



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UNA EMPRESA
QUE OFREZCA UN SERVICIO COMPLETO DE SASTRERÍA Y
ASESORAMIENTO DE IMAGEN A TRAVÉS DE UNA APLICACIÓN
(APP) EN LA CIUDAD DE QUITO

AUTOR

GABRIEL ISAAC GAETE AGUIRRE

AÑO

2020



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

**PLAN DE NEGOCIOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UNA EMPRESA
QUE OFREZCA UN SERVICIO COMPLETO DE SASTRERÍA Y
ASESORAMIENTO DE IMAGEN A TRAVÉS DE UNA APLICACIÓN
(APP) EN LA CIUDAD DE QUITO**

“Trabajo de Titulación presentado en conformidad con los requisitos establecidos para optar por el título de Licenciado Comercial con mención en Finanzas”.

Profesor guía:

Irma Del Carmen Padilla Espinoza

Autor:

Gabriel Isaac Gaete Aguirre

Año:

2020

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

“Declaro haber dirigido el trabajo, plan de negocios para la implementación de una empresa que ofrezca un servicio completo de sastrería y asesoramiento de imagen a través de una aplicación (app) en la ciudad de Quito, a través de reuniones periódicas con el estudiante Gabriel Isaac Gaete Aguirre, en el semestre 2020-1, orientando sus conocimientos y competencias para un eficiente desarrollo del tema escogido y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación”.

Irma Del Carmen Padilla Espinoza

Master of Business Administration

C.I: 170919817-8

DECLARACIÓN DEL PROFESOR CORRECTOR

“Declaro haber revisado el trabajo, plan de negocios para la implementación de una empresa que ofrezca un servicio completo de sastrería y asesoramiento de imagen a través de una aplicación (app) en la ciudad de Quito, con el estudiante Gabriel Isaac Gaete Aguirre, en el semestre 2020-1, dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación”.

Gabriela Fernanda Lunavictoria Mancheno

C.I: 171567300-8

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.”

Gabriel Isaac Gaete Aguirre

C.I. 172342366-9

AGRADECIMIENTOS

A mi madre María Elena y mi padre Sergio, a quienes amo, agradezco por educarme y lograr que yo sea la persona que soy hoy. A mi tío Javier, por invertir en mi familia y ser un pilar fundamental en nuestros avances académicos y profesionales. Finalmente, a Josué, por ser mi equipo y compañero carrera.

DEDICATORIA

A mi papá por haber financiado mis estudios y dedicar sus esfuerzos hacia mí.

Y, especialmente, a mis hermanos Adrián y Emilio, quienes han sido mis modelos a seguir y como hermanos mayores han velado cada instante por mi futuro y mi bienestar. Mis logros siempre se los dedicaré, **los amo infinitamente.**

RESUMEN

El plan de negocios que se trabajó para la titulación se enfocó en la creación de un proyecto que brindaría facilidades de sastrería y confección a clientes a domicilio con el soporte y las ventajas tecnológicas con las que se cuentan hoy en día. Tras un extenso análisis del entorno macro y micro, se determinó que existe una oportunidad de negocios por características económicas, sociales, de oferta y demanda. Complementariamente, se realizó una investigación de mercado para corroborar el potencial de la idea de negocio, así como el interés y aceptación de los posibles clientes hacia la propuesta de valor. Tras la definición del plan de marketing y la infraestructura organizacional requerida, se elaboró el modelo financiero para determinar si numéricamente el proyecto es viable; sin embargo, los resultados fueron negativos. Finalmente, como conclusión, se reconoció que la idea de negocio tiene potencial, lo que habría que reajustar es cómo funcionaría financieramente el modelo de negocio para que sus resultados sean atractivos y cumplan con expectativas de los posibles inversores.

ABSTRACT

The business plan worked for the undergraduate program has focused on the development of a complete tailoring service company that serves at the location that is most convenient for the client. The key driver is to leverage on the advantages that current technological features offer. Furthermore, after the analysis of the competitive environment and local industry, a business opportunity was determined given the economic, social, supply and demand characteristics. Moreover, the market research helped corroborate the potential of the business idea and the future clients' interests alongside the acceptance of the value proposition. Additionally, after the elaboration of the marketing plan and the minimum required organizational infrastructure, the financial model was built to define the profitability of the idea; the results were not positive. As conclusion, there is potential in the business idea, but the financial model requires adjustments in order to guarantee profits and achieve investors' expectations.

Contenido

1 INTRODUCCIÓN	1
1.1. Justificación del Trabajo	1
1.1.1. Objetivo General del Trabajo	2
1.1.2. Objetivos Específicos del Trabajo	2
2 ANÁLISIS DEL ENTORNO	3
2.1. Análisis del entorno externo.....	3
2.1.1. Entorno Externo	3
2.1.2. Análisis de la Industria	7
2.1.3. Conclusiones Análisis Externo e Industria.	10
Tabla No 1: Matriz EFE	13
3 ANÁLISIS DEL CLIENTE	14
3.1. Investigación cualitativa y cuantitativa	14
4 OPORTUNIDAD DE NEGOCIO	21
4.1. Oportunidad de Negocio.....	21
5 PLAN DE MARKETING.....	25
5.1 Estrategia General de Marketing	25
5.1.1 Mercado objetivo.....	26
Tabla No 2: Cálculo de la segmentación para el plan de negocios	26
5.1.2 Propuesta de Valor.....	27
5.2 Mezcla de Marketing.....	29
Figura No 1: Logotipo del Plan de Negocio	31
Tabla No 3: Costos de Ventas.....	33
Tabla No 4: Estrategia de Ajuste de Precios	34

