este trabajo es original, de mi autoría, que se han citado las fuentes correspondientes y que en su ejecución se respetaron las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes”

DANIELA ALEXANDRA RODRÍGUEZ ALMEIDA

172080249-3

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a mis padres, mis hermanos y a mi abuelita por ser mi guía y apoyo siempre.

## RESUMEN

El presente plan de negocios tiene el objetivo mejorar y ampliar la empresa Alexa Tejidos S.A, ubicada en Quito, Ecuador. La principal estrategia se basa en la creación de una marca propia y la forma de potenciarla a nivel nacional.

El análisis de la industria describe el entorno en el que se desarrolla la industria textil en el Ecuador, las amenazas y las oportunidades que sirvieron para la creación de estrategias para el ingreso de la nueva marca.

El estudio de mercado arrojó información de precio, gustos y preferencias de la potencial demanda. Se realizó un estudio de mercado específico sobre el uso de internet del target objetivo y se concluye que es un método válido e innovador para catapultar a la marca MY STYLE.

El plan de marketing está enfocado a la publicidad y venta a través de las redes sociales y página web. El objetivo es posicionar la marca en estos medios en un plazo de 5 años.

El plan operativo está diseñado para operar al 100% la planta con altos resultados de eficiencia y eficacia. Según las proyecciones, en el primer año en el 4to mes se supera al punto de equilibrio en número de unidades producidas.

En el plan gerencial se estructura la empresa con un detalle claro de las responsabilidades y funciones de los empleados de primer, segundo y tercer nivel. Además se determinan los perfiles requeridos para los nuevos cargos.

El plan financiero estipula la inversión inicial requerida de \$258.749 y se planifica una inversión del 40% por parte de los socios y el valor restante se apalanca a través de una deuda a la CFN que maneja actualmente una tasa de interés de 10.50% para Pymes.

Por último se concluye que el plan de negocios es rentable económicamente, genera plazas de empleo y es una estrategia de crecimiento sostenido para Alexa Tejidos.

## ABSTRACT

This business plan aims to improve and expand the company Alexa Tejidos S.A, located in Quito, Ecuador. The main strategy is based on building a brand and to promote it nationally.

The industry analysis describes the environment of the textile industry, the threats and opportunities that served to create strategies for the entry of the new brand.

The market survey showed price details, tastes and preferences of the potential clients. The research concluded that internet is a valid and innovative method to catapult brand MY STYLE. Marketing strategies will develop social media campaigns

The marketing plan is focused on advertising and sales through social media and website. The goal is to position the brand in these media within five years.

The operational plan is designed to operate with high levels of efficiency and effectiveness. According to the financial forecast, on the first year, at the 4th month production reaches the breakeven number, ensuring revenues.

The company is structured with a clear breakdown of the responsibilities and functions of employees. Besides in this chapter is also determined the required profiles for the new positions.

The financial plan provides the required initial investment of \$ 258,749, an investment of 40% is planned by the partners and the remaining value is leveraged through a debt to the CFN, with interest rate of 10.50 %.

Finally we conclude that the business plan is economically profitable, generates employment and secures a strategy of development for Alexa Tejidos.

# ÍNDICE

CAPÍTULO I: ANTECEDENTES GENERALES .....	1
1.1 Introducción .....	1
1.2 Objetivos.....	1
1.2.1 Objetivo general.....	1
1.2.2 Objetivo específico .....	1
1.3 Hipótesis .....	2
CAPITULO II: LA INDUSTRIA, LA COMPAÑÍA Y LOS PRODUCTOS O SERVICIOS .....	3
2.1 La Industria .....	3
2.1.1 Tendencias de la Industria.....	3
2.1.2 Estructura de la industria .....	5
2.1.3 Factores económicos y regulatorios .....	8
2.2 Canales de distribución de la Industria textil.....	13
2.3 Las Fuerzas de Porter .....	15
2.3.1 Amenaza de ingreso de nuevos participantes al mercado (Baja) .	15
2.3.2 Amenaza de los sustitutos (Alta) .....	16
2.3.3 Poder de negociación de los proveedores (Medio).....	17

2.3.4	Poder de negociación de los compradores (Medio).....	17
2.3.5	Intensidad de la rivalidad actual (Alta).....	17
2.4	La Compañía y la idea de negocio.....	18
2.4.1	La idea y el modelo de negocio .....	18
2.4.2	Estructura legal de la empresa .....	18
2.4.3	La Compañía .....	18
2.5	El producto o servicio .....	20
2.6	Estrategia de crecimiento .....	20
2.7	Análisis FODA.....	20
2.7.1	Las fortalezas .....	21
2.7.2	Debilidades.....	21
2.7.3	Oportunidades .....	22
2.7.4	Amenazas.....	22
2.8	Conclusiones y recomendaciones.....	22

## CAPITULO III: INVESTIGACIÓN DE MERCADOS Y SU ANÁLISIS .....

24

3.1	Justificación de la investigación de mercados .....	24
3.2	Problema de la administración o Gerencia. ....	25
3.3	Problema de investigación de mercados .....	25

3.3.1	Objetivos general de la investigación: .....	25
3.3.2	Problema de Investigación. ....	26
3.4	Fuentes de Información .....	28
3.4.1	Investigación Cualitativa: Entrevista con expertos.....	28
3.4.2	Preparación de la entrevista .....	28
3.4.3	Resultados de la entrevista .....	30
3.4.4	Investigación Cualitativa: Grupos focales .....	31
3.5	Investigación Cuantitativa: Encuestas.....	34
3.5.1	Segmentación Demográfica .....	34
3.5.2	Segmentación de mercado .....	35
3.5.3	Tamaño de Mercado.....	45
3.6	La competencia y sus ventajas .....	45
3.6.1	Competencia.....	45
3.7	Participación de mercados y ventajas de la industria .....	48
3.8	Evaluación del mercado durante la implementación.....	48
3.9	Oportunidad de negocio.....	50
<b>CAPITULO IV: PLAN DE MARKETING .....</b>		<b>52</b>
4.1	Estrategia general de marketing .....	52
4.1.1	Marca.....	53

4.2	Política de precios .....	53
4.3	Táctica de ventas .....	55
4.4	Producto .....	55
4.5	Plaza.....	58
4.6	Política de servicio al cliente y garantías .....	60
4.7	Promoción y publicidad .....	61
4.7.1	Publicidad .....	65
4.7.2	Relaciones públicas.....	66
4.7.3	Promoción de ventas .....	67
4.7.4	Distribución .....	68
4.8	Proyección de ventas .....	68
4.8.1	Supuestos.....	68

## CAPÍTULO V: PLAN DE OPERACIONES Y

PRODUCCIÓN.....	71	
5.1	Estrategia de operaciones.....	71
5.2	Ciclo de operaciones .....	72
5.3	Preparación.....	73
5.4	Producción .....	75

5.5	Control de Calidad y empaque.....	79
5.6	Facturación y distribución.....	80
5.7	Flujograma de procesos de compra de materia prima .....	81
5.8	Requerimiento de equipos y herramientas.....	84
5.9	Instalaciones y mejoras.....	85
5.10	Localización geográfica y requerimientos de espacio .....	86
5.11	Capacidad de almacenamiento y manejo de inventarios .....	87
<b>CAPÍTULO VI: EQUIPO GERENCIAL.....</b>		<b>89</b>
6.1	Estructura Organizacional .....	89
6.2	Personal administrativo clave y sus responsabilidades .....	90
6.2.1	Descripción de funciones y cargos .....	90
6.3	Compensación a administradores y propietarios.....	96
6.4	Política de empleo y beneficios.....	96
<b>CAPÍTULO VII: CRONOGRAMA GENERAL .....</b>		<b>99</b>
7.1	Actividades necesarias para poner el negocio en marcha ...	99
7.2	Diagrama de Gantt.....	100
7.3	Riesgos e imprevistos .....	100

CAPÍTULO VIII: RIESGOS CRÍTICOS, PROBLEMAS Y SUPUESTOS.....	101
8.1 Supuestos y criterios utilizados.....	101
8.2 Riesgos y problemas principales.....	102
CAPÍTULO IX: PLAN FINANCIERO.....	103
9.1 Inversión Inicial.....	103
9.2 Fuentes de ingresos.....	105
9.3 Costos Fijos y Variables.....	105
9.3.1 Costos fijos.....	105
9.3.2 Costos variables.....	106
9.4 Margen bruto y margen operativo.....	108
9.5 Estado de Situación Financiera actual y proyectado.....	109
9.6 Estado de Flujo de Efectivo actual y proyectado.....	109
9.7 Control de costos importantes.....	110
9.8 Índices Financieros.....	110
9.8.1 Liquidez.....	111
9.8.2 Rentabilidad.....	111
CAPITULO X: PROPUESTA DE NEGOCIO.....	114

10.1	Financiamiento deseado.....	114	
10.2	Estructura de capital y deuda buscada .....	114	
10.3	Retorno para el inversionista .....	115	
<b>CAPITULO XI: CONCLUSIONES Y</b>			
<b>RECOMENDACIONES .....</b>			<b>116</b>
11.1	Conclusiones .....	116	
11.2	Recomendaciones.....	117	
<b>REFERENCIAS .....</b>			<b>118</b>
<b>ANEXOS .....</b>			<b>122</b>

## **CAPÍTULO I: ANTECEDENTES GENERALES**

### **1.1 Introducción**

La moda es una tendencia que sigue la sociedad, buscando cada uno su estilo propio. En el último siglo se han generado una cantidad innumerable de marcas, cada una con sus conceptos. Debido a la globalización la moda llega a todas las culturas y estratos sociales.

Bajo estos parámetros nace Alexa Tejidos en 1998 en la ciudad de Quito. Esta empresa familiar formada por tres hermanos que inician elaborando prendas tejidas para el mercado ecuatoriano. Con estos antecedentes el autor busca aplicar los conocimientos adquiridos en la Universidad de las Américas para ampliar la empresa, que implica el incremento de fuentes de trabajo y utilidades para los socios.

### **1.2 Objetivos**

#### **1.2.1 Objetivo general**

Proponer un plan para el mejoramiento de la empresa Alexa Tejidos, dedicada a la comercialización de prendas de vestir tejidas.

#### **1.2.2 Objetivo específico**

1. Realizar el diagnóstico de la industria textil, los actores del mercado y su incidencia en el presente plan de negocios,
2. Hacer un análisis del macro entorno y micro entorno en el que se desarrolla la empresa, tendencias y fuerzas del mercado.
3. Realizar una investigación de mercados que permita conocer la demanda del plan de mejora.
4. Analizar la viabilidad de la ampliación y mejora de la empresa Alexa Tejidos.

5. Proponer un plan de marketing enfocado a la creación de una marca propia.
6. Elaborar plan financiero y analizar la factibilidad.
7. Determinar el cronograma de trabajo con el detalle de las actividades y fechas para llevar a cabo el plan de negocio.
8. Detallar los supuestos que se utilizarán y las razones.
9. Describir los posibles riesgos que puedan existir en la implementación de la mejora.
10. Establecer recomendaciones.

### **1.3 Hipótesis**

La ampliación y mejora de la empresa Alexa Tejidos, a través de la creación de una marca propia es financiera y comercialmente viable.

## CAPITULO II: LA INDUSTRIA, LA COMPAÑÍA Y LOS PRODUCTOS O SERVICIOS

En éste capítulo se realizará un análisis de la industria en la que se desarrolla la empresa Alexa Tejidos, los actores y el entorno para evaluar las oportunidades y amenazas.

### 2.1 La Industria

El INEC, ente coordinador y orientador del Sistema Estadístico Nacional SEN del Ecuador, realiza la Clasificación Nacional de Actividades Económicas. (INEC, 2012)

Según el CIIU la actividad de Alexa Tejidos se encuentra clasificada de la siguiente forma. Ver Figura N° 1.



#### 2.1.1 Tendencias de la Industria

La tasa de crecimiento anual de la industria textil mundial es del 4.6% (TRADEMAP, 2014), esta industria es considerada de gran importancia, debido a las fuertes externalidades positivas como: generación de empleo directo, es

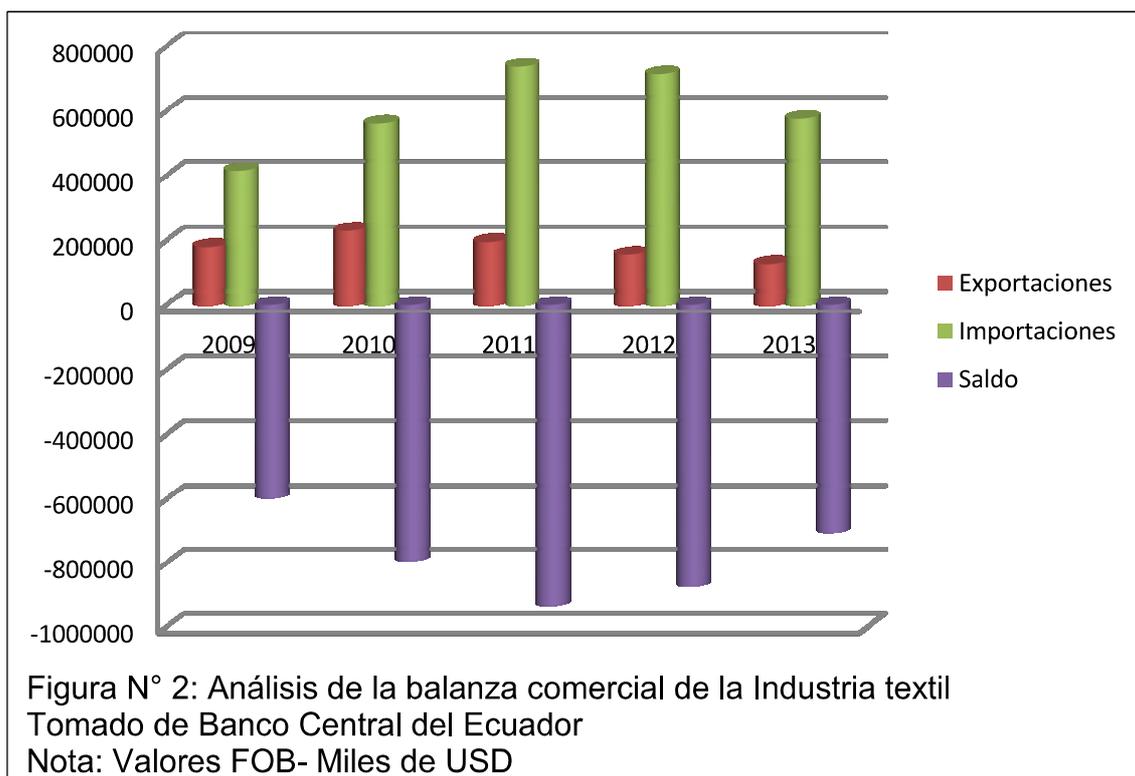
una importante industria integradora que requiere insumos de otros sectores y tiene la capacidad de dar empleo, sobre todo a la fuerza laboral femenina.

En Suramérica, Colombia lidera ésta industria, con tendencias innovadoras y un producto reconocido a nivel internacional. Éste país cuenta con personal tecnificado e inversión en maquinaria para ésta industria. Además es sede de dos importantes ferias anuales: ColombiaModa, en la que se presentan más de 450 expositores y asisten más de 8.000 personas. La otra feria de gran relevancia es Colombiatex, direccionado a los proveedores de materias primas textiles como fibras, hilos y demás suministros. (Ministerio de Relaciones Exteriores, 2013, p. 20) .

En Ecuador la industria textil es el segundo rubro más importante en el sector manufacturero, por los ingresos y empleos directos que genera. En los últimos 5 años la industria textil ha mantenido una participación entre el 1% y 2% en el PIB TOTAL, con tendencia a la alza (BCE, 2012).

La industria textil se encuentra conformada por: hilados, tejidos, prendas de vestir, lencería de hogar y productos especiales. Del total de importaciones del sector textil, el 54% corresponde a tejidos y prendas de vestir, mientras que las exportaciones representan el 20% (AITE, 2012)

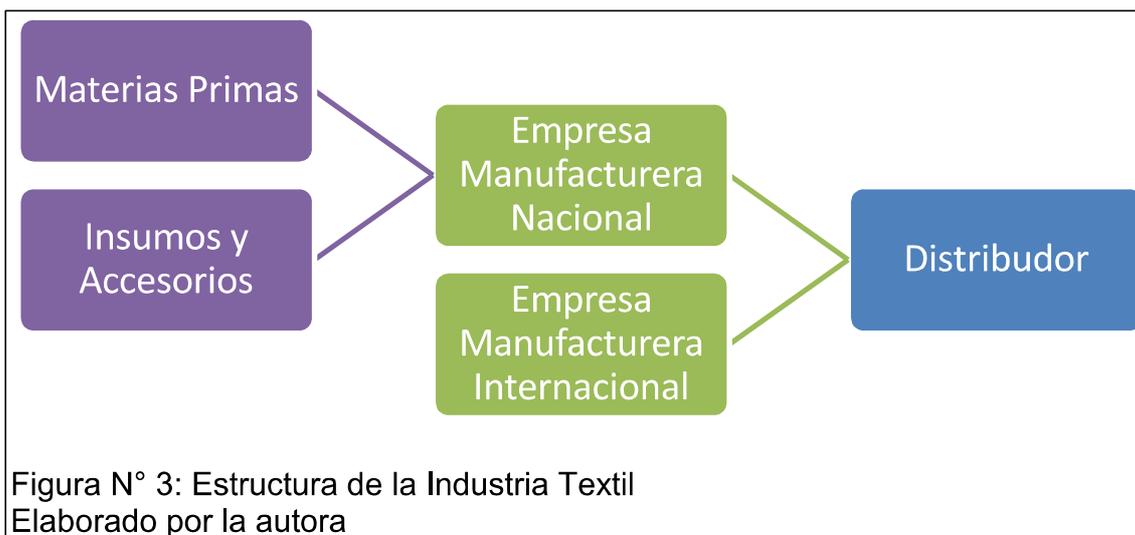
Según el Banco Central las importaciones del Sector Textil en el 2012 fueron de 714.212 mil dólares, mientras que las exportaciones fueron de 155.261 mil dólares en términos FOB. En la actualidad sigue existiendo un déficit en la balanza comercial, que demuestra que existe un mercado no atendido por la producción nacional. (BCE, 2012). De acuerdo al Figura N° 2, en el 2013 existió una disminución de las importaciones que se debe por las nuevas medidas del gobierno.



De acuerdo a un estudio realizado por PRO ECUADOR, el nivel de consumo de textiles está ligado a factores de nivel per cápita, sexo y edad. (Ministerio de Relaciones Exteriores, 2013). Uno de los factores más importantes es el precio, por lo que las medidas proteccionistas aplicadas por el gobierno han tenido un efecto positivo para la industria nacional, notándose una tendencia hacia la baja de las importaciones.

### 2.1.2 Estructura de la industria

La Industria textil se encuentra conformada por distribuidores de materias primas e insumos y accesorios que proveen a las empresas manufactureras nacionales. Los distribuidores mayoristas o minoristas venden el producto final ya sea nacional o importado.



- **Proveedores de materias primas**

Por materia prima se hace referencia a todas las fibras requeridas para la elaboración de prendas tejidas. Se dividen en dos grupos y su diferencia radica en el precio, la calidad, la textura y el diseño de la prenda.

- Fibras naturales: Algodón y lana
- Fibras sintéticas: Polyester, Rayon, Acrílico, Viscosa

De acuerdo a la base de datos de Alexa tejidos, a continuación se detalla los principales proveedores de materia prima.

**Tabla 1: Principales proveedores de materia prima**

- 1 Deltex Industrial S.A
- 2 Enkador S.A
- 3 Hilacril S.A
- 4 S.J Jersey Ecuatoriano C.A
- 5 Hilanderias Unidas S.A
- 6 Industria Ponte Selva
- 7 Pasamanaería S.A
- 8 Otros

Nota: Tomado de la base de datos de Alexa Tejidos

- **Proveedores de Insumos y Accesorios**

Los proveedores de ésta línea se refiere a botones, cierres, reatas y apliques.

**Tabla 2: Principales proveedores de insumos y accesorios**

- 1 La Casa del Cierre S.A
- 2 De Tagua C.A
- 3 Insumoda S.A
- 4 Botoperla
- 5 Hilanderias Unidas S.A
- 6 Otros

Nota: Tomado de la base de datos de Alexa Tejidos

- **Empresas manufactureras nacionales**

Actualmente la manufactureras locales se encuentra segmentada por diversos participantes. Existen dos zonas reconocidas en la producción de textiles, Pelileo que está especializado en la producción de jeans y Atuntaqui que se le conoce por la fabricación de prendas de algodón. Los demás productores tienen fábricas ubicadas en diferentes lugares, principalmente en Pichincha, Guayas, Ibarra y Tungurahua. (Super Intendencia de Compañías, 2012)

La mayoría de productores nacionales venden sus productos a distribuidores mayoristas. En un menor porcentaje existen productores nacionales con marcas propias reconocidas que venden al cliente final como Pinto, D&Bond, Fashionlana, Pat Primo y Jossbell. Mientras que las marcas extranjeras se encuentran representadas a través de franquicias como Zara, MNG, Stradivarius, Pull's and Bear, Bershka, Tommy Hilfiger, United Colors of Benetton, entre otros. No existe la información necesaria para determinar los líderes del mercado o sus ventas anuales.

Los principales orígenes de los que provienen las importaciones son: La Comunidad Andina (36%), Asia (31%), EEUU (10%), Panamá (9%) y la Unión Europea (5%). (Banco Central del Ecuador, 2012)

### 2.1.3 Factores económicos y regulatorios

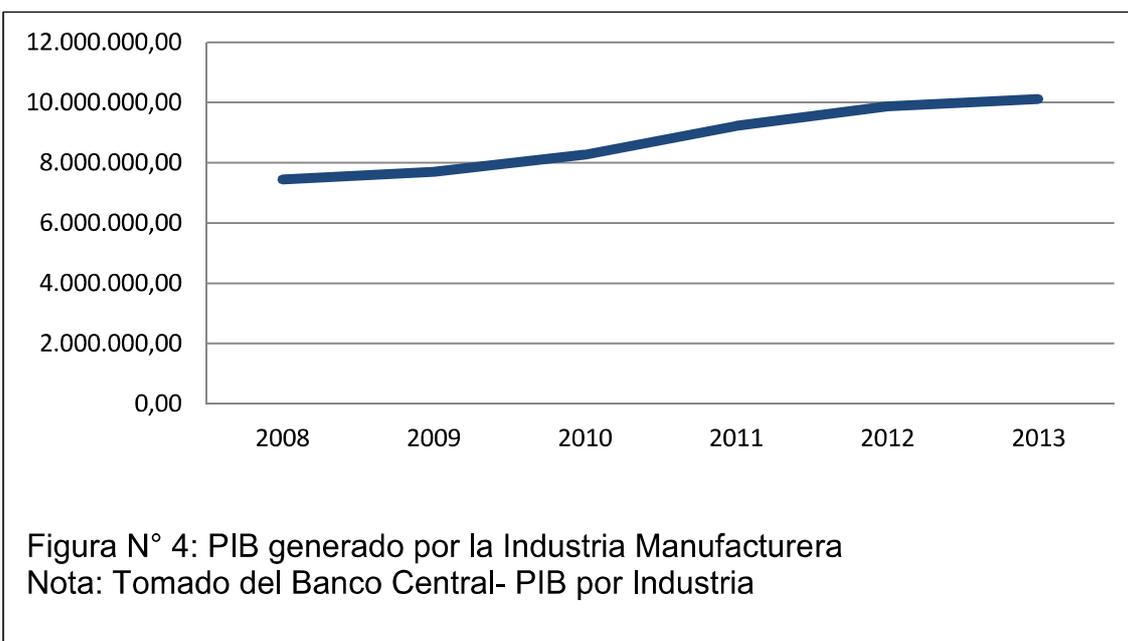
A continuación se presenta un análisis del entorno político, económico, social y tecnológico del entorno en el que se desarrollará el presente plan de mejora. Ver Anexo 1- Análisis PEST de la Industria textil.

#### 2.1.3.1 Producto Interno Bruto

El crecimiento económico, medido por el Producto Interno Bruto (PIB) ha registrado un incremento del 7% en los últimos años, marcando una tendencia sostenida de la reducción de la pobreza del 28% (Economist, 2013)

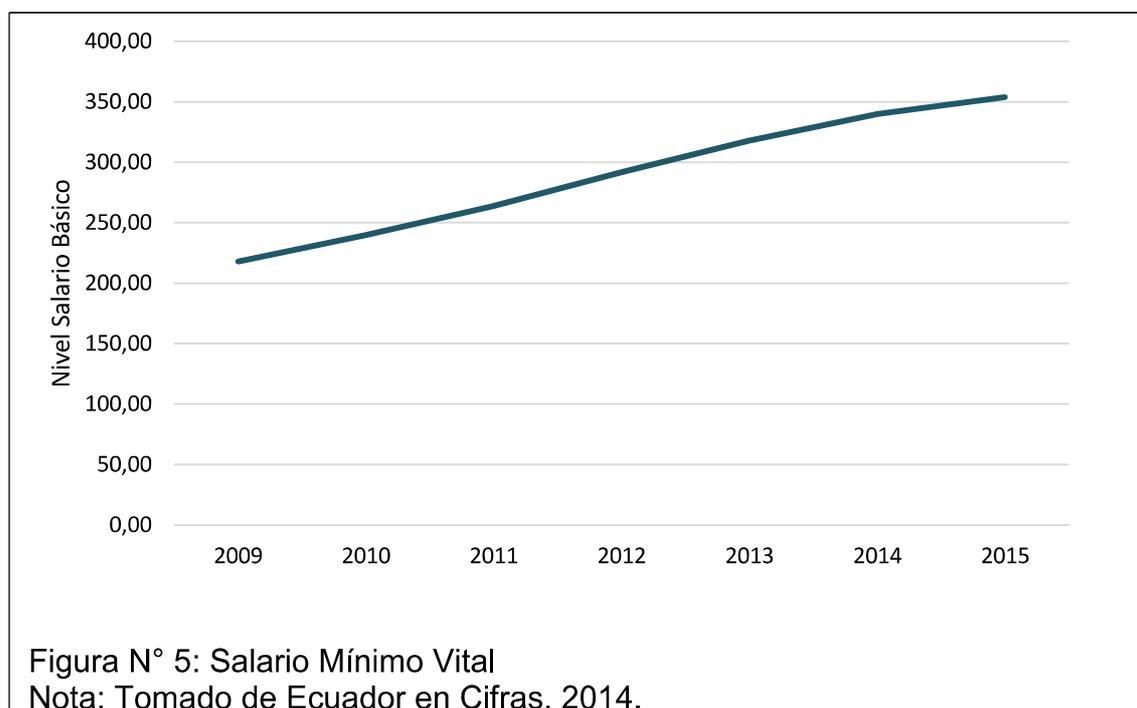
Las proyecciones para los próximos años es que el PIB continúe en aumento, el gobierno tiene perspectivas de crear negocios con diferentes bloques comerciales. Además se estima que el precio del barril de petróleo supere los valores actuales. (Revista Lideres, 2013)

A continuación se presenta un Figura del PIB generado por la Industria manufacturera. Se presenta una tendencia a la alza desde el 2008 hasta el 2013. Adicionalmente el Banco Central prevé que estas cifras continúen en ascenso.



### 2.1.3.2 Salario

Un factor de alta incidencia en el precio del producto es el costo de la mano de obra. El actual gobierno ha incrementado año a año el salario mínimo real, pasando de \$218 en Enero del 2009 a \$354 en Enero del 2015, (Ecuador en Cifras, 2015).



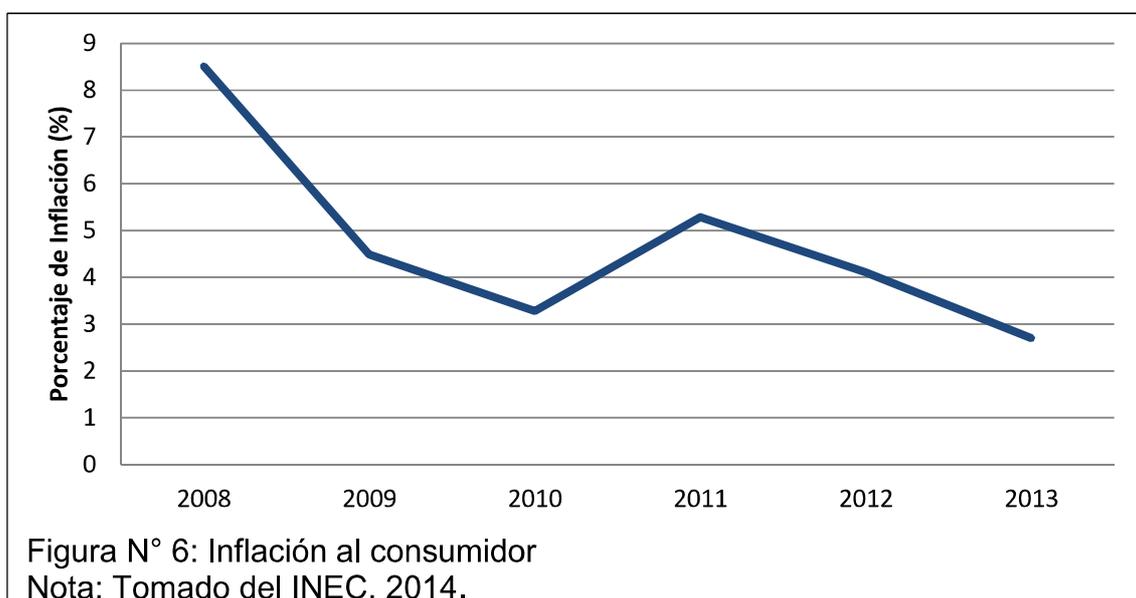
En el caso de venta por catálogo, existe una ventaja en éste ámbito, ya que los vendedores no constan en el rol de la empresa. Las bonificaciones se pagan en base al monto de venta.

Sin embargo, el alza en los sueldos y salarios afecta directamente al costo final de la prenda.

### 2.1.3.3 Inflación

En cuanto a la tendencia del precio del producto se puede realizar un análisis en base al porcentaje de variación de la inflación. Al ser Ecuador una economía con tipo de cambio fijo, se puede considerar que los precios se han mantenido

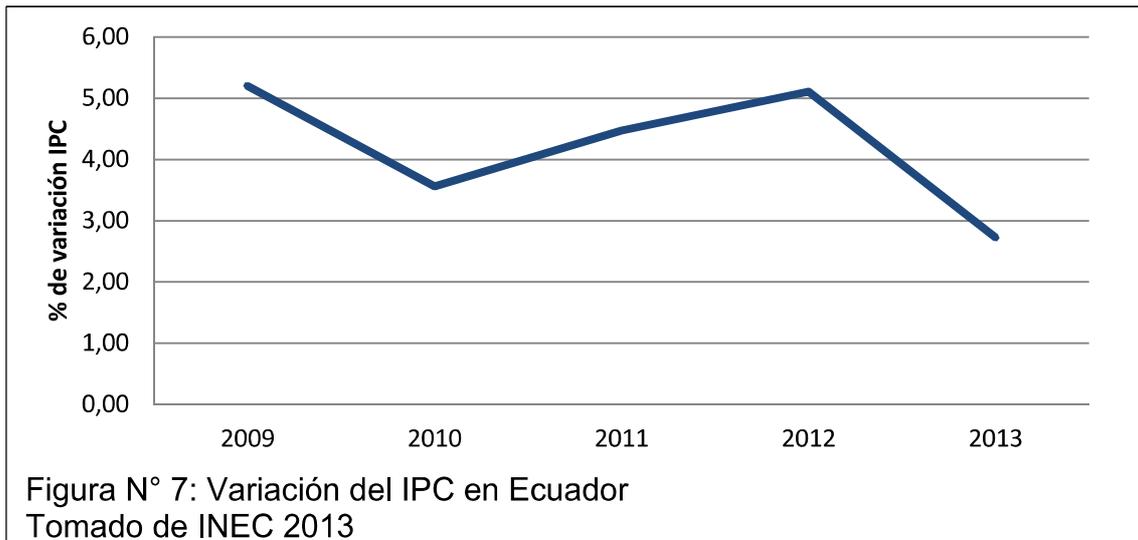
similares a través del tiempo. A continuación se presenta un Figura realizado de la variación de la inflación en los últimos 5 años. (INEC, 2014)



Mediante un estudio realizado de los costos de ventas de los últimos 4 años de Alexa Tejidos, se concluye que el costo de la materia prima tiene un incremento anual proporcional al porcentaje de la inflación. La inestabilidad de la inflación podría afectar a la demanda del producto, sin embargo la tendencia es que ésta cifra se mantenga estable en los próximos años.

#### 2.1.3.4 Índice de precios del consumidor

El índice de Precios al Consumidor (IPC), es un indicador mensual, nacional y para ocho ciudades que mide los cambios en el tiempo del nivel general de los precios, correspondientes al consumo final de bienes y servicios de los hogares de estratos de ingreso: alto, medio y bajo, residentes en el área urbana del país. (INEC, 2013). A continuación se presenta un Figura que hace referencia a la variación del IPC en los últimos años, que presenta una tendencia a la baja y se mantiene dentro de los 5 puntos. Esto implica que los precios no han tenido grandes variaciones, que está ligado directamente al costo de producción.



Con referencia a los precios de venta por catálogo o internet, no existe un estudio, por lo que se tomó catálogos de dos años anteriores de la marca JSN y se obtuvieron los siguientes resultados.

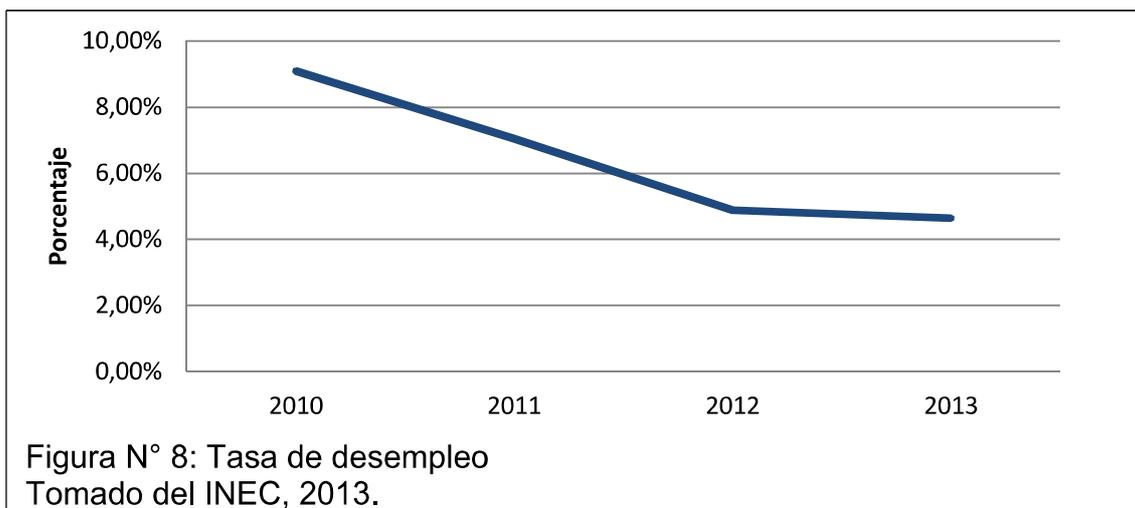
**Tabla 3: Cuadro de precios catálogo JSN**

PRENDA TEJIDA SEMI BÁSICA -JSN	
AÑO	PRECIO
2012	\$ 31,62
2013	\$ 32,26
2014	\$ 33,50

De acuerdo a la tabla, el incremento es similar al porcentaje de la inflación, por lo que se puede considerar como un parámetro para la fijación y proyección de precios en el presente plan de mejora.

### 2.1.3.1 Empleo y desempleo

La tasa de desempleo mide el porcentaje de la población económicamente activa sin trabajo. Mientras hay una mayor cantidad de empleados, significa que hay un mayor número de personas con capacidad de compra. Según las cifras de los últimos años, hay una tendencia a la baja del porcentaje de desempleo. (INEC, 2013)



### 2.1.3.2 Factores Regulatorios

Según el Ministerio Coordinador de Producción, Empleo y Competitividad del Ecuador, se busca disminuir en un 40% las importaciones y erradicar el contrabando hasta el 2015. (MCPEC, 2014)

Actualmente rigen los siguientes factores regulatorios para el producto importado:

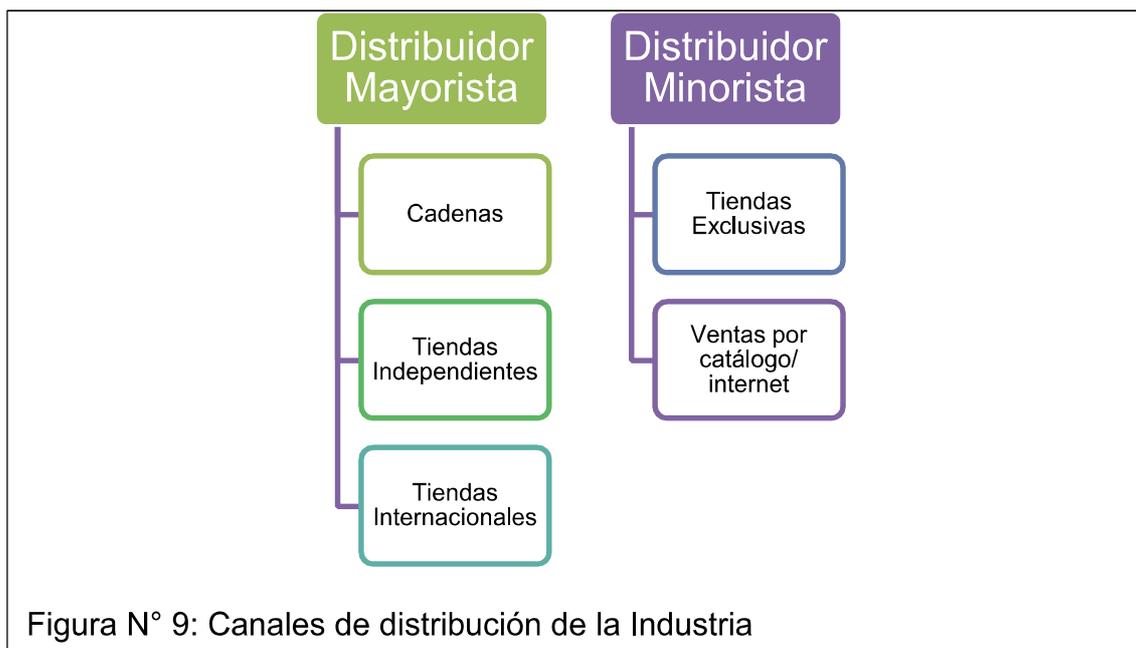
- Todas las prendas importadas deben pagar un arancel mixto del 30% de Ad Valorem y Usd 5.5 por kg neto. (Aduana del Ecuador, 2013)
- Se requiere que todas las prendas sean etiquetadas en origen. La etiqueta debe incluir información del importador, cuidados de la prenda, materia prima, entre otros datos específicos.
- La Aduana del Ecuador solicita que se contrate a una verificadora previo al embarque para la importación de prendas de vestir.
- Impuesto de salida de divisas del 5% sobre el valor FOB de la importación.

Estas barreras comerciales encarecen los costos del producto en percha e incrementan el tiempo de la importación, factores que benefician al producto local. (SICE, 2013)

## 2.2 Canales de distribución de la Industria textil

La distribución de prendas de vestir se divide entre mayoristas y minoristas. Los principales canales de distribución se encuentran en centros comerciales, tanto de productores nacionales, como internacionales.

A continuación se presenta los principales canales de distribución.



- **Cadenas o hipermercados**

En éste tipo de establecimientos se encuentran todo tipo de productos separado por departamentos. Actúan como distribuidores directos y generalmente no manejan marcas propias. Sus proveedores son locales e internacionales. Ejemplos: Megamaxi, Mi Comisariato, DePrati, RioStore y Etafashion.

- **Tiendas independientes**

Son tiendas que manejan volúmenes menores, dirigidos especialmente a la clase media. Tienen presencia en los centros comerciales y manejan precios de venta más altos que las cadenas y tiendas internacionales. La mayoría de productos que se comercializa en estas tiendas son importados. Ejemplos: Naf-Naf, Esprit, Rose Pistol.

- **Tiendas Internacionales**

Son tiendas con presencia mundial, que manejan grandes volúmenes, baja calidad y precios medios. El atractivo más importante es la marca y los diseños. Éste tipo de establecimientos están dirigidos a clase media. Ejemplo: Zara, MNG, Pull's and Bear, Bershka, Stradivarius.

- **Tiendas exclusivas**

Son intermediarios de marcas reconocidas a nivel internacional, apuntan a la clase media alta y alta. Ejemplo: Guess, LAndidor, Adolfo Dominguez.

- **Venta por catálogo e internet**

Mediante éste canal se puede llegar a consumidores finales, sin que el cliente tenga que acercarse a un local comercial. Éste canal ha tenido un crecimiento en los últimos años debido al crecimiento poblacional y económico fuera de las zonas urbanas, la disminución de tiempo para realizar las compras y el avance tecnológico que permite el uso de éste canal. Por ésta vía también se vende a provincias. Ejemplo: Greco, Rojas Berrú, Mass, Dijazz, Nikos.

Según un estudio realizado por Diners Club, la venta directa es concebida como estratégico en los mayores mercados del mundo como Estados Unidos, Japón y China. (Revista Ekos, 2014) En Ecuador la AEVD – Asociación Ecuatoriana de Venta directa, en el 2011 la venta por catálogo registro ventas 767 millones de dólares, cifra que en el 2012 subió a los 800 millones. (AEVD, 2013).

En la actualidad los principales productos comercializados por catálogo son los productos de belleza, sin embargo hay nuevos actores como ropa interior, calzado, artículos de hogar. Estas cifras revelen que existe un nicho no atendido por los centros comerciales y tiendas de moda habituales.

## 2.3 Las Fuerzas de Porter



Para analizar la industria es se utilizará el modelo de las 5 fuerzas de Porter. Con éste modelo se realizará un esquema del entorno en el que se desarrolla el presente plan de mejora, estudiando a todos los actores como: proveedores, competencia y clientes. (E. Porter, 1994). Ver Figura N° 10.

Además éste estudio permite la creación de estrategias para disminuir los riesgos y sacar un mayor provecho de las oportunidades.

### 2.3.1 Amenaza de ingreso de nuevos participantes al mercado (Baja)

La Industria en la que se encuentra Alexa Tejidos presenta las siguientes barreras de ingreso:

### **Inversión requerida**

El posible ingreso de nuevos participantes es bajo ya que se requiere de un alto nivel de inversión inicial para la instalación de la planta, producción y capital de trabajo.

### **Economías a escala**

La industria es sumamente competitiva por lo que se deben manejar economías de escala desde un inicio y para mantenerse en el mercado se deben reducir los costos unitarios conforme incrementa el volumen de producción. Para proveer a las cadenas de distribución masivas se debe contar con precios bajos de venta.

### **Barreras gubernamentales**

La probabilidad de ingreso de productos importados es baja por los factores regulatorios gubernamentales como aranceles, barreras comerciales, impuesto a la salida de capitales y costos de transporte internacional.

#### **2.3.2 Amenaza de los sustitutos (Alta)**

Dentro de los productos sustitutos se encuentra las prendas de vestir como chaquetas, chompas y chalecos. La materia prima utilizada para estos productos son los mismos: algodón, polyester, acrílico y otras fibras. La diferencia está en el tipo del tejido. La sensibilidad al precio de venta es alta, por lo que una pequeña variación en el precio de la prenda puede causar un gran porcentaje de disminución de la demanda. Adicionalmente el ciclo de vida del producto es corto, debido al cambio de tendencias, lo que incrementa el grado de sustitución.

Según la Superintendencia de Compañías (Superintendencia de Compañías, 2013) la mayoría de fábricas de textiles se encuentra en las grandes ciudades. De las empresas registradas en la Superintendencia de Compañías, solo el 18% se dedica al desarrollo de moda, la gran mayoría están orientadas a la confección de prendas deportivas, uniformes, y diseños básicos. Sin embargo las productos importados si se enfocan al desarrollo de prendas con diseños.

Los bienes complementarios son todas las prendas de vestir como blusa, pantalón, chompa y sus accesorios.

### **2.3.3 Poder de negociación de los proveedores (Medio)**

El poder de negociación en éste ámbito es medio ya que existen algunas opciones de proveedores disponibles de materias primas e insumos y el costo que se genera por el cambio de un proveedor es bajo. Sin embargo es importante mantener relaciones estables con los proveedores en función de los parámetros requeridos del producto: nivel de precio, calidad, políticas de crédito y servicio.

### **2.3.4 Poder de negociación de los compradores (Medio)**

En la actualidad el 80% de ventas de Alexa Tejidos se realiza a 5 empresas grandes, por lo que el poder de negociación con estos compradores es alto, ya que existe un alto nivel de oferta y las cadenas tienen el poder de decisión

El plan de mejora busca crear una marca propia y llegar por canales propios al cliente final, por lo que en éste caso la negociación con los clientes pasaría a ser baja.

Tomando en cuenta estos dos factores se pondera y se considera un poder medio de negociación de los compradores.

### **2.3.5 Intensidad de la rivalidad actual (Alta)**

Existe un gran número de empresas que ofertan productos similares, por lo que la intensidad de la rivalidad actual es alta. La industria se encuentra conformada por multinacionales, cadenas nacionales y tiendas de moda.

Los factores que inciden en el éxito del producto son la calidad, precio, diseño y capacidad de innovación.

Debido a las barreras comerciales, el producto importado tiene una desventaja en el nivel de precios, pero cuentan con una amplia gama de oferta de productos innovadores.

Localmente, la mayoría de empresas ecuatorianas se han especializado en determinado producto, logrando mejorar la productividad y alcanzar un buen nivel de precios.

## **2.4 La Compañía y la idea de negocio**

### **2.4.1 La idea y el modelo de negocio**

Este plan de mejora busca incrementar la producción y venta de prendas tejidas a nivel nacional. Además se pretende crear una marca propia que a mediano plazo sea reconocida en el mercado.

En la actualidad Alexa Tejidos ya cuenta con presencia a nivel local, ofrece diseños diferentes y accesorios novedosos. Alexa Tejidos Cia. Ltda. es una empresa ecuatoriana líder en la confección de sweaters, prendas tejidas de moda para damas, caballeros y niños, confeccionadas con las mejores fibras nacionales e importadas bajo estrictos estándares de calidad con amplia gama de estilos, diseño y colores. Se encuentra localizada en la ciudad de Quito.

La empresa cuenta con infraestructura de primer nivel acorde con todas las exigencias del mercado actual.

### **2.4.2 Estructura legal de la empresa**

Alexa Tejidos Cia Ltda tiene como residencia fiscal Quito, Ecuador. La oficina y fábrica está ubicada en Carcelén en las calles Juan de Selis SN y Vicente Duque.

### **2.4.3 La Compañía**

#### **2.4.3.1 La Misión**

La misión: “Somos una empresa ecuatoriana de manufactura y comercialización de prendas tejidas, nuestros productos se caracterizan por ser modernos, diferenciados y de alta calidad para cada tipo de mujer”

### **2.4.3.2 La Visión**

La visión: “Ser los primeros y mejores en la producción de prendas tejidas de moda a nivel nacional. En el 2019 ser líderes en la confección de sweaters, prendas tejidas de moda para mujeres”

### **2.4.3.3 Objetivos del plan de mejora**

- **Objetivos a corto plazo- un año**
  - Plantear el plan de mejora a los socios para la aprobación.
  - Conseguir el financiamiento directo de los socios y banco.
  - Creación de una marca propia.
  - Manejo del marketing de la marca, principalmente a través de redes sociales: Facebook, Instagram y Twitter.
  - Implementación de dos canales de distribución: venta por internet y venta por catálogo.
  - Incremento de la producción en un 10% anual.
  - Incremento de las ventas en un 10%.
- **Objetivos a mediano plazo – cinco años**
  - Recuperar la inversión inicial, con una rentabilidad superior al 20% para los inversionistas.
  - Posicionamiento en la mente del consumidor de la nueva marca.
  - Penetración en el mercado local con la marca propia.
  - Apertura de nuevos nichos de mercado a través de la venta por catálogo e internet.
  - Incremento de la producción en un 15% al 20%.
  - Incremento de las ventas en un 15% al 20%.
- **Objetivos a largo plazo –diez años**
  - Aprovechar la marca propia para el lanzamiento de nuevos productos complementarios.
  - Incrementar en 40% la producción para la marca propia.
  - Incrementar en 40% las ventas de la marca propia.

## **2.5 El producto o servicio**

Alexa Tejidos es una empresa dedicada a la producción de prendas tejidas para damas y caballeros. Éste plan de mejora plantea la creación de una marca propia, la misma estará enfocada a mujeres entre los 15 y 60 años.

Los diseños de las prendas serán exclusivos, con accesorios diferentes y dirigidos a varios segmentos. Con la creación de la marca se busca darle un valor agregado, prestigio y traspasar los valores del producto a la mente del consumidor.

## **2.6 Estrategia de crecimiento**

En la actualidad Alexa Tejidos tiene el limitante de la decisión de los distribuidores sobre la calidad en base a los precios que asignan para los productos que son vendidos a cadenas mayoristas.

Por esta razón se genera la idea de la creación de una marca propia, que permita utilizar una calidad superior, diseños diferentes, vanguardistas y con accesorios de moda.

La estrategia de crecimiento debe concentrarse en la creación de una marca propia, con un producto diferenciador, que se distribuya a través de dos canales: venta por catálogo y venta por internet.

Con la ayuda del estudio de mercado se analizarán los posibles canales de distribución, actualmente las cadenas tienen acceso solo a la población que habita en las grandes provincias. El estudio de mercado está enfocado al análisis de clientes potenciales que estarían dispuestos a comprar por internet o a través de venta por catálogo.

## **2.7 Análisis FODA**

FODA son las siglas de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. Éste análisis tiene como fin obtener la información de la situación actual de

empresa Alexa Tejidos internamente y del entorno en el que se desarrolla. El FODA es una herramienta para la planificación del plan de mejora planteado.

A continuación se presenta el análisis: Ver Anexo 2

### **2.7.1 Las fortalezas**

- Alexa Tejidos es reconocida en la industria textil por su trayectoria desde 1999.
- Valores empresariales establecidos.
- La empresa tiene el “know how” del proceso de producción de prendas tejidas.
- El producto se comercializa en las cadenas de mayor importancia a nivel nacional.
- Alexa Tejidos cuenta con una capacidad de producción de 10.000 prendas mensuales.
- El producto tiene aceptación en el mercado local.
- Buen equipo de trabajo: personal motivado y buen ambiente laboral.
- Cuenta con sistemas de capacitación a los empleados.
- Tiene establecidos procesos en todas las áreas.
- Maneja crédito con el 80% de los proveedores.
- Métodos propios de I y D para conocer los gustos de los clientes y estrategias de la competencia.
- Tiene capacidad financiera para solicitar un crédito.
- Plan de mejora que optimiza los procesos de producción y eficiencia en la asignación de recursos.

### **2.7.2 Debilidades**

- En temporada alta, la empresa no tiene la capacidad para satisfacer la demanda y subcontrata el servicio de maquila.
- Alexa Tejidos no posee una marca propia.
- En la actualidad no se tiene contacto con el cliente final.

- Solo el 10% de las prendas se venden al cliente final.
- 90% de las prendas se venden a través de distribuidores.

### **2.7.3 Oportunidades**

- Sector textil se encuentra protegido: Arancel mixto para prendas de vestir importadas.
- Incremento en el PIB representa un aumento en la capacidad de consumo.
- La entrega a domicilio no está explotada todavía en Ecuador, por lo que se puede ser pioneros en éste ámbito.
- El uso de redes sociales se ha incrementado en el Ecuador por lo que es una herramienta válida para la venta de prendas de vestir.
- Existen nichos de mercado no atendidos actualmente, a los que se puede llegar a través de la venta por catálogo e internet.

### **2.7.4 Amenazas**

- Competencia agresiva, ingreso de productos sustitutos a bajo costo.
- No existe mano de obra calificada, es necesario capacitar al personal constantemente.
- Costo de la mano de obra se ha incrementado en 45% en los últimos 5 años.
- El 80% de la materia prima es importada.
- El 95% de la maquinaria es importada.

## **2.8 Conclusiones y recomendaciones**

De acuerdo a la matriz EFI (Ver Anexo 3) la empresa tiene una posición interna fuerte. Los pilares fundamentales son la experiencia, el producto y el capital de

trabajo humano. La debilidad más fuerte es la carencia de una marca propia, por lo que la estrategia de marketing debe tener éste enfoque.

La matriz EFE (Ver Anexo 4) demuestra que es un buen momento para invertir en ésta industria, la amenaza más fuerte es el costo de la mano de obra. Las estrategias deben ir enfocadas a la inversión en tecnología para tener un menor requerimiento de personal.

En conclusión la industria textil se encuentra en crecimiento y existen mercados no atendidos por la producción local. Se aplicarán estrategias de diferenciación con un excelente desarrollo de producto, sólido plan de marketing y distribución a través de canales distintos a los que usa habitualmente la competencia.

En el estudio de mercado se analizará la factibilidad de usar las redes sociales como principal medio de introducción de la nueva marca. El producto debe estar enfocado a los diferentes segmentos dentro del target objetivo.

## CAPITULO III: INVESTIGACIÓN DE MERCADOS Y SU ANÁLISIS

### 3.1 **Justificación de la investigación de mercados**

Alexa Tejidos es una empresa familiar dedicada a la producción de prendas de vestir tejidas. Su actividad la lleva a cabo en la ciudad de Quito. El representante legal es Federico Almeida. Actualmente la empresa cuenta con una capacidad de producción de 10.000 prendas mensuales que se distribuyen en cadenas locales: Megamaxi, EtaFashion, DePrati, entre otros. Un porcentaje menor se exporta a Costa Rica y México.

Según el BCE el crecimiento de la industria textil, en los últimos 6 años ha sido del 35%, mientras que a nivel global la industria Ecuatoriana ha crecido en un 15%. (BCE, 2010)

Adicionalmente, la industria textil se encuentra protegida. Todas las prendas importadas tienen un arancel mixto con un ad-valorem del 30% y un impuesto por kilo. Esto resulta beneficioso para la empresa, ya que al producir nacionalmente, el producto tiene una ventaja competitiva. (SICE, 2012)

Se realizó un diagnóstico de la industria, en la que se determinó que la industria se encuentra en crecimiento.

Alexa Tejidos está conformada por cuatro accionistas: Federico Almeida, Valeria Almeida, Alicia Naranjo y Alexandra Almeida, la autora es hija de la empresaria y efectuará el mejoramiento de la empresa en áreas como: Administración y recursos humanos, finanzas y marketing aplicando los conocimientos requeridos en la universidad.

### **3.2 Problema de la administración o Gerencia**

¿Es viable la introducción de una marca de prendas de vestir tejidas para mujeres en las 4 ciudades principales de la Sierra del Ecuador, con principal medio de distribución la venta por catálogo e internet?

### **3.3 Problema de investigación de mercados**

#### **3.3.1 Objetivos general de la investigación:**

Determinar la viabilidad del incremento en un 10% de producción y rentabilidad de la empresa Alexa Tejidos a través de la creación de una marca propia y la venta por catálogo e internet y conocer los gustos y preferencias del consumidor.

#### **3.1.1.1 Objetivos específicos de la investigación:**

1. Profundizar en la importancia de la industria textil para la economía ecuatoriana.
2. Identificar los actuales competidores en la industria textil en el segmento de venta de prendas de vestir.
3. Conocer la situación actual de la demanda de prendas de vestir tejidas.
4. Conocer los canales de distribución que usan actualmente las empresas que producen prendas de vestir.
5. Conocer los medios de comunicación más adecuados para dar a conocer la marca y sus valores
6. Analizar la factibilidad de la venta de prendas de vestir por catálogo e internet.

A continuación se presenta un cuadro con los problemas de investigación de mercados, los factores que están inmersos, la variable que permite medir y los indicadores.

**Tabla 4: Problema de la investigación de mercados**

Problema	Factores	Variables	Indicadores
¿Qué importancia tiene la industria textil en la economía ecuatoriana?	Porcentaje de aporte al PIB	PIB USD	PIB sectorial vs PIB nacional
Existe una demanda no atendida en determinadas ciudades	Demanda potencial	Número de habitantes por provincia	Estimación de la demanda potencial
	Precio que está dispuesto a pagar el consumidor	USD	Precio de venta para éste segmento
¿Qué busca el cliente?	Características de la demanda - minoristas	Clientes potenciales	Provincias con mayor densidad poblacional
		Clientes potenciales para venta por internet	Nivel de compra a través de internet
		Forma de pago	Porcentaje de compras en efectivo y crédito
		Gustos y preferencias	Diseño Materia prima Accesorios
		Precio	Precio de venta para éste segmento
		Publicidad	Frecuencia de uso de redes sociales

### 3.3.2 Problema de Investigación.

Se requiere conocer información del consumidor como tamaño de la demanda, gustos y preferencias, frecuencia de compra, precio, canales de distribución, principales competidores y medios de comunicación con el cliente.

En la Tabla 5 se detalla el objetivo de la investigación, la pregunta que se va a realizar y una hipótesis sobre los resultados.

Tabla 5: Objetivo, Pregunta e Hipótesis

OBJETIVO	PREGUNTA	HIPÓTESIS
Definir el nivel de consumo de prendas de vestir tejidas	¿Utilizas prendas de vestir tejidas?	Del 80% al 90% de mujeres usa prendas de vestir tejidas
Conocer los aspectos que los clientes consideran el momento de adquirir una prenda de vestir tejida	¿Qué es lo más importante para ti cuando compras una prenda de vestir tejida?	En el momento de compra los clientes consideran la calidad, diseño de la prenda, marca y el precio.
Determinar los estilos de las prendas de vestir para la elaboración de muestras	¿Qué estilo es el que más usas en ropa?	Los estilos preferidos son el casual y clásico
Determinar la frecuencia de compra de prendas de vestir	¿Con qué frecuencia compras una prenda de vestir tejida para ti?	Los potenciales clientes compran una prenda al mes
Determinar el precio que los clientes estarían dispuestos a pagar el momento de adquirir una prenda de vestir tejida	¿Cuánto estarías dispuesta a pagar por una prenda de vestir tejida?	Las personas están dispuestas a pagar entre \$20 hasta \$50 por una prenda de vestir tejida
Determinar los canales de distribución del producto	¿En dónde compras tus prendas de vestir?	Los principales puntos donde los clientes adquirirían prendas de vestir son centros comerciales, catálogo y en un menor porcentaje por internet
	¿Has comprado ropa por catálogo?	El 80% de los potenciales clientes si ha comprado por catálogo
	¿Si has comprado por catálogo, volverías a hacerlo?	El 90% de los potenciales clientes repetiría la compra por catálogo
	¿Has comprado ropa por internet?	Al menos el 70% de los potenciales clientes si ha comprado por internet
	¿Si has comprado por internet, volverías a hacerlo?	El 90% de los potenciales clientes si repetiría la compra por internet
Determinar el posicionamiento de la competencia	¿Cuáles son tus tres marcas favoritas de prendas de vestir?	Las marcas mejor posicionadas en el mercado son Zara, Pull and Bear, Stradivarius, MNG
Determinar medio de comunicación con los clientes potenciales	¿De qué forma preferirías enterarte sobre una nueva marca de ropa?	Cientes potenciales entre 15 y 40 años prefieren los medios de comunicación virtual. Los clientes entre 41 y 60 años prefieren los medios convencionales como hojas volantes, radio, revistas y vallas publicitarias.

### **3.4 Fuentes de Información**

Como fuente de información primaria se utilizará información de la empresa directamente como: estado de resultados, cuadros de costos y cuadros de producción, información de proveedores y clientes.

Para la recolección de datos adicionales referentes a las características de la demanda se utilizarán fuentes de información primaria como entrevista a expertos, grupos focales y encuestas.

Las fuentes secundarias provendrán de entidades públicas y privadas que contengan información de la industria, como por ejemplo: Banco Central del Ecuador-BCE, Ecuador en Cifras, Instituto Nacional de Estadísticas y Censos-INEC, Servicio Nacional de Aduana del Ecuador-SENAE, Fondo Monetario Internacional-FMI, Superintendencia de Compañías, Cámara de la Pequeña y Mediana Empresa de Pichincha-CAPEIPI, Sistema de Rentas Internas-SRI, La Asociación de Industriales Textiles del Ecuador -AITE, Socialbakers, entre otras. Adicionalmente se usarán publicaciones periódicas y revistas especializadas como: Revista Líderes, Revista Ekos, Revista Vistazo, Forbes y Diario El Comercio.

#### **3.4.1 Investigación Cualitativa: Entrevista con expertos**

Para éste plan de mejora se realizarán entrevistas a expertos, ésta herramienta nos permitirá recolectar información de los procesos actuales de la compañía. El objetivo es que el experto comente sobre su experiencia y presentar un análisis desde su perspectiva.

#### **3.4.2 Preparación de la entrevista**

El fin de las entrevista es obtener información interna de la empresa, como se ha ido desarrollando la compañía en los últimos 5 años, proyecciones a futuro, analizar los aspectos que requieren una mejora y perspectiva sobre la industria.

Para la primera entrevista se trabajará con los siguientes participantes:

- Federico Almeida, Gerente General de Alexa Tejidos, Ex presidente de la CAPEPI y Representante de Alexa Tejidos en AITE. Celular: 0997085303
- Alexandra Almeida, Diseñadora de Alexa Tejidos. Celular: 0998115415

La segunda entrevista pretende obtener información sobre el entorno en el que se desarrollará el presente plan de negocios.

- Germán Flores, trabajo en el Ministerio de Coordinación de la Producción, Empleo y Competitividad en el “Plan de Mejora Competitiva del Sector Textil y Confecciones” en el 2011.

### **Entrevista 1: Federico Almeida y Alexandra Almeida**

- Crecimiento anual de la empresa en los últimos años en cuanto a ventas, producción y personal.
- Derivaciones de la intervención del gobierno en cuanto a restricciones arancelarias para prendas importadas
- Consecuencias de alza de salario básico.
- ¿Considera que ha habido un cambio en la mentalidad de la población en cuanto a preferencias por el producto hecho en Ecuador?
- ¿Qué segmentos considera que se encuentran desatendidos?
- ¿Qué considera que debe implementar para llegar a estos segmentos?
- ¿Qué tan sensible es el consumidor al precio?
- ¿Consideraría invertir en la implementación de un nuevo sistema de promoción en redes sociales?
- ¿Qué importancia tiene la venta por internet en el mercado Ecuatoriano?

### **Entrevista 2: Germán Flores**

- ¿Considera importante el rol del Estado para el crecimiento de la Industria textil?
- ¿Cómo se piensa fomentar la inversión en la Industria Textil?
- ¿Cuáles son los principales problemas que afronta actualmente la Industria textil?
- ¿Cuáles son las soluciones para los problemas de la Industria textil?

### 3.4.3 Resultados de la entrevista

#### Entrevista 1

Con la entrevista a los expertos se concluyó que existe un crecimiento paulatino de la industria textil y esto se debe principalmente a las salvaguardias impuestas por el gobierno ecuatoriano que ha permitido que se desarrolle la industria en éste periodo de tiempo. Adicionalmente, los expertos consideran que la población ecuatoriana ha cambiado la mentalidad progresivamente, años atrás los clientes no apreciaban al producto ecuatoriano e incluso lo consideraban de calidad muy inferior al producto importado. Aunque consideran que hay un largo camino por recorrer para apreciar las marcas propias “hechas en Ecuador”.

En lo que se refiere al costo de mano de obra, se ha incrementado en un 30% aproximadamente desde el 2009. Éste costo es cargado directamente al precio final de la prenda, lo que resulta en una desventaja frente al producto importado. Conjuntamente consideran que no hay suficiente personal capacitado y constantemente debe capacitar al personal, lo que representa costos extras.

Adicionalmente, los expertos mencionaron que existe una demanda no atendida en provincias de la Sierra con menor cantidad de habitantes como en la que hay pocos o ningún centro comercial por lo que resulta de más difícil acceso. Alexa Tejidos busca ingresar a éste mercado mediante la venta por internet y catálogo.

Por último, en la entrevista con expertos se concluyó que los hábitos de compra están cambiando, ya existe un segmento del mercado que compra por internet. Por ésta razón, Alexa Tejidos ve la necesidad de invertir para usar éste canal de distribución. Además reconocen que es necesaria la inversión en publicidad en redes sociales como Facebook, Twitter e Instagram, que son medios que usan actualmente parte del target objetivo.

## **Entrevista 2**

Según el experto, Germán Flores, la Industria textil es considerada uno de los pilares del cambio de la matriz productiva, el gobierno debe hacer hincapié sobre la mejora en la productividad de las micro, pequeñas y medianas empresas para que eventualmente alcancen economías de escala y se conviertan en exportadores del sector.

Para incentivar la inversión en ésta industria se hicieron revisiones en los instrumentos de financiamiento públicos como Banco Nacional de Fomento-BNF y Corporación Financiera Nacional-CFN, disminuyendo los requisitos, tiempos y garantías para el acceso al crédito. Además los niveles de tasas de interés fueron revisados.

A partir del 2011 se han generado reuniones entre el sector público y privado para fomentar el crecimiento de éste sector productivo y se ha analizado la situación actual y los principales problemas de innovación en la industria textil.

Se identificó que la industria textil ecuatoriana no cuenta con mano de obra capacitada, no se aplica estándares de calidad y carecen de normas. En la actualidad se está desarrollando un proyecto para la implementación del Centro de Fomento Productivo InnovaCentro, que brinda capacitación para los trabajadores de ésta industria.

Otro de los mayores problemas que afronta la industria textil es la presencia de productos importados con precios que rompen el mercado nacional. Con el fin de apalea este problema se generaron mecanismos de protección comercial y la implementación de estrategias de control para el contrabando de prendas en asociación con la SENA E.

### **3.4.4 Investigación Cualitativa: Grupos focales**

El Focus group se realizará entre 5 personas, se reunió a todos los integrantes y se les presentó el catálogo de las prendas y se les pidió que escojan su favorita.

Luego se les entregó la prenda física y se solicita al grupo que conteste una serie de preguntas. Ver Anexo 5

- Opinión del producto físico vs el producto que se muestra en el catálogo
- Gustos y preferencias en cuanto diseño, material, accesorios y color de la prenda.
- Rango de precios que está dispuesto a pagar el consumidor.
- Principales competidores.
- Opinión sobre los canales de distribución: Venta por catálogo e internet.

Para el Grupo Focal se invitará a 5 personas y se les formulará preguntas abiertas sobre diferentes diseños de prendas de vestir. Las invitadas podrán palpar el material de la prenda y probarse. Se requiere una moderadora que guíe al grupo para obtener las respuestas requeridas.

- Antonella Altamirano. Edad: 21 años
- Vanessa Albuja. Edad: 49 años
- Diana Pinto. Celular. Edad: 35 años
- Sofía Rodríguez. Edad: 16 años
- Dayanna Almeida. Edad: 29 años

A continuación se presenta un cuadro de los resultados del focus group.

**Tabla 6: Resultados del Grupo Focal**

#	Pregunta	Participante 1	Participante 2	Participante 3	Participante 4	Participante 5
1	Prenda física Vs Prenda Catálogo	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
2	Aceptación del producto	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
3	Características prenda	Esta de moda ese estilo	Puede usarlo para el trabajo	Colores vivos	Colores	Bien combinado
		Diseño de la prenda	Es abrigado para días de frío	Botones bonitos	Diseño diferente	Puede usarlo casual o para reuniones
4	Precio	\$25-\$40	\$25-\$40	\$15-\$30	\$15-\$45	\$25-\$45
5	Características de la competencia	Pull and Bear	Pinto	Stradivarius	Zara	De Prati
		Bershka	MNG	MNG	Bershka	Etafashion
		Zara	Benetton	De Prati	NA	NA
6	Compra por catálogo Repetición	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
		Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
7	Compra por internet Repetición	Sí	No	Sí	Sí	Sí
		Sí	NA	Sí	Sí	Sí

Todas las integrantes del grupo consideraron que el producto cumplió con las expectativas generadas por las imágenes en el catálogo y confirmaron que realizarían la compra.

Los factores de mayor incidencia en el momento de compra son: el diseño de la prenda, colores, y los accesorios. Es importante tomar en cuenta que el precio no incide en éste caso porque el catálogo no lo mostraba.

La cuarta pregunta solicita a los integrantes que se establezca un rango de precios en función del tipo de prenda que escogieron. Los resultados fueron los siguientes

**Tabla 7: Precios establecidos en el focus group por el tipo de prenda**

Participante 1	prenda media	\$25-\$40
Participante 2	prenda alta	\$25-\$40
Participante 3	prenda básica	\$15-\$30
Participante 4	prenda alta	\$15-\$45
Participante 5	prenda deluxe	\$25-\$45

Las marcas con más presencia en la mente del consumidor son Zara, MNG, y Bershka. Además 2 participantes mencionaron a De Prati como una marca.

El rango de precios que está dispuesto a pagar el consumidor varía entre \$15 y \$45 por una prenda.

Todos los integrantes han realizado compras por catálogo y repetirían la compra por éste medio.

Por último 4 de las 5 integrantes han realizado compras por internet, principalmente en el exterior bajo el régimen courier. Todas las participantes realizarían nuevamente una compra por éste método.

### **3.5 Investigación Cuantitativa: Encuestas**

Para conocer el tamaño de la muestra es necesario conocer el tamaño total del segmento al que se enfoca la empresa. En un inicio la nueva marca estará sólo enfocada a mujeres que se encuentren en un rango de edad de 15 a 60 años de clase Media y Media-Alta con residencia en Ecuador en las 4 principales provincias de la Sierra: Pichincha, Azuay, Tungurahua y Chimborazo.

#### **3.5.1 Segmentación Demográfica**

Se eligen las 4 principales provincias de la Sierra debido a los factores climáticos que favorecen al uso de prendas de vestir tejidas. Por las características del producto se establecen los sectores socioeconómicos por estar directamente ligado a la capacidad de consumo.

Segmentación por estrato social

Según un estudio realizado por el INEC, la sociedad ecuatoriana se divide en 5 estratos de los que el 50.44% son mujeres: (INEC, 2013)

- A: Clase Alta (1.9%)
- B: Clase Media-Alta (11.2%)
- C: Clase Media (22.8%)
- D: Clase Media-Baja (49.3%)

- E: Clase Baja (14.9%)

Tomando en cuenta estas características, se determina el tamaño del segmento del mercado al que se enfoca el producto.

### 3.5.2 Segmentación de mercado

**Tabla 8: Segmentación de mercados**

Segmentación de mercados		
Segmentación geográfica		
Habitantes en Ecuador	Población total	15.872.487
Provincias	Pichincha, Azuay, Tungurahua, Chimborazo	4.016.431
Segmentación demográfica		
Género	Femenino	2.168.873
Edad	Mujeres entre 16 y 60 años.	1.449.449
Religión	Indiferente	-
Raza	Indiferente	-
Segmentación psicográfica		
Estrato social	Mujeres de clase media y media alta	492.813

Fuente: INEC, 2013

Para el cálculo de la muestra se utiliza la siguiente fórmula del muestreo aleatorio simple. (Galindo, 2006)

$$n = \frac{(Z\&/2)^2 * p * q * N}{E^2 N + (Z \&/2)^2 * p * q}$$

Dónde:

N=Población

n = muestra

Z= Nivel de confianza

p = probabilidad a favor (50%)

q = probabilidad en contra (50%)

E= error (5%)

Nivel de confianza de 95,5%

De acuerdo a la segmentación de mercado

Reemplazamos en la ecuación anterior se tiene:

N= 493.000

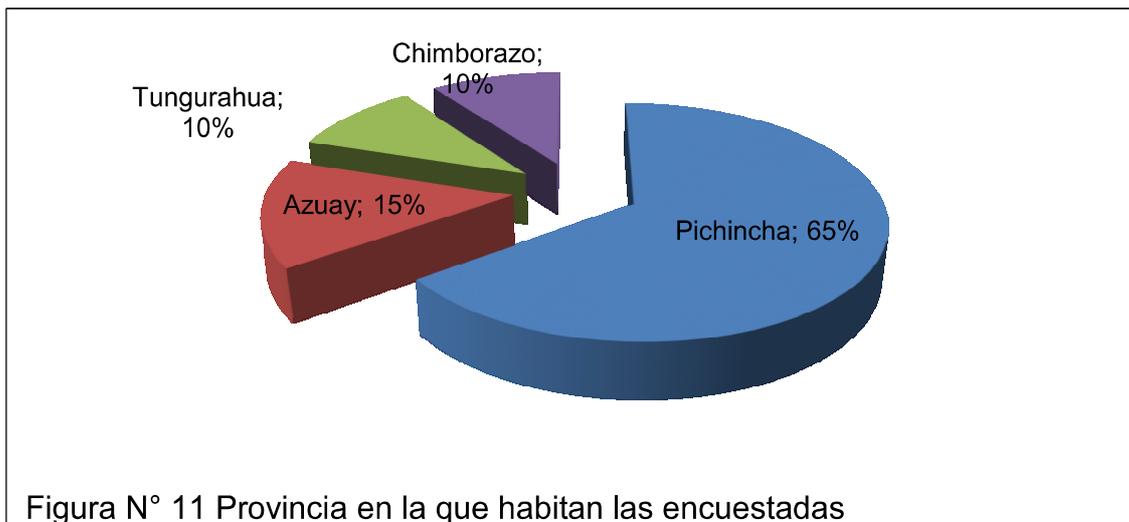
$$n = \frac{(3.8416)^2 * 0.50 * 0.50 * 493000}{0.05^2 * 493000 + (3.8416)^2 * 0.50 * 0.50}$$

$$n = 384$$

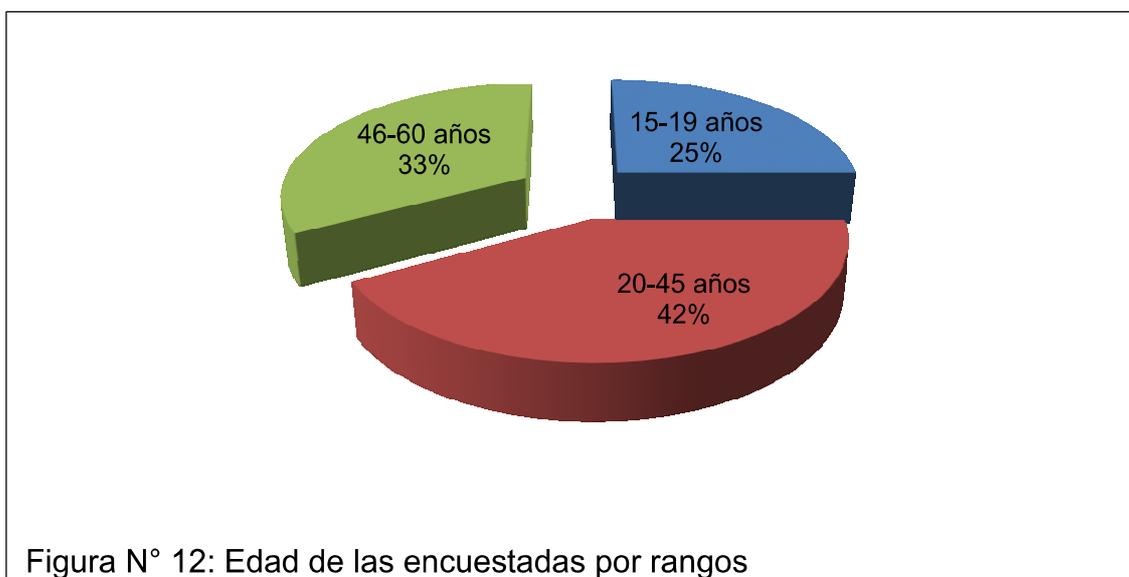
Según la fórmula, sería necesario realizar 384 encuestas.

Para tener resultados reales se hizo una encuesta presencial conformada por 12 preguntas básicas para la investigación de mercado que permitió conocer sobre cantidad de demanda, gustos y preferencias, precio, marketing y viabilidad del servicio de venta por internet. Ver Anexo 6

A continuación se presenta el resultado de las encuestas tabuladas.



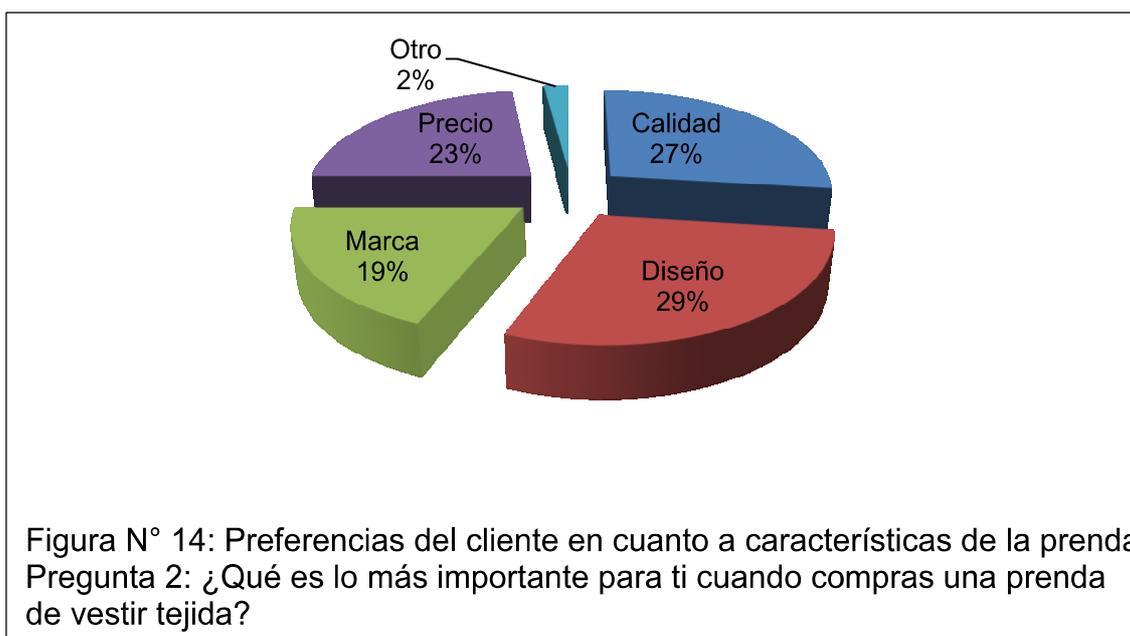
De acuerdo a los parámetros establecidos, se realizan el 65% de las encuestas en Pichincha, el 15% en Azuay, y 10% en Tungurahua y Chimborazo.



Se fracciona a la muestra por rango de edad. De 15 a 19 años se considera junior, de 20 a 45 años se llaman contemporáneos y de 46 a 60 años son clásicos. Las encuestadas fueron escogidas al azar, pero se intentó tener una muestra lo más uniforme posible en el rango de edad.



El 96% de los encuestados utilizan prendas de vestir tejidas, lo que implica que existe la demanda de éste tipo de producto.



Para el 29% de los encuestados el factor determinante de compra es el diseño de la prenda, el 27% se guía por la calidad, el tercer factor es el precio con un 23% y por último el 19% escogió la marca como principal causa de compra.

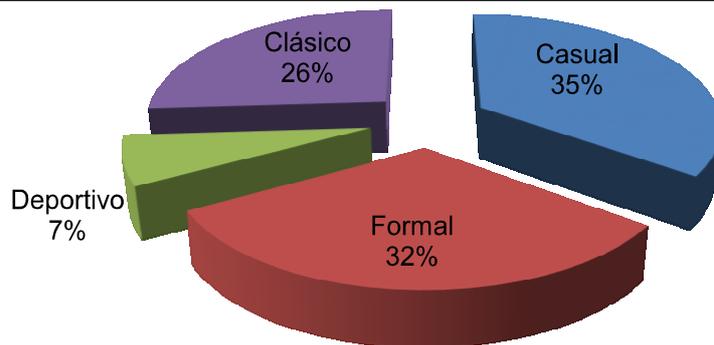


Figura N° 15: Preferencias del cliente en cuanto al estilo de la prenda  
Pregunta 3: ¿Qué estilo es el que más usas en ropa?