Figura No 2: Estructura de Distribución	36
Tabla No 5: Costo Punto de Venta	36
Tabla No 6: Costeo de Promoción.....	38
6 PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	39
6.1. Misión, Visión y Objetivos de la Organización	39
6.2. Plan de Operaciones	41
Tabla No 7: Costeo y Determinación de Personal y Servicios en Base a Tiempos.....	42
Tabla No 8: Infraestructura Requerida.....	42
Figura No 3: Cadena de Valor de <i>El Sastre Andino</i>	43
Figura No 4: Flujograma de <i>El Sastre Andino</i>	44
Figura No 5: Mapa de Procesos de <i>El Sastre Andino</i>	45
6.3. Estructura Organizacional	46
Figura No 6: Organigrama	47
7 EVALUACIÓN FINANCIERA	48
7.1. Proyección de Ingresos, Costos y Gastos	48
Tabla No 9: Estructura de Ingresos	48
Tabla No 10: Estructura de Costos.....	48
Tabla No 11: Estructura de Gastos	49
Tabla No 12: Estructura de Sueldos.....	49
Tabla No 13: Estructura de Depreciaciones y Amortizaciones.....	49
7.2. Inversión Inicial, Capital de Trabajo y Estructura de Capital	49
Tabla No 14: Inversión, Capital de Trabajo y Estructura de Capital	50

7.3. Proyección de Estados de Resultados, Situación Financiera, Flujo de Efectivo y Flujo de Caja	50
Tabla No 15: Estado de Resultados	50
Tabla No 16: Estado de Situación Financiera.....	51
Tabla No 17: Estado de Flujos de Efectivo.....	51
Tabla No 18: Flujo de Caja del Proyecto	52
7.4. Proyección de Flujo de Caja del Inversionista, Cálculo de la Tasa de Descuento y Criterios de Valoración	52
Tabla No 19: Flujo de Caja del Inversionista	52
Tabla No 20: Cálculo de la Tasa de Descuento	52
Tabla No 21: Criterios de Valoración.....	53
7.5. Índices Financieros.....	54
Tabla No 22: Índices Financieros	54
Tabla No 23: Índices Financieros Actividad C14 (Elaboración de Prendas de Vestir)	54
8 CONCLUSIONES	55
9 REFERENCIAS.....	57
ANEXOS	62

1 INTRODUCCIÓN

1.1. Justificación del Trabajo

En la economía ecuatoriana, la industria manufacturera (a excepción de las actividades de refinación de petróleo) es la más representativa en la constitución del Producto Interno Bruto (PIB) real con una participación promedio en el Valor Agregado Bruto (VAB) de 11,86% durante el período comprendido entre 2007 y 2017 (Banco Central del Ecuador, 2019).

La actividad económica detallada en la constitución del PIB referente a la fabricación de productos textiles, prendas de vestir; fabricación de cuero y artículos de cuero, representa aproximadamente el 7,8% del PIB Manufacturero (Banco Central del Ecuador, 2019). Es así como toda la industria textil, genera 158.000 plazas de empleo directo (Asociación de Industriales Textiles del Ecuador, 2015).

La vestimenta, además de ser un rubro que se puede deducir hasta USD 3.662,75 en el pago del impuesto a la renta, justificado como un gasto personal (Servicio de Rentas Internas, 2018), es un requerimiento diario para las personas cuyas necesidades están sustentadas en gustos, preferencias y protocolos sujetos a dinámicas sociales, requerimientos laborales y características propias de los individuos que buscan satisfacer. Por dicha razón, las actividades relacionadas a la producción de prendas de vestir, comercialización y actividades auxiliares que busquen satisfacer esta necesidad, tendrán un mercado por abastecer.

Por lo tanto, un servicio de sastrería que ofrezca la flexibilidad y cobertura de todas las especialidades en cuanto a vestimenta se trate (ya sea la confección, ajustes de talla o arreglos) que pueda ofrecer la facilidad de trabajar a domicilio y en los horarios en los que el cliente requiera, ofrece el beneficio de la comodidad, flexibilidad y optimización de tiempo.

Adicionalmente, y más allá de la confección, el asesoramiento de las prendas de vestir a conveniencia del cliente acorde a las situaciones en las que les dará uso y las recomendaciones tanto en diseños como en moda es un valor agregado que se busca ofrecer. Por lo anterior, con la ayuda de una aplicación (app) y otros medios electrónicos, que garanticen versatilidad y dinamismo en el servicio

integral con el cliente, se plantea generar un atractivo en un mercado no abarcado y repotenciaría la actividad de la sastrería y asesoramiento de imagen.

1.1.1. Objetivo General del Trabajo

Desarrollar un plan de negocios que permita determinar la viabilidad de la implementación de una empresa que ofrezca un servicio completo de sastrería y asesoramiento de imagen a través de una aplicación (app) en la ciudad de Quito.