El 35% considera que usa un estilo casual, el 32% formal y el 26% clásico. La moda casual es informal, en cambio, se considera formal a prendas elegantes y más elaboradas, y por último el estilo clásico son esas prendas que no pasan de moda. El diseño de las prendas debe usar éste parámetro para la generación de nuevos modelos, basados principalmente en estos tres estilos.

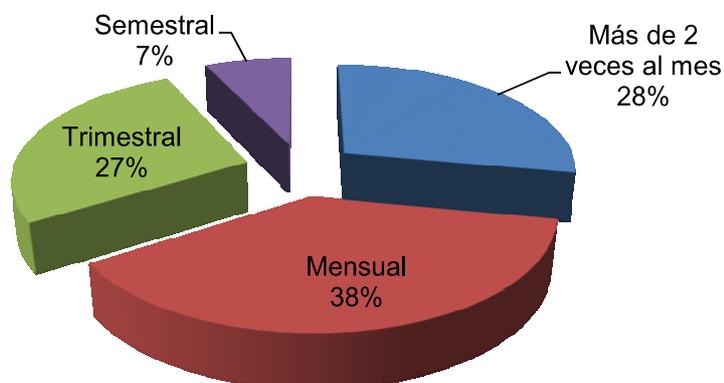


Figura N° 16: Frecuencia de compra de prendas de vestir  
Pregunta 4: ¿Con que frecuencia compras una prenda de vestir tejida para ti?

El 28% de las encuestadas, compra al menos dos prendas al mes, el 38% compra una prenda en el mes y el 27% lo realiza una vez cada tres meses. Éste parámetro es útil para analizar los índices de repetición de compra.

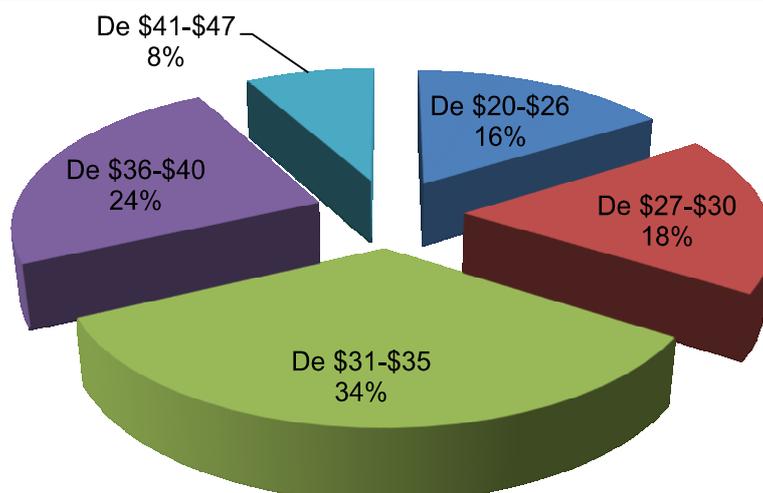


Figura N° 17: Precio que los clientes estarían dispuestos a pagar  
Pregunta 5: ¿Cuánto estarías dispuesta a pagar por una prenda de vestir tejida?

Estos rangos son útiles para establecer los rangos de precios del producto y la cantidad de producción de cada tipo de prenda. El 34% está dispuesta a pagar un rango de \$31 a \$35 por una prenda tejida, el 24% pagaría de \$36 hasta \$40. La producción debe enfocarse a estos grupos donde se encuentra más del 50% de la demanda.

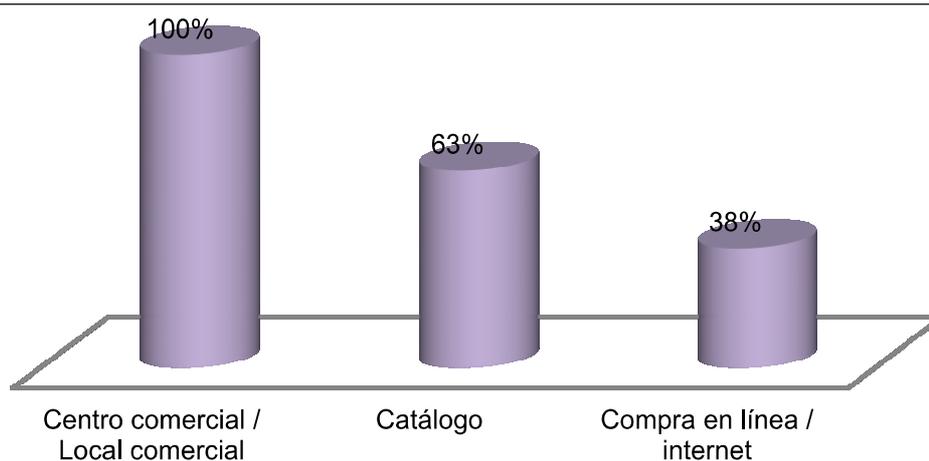
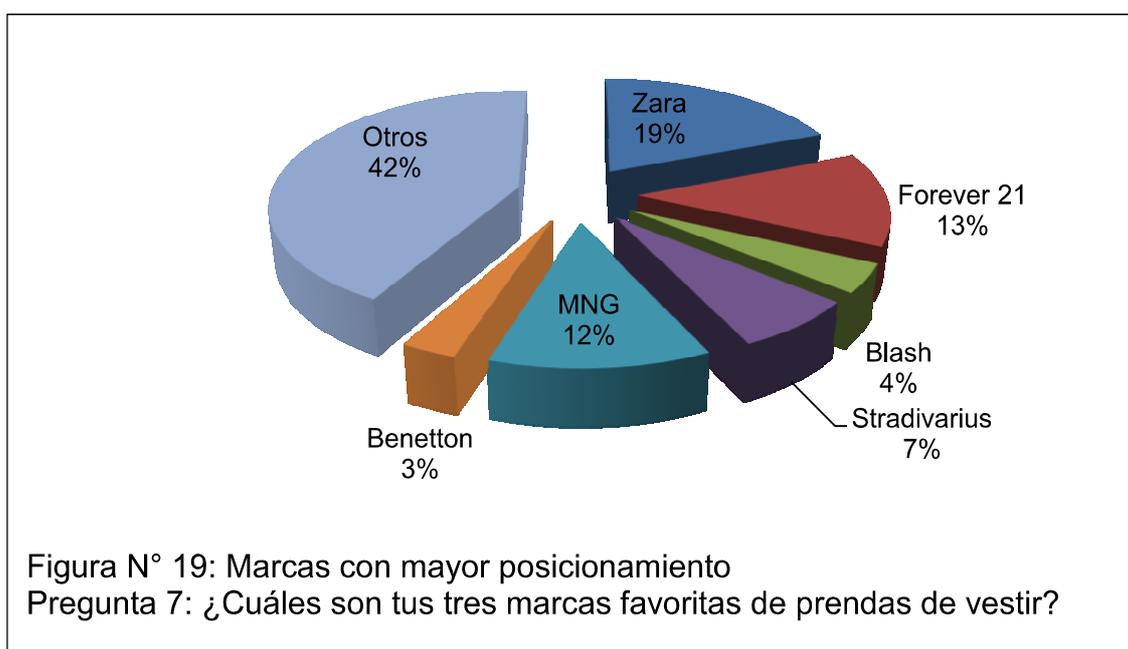


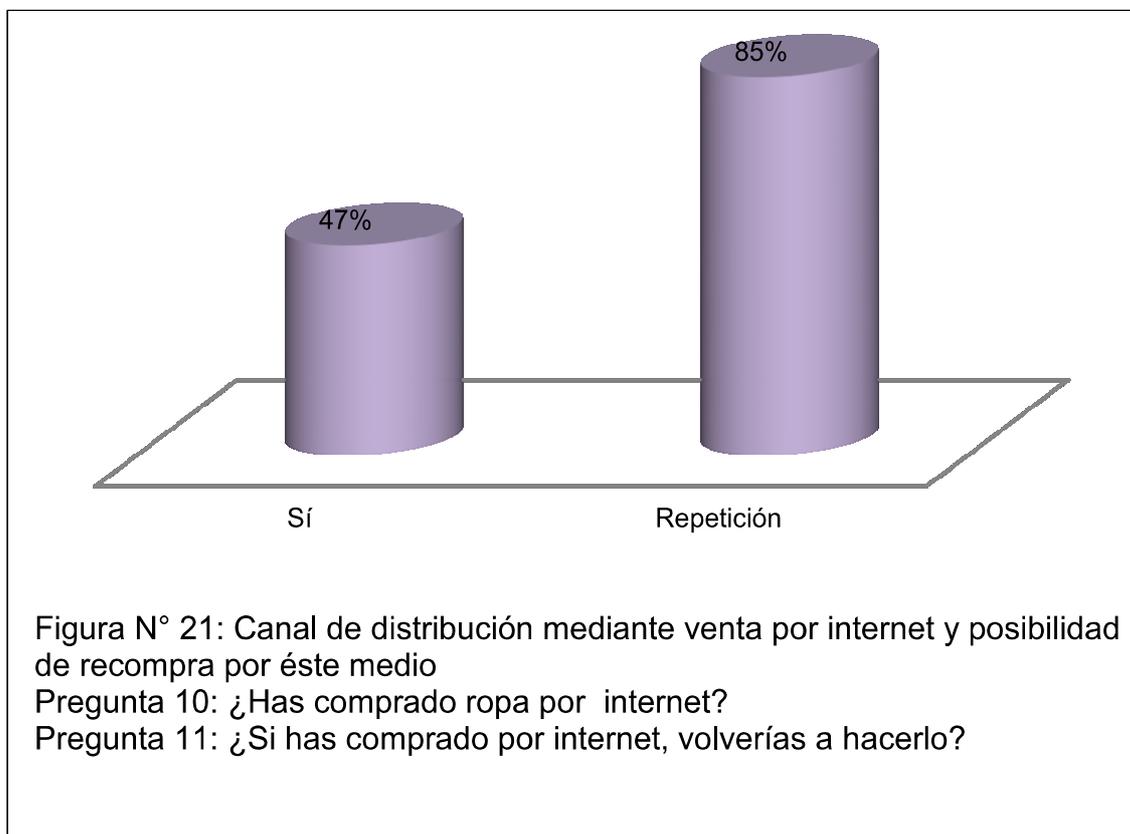
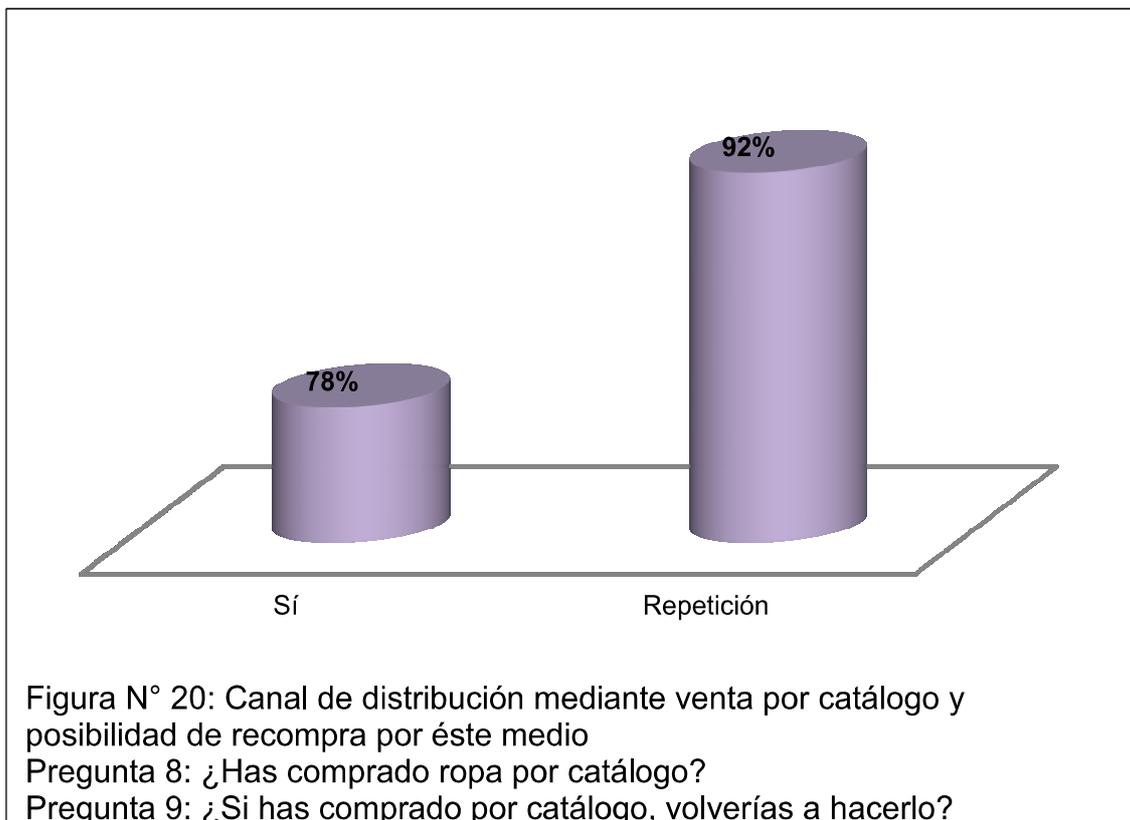
Figura N° 18: Lugar de compra de prendas de vestir  
Pregunta 6: ¿En dónde compras tus prendas de vestir? Marcar con una X

La pregunta 6 da la opción a las encuestadas de marcar más de una opción. Todas las encuestadas compran en centros comerciales, el 63% lo realiza a través de catálogo y el 38% por internet. Esto significa que ya existe una demanda a través de estos medio no convencionales, pero se lo puede potenciar aún más.

La pregunta 7 es abierta y permite a las encuestadas escribir el nombre de las tres marcas que primero se les viene a la cabeza. Es decir, son las marcas top of mind. Las tres marcas principales son Zara, Mng y Stradivarius.



En la Figura N°20 se consolidan dos preguntas de la encuesta. El 78% si ha realizado compras por catálogo y el 92% repetiría la compra por éste medio, este porcentaje se relaciona con el índice de satisfacción que las encuestadas han tenido en el momento de realizar una compra por catálogo.



El 47% si ha realizado compras por internet y el 85% de éste grupo lo volvería hacer. Este dato refleja que la venta a través de éste medio está menos desarrollado que la venta por catálogo. Se debe generar una estrategia para catapultar la venta por internet y ser pioneros en el país.

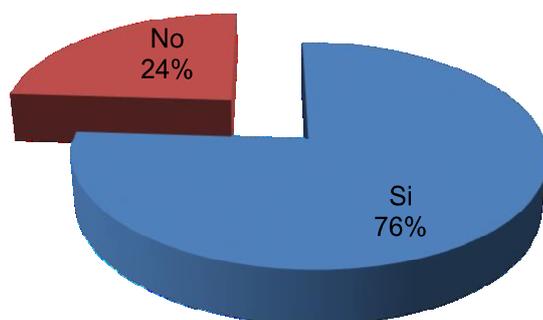


Figura N° 22: Aceptación de la marca MY STYLE  
Pregunta 12: ¿Te gusta el nombre MY STYLE para la marca de prendas de vestir?

El 76% de las encuestadas contesto que si les gusta el MY STYLE, lo que implica que si es viable utilizar éste nombre para la nueva marca.

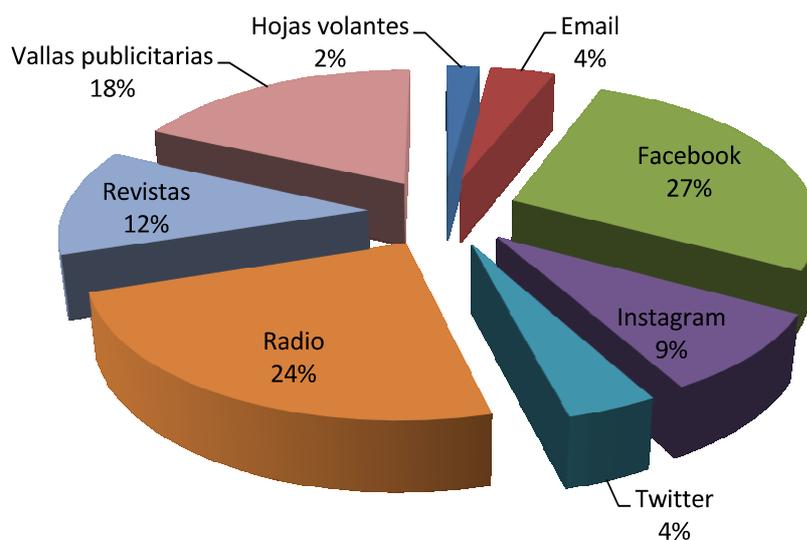


Figura N° 23: Medios de publicidad preferidos por los clientes  
Pregunta 13: ¿De qué forma preferirías enterarte sobre una nueva marca de ropa? Marcar 3

Los tres principales medios convencionales de preferencia son: Radio, revistas y vallas publicitarias. En la línea de publicidad on line, los medios de preferencia son Facebook, Instagram y Twitter.

### **Conclusiones**

Existe la oportunidad de negocio para la creación de una nueva marca de prendas de vestir tejidas, hay un hábito de consumo de éste producto y una alta frecuencia de compra.

El cliente tiene una alta preferencia por el diseño de la prenda y la calidad. Los diseños a producir deben ser variados entre formal, casuales y clásicos.

Se deben producir prendas que se encuentren alineados a los rangos de precios que el cliente está dispuesto a pagar, en un mayor porcentaje entre \$31 -\$35, y \$36-\$40 y en menor cantidad prendas entre los \$27-\$30 o sobre los \$41.

Las marcas de la competencia mejor posicionadas son todas empresas importadoras que se encuentran principalmente en los centros comerciales de las grandes ciudades del país.

Es viable vender el producto a través de catálogo e internet, un alto porcentaje de las encuestadas han utilizado éste método y están dispuestas a repetir la compra por éste medio. De igual forma, la venta por internet tiene un alto grado de repetición, sin embargo es un método menos usado para la compra de prendas de vestir.

La inversión en los medio de publicidad debe ir acorde a las preferencias del consumidor. Los medios convencionales que se usarán son: cuñas de radio, publicaciones periódicas en revistas y vallas estáticas. Además se deben realizar fuertes campañas de publicidad en las redes sociales: Facebook, Instagram y Twitter.

Mediante el estudio de mercado se confirma que existe aceptación de la nueva marca MY STYLE.

### 3.5.3 Tamaño de Mercado

Para la segmentación se establece el tamaño del mercado en base a la segmentación geográfica, demográfica y psicográfica.

En base a la segmentación de mercado se concluye que la demanda potencial es de 492.812 mujeres en Ecuador en las provincias señaladas en el rango de edad de 15 a 60 años de clase media y media alta.

En el capítulo financiero se establece la venta de 13.680 prendas al año, lo que implica el alcance al 2% al 3% de los clientes potenciales.

## 3.6 La competencia y sus ventajas

### 3.6.1 Competencia

Según la Superintendencia de Compañías existen 72 empresas en Ecuador dedicadas a la producción de prendas de vestir. De las cuales se detectaron 12 con marcas propias. (Superintendencia de Compañías, 2013)

A continuación se presenta un análisis de los principales actores de la industria y el método de comercialización:

**Tabla 9: La competencia y los canales de distribución utilizados**

PRODUCTORES NACIONALES		
RAZÓN SOCIAL	DISTRIBUYE A MAYORISTA	MARCA
EMPRESAS PINTO COMERTEX S.A.	NO	PINTO
KARFFANY CIA. LTDA.	NO	KARFFANY
HILACRIL S.A.	NO	D&BOND
FASHION LANA CIA LTDA	NO	FASHIONLANA
INDUSTRIAL TEXTIL Y DE CONFECCIONES KUSATROY S.C.C.I.	SI	KUSATROY
ALEXA TEJIDOS S.A	SI	NA

TEJIDOS ROSSY S.A	SI	NA
FALCONTEX S.A	SI	NA
TEJIDOS MARIAM	SI	NA
IMPORTADORES		
RAZÓN SOCIAL	DISTRIBUYE A MAYORISTA	MARCA
INDITEX S.A	NO	BERSHKA PULL AND BEAR STRADIVARIUS ZARA
BOTRIS S.A	NO	MNG
COMERCIALIZADORA NIF NUF S.A.	NO	NAF NAF
PARISCONCEPT S.A.	NO	UNITED COLORS OF BENETTON

Fuente: Superintendencia de Compañías 2014

Las marcas ecuatorianas más destacadas son las siguientes: Camisería Inglesa, D&Bond, El Greco, Fashionlana, Hilacril, Karffany, Kusatroy y Pinto. De éstas marcas solo cuatro producen suéteres para el target al que están orientados nuestro producto. Los bienes complementarios son todas las prendas de vestir como pantalones, abrigos, gorros, bufandas y demás prendas. A largo plazo Alexa Tejidos apunta a la elaboración de estos productos.

Las marcas Zara, Bershka, Stradivarius, Pull's and Bear, MNG y Benetton. Las 4 primeras ingresaron al Ecuador a inicios del 2012, con una estrategia de mercado de precios bajos, calidad media-baja, el 100% de prendas son importadas, diseños de vanguardia y una amplia gama de opciones para el cliente.

La ventaja competitiva de estas marcas es el precio. Al tratarse de cadenas internacionales manejan costos de producción y materia prima extremadamente bajos, permitiéndoles manejar precios de venta debajo de la media del mercado y dejándoles grandes márgenes de ganancias debido al importante volumen de ventas. Se encuentran localizados en los principales centros comerciales.

Para el estudio de mercado de los precios se establecieron los principales distribuidores de prendas tejidas en Ecuador y el rango de precios que manejan en la actualidad.

El estudio de distribuidores, cadenas y supermercados se realizó en los centros comerciales en los que tienen presencia éstas marcas, se escogieron dos prendas y se clasificó en dos categorías: prenda básica o elaborada. De la misma forma se realizó el estudio con los catálogos con mayor participación de mercado.

**Tabla 10: Rango de precios de los principales distribuidores de prendas tejidas**

DISTRIBUIDOR	Rango de precios	
	Prenda básica	Prenda elaborada
Distribuidor Directo		
PINTO	\$35-\$39	\$40-\$50
KARFFANY	\$25-\$40	\$41-\$55
D&BOND	\$25-\$40	\$41-\$55
KUSATROY	\$20-\$25	\$26-\$35
BERSHKA	\$18-\$28	\$29-\$35
PULL AND BEAR	\$18-\$28	\$29-\$35
ZARA	\$20-\$30	\$31-\$50
MNG	\$24-\$30	\$31-\$50
NAF NAF	\$30-\$35	\$36-45
UNITED COLORS OF BENETTON	\$25-\$40	\$41-\$60
Cadenas y Supermercados		
DE PRATI	\$20-\$28	\$29-\$35
ETAFASHION	\$18-\$26	\$27-\$34
MEGAMAXI	\$20-\$25	\$26-\$34
Venta por catálogo		
JON SONEN	\$20-\$25	\$26-\$35
EL GRECO	\$18-\$24	\$24-\$30
DI JAZZ FASHIONWEAR	\$15-\$20	\$21-\$25
FASHION KER'S	\$15-\$20	\$21-\$25

Nota: Elaborado por la autora

### **3.7 Participación de mercados y ventajas de la industria**

La industria textil ecuatoriana cuenta con una demanda potencial amplia, sin embargo, el cliente es selectivo y tiene una enorme cantidad de opciones por lo que es importante ofrecer un producto diferenciado.

En conclusión la media del mercado está dispuesta a pagar en un rango de \$20 a \$40. Además se observó una gran mayoría que quiere estar informada por medio de redes sociales y radio sobre publicidad y promociones del producto.

A través de la entrevista a expertos se obtuvo valiosa información sobre la situación del mercado actual, en cuanto a competencia, el cliente y experiencia. Se hizo hincapié en la importancia de la protección a la industria que permite que las empresas locales sean competitivas.

La estrategia de Alexa Tejidos es la diferenciación, mediante la producción de prendas de calidad superior y con mejores accesorios. Las marcas mencionadas anteriormente manejan stocks grandes de una misma prenda, lo que no brinda exclusividad al cliente final.

### **3.8 Evaluación del mercado durante la implementación**

En el proceso de implementación se planea hacer un estudio de aceptación de la marca y producto con el fin de conocer lo siguiente:

- Opiniones y preferencias sobre el producto
- Opinión sobre la marca
- Recordación de marca
- Intención y motivación de compra y uso
- Los métodos a utilizarse en ésta etapa son:
- Encuestas al consumidor:

Encuestas vía internet: La ventaja que tiene éste método es la rapidez con la que se recolecta la información a un bajo costo. El aspecto negativo que presenta éste sistema es que no se puede acceder a toda la muestra.

Éste tipo de encuestas deben ser cortas y de preferencia con preguntas cerradas, además debe ser fácil de entender sin que se preste para dobles interpretaciones y por último se debe evitar el sesgo en las preguntas.

Se va a hacer envío de cuestionarios con un máximo de 7 a 8 preguntas a clientes. La base de datos se genera en el momento de la primera compra, en la que se le solicita el email.

- Observación oculta: Bajo éste método se recoge información observando al consumidor, sin que se dé cuenta que le están observando. Se puede captar los sentimientos, motivos, actitudes y en general la conducta del consumidor en el momento de compra. Ésta investigación se puede realizar en los locales comerciales de la competencia.
- Investigación de redes sociales: Las redes sociales son parte principal de la estrategia de comunicación de la marca, por lo que es primordial realizar una investigación de mercados en las redes. La información en la red es generalmente abierta para todo público, por lo que los costos de investigación son bajos.
- Socialbakers: Ésta página existe desde el 2008, su fin principal es dar las herramientas a las compañías para maximizar su efectividad en la aplicación de las redes sociales: Facebook, YouTube, LinkedIn y Google. En la actualidad tienen representación en 75 países y cobertura en todos los continentes. Socialbakers permite a las marcas medir y comparar el éxito de una campaña de marketing implementada en redes sociales. (Socialbakers, 2012)

A través de Socialbakers se recolectará información de las marcas que se encuentran en el TOP OF MIND en las redes sociales en el Ecuador. La página presenta datos de los rankings por marca.

- Facebook: A través de la página de MY STYLE se realizará un seguimiento del número de fans que va adquiriendo la página. Adicionalmente se puede revisar información que los competidores publican para conocer la estrategia de ventas que utilizan y el segmento al que atacan. Ver Anexo 7
- Twitter: es una red social que tiene como fin enviar y publicar mensajes breves. En la actualidad tiene más de 200 millones de usuarios, generando 65 millones de tuits al día y maneja más de 800.000 peticiones de búsqueda diarias. (BBC NEWS, 2011) La notoriedad que tiene un usuario se mide por el número de seguidores. Ver Anexo 8.
- Instagram: Es un medio que permite subir fotografías, su lema es “una imagen vale más que mil palabras”. El grado de popularidad se mide por el número de seguidores de usuario y el número de ME GUSTA a una fotografía. Ver Anexo 9

### **3.9 Oportunidad de negocio**

Con la investigación de mercados se concluye que es factible llevar a cabo la implementación del plan de mejora. A nivel macro, con la entrevista a expertos se concluye que la industria textil tiene importancia por los dividendos y externalidades positivas que genera. Adicionalmente se palpa que existe un porcentaje de demanda no atendida por los proveedores locales, por ésta razón tienen un porcentaje tan alto de participación las marcas internacionales.

Con la investigación de mercados, se concluye que existe una demanda potencial de 492.812,68 mujeres. Las prendas tejidas son de uso común y tiene aceptación en el mercado. Además se pueden usar diferentes materias primas y tipo de tejido para su uso en climas cálidos o fríos.

De acuerdo a la investigación realizada por la AEVD, la venta directa por catálogo creció un 46% del 2007 al 2010, con una fuerte tendencia a la alza. De

acuerdo a ésta entidad muchas mujeres usan ésta alternativa para incrementar sus ingresos y lo toman como una opción adicional a su empleo. (AEVD, 2013)

## **CAPITULO IV: PLAN DE MARKETING**

### **4.1 Estrategia general de marketing**

En el presente capítulo se desarrollará el Plan de marketing que se pretende llevar a cabo para la empresa Alexa Tejidos Cia Ltda. Actualmente la empresa cuenta con participación nacional en la costa y sierra del Ecuador.

El 90% de sus productos se distribuyen a través de cadenas de moda. Mediante éste plan de marketing se busca incrementar la venta directa al cliente final, a través de la creación de una marca propia.

La situación actual de la industria textil nacional es favorable y se encuentra en constante crecimiento. Para incrementar el margen de rentabilidad, fidelización de la marca e incremento en ventas es necesario hacer un análisis de la empresa y su entorno para la creación de un marketing mix que incluya: el producto, la distribución (plaza), la promoción y el precio. En el capítulo se desarrollará la estrategia de la nueva marca para su posicionamiento en el mercado.

Según la clasificación de producto, las prendas de vestir son producto de comparación, por lo que "el cliente compra con menos frecuencia y compara cuidadosamente en términos de idoneidad, calidad, precio y estilo" (Philip Kotler, 2008, p. 201)

Para el presente plan de mejora se analizaron varios nombres que identifiquen al producto, que esté dirigido a mujeres que buscan estar a la moda. Con estos antecedentes nace la marca MY STYLE que representa la fuerza del estilo propio. La marca es fácil de recordar, es persuasiva, tiene un mensaje, es corta y de fácil lectura y pronunciación. Se debe enviar el mismo mensaje por todos los medios de comunicación con el cliente: decoración de la tienda, atención al cliente, etiqueta, empaque, publicidad, redes sociales, página web y el producto. (Philip Kotler, 2008, p. 365)

#### 4.1.1 Marca



#### 4.2 Política de precios

La nueva marca MY STYLE es una herramienta para crear y captar el valor que percibe el cliente. Los factores que inciden en la fijación de precios son el costo de elaboración de la prenda, el margen de utilidad esperado y los precios de la competencia. (Philip Kotler, 2008)

De acuerdo a la investigación de mercados realizada a la competencia, el rango de precios que manejan es de USD 15,00 hasta USD 40,00 para una prenda básica y desde USD 41,00 hasta USD 60,00 por una prenda elaborada.

Además de acuerdo a las encuestas, el 34% de las consumidoras están dispuestas a pagar entre USD 31,00 a USD 35,00, el 24% entre USD 36,00 y USD 40,00, el 18% pagaría entre USD 27,00 y USD 30,00, el 16% se ubicó en el rango de precios más bajo entre USD 20,00 y USD 26,00 y sólo el 8% pagaría más de USD 41,00.

Con ésta información de crea una cartera de productos conformada por 4 tipos de diseños: básica, media, alta y deluxe. El costo de la prenda varía en función del material, los accesorios y el grado de dificultad de confección o tiempo de producción que tome la fabricación de la prenda.

**Tabla 11: Tabla de costos unitarios por tipo de prenda de Alexa Tejidos**

<b>Prenda básica</b>		<b>Prenda media</b>	
220 gr acrílico	USD 0,187	250 gr acrílico	USD 0,213
45 gr acrílico - desperdicio	USD 0,038	55 gr acrílico - desperdicio	USD 0,047
6 min de producción	USD 1,974	7 min de producción	USD 2,303
5 min de tejido	USD 1,645	5 min de tejido	USD 1,645
Accesorio/ extras	USD 0,300	Accesorio/ extras	USD 0,400
Costo promedio por prenda	USD 4,144	Costo promedio por prenda	USD 4,607
<b>Prenda alta</b>		<b>Prenda deluxe</b>	
310 gr acrílico	USD 0,264	340 gr algodón	USD 3,570
70 gr acrílico - desperdicio	USD 0,060	75 gr algodón - desperdicio	USD 0,788
9 min de producción	USD 2,961	15 min de producción	USD 4,935
7 min de tejido	USD 2,303	8 min de tejido	USD 2,632
Accesorio/ extras	USD 0,500	Accesorio/ extras	USD 0,450
Estampado	USD 0,300	Sublimado	USD 0,200
Costo promedio por prenda	USD 6,387	Costo promedio por prenda	USD 12,575

Nota: Elaborado por la autora

Con la información de los costos de producción y los precios establecidos por la competencia se fijan los siguientes precios en función del tipo de prenda:

**Tabla 12: Tabla de precios por tipo de prenda**

<b>TIPO DE PRENDA</b>	<b>PRECIO AÑO 1</b>
<b>Prenda básica</b>	USD 24,80
<b>Prenda media</b>	USD 29,80
<b>Prenda alta</b>	USD 34,80
<b>Prenda deluxe</b>	USD 39,80

Mediante la investigación de mercado se concluye que los siguientes factores generan valor para el cliente, en orden de importancia:

- Diseño de la prenda
- Calidad-Precio
- Marca

El cliente tiene una gran cantidad de opciones al momento de elegir una prenda de vestir, en el mercado hay un sinnúmero de prendas de diferente calidad, diseño, precio y marca. En promedio el gasto en una prenda de vestir representa del 4% hasta el 8% del ingreso de una familia de clase media, media alta. (INEC, 2013).

Al existir una gran cantidad de productos sustitos y rivales en el mercado, la elasticidad precio-demanda es bastante elástica. Esto se debe a que los clientes tienen diversas opciones de productos nacionales e importados, por lo que sus preferencias podrían variar de un bien a otro si se produce un cambio en el precio. (Perloff, 2008)

#### **4.3 Táctica de ventas**

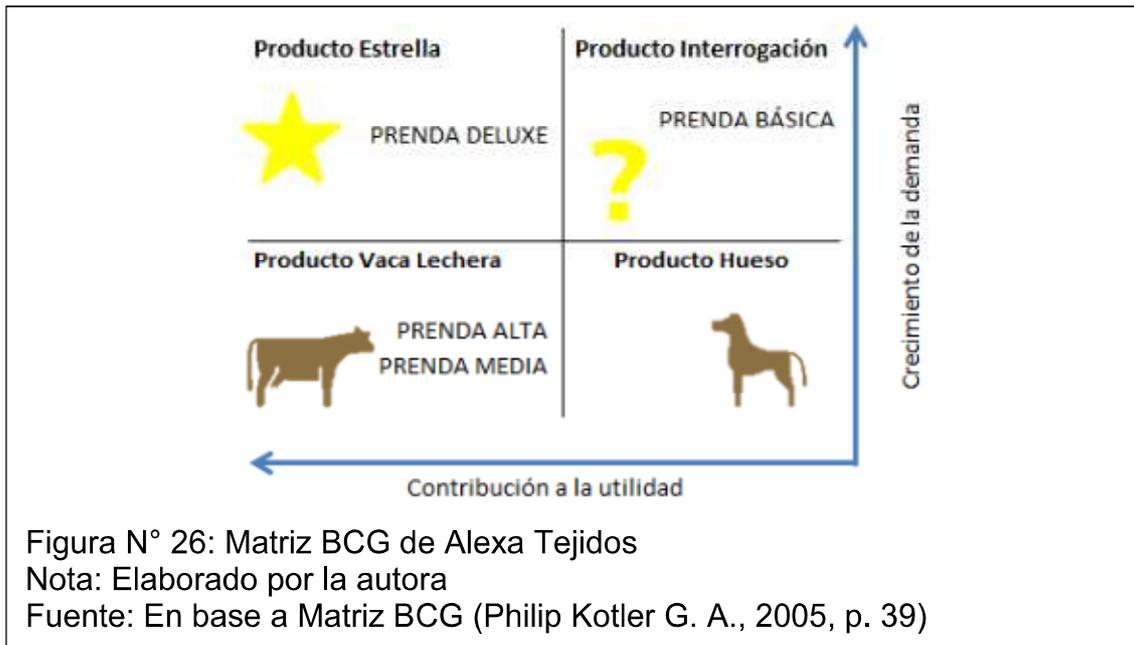
Las ventas serán direccionadas por medio de dos canales de distribución, la venta directa a través de la página web y venta indirecta a través del catálogo.

#### **4.4 Producto**

De acuerdo a la Matriz BCG se analizan los 4 tipos de productos que se van a ofertar, en función del crecimiento esperado de la demanda y la rentabilidad que producen, con la finalidad de examinar el enfoque de cada uno. (Philip Kotler G. A., 2005, p. 39)

- Producto estrella: Las prendas Deluxe es un producto de alta calidad, servirá para potenciar la marca a través de catálogos y la página web.
- Producto vaca lechera: Las prendas altas y medias son consideradas de costo más bajo, existirá una gran variedad, por lo que se manejará un alto nivel de rotación, generando ganancias por el volumen de ventas.

- **Producto interrogación:** Las prendas básicas generan un margen reducido de rentabilidad, sin embargo se espera que tenga un alto nivel de rotación. Éste tipo de prenda es necesario en la cartera de productos para manejar los mismos niveles de costos que algunos competidores. Además ésta prenda es útil para hacer publicidad en base a precios.



Las tallas que se van a producir son S-Pequeño el 25%, M-Medio 50% y L-Grande el 25% restante. Estos porcentajes se calcularon en base a los requerimientos históricos de Alexa Tejidos.

A continuación se presenta un esquema del catálogo con los diferentes tipos de prendas.



Figura N° 27: Bosquejo 1 Catálogo MY STYLE



Figura N° 28: Bosquejo 2 Catálogo MY STYLE



El segundo método de venta es online, a través de la página web y de la cuenta de Facebook de MY STYLE. Se debe crear valor de la marca a través de éste medio, las fotografías del producto deben ser nítidas y deben ser actualizadas de acuerdo a la temporada. Ver Anexo 10

#### 4.5 Plaza

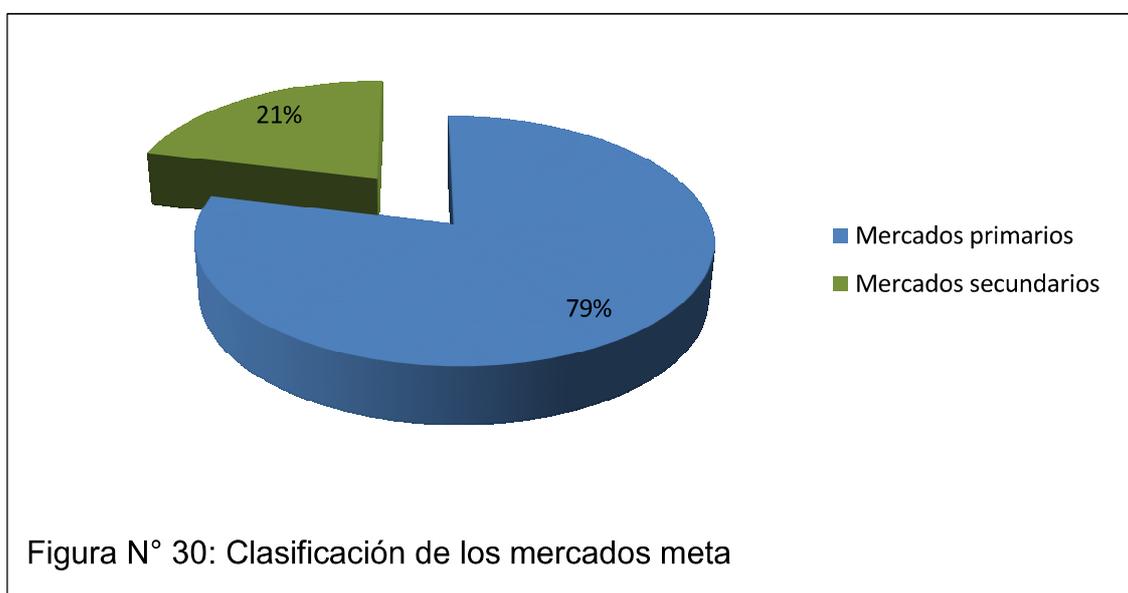
Ecuador está conformada por 24 provincias, para un óptimo plan de mejora se divide los mercados en función de la densidad poblacional. De ésta forma se establecen mercados primarios y secundarios.

Para definir claramente la cantidad de recursos que deben asignarse a cada tipo de mercado, se establece el grado de importancia en base a la densidad poblacional.