1.1.2. Objetivos Específicos del Trabajo

- Reconocer múltiples factores asociados al entorno, con un enfoque en aquellos que involucran al país, a las empresas y a los individuos, que pueda representar tanto oportunidades como amenazas en la implementación del proyecto; y que, a su vez, puedan ser aprovechadas y mitigadas.
- Identificar mediante técnicas cualitativas y cuantitativas, características del cliente que permitan determinar gustos y preferencias en las que el proyecto pueda satisfacer.
- Evaluar la oportunidad del negocio en base a factores determinantes que se logren identificar tras la investigación de los elementos que engloba el proyecto.
- Elaborar un plan de marketing enfocado en la generación de una propuesta de valor, que se sustente en factores diferenciadores. Adicional a eso, con soporte en una adecuada mezcla de marketing, garantizar una ventaja competitiva en el proyecto.
- Estructurar un plan administrativo que permita la adecuada operación del proyecto.
- Determinar a través de los métodos de evaluación financiera, lo atractivo que puede ser el proyecto en términos de rentabilidad, período de recuperación y flujos de efectivo descontados.

2 ANÁLISIS DEL ENTORNO

2.1. Análisis del entorno externo

2.1.1. Entorno Externo

Ámbito Político: El artículo 17 de la Ley de Régimen Tributario Interno para el cálculo del impuesto a la renta en sociedades, estipula que “durante el plazo de 5 años, las micro, pequeñas y medianas empresas tendrán derecho a la deducción del 100% adicional de los gastos incurridos en los siguientes rubros (...) desarrollo de software especializado” (Servicio de Rentas Internas, s.f., pág. 20). Lo anterior representa una **oportunidad** ya que se va a utilizar un software especializado para contactar al cliente. También se va a realizar la gestión de cotización y pagos mediante este software. El valor del beneficio correspondería a una deducción de hasta el 5% de total de las ventas (Servicio de Rentas Internas, s.f.). Además, bajo el aspecto tributario, a las personas naturales se les permitirá deducir su base imponible para el pago del impuesto a la renta aquellos gastos realizados en vestimenta hasta un rubro de USD 3.662,75 bajo el concepto de gastos personales (Servicio de Rentas Internas, 2018). Lo anterior se puede considerar una **oportunidad** debido a que incentiva a aquellas personas que todavía poseen un monto que podría ser deducido mediante la realización de un gasto por vestimenta.

Por otro lado, bajo la resolución 009-2018 propuesta en el pleno de comercio exterior por el Servicio Nacional de Aduana del Ecuador (SENAE), en 2018 se procedió a una desgravación para alcanzar una tarifa 0% en las importaciones de algodón en el país (2018). Este acuerdo, cuya vigencia será hasta 2020, garantizará competitividad para el sector textil debido a que el consumo nacional de algodón se abastece en más del 90% mediante importaciones de esta materia prima (SENAE, 2018), lo que proporciona una **oportunidad**.

Ámbito Económico: Conforme con la Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIIU) que comparte el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC), las “actividades de confección a la medida de prendas de vestir (costureras, sastres)” (2012, pág. 37), poseen el código CIIU C1410.04. Por consiguiente, la actividad corresponde a la fabricación de textiles. Además, como

aclaración, no se identificó un código CIIU que represente la intermediación de servicios a través de aplicaciones móviles, por lo que la utilización de información oficial estará enfocada en las actividades relacionadas a la sastrería. Sin embargo, sí se considerará el impacto de tecnologías de la información (TICs) para el análisis del entorno.

Dentro de las actividades económicas que especifica el BCE en la composición del PIB, en el Boletín Anuario No. 40, se identificó un crecimiento promedio comprendido entre el período 2007-2017 de 0,72% en las actividades de fabricación de productos textiles, prendas de vestir; fabricación de cuero y artículos de cuero (Banco Central del Ecuador, 2019). En lo que respecta al crecimiento del último año, esta actividad tuvo una variación con respecto al 2016 de 0,69%. Cabe considerar que el año 2016 fue un año de recesión y en 2017 hubo una recuperación y crecimiento de la economía (Banco Central del Ecuador, 2019). Las cifras anteriormente presentadas se las puede observar en los Anexos A y B. Es así como, el ámbito económico podría implicar una **oportunidad** desde la perspectiva de que la industria tuvo un crecimiento promedio neto los últimos diez años, y que, a pesar de la recesión, se recuperó levemente en 2017. Por otro lado, bajo la denominación CIIU, esta rama de actividad creció en 3,6% en el año 2017 y tuvo un crecimiento promedio de 18,9% en el periodo 2007-2017; estas cifras se encuentran detalladas en el Anexo C. Adicional a eso, de acuerdo con el Fondo Monetario Internacional, se espera un crecimiento económico en 2018 (cifras provisionales), 2020, 2021 y 2022 (Ministerio de Economía y Finanzas, s.f.), por lo que se podría reactivar nuevamente la industria.

La participación promedio de la industria textil en el PIB real manufacturero es de 7,78% entre el 2007 y 2017 (remitirse al Anexo A para observar las cifras). Acorde a lo contabilizado por el BCE, en 2018 la economía ecuatoriana creció en 1,4% (en términos reales) y el Valor Agregado Bruto manufacturero incrementó en 0,8% (2019). Bajo la perspectiva de un incremento en la economía y en la industria que aglomera el sector textil, se esperaría que el resultado acumulado para las actividades relacionadas a la manufactura de prendas de vestir a diciembre de 2018 sea positivo.

Otro indicador económico de relevancia para el análisis es el Índice de Precios al Consumidor (IPC), el cual pondera a los bienes y servicios en la composición de la canasta básica. La metodología que utilizó el INEC otorgó una ponderación a las prendas de vestir y calzado de 7,69% en la composición de los bienes y servicios básicos (2019). Entre diciembre de 2018 y diciembre de 2017, el índice de precios disminuyó en 2,91%, que se reflejó en la variación mensual del IPC ya que, durante el 2018, todos los meses a excepción de febrero y julio, decrecieron en precios (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2019). Este factor representa una **amenaza** ya que, ante una contracción de la demanda de consumo de prendas de vestir, a pesar del incremento real (en producción) de la industria textil, los precios están presionados a la baja, lo que implica un mayor grado de competitividad y una disminución en los márgenes sobre las ventas.

Ámbito Social: Una investigación publicada en el Congreso Internacional de Contaduría, Administración e Informática que se llevó a cabo en la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM) en 2015, planteó que el comercio por el canal virtual es más utilizado ante la limitación en el tiempo de los consumidores; donde se prefiere la facilidad y el ahorro de tiempo por sobre el precio (Sánchez Espinosa & Ramírez Murillo, 2015). Esta afirmación implica una **oportunidad** por las preferencias y tendencias dirigidas a la optimización del tiempo que proporcionan las plataformas virtuales de comercio. Esto se puede contrastar con la estadística de uso de aplicaciones móviles para realizar compras, ya que el uso de éstas incrementó 174% en 2014 (Forbes, 2015), lo que favorece la colocación de productos en medios móviles.

Lo anterior se puede resaltar por un estudio realizado por la Universidad Espíritu Santo (UEES) que encuestó a 2313 personas sobre el comercio no presencial. El hallazgo determinó que en 2018 hubo un incremento de 18% con respecto a 2017 en la adquisición de bienes y servicios por medios electrónicos (2018). Además, el segmento con el que más frecuencia se repitió el consumo electrónico fue en bienes personales en el que la adquisición de prendas de vestir fue el producto más representativo con un 88% del consumo de este tipo de bienes (Universidad Espíritu Santo, 2018).

No obstante, bajo la Encuesta de Estratificación de Nivel Socioeconómico realizada por el INEC, que subdivide las clases sociales en la economía ecuatoriana en cinco segmentos, desde la clase social “alta” hasta la “baja”, señala que las personas de la clase social “media” conocida como C+ (que representa el 22,8% de la población), en un 38% de las ocasiones realiza la compra de vestimenta en centros comerciales (2011). En el mismo sentido, las clases “media-alta” y “alta”, denominadas como B y A respectivamente, prefieren mayoritariamente realizar compras en centros comerciales. Esto implica una **amenaza** ya que las preferencias en la adquisición de ropa de las clases con mayor poder adquisitivo tienden a optar por los centros comerciales.

A la par, ante la competitividad extranjera en el sector textil, se observa una balanza comercial deficitaria en 2017, ya que exportaron 90 millones de dólares y se importaron 655 millones (Asociación de Industriales Textiles del Ecuador, 2018). Lo anterior demuestra, más allá de la falta de dinamismo en la industria textil en el Ecuador, una preferencia por productos extranjeros, lo que representa una **amenaza**.

Ámbito Tecnológico: Según el Foro Económico Mundial, Ecuador en el año 2018 fue el país con el mayor porcentaje de personas con acceso a internet en América Latina, con una cifra de aproximadamente 81% de la población (2019). Por otro lado, el acceso a un teléfono celular activado en el total de la población para 2012, representó un 84,6% (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2013), y, en 2017, 46,4% de los usuarios de servicios móviles avanzados, que aproximadamente son 8,1 millones, poseen un smartphone (Agencia de Regulación y Control de las Telecomunicaciones, 2017). Esto representa una **oportunidad** estratégica debido a que la accesibilidad a instrumentos tecnológicos, con una alta tasa de conectividad, permite un mayor alcance en cuanto al contacto con potenciales clientes en distintas zonas urbanas y rurales. Finalmente, existe una **amenaza** por el lado de la saturación tecnológica. La tasa de éxito de una aplicación móvil se acerca al 1% (Forbes, 2014), lo que refleja una alta probabilidad de fracaso.

2.1.2. Análisis de la Industria

Nivel de Amenaza Proveniente Por Competidores Existentes: De acuerdo con la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, y con la categorización CIIU C1410.04, en 2019 hubo el registro de 25 compañías que constaban en Quito para el año 2017. Por otro lado, las declaraciones 101 del impuesto a la renta que comparte el Servicio de Rentas Internas en su portal de estadísticas multidimensionales, reflejan que en el cantón Quito, las ventas de la rama C1410.04 fueron de USD 7.663.393 en 2017 (s.f.). Del total de ventas, se observa una distribución sin un riesgo de concentración alto, ya que el principal competidor, TEXTILCARDIZ CIA. LTDA., posee un 12,7% (equivalente a USD 971.770,74) de la participación total, mientras que el segundo competidor ALGODON Y MODA ALGOMODA SA un 10,7% (USD 819.632,36). Los dos competidores subsiguientes, poseen aproximadamente una participación de entre 5% y 3%, lo que corresponde al ingreso medio de esta rama de actividad. Lo anterior se contrasta al analizar la distribución de las ventas conforme a la cantidad de empresas, puesto a que en promedio cada empresa debería tener ventas de aproximadamente USD 300.000; no obstante, tan solo 4 de los 25 competidores alcanzan o superan dicha cifra, por lo que se puede concluir que esta actividad económica no presenta características que lo puedan relacionar a un mercado perfectamente competitivo, por lo que la sastrería no se encuentra saturada y es posible ganar participación de mercado. Por dicha razón, la amenaza proveniente por competidores es **media-baja**. Remitirse al Anexo D para ver el detalle de los competidores.