**Tabla 13: Población por provincias según rango de edad**

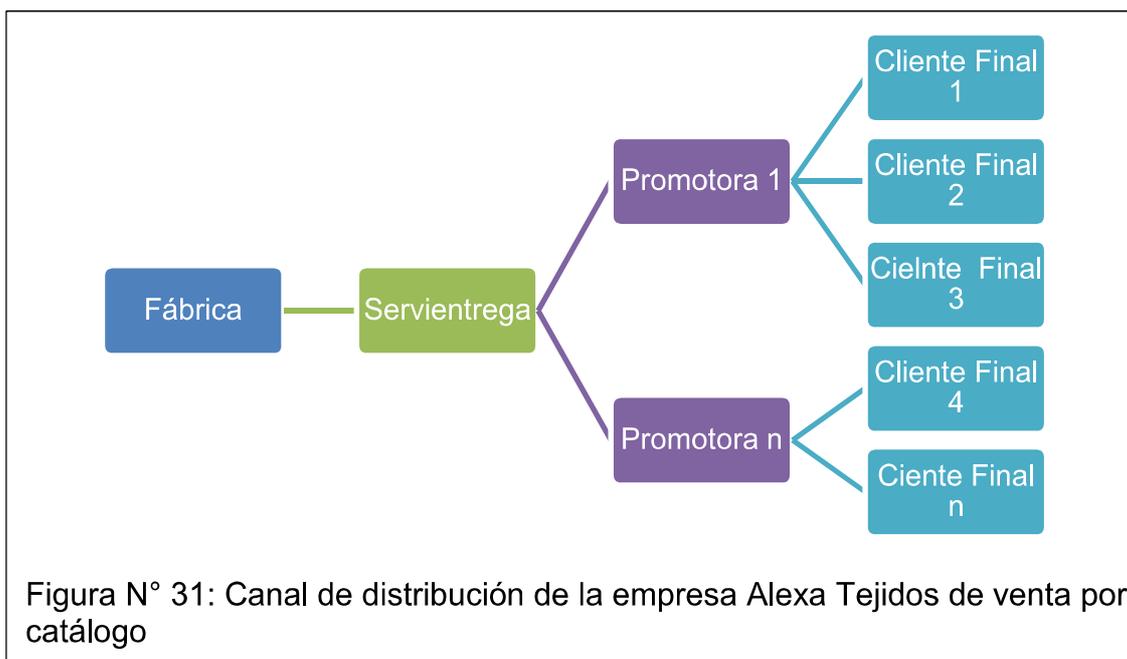
PROVINCIA	# Población femenina	Tipo de mercado
PICHINCHA	903.902	Mercados primario
AZUAY	238.575	
TUNGURAHUA	166.694	Mercados secundarios
CHIMBORAZO	140.278	
<b>TOTAL</b>	<b>1.449.449</b>	

Nota: Tomado de INEC, Ecuador: Proyección de población por provincias, según grupos de edad. Ver Anexo 11



La distribución se va a realizar a través de dos canales de distribución. El primer canal es indirecto a través de la venta por catálogo, la empresa entrega el producto a la promotora, quien tiene contacto con el cliente final.

El segundo método es mediante la página web, éste canal es directo y se realiza el envío por Servientrega.



En el caso de venta por internet, el cliente realiza el pedido por internet y una vez aprobado se envía la/las prenda/s por Servientrega.



#### 4.6 Política de servicio al cliente y garantías

MY STYLE tiene un enfoque al cliente, por lo que todas las quejas se registran y se pasan a gerencia general. Previo al empaque, todas las prendas pasan por un proceso de revisión de calidad, sin embargo si existieran defectos de falla de tejido, manchas o decoloración se pueden realizar devoluciones en un máximo

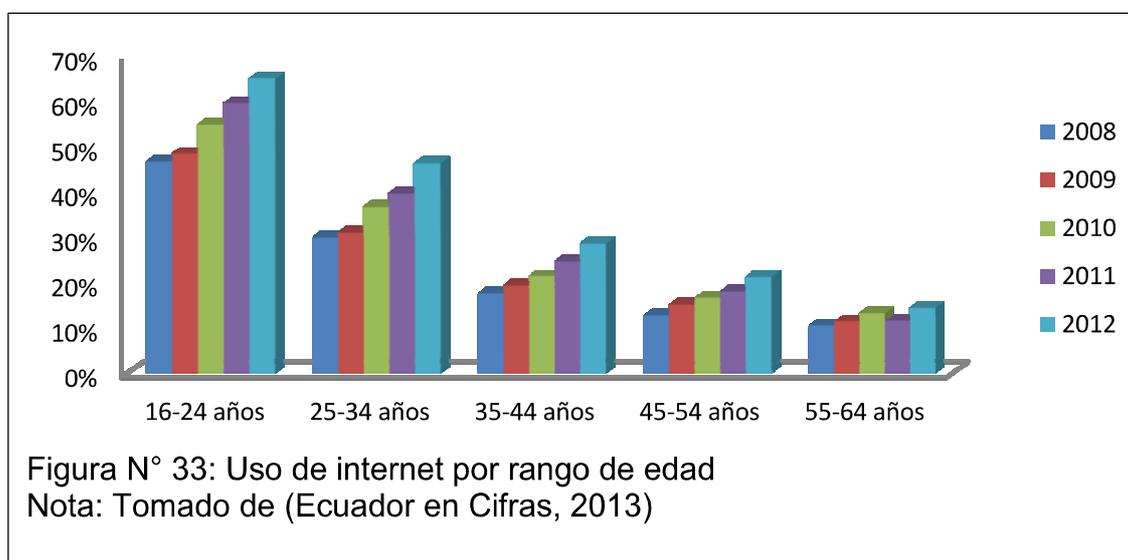
periodo de 15 días desde la fecha de entrega del producto. En estos casos el valor de la prenda es devuelto al consumidor en un período de máximo 5 días laborables.

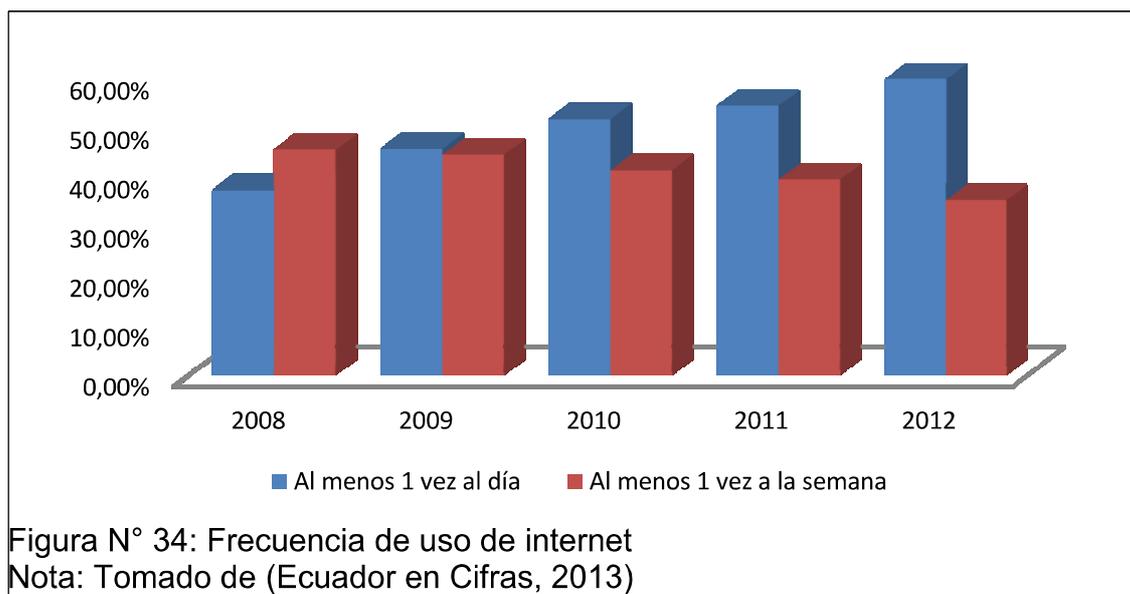
#### 4.7 Promoción y publicidad

Para los clientes potenciales entre 15 y 34 años, la principal forma de comunicación con el cliente será por internet, mediante el uso de una estrategia y planificación de medios online. Ésta forma de publicidad es una nueva tendencia, que permite llegar de una forma más personalizada al cliente final, y a un costo más bajo que mediante el uso de medios convencionales.

Según la Revista Lideres “En la era digital: banners, animaciones, tuits, publicaciones en Facebook o videos en YouTube, son los nuevos mecanismos para enganchar a los públicos.” (Revista Lideres, 2013).

Para el análisis de éxito de ésta estrategia se hizo un estudio del uso de internet por edades y la frecuencia.





De acuerdo al estudio el uso de internet ha tenido un crecimiento en todos los rangos de edad. Las personas de 16 hasta los 34 años tienen un mayor uso de internet y ha tenido un crecimiento constante desde el 2008 hasta el 2012. Otro factor de medición es la frecuencia de uso, para el 2012 más del 60% de la muestra lo usaba a diario.

Según IAB, por sus siglas en inglés “Interactive Advertising Bureau”, entidad encargada de recopilar información del marketing digital ya existen marcas que cuentan con gran publicidad en la red. En Facebook el grado de posicionamiento de la marca se mide por el número de fans que tiene una marca, mientras que en Twitter se mide por el número de seguidores.

Socialbakers es el medio más famoso, proveedor de herramientas, estudios y estadísticas para redes sociales de Facebook, Twitter, Google Plus, YouTube y LinkedIn. (Socialbakers, 2013). Con ésta herramienta se realizó un estudio de mercado de las marcas más reconocidas en las redes sociales.

En la red social Facebook, la marca más famosa en el Ecuador es Marathon Sports, empresa dedicada a la distribución de ropa y equipo deportivo. En la actualidad ninguna marca de ropa de vestir está posicionada dentro del TOP 10.

**Tabla 14: Marcas Top en Ecuador en la red social Facebook**

#	Page	Local Fans	Fans	ER	Rating
1.	Marathon Sports	641 399	682 776	0.051%	7
2.	Movistar Ecuador	606 401	650 484	0.244%	5
3.	Coca-Cola	573 952	67 841 153	0.006%	6
4.	Claro Ecuador	548 358	641 631	Find in Analytics	5
5.	Zhumir	519 872	564 900	Find in Analytics	6
6.	Trident Ecuador	500 460	533 543	Find in Analytics	6
7.	PlayStation	470 593	34 357 576	Find in Analytics	6
8.	PlayStation	470 576	10 336 687	Find in Analytics	N/A
9.	Nestea Ecuador	456 440	475 482	Find in Analytics	6
10.	Todos Unidos Para Que Yo Sea Un...	444 763	467 505	Find in Analytics	6

Nota: Tomado de Socialbakers, Top pages de Ecuador

En la red social Twitter, la marca con mayor número de seguidores en Ecuador es Claro. Al igual que en Facebook ninguna marca de ropa de vestir está posicionada dentro del TOP 10. La meta es llegar al TOP 30 de marcas en Ecuador con un mayor número de followers.

En la actualidad a través de Instagram se publicitan marcas de diseñadores nacionales como Ile Miranda, Gustavo Moscoso, Makiatto, Vezania, Fabricio Celleri, Gustavo Moscoso, Olga Doumet, Teresa Valencia, entre otros.

Según ésta entidad se registra un mayor uso de Facebook de parte de los hombres, sin embargo la diferencia con el número de miembros mujeres es solo del 3%. El grupo que más usa Facebook en Ecuador está en las edades de 18 a 24 años, seguido por el grupo de 25 a 34 años.

**Tabla 15: Marcas Top en Ecuador en la red social Twitter.**

#	Profile	Following	Followers	Rating
1.	 Claro Ecuador (@ClaroEcu)	74 128	85 960	0
2.	 Movistar Ecuador (@MovistarEC)	41 512	82 328	0
3.	 Marathon Sports (@marathonsports_)	8 098	37 879	0
4.	 Banco de Guayaquil (@BancoGuayaquil)	11 462	35 365	0
5.	 CRUZ ROJA ECUADOR (@cruzrojaecuador)	475	22 594	0
6.	 Coca-Cola Ecuador (@CocaColaEC)	2 501	19 058	0
7.	 Rescate Animal ONG (@RescateAnimalEC)	331	18 984	0
8.	 Quito Turismo (@QuitoTurismo)	2 921	15 707	0
9.	 SamsungMobileEcuador (@samsungmobileecu)	187	15 270	10
10.	 Mc Donalds Ecuador (@McDonalds_Ecu)	48	13 072	0

Nota: Tomado de Socialbakers, Top pages de Ecuador

Adicionalmente en el 2011 se registró un 8.9% de celulares Smartphone, la cifra creció en un 60% para el año 2012. De éste grupo, el 69.9% usa su teléfono celular para redes sociales. (Andes, 2013)

Con estos parámetros, se confirma que es factible utilizar el internet como principal medio de publicidad para las clientes potenciales entre los 15 hasta los 34 años.

Para el mercado meta en edad de 36 a 60 años se utilizarán medios convencionales como radio, vallas y publicidad a través de revistas.

La mezcla de promoción tiene 4 partes: La publicidad, la promoción de ventas, las relaciones públicas y las ventas personales.

#### 4.7.1 Publicidad

Los medios utilizados para publicitar el producto son los siguientes:

**Tabla 16: Medios de publicidad para la marca MY STYLE**

Medio	Nombre	Tipo de publicación	Tiempo	Costo anual	Observaciones
Publicidad ATL					
Radio	Jc Radio la Bruja	Cuña de 30' a 40'	Semestral	\$ 4.600,00	Incluye 4 cuñas y dos menciones semanales
Revista	Revista Cosas	1/2 página	Semestral	\$ 2.650,00	Publicación en lado derecho
Valla estática	Letrasigma	Valla publicitaria	Seis meses	\$ 6.200,00	Incluye impresión de la imagen, estructura, mantenimiento y permisos municipales.
Publicidad BTL					
Online	Facebook	Página de fans	Un año	\$ 1.200,00	El costo por 12.000 likes
Online	Twitter	Página web	Indefinido	gratuito	
Online	Instagram	Página web	Indefinido	gratuito	
<b>TOTAL COSTO ANUAL</b>				<b>\$ 14.650,00</b>	

Fuente: Elaborado por la autora

- Radio: Jc Radio la Bruja es un medio convencional, orientado a hombres y mujeres de 25 años en adelante. A través de éste medio se realizarán campañas para la recordación de marca.
- Revista Cosas: Es del grupo Televisa, tiene 10 años en Ecuador y cuenta con un tiraje de 40.000 ejemplares mensualmente. Ésta revista está orientada a mujeres entre 30 y 65 años. Éste medio será usado para dar a conocer la marca.
- Valla estática: Se planifica arrendar dos vallas publicitarias para el lanzamiento de la marca por un periodo de 6 meses. Ver Anexo 12
- Facebook: será el principal medio de comunicación con el cliente final. Se puede medir su aceptación por el número de fans de la página, número de veces que comparten determinada información y número de visitas. A través de éste medio se busca conseguir lo siguiente:
  - Captar clientes nuevos
  - Dar a conocer al cliente el producto, con fotografías de las nuevas colecciones.

- Dar a conocer el precio de la prenda.
  - En fechas especiales ofrecer descuentos
  - Dar obsequios, promociones o tarjetas de consumo exclusivamente a Fans de My Style en Facebook
  - Realizar concursos para que usuarios compartan la página y de ésta forma el número de fans incrementa.
  - Dar un plus al cliente con tips que interesan al target objetivo, como tendencias en maquillaje y estilos de moda
- Instagram: es un medio de comunicación a través de fotografías. En Ecuador ha ganado usuarios en el último año. El uso de éste medio, permite lo siguiente:
    - Dar a conocer la marca a los usuarios.
    - Incentivar la compra de nuevos productos, subiendo fotografías de los nuevos modelos.
  - Por medio de Twitter: se mantienen informados a clientes de la llegada de nueva mercadería, apertura de nuevas tiendas y descuentos. Se mide su aceptación por el número de seguidores y retweets que dan a los mensajes.

#### 4.7.2 Relaciones públicas



La relación con el equipo de trabajo debe enfocarse al objetivo común que persigue la empresa. A través de los incentivos como felicitaciones, bonos y asensos se debe incentivar una competencia sana entre los empleados.

La relación con los proveedores debe construirse a largo plazo, basadas en un ganar-ganar. Es importante fomentar reuniones para hablar sobre proyecciones de crecimiento del negocio y los beneficios que se pueden obtener.

La relación con el cliente debe mantenerse a lo largo del tiempo, esto se logra cumpliendo con las expectativas de producto, calidad esperada, puntualidad en la entrega, precio satisfactorio, entre otros.

Según Kotler se debe buscar la forma de enviar un mensaje al cliente como noticia, en vez de anuncio. A través de éste método de comunicación el cliente siente que le están informando y no que están tratando de vender un producto, lo que incrementa la confiabilidad en el mensaje. (Philip Kotler, 2008, p. 368)

#### **4.7.3 Promoción de ventas**

Al inicio de cada temporada se realizarán concursos en la radio, Facebook, Twitter e Instagram para las personas que compartan el lanzamiento de la nueva colección. El premio será tarjetas de consumo en el local.

La producción de MY STYLE es estacional, en el año se producen 4 colecciones. Al final de cada temporada se dará un descuento del 10% al 20% sobre las prendas de colecciones antiguas. De ésta forma se asegura una mayor rotación de la mercadería.

Además se planifica lanzar promociones en las siguientes fechas:

- San Valentín
- Día de la madre
- Verano
- Navidad

#### 4.7.4 Distribución

Para iniciar el proceso de distribución se solicita aprobación de despacho al Dpto de Contabilidad, con la aprobación en firme se prepara la mercadería. Se tiene designado que todos los martes Servientrega retire de la fábrica los pedidos. El tiempo de entrega varía entre 2 a 4 días, dependiendo si se trata de una entrega local o regional. Desde que el cliente pone el pedido, hasta que lo recibe puede tardar máximo 7 días laborables.

A continuación se detalla una tabla del costo neto de la entrega del producto. El mínimo de facturación exigido por Servientrega para manejar estos costos es de USD 300 mensual. Ver Anexo 13

**Tabla 17: Costos de Servientrega.**

Lugar de entrega	2 kilos	kilo adicional
Ciudad-Local	\$ 1.45	\$ 0.33
Cantonal	\$ 2.72	\$ 0.50
Provincial	\$ 3.02	\$ 0.53

### 4.8 Proyección de ventas

#### 4.8.1 Supuestos

El precio de los productos se basa en la investigación de mercados realizada. Se determina el precio de venta en función del tipo de prenda. El número de prendas confeccionadas por tipo de prenda y sus tallas se basa en los datos históricos de Alexa Tejidos. El aumento en el precio de venta se establece en base a la inflación proyectada por el Instituto Nacional de Cifras y Censos del Ecuador.

El incremento de los costos fijos y variables para el periodo de implementación de éste plan de negocios se basa en la inflación proyectada por el Instituto Nacional de Cifras y Censos del Ecuador.

Mediante el uso de datos históricos de la empresa se determinan los siguientes factores: sueldos y salarios, costo y cantidad de la materia prima, maquinaria, herramientas y producción de la máquina.

A continuación se detalla la proyección de ventas esperada de acuerdo a los parámetros establecidos anteriormente. El crecimiento anual es del 10% al 14% en el periodo de los 5 primeros años.

**Tabla 18: Proyección de ventas**

	AÑO 1		AÑO 2		AÑO 3		AÑO 4		AÑO 5	
TIPO DE PRENDA	CANTIDAD (UNIDAD)	TOTAL (USD)								
PRENDA BÁSICA	3.640	90.272,00	4.004	136.536,40	4.404	155.702,01	4.845	177.369,51	5.329	201.837,63
PRENDA MEDIA	4.420	131.716,00	4.862	150.320,89	5.348	171.421,43	5.883	195.276,43	6.471	222.214,82
PRENDA ALTA	5.460	190.008,00	6.006	216.846,63	6.607	247.285,39	7.267	281.697,63	7.994	320.557,81
PRENDA DELUXE	1.300	51.740,00	1.430	59.048,28	1.573	67.336,88	1.730	76.707,48	1.903	87.289,28
<b>TOTAL</b>	<b>14.820</b>	<b>463.736,00</b>	<b>16.302</b>	<b>562.752,19</b>	<b>17.932</b>	<b>641.745,71</b>	<b>19.725</b>	<b>731.051,05</b>	<b>21.698</b>	<b>831.899,54</b>

## CAPÍTULO V: PLAN DE OPERACIONES Y PRODUCCIÓN

### 5.1 Estrategia de operaciones

El plan de operaciones se va a desarrollar en un plazo de 12 meses. Finalizado éste periodo es necesario revisar el cumplimiento y las mejoras que deben efectuarse. A continuación se detallan los objetivos:

- Definir la logística para el servicio de entrega: el máximo plazo de entrega desde que se aprueba el pedido es de 7 días hábiles.
- Establecer los tipos de diseños: De acuerdo al estudio de mercado, se establecen los siguientes parámetros:

**Tabla 19: Producción Año 1 por tipo de prenda**

TIPO DE PRENDA	CANTIDAD (unidad) AÑO 1
BÁSICA	3.640
MEDIA	4.420
ALTA	5.460
DELUXE	1.300
<b>TOTAL</b>	<b>14.820</b>

- Definir la capacidad productiva (CRP): El principal factor que establece la capacidad operativa es el tiempo de uso de máquina tejedora. Para el primer año se prevé usar la máquina por 40 horas semanales, es decir un tiempo de tejido de 2400 minutos/semanal. Con éste parámetro se establece la cantidad de prendas por tipo de prenda.
- Manejo de stock de:
  - Materia prima: Se planifica la producción trimestralmente, 9 días hábiles antes del inicio de producción se hace la solicitud de materia prima a los proveedores.
  - Producto en proceso: semanalmente se deben producir 10 diseños conformado por prendas básicas, media, alta y deluxe.

- Producto terminado: La entrega del producto terminado es semanal.

## 5.2 Ciclo de operaciones

En el proceso de diseño se define el modelo de la prenda, materia prima, accesorios y tiempo de mano de obra requerido por prenda. Una vez elaborada la muestra se aprueba al modelo y se establecen los cambios necesarios, si los hubieren, para enviar a producción. Con ésta información se envía la solicitud al Departamento de compras, detallando: cantidad de materia prima, apliques y accesorios como cierres, botones, etc.

Con el plan de negocios actual, enfocado al incremento de ventas se va a elaborar 1 colección trimestralmente compuesta por 30 diseños diferentes.

Mensualmente se van a elaborar 1140 prendas. La proyección se basa en cifras históricas de producción de la empresa, en base al tiempo de tejido que toma cada tipo de prenda. Se prevé un crecimiento del 10% año a año.

**Tabla 20. Proyección de cantidad de producción por tipo de prenda y diseño- Año 1**

CANTIDAD MENSUAL PROYECTADA POR TIPO DE PRENDA Y DISEÑO				
Tipo de prenda	Diseño 1	Diseño 2	Diseño 3	TOTAL
Básica	140	140	0	280
Media	116	112	112	340
Premium	140	140	140	420
Deluxe	50	50	0	100
<b>Producción total mensual (unidades)</b>				<b>1140</b>

Las imágenes de los diseños estarían disponibles en el catálogo, en la página web y en las redes sociales.

Para la elaboración de una prenda básica se utiliza acrílico, son sacos cerrados, de galga simple y sin apliques.

Las prendas de rango medio son producidas en acrílico, pueden ser abiertas o cerradas y la galga un poco más compleja. Puede llevar accesorios como cierres o botones.

Una prenda avanzada puede incluir estampados, son producidas en poliéster o acrílico. Pueden ser prendas abiertas con botones de tagua o llevar apliques y pedrería.

Por último las prendas deluxe, requieren más tiempo para su confección debido a que los diseños son más elaborados, pueden ser tinturados, con estampados y apliques. Estas prendas generalmente son confeccionadas en algodón peinado.

A continuación se detalla un cuadro con los detalles de peso de la prenda, desperdicio de material, tiempos de producción y de tejido y accesorios por prenda. En base a ésta tabla se calculan el costo de la prenda.

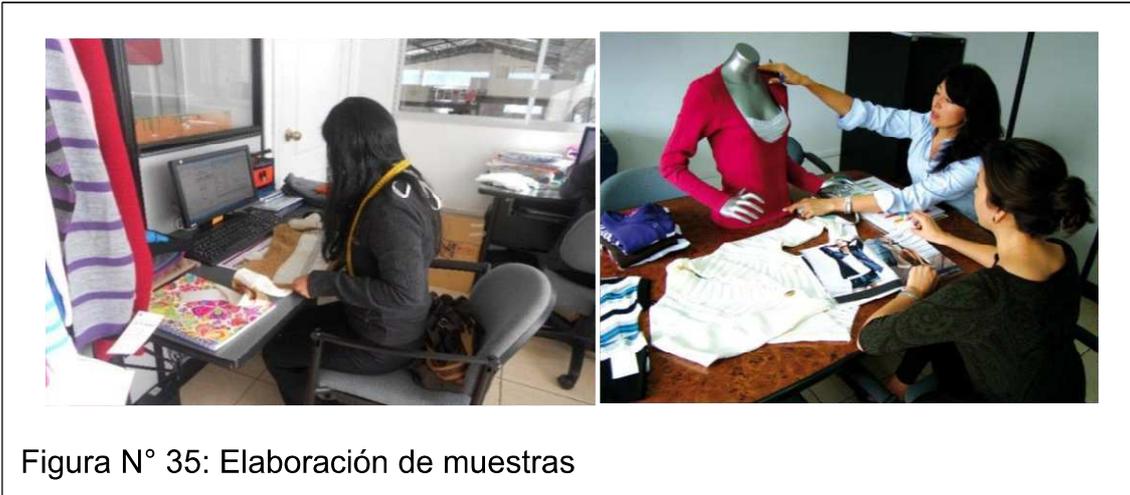
**Tabla 21: Cuadro de producción para proyección de costos**

FECHA	NOMBRE	CODIGO	MATERIAL	PESO		TIEMPO DE PRODUCCIÓN min	TIEMPO DE TEJIDO min	ACCESORIOS		COMENTARIOS
				PRENDA	DESPERDICIO			1	2	
				gramos	gramos			unidad	unidad	
01/01/2014	Basica A	0001	ACRÍLICO	220	45	6	5			
02/01/2014	Media A	0002	ACRÍLICO	250	55	7	5	Cierre		
03/01/2014	Alta A	0003	POLIÉSTER	310	70	9	5	Cinta gamuza	estampado	
04/01/2014	Deluxe A	0004	ALGODÓN	340	75	15	8	6 botones tagua		tinturado

Nota: Tomado de Cuadros de producción de Alexa Tejidos S.A

### 5.3 Preparación

**Elaboración de muestras:** el proceso productivo inicia con la elaboración de muestras, a cargo del Jefe de Desarrollo de Producto. El Departamento de diseño revisa que las cantidad de material utilizado, horas requeridas para la elaboración y que el costo por prenda estén dentro de los parámetros. Si la muestra es aprobada se revisan medidas, combinados y accesorios para elaborar la ficha de producción. Una vez aprobada la prenda, se envía la orden de producción de los materiales con los que se trabajará la producción.



**Requerimiento de material:** Con la orden de producción, en la que se detallan cantidad de material y accesorios por prenda, se realizan los cálculos para la compra de insumos a través de una orden de requerimiento. Con éste documento el departamento de compras realiza el pedido a los proveedores

**Recepción del material:** la recepción de la materia prima en fábrica es la verificación que realiza la persona de bodega el momento que llegan los insumos, clasifica los materiales de acuerdo a los modelos solicitados en la orden de producción.



## 5.4 Producción

**Elaboración del tejido:** El hilo escogido es colocado en la máquina tejedora, a través de un carro mecánico, teje los lienzos de tamaños específicos, que posteriormente se cortan en piezas. Los lienzos por lo general miden de 1 a 2 metros de ancho, por un metro de largo, dependiendo de la pieza y el modelo. En éste paso se busca desperdiciar la menor cantidad posible de material.



Figura N° 37: Elaboración del tejido

**Plancha tela:** con las piezas de tejido se plancha delanteros, espaldas, mangas y finalmente accesorios (cuellos, vinchas, bolsillos y capuchas) según sea el caso.



Figura N° 38: Plancha de tela

**Colocación de los patrones:** Cada prenda está compuesta por 3 piezas: delantero, espalda y mangas. Con los patrones se realiza los trazos específicos, en función del modelo, en algunos casos se teje por separado el cuello y puños.



Figura N° 39: Colocación de los patrones

**Corte:** Con las piezas tendidas se aplica la moldería entregada por el Departamento de Diseño y se cortan con ayuda de una máquina. Primero se cortan las espaldas del saco, luego los delanteros y finalmente las mangas de acuerdo a la talla y modelo.



Figura N° 40: Corte

**Ensamblaje:** Se procede a unir las piezas con la máquina "Overlok" que cose el orillo para que no se deshile. Éste paso termina con el acabado del cuello, que puede ser redondo o en "V".



Figura N° 41: Ensamble

**Colocación de accesorios:** Los sweaters pueden llevar diferentes accesorios, como botones, cierres o aplicaciones de otro material, telas, bordados, estampados, lentejuelas. Los sweaters abiertos deben llevar botones (de uno hasta 9 en condiciones normales) o cierre. Con la máquina ojaladora se ponen los botones a los sweaters y se le da el acabado al ojal. Cuando los sweaters llevan otro tipo de accesorio, se cosen en forma manual o con ayuda de una máquina de coser.



Figura N° 42: Colocación de accesorios

**Remate:** para mejorar el producto, de forma manual se corta el hilo o "cola" resultante del proceso de unión de las piezas y de los accesorios, y se cosen las etiquetas que contienen la información del fabricante, la composición de la prenda y la talla.



Figura N° 43: Remate

**Plancha prenda terminada:** se planchan los sweaters al vapor para mejorar la sensación al tacto y eliminar las arrugas.



Figura N° 44: Plancha prenda terminada

## 5.5 Control de Calidad y empaque

**Revisión:** Las piezas terminadas son revisadas por supervisión de calidad con el fin de que no existan imperfecciones en el acabado. De existir defectos en el tejido, se reprocesa la prenda a mano.



Figura N° 45: Revisión

**Empacado:** Los sweaters terminados son empacados en bolsas plásticas y agrupados de acuerdo a la talla. Los paquetes son llevados al área de bodega, donde permanecen hasta la entrega a Servientrega.



Figura N° 46: Empacado

## 5.6 Facturación y distribución

**Distribución y facturación:** terminado el proceso productivo, inicia el proceso de distribución y facturación.

El proceso de venta a través del catálogo, página web o Facebook es el siguiente:



Las formas de pago son las siguientes:

- Depósito o transferencia: Bajo éste método el cliente puede confirmar vía telefónica o por email que ha hecho el depósito, se aprueba el despacho cuando el dinero sea acreditado en la cuenta.

Las prendas se van a distribuir a nivel nacional con el servicio de Servientrega. Todos los martes la empresa retira los pedidos de la fábrica, el tiempo de entrega varía de 2 hasta 4 días, dependiendo del lugar de entrega. El costo adicional será cargado al cliente.

A continuación se detalla un flujograma del proceso de producción, desde su inicio en desarrollo de producto hasta tener la prenda terminada. Es importante considerar que dependiendo del diseño de la prenda, se pueden requerir diferentes procesos. En algunos casos puede requerir tintura, estampado o sublimado y para cada uno de estos procesos se siguen otros pasos, detallados a continuación:

5.7 **Flujograma de procesos de compra de materia prima**

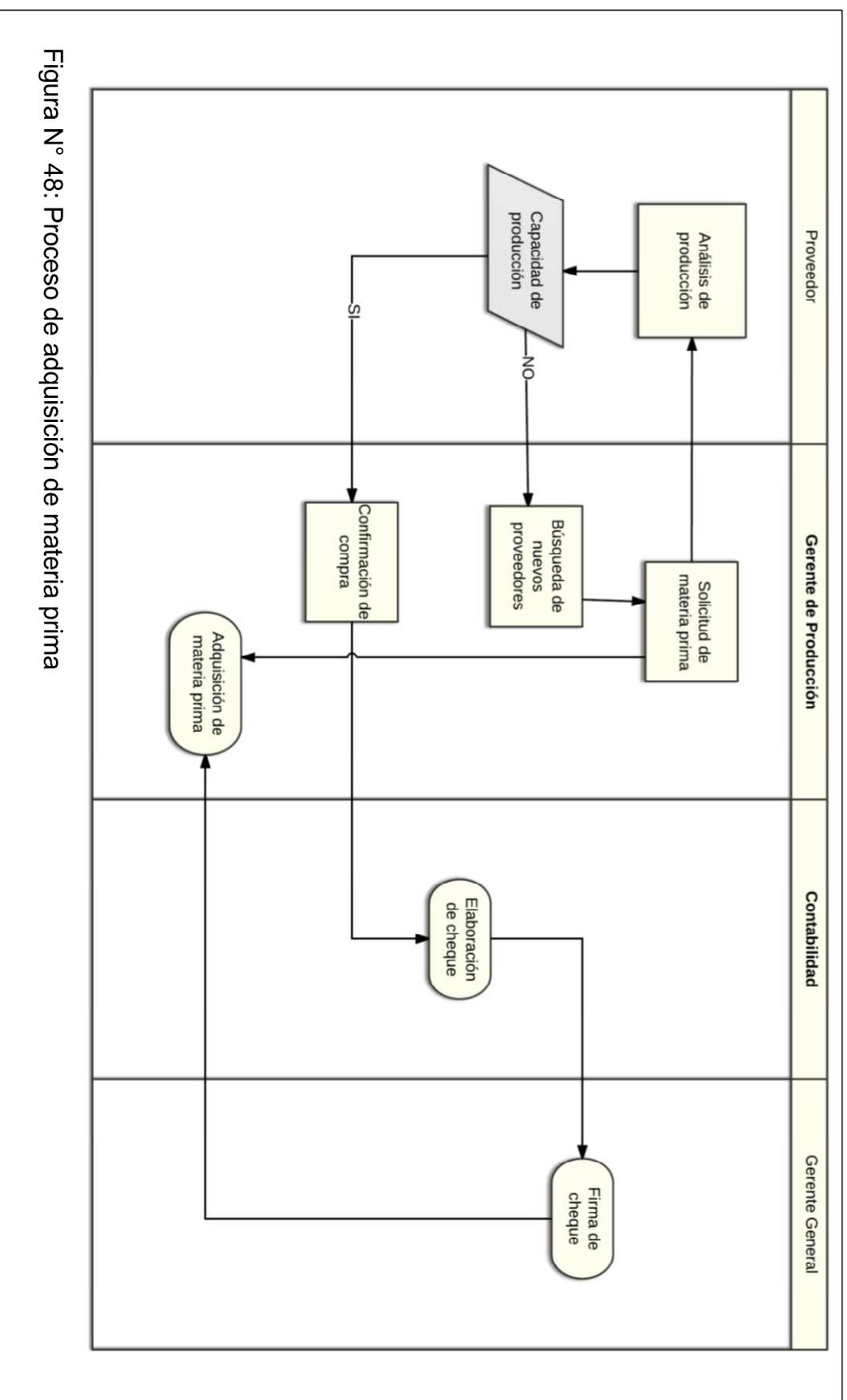


Figura N° 48: Proceso de adquisición de materia prima

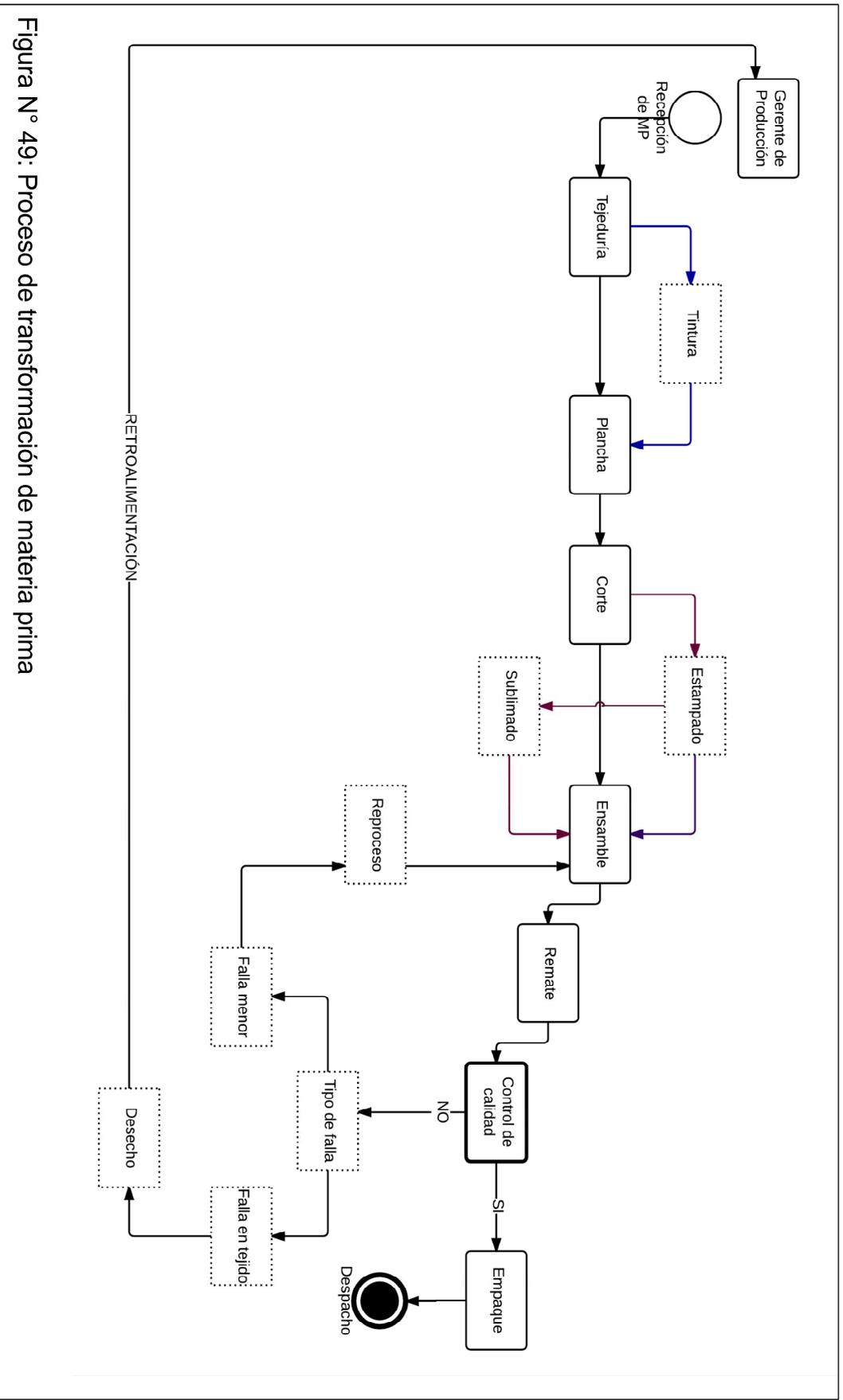


Figura N° 49: Proceso de transformación de materia prima

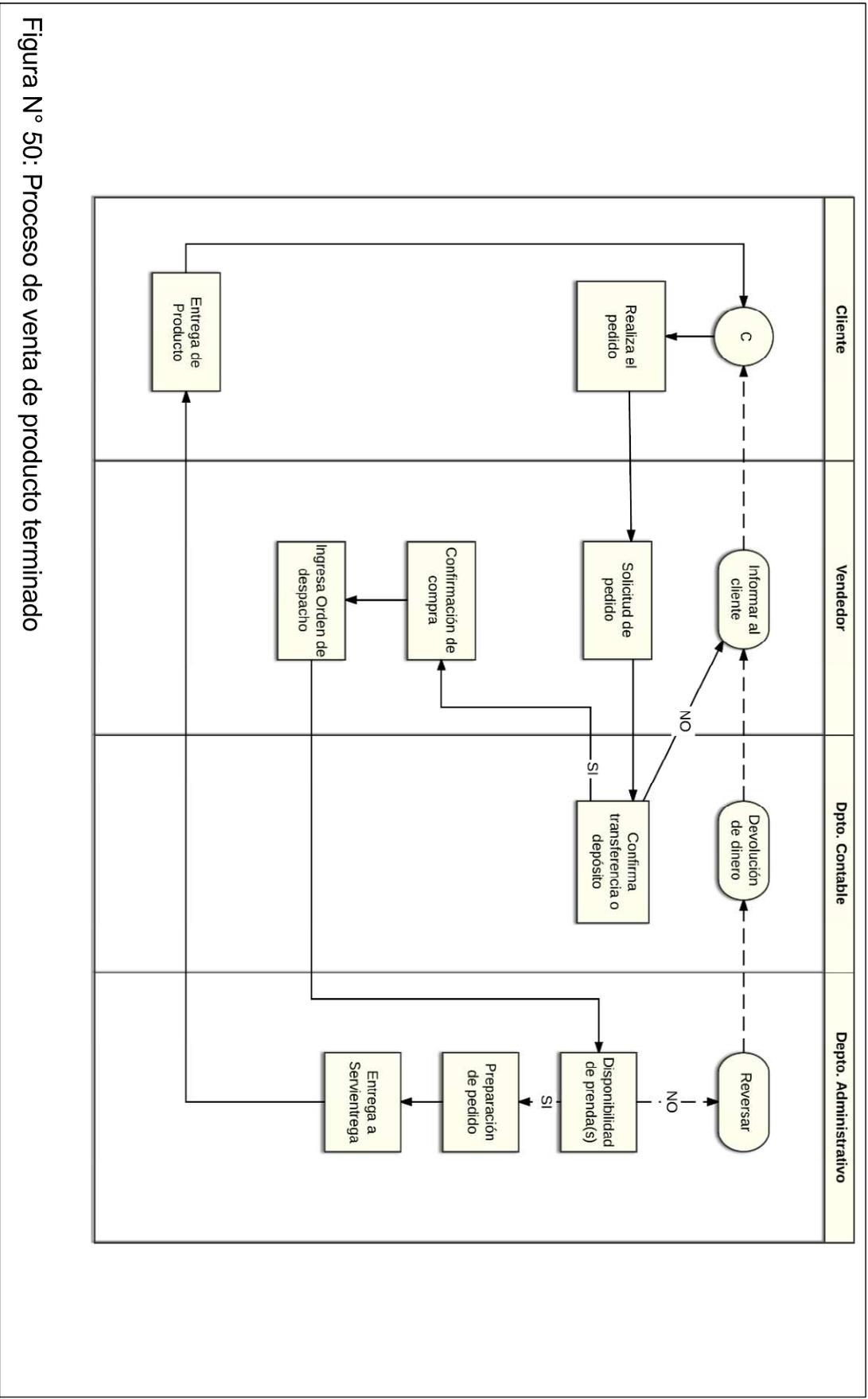


Figura N° 50: Proceso de venta de producto terminado

## 5.8 Requerimiento de equipos y herramientas

A continuación se presenta un detalle de la maquinaria requerida

**Tabla 22: Maquinaria requerida**

DESCRIPCION	CANT.	COSTO UNITARIO	IMAGEN
MAQUINA APM GALGA 5	1	122.320,00	
MÁQUINA DE COSER SINGER	1	700,00	
MÁQUINA DE DISCO - CORTE	1	200,00	
MÁQUINA OVERLOCK INDUSTRIAL	1	1.200,00	
MÁQUINA RECTA	1	1.600,00	
BOTONERA - OJALADORA	1	1.300,00	

Tabla 23: Herramientas

DESCRIPCION	CANTIDAD	UNIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
TIZA	3	DOCENA	3,00	9,00
CINTA MÉTRICA	10	UNIDAD	3,00	30,00
TIJERA DE TELA	10	UNIDAD	12,30	123,00
AGUJAS	10	CIEN	0,60	6,00
HILOS	5	DOCENA	9,35	46,75
FUNDAS PLÁSTICAS	1500	UNIDAD	0,74	1.000,00
CINTA ADHESIVA	15	UNIDAD	3,20	48,00
AGUJAS - MÁQUINA	5	CENTENA	80,00	400,00
PISTOLA ETIQUETAS	3	UNIDAD	10,00	30,00

### 5.9 Instalaciones y mejoras

El terreno en el que funciona Alexa Tejidos fue adquirido hace 5 años, con planes de ampliación, por lo que se cuenta con el espacio físico. Sin embargo, es necesario hacer adecuaciones, ya que hay que construir una continuación un galpón de 180 m<sup>2</sup> a 220 m<sup>2</sup>.

Para el cálculo de costos se revisó el terreno y las adecuaciones requeridas con el Ing. Esteban Arguello, a continuación se detallan los planos de la fábrica que deben contar con las instalaciones eléctricas, telefónicas, internet, servicios sanitarios y requisitos básicos de seguridad industrial.

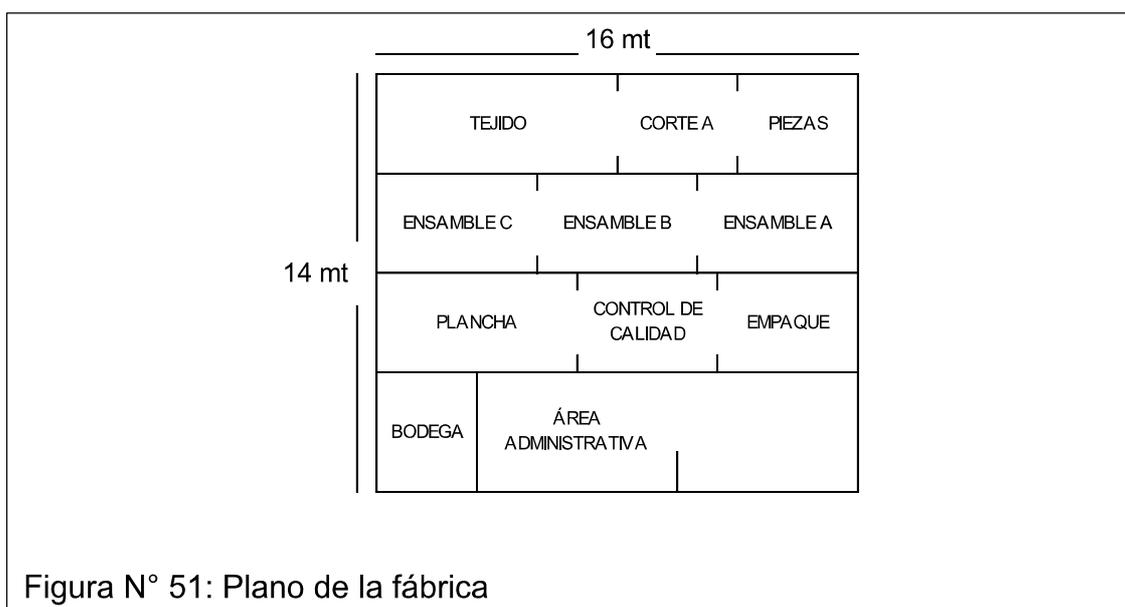


Figura N° 51: Plano de la fábrica

## 5.10 Localización geográfica y requerimientos de espacio físico

La planta se encuentra ubicada en las calles Vicente Duque SN y Juan de Selis en Carcelén Industrial, en Quito, Ecuador.

Carcelén Industrial es un sector con calles amplias y en los barrios aledaños de Carapungo y Calderón se puede encontrar potencial mano de obra. Por tratarse de una zona industrial se manejan costos preferenciales de los servicios básicos.

Los proveedores con los que se maneja un mayor volumen, que representan el 80% de las compras, entregan la mercadería en la fábrica.

A continuación se detalla en un croquis la ubicación física de Alexa Tejidos:



Figura N° 52: Croquis de ubicación de la fábrica



### **5.1 Aspectos regulatorios y legales**

Al tratarse de una empresa constituida, Alexa Tejidos cuenta con todos los Permisos de funcionamiento Municipales como Registro Único de Contribuyentes (RUC), Patente Municipal, Permiso de Uso de Suelo, Licencia Metropolitana, Permiso de Bomberos, Impuesto Predial

Para el Registro de Marca es necesario tramitarlo a través del Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual, el mismo tiene un costo de USD 436. Ver Anexo 14

.

## CAPÍTULO VI: EQUIPO GERENCIAL

En éste capítulo se detallará el equipo de trabajo requerido para el plan de mejora, los cargos, las funciones y responsabilidades de cada uno. Además se establecen las políticas de contratación, responsabilidades y derechos de los accionistas de acuerdo a las leyes en el Ecuador.

### 6.1 Estructura Organizacional

La estructura se plantea de la siguiente forma, los cargos sombreados son los nuevos empleos que se generarían para la implementación del presente plan de mejora.

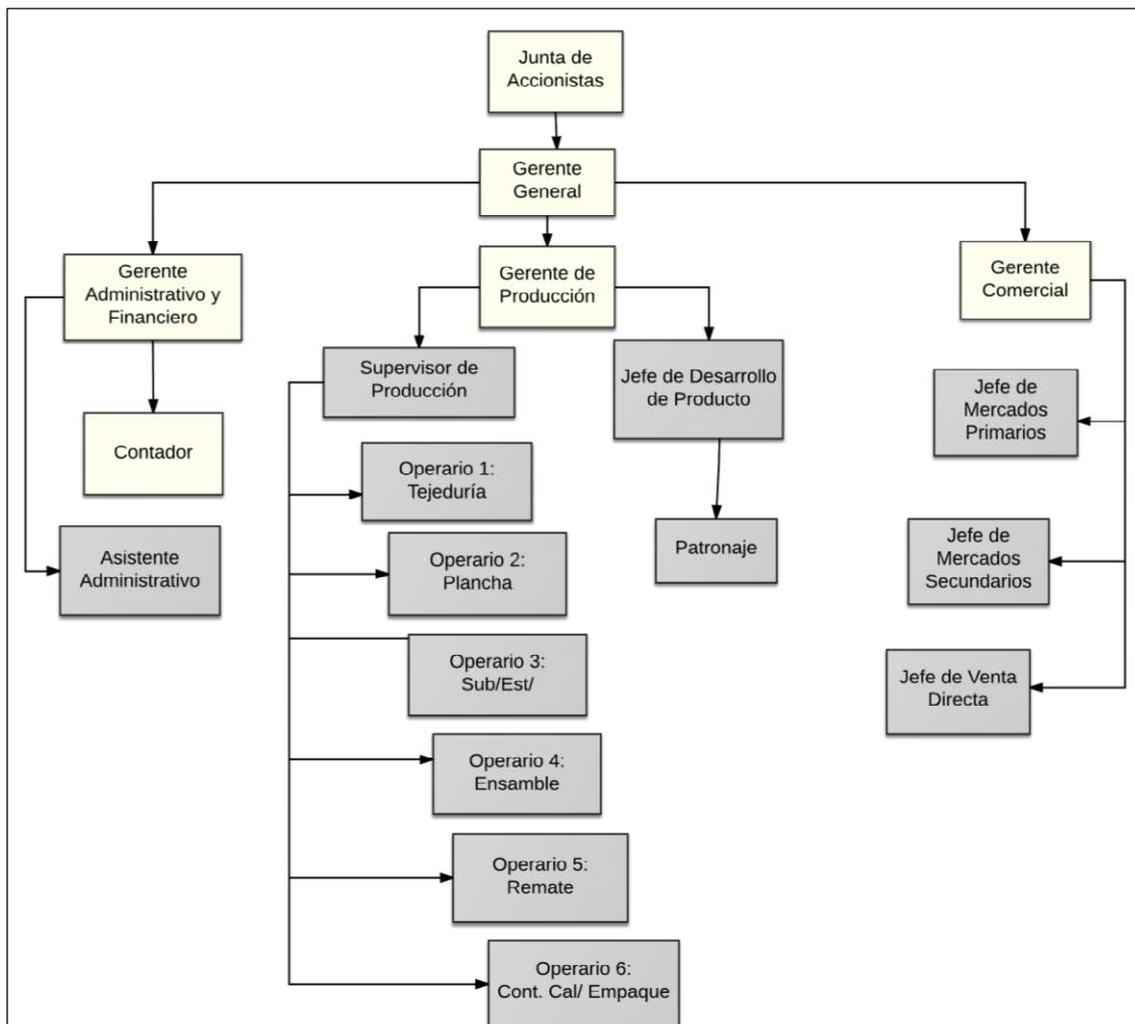


Figura N° 53: Organigrama propuesto para el plan de mejora

## 6.2 Personal administrativo clave y sus responsabilidades

### 6.2.1 Descripción de funciones y cargos

A continuación se presenta un detalle de las funciones y responsabilidades de los principales cargos de la empresa y la persona a la que reportan su trabajo. En la actualidad, Alexa Tejidos ya cuenta con estos cargos, pero no hay una descripción clara de las funciones. Adicionalmente se incluyen las funciones de los nuevos empleados que serán contratados para la ampliación.

Alexa Tejidos ya cuenta con un Gerente General, sin embargo se consideró importante incluir las responsabilidades de éste cargo al ser la cabeza del equipo.

**Tabla 25: Perfil Gerente General**

DATOS GENERALES		RESPONSABILIDADES
<b>Nivel Académico</b>	Ing. Comercial	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Representar Legalmente a la compañía ante las autoridades judiciales, administrativas y laborales con las facultades que le confiere la Ley y las señaladas por la Junta de Accionistas</li> <li>• Liderar el proceso estratégico de la organización</li> <li>• Dirigir y delegar a los recursos humanos de la empresa</li> <li>• Direccionar y administrar</li> <li>• Presentar propuestas de reinversión, presupuestos y programas de trabajo a la Junta de Accionistas</li> <li>• Ejecutar el Plan de negocios aprobado por la Junta de Accionistas</li> <li>• Presentar estados de cuentas transparente de la situación financiera de la empresa</li> <li>• Supervisar las Gerencias</li> <li>• Negociar, suscribir, modificar o rescindir contratos y convenios en nombre de la empresa</li> <li>• Aprobar pago de sueldos, vacaciones, compensaciones y obligaciones laborales</li> <li>• Reportar a la Junta acerca del desempeño de la empresa</li> <li>• Revisar el cumplimiento de la parte legal de la empresa</li> </ul>
<b>Experiencia</b>	Mínimo 4 años	
<b>Habilidades</b>	Capacidad: tomas de decisiones y negociación, trabajo en equipo, análisis, comunicación, relaciones interpersonales y enfoque al cliente	
<b>Reporta a:</b>	Junta de Accionistas	
<b>Supervisa a:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerente Admin/ Financiero</li> <li>• Gerente de Producción</li> <li>• Gerente Comercial</li> </ul>	

Tabla 26: Perfil Gerente Administrativo-Financiero

DATOS GENERALES		RESPONSABILIDADES
<b>Nivel Académico</b>	Ing. Comercial	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Optimización del proceso de administración financiera de la organización</li> <li>• Cumplir con el pago a proveedores</li> <li>• Elaborar de reportes financieros de ingresos y egresos</li> <li>• Realizar análisis de los estados financieros</li> <li>• Analizar y tomar decisiones conjuntamente con Gerencia General sobre fuentes de fondos para inversión. Hacer análisis en base al costo financiero para elegir si se usarán fondos internos o externos.</li> <li>• Control de costos, manteniendo un equilibrio entre costos fijos, costos variables e ingresos</li> <li>• Negociación con proveedores en temas de crédito, descuentos en función del volumen de compra y fechas de entrega.</li> <li>• Manejar el área administrativa relacionada con los recursos humanos de la empresa: nómina, pago al IESS, prestamos, descuentos y vacaciones.</li> <li>• Manejar la relación con Bancos para obtención y renovación de líneas de crédito y transacciones</li> <li>• Trabajar conjuntamente con Gerencia de Producción para llegar a un punto de equilibrio entre:               <ul style="list-style-type: none"> <li>o Manejo de inventario: Optimizar, manteniendo el menor número de días posibles.</li> <li>o Horas extras de trabajo</li> </ul> </li> </ul>
<b>Experiencia</b>	Mínimo 3 años	
<b>Habilidades</b>	Capacidad de manejo de software financiero, manejo de base de datos, sistemas contables, habilidades interpersonales	
<b>Reporta a:</b>	Gerente General	
<b>Supervisa a:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contador</li> <li>• Asistente Administrativo</li> </ul>	

Tabla 27: Perfil de contador

DATOS GENERALES		RESPONSABILIDADES
<b>Nivel Académico</b>	Contador	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborar y firmar la declaración de impuestos</li> <li>• Revisar y firmar la conciliación bancaria</li> <li>• Revisar reporte de ventas diarias</li> <li>• Revisar solicitud de cheques, que coincidan con los respaldos presentados</li> <li>• Revisar y comprobar la correcta emisión de las facturas de proveeduría</li> <li>• Revisar, aprobar y enviar la solicitud a Gerencia para pagos mediante transferencia</li> <li>• Revisar y comparar gasto mensual</li> <li>• Realizar comparativo de ventas de un año a otro</li> <li>• Elaborar libros de contabilidad y estados</li> </ul>
<b>Experiencia</b>	Mínimo 3 años	
<b>Habilidades</b>	Capacidad de manejo de sistemas contables, habilidades interpersonales	

<b>Reporta a:</b>	Gerente Financiero	financieros <ul style="list-style-type: none"> <li>• Participar en reuniones con Gerencia Financiera y/o General</li> <li>• Atender asuntos personales del área de contabilidad</li> </ul>
-------------------	--------------------	--

**Tabla 28: Perfil de Asistente Financiero**

DATOS GENERALES		RESPONSABILIDADES
<b>Nivel Académico</b>	Tecnólogo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Autorización para el despacho de prendas vendidas on line y por catálogo</li> <li>• Solicitud de despacho al Depto. de Producción</li> <li>• En caso de ser necesario envían recordatorios de las cuentas vencidas más de 8 días</li> <li>• Registro de cheques cobrados y depositados</li> <li>• Revisión de las transacciones de la tarjeta de crédito corporativa</li> <li>• Realizar la inducción a empleados que se incorporen, transmitir la cultura de la empresa y realizar la presentación al equipo de trabajo.</li> </ul>
<b>Experiencia</b>	Mínimo 3 años	
<b>Habilidades</b>	Capacidad de manejo de software, habilidades interpersonales	
<b>Reporta a:</b>	Gerente Administrativo Financiero	
<b>Supervisa a:</b>	NA	

**Tabla 29: Perfil de Gerente de Producción**

DATOS GENERALES		RESPONSABILIDADES
<b>Nivel Académico</b>	Ing. Industrial	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planificar la producción en función de las ventas, maquinaria y obreros</li> <li>• Planificar compra de materia prima</li> <li>• Manejo de stock de materia prima</li> <li>• Manejar el flujo y distribución de materias primas</li> <li>• Control del correcto proceso del producción</li> <li>• Control de la calidad de producción</li> <li>• Revisión de cumplimiento del manual de seguridad industrial en la planta</li> <li>• Prevención de riesgos</li> <li>• Almacenamiento de producto terminado</li> <li>• Dirigir y revisar el trabajo de los supervisores de cada área de la cadena</li> <li>• Dirigir, controlar y retroalimentar todas las áreas involucradas en la cadena de producción</li> <li>• Encargado de planificar y ejecutar nuevos planes de producción</li> </ul>
<b>Experiencia</b>	Mínimo 3 años	
<b>Habilidades</b>	Liderazgo, toma de decisiones, trabajo en equipo,	
<b>Reporta a:</b>	Gerente General	

<b>Supervisa a:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Supervisor de producción</li> <li>• Jefe de desarrollo de producto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Optimizar el uso de materiales y recursos humanos</li> <li>• Optimizar el espacio de la planta, de tal forma que fluya de manera adecuada el flujo de procesos productivos</li> </ul>
---------------------	--	--

**Tabla 30: Perfil de Supervisor de producción**

DATOS GENERALES		RESPONSABILIDADES
<b>Nivel Académico</b>	Tecnólogo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planificar las actividades diarias del área</li> <li>• Dirigir al personal del área</li> <li>• Creación de puntadas en el software Sintex</li> <li>• Evaluar la eficiencia de los trabajadores del área</li> <li>• Supervisar el correcto cumplimiento del trabajo asignado al área</li> <li>• Realizar control de calidad al tejido</li> <li>• Determinar el desperdicio de material por modelo</li> <li>• Participar en reuniones periódicas con Gerencia de producción</li> <li>• Generar métodos de trabajo que mantengan al máximo la capacidad de producción de la maquinaria y personal en el área de producción</li> <li>• Elaborar planes de formación para personal nuevo</li> <li>• Cumplir con los tiempos requeridos en las reuniones de programación</li> <li>• Alcanzar los niveles de producción y calidad requeridos por la Gerencia de Producción</li> </ul>
<b>Experiencia</b>	Mínimo 3 años	
<b>Habilidades</b>	Capacidad de manejo de personal, evaluación de personal, pro actividad	
<b>Reporta a:</b>	Gerente de producción	
<b>Supervisa a:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tejeduría</li> <li>• Planchado</li> <li>• Estampado y sublimado</li> <li>• Ensamblado</li> <li>• Remate</li> <li>• Control de calidad y empaque</li> </ul>	

**Tabla 31: Perfil de Jefe de desarrollo de producto**

DATOS GENERALES		RESPONSABILIDADES
<b>Nivel Académico</b>	Diseñador(a) de modas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollar muestras de prendas de vestir</li> <li>• Aprobación de muestras</li> <li>Control de calidad al producto terminado</li> <li>• Supervisar y programar las actividades del área de diseño</li> <li>• Supervisar y programar las actividades del área de patronaje</li> <li>• Establecer formas de trabajo para el cumplimiento del número de muestras necesarias</li> </ul>
<b>Experiencia</b>	Mínimo 3 años	
<b>Habilidades</b>	Persona creativa, proactiva, conocimiento de moda y tendencias	
<b>Reporta a:</b>	Gerente de Producción	
<b>Supervisa a:</b>	Patronaje	

Tabla 32: Perfil de patronaje

DATOS GENERALES		RESPONSABILIDADES
<b>Nivel Académico</b>	Bachiller - cursos en patronaje	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaboración de patrones de los modelos de las prendas</li> <li>• Realiza la escala de las prendas para elaboración de tallas</li> <li>• Manejo de software</li> </ul>
<b>Experiencia</b>	Mínimo 1 año	
<b>Habilidades</b>	Elaboración de patrones	
<b>Reporta a:</b>	Jefe de Diseño	
<b>Supervisa a:</b>	NA	

Tabla 33: Perfil de Gerente Comercial

DATOS GENERALES		RESPONSABILIDADES
<b>Nivel Académico</b>	Ing. Comercial	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crear estrategias de venta en función del canal de distribución</li> <li>• Liderar al equipo de ventas</li> <li>• Búsqueda de clientes potenciales</li> <li>• Manejo de las cuentas VIP</li> <li>• Gestionar la cobranza</li> <li>• Capacitar a los vendedores junior</li> <li>• Interviene en la selección de personal en el área comercial</li> <li>• Crear promociones para publicarlas por las redes sociales, página web y catálogo</li> <li>• Planificación de descuentos y promociones en determinadas fechas</li> <li>• Realizar estudios de mercado periódicos que incluyan análisis de precios y características de producto que oferta la competencia</li> </ul>
<b>Experiencia</b>	Mínimo 4 años	
<b>Habilidades</b>	Capacidad: tomas de decisiones y negociación, trabajo en equipo, análisis, comunicación, relaciones interpersonales y enfoque al cliente	
<b>Reporta a:</b>	Gerente General	
<b>Supervisa a:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jefe comercial de mercados primarios</li> <li>• Jefe comercial de mercados secundarios</li> <li>• Jefe de venta directa</li> </ul>	

Tabla 34: Perfil Jefe de mercados primarios y secundarios

DATOS GENERALES		RESPONSABILIDADES
<b>Nivel Académico</b>	Ing. Comercial	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crear estrategias de venta por catálogo</li> <li>• Liderar vendedores en cada provincia</li> <li>• Búsqueda de clientes potenciales</li> <li>• Coordinar el despacho de los pedidos una vez aprobado por el Departamento Contable</li> <li>• Gestionar la cobranza</li> <li>• Crear promociones para publicarlas por catálogo</li> <li>• Planificación de descuentos y promociones en determinadas fechas</li> <li>• Realizar estudios de mercado periódicos que incluyan análisis de precios y características de producto que ofertan los demás catálogos</li> <li>• Presentar reporte de venta por catálogo semanal</li> </ul>
<b>Experiencia</b>	Mínimo 2 años	
<b>Habilidades</b>	Capacidad: tomas de decisiones y negociación, trabajo en equipo, análisis, comunicación, relaciones interpersonales y enfoque al cliente	
<b>Reporta a:</b>	Gerente Comercial	
<b>Supervisa a:</b>	Vendedores por catálogo - no forman parte del rol de la empresa-	

Tabla 35: Perfil Jefe de venta por internet

DATOS GENERALES		RESPONSABILIDADES
<b>Nivel Académico</b>	Ing. Comercial	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crear estrategias de venta por internet</li> <li>• Crear boletines electrónicos</li> <li>• Búsqueda de clientes potenciales</li> <li>• Coordinar el despacho de los pedidos una vez aprobado por el Departamento Contable</li> <li>• Tomar fotografías a las nuevas colecciones y subirlas a la página web</li> <li>• Subir una fotografía diaria a Instagram y Facebook</li> <li>• Escribir mínimo dos twitts semanales</li> <li>• Gestionar la cobranza</li> <li>• Aportar con ideas para la actualización de la página web y redes sociales</li> <li>• Mantener contacto con los clientes a través del email y redes sociales, punto de apoyo para la retroalimentación</li> <li>• Realizar estudios de mercado periódicos que incluyan análisis de precios y características de producto que oferta la competencia</li> <li>• Presentar reporte de venta por internet</li> </ul>
<b>Experiencia</b>	Mínimo 2 años	
<b>Habilidades</b>	Capacidad: tomas de decisiones y negociación, trabajo en equipo, análisis, comunicación, relaciones interpersonales con enfoque al cliente y manejo de redes sociales	
<b>Reporta a:</b>	Gerente Comercial	
<b>Supervisa a:</b>	NA	

**Tabla 36: Perfil de operarios**

DATOS GENERALES		RESPONSABILIDADES
<b>Nivel Académico</b>	Técnico bachiller	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manejo de maquinaria</li> <li>• Manejo de materia prima</li> </ul>
<b>Experiencia</b>	Mínimo 2 años en el mismo giro de negocio	
<b>Habilidades</b>	Capacidad de manejo de manejo de maquinaria, trabajo en equipo	
<b>Reporta a:</b>	Supervisor de producción	
<b>Supervisa a:</b>	NA	

### 6.3 **Compensación a administradores y propietarios**

El grupo de accionistas se encuentra conformado de la siguiente manera:

- Alexandra Almeida Naranjo (25%)
- Alicia Naranjo Albuja (25%)
- Federico Almeida Naranjo (25%)
- Valeria Altamirano (25%)

### 6.4 **Política de empleo y beneficios**

Según el artículo 8 del Código del Trabajo del Ecuador el contrato individual es:

“...Contrato individual de trabajo es el convenio en virtud del cual una persona se compromete para con otra u otras a prestar sus servicios lícitos y personales, bajo su dependencia, por una remuneración fijada por el convenio, la ley, el contrato colectivo o la costumbre.” (Código del Trabajo, 2005)

Para la contratación de los nuevos empleados es un requisito tener al día todos los contratos firmados con cada uno de los empleados y realizar todos los pases legales necesarios para que puedan estar afiliados al Seguro Social, y dar cumplimiento a las normas legales ecuatorianas.

Este contrato además debe incluir con lo establecido en el artículo 21, que señala:

- “...1. La clase o clases de trabajo objeto del contrato;
2. La manera como ha de ejecutarse: si por unidades de tiempo, por unidades de obra, por tarea, etc.;
3. La cuantía y forma de pago de la remuneración;
4. Tiempo de duración del contrato;
5. Lugar en que debe ejecutarse la obra o el trabajo; y,
6. La declaración de si se establecen o no sanciones, y en caso de establecerse la forma de determinarlas y las garantías para su efectividad.”

A continuación se detallan los sueldos y salarios en base al cargo.

**Tabla 37: Sueldos y Salarios Año 1**

Cargo	Sueldo Básico	Aporte Patronal	Fondos de Reserva	Decimo III	Decimo IV	Vacaciones	Salario Mensual por Cargo	Salario Trimestral por Cargo	Salario Anual por Cargo Año 1
<b>ADMINISTRATIVO</b>									
Gerente Administrativo y Financiero	800,00	100,16	66,67	66,67	32,00	32,96	1.098,46	3.295,39	13.181,57
Jefe de mercados primarios	1.000,00	125,20	83,34	83,34	40,00	41,20	1.373,08	4.119,24	16.476,96
Jefe de mercados secundarios	800,00	100,16	66,67	66,67	32,00	32,96	1.098,46	3.295,39	13.181,57
Jefe de venta directa	400,00	50,08	33,34	33,34	16,00	16,48	549,23	1.647,70	6.590,78
Asistente Administrativo	400,00	50,08	33,34	33,34	16,00	16,48	549,23	1.647,70	6.590,78
Contador	500,00	62,60	41,67	41,67	20,00	20,60	686,54	2.059,62	8.238,48
<b>Total Area de administración</b>	<b>3.900,00</b>	<b>488,28</b>	<b>325,03</b>	<b>325,03</b>	<b>156,00</b>	<b>160,68</b>	<b>5.355,01</b>	<b>16.065,04</b>	<b>64.260,14</b>
<b>MANO DE OBRA DIRECTA</b>									
Supervisor de producción	800,00	100,16	66,67	66,67	32,00	32,96	1.098,46	3.295,39	13.181,57
Operario 1: Tejedor	600,00	75,12	50,00	50,00	24,00	24,72	823,85	2.471,54	9.886,18
Operario 2: Plancha	340,00	42,57	28,34	28,34	13,60	14,01	466,85	1.400,54	5.602,17
Operario 3: Sublimado y estampado	340,00	42,57	28,34	28,34	13,60	14,01	466,85	1.400,54	5.602,17
Operario 4: Ensamble	340,00	42,57	28,34	28,34	13,60	14,01	466,85	1.400,54	5.602,17
Operario 5: Remate	340,00	42,57	28,34	28,34	13,60	14,01	466,85	1.400,54	5.602,17
Operario 6: Cont. Cal y empaque	340,00	42,57	28,34	28,34	13,60	14,01	466,85	1.400,54	5.602,17
<b>Total Mano de Obra Directa</b>	<b>3.100,00</b>	<b>388,12</b>	<b>258,35</b>	<b>258,35</b>	<b>124,00</b>	<b>127,72</b>	<b>4.256,55</b>	<b>12.769,64</b>	<b>51.078,58</b>
<b>MANO DE OBRA INDIRECTA</b>									
Jefe de desarrollo de producto	700,00	87,64	58,34	58,34	28,00	28,84	961,16	2.883,47	11.533,87
Patronaje	500,00	62,60	41,67	41,67	20,00	20,60	686,54	2.059,62	8.238,48
<b>Total Mano de Obra Indirecta</b>	<b>1.200,00</b>	<b>150,24</b>	<b>100,01</b>	<b>100,01</b>	<b>48,00</b>	<b>49,44</b>	<b>1.647,70</b>	<b>4.943,09</b>	<b>19.772,35</b>

Es importante mencionar que según el registro oficial N° 618 aprobado por el Ministerio de Relaciones Laborales en el 2014, los sueldos y salarios mínimos sectoriales deberán cumplir con lo dispuesto en las tablas salariales, por lo tanto los salarios de nuestros empleados se los determinara según lo establecido en la ley. (Registro Oficial, 2014).

Una vez firmado el contrato por parte del empleado y el empleador se debe informar al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social en el momento en el que el trabajador ha ingresado a nómina.

## CAPÍTULO VII: CRONOGRAMA GENERAL

En el presente capítulo se describen las actividades para la implementación del plan de mejora

### 7.1 **Actividades necesarias para poner el negocio en marcha**

Las actividades planificadas son las siguientes:

- 1) Solicitud de financiamiento: Los socios presentarán el proyecto a la CFN para solicitar la aprobación del crédito requerido.
- 2) Construcción de la infraestructura – Ampliación: Una vez aprobado el crédito, se contrata al personal para que realice las adecuaciones en la fábrica. Las adecuaciones estarán a cargo del Ing. Esteban Arguello
- 3) Compra de la maquinaria y adquisición de equipos de computación y oficina, muebles extras y herramientas. Se realiza el pago del 50% de la máquina, la otra mitad se cancela después de la entrega en la fábrica.
- 4) Montaje de la maquinaria y de equipos de computación y oficina, muebles extras.
- 5) Reclutamiento y selección de personal, de acuerdo a los parámetros descritos en el capítulo 6.
- 6) Inducción y capacitación de personal
- 7) Elaboración de catálogo
- 8) Lanzamiento publicitario: Lanzamiento de cuñas publicitarias, redes sociales y página web.
- 9) Inicio de operaciones: El proceso se desarrolla en el capítulo 5. Inicia con la compra de materia prima y termina con la entrega del producto final.
- 10) Control del proceso y aplicación de correctivos
- 11) Control del nivel de ventas de acuerdo a las proyecciones de acuerdo al plan de negocios.
- 12) Pago de costos fijos y variables, de acuerdo a las proyecciones estipuladas en el capítulo 10.

## 7.2 Diagrama de Gantt

A continuación se presenta un cronograma de las actividades que deben realizarse:

**Tabla 38: Diagrama de Gantt**

#	ACTIVIDAD	ENE				FEB				MAR				ABR				MAY				JUN				JUL			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Solicitud de financiamiento	■	■	■	■																								
2	Construcción de la infraestructura - Ampliación					■	■	■	■																				
3	Compra de la maquinaria y adquisición de equipos de computación y oficina, muebles extras y herramientas.									■	■	■	■																
4	Montaje de la maquinaria y de equipos de computación y oficina, muebles extras.													■	■	■	■												
5	Reclutamiento y selección de personal																	■	■	■	■								
6	Inducción y capacitación de personal																					■	■	■	■				
7	Lanzamiento publicitario																									■	■	■	■
8	Inicio de operaciones																												
9	Control del proceso y aplicación de correctivos																												
10	Control del nivel de ventas																												
11	Pago de costos fijos y variables																												

## 7.3 Riesgos e imprevistos

Existe el riesgo que ciertas actividades se vean retrasadas por los siguientes factores:

Incremento en el tiempo de importación de la maquinaria, la máquina principal proviene de Italia, por lo que podrían existir retrasos por los tiempos de importación y/o demora en la Aduana. Sin embargo se cuentan con dos meses extras, en caso que ocurra algún imprevisto, para el inicio de operaciones.

Mal funcionamiento de la maquinaria principal, la misma cuenta con garantía del proveedor, si la maquinaria tuviera algún defecto se tardaría aproximadamente tres meses en ser remplazada. Sin embargo, es poco probable que esto ocurra, ya que se realiza control de calidad en origen.

Mal manejo de la maquinaria y equipos, causarían un retraso en la cadena de producción, por lo que es necesario el control de procesos sobre todo en los primeros meses de funcionamiento.

## CAPÍTULO VIII: RIESGOS CRÍTICOS, PROBLEMAS Y SUPUESTOS

### 8.1 Supuestos y criterios utilizados

Este plan de negocios se basa en el estudio de mercado realizado, que evidenció que existe la demanda de prendas tejidas. El desarrollo del estudio se basó en un grupo focal, entrevista a dos expertos y se realizaron 394 encuestas.

Se utilizan dos canales de distribución, a través de venta por catálogo se estima vender el 60% de las prendas y el 40% venta por internet. Los costos de servicio de entrega se establecen por una cotización enviada por Servientrega.

La proyección de ventas tiene como meta llegar al 3% del target objetivo, con un incremento anual de un 10% en producción. Para lograrlo y que la máquina sea totalmente eficiente se plantea el siguiente esquema para los trabajadores de producción:

- Año 1: Se trabajan 40 horas
- Año 2: Se trabajan 4 horas adicionales semanales, entre semana, con un 50% de recargo
- Año 3: Se trabajan 9 horas adicionales semanales, entre semana, con un 50% de recargo
- Año 4: Se trabajan 9 horas adicionales semanales, entre semana, con un 50% de recargo y se contrata una nueva persona por estación, a tiempo parcial, para que trabaje los fines de semana un total de 5 horas semanales con 100% de recargo.
- Año 5: Se trabajan 9 horas adicionales semanales, entre semana, con un 50% de recargo y se contrata una nueva persona por estación, a tiempo parcial, para que trabaje los fines de semana un total de 10 horas semanales con 100% de recargo

El precio de los productos se basa en la investigación de mercados realizada. Se determina el precio de venta en función del tipo de prenda.

El número de prendas confeccionadas por tipo de prenda y sus tallas se basa en los datos históricos de Alexa Tejidos.

El aumento en el precio de venta se establece en base a la inflación proyectada por el Instituto Nacional de Cifras y Censos del Ecuador.

El incremento de los costos fijos y variables para el periodo de implementación de éste plan de negocios se basa en la inflación proyectada por el Instituto Nacional de Cifras y Censos del Ecuador.

Mediante el uso de datos históricos de la empresa se determinan los siguientes factores: sueldos y salarios, costo y cantidad de la materia prima, maquinaria, herramientas y producción de la máquina.

## **8.2 Riesgos y problemas principales**

En ésta sección se identifican los riesgos y problemas que podrían surgir en la implementación del presente plan de mejora.

En el caso de que surja un incremento en el costo de la materia prima será necesario revisarlo con los proveedores nacionales e internacionales. Si se trata de un incremento general se cargará éste valor al precio final de la prenda.

Si las ventas reales están por debajo de las cantidades proyectadas será necesario hacer un nuevo estudio de mercado y analizar las posibles opciones por las que el producto no tiene la acogida esperada y tomar las medidas correctivas necesarias.

## CAPÍTULO IX: PLAN FINANCIERO

El plan financiero analiza la viabilidad del plan de negocios de la ampliación y mejora de Alexa Tejidos.

En éste capítulo se determina la inversión inicial, la fuente de financiamiento, capital de trabajo requerido, punto de equilibrio, Estado de Situación Financiera y estado de resultados. Con ésta información es posible proyectar los flujos de efectivo en los próximos 5 años en tres escenarios.

### 9.1 Inversión Inicial

La inversión inicial requerida es de USD 229.620,46. Con éste valor se realizaría la ampliación y adecuación de la planta, compra de maquinaria, adquisición de muebles, enseres, equipos de computación y el capital de trabajo.

**Tabla 39: Inversión inicial**

INVERSIÓN INICIAL	
AMPLIACIÓN-ADECUACIÓN	5.600,00
MAQUINARIA Y EQUIPOS	127.320,00
MUEBLES Y ENSERES	5.130,00
EQUIPOS DE COMPUTACIÓN	6.480,00
EQUIPOS DE OFICINA	450,00
CAPITAL DE TRABAJO	84.640,46
<b>INVERSIÓN INICIAL TOTAL</b>	<b>229.620,46</b>

El costo total de la maquinaria y equipos requeridos serán adquiridos a Rafael Acero S.A proveedor especializado en éste tipo de maquinaria y proveedor habitual de Alexa Tejidos. (Ver Anexo 15 y Anexo 16)

El rubro de equipos de computación (Ver Anexo 17) muebles y enseres (Ver Anexo 18) corresponde a los requisitos para la contratación de 9 personas en la aérea administrativa y de desarrollo de producto. Se realizó el cálculo de costos y depreciaciones correspondientes.