Nivel de Amenaza Por Ingreso de Nuevos Competidores: Los valores totales de tanto activos como ventas declaradas en el formulario 101 para la rama C1410.04 son de aproximadamente 7,5 millones de dólares en 2017. Por lo anterior, la razón ventas/activos en el período 2007-2017 es de 1 (remitirse al Anexo C), lo que significa que, en promedio, por cada dólar de ingresos generados, las empresas requirieron de un dólar en activos para hacerlo. De esta forma, la necesidad de activos (monto total de inversión, ya sea por financiamiento propio o con terceros) está sujeta al volumen de ventas, lo que implicaría un riesgo **medio** ya que sugiere cierta facilidad a la entrada de nuevos competidores.

Como se pudo observar previamente, el competidor más grande de la industria posee ventas inferiores USD 1 millón y las ventas promedio por competidor son de USD 300.000. Bajo esa categorización, conforme a la regulación No. 184-2009 publicada por el directorio del BCE, empresas cuyas ventas están situadas en un rango superior a los USD 100.000 son consideradas para el otorgamiento de un crédito productivo (2009). Por otro lado, aquellas empresas cuyo valor adeudado con una institución financiera esté situado entre USD 1 millón y USD 200.000 será acreedor a un crédito productivo empresarial cuya tasa anual efectiva máxima es del 10,21% (Banco Central del Ecuador, 2019), mientras que, un valor inferior a USD 200.000 permitirá aplicar a un crédito productivo PYMES (Banco Central del Ecuador, 2009), cuya tasa anual efectiva máxima es del 11,83% (Banco Central del Ecuador, 2019). A diciembre de 2018, la colocación de dichos créditos creció en 4,06% y 6,92% respectivamente con respecto a diciembre de 2017; por otro lado, entre marzo de 2019 y marzo 2018, la colocación de los créditos varió en -29,81% y -27,1% respectivamente acorde al boletín 2006 de la información estadística mensual publicada por el BCE (las cifras se encuentran en el Anexo E). Las tendencias que reflejan la colocación de crédito demuestran volatilidad, lo que se puede interpretar como ciclos en los que existen facilidades para el emprendimiento y ciclos en los que no, por lo que se refleja una amenaza **media** en el ingreso de nuevos competidores debido a las operaciones realizadas por las instituciones financieras en Ecuador que dependen de la liquidez y el desempeño económico del país.

Nivel de Amenaza Por Productos Sustitutos: Los productos sustitutos de las actividades relacionadas a la sastrería poseen el código por rama de actividad C1410.02 el cual corresponde a la “fabricación de prendas de vestir de telas tejidas, de punto y ganchillo, de telas no tejidas, entre otras, para hombres, mujeres, niños y bebés: abrigos, trajes, conjuntos, chaquetas, pantalones, faldas, calentadores, trajes de baño, ropa de esquí, etc.” (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2012, pág. 37). Según lo registrado en la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, dicha rama de actividad en 2017 tuvo ventas de USD 179.723.568,8. El competidor más grande, CONFECIONES RECREATIVAS FIBRAN CIA. LTDA. (Que pertenece al grupo de SUPERDEPORTE S.A.), tuvo una participación del 11,79%, lo que equivale

a ventas mayores a USD 21 millones (2019). Este competidor es 2,76 veces más grande que toda la rama de actividad relacionada a la sastrería, por lo que la amenaza de sustitutos representa un riesgo **alto** por la facilidad de encontrar un mercado alternativo, que es más grande, representativo y que puede satisfacer la necesidad de vestimenta con mayor rapidez al ofertar al público un producto terminado disponible al momento. A su vez, varias tiendas comerciales de vestimenta poseen un servicio de sastrería propio, por lo que las nuevas prendas de vestir adquiridas por clientes utilizarían de primera mano un servicio de arreglo directo con los competidores sustitutos. Si bien este servicio no es ofertado por todas las tiendas comerciales de ropa, es una amenaza implícita dentro del sector.

Nivel de Amenaza Por Poder de Negociación de los Proveedores: A nivel nacional, se identificaron 30 proveedores dedicados a la rama de actividad C1312.01 que fabrica “tejidos (telas) anchos de algodón, lana cardada, lana peinada o seda, incluidos los fabricados a partir de mezclas o de hilados sintéticos o artificiales” (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2012, pág. 34). Las ventas registradas para esta actividad son de aproximadamente 120 millones de dólares en 2017; su principal competidor, INDUSTRIA DE SOLDADURAS Y METALES INSOMET C.L., posee una participación del 15,35%. Las empresas que le siguen, en orden de participación, poseen un 13,83%, 10,64%, 8,94% y 6,05% respectivamente (Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, 2019). Adicionalmente, las importaciones textiles en Ecuador superan a las exportaciones en una razón aproximada de 6 a 1 (Asociación de Industriales Textiles del Ecuador, 2018), dicha razón se puede relacionar con un desplazamiento de la demanda a favor de telas más económicas; acorde a un artículo publicado por el diario La Hora, la demanda de ciertos productos de vestimenta ha sido desplazado hacia importaciones peruanas y chinas, debido a que el precio en Ecuador puede superar hasta 50% el precio de otros países (2017). Consecuentemente, se puede argumentar que no existe un riesgo de concentración en proveedores, lo que refleja un riesgo **bajo** en esta fuerza. Finalmente, Yeymi Zarango, profesora de Patronaje y Confección del Instituto Superior Metropolitano de Diseño, comenta que los sastres se capacitan en los gremios de artesanos para obtener el título y destaca

que donde más experiencia ganan son en los talleres como aprendices. También comentó que existe una gran oferta de esta mano de obra.