El capital de trabajo es el financiamiento requerido para los tres primeros meses de implementación del plan de mejora. Los sueldos y salarios se calcularon en base a los datos históricos de Alexa Tejidos, y el salario mínimo establecido por ley. La producción se incrementa 10% anual, por lo que las horas laboradas también se incrementan en el mismo porcentaje. A partir del tercer año se contrata personal a tiempo parcial adicional para el área de producción. Ver Anexo 19

**Tabla 40: Capital de trabajo año 1**

CAPITAL DE TRABAJO			
Costos de Producción	Costo Mensual	Costo Trimestral	Costo Año 1
Materia Prima Directa	6.219,37	18.658,12	74.632,48
Mano de Obra Directa	4.256,55	12.769,64	51.078,58
Mano de Obra Indirecta	1.647,70	4.943,09	19.772,35
Depreciaciones			14.115,00
<u>Costos Indirectos Fabricación</u>			
Elaboración de la muestra	60,00	180,00	720,00
Herramientas	141,06	423,19	1.692,75
Combustible	86,67	260,01	1.040,04
Gas	86,67	260,01	1.040,04
Agua Potable	54,17	162,51	650,04
Luz Eléctrica	380,34	1.141,02	4.564,08
Etiquetas	70,00	210,00	840,00
Insumos de estampación	250,00	750,00	3.000,00
<b>TOTAL COSTOS PRODUCCION</b>	<b>13.252,53</b>	<b>39.757,59</b>	<b>173.145,36</b>
<u>Gastos de Administración</u>			
Costos de entrega en domicilio	1.790,75	5.372,25	21.489,00
Sueldos y Salarios - Personal Administrativo	5.355,01	16.065,04	64.260,14
Logística y Transporte	420,00	1.260,00	5.040,00
Útiles de Oficina	24,00	72,00	288,00
Seguros	218,00	654,00	2.616,00
Teléfono e Internet	35,00	105,00	420,00
Amortizaciones	93,33	280,00	1.120,00
<b>TOTAL GASTOS ADMINISTRACION</b>	<b>7.936,10</b>	<b>23.808,29</b>	<b>95.233,14</b>
<u>Gastos de Venta</u>			
Publicidad	1.220,83	3.662,50	14.650,00
Catálogo	1.166,67	3.500,00	14.000,00
Comisiones venta multinivel	4.637,36	13.912,08	55.648,32
<b>TOTAL GASTOS DE VENTAS</b>	<b>7.024,86</b>	<b>21.074,58</b>	<b>84.298,32</b>
<b>TOTAL CAPITAL DE TRABAJO</b>	<b>28.213,49</b>	<b>84.640,46</b>	<b>352.676,82</b>

Los gastos indirectos de fabricación se componen por el costo de elaboración de cada muestra, herramientas, el combustible que es usado para el proceso de tinturado y sublimado, gas, agua potable, luz eléctrica, etiquetas y los insumos requeridos para el proceso de estampación.

## 9.2 Fuentes de ingresos

Para el cálculo de las ventas se inicia con una producción de 40 horas semanales y un incremento porcentual del 10% anual. Se proyecta vender el 100% de producto a los precios establecidos en el capítulo de marketing. El precio del producto tiene un incremento porcentual todos los años, calculado en base a la inflación proyectada.

**Tabla 41: Producción e ingresos proyectados**

TIPO DE PRENDA	AÑO 1		AÑO 2		AÑO 3		AÑO 4		AÑO 5	
	CANT	TOTAL (USD)								
PRENDA BÁSICA	3640	90.272	4004	136.536,40	4404	155.702,01	4845	177.369,51	5329	201837,63
PRENDA MEDIA	4420	131.716	4862	150.320,89	5348	171.421,43	5883	195.276,43	6471	222214,82
PRENDA ALTA	5460	190.008	6006	216.846,63	6607	247.285,39	7267	281.697,63	7994	320557,81
PRENDA DELUXE	1300	51.740,00	1430	59.048,28	1573	67.336,88	1730	76.707,48	1903	87289,28
<b>TOTAL</b>	<b>14820</b>	<b>463.736,00</b>	<b>16302</b>	<b>562.752,19</b>	<b>17932</b>	<b>641.745,71</b>	<b>19725</b>	<b>731.051,05</b>	<b>21698</b>	<b>831.899,54</b>

## 9.3 Costos Fijos y Variables

Los costos se dividen entre los fijos y variables. Ver Anexo 20

### 9.3.1 Costos fijos

A continuación se detallan los costos fijos, el 80% se está conformado por sueldos y salarios de la mano de obra directa, indirecta y personal administrativo. El 20% restante corresponde al pago de servicios de telecomunicación, seguros, publicidad, depreciaciones y amortizaciones.

Tabla 42: Costos Fijos

COSTOS TOTALES					
Costos Fijos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Mano de Obra Directa	51.078,58	53.922,80	55.901,76	59.390,71	63.528,18
Mano de Obra Indirecta	19.772,35	20.513,82	14.891,32	15.416,64	15.948,51
Sueldos y Salarios -Administrativo	64.260,14	66.669,90	69.116,68	71.577,24	71.577,24
Utiles de Oficina	288,00	298,80	309,77	320,79	331,86
Seguros	2.616,00	2.714,10	2.813,71	2.913,88	3.014,40
Telefono e Internet	420,00	435,75	451,74	467,82	483,96
Publicidad	14.650,00	15.199,38	15.757,19	16.318,15	16.881,12
Depreciaciones	14.115,00	14.025,00	14.025,00	13.245,00	13.245,00
Amortizaciones	1.120,00	1.120,00	1.120,00	1.120,00	1.120,00
<b>TOTAL COSTOS FIJOS</b>	<b>168.320,07</b>	<b>174.899,54</b>	<b>174.387,18</b>	<b>180.770,22</b>	<b>186.130,28</b>

### 9.3.2 Costos variables

El costo variable conforma el costo de la materia prima para la producción de las prendas, como por ejemplo: hilos, acrílico, cinta de gamuza, reatas, apliques, algodón peinado, tinturado, sublimado, accesorios etc. La cantidad varía en función del tipo de prenda y la cantidad producida. Tabla completa, ver Anexo 21

Tabla 43: Cuadro de costos variables por tipo de prenda mensual

	MATERIALES	MEDIDA	CANTIDAD SEMANAL	COSTO UNITARIO	COSTO SEMANAL	COSTO MENSUAL
<b>PRENDA BÁSICA</b>	Hilos	kg	3	5,20	15,60	67,60
	Acrílico	kg	19	8,50	161,50	699,83
	Cinta gamuza	rollo	3	5,20	15,60	67,60
	Liga	unidad	35	0,14	4,90	21,23
	Reata	Unidad	70	0,10	7,00	30,33
	<b>SUB TOTAL</b>					<b>204,60</b>
<b>PRENDA MEDIA</b>	Hilos	kg	5	5,20	26,00	112,67
	Acrílico	kg	26	10,90	283,40	1.228,07
	Botones	Unidad	252	0,10	25,20	109,20
	Estampado	Unidad	43	0,20	8,60	37,27
	Cinta gamuza	rollo	4	5,20	20,80	90,13
	Reata	Unidad	85	0,10	8,50	36,83
<b>SUB TOTAL</b>					<b>372,50</b>	<b>1.614,17</b>
<b>PRENDA ALTA</b>	Hilos	kg	5	5,20	26,00	112,67
	Poliéster	kg	40	10,50	420,00	1.820,00
	Accesorio	Unidad	55	0,20	11,00	47,67
	Botones	Unidad	300	0,15	45,00	195,00
	Cinta gamuza	rollo	6	5,20	31,20	135,20
	Reata	unidad	105	0,10	10,50	45,50

	Randa	metro	4	5,28	21,12	91,52
	Tela Chifón	metro	4	4,29	17,16	74,36
	SUB TOTAL				581,98	2.521,91
PRENDA DELUXE	Hilos	kg	3	5,20	15,60	67,60
	Algodón peinado	kg	11	12,00	132,00	572,00
	Accesorio	Unidad	12	0,20	2,40	10,40
	Botones	Unidad	78	0,30	23,40	101,40
	Reata	Unidad	25	0,10	2,50	10,83
	Tinturado	Unidad	12	3,35	40,20	174,20
	Cinta gamuza	Rollo	3	5,20	15,60	67,60
	Sublimado	Unidad	13	3,42	44,46	192,66
SUB TOTAL				276,16	1.196,69	

A continuación se presenta una tabla de costos variables totales por tipo de prenda en el año 1. Tabla completa, ver Anexo 22.

**Tabla 44: Costos variables de materia prima directa año 1**

PRENDA	COSTO SEMANAL	COSTO MENSUAL	COSTO TRIMESTRAL	COSTO AÑO 1
PRENDA BÁSICA	204,60	886,60	2.659,80	10.639,20
PRENDA MEDIA	372,50	1.614,17	4.842,50	19.370,00
PRENDA ALTA	581,98	2.521,91	7.565,74	30.262,96
PRENDA DELUXE	276,16	1.196,69	3.590,08	14.360,32
<b>TOTAL</b>	<b>1.435,24</b>	<b>6.219,37</b>	<b>18.658,12</b>	<b>74.632,48</b>

Además también se considera costo variable los costos indirectos de fabricación, la comisión de ventas multinivel y costos de transporte, al ser rubros que varían de forma proporcional al nivel de ventas.

**Tabla 45: Costos variables**

Costos Variables	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Materia Prima Directa	74.632,48	77.431,20	80.272,92	83.130,64	85.998,65
Costos Indirectos Fabricación					
Herramientas	1.692,75	1.756,23	1.820,68	1.885,50	1.950,55
Combustible	1.040,04	1.079,04	1.118,64	1.158,47	1.198,43
Gas	1.040,04	1.079,04	1.118,64	1.158,47	1.198,43
Agua Potable	650,04	674,42	699,17	724,06	749,04
Luz Eléctrica	4.564,08	4.735,23	4.909,02	5.083,78	5.259,17
Etiquetas	840,00	871,50	903,48	935,65	967,93
Insumos de estampación	3.000,00	3.112,50	3.226,73	3.341,60	3.456,89
Comisión venta multinivel	55.648,32	67.530,26	77.009,49	87.726,13	99.827,94
Logística y Transporte	5.040,00	5.229,00	5.420,90	5.613,89	5.807,57

<b>TOTAL COSTOS VARIABLES</b>	<b>148.147,75</b>	<b>163.498,42</b>	<b>176.499,68</b>	<b>190.758,17</b>	<b>206.414,59</b>
-------------------------------	-------------------	-------------------	-------------------	-------------------	-------------------

#### 9.4 Margen bruto y margen operativo

El margen bruto apalancado se espera que sea de USD 290.590,64 para el primer año. De acuerdo a las proyecciones se espera un retorno de USD 54.469,38, después del pago de impuestos en el año 1.

**Tabla 46: Flujo de caja apalancado**

FLUJO DE CAJA NORMAL						
RUBRO	AÑOS					
	0	1	2	3	4	5
FLUJO DE CAJA INVERSIONISTA	-91.848,18	54.469,38	100.949,46	140.542,18	180.480,00	228.041,46

#### 9.1 Estado de resultados actual y proyectado

El estado de resultados es una compilación de todos los ingresos y gastos que permite analizar la utilidad neta del plan de negocios, según las proyecciones estipuladas. Los ingresos, costos de producción y gastos operacionales fueron proyectados a un plazo de 5 años.

**Tabla 47: Estado de resultados**

ESTADO DE RESULTADOS						
RUBRO	AÑOS					
	1	2	3	4	5	
<b>INGRESOS</b>						
Ventas del Producto	463.736,00	562.752,19	641.745,71	731.051,05	831.899,54	
<b>TOTAL DE INGRESOS</b>	<b>463.736,00</b>	<b>562.752,19</b>	<b>641.745,71</b>	<b>731.051,05</b>	<b>831.899,54</b>	
<b>EGRESOS</b>						
Costos de Producción	173.145,36	179.947,77	179.661,79	186.272,48	194.330,42	
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>290.590,64</b>	<b>382.804,42</b>	<b>462.083,93</b>	<b>544.778,57</b>	<b>637.569,12</b>	
Gastos de Ventas	84.298,32	97.254,64	107.824,75	119.638,41	132.841,20	
<b>UTILIDAD VENTAS</b>	<b>206.292,32</b>	<b>285.549,78</b>	<b>354.259,18</b>	<b>425.140,16</b>	<b>504.727,92</b>	
Gastos Administrativos	95.233,14	100.105,45	105.234,49	110.615,48	113.797,08	
<b>UTILIDAD OPERATIVA</b>	<b>111.059,18</b>	<b>185.444,33</b>	<b>249.024,69</b>	<b>314.524,68</b>	<b>390.930,84</b>	
Gastos Financieros	14.466,09	12.120,00	9.527,57	6.662,94	3.497,51	
Otros Ingresos		0,00	0,00	0,00	0,00	
<b>UTILIDAD ANTES PARTICIPACION DE TRABAJADORES</b>	<b>96.593,09</b>	<b>173.324,33</b>	<b>239.497,12</b>	<b>307.861,75</b>	<b>387.433,32</b>	
15% Trabajadores	14.488,96	25.998,65	35.924,57	46.179,26	58.115,00	
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS A LA RENTA</b>	<b>82.104,13</b>	<b>147.325,68</b>	<b>203.572,55</b>	<b>261.682,48</b>	<b>329.318,32</b>	
25% Impuesto a la Renta	20.526,03	36.831,42	50.893,14	65.420,62	82.329,58	
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>61.578,09</b>	<b>110.494,26</b>	<b>152.679,41</b>	<b>196.261,86</b>	<b>246.988,74</b>	

### 9.5 Estado de Situación Financiera actual y proyectado

El Estado de Situación Financiera es un informe que revela la situación financiera de la empresa en un determinado momento. En el mismo se incluyen los Activos Totales+ Pasivos Totales + Capital Accionario. Para éste plan de mejora, las ventas se realizan de contado, por lo que no se consideran cuentas por cobrar.

El pasivo corriente incluye la deuda adquirida a la CFN para la ampliación. Por otro lado el patrimonio toma en cuenta el capital aportado por los socios que corresponde al 40% del financiamiento total requerido.

El Estado de Situación Financiera, según las proyecciones, del primer año es del total de activos es de USD 197.045,38. Ver Anexo 23

**Tabla 48: Estado de situación financiera proyectada apalancada**

ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
TOTAL ACTIVOS	197.045,38	247.669,90	286.785,68	321.760,33	370.189,98
TOTAL PASIVOS	149.197,99	128.698,76	104.446,77	77.540,66	47.835,66
TOTAL PATRIMONIO	47.847,39	118.971,15	182.338,90	244.219,67	322.354,32
<b>TOTAL PASIVOS Y PATRIMONIO</b>	<b>197.045,38</b>	<b>247.669,90</b>	<b>286.785,68</b>	<b>321.760,33</b>	<b>370.189,98</b>

### 9.6 Estado de Flujo de Efectivo actual y proyectado

El estado de flujo de efectivo registra los movimientos de efectivo proyectados para los próximos 5 años, partiendo desde el desembolso del dinero para la ampliación. Se analizaron tres posibles escenarios de valorización de los flujos de efectivo, flujo normal, optimista y pesimista Ver Anexo 24

.En el escenario normal el VPN es de USD 324.909,08 y un TIR del 51%. Punto de equilibrio

Con el cálculo de los costos totales, es posible determinar el punto de equilibrio, que representa a la cantidad mínima de prendas que se requiere vender para cubrir tanto los costos fijos como los variables. (Zvi Bodie, 2003, p. 178) Según las proyecciones, el punto de equilibrio se alcanza con la producción de 7904

prendas en el primer año, éste punto se alcanza en el séptimo mes después del inicio de operaciones. Ver Anexo 25

Para el cálculo del punto de equilibrio de unidades se usó la siguiente fórmula:

$$PE \text{ unidades} = \frac{CF}{PVq - CVq}$$

La estructura de costos está compuesta por los costos variables que representan el 47% y el 53% de costos fijos. Se hizo un análisis con respecto a otras empresas en la misma industria y todas manejan de la misma forma ya que el costo de la mano de obra y materia prima son los rubros de mayor incidencia sobre el costo total de la prenda. La variación del costo de cualquiera de estos dos rubros tiene una incidencia directa sobre el costo total de la prenda, en función al porcentaje que representan.

### **9.7 Control de costos importantes**

Como se mencionó anteriormente, se hicieron 3 flujos de caja, en tres escenarios. El escenario normal está analizado en base a las proyecciones estimadas en los capítulos anteriores.

El flujo de escenario pesimista usa la tasa de inflación más alta en los últimos 10 años y las variación más baja de del PIB para la proyección de ventas. La combinación de estos factores tiene como resultado un VAN de USD 191.707,50

El flujo de caja optimista usa la tasa de inflación más baja en los últimos 10 años y el ingreso generado por las ventas tiene un incremento del 9.3%, basándose en el incremento del PIB más alto en los últimos 10 años. Bajo este esquema el VAN es de USD 431.141,47 y el TIR del 60%.

### **9.8 Índices Financieros**

Los índices financieros tienen la finalidad de reflejar de una forma objetiva el plan de negocios.

### 9.8.1 Liquidez

La Razón corriente indica la capacidad de la empresa de cumplir con las obligaciones financieras a corto plazo. Para su cálculo se usa el activo corriente sobre el pasivo corriente. (Coulter, 2005, p. 470)

$$\text{Razón Corriente} = \text{Activos Corrientes} / \text{Pasivos Corrientes}$$

**Tabla 49: Razón Corriente**

Activo Corriente	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	1,99	3,13	3,88	4,55	5,25

En el primer año, por cada 1 dólar de deuda se tiene 1.99 dólares para pagar. La liquidez va incrementándose, conforme se va pagando el crédito.

En lo que se refiere al nivel de endeudamiento, podemos observar que conforme se va pagando la deuda disminuyen los pasivos totales.

$$\text{Nivel de endeudamiento} = \text{Pasivos Totales} / \text{Activos totales}$$

**Tabla 50: Nivel de Deuda**

NIVEL DE DEUDA	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	76%	52%	36%	24%	13%

El primer año el nivel de deuda es del 76% y va disminuyendo hasta llegar al 13% el año 5.

### 9.8.2 Rentabilidad

La rentabilidad de una empresa es medida por el margen de ganancia que genera cada unidad vendida.

**Tabla 51: Rentabilidad Neta**

RENTABILIDAD NETA	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	13%	20%	24%	27%	30%

En la actualidad la Industria textil maneja márgenes del 15% hasta el 30%. El presente plan de negocios proyecta una rentabilidad del 13% en el primer año y llega al 30% en el año 5, lo que demuestra que está dentro de los parámetros. (Super Intendencia de Compañías, 2012)

El rendimiento sobre la inversión (ROI) mide las ganancias o pérdidas obtenidas cómo porcentaje del valor invertido. (Robbins & Coulter, 2005)

$$\text{ROI} = \text{Rendimiento} / \text{Valor promedio invertido}$$

**Tabla 52: Rendimiento sobre la inversión (ROI)**

ROI	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	27%	48%	66%	85%	108%

En el primer año el ROI es del 27%, éste es el porcentaje de la rentabilidad sobre la inversión. Además éste índice se mantiene en crecimiento en los próximos 4 años, por lo que se considera una inversión rentable.

El rendimiento sobre los activos (ROA) calcula la eficiencia de la utilización de los activos de la compañía en la generación de ganancias. (Robbins & Coulter, 2005)

$$\text{ROA} = \text{Utilidad Operacional} / \text{Activos totales promedio}$$

**Tabla 53: Rendimiento sobre los activos (ROA)**

ROA	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	56%	75%	87%	98%	106%

El nivel de eficiencia de los activos totales es del 56% en el primer año, éste índice mide la capacidad de los activos de generar utilidades. El ROA mantiene un crecimiento sostenido en todos los años de estudio del plan de mejora.

El rendimiento sobre el patrimonio (ROE) mide el rendimiento de las utilidades netas (después de intereses e impuestos) como porcentaje del patrimonio promedio. (Robbins & Coulter, 2005)

$$\text{ROE} = \text{Utilidad Neta} / \text{Patrimonio promedio}$$

**Tabla 54: Rendimiento sobre el patrimonio (ROE)**

ROE	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	33%	59%	82%	106%	133%

En el primer año los accionistas tiene un rendimiento sobre el patrimonio del 33% y en el año 5 es de 133%, lo que implica que es un negocio rentable y atractivo.

## CAPITULO X: PROPUESTA DE NEGOCIO

### 10.1 Financiamiento deseado

La inversión inicial requerida para éste plan de mejora es de USD 229.620,46. El 63.14% de la inversión se destinará a activos y el 36.86% corresponde al capital de trabajo.

### 10.2 Estructura de capital y deuda buscada

Se propone adquirir una deuda con la CFN por el 60% del valor total de la inversión requerida. El 40% restante se solicita que los socios inviertan como capital, al ser 4 socios, cada uno debe invertir el 25%. Ver Anexo 26

Alexa Tejidos es actualmente considerada PYME, lo que resulta beneficioso y puede solicitar un crédito a la CFN con una tasa de interés del 10.50%. Ver Anexo 27 - Ver Anexo 28

**Tabla 55: Estructura de capital**

ESTRUCTURA DE CAPITAL		
ACTIVOS	USD	PORCENTAJE
CAPITAL PROPIO	91.848,18	40%
PRESTAMO	137.772,27	60%
<b>INVERSIÓN TOTAL</b>	<b>229.620,46</b>	<b>100%</b>

### 10.1 Capitalización

Al tratarse de una empresa constituida los parámetros accionarios están establecidos. Cada socio tiene el 25% de acciones.

A continuación se detalla, en un periodo de 5 años, el flujo de caja normal. Ver Anexo 24.

Tabla 56: Capitalización

FLUJO DE CAJA NORMAL						
RUBRO	AÑOS					
	0	1	2	3	4	5
<b>FLUJO DE CAJA INVERSIONISTA</b>	<b>-91.849,18</b>	<b>54.469,38</b>	<b>100.949,46</b>	<b>140.542,18</b>	<b>180.480,00</b>	<b>228.041,46</b>

### 10.3 Retorno para el inversionista

Se realiza un análisis del retorno de la inversión en tres escenarios: optimista, pesimista y el esperado.

A continuación se detalla el VAN y TIR esperado de acuerdo a cada escenario:

Tabla 57: Retorno sobre la inversión

RETORNO SOBRE LA INVERSIÓN			
	OPTIMISTA	ESPERADO	PESIMISTA
<b>VAN</b>	431.141,47	324.909,08	191.707,50
<b>TIR</b>	60%	51%	38%

## CAPITULO XI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 11.1 Conclusiones

- De acuerdo al análisis del micro y macro entorno, es factible el desarrollo del presente plan de mejora, la industria textil se encuentra en crecimiento.
- La industria textil es considerada uno de los pilares del cambio de la matriz productiva, por lo que el presente plan de mejora representará un aporte para el país.
- De acuerdo al estudio de mercado el producto tiene aceptación en el mercado.
- El estudio de mercado concluye que el producto debe estar orientado a mujeres de nivel socioeconómico medio, medio alto y alto y se establece un rango de precios entre USD 20 y USD 40.
- De acuerdo a la investigación de mercados, es factible utilizar como canales de distribución el catálogo e internet.
- El estudio de mercado comprueba la importante incidencia actual del marketing digital, por lo que se concluye que es un medio correcto de publicidad y venta.
- La localización actual de la fábrica permite la ampliación para cumplir con los requisitos físicos para operar de la mejor manera.
- El presente plan de mejora generará 15 plazas de empleo.
- De acuerdo al plan financiero, la ampliación y mejora de Alexa Tejidos es rentable económicamente. El VAN y el TIR son mayores a las tasas de descuento en todos los escenarios.
- Es viable la implementación del presente plan de mejora, ya que generará un retorno interesante para los accionistas, de acuerdo al estudio de mercado existe la demanda potencial y el análisis del entorno muestra que es un momento adecuado para invertir en la industria textil.

## 11.2 Recomendaciones

- Es recomendable poner en marcha el plan de negocios, por las razones expuestas en las conclusiones.
- Se sugiere potenciar el mensaje que el producto es “Hecho en Ecuador”
- El departamento de desarrollo de producto debe estar actualizado constantemente sobre las nuevas tendencias en la moda.
- Eliminar cuellos de botella en el proceso de producción y administración.
- Se deben crear índices de gestión, para el análisis de tiempos de despacho, tiempos de entrega y grado de satisfacción del cliente.
- El recurso humano es de gran importancia, por lo que se debe incentivar a los empleados. Se sugiere mantener niveles bajos de rotación por el costo que genera la curva de aprendizaje.
- Es importante el seguimiento de las estrategias a implementarse.
- Se recomienda utilizar fondos apalancados en un mayor porcentaje que el capital propio. Debido a la disminución de riesgo y se utilizan los escudos fiscales.
- El presente plan de negocios se basa en la contratación por horas extras a partir del segundo año, por lo que se debe seleccionar a personal que esté de acuerdo con éste método de trabajo.

## REFERENCIAS

- Aduana del Ecuador. (2013). Aduana del Ecuador. Retrieved Agosto 21, 2013, from <http://sice1.aduana.gob.ec/ied/arancel/index.jsp>
- AEVD. (2013, Marzo). Retrieved Noviembre 2013, from [http://www.aevd.ec/index.php?option=com\\_content&view=article&id=97&Itemid=53](http://www.aevd.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=97&Itemid=53)
- AITE. (2012). Asociación de industriales textiles del Ecuador. Recuperado el 11 de noviembre de 2013, de [http://www.aite.com.ec/index.php?option=com\\_content&view=article&id=7&Itemid=12](http://www.aite.com.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=7&Itemid=12)
- Allen, K. R. (2009). *Launching New Ventures*. Boston: Houghton Mifflin.
- Andes. (2013, Abril 02). Agencia Pública de Noticias del Ecuador y Suramérica. Retrieved Noviembre 05, 2013, de <http://www.andes.info.ec/es/economia/usuarios-smartphones-aumentaron-60-2012-ecuador-video.html>
- ANDES. (2013, Abril 02). Usuarios de Smartphones aumentaron 60% en el 2012 en Ecuador.
- Banco Central del Ecuador. (2012, diciembre 1). Estadísticas Macroeconómicas. Retrieved diciembre 8, 2013, de Presentación Estructural: <http://www.inec.gob.ec/inec/revistas/info6.pdf>
- Bateman, T., & Snell, S. (2009). *Administración*. México: McGrawHill.
- BBC NEWS. (2011, Marzo 11). BBC. Recuperado Julio 20, 2013, de <http://www.bbc.co.uk/news/business-12889048>
- BCE. (2012). Banco Central del Ecuador. Recuperado noviembre 2013, 1, de <http://www.bce.fin.ec/frame.php?CNT=ARB0000167>
- Coulter, R. (2005). *Administración*. Missouri: Pearson.
- David, Fred R. (2003). *Conceptos de administración estratégica*. México: Pearson Education.
- Diario Hoy. (2009, agosto 8). La CAN permite a Ecuador aplicar salvaguardas a importacione. p. 9.
- Diseñadora Alexandra Almeida. Gerente de Desarrollo de Producto de Alexa Tejidos. Entrevista realizada en enero 2013.

- E. Porter, M. (1994). *Ventaja Competitiva* (Décima Edición ed.). México: Editorial Continental.
- Economist, T. (2013). *The world in figures: Countries Ecuador*. The Economist.
- Ecuador en Cifras. (2013, Enero 10). Recuperado Mayo 10, 2013, de [http://www.inec.gob.ec/nuevo\\_inec/index.html](http://www.inec.gob.ec/nuevo_inec/index.html)
- Ecuador en Cifras. (2013, diciembre 12). Ecuador en Cifras. Retrieved enero 12, 2013, from Ecuador en Cifras: <http://www.ecuadorencifras.com/cifras-inec/salarios.html#tpi=284>
- Fred, R. D. (2004). *Planeación Estratégica*. México D.F: Cámara Nacional de la Industria Mexicana.
- Galindo, E. (2006). *Estadística Métodos y Aplicaciones*. Quito: ProCiencia.
- GEOVISITES. (2010, Marzo 02). Recuperado Agosto 21, 2013, de [http://www.geovisites.com/es/directory/actualidad\\_radio.php](http://www.geovisites.com/es/directory/actualidad_radio.php)
- INCOP. (2012, Noviembre 1). Recuperado Noviembre 1, 2012, de Instituto Nacional de Compras Públicas: <http://www.incop.gob.ec/incop/>
- INEC. (2010, diciembre 1). *Fascículo Nacional*. Recuperado enero 2012, 5, de *Resultados del Censo de población y vivienda en el Ecuador*: [www.inec.gob.ec/cpv/descargables/fasciculo\\_nacional\\_final.pdf](http://www.inec.gob.ec/cpv/descargables/fasciculo_nacional_final.pdf)
- INEC. (2012). Recuperado noviembre 11, 2012, de *Inflación al Consumidor*: [http://www.inec.gob.ec/estadisticas/?option=com\\_content&view=article&id=58&Itemid=29](http://www.inec.gob.ec/estadisticas/?option=com_content&view=article&id=58&Itemid=29)
- INEC. (2012). Recuperado noviembre 11, 2012, de *Infalción al consumidor*: <http://www.ecuadorencifras.com/cifrasinec/inflacionConsumidor.html#tpi=662>
- INEC. (2012, Junio). *INEC Clasificación de Actividades Económicas*. Recuperado Septiembre 08, 2014, de <http://www.inec.gob.ec/estadisticas/SIN/metodologias/CIU%204.0.pdf>
- INEC. (2013, febrero 21). *INEC*. Recuperado enero 10, 2013, de INEC: [http://www.inec.gob.ec/inec/index.php?option=com\\_content&view=article&id=474%3Ael-estrato-socioeconomico-medio-del-ecuador-es-del-833&catid=68%3Aboletines&Itemid=51&lang=es](http://www.inec.gob.ec/inec/index.php?option=com_content&view=article&id=474%3Ael-estrato-socioeconomico-medio-del-ecuador-es-del-833&catid=68%3Aboletines&Itemid=51&lang=es)

- Ing. Federico Almeida, Gerente General de Alexa Tejidos. Entrevista realizada en enero 2013.
- Ing. Germán Flores, trabajo en el Ministerio de Coordinación de la Producción, Empleo y Competitividad en el “Plan de Mejora Competitiva del Sector Textil y Confecciones” en el 2011. Entrevista realizada en octubre 2014.
- MCPEC. (2014). Ministerio Coordinador de Producción, Empleo y Competitividad. Recuperado 2014, de <http://www.produccion.gob.ec/investment-services/>
- Ministerio de Relaciones Exteriores, C. e. (2013). ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA TEXTIL ECUATORIANA. PRO ECUADOR, 7.
- Perloff, J. (2008). Microeconomics: Theory & Applications with Calculus. Pearson.
- Philip Kotler, G. A. (2005). Marketing: Edición para Latinoamérica. Pearson.
- Philip Kotler, G. M. (2008). Fundamentos de Marketing. México DF: Pearson Educación.
- Registro Oficial. (2013). Suplemento N.618. Quito: Ministerio de Relaciones Laborales.
- Revista Ekos. (2014). Venta directa: un gigante dormido. Ekos, 20. Recuperado <http://www.ekosnegocios.com/negocios/verArticuloContenido.aspx?idArt=1589>
- Revista Lideres. (2013, 06 17). 'El consumo está creciendo a un ritmo más alto del que hemos visto'.
- Robbins, S., & Coulter, M. (2005). Administración. México: Pearson.
- Ross, W. J. (2007). FINANZAS CORPORATIVAS. México DF: McGraw-Hill Interamericana.
- SICE. (2012, diciembre 1). Aduana del Ecuador. Recuperado diciembre 13, 2012, de Arancel Nacional Integrado: <http://sice1.aduana.gob.ec/ied/arancel/index.jsp>
- Socialbakers. (01 de Enero de 2012). Analytics Socialbakers. Recuperado el 12 de Agosto de 2013, de <http://analytics.socialbakers.com/company-overview?gclid=CP6ujJPLkLsCFaTm7AodensA8Q>

- Socialbakers. (2013, Junio 11). Recuperado Junio 11, 2013, de <http://www.socialbakers.com/facebook-statistics/ecuador>
- Stanton, W., Etzel, M., & Walker, B. (2004). Fundamentos de Marketing. México: McGrawHill.
- Super Intendencia de Compañías. (2012, diciembre 1). SuperCias. Recuperado diciembre 11, 2012, de Consulta de compañías por actividad: [http://www.supercias.gov.ec:8080/sector\\_sociedades/faces/parametros\\_consulta\\_cias\\_x\\_provincia\\_y\\_actividad.jsp?height=578](http://www.supercias.gov.ec:8080/sector_sociedades/faces/parametros_consulta_cias_x_provincia_y_actividad.jsp?height=578)
- Superintendencia de Compañías. (2013). Supercias. Recuperado Junio 10, 2013, [http://www.supercias.gov.ec:8080/sector\\_sociedades/faces/resultado\\_consulta\\_cias\\_x\\_provincia\\_y\\_actividad.jsp](http://www.supercias.gov.ec:8080/sector_sociedades/faces/resultado_consulta_cias_x_provincia_y_actividad.jsp)
- TRADEMAP. (2014, junio 11). Estadísticas del comercio para el desarrollo . Recuperado septiembre 20, 2014, de <http://www.trademap.org/Index.aspx?lang=es>
- United Nations Statics. (2010). United Nations Statics Division. Recuperado noviembre 1, 2012, de <http://unstats.un.org/unsd/cr/registry/regcst.asp?cl=2&lg=3>
- Zvi Bodie, R. C. (2003). Finanzas. México: Pearson.

## **ANEXOS**

## **ANEXO 1 ANÁLISIS PEST**

### **Análisis Político**

En el ámbito político, Ecuador es un País democrático, con tres poderes: Ejecutivo, Legislativo y Judicial. Cada 4 años se llevan a cabo elecciones presidenciales. A partir del 2006 el partido Alianza País gobierna Ecuador, con su representante el Ec. Rafael Correa.

Comparado con etapas anteriores, se puede considerar que actualmente Ecuador posee estabilidad política. El gobierno de turno ha desarrollado e invertido en proyectos para mejorar e incrementar la producción nacional, lo cual resulta beneficioso.

### **Análisis Económico**

El tipo de cambio de Ecuador es el dólar, la economía es estable y se pronostica que la inflación esté bajo los 10 puntos en el mediano plazo. En la última década, el país ha tenido un crecimiento sostenido.

En el ámbito crediticio, el gobierno impulsa los créditos para las industrias de la matriz productiva.

Sin embargo, el país tiene una carga de impuestos sobre utilidades y salida de divisas.

### **Análisis Social**

La industria textil genera externalidades positivas como, por la generación de empleo directo, es una importante industria integradora que requiere insumos de otros sectores y tiene la capacidad de dar empleo a la fuerza laboral femenina.

### **Análisis Tecnológico**

La tecnología en la Industria textil es indispensable para que una empresa sea competitiva. EL tipo de maquinaria incide sobre la calidad, cantidad y tiempo de producción.

La maquinaria principal es elaborada en el exterior y está exento de arancel.

**ANEXO 2**  
**DIAGNÓSTICO ALEXA TEJIDOS**

DIAGNÓSTICO DE ALEXA TEJIDOS				
ÁREA		ESTADO		
<b>ADMINISTRATIVA</b>	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL			
	MISIÓN			
	VISIÓN			
	PROPÓSITOS			
	VALORES			
	OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS			
<b>TALENTO HUMANO</b>	POLÍTICAS DEL ÁREA			
<b>HUMANO</b>	SELECCIÓN			
<b>CULTURA ORGANIZACIONAL</b>	CONTRATACIÓN			
	CRITERIOS DE SELECCIÓN			
	FORMA DE REMUNERACIÓN			
	PERFIL DEL EQUIPO DIRECTIVO			
	DEFINICIÓN DE PERFILES DE CARGOS			
	MANUAL DE FUNCIONES			
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS			
	PLANEACIÓN			
	DELEGACIÓN			
	AUTORIDAD			
	CANALES DE COMUNICACIÓN			
	RELACIONES LABORALES			
	ESTABILIDAD LABORAL			
	CAPACITACIÓN			
	MOTIVACIÓN			
	EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO			
	INDICADORES DE GESTIÓN			
<b>CONTABLE FINANCIERA</b>	POLÍTICAS DEL ÁREA			
	SISTEMA DE COSTOS			
	PUNTO DE EQUILIBRIO			
	ORGANIZACIÓN DEL DINERO			
	CAPACIDAD DE ENDEUDAMIENTO			
	CAPITAL DE TRABAJO			
	RAZÓN CORRIENTE			
	SOLIDEZ			
	PRUEBA ÁCIDA			
<b>CONTABLE</b>	DÍAS DE CARTERA			

FINANCIERA	SISTEMA DE COSTOS			
	PUNTO DE EQUILIBRIO			
	ORGANIZACIÓN DEL DINERO			
	CAPACIDAD DE ENDEUDAMIENTO			
	CAPITAL DE TRABAJO			
	RAZÓN CORRIENTE			
	SOLIDEZ			
	PRUEBA ÁCIDA			
CONTABLE	DÍAS DE CARTERA			
FINANCIERA	DÍAS DE INVENTARIO			
	ENDEUDAMIENTO TOTAL			
	MARGEN OPERACIONAL DE UTILIDAD			
	MARGEN NETO DE UTILIDAD			
	RENDIMIENTO DEL ACTIVO TOTAL			
	RENDIMIENTO DEL PATRIMONIO			
PRODUCCIÓN	POLÍTICAS DEL ÁREA			
	PLANEACIÓN ESTRATÉGICA			
	CONTROL CALIDAD			
	DISTRIBUCIÓN DE ÁREA DE TRABAJO			
	CAPACIDAD DE PRODUCCIÓN			
	INVERSIÓN TECNOLÓGICA			
	PROVEEDORES			
	CALIFICACIÓN DEL PERSONAL			
	FLEXIBILIDAD			
COMERCIAL	POLÍTICAS DEL ÁREA			
MERCADEO	PLANEACIÓN ESTRATÉGICA			
VENTAS	PORTAFOLIO DE PRODUCTOS			
	INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO			
	EMPAQUE			
	PRECIO			
	SERVICIO AL CLIENTE			
	SEGMENTACIÓN DEL MERCADO			
	PUBLICIDAD Y PROMOCIÓN			
	CONOCIMIENTO DE COMPETENCIA			
	ÍNDICES DE GESTIÓN			
	MERCADEO INTERNACIONAL			
	REGISTRO MARCARIO			
	CÓDIGO DE COLORES			
	VARIABLE CRÍTICA, REQUIERE AJUSTES	3	5%	
	VARIABLE QUE REQUIERE AJUSTES	23	37%	
	VARIABLE ACEPTABLE ( FORTALEZA )	37	58%	

**ANEXO 3  
MATRIZ EFI**

<b>MATRIZ EFI</b>			
<b>FACTORES DETERMINANTES PARA EL ÉXITO</b>	<b>Peso</b>	<b>Calificación</b>	<b>Peso Ponderado</b>
<b>FORTALEZAS</b>			
<b>Valores empresariales establecidos</b>	<b>0,04</b>	<b>4</b>	<b>0,16</b>
<b>La empresa tiene el "know how" del proceso de producción de prendas tejidas</b>	<b>0,06</b>	<b>4</b>	<b>0,24</b>
<b>El producto se comercializa en las cadenas de mayor importancia a nivel nacional.</b>	<b>0,03</b>	<b>3</b>	<b>0,09</b>
<b>El producto tiene aceptación en el mercado local</b>	<b>0,05</b>	<b>3</b>	<b>0,15</b>
<b>Buen equipo de trabajo: personal motivado y buen ambiente laboral</b>	<b>0,05</b>	<b>4</b>	<b>0,2</b>
<b>Cuenta con sistemas de capacitación a los empleados</b>	<b>0,05</b>	<b>3</b>	<b>0,15</b>
<b>Tiene establecidos procesos en todas las áreas</b>	<b>0,1</b>	<b>4</b>	<b>0,4</b>
<b>Maneja crédito con el 80% de los proveedores</b>	<b>0,1</b>	<b>3</b>	<b>0,3</b>
<b>Métodos propios de I y D para conocer los gustos de los clientes y estrategias de la competencia</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>0</b>
<b>Tiene capacidad financiera para solicitar un crédito</b>	<b>0,3</b>	<b>2</b>	<b>0,6</b>
<b>Plan de mejora que optimiza los procesos de producción y eficiencia en la asignación de recursos.</b>	<b>0,1</b>	<b>3</b>	<b>0,3</b>
<b>DEBLIDADES</b>			
<b>En temporada alta, la empresa no tiene la capacidad para satisfacer la demanda y subcontrata el servicio de maquila.</b>	<b>0,02</b>	<b>1</b>	<b>0,02</b>
<b>Ataca Tejidos no posee una marca propia.</b>	<b>0,05</b>	<b>1</b>	<b>0,05</b>
<b>En la actualidad no se tiene contacto con el cliente final</b>	<b>0,03</b>	<b>1</b>	<b>0,03</b>
<b>TOTAL</b>	<b>0,86</b>		<b>2,86</b>

**ANEXO 4  
MATRIX EFE**

<b>MATRIZ EFE</b>			
FACTORES DETERMINANTES PARA EL ÉXITO	Peso	Calificación	Peso Ponderado
<b>OPORTUNIDADES</b>			
<b>Sector textil se encuentra protegido: Avance rápido para prendas de vestir importadas.</b>	<b>0,12</b>	<b>3</b>	<b>0,36</b>
<b>Incremento en el PIB representa un aumento en la capacidad de consumo</b>	<b>0,06</b>	<b>3</b>	<b>0,18</b>
<b>La entrega a domicilio no está explotada todavía en Ecuador, por lo que se puede ser pioneros en éste ámbito.</b>	<b>0,14</b>	<b>4</b>	<b>0,56</b>
<b>El uso de redes sociales se ha incrementado en el Ecuador por lo que es una herramienta válida para la venta de prendas de vestir.</b>	<b>0,06</b>	<b>4</b>	<b>0,24</b>
<b>Existen nichos de mercado no atendidos actualmente, a los que se puede llegar a través de la venta por catálogo e internet.</b>	<b>0,07</b>	<b>3</b>	<b>0,21</b>
<b>AMENAZAS</b>			
<b>Competencia agresiva, ingreso de productos sustitutos a bajo costo</b>	<b>0,09</b>	<b>2</b>	<b>0,18</b>
<b>No existe mano de obra calificada, es necesario capacitar al personal constantemente.</b>	<b>0,12</b>	<b>2</b>	<b>0,24</b>
<b>Costo de la mano de obra se ha incrementado en 45% en los últimos 5 años.</b>	<b>0,15</b>	<b>1</b>	<b>0,15</b>
<b>El 80% de la materia prima es importada.</b>	<b>0,07</b>	<b>2</b>	<b>0,14</b>
<b>El 95% de la maquinaria es importada.</b>	<b>0,1</b>	<b>2</b>	<b>0,2</b>
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>2,84</b>

## ANEXO 5 GRUPO FOCAL

### FORMATO GRUPO FOCAL

#### ESQUEMA

Tamaño del grupo: 5 personas

Composición: Mujeres entre 15 y 60 años

Material: Sacos para mujer en varios diseños y tallas

Duración: 45 minutos

Moderador: Debe conducir al grupo al enfoque del estudio, debe contar con habilidades de liderazgo, empatía, apertura, amabilidad y capacidad de observación y entendimiento.