Nivel de Amenaza Por Poder de Negociación de los Clientes: La Encuesta de Estratificación del Nivel Socioeconómico elaborado por el INEC segmenta a los grupos económicos en el Ecuador de la siguiente manera: A, B, C+, C- y D. El mercado objetivo busca atender a los segmentos A, B y C+, los cuales poseen acceso a internet desde su hogar en 99% para el segmento A, 81% para el segmento B y 39% para el segmento C+; aun así, más del 90% de estos hogares accede a internet por otros medios (2011). Por otro lado, los tres estratos poseen mayoritariamente computadoras portátiles y de escritorio en sus hogares, donde el segmento C+ (que es aquel con una tasa inferior en el acceso a dichos dispositivos) posee el 61% (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2011). Adicionalmente, las transacciones de e-commerce, en portales internacionales en 2018 fue de 13,7 millones, mientras que las transacciones en portales nacionales fueron significativamente menores al ser de 2 millones (Universidad Espíritu Santo, 2018). Esto genera una amenaza **alta** ya que existe una alta tasa de utilización de medios electrónicos e informáticos; y por tal razón, disponen de más información en cuanto a precios, opciones, diseños y locales, con una marcada preferencia en la realización de transacciones internacionales.

2.1.3. Conclusiones Análisis Externo e Industria.

- La amenaza proveniente por los más de 180 competidores sustitutos es **alta**, donde se destaca que los principales 5 competidores sustitutos, de forma independiente, facturan más que la rama de actividad investigada (Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, 2019). Además, algunos competidores brindan el servicio de sastrería de forma directa en sus locales.
- Las tendencias sociales apuntan a una preferencia en la realización de compras a través de medios que optimicen el tiempo, como lo sugieren las plataformas virtuales de comercio (Sánchez Espinosa & Ramírez Murillo, 2015). El incremento del uso de aplicaciones móviles para la realización de compras de vestimenta lo confirma (Universidad Espíritu Santo, 2018), por lo que implica la existencia de una **oportunidad**.

- El número de proveedores que ofertan tejidos y telas existentes en el mercado es de 30 empresas. La participación media de los 10 primeros proveedores rodea el 7,5% y la participación media entre todos es del 3,33% (Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, 2019). No se observa una concentración en la participación de mercado, por lo que la amenaza en cuanto a su poder de negociación es **baja**. Además, existe proveedores extranjeros que participan dentro del mercado ecuatoriano de una forma mayormente competitiva (La Hora, 2017).
- El segmento de clientes que se prevé atender, además de sus preferencias y tendencias de consumo establecidas, posee a su disposición distintos medios digitales entre otras herramientas que les permite estar altamente informados, por lo que su poder de negociación es **alto**.
- La estructura tributaria ofrece una **oportunidad** a través de deducciones adicionales a las micro, pequeñas y medianas empresas que desarrollen software especializado. Este incentivo, tiene una duración de cinco años y puede deducírsele al 100% si es que es inferior al 5% de las ventas (Servicio de Rentas Internas, s.f.). Además, la posibilidad de deducir gastos bajo el concepto de vestimenta ofrece un incentivo a gastar en este rubro.
- El crecimiento de la industria textil es positivo, a pesar del decrecimiento que sufrió en 2015 tras la desaceleración económica y en 2016 tras la recesión (Banco Central del Ecuador, 2019), la industria manufacturera es procíclica y presenta una **oportunidad** cuando la economía crece. Por otro lado, la rama de actividad tuvo un crecimiento promedio del 18,9% entre 2007 y 2017 (Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, 2019), lo que recalca esta oportunidad.
- El índice de precios al consumidor de prendas de vestir tuvo un decremento en el año 2018, lo que implica una **amenaza** en la rentabilidad y en la competitividad ya que los precios poseen una tendencia hacia la baja (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2019).
- El uso de internet y dispositivos de comunicación en Ecuador, sobrepasan una tasa del 80% en cuanto a la población que tiene acceso a estos (Foro

Económico Mundial, 2019) (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2013). Esto genera una **oportunidad** de accesibilidad a clientes mediante aplicaciones móviles e internet.

- Una **amenaza** implícita en el desarrollo de aplicaciones móviles es la saturación de este medio. La tasa de éxito es próxima al 1% (Forbes, 2014). Además, existe una preferencia por textiles extranjeros.
- La competencia actual no demuestra una concentración en la participación de mercado. La empresa líder y la que se encuentra en segundo lugar, poseen una participación conjunta de 23,4%. Los competidores que les siguen poseen en promedio, un 4% de participación, cifra cercana al promedio de la rama de actividad. Sin embargo, existen competidores que no llegan a esta cifra, por lo que no se observa una saturación y representa una amenaza **media-baja** proveniente por la competencia.
- La industria en promedio posee un grado de eficacia en ventas de 1 a 1 con el nivel de activos, por lo que, representa un grado de amenaza **medio** debido a que mientras más participación de mercado se desee, es requerido un mayor nivel de inversión. Por otro lado, no existe una limitación alta al nivel de recursos necesarios para adquirir una cuota de mercado, por lo que también facilita el ingreso a aquellos que buscan una proporción baja de participación.
- La oferta de crédito que otorga el sistema financiero oscila año a año, lo cual implica un riesgo **medio** ya que no se llega a consolidar una tendencia hacia el alza o hacia la baja en cuanto a la adquisición de recursos de financiamiento para las actividades denominadas como productivas.

A continuación, se presentará la Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE), que permite “resumir y evaluar la información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, legal, tecnológica y competitiva” (David F. , 2003, pág. 110). Para su elaboración, se ha ponderado el impacto de todas las variables identificadas y se le ha otorgado una calificación a cada variable de acuerdo a cómo una empresa/industria podría responder ante oportunidades y amenazas de distintos niveles de riesgo.

La calificación ponderada resultante de la matriz es de 2,6, la cual se encuentra por arriba del promedio de 2,5. La parcial mitigación de los sustitutos, preferencias por productos importados y el elevado poder de negociación del cliente en este aspecto es lo que compensa el aprovechamiento de las oportunidades.

Tabla No 1: Matriz EFE

Matriz de Evaluación de Factores Externos - EFE
Industria Manufacturera, Sector textil, Subsector Sastrería CIU C1410.04

Lista	Ponderación	Calificación	PxC
Oportunidades		1.65	
Crecimiento del uso de aplicaciones móviles para el comercio	0.1	4	0.4
Preferencias en optimización de tiempo	0.1	3	0.3
Proveedores: número de proveedores y participación	0.1	4	0.4
Legislación tributaria ofrece incentivos a PYMES en desarrollo de SOFTWARE y deducciones	0.05	3	0.15
Crecimiento de la rama de actividad	0.05	2	0.1
Uso de tecnología	0.05	3	0.15
Competidores: número de competidores y participación	0.05	3	0.15
Amenazas		0.95	
Sustitutos: número de sustitutos y participación	0.15	1	0.15
Preferencias por productos importados	0.1	2	0.2
Elevado poder de negociación de los clientes	0.1	2	0.2
Precios con tendencia hacia la baja	0.05	2	0.1
Tasa de éxito de aplicaciones móviles	0.05	3	0.15
Nivel de inversión requerido permisivo	0.05	3	0.15
Total Matriz EFE	0.7	0.95	

3 ANÁLISIS DEL CLIENTE

3.1. Investigación cualitativa y cuantitativa

Entrevista 1 – Buggatti: La entrevista fue realizada el día 15 de mayo de 2019 a José Luis Iturralde, director y fundador de Buggatti, a las 17:20 en la tienda ubicada en la Avenida Gonzales Suarez, con una duración de 21:34 minutos. El empresario, que comenzó este proyecto entre 1994 y 1995, hace hincapié en que Ecuador existe una industria ineficiente, cuya situación competitiva se debería reflejar en la balanza comercial (la cual refleja un déficit en el comercio textil), mientras que en Perú y Colombia existe una ventaja por sus maquilas. Iturralde mencionó que la moda en Quito tiende a ser conservadora, donde los ciudadanos prefieren la cantidad antes que la calidad; sin embargo, no considera que el “buen vestir” dependa del estrato económico, más bien del gusto. También considera que a Ecuador le falta estilo.

Por el lado de su competencia, mencionó que en Guayaquil compite con las importaciones directas de las personas, mientras que, en Quito, compite con tiendas (como Zara) y sastres locales. Sin embargo, José opina que el punto distintivo en cualquier negocio es el servicio que destaque en la experiencia se otorgue al cliente. Por esto, sostiene que los productos que ofrece Buggatti, poseen cualidades distintivas, tanto en duración, como en acabados; y eso refleja una buena experiencia con la prenda. Además, los sastres con los que trabaja la marca son capacitados en Italia; por lo que, estas características permiten que el cliente “gane”.

Para José, no existe una forma específica de segmentar a sus clientes. El empresario menciona que puede haber consumidores de recursos bajos que pueden estar dispuestos a realizar un gasto alto en una prenda de vestir. También existen aquellos con una alta capacidad de gasto pero que preferirían no gastar una cifra alta en una prenda. Consecuentemente, se guía al cliente desde lo más barato hacia lo más caro, ya que éste es quien considerará y optará por aquello que le conviene más.

La inversión que se realizó en un inicio fue de USD 100.000, donde José menciona que es necesario mantener cierto nivel de inventario que se requiere para operar en este negocio. Adicionalmente, para una tienda como Buggatti, se

necesitan varios sastres (3 a 4 en el caso de su tienda) para la alteración a mano de los productos. También comentó que la rentabilidad depende del volumen de venta y la confianza del consumidor para incurrir en un mayor nivel de gasto.

En cuanto al servicio de los sastres, como artesanos, Iturralde cree que estos deben modernizarse. Marcas como Zara o Mango, ofrecen prendas de ropa que, si bien la calidad es cuestionable, se acopla a la actualidad de la moda. Sin embargo, destaca que aquellos sastres que pueden acoplarse a las nuevas tendencias y que perfeccionan su técnica, tienen mucho potencial.