#### ESTRUCTURA

##### PREÁMBULO

Se presenta a los integrantes del grupo y se agradece por estar presentes.

##### INTRODUCCIÓN

Se entrega al grupo un catálogo sin precios y se solicita que escojan sus tres prendas favoritas. Luego se entrega a los integrantes las prendas físicas escogidas.

##### OBTENCIÓN DE INFORMACIÓN

Se realizan las siguientes preguntas a todos los integrantes:

1. ¿Es lo que esperaban cuando se les entrego la prenda física vs lo que vieron en el catálogo?
2. ¿Por que escogieron éstas prendas?
3. ¿Que opinan sobre el diseño de las prendas?¿Comprarían prendas de éste catálogo?
4. ¿Que precio estarían dispuestas a pagar por éstas prendas?
5. ¿Cuáles serían las tres marcas principales que les viene a la mente cuando mencionó ROPA DE VESTIR DE MUJER, PRINCIPALMENTE SWEATERS O SACOS?
6. ¿Han comprador alguna vez por catálogo? ¿Cómo ha sido su experiencia?
7. ¿Han comprador alguna vez por internet? ¿Cómo ha sido su experiencia?

##### CIERRE

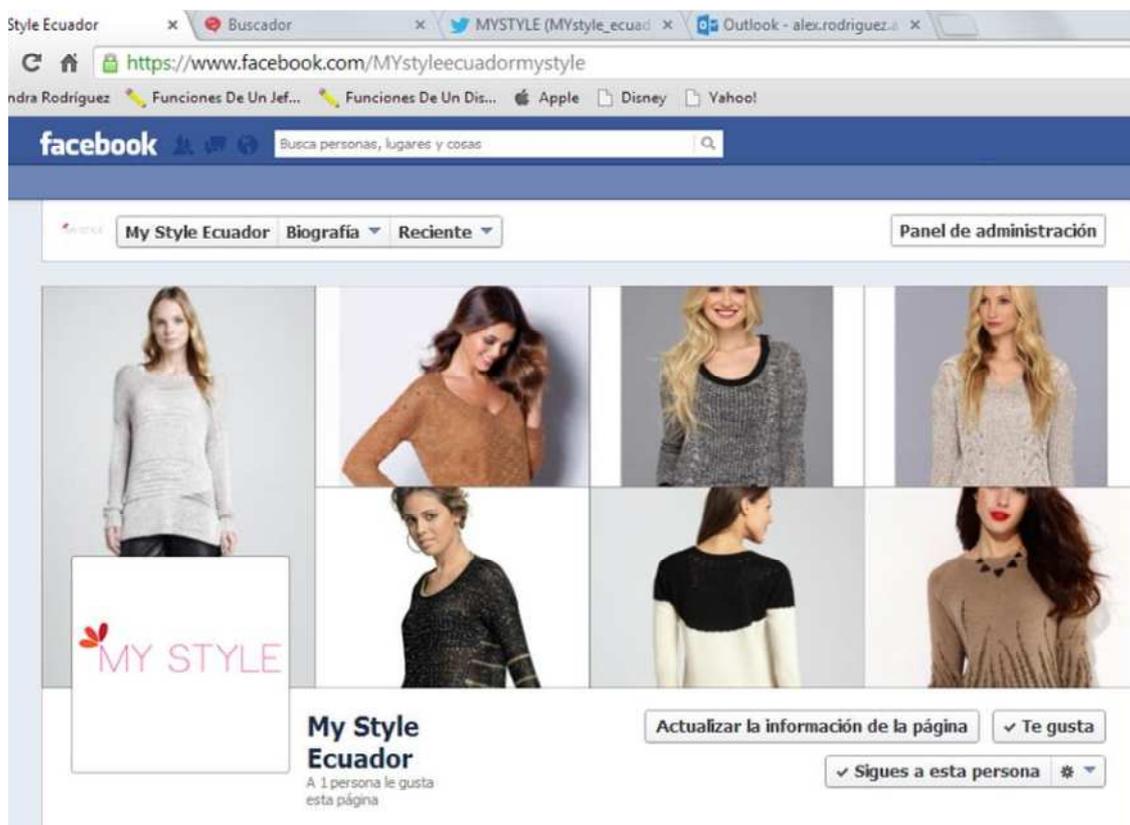
Agradecimiento a los participantes.

## ANEXO 6 ENCUESTA AL CONSUMIDOR

ENCUESTA DE INVESTIGACIÓN DE MERCADO		
Buenos días/tardes el día de hoy estoy realizando una investigación de mercados para mi plan de titulación. La información proporcionada será confidencial. Agradezco tú colaboración.		
Nombre:	Edad	
Email:	Telf:	
Provincia:	Ciudad:	Parroquia:
<p><b>1.</b> ¿Utilizas prendas de vestir tejidas?</p> <p><b>a)</b> Si</p> <p><b>b)</b> No</p>		
<p><b>2.</b> ¿Qué es lo más importante para ti cuando compras una prenda de vestir tejida? Por favor ordenar en orden de importancia - 1 lo MÁS importante, 5 lo MENOS importante-</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>° ___ Calidad</li> <li>° ___ Diseño</li> <li>° ___ Marca</li> <li>° ___ Precio</li> <li>° ___ Otro _____</li> </ul>		
<p><b>3.</b> ¿Qué estilo es el que más usas en ropa? - Marcar con una X-</p> <p><b>a)</b> Casual            ___</p> <p><b>b)</b> Formal            ___</p> <p><b>c)</b> Deportivo        ___</p> <p><b>f)</b> Clásico            ___</p>		
<p><b>4.</b> ¿Con que frecuencia compras una prenda de vestir tejida para ti?</p> <p><b>a)</b> Más de 2 veces al mes        ___</p> <p><b>b)</b> Mensual                            ___</p> <p><b>c)</b> Trimestral                        ___</p> <p><b>f)</b> Semestral                         ___</p>		
<p><b>5.</b> ¿Cuánto estarías dispuesta a pagar por una prenda de vestir tejida?</p> <p><b>a)</b> De \$20-\$26</p> <p><b>b)</b> De \$27-\$30</p> <p><b>c)</b> De \$31-\$35</p> <p><b>f)</b> De \$36-\$40</p> <p><b>g)</b> De \$41-\$47</p>		

<b>6. ¿En dónde compras tus prendas de vestir? Por favor marcar con una X</b>				
	Lugar de compra	SI	NO	CUÁL
a)	Centro comercial / Local comercial			
b)	Catálogo			
c)	Compra en línea / internet			
<b>7. ¿Cuáles son tus tres marcas favoritas de prendas de vestir?</b>				
a)	_____			
b)	_____			
c)	_____			
<b>8. ¿Has comprado ropa por catálogo?</b>				
a)	Sí			
b)	No			
<b>9. ¿Si has comprado por catálogo, volverías a hacerlo?</b>				
a)	Sí			
b)	No			
<b>10. ¿Has comprado ropa por internet?</b>				
a)	Sí			
b)	No			
<b>11. ¿Si has comprado por internet, volverías a hacerlo?</b>				
a)	Sí			
b)	No			
<b>12. ¿Te gusta el nombre MY STYLE para la marca de prendas de vestir?</b>				
a)	Sí			
b)	No			
<b>13. ¿De qué forma preferirías enterarte sobre una nueva marca de ropa? Marcar 3</b>				
a)	Hojas volantes	e)	Twitter	
b)	Email	f)	Radio	
c)	Facebook	g)	Revistas	
d)	Instagram	h)	Vallas publicitarias	
<b>Muchas gracias</b>				

# ANEXO 7 PUBLICIDAD: FACEBOOK



## ANEXO 8 PUBLICIDAD: TWITTER

The image shows a screenshot of a Twitter profile page. At the top, there is a navigation bar with a profile icon labeled 'Cuenta', a search bar with the text 'Buscar', and icons for messages, settings, and a compose button. The profile header features a dark background with the 'MY STYLE' logo (a white square with a red bird icon and the text 'MY STYLE') and the name 'MYSTYLE' in large white letters, followed by the handle '@MYstyle\_ecuador'. Below the header, there are statistics: '1 TWEET', '12 SIGUIENDO', and '21 SEGUIDOR', along with an 'Editar perfil' button. The 'Tweets' section shows a recent tweet from 'MYSTYLE @MYstyle\_ecuador' posted '56 s' ago. The tweet text is 'Los mejores diseños!' followed by a link 'pic.twitter.com/PVP9Xt5Qo8'. Below the text is a photo of a woman with long, wavy brown hair, smiling and looking down. The interface includes a left sidebar with navigation arrows and a bottom row of interaction options: 'Ocultar foto', 'Responder', 'Eliminar', 'Favorito', and 'Más'.

## ANEXO 9 PUBLICIDAD: INSTAGRAM

instagram.com/mystyleecuador



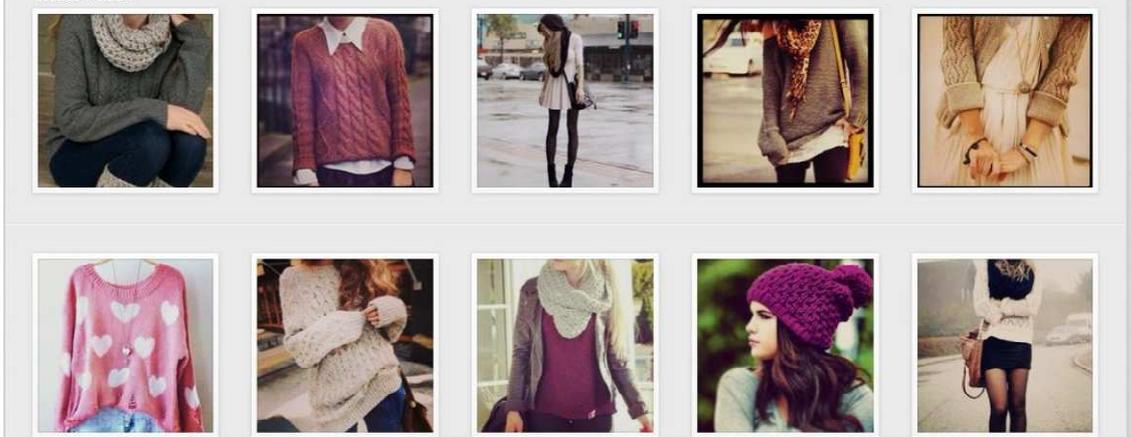
The header features a grid of six images. The central image is a large profile shot of a woman with long brown hair wearing a purple knit beanie. To its left is a smaller image of a woman in a white sweater and black skirt. To its right is a white square with the text 'MY STYLE' and a small red flower icon. Further right are two more images: one of a woman in a grey sweater and one of a woman in a white sweater with a yellow bag.

**mystyleecuador**

11 posts   41 followers   11 following

Editar el perfil

Noviembre 2013



A grid of 10 fashion images arranged in two rows of five. The top row includes: a woman in a grey sweater and white scarf; a woman in a pink cable-knit sweater; a woman in a white jacket and black skirt; a woman in a grey sweater and yellow bag; and a woman in a white sweater with a yellow bag. The bottom row includes: a pink sweater with white hearts; a woman in a white sweater; a woman in a grey jacket and white scarf; a woman in a purple beanie; and a woman in a white sweater and black skirt.

## ANEXO 10 CATÁLOGO



Ref. 0001  
Acrílico  
S - M - L

A.



Ref. 0002  
Acrílico  
S - M - L

B.

My Style



Ref. 0003  
Poliéster  
S - M - L

C.

A. Ref. 0001  
\$24,80  
B. Ref. 0002  
\$24,80  
C. Ref. 0003  
\$34,80





Ref. 0010  
Algodón  
S - M - L

Ref. 0011  
Poliéster  
S - M - L

- A. Ref. 0010  
\$39.80
- B. Ref. 0011  
\$34.80
- C. Ref. 0012  
\$29.80

Ref. 0012  
Poliéster  
S - M - L

A.

C.

A. Ref. 0007  
\$39.80  
B. Ref. 0008  
\$29.80  
C. Ref. 0009  
\$34.80

# My Style



A.

Ref. 0007  
Algodón  
S - M - L



C.

Ref. 0009  
Poliéster  
S - M - L



B.

Ref. 0008  
Poliéster  
S - M - L

A. Ref. 0013  
\$34.80  
B. Ref. 0014  
\$29.80  
C. Ref. 0015  
\$39.80

# My Style



Ref. 0013  
Poliéster  
S - M - L

A.



Ref. 0015  
Algodón  
S - M - L

C.



Ref. 0014  
Poliéster  
S - M - L

B.

A. Ref. 0016  
\$29.80

B. Ref. 0017  
\$24.80

Ref. 0016  
Acrílico  
S - M - L



B.



A.

Ref. 0017  
Acrílico  
S - M - L

## ANEXO 11 SEGMENTACIÓN

ECUADOR: PROYECCIÓN DE POBLACIÓN POR PROVINCIAS, SEGÚN GRUPOS DE EDAD														
PERÍODO 2010 - 2020														
AÑO 2014														
GRUPOS DE EDAD	P R O V I N C I A S													
	TOTAL PAIS	GUAYAS	PICHINCHA	MANABÍ	LOS RÍOS	AZUAY	ESMERALDAS	EL ORO	COTOPAXI	CHIMBORAZO	TUNGURAHUA	LOJA	SANTO DOMINGO	IMBABURA
TOTALES	9.487.906	2.455.878	1.793.457	865.599	493.846	473.363	323.599	400.755	249.918	278.329	330.742	274.959	242.159	252.762
TOTALES MUJERES	4.781.905	1.237.763	903.902	436.262	248.898	238.575	163.094	201.981	125.959	140.278	166.694	138.579	122.048	127.392
15 - 19	1.514.164	366.151	254.165	145.771	83.244	77.351	60.029	62.164	44.435	49.171	50.072	48.732	40.843	43.149
20 - 24	1.390.316	343.522	252.178	126.069	72.594	75.838	49.899	57.229	38.972	44.142	48.084	43.193	36.496	38.104
25 - 29	1.275.550	324.459	245.758	110.707	64.275	69.359	42.954	53.125	34.042	37.736	45.291	36.756	33.335	33.589
30 - 34	1.172.832	307.221	232.892	101.837	59.308	59.403	38.578	49.654	30.153	32.159	41.496	31.601	30.555	30.091
35 - 39	1.057.356	282.723	210.916	94.647	54.678	49.743	34.077	45.293	26.581	28.067	37.049	27.610	26.890	26.972
40 - 44	935.873	252.218	183.629	86.699	49.230	42.525	29.722	40.552	23.193	25.131	32.746	24.674	23.186	24.316
45 - 49	825.984	223.249	160.177	77.272	43.259	37.571	26.219	35.990	20.175	22.866	29.051	22.762	20.029	21.849
50 - 54	717.270	194.714	138.829	66.687	36.899	33.169	22.909	31.080	17.453	20.660	25.414	20.957	17.011	18.914
55 - 59	598.561	161.621	114.913	55.910	30.359	28.404	19.212	25.668	14.914	18.397	21.539	18.674	13.814	15.778

## ANEXO 12 PROFORMA VALLA ESTÁTICA



### PROFORMA DE SERVICIOS

Fecha: 15 de enero 2014  
Att: Srta. Alexandra Rodriguez  
Validez: 30 de marzo 2014

#### PLAZO 3 MESES QUITO

TIPO	#	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
Valla estática 8x4 mts.	1	\$6.000	\$6.000

#### PLAZO 6 MESES QUITO

TIPO	#	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
Valla estática 8x4 mts.	1	\$9.000	\$9.000

#### PLAZO 12 MESES QUITO

TIPO	#	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
Valla estática 8x4 mts.	1	\$14.000	\$14.000

#### FORMA DE PAGO

- 50% a la firma del contrato
- 25% a 30 días
- 25% a 60 días

Avenida Jaime Roldós Aguilera E4-27 e Isidro Ayora - Carcelén - Quito  
Telfs. (02) 510-7831 - (02) 500-700

**VALORES INCLUIDOS**

- Impresión de la imagen
- Pruebas de color, previa a la impresión final
- Mantenimiento permanente de la estructura y sistema eléctrico
- Seguro contra daños y robos
- Permisos provinciales y/o municipales

**PLAZO DE INSTALACIÓN**

8 días laborables, a partir de la entrega de artes.

Avenida Jaime Roldós Aguilera E4-27 e Isidro Ayora - Carcelén - Quito  
Telfs. (02) 510-7831 - (02) 500-700

## ANEXO 13 TARIFAS SERVIENTREGA



### TARIFAS AÑO 2.013

**Aplican desde el 1 de Enero al 31 de diciembre del 2.013**

PRODUCTO	DESCRIPCIÓN	2 KILOS	KILO ADICIONAL
<b>DOCUMENTOS</b> <b>TARIFAS MÁS IVA</b>	Ciudad-Local Cantonal	\$ 1.45 \$ 2.72	
	Provincial Regional	\$ 3.02 \$ 3.37	
	Especial	\$ 4.09	
	Galápagos San Cristóbal y Santa Cruz hasta 5Kg.	\$ 6.74	
	Ciudad-Local Cantonal	\$ 1.45 \$ 2.72	\$ 0.33 \$ 0.50
<b>MERCANCÍAS</b> <b>PREMIER</b>	Provincial Regional	\$ 3.02 \$ 3.37	\$ 0.53 \$ 0.66
	Especial	\$ 4.09	\$ 0.82
	GALÁPAGOS San Cristóbal y Santa Cruz hasta 5 Kg.	\$ 7.42	\$ 1.59
	ENTREGA <b>HOY MISMO</b>	GYE – UIO – GYE Documentos hasta 2 kilos	\$ 6.42
<b>VALIJA EMPRESARIAL</b> <b>HASTA 5KG</b>	NACIONAL Ciudades Principales (Ida y vuelta) mes	\$ 175.00 Mas IVA	
<b>Pregunte a su asesor comercial por Nuestros nuevos servicios</b>	Global Box, Internacional Fronteras, Mercancías Industrial, Masivo urbano (invitaciones, estados de cuenta, etc.) Comercio Exterior, Empaque & Embalaje, Micromercadeo y CEL		
<b>NOTA:</b> En caso de que el volumen del envío sea superior al peso bruto, se aplicará la fórmula I.A.T.A., para determinar el peso real. La fórmula I.A.T.A., consiste en multiplicar las tres medidas del cartón (largo x alto x ancho) dividido para 6.000, esta operación nos da el resultado en kilos.			

## ANEXO 14 REGISTRO DE MARCA

### REQUISITOS REGISTRO DE MARCA

Para registrar otra marca, estos son los pasos a seguir:

**UNO)** Realizar la BÚSQUEDA FONÉTICA DE DENOMINACIÓN (Este trámite dura 5 días hábiles)

Para el efecto se debe presentar una carta o enviar un correo electrónico en el que detalle la denominación cuya búsqueda va a solicitar, así como adjuntar el valor de US \$51.00 (US \$16.00 que corresponden a tasa que cobra Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual –IEPI-, y \$35.00 que corresponden a honorarios a favor de la Cámara de Comercio de Guayaquil). En caso de no ser socio, la CCG cobra de honorarios \$70.

**DOS)** Una vez revisado el resultado de la búsqueda fonética se inicia el TRÁMITE DE REGISTRO DE MARCA Y/O NOMBRE COMERCIAL.- (Este trámite dura 6 meses aproximadamente)

Para el efecto se deberá presentar:

1. Carta dirigida a la Cámara de Comercio de Guayaquil, solicitando que se realice el trámite de registro de marca y/o de nombre comercial.  
La carta deberá contener:
  - Datos generales a favor de quién se va a registrar el título de registro de marca (Nombres completos, nacionalidad, dirección, teléfonos, correo electrónico);
  - Detalles de la marca a registrar (Nombre, logo, tipo de signo, naturaleza del signo, descripción clara y completa del signo, especificación individualizada de los productos o servicios, signo que acompaña al lema comercial).
2. Solicitud de registro de signos distintivos, suscrita por el petitionerario, llenada a máquina o en computador.
3. Dos copias de la cédula de ciudadanía y del certificado de votación del petitionerario.
4. Copia notariada del nombramiento del representante legal, en caso de ser compañía.
5. Si la marca es figurativa o mixta deberá presentar seis etiquetas a color tamaño 5 x 5 cm., en papel adhesivo.
6. "Declaración de exoneración de responsabilidades", debidamente suscrita por el socio, por medio de la cual el socio declara que si se presenta trámite de oposición, inmediatamente cesará el patrocinio de la asesora legal y la Cámara de Comercio de Guayaquil no reembolsará al socio el valor cancelado por concepto de honorarios profesionales.
7. Gastos a cancelar:
  - US \$116.00 correspondiente a tasa del IEPI; y,
  - US \$150.00 por honorarios a favor de la Cámara de Comercio de Guayaquil. En caso de no ser socio la CCG cobra de honorarios \$250.

**TRES)** Finalmente, cuando el IEPI conceda el registro de la marca a favor del socio, se deberá solicitar la EMISIÓN DE TÍTULO DE REGISTRO DE MARCA/NOMBRECOMERCIAL. (Esta parte del trámite dura 1 mes, aproximadamente).

# ANEXO 15 COTIZACIÓN MAQUINARIA



Pasaje Borja N°27-45 y Av. Garcia Leon  
593 2 3200235  
[rafar@rafafacero.com](mailto:rafar@rafafacero.com)

Fecha: 12 de mayo 2014  
Empresa: Alexa Tejidos Cia Ltd  
Atención: Sr. Federico Almeida

Máquina	APM Galga múltiple
Precio	USD 122.320,00

## Términos y condiciones

Entrega en fábrica  
50% Anticipo - 25% contra entrega - 25% después de aprobación  
Validez de la oferta: 90 días

## Specifications

Stitch form	Single needle lock stitch
Max. sewing speed	2,700sti/min*2
Sewing area (X_Y)	Max. 220 x 100 mm
Hook	Double-capacity rotary hook
Data storage media	Flash memory (Sewing patterns can be added using CF card)
Motor	AC servo motor 550W
Weight	Machine head: Approx. 2450 kg
Power supply	Single phase 100V / 220V, 3-phase 200V/220V/380V/400V
Air pressure/consumption	0.5Mpa 1.8 l/min



**ANEXO 17**  
**COSTO EQUIPOS DE COMPUTACIÓN**

EQUIPOS DE COMPUTACION - DEPRECIACION 33% ANUAL							
DESCRIPCION	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL	DEPRECIACION AÑO 1	DEPRECIACION AÑO 2	DEPRECIACION AÑO 3	
COMPUTADORAS	9	600,00	5.400,00	600,00	600,00	600,00	
IMPRESORAS	9	120,00	1.080,00	120,00	120,00	120,00	
<b>TOTAL DE EQUIPOS DE COMPUTACION</b>			<b>6.480,00</b>	<b>720,00</b>	<b>720,00</b>	<b>720,00</b>	



**ANEXO 19**  
**CAPITAL DE TRABAJO**

**CAPITAL DE TRABAJO**

<b>Costos de Producción</b>	<b>Costo Mensual</b>	<b>Costo Trimestral</b>	<b>Costo Año 1</b>	<b>Costo Año 2</b>	<b>Costo Año 3</b>	<b>Costo Año 4</b>	<b>Costo Año 5</b>
Materia Prima Directa	6.219,37	18.658,12	74.632,48	77.431,20	80.272,92	83.130,64	85.998,65
Mano de Obra Directa	4.256,55	12.769,64	51.078,58	53.922,80	55.901,76	59.390,71	63.528,18
Mano de Obra Indirecta	1.647,70	4.943,09	19.772,35	20.513,82	14.891,32	15.416,64	15.948,51
Depreciaciones			14.115,00	14.025,00	14.025,00	13.245,00	13.245,00
<b>Costos Indirectos Fabricación</b>							
Elaboración de la muestra	60,00	180,00	720,00	747,00	774,41	801,98	829,65
Herramientas	141,06	423,19	1.692,75	1.756,23	1.820,68	1.885,50	1.950,55
Combustible	86,67	260,01	1.040,04	1.079,04	1.118,64	1.158,47	1.198,43
Gas	86,67	260,01	1.040,04	1.079,04	1.118,64	1.158,47	1.198,43
Agua Potable	54,17	162,51	650,04	674,42	699,17	724,06	749,04
Luz Eléctrica	380,34	1.141,02	4.564,08	4.735,23	4.909,02	5.083,78	5.259,17
Etiquetas	70,00	210,00	840,00	871,50	903,48	935,65	967,93
Insumos de estampación	250,00	750,00	3.000,00	3.112,50	3.226,73	3.341,60	3.456,89
<b>TOTAL COSTOS PRODUCCION</b>	<b>13.252,53</b>	<b>39.757,59</b>	<b>173.145,36</b>	<b>179.947,77</b>	<b>179.661,79</b>	<b>186.272,48</b>	<b>194.330,42</b>
<b>Gastos de Administración</b>							
Costos de entrega en domicilio	1.790,75	5.372,25	21.489,00	23.637,90	26.001,69	28.601,86	31.462,04
Sueldos y Salarios - Personal Administrativo	5.355,01	16.065,04	64.260,14	66.669,90	69.116,68	71.577,24	71.577,24
Logística y Transporte	420,00	1.260,00	5.040,00	5.229,00	5.420,90	5.613,89	5.807,57
Útiles de Oficina	24,00	72,00	288,00	298,80	309,77	320,79	331,86
Seguros	218,00	654,00	2.616,00	2.714,10	2.813,71	2.913,88	3.014,40
Teléfono e Internet	35,00	105,00	420,00	435,75	451,74	467,82	483,96
Amortizaciones	93,33	280,00	1.120,00	1.120,00	1.120,00	1.120,00	1.120,00
<b>TOTAL GASTOS ADMINISTRACION</b>	<b>7.936,10</b>	<b>23.808,29</b>	<b>95.233,14</b>	<b>100.105,45</b>	<b>105.234,49</b>	<b>110.615,48</b>	<b>113.797,08</b>
<b>Gastos de Venta</b>							
Publicidad	1.220,83	3.662,50	14.650,00	15.199,38	15.757,19	16.318,15	16.881,12
Catálogo	1.166,67	3.500,00	14.000,00	14.525,00	15.058,07	15.594,13	16.132,13
Comisiones venta multinivel	4.637,36	13.912,08	55.648,32	67.530,26	77.009,49	87.726,13	99.827,94
<b>TOTAL GASTOS DE VENTAS</b>	<b>7.024,86</b>	<b>21.074,58</b>	<b>84.298,32</b>	<b>97.254,64</b>	<b>107.824,75</b>	<b>119.638,41</b>	<b>132.841,20</b>
<b>TOTAL CAPITAL DE TRABAJO</b>	<b>28.213,49</b>	<b>84.640,46</b>	<b>352.676,82</b>	<b>377.307,86</b>	<b>392.721,03</b>	<b>416.526,37</b>	<b>440.968,70</b>

## ANEXO 20 SUELDOS Y SALARIOS AÑO 1

Cargo	Sueldo Básico	Aporte Patronal	Fondos de Reserva	Decimo III	Decimo IV	Vacaciones	Salario Mensual por Cargo	Salario Trimestral por Cargo	Salario Anual por Cargo Año 1
<b>ADMINISTRATIVO</b>									
Gerente Administrativo y Financiero	800,00	100,16	66,67	66,67	32,00	32,96	1.098,46	3.295,39	13.181,57
Jefe de mercados primarios	1.000,00	125,20	83,34	83,34	40,00	41,20	1.373,08	4.119,24	16.476,96
Jefe de mercados secundarios	800,00	100,16	66,67	66,67	32,00	32,96	1.098,46	3.295,39	13.181,57
Jefe de venta directa	400,00	50,08	33,34	33,34	16,00	16,48	549,23	1.647,70	6.590,78
Asistente Administrativo	400,00	50,08	33,34	33,34	16,00	16,48	549,23	1.647,70	6.590,78
Contador	500,00	62,60	41,67	41,67	20,00	20,60	686,54	2.059,62	8.238,48
<b>Total Area de administración</b>	<b>3.900,00</b>	<b>488,28</b>	<b>325,03</b>	<b>325,03</b>	<b>156,00</b>	<b>160,68</b>	<b>5.355,01</b>	<b>16.065,04</b>	<b>64.260,14</b>
<b>MANO DE OBRA DIRECTA</b>									
Supervisor de producción	800,00	100,16	66,67	66,67	32,00	32,96	1.098,46	3.295,39	13.181,57
Operario 1: Tejedor	600,00	75,12	50,00	50,00	24,00	24,72	823,85	2.471,54	9.886,18
Operario 2: Blanca	340,00	42,57	28,34	28,34	13,60	14,01	466,85	1.400,54	5.602,17
Operario 3: Sublimado y estampado	340,00	42,57	28,34	28,34	13,60	14,01	466,85	1.400,54	5.602,17
Operario 4: Ensamble	340,00	42,57	28,34	28,34	13,60	14,01	466,85	1.400,54	5.602,17
Operario 5: Remate	340,00	42,57	28,34	28,34	13,60	14,01	466,85	1.400,54	5.602,17
Operario 6: Cont. Cal y empaque	340,00	42,57	28,34	28,34	13,60	14,01	466,85	1.400,54	5.602,17
<b>Total Mano de Obra Directa</b>	<b>3.100,00</b>	<b>388,12</b>	<b>258,35</b>	<b>258,35</b>	<b>124,00</b>	<b>127,72</b>	<b>4.256,55</b>	<b>12.769,64</b>	<b>51.078,58</b>
<b>MANO DE OBRA INDIRECTA</b>									
Jefe de desarrollo de producto	700,00	87,64	58,34	58,34	28,00	28,84	961,16	2.883,47	11.533,87
Patronaje	500,00	62,60	41,67	41,67	20,00	20,60	686,54	2.059,62	8.238,48
<b>Total Mano de Obra Indirecta</b>	<b>1.200,00</b>	<b>150,24</b>	<b>100,01</b>	<b>100,01</b>	<b>48,00</b>	<b>49,44</b>	<b>1.647,70</b>	<b>4.943,09</b>	<b>19.772,35</b>

## SUELDOS Y SALARIOS AÑO 2

Cargo	Sueldo Básico	Aporte Patronal	Fondos de Reserva	Decimo III	Decimo IV	Vacaciones	Salario Mensual por Cargo	Salario Trimestral por Cargo	Salario Anual por Cargo Año 2
<b>ADMINISTRATIVO</b>									
Gerente Administrativo y Financiero	830,00	103,92	69,17	69,17	33,20	34,20	1.139,66	3.418,97	13.675,88
Jefe de mercados primarios	1.037,50	129,90	86,47	86,47	41,50	42,75	1.424,57	4.273,71	17.094,85
Jefe de mercados secundarios	830,00	103,92	69,17	69,17	33,20	34,20	1.139,66	3.418,97	13.675,88
Jefe de venta directa	415,00	51,96	34,59	34,59	16,60	17,10	569,83	1.709,48	6.837,94
Asistente Administrativo	415,00	51,96	34,59	34,59	16,60	17,10	569,83	1.709,48	6.837,94
Contador	518,75	64,95	43,23	43,23	20,75	21,37	712,29	2.136,86	8.547,42
<b>Total Area de administración</b>	<b>4.046,25</b>	<b>506,59</b>	<b>337,21</b>	<b>337,21</b>	<b>161,85</b>	<b>166,71</b>	<b>5.555,82</b>	<b>16.667,47</b>	<b>66.669,90</b>
<b>MANO DE OBRA DIRECTA</b>									
Supervisor de producción	830,00	103,92	69,17	69,17	33,20	34,20	1.139,66	3.418,97	13.675,88
Operario 1: Tejedor	622,50	77,94	51,88	51,88	24,90	25,65	854,74	2.564,23	10.256,91
4h Horas Extras Operario 1: Tejedor	14,70	1,84	1,23	1,23	0,59	0,61	20,19	60,57	242,29
Operario 2: Plancha	352,75	44,16	29,40	29,40	14,11	14,53	484,35	1.453,06	5.812,25
4h Horas Extras Operario 2: Plancha	8,33	1,04	0,69	0,69	0,33	0,34	11,44	34,32	137,30
Operario 3: Sublimado y estampado	352,75	44,16	29,40	29,40	14,11	14,53	484,35	1.453,06	5.812,25
4h Horas Extras Operario 3: Sub/est	8,33	1,04	0,69	0,69	0,33	0,34	11,44	34,32	137,30
<b>Operario 4: Ensamble</b>	<b>352,75</b>	<b>44,16</b>	<b>29,40</b>	<b>29,40</b>	<b>14,11</b>	<b>14,53</b>	<b>484,35</b>	<b>1.453,06</b>	<b>5.812,25</b>
<b>4h Horas Extras Operario 4: Ensamble</b>									
Operario 5: Remate	352,75	44,16	29,40	29,40	14,11	14,53	484,35	1.453,06	5.812,25
4h Horas Extras Operario 5: Remate	8,33	1,04	0,69	0,69	0,33	0,34	11,44	34,32	137,30
<b>Operario 6: Cont. Cal y empaque</b>	<b>352,75</b>	<b>44,16</b>	<b>29,40</b>	<b>29,40</b>	<b>14,11</b>	<b>14,53</b>	<b>484,35</b>	<b>1.453,06</b>	<b>5.812,25</b>
4h Horas Extras Operario 6: Cal y empaq	8,33	1,04	0,69	0,69	0,33	0,34	11,44	34,32	137,30
<b>Total Mano de Obra Directa</b>	<b>3.272,62</b>	<b>409,73</b>	<b>272,74</b>	<b>272,74</b>	<b>130,90</b>	<b>134,83</b>	<b>4.493,57</b>	<b>13.480,70</b>	<b>53.922,80</b>
<b>MANO DE OBRA INDIRECTA</b>									
Jefe de desarrollo de producto	726,25	90,93	60,53	60,53	29,05	29,92	997,20	2.991,60	11.966,39
Patronaje	518,75	64,95	43,23	43,23	20,75	21,37	712,29	2.136,86	8.547,42
<b>Total Mano de Obra Indirecta</b>	<b>1.245,00</b>	<b>155,87</b>	<b>103,76</b>	<b>103,76</b>	<b>49,80</b>	<b>51,29</b>	<b>1.709,48</b>	<b>5.128,45</b>	<b>20.513,82</b>

## SUELDOS Y SALARIOS AÑO 3

Cargo	Sueldo Básico	Aporte Patronal	Fondos de Reserva	Decimo III	Decimo IV	Vacaciones	Salario Mensual por Cargo	Salario Trimestral por Cargo	Salario Anual por Cargo Año 3
<b>ADMINISTRATIVO</b>									
Gerente Administrativo y Financiero	860,46	107,73	71,71	71,71	34,42	35,45	1.181,48	3.544,45	14.177,78
Jefe de mercados primarios	1.075,58	134,66	89,64	89,64	43,02	44,31	1.476,85	4.430,56	17.722,23
Jefe de mercados secundarios	860,46	107,73	71,71	71,71	34,42	35,45	1.181,48	3.544,45	14.177,78
Jefe de venta directa	430,23	53,86	35,86	35,86	17,21	17,73	590,74	1.772,22	7.088,89
Asistente Administrativo	430,23	53,86	35,86	35,86	17,21	17,73	590,74	1.772,22	7.088,89
Contador	537,79	67,33	44,82	44,82	21,51	22,16	738,43	2.215,28	8.861,11
<b>Total Area de administración</b>	<b>4.194,75</b>	<b>525,18</b>	<b>349,59</b>	<b>349,59</b>	<b>167,79</b>	<b>172,82</b>	<b>5.759,72</b>	<b>17.279,17</b>	<b>69.116,68</b>
<b>MANO DE OBRA DIRECTA</b>									
Supervisor de producción	860,46	107,73	71,71	71,71	34,42	35,45	1.181,48	3.544,45	14.177,78
Operario 1: Tejedor	645,35	80,80	53,78	53,78	25,81	26,59	886,11	2.658,33	10.633,34
9h Horas Extras Operario 1: Tejedor	15,24	1,91	1,27	1,27	0,61	0,63	20,93	62,80	251,18
Operario 2: Plancha	365,70	45,79	30,48	30,48	14,63	15,07	502,13	1.506,39	6.025,56
9h Horas Extras Operario 2: Plancha	8,64	1,08	0,72	0,72	0,35	0,36	11,86	35,58	142,34
Operario 3: Sublimado y estampado	365,70	45,79	30,48	30,48	14,63	15,07	502,13	1.506,39	6.025,56
9h Horas Extras Operario 3: Sub/est	8,64	1,08	0,72	0,72	0,35	0,36	11,86	35,58	142,34
Operario 4: Ensamble	365,70	45,79	30,48	30,48	14,63	15,07	502,13	1.506,39	6.025,56
9h Horas Extras Operario 4: Ensamble	8,64	1,08	0,72	0,72	0,35	0,36	11,86	35,58	142,34
Operario 5: Remate	365,70	45,79	30,48	30,48	14,63	15,07	502,13	1.506,39	6.025,56
9h Horas Extras Operario 5: Remate	8,64	1,08	0,72	0,72	0,35	0,36	11,86	35,58	142,34
Operario 6: Cont. Cal y empaque	365,70	45,79	30,48	30,48	14,63	15,07	502,13	1.506,39	6.025,56
9h Horas Extras Operario 6: Cal y empaq	8,64	1,08	0,72	0,72	0,35	0,36	11,86	35,58	142,34
<b>Total Mano de Obra Directa</b>	<b>3.392,72</b>	<b>424,77</b>	<b>282,75</b>	<b>282,75</b>	<b>135,71</b>	<b>139,78</b>	<b>4.658,48</b>	<b>13.975,44</b>	<b>55.901,76</b>
<b>MANO DE OBRA INDIRECTA</b>									
Jefe de desarrollo de producto	365,98	45,82	30,50	30,50	14,64	15,08	502,52	1.507,55	6.030,21
Patronaje	537,79	67,33	44,82	44,82	21,51	22,16	738,43	2.215,28	8.861,11
<b>Total Mano de Obra Indirecta</b>	<b>903,77</b>	<b>113,15</b>	<b>75,32</b>	<b>75,32</b>	<b>36,15</b>	<b>37,24</b>	<b>1.240,94</b>	<b>3.722,83</b>	<b>14.891,32</b>

## SUELDOS Y SALARIOS AÑO 4

Cargo	Sueldo Básico	Aporte Patronal	Fondos de Reserva	Decimo III	Decimo IV	Vacaciones	Salario Mensual por Cargo	Salario Trimestral por Cargo	Salario Anual por Cargo Año 4
<b>ADMINISTRATIVO</b>									
Gerente Administrativo y Financiero	891,09	111,56	74,26	74,26	35,64	36,71	1.223,54	3.670,63	14.682,51
Jefe de mercados primarios	1.113,87	139,46	92,83	92,83	44,55	45,89	1.529,43	4.588,28	18.353,14
Jefe de mercados secundarios	891,09	111,56	74,26	74,26	35,64	36,71	1.223,54	3.670,63	14.682,51
Jefe de venta directa	445,55	55,78	37,13	37,13	17,82	18,36	611,77	1.835,31	7.341,26
Asistente Administrativo	445,55	55,78	37,13	37,13	17,82	18,36	611,77	1.835,31	7.341,26
Contador	556,93	69,73	46,41	46,41	22,28	22,95	764,71	2.294,14	9.176,57
<b>Total Area de administración</b>	<b>4.344,08</b>	<b>543,88</b>	<b>362,04</b>	<b>362,04</b>	<b>173,76</b>	<b>178,98</b>	<b>5.964,77</b>	<b>17.894,31</b>	<b>71.577,24</b>
<b>MANO DE OBRA DIRECTA</b>									
Supervisor de producción	891,09	111,56	74,26	74,26	35,64	36,71	1.223,54	3.670,63	14.682,51
Operario 1: Tejedor	668,32	83,67	55,70	55,70	26,73	27,53	917,66	2.752,97	11.011,88
9h Horas Extras Operario 1: Tejedor	15,79	1,98	1,32	1,32	0,63	0,65	21,68	65,03	260,12
5h Operario 7: Tejedor	27,85	3,49	2,32	2,32	1,11	1,15	38,24	114,71	458,83
Operario 2: Plancha	378,71	47,42	31,56	31,56	15,15	15,60	520,01	1.560,02	6.240,07
9h Horas Extras Operario 2: Plancha	8,95	1,12	0,75	0,75	0,36	0,37	12,28	36,85	147,40
5h Operario 8: Plancha	15,78	1,98	1,32	1,32	0,63	0,65	21,67	65,00	260,00
<b>Operario 3: Sublimado y estampado</b>	<b>378,71</b>	<b>47,42</b>	<b>31,56</b>	<b>31,56</b>	<b>15,15</b>	<b>15,60</b>	<b>520,01</b>	<b>1.560,02</b>	<b>6.240,07</b>
<b>9h Horas Extras Operario 3: Sub/ est</b>									
5h Operario 9: Sub/Est	15,78	1,98	1,32	1,32	0,63	0,65	21,67	65,00	260,00
Operario 4: Ensamble	378,71	47,42	31,56	31,56	15,15	15,60	520,01	1.560,02	6.240,07
<b>9h Horas Extras Operario 4: Ensamble</b>	<b>8,95</b>	<b>1,12</b>	<b>0,75</b>	<b>0,75</b>	<b>0,36</b>	<b>0,37</b>	<b>12,28</b>	<b>36,85</b>	<b>147,40</b>
5h Operario 10: Ensamble	15,78	1,98	1,32	1,32	0,63	0,65	21,67	65,00	260,00
Operario 5: Remate	378,71	47,42	31,56	31,56	15,15	15,60	520,01	1.560,02	6.240,07
9h Horas Extras Operario 5: Remate	8,95	1,12	0,75	0,75	0,36	0,37	12,28	36,85	147,40
5h Operario 11: Remate	15,78	1,98	1,32	1,32	0,63	0,65	21,67	65,00	260,00
Operario 6: Cont. Cal y empaque	378,71	47,42	31,56	31,56	15,15	15,60	520,01	1.560,02	6.240,07
9h Horas Extras Operario 6: Cal y empaq	8,95	1,12	0,75	0,75	0,36	0,37	12,28	36,85	147,40
5h Operario 12: Cal y emp	15,78	1,98	1,32	1,32	0,63	0,65	21,67	65,00	260,00
<b>Total Mano de Obra Directa</b>	<b>3.604,47</b>	<b>451,28</b>	<b>300,40</b>	<b>300,40</b>	<b>144,18</b>	<b>148,50</b>	<b>4.949,23</b>	<b>14.847,68</b>	<b>59.390,71</b>
<b>MANO DE OBRA INDIRECTA</b>									
Jefe de desarrollo de producto	378,71	47,42	31,56	31,56	15,15	15,60	520,01	1.560,02	6.240,07
Patronaje	556,93	69,73	46,41	46,41	22,28	22,95	764,71	2.294,14	9.176,57
<b>Total Mano de Obra Indirecta</b>	<b>935,65</b>	<b>117,14</b>	<b>77,98</b>	<b>77,98</b>	<b>37,43</b>	<b>38,55</b>	<b>1.284,72</b>	<b>3.854,16</b>	<b>15.416,64</b>

## SUELDOS Y SALARIOS AÑO 5

Cargo	Sueldo Básico	Aporte Patronal	Fondos de Reserva	Decimo III	Decimo IV	Vacaciones	Salario Mensual por Cargo	Salario Trimestral por Cargo	Salario Anual por Cargo Año 5
<b>ADMINISTRATIVO</b>									
Gerente Administrativo y Financiero	891,09	111,56	74,26	74,26	35,64	36,71	1.223,54	3.670,63	14.682,51
Jefe de mercados primarios	1.113,87	139,46	92,83	92,83	44,55	45,89	1.529,43	4.588,28	18.353,14
Jefe de mercados secundarios	891,09	111,56	74,26	74,26	35,64	36,71	1.223,54	3.670,63	14.682,51
Jefe de venta directa	445,55	55,78	37,13	37,13	17,82	18,36	611,77	1.835,31	7.341,26
Asistente Administrativo	445,55	55,78	37,13	37,13	17,82	18,36	611,77	1.835,31	7.341,26
Contador	556,93	69,73	46,41	46,41	22,28	22,95	764,71	2.294,14	9.176,57
<b>Total Area de administración</b>	<b>4.344,08</b>	<b>543,88</b>	<b>362,04</b>	<b>362,04</b>	<b>173,76</b>	<b>178,98</b>	<b>5.964,77</b>	<b>17.894,31</b>	<b>71.577,24</b>
<b>MANO DE OBRA DIRECTA</b>									
Supervisor de producción	921,84	115,41	76,83	76,83	36,87	37,98	1.265,75	3.797,26	15.189,06
Operario 1: Tejedor	691,38	86,56	57,62	57,62	27,66	28,48	949,32	2.847,95	11.391,79
9h Horas Extras Operario 1: Tejedor	16,33	2,04	1,36	1,36	0,65	0,67	22,42	67,27	269,10
10h Operario 7: Tejedor	57,61	7,21	4,80	4,80	2,30	2,37	79,11	237,33	949,32
Operario 2: Plancha	391,78	49,05	32,65	32,65	15,67	16,14	537,95	1.613,84	6.455,35
9h Horas Extras Operario 2: Plancha	9,25	1,16	0,77	0,77	0,37	0,38	12,71	38,12	152,49
10h Operario 8: Plancha	32,65	4,09	2,72	2,72	1,31	1,35	44,83	134,49	537,95
<b>Operario 3: Sublimado y estampado</b>	<b>391,78</b>	<b>49,05</b>	<b>32,65</b>	<b>32,65</b>	<b>15,67</b>	<b>16,14</b>	<b>537,95</b>	<b>1.613,84</b>	<b>6.455,35</b>
<b>9h Horas Extras Operario 3: Sub/ est</b>									
10h Operario 9: Sub/Est	32,65	4,09	2,72	2,72	1,31	1,35	44,83	134,49	537,95
Operario 4: Ensamble	391,78	49,05	32,65	32,65	15,67	16,14	537,95	1.613,84	6.455,35
<b>9h Horas Extras Operario 4: Ensamble</b>	<b>9,25</b>	<b>1,16</b>	<b>0,77</b>	<b>0,77</b>	<b>0,37</b>	<b>0,38</b>	<b>12,71</b>	<b>38,12</b>	<b>152,49</b>
10h Operario 10: Ensamble	32,65	4,09	2,72	2,72	1,31	1,35	44,83	134,49	537,95
Operario 5: Remate	391,78	49,05	32,65	32,65	15,67	16,14	537,95	1.613,84	6.455,35
9h Horas Extras Operario 5: Remate	9,25	1,16	0,77	0,77	0,37	0,38	12,71	38,12	152,49
10h Operario 11: Remate	32,65	4,09	2,72	2,72	1,31	1,35	44,83	134,49	537,95
Operario 6: Cont. Cal y empaque	391,78	49,05	32,65	32,65	15,67	16,14	537,95	1.613,84	6.455,35
9h Horas Extras Operario 6: Cal y empaq	9,25	1,16	0,77	0,77	0,37	0,38	12,71	38,12	152,49
10h Operario 12: Cal y emp	32,65	4,09	2,72	2,72	1,31	1,35	44,83	134,49	537,95
<b>Total Mano de Obra Directa</b>	<b>3.855,58</b>	<b>482,72</b>	<b>321,32</b>	<b>321,32</b>	<b>154,22</b>	<b>158,85</b>	<b>5.294,02</b>	<b>15.882,05</b>	<b>63.528,18</b>
<b>MANO DE OBRA INDIRECTA</b>									
Jefe de desarrollo de producto	391,78	49,05	32,65	32,65	15,67	16,14	537,95	1.613,84	6.455,35
Patronaje	576,15	72,13	48,02	48,02	23,05	23,74	791,10	2.373,29	9.493,16
<b>Total Mano de Obra Indirecta</b>	<b>967,93</b>	<b>121,18</b>	<b>80,67</b>	<b>80,67</b>	<b>38,72</b>	<b>39,88</b>	<b>1.329,04</b>	<b>3.987,13</b>	<b>15.948,51</b>

**ANEXO 21**  
**COSTO MATERIA PRIMA: PRENDA BÁSICA Y MEDIA**

	MATERIALES	MEDIDA	CANTIDAD SEMANAL	COSTO UNITARIO	COSTO SEMANAL	COSTO MENSUAL	COSTO TRIMESTRAL	COSTO AÑO 1	COSTO AÑO 2	COSTO AÑO 3	COSTO AÑO 4	COSTO AÑO 5
<b>PRENDA BÁSICA</b>	Hilos	kg	3	5,20	15,60	67,60	202,80	811,20	841,62	872,51	903,57	934,74
	Acrílico	kg	19	8,50	161,50	699,83	2.099,50	8.398,00	8.712,93	9.032,69	9.354,25	9.676,97
	Cinta gamuza	rollo	3	5,20	15,60	67,60	202,80	811,20	841,62	872,51	903,57	934,74
	Liga	unidad	35	0,14	4,90	21,23	63,70	254,80	264,36	274,06	283,81	293,60
	Reata	unidad	70	0,10	7,00	30,33	91,00	364,00	377,65	391,51	405,45	419,44
	<b>SUB TOTAL</b>				<b>204,60</b>	<b>886,60</b>	<b>2.659,80</b>	<b>10.639,20</b>	<b>11.038,17</b>	<b>11.443,27</b>	<b>11.850,65</b>	<b>12.259,50</b>
<b>PRENDA MEDIA</b>	Hilos	kg	5	5,20	26,00	112,67	338,00	1.352,00	1.402,70	1.454,18	1.505,95	1.557,90
	Acrílico	kg	26	10,90	283,40	1.228,07	3.684,20	14.736,80	15.289,43	15.850,55	16.414,83	16.981,14
	Botones	Unidad	252	0,10	25,20	109,20	327,60	1.310,40	1.359,54	1.409,44	1.459,61	1.509,97
	Estampado	Unidad	43	0,20	8,60	37,27	111,80	447,20	463,97	481,00	498,12	515,31
	Cinta gamuza	rollo	4	5,20	20,80	90,13	270,40	1.081,60	1.122,16	1.163,34	1.204,76	1.246,32
	<b>SUB TOTAL</b>				<b>8,50</b>	<b>36,83</b>	<b>110,50</b>	<b>442,00</b>	<b>458,58</b>	<b>475,40</b>	<b>492,33</b>	<b>509,31</b>
	<b>SUB TOTAL</b>				<b>372,50</b>	<b>1.614,17</b>	<b>4.842,50</b>	<b>19.370,00</b>	<b>20.096,38</b>	<b>20.833,91</b>	<b>21.575,60</b>	<b>22.319,96</b>

## COSTO MATERIA PRIMA: PRENDA ALTA Y DELUXE

	MATERIALES	MEDIDA	CANTIDAD SEMANAL	COSTO UNITARIO	COSTO SEMANAL	COSTO MENSUAL	COSTO TRIMESTRAL	COSTO AÑO 1	COSTO AÑO 2	COSTO AÑO 3	COSTO AÑO 4	COSTO AÑO 5	
													SUB TOTAL
PRENDA ALTA	Hilos	kg	5	5,20	26,00	112,67	338,00	1.352,00	1.402,70	1.454,18	1.505,95	1.557,90	
	Poliéster	kg	40	10,50	420,00	1.820,00	5.460,00	21.840,00	22.659,00	23.490,59	24.326,85	25.166,13	
	Accesorio	Unidad	55	0,20	11,00	47,67	143,00	572,00	593,45	615,23	637,13	659,11	
	Botones	Unidad	300	0,15	45,00	195,00	585,00	2.340,00	2.427,75	2.516,85	2.606,45	2.696,37	
	Cinta gamuza	rollo	6	5,20	31,20	135,20	405,60	1.622,40	1.683,24	1.745,01	1.807,14	1.869,48	
	Reata	undiad	105	0,10	10,50	45,50	136,50	546,00	566,48	587,26	608,17	629,15	
	Randa	metro	4	5,28	21,12	91,52	274,56	1.098,24	1.139,42	1.181,24	1.223,29	1.265,50	
	Tela Chifón	metro	4	4,29	17,16	74,36	223,08	892,32	925,78	959,76	993,93	1.028,22	
	SUB TOTAL					581,98	2.521,91	7.565,74	30.262,96	31.397,82	32.550,12	33.708,91	34.871,86
	PRENDA DELUXE	Hilos	kg	3	5,20	15,60	67,60	202,80	811,20	841,62	872,51	903,57	934,74
Algodón peinado		kg	11	12,00	132,00	572,00	1.716,00	6.864,00	7.121,40	7.382,76	7.645,58	7.909,35	
Accesorio		Unidad	12	0,20	2,40	10,40	31,20	124,80	129,48	134,23	139,01	143,81	
Botones		Unidad	78	0,30	23,40	101,40	304,20	1.216,80	1.262,43	1.308,76	1.355,35	1.402,11	
Reata		undiad	25	0,10	2,50	10,83	32,50	130,00	134,88	139,82	144,80	149,80	
Tinturado		Unidad	12	3,35	40,20	174,20	522,60	2.090,40	2.168,79	2.248,38	2.328,43	2.408,76	
Cinta gamuza		rollo	3	5,20	15,60	67,60	202,80	811,20	841,62	872,51	903,57	934,74	
Sublimado	Unidad	13	3,42	44,46	192,66	577,98	2.311,92	2.398,62	2.486,65	2.575,17	2.664,01		
SUB TOTAL					276,16	1.196,69	3.590,08	14.360,32	14.898,83	15.445,62	15.995,48	16.547,33	

**ANEXO 22**  
**TABLA DE COSTO TOTAL POR TIPO DE PRENDA**

<b>PRENDA</b>	<b>COSTO SEMANAL</b>	<b>COSTO MENSUAL</b>	<b>COSTO TRIMESTRAL</b>	<b>COSTO AÑO 1</b>	<b>COSTO AÑO 2</b>	<b>COSTO AÑO 3</b>	<b>COSTO AÑO 4</b>	<b>COSTO AÑO 5</b>
PRENDA BÁSICA	204,60	886,60	2.659,80	10.639,20	11.038,17	11.443,27	11.850,65	12.259,50
PRENDA MEDIA	372,50	1.614,17	4.842,50	19.370,00	20.096,38	20.833,91	21.575,60	22.319,96
PRENDA ALTA	581,98	2.521,91	7.565,74	30.262,96	31.397,82	32.550,12	33.708,91	34.871,86
PRENDA DELUXE	276,16	1.196,69	3.590,08	14.360,32	14.898,83	15.445,62	15.995,48	16.547,33
<b>TOTAL</b>	<b>1.435,24</b>	<b>6.219,37</b>	<b>18.658,12</b>	<b>74.632,48</b>	<b>77.431,20</b>	<b>80.272,92</b>	<b>83.130,64</b>	<b>85.998,65</b>

**ANEXO 23**  
**BALANCE GENERAL PROYECTADO**

BALANCE GENERAL PROYECTADO					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>ACTIVOS</b>					
<b>ACTIVOS CORRIENTES</b>					
Caja	54.469,38	100.949,46	140.542,18	180.480,00	228.041,46
Inventarios	12.831,00	18.005,44	18.648,49	20.955,33	22.943,53
<b>TOTAL ACTIVOS CORRIENTES</b>	<b>67.300,38</b>	<b>118.954,90</b>	<b>159.190,68</b>	<b>201.435,33</b>	<b>250.984,98</b>
<b>ACTIVOS FIJOS</b>					
<b>Propiedad Planta y equipos</b>					
Propiedad Planta y equipos	139.380,00	139.380,00	139.380,00	132.450,00	132.450,00
(Depreciación Acumulada )	14.115,00	14.025,00	14.025,00	13.245,00	13.245,00
<b>Intangibles</b>					
Ampliación-Adecuación	5.600,00	5.600,00	5.600,00	5.600,00	5.600,00
(Amortización Acumulada )	1.120,00	2.240,00	3.360,00	4.480,00	5.600,00
<b>TOTAL ACTIVOS FIJOS</b>	<b>129.745,00</b>	<b>128.715,00</b>	<b>127.595,00</b>	<b>120.325,00</b>	<b>119.205,00</b>
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>197.045,38</b>	<b>247.669,90</b>	<b>286.785,68</b>	<b>321.760,33</b>	<b>370.189,98</b>
<b>PASIVOS CORRIENTES</b>					
Capital Pagado	22.343,71	24.689,80	27.282,23	30.146,86	33.312,29
Cuentas por Pagar	11.425,72	13.270,19	13.708,01	14.084,13	14.526,00
<b>TOTAL PASIVOS CORRIENTES</b>	<b>33.769,43</b>	<b>37.960,00</b>	<b>40.990,24</b>	<b>44.230,99</b>	<b>47.838,28</b>
<b>PASIVO A LARGO PLAZO</b>					
Prestamo Bancario	115.428,56	90.738,76	63.456,53	33.309,67	-2,62
<b>TOTAL PASIVOS A LARGO PLAZO</b>	<b>115.428,56</b>	<b>90.738,76</b>	<b>63.456,53</b>	<b>33.309,67</b>	<b>-2,62</b>
<b>TOTAL PASIVOS</b>	<b>149.197,99</b>	<b>128.698,76</b>	<b>104.446,77</b>	<b>77.540,66</b>	<b>47.835,66</b>
<b>PATRIMONIO</b>					
Capital Social	-13.730,70	8.476,88	29.659,49	47.957,81	75.365,58
Utilidad en el Ejercicio	61.578,09	110.494,26	152.679,41	196.261,86	246.988,74
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>47.847,39</b>	<b>118.971,15</b>	<b>182.338,90</b>	<b>244.219,67</b>	<b>322.354,32</b>
<b>TOTAL PASIVOS Y PATRIMONIO</b>	<b>197.045,38</b>	<b>247.669,90</b>	<b>286.785,68</b>	<b>321.760,33</b>	<b>370.189,98</b>

## ANEXO 24 FLUJO DE CAJA ESPERADO

FLUJO DE CAJA NORMAL						
RUBRO	AÑOS					
	0	1	2	3	4	5
<b>FLUJO DE CAJA</b>						
<b>INGRESOS</b>						
Ventas del Producto		463.736,00	562.752,19	641.745,71	731.051,05	831.899,54
<b>TOTAL INGRESOS</b>		<b>463.736,00</b>	<b>562.752,19</b>	<b>641.745,71</b>	<b>731.051,05</b>	<b>831.899,54</b>
<b>EGRESOS</b>						
Costos de Produccion		173.145,36	179.947,77	179.661,79	186.272,48	194.330,42
<b>UTILIDAD BRUTA</b>		<b>290.590,64</b>	<b>382.804,42</b>	<b>462.083,93</b>	<b>544.778,57</b>	<b>637.569,12</b>
Gastos de Ventas		84.298,32	97.254,64	107.824,75	119.638,41	132.841,20
<b>UTILIDAD EN VENTAS</b>		<b>206.292,32</b>	<b>285.549,78</b>	<b>354.259,18</b>	<b>425.140,16</b>	<b>504.727,92</b>
Gastos Administrativos		95.233,14	100.105,45	105.234,49	110.615,48	113.797,08
<b>UTILIDAD OPERATIVA</b>		<b>111.059,18</b>	<b>185.444,33</b>	<b>249.024,69</b>	<b>314.524,68</b>	<b>390.930,84</b>
Gastos Financieros		14.466,09	12.120,00	9.527,57	6.662,94	3.497,51
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y TRABAJADORES</b>		<b>96.593,09</b>	<b>173.324,33</b>	<b>239.497,12</b>	<b>307.861,75</b>	<b>387.433,32</b>
15% Trabajadores		14.488,96	25.998,65	35.924,57	46.179,26	58.115,00
<b>UTILIDAD ANTES IMPUESTO A LA RENTA</b>		<b>82.104,13</b>	<b>147.325,68</b>	<b>203.572,55</b>	<b>261.682,48</b>	<b>329.318,32</b>
25% Impuesto a la Renta		20.526,03	36.831,42	50.893,14	65.420,62	82.329,58
<b>UTILIDAD NETA</b>		<b>61.578,09</b>	<b>110.494,26</b>	<b>152.679,41</b>	<b>196.261,86</b>	<b>246.988,74</b>
(+)Depreciaciones		14.115,00	14.025,00	14.025,00	13.245,00	13.245,00
(+)Amortizaciones		1.120,00	1.120,00	1.120,00	1.120,00	1.120,00
(-)Inversion Inicial	-229.620,46					
<b>FLUJO DE CAJA LIBRE</b>	<b>-229.620,46</b>	<b>76.813,09</b>	<b>125.639,26</b>	<b>167.824,41</b>	<b>210.626,86</b>	<b>261.353,74</b>
(+)Credito al CFN	137.772,27					
(-)Amortización al Capital		22.343,71	24.689,80	27.282,23	30.146,86	33.312,29
<b>FLUJO DE CAJA INVERSIONISTA</b>	<b>-91.848,18</b>	<b>54.469,38</b>	<b>100.949,46</b>	<b>140.542,18</b>	<b>180.480,00</b>	<b>228.041,46</b>
<b>Cálculo del CPPC</b>						
Aporte	40%	91.848,18				
Deuda	60%	137.772,27				
Inversión total		229.620,46				
<b>Cálculo de <math>K_{e ap}</math> y <math>K_{e d}</math></b>						
				$r_f$		3,19%
				$B_d$		0,91%
				$R_m - r_f$		6,60%
Kd de mercado		10,50%		EMBI Ecuador		8,18%
Tasa de interés de la deuda		10,50%		$R_i$		11,43%
<b>CPPC</b>		<b>12,95%</b>		<b><math>K_{e ap}</math></b>		<b>17,38%</b>
		<b>VAN</b>	324.909,08			
		<b>TIR</b>	51%			

## FLUJO DE CAJA OPTIMISTA

FLUJO DE CAJA OPTIMISTA						
RUBRO	AÑOS					
	0	1	2	3	4	5
<b>FLUJO DE CAJA</b>						
<b>INGRESOS</b>						
Ventas del Producto		463.736,00	612.443,21	698.411,86	795.602,86	905.356,27
<b>TOTAL INGRESOS</b>		<b>463.736,00</b>	<b>612.443,21</b>	<b>698.411,86</b>	<b>795.602,86</b>	<b>905.356,27</b>
<b>EGRESOS</b>						
Costos de Produccion		173.145,36	178.328,24	178.044,83	184.596,03	192.581,45
<b>UTILIDAD BRUTA</b>		<b>290.590,64</b>	<b>434.114,97</b>	<b>520.367,03</b>	<b>611.006,83</b>	<b>712.774,82</b>
Gastos de Ventas		84.298,32	96.379,35	106.854,32	118.561,66	131.645,63
<b>UTILIDAD VENTAS</b>		<b>206.292,32</b>	<b>337.735,62</b>	<b>413.512,71</b>	<b>492.445,17</b>	<b>581.129,19</b>
Gastos Administrativos		95.233,14	99.204,50	104.287,38	109.619,94	112.772,91
<b>UTILIDAD OPERATIVA</b>		<b>111.059,18</b>	<b>238.531,12</b>	<b>309.225,33</b>	<b>382.825,23</b>	<b>468.356,28</b>
Gastos Financieros		14.466,09	12.575,43	9.885,59	6.913,31	3.628,94
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y TRABAJADORES</b>		<b>96.593,09</b>	<b>225.955,69</b>	<b>299.339,74</b>	<b>375.911,92</b>	<b>464.727,34</b>
15% Trabajadores		14.115,00	33.893,35	44.900,96	56.386,79	69.709,10
<b>UTILIDAD ANTES IMPUESTO A LA RENTA</b>		<b>82.104,13</b>	<b>192.062,33</b>	<b>254.438,78</b>	<b>319.525,13</b>	<b>395.018,24</b>
25% Impuesto a la Renta		20.526,03	48.015,58	63.609,69	79.881,28	98.754,56
<b>UTILIDAD NETA</b>		<b>61.578,09</b>	<b>144.046,75</b>	<b>190.829,08</b>	<b>239.643,85</b>	<b>296.263,68</b>
(+)Depreciaciones		14.115,00	14.025,00	14.025,00	13.245,00	13.245,00
(+)Amortizaciones		1.120,00	1.120,00	1.120,00	1.120,00	1.120,00
(-)Inversion Inicial	-229.620,46					
<b>FLUJO DE CAJA LIBRE</b>	<b>-229.620,46</b>	<b>76.813,09</b>	<b>159.191,75</b>	<b>205.974,08</b>	<b>254.008,85</b>	<b>310.628,68</b>
(+)Credito al CFN	137.772,27					
(-)Amortización al Capital		22.343,71	24.689,80	27.282,23	30.146,86	33.312,29
<b>FLUJO DE CAJA INVERSIONISTA</b>	<b>-91.848,18</b>	<b>54.469,38</b>	<b>134.501,95</b>	<b>178.691,85</b>	<b>223.861,98</b>	<b>277.316,40</b>
<b>Cálculo del CPPC</b>						
Aporte	40%	91.848,18				
Deuda	60%	137.772,27				
Inversión total		229.620,46				
Kd de mercado		10,50%				
Tasa de interés de la deuda		10,50%				
<b>CPPC</b>		<b>12,95%</b>				
<b>Cálculo de Ke ap y Ke d</b>						
				rf		3,19%
				B d		0,91%
				Rm - rf		6,60%
				EMBI Ecuador		8,18%
				Ri		11,43%
				Ke ap		17,38%
		<b>VAN</b>	431.141,47			
		<b>TIR</b>	60%			

## FLUJO DE CAJA PESIMISTA

FLUJO DE CAJA PESIMISTA						
RUBRO	AÑOS					
	0	1	2	3	4	5
<b>FLUJO DE CAJA</b>						
<b>INGRESOS</b>						
Ventas del Producto		463.736,00	513.061,17	585.079,57	666.499,24	758.442,81
<b>TOTAL INGRESOS</b>		<b>463.736,00</b>	<b>513.061,17</b>	<b>585.079,57</b>	<b>666.499,24</b>	<b>758.442,81</b>
<b>EGRESOS</b>						
Costos de Produccion		173.145,36	188.405,32	188.105,89	195.027,29	203.463,95
<b>UTILIDAD BRUTA</b>		<b>290.590,64</b>	<b>324.655,85</b>	<b>396.973,68</b>	<b>471.471,96</b>	<b>554.978,86</b>
Gastos de Ventas		84.298,32	101.825,61	112.892,51	125.261,41	139.084,74
<b>UTILIDAD VENTAS</b>		<b>206.292,32</b>	<b>222.830,25</b>	<b>284.081,17</b>	<b>346.210,54</b>	<b>415.894,12</b>
Gastos Administrativos		95.233,14	104.810,41	110.180,52	115.814,41	119.145,54
<b>UTILIDAD OPERATIVA</b>		<b>111.059,18</b>	<b>118.019,84</b>	<b>173.900,65</b>	<b>230.396,13</b>	<b>296.748,58</b>
Gastos Financieros		14.466,09	12.689,64	9.975,37	6.976,09	3.661,90
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y TRABAJADORES</b>		<b>96.593,09</b>	<b>105.330,20</b>	<b>163.925,29</b>	<b>223.420,04</b>	<b>293.086,68</b>
15% Trabajadores		14.488,96	15.799,53	24.588,79	33.513,01	43.963,00
<b>UTILIDAD ANTES IMPUESTO A LA RENTA</b>		<b>82.104,13</b>	<b>89.530,67</b>	<b>139.336,50</b>	<b>189.907,03</b>	<b>249.123,68</b>
25% Impuesto a la Renta		20.526,03	22.382,67	34.834,12	47.476,76	62.280,92
<b>UTILIDAD NETA</b>		<b>61.578,09</b>	<b>67.148,01</b>	<b>104.502,37</b>	<b>142.430,28</b>	<b>186.842,76</b>
(+)Depreciaciones		14.115,00	14.025,00	14.025,00	13.245,00	13.245,00
(+)Amortizaciones		1.120,00	1.120,00	1.120,00	1.120,00	1.120,00
(-)Inversion Inicial	-229.620,46					
<b>FLUJO DE CAJA LIBRE</b>	<b>-229.620,46</b>	<b>76.813,09</b>	<b>82.293,01</b>	<b>119.647,37</b>	<b>156.795,28</b>	<b>201.207,76</b>
(+)Credito al CFN	137.772,27					
(-)Amortización al Capital		22.343,71	24.689,80	27.282,23	30.146,86	33.312,29
<b>FLUJO DE CAJA INVERSIONISTA</b>	<b>-91.848,18</b>	<b>54.469,38</b>	<b>57.603,20</b>	<b>92.365,14</b>	<b>126.648,41</b>	<b>167.895,47</b>
<b>Cálculo del CPPC</b>						
Aporte	40%	91.848,18				
Deuda	60%	137.772,27				
Inversión total		229.620,46				
Kd de mercado		10,50%				
Tasa de interés de la deuda		10,50%				
<b>CPPC</b>		<b>12,95%</b>				
<b>Cálculo de Ke ap y Ke d</b>						
				rf		3,19%
				B d		0,91%
				Rm - rf		6,60%
				EMBI Ecuador		8,18%
				Ri		11,43%
				<b>Ke ap</b>		<b>17,38%</b>
		<b>VAN</b>	191.707,50			
		<b>TIR</b>	38%			

**ANEXO 25**  
**PUNTO DE EQUILIBRIO ECONÓMICO Y PRODUCTIVO**

AÑO	CT	CF	CV	CVP	PVP UNITARIO	PE USD	PE UNIDADES
1	316.467,82	168.320,07	148.147,75	9,996474359	31,29	247.335,18	7.904
2	338.397,96	174.899,54	163.498,42	10,02934741	34,52	246.522,65	7.141
3	350.886,85	174.387,18	176.499,68	9,842611383	35,79	240.544,17	6.721
4	371.528,39	180.770,22	190.758,17	9,670677058	37,06	244.593,75	6.600
5	392.544,87	186.130,28	206.414,59	9,51308658	38,34	247.554,63	6.457

DESCRIPCION	PUNTO DE EQUILIBRIO DE PRODUCCIÓN				
	1	2	3	4	5
UNIDADES	7.904	7.141	6.721	6.600	6.457
DESCRIPCION	PUNTO DE EQUILIBRIO ECONÓMICO				
	1	2	3	4	5
DÓLARES	247.335	246.523	240.544	244.594	247.555

**ANEXO 26  
FINANCIAMIENTO**

<b>APORTANTE</b>	<b>VALOR USD</b>
SOCIO 1	22.962,05
SOCIO 2	22.962,05
SOCIO 3	22.962,05
SOCIO 4	22.962,05
PRESTAMO BANCARIO	137.772,27
<b>TOTAL</b>	<b>229.620,46</b>

## ANEXO 27 AMORTIZACIÓN DE LA DEUDA

FINANCIAMIENTO DE LA INVERSION				
Monto Inicial:	137.772,27			
Plazo	5 años			
Interes Nominal	0,105			
Periodo	Cuota	Interes	Capital pagado	Capital Deudor
0				137.772,27
1	36.809,80	14.466,09	22.343,71	115.428,56
2	36.809,80	12.120,00	24.689,80	90.738,76
3	36.809,80	9.527,57	27.282,23	63.456,53
4	36.809,80	6.662,94	30.146,86	33.309,67
5	36.809,80	3.497,51	33.312,29	-2,62
<b>Total</b>	<b>184.049,00</b>	<b>46.274,11</b>	<b>137.774,89</b>	

$$a = \text{VP} \frac{(1+i)^n \cdot i}{(1+i)^n - 1}$$

$$a = 85.189,00 \frac{(1+0.105)^5 \cdot 0.105}{(1+0.105)^5 - 1}$$

$$a = 85.189,00 \frac{0,580125}{2,17130058}$$

$$a = 85.189,00 \cdot 0,26717858$$

$$a = 36.809,80$$

## **ANEXO 28**

### **REQUISITOS PARA SOLICITUD DE CRÉDITO CFN**

- RUC, Certificado de estar en estado activo y en lista blanca con SRI (cumplimiento de obligaciones tributarias), Certificado de Superintendencia de Compañías sobre la conformación de accionistas.
- Nombramientos vigentes del (los) representante (s) de la empresa; Copias cédula ciudadanía, pasaporte a color de representante legal, accionistas, garante y codeudores de ser el caso.
- Acta de Junta de accionistas en donde se autorice al representante legal para: Contratar el crédito por un monto (de hasta), suscribir gravámenes sobre los bienes de la Cía. Según los estatutos (junta general, directorio, estableciendo el monto a contratar). Y el compromiso para incrementar el capital suscrito y pagado en al menos al 10% del total del activo, una vez aprobada la operación (solo para créditos que contemplen inversiones en activos fijos).
- Estatutos de la empresa actualizados (escrituras de constitución, reformas de estatutos con la respectiva razón de inscripción)
- Certificados de cumplimiento de obligaciones con: Superintendencia de Compañías y del IESS.
- Patente municipal, permiso de operación; Documento ambiental otorgado por la autoridad competente, concesión actualizada otorgada por el Ministerio de Recursos Naturales No Renovables y/o organismo competente para operar en dicho sector, permisos de funcionamiento del Ministerio del Deporte, certificado de haber concluido el programa Emprende Ecuador, formulario de calificación del MIPRO (según el caso)
- Detalle y propuesta de garantías (carta explicativa de garantías).
- Copias de escritura del bien a hipotecar con su respectiva razón de inscripción.
- En caso de hipoteca de un bien de una tercera persona natural adjuntar carta de autorización suscrita por el propietario con la copia de cédula y. En caso de hipoteca de un bien de una tercera persona jurídica, adjuntar: acta de junta de accionistas en donde se autorice la suscripción de gravámenes, nombramiento del representante de la Cía., propietaria del bien a hipotecar; copia de cédula, y/o pasaporte de los firmantes de la acta, constitución de la compañía, reforma de estatutos y certificado de cumplimiento de obligaciones con el IESS, Superintendencia de compañías y SRI.
- Certificado de gravámenes del bien con historial de 15 años.
- Comprobante de pago de impuestos predial del bien a hipotecar del año en curso.

- Certificado de: autenticidad, validez de la adjudicación y/ o de afectación del bien a hipotecar otorgado por la Subsecretaría Nacional de Tierras si está ubicado en área rural.
- Título de propiedad de los bien a ser prendado, (facturas, declaración juramentada); Certificado de gravámenes original del Registro Mercantil; Copia de matrícula del vehículo a preñar; Certificado de gravámenes de la Jefatura o Comisión de Tránsito (en caso de vehículos)
- Solicitud de crédito de deudor, garante (codeudor de ser el caso)
- Plan de inversiones (clasificación Activos fijos, capital de trabajo; especificando rubros que financia cliente y CFN)
- Certificado de compatibilidad de uso de suelo, cronograma de obra valorado, presupuesto de obra, planos aprobados, permiso de construcción, proformas de equipos, maquinarias, y materia prima contempladas en el plan de inversiones, certificado de registro de marca conferido por la FEDEGAN y/o AGSO y/o CONEFA para préstamos pecuarios. Al menos proformas y cotizaciones con antigüedad de 2 meses. Para operaciones de apoyo productivo y financiero certificado de liquidación de la obligación a la fecha y tabla de amortización de la misma.
- En montos mayores a USD 1'500,000.00: proyecto en formato CFN y modelo de evaluación financiera impreso y grabado en medio magnético. Para proyectos nuevos.
- En montos menores a USD 1'500,000.00 descripción de la actividad detallando mercado, costos, precios, procesos productivos; y Flujo de caja proyectado al tiempo que pide el crédito. Para proyectos nuevos y de ampliación.
- Declaración Impuesto a la Renta; Balances de los tres últimos años y balance con corte a la fecha, proyectado fin de año. Declaraciones IVA tres últimos meses o pagos del RISE.
- Referencias del deudor principal, codeudor, garante de ser el caso (laboral, 3 comercial, bancario, 2 personal) original y actualizada, con números de contacto para verificación
- Curriculum vite detallando la experiencia en la actividad, del deudor, garante, codeudor y administradores del negocio para evidenciar la experiencia sobre el manejo del negocio.
- Fotocopia de documentos que acrediten que el solicitante posee bienes (Ej. matrícula de vehículo, carta de pago del impuesto predial), de ser el caso Declaración juramentada sobre las vinculaciones suscrita por el representante legal, codeudor de ser el caso (\*Ver texto)

No.	CONDICIONES <sup>1/</sup>	1. CREDITO DIRECTO PARA EL DESARROLLO
1.	BENEFICIARIO FINAL – ESPECIFICIDAD SOBRE EL SUJETO DE CRÉDITO	Personas naturales y jurídicas
2.	SEGMENTO	PYME, Productivo Empresarial y Productivo Corporativo
3.	MODALIDAD	Operación por operación
4.	METODOLOGÍA DE RIESGOS	MRPP-PG
5.	ACTIVIDADES FINANCIABLES	Ver Anexo A "Actividades Financiables"
6.	MONTO MÍNIMO FINANCIAMIENTO	US \$ 50.000 (DIR-028-2011)
	MONTO MÁXIMO FINANCIAMIENTO	Hasta el límite máximo definido en la Metodología de Riesgos de Crédito de Primer Piso
7.	TASA	TPP-A
8.	MONEDA	USD
9.	DESTINO DEL CRÉDITO	<p>a. Activos Fijos hasta 10 años</p> <p>b. Capital de Trabajo hasta 3 años</p> <p>*Se financiarán todos los rubros de capital de trabajo excepto importación y exportación pre y post embarque de materia prima, semi- elaborados o terminados. (DIR-048-2013). El capital de trabajo obedecerá a una operación puntual (no revolvente) y será un rubro del plan de inversiones. (DIR-080-2013)</p>
10.	FINANCIAMIENTO CFN	<p>a. Hasta el 70% para proyectos nuevos</p> <p>b. Hasta el 100% para proyectos en marcha</p> <p>c. Hasta el 60% para proyectos de construcción</p> <p>d. Hasta el 80% para proyectos de generación eléctrica (nuevos o en marcha. (DIR-037-2011)</p> <p>e. Hasta el 80% para proyectos de personas con discapacidad (proyectos nuevos) (DIR-023-2013)</p> <p>f. Hasta el 70% del valor de terreno, cuando sean proyectos forestales en marcha (DIR-066-2013)</p> <p><b>Disposición especial:</b> Para todos los proyectos nuevos, cuyo sector económico tenga un nivel de riesgo superior al máximo autorizado por el Directorio de la CFN, se podrá exigir un aporte adicional del cliente, a cuyo efecto se deberá contar con información específica del nivel de riesgo por producto, región y provincia (DIR-010-2011).</p>
11.	APLICACIÓN DE PERÍODO DE GRACIA Y CASOS ESPECIALES	Sí aplica