Finalmente, en el tema de asesoría de imagen, José considera que ésta debería escalar acorde a la trayectoria de una persona, pero, aun así, ésta aplica para todos los individuos. Acorde a su perspectiva, si alguien asume un avance profesional, debería acompañarlo de una forma más elegante. Cabe resaltar que la elegancia para Iturralde no es utilizar ropa costosa, más bien, él comentó que se debe acoplar a la instancia y situación en la que uno se desempeñe y que uno debe utilizar la vestimenta que se acople a su edad, a sus medidas; de la mano con una adecuada combinación de colores.

Entrevista 2 – Fausto's: La entrevista realizada a Juan Fernando Moscoso, copropietario (junto a su padre Fausto Moscoso) de la boutique Fausto's, fue realizada en la tienda ubicada en la Avenida Brasil en Quito. La entrevista tuvo una duración de 41:03 y fue realizada el 29 de mayo de 2019.

Fausto's es una empresa que opera aproximadamente 40 años, por lo que mantiene relaciones con clientes por décadas. Juan Fernando, quien actualmente se encarga del negocio, tuvo 10 años de experiencia combinada antes de estar en la boutique, al haber trabajado en Marathon y Eta Fashion.

Durante la entrevista se resaltó que en Ecuador existe una amplia diversidad en la moda, que inclusive puede ser más subdividida que en otros países del mundo. Las regiones y el clima son la principal razón de dicha diferencia, donde bajo su perspectiva, Quito es una ciudad que utiliza colores clásicos y neutros como lo es el azul, negro y gris. Sin embargo, en la región de la Costa, utilizan colores cálidos, llamativos y vistosos. Por tal razón, considera que trabajar con

un cliente de regiones cálidas del Ecuador (en especial de Guayaquil) sugiere cierta facilidad para ofertar distintas combinaciones de colores.

Moscoso, al igual que Iturralde, sugiere que el factor determinante en la industria de la moda es el servicio personalizado y asesoramiento/acompañamiento que se le pueda dar al cliente. Por otro lado, destaca la importancia de la calidad del producto, ya que una prenda de ropa cuyo desgaste sea muy apresurada, afecta al valor de la marca y es algo que cuida con los productos que oferta, al tener un amplio conocimiento de las características de las telas.

Juan Fernando considera sus competidores están muy diferenciados entre sí y que no existe uno que opere bajo las mismas condiciones que Fausto's. En primera instancia, existe el factor de localidad ya que cada tienda oferta a un determinado sector. Por otra parte, está el precio, ya que existen competidores cuyos productos similares poseen costos representativamente altos. Finalmente, están aquellos cuyos modelos son genéricos y tampoco es el giro de negocio de la boutique. Dichos competidores son Buggatti (como el competidor más cercano), Pical, Zara y tiendas locales. Aun así, también le afecta que los clientes compren marcas comerciales en el exterior.

Actualmente Fausto's segmenta clientes por edad, ya que considera que existe un cambio generacional entre los clientes que maneja por el momento (que son clientes de muchos años) y nuevos clientes que puedan surgir. La empresa trabaja para cambiar la perspectiva de que sus precios son muy altos y, por lo tanto, busca abarcar a segmentos de entre 25 años y 40 años que considera que poseen la capacidad de gasto para la clase de productos que se oferta en la tienda.

Juan Fernando Moscoso considera que sí se debe invertir en la industria textil ya que resalta la existencia de artesanos muy habilidosos en ciertas especialidades. Uno de los productos nacionales que comercializa en su tienda son zapatos de cuero, los cuales él los destaca por la calidad y el diseño que poseen. Esta materia prima, como determinados tipos de lana y otras telas, poseen una calidad superior a otros mercados. Solo considera que es necesario comenzar con una base de clientes bien definida.

La cifra hipotética (porque depende de muchos factores) para realizar una inversión la detalló de la siguiente manera: USD 15.000 dólares en adecuar un local por el concepto de remodelación, el metraje rondaría entre 80 y 100 metros cuadrados. El abastecerse de inventario costaría aproximadamente lo mismo, USD 15.000 más la obtención de permisos, gastos por insumos básicos y constitución, lo que equivale a USD 5.000. De forma que, la inversión inicial correspondería a un monto entre USD 35.000 y 40.000, cuyo período de recuperación podría ser de año y medio y dos años. Adicionalmente, fue explícito en que la localidad es el factor determinante en el emprendimiento de un negocio como Fausto's.

En zonas céntricas como la Avenida República del Salvador, el arriendo podría costar entre USD 3.000 y USD 4.000 dólares, mientras que, en un centro comercial, podría oscilar entre USD 10.000 y 12.000 más un 15% de las ventas. Por esta razón, considera que es crítico analizar la razón costo - beneficio del lugar en donde operaría una tienda como ésta, ya que esto desplaza el punto de equilibrio, pero podría garantizar más clientes potenciales. Por su parte, el costo operativo es muy alto cuando se trabaja en un centro comercial.

La rentabilidad según su criterio es algo que lo fija el empresario. Se mencionó que productos similares a los de él, en otras boutiques competidoras, podrían costar hasta tres veces lo que cuesta su producto; por lo que, queda a discreción del inversionista o de aquel que se encargue de establecer los precios el porcentaje que busca obtener.

Su experiencia le dio a concluir que existen artesanos que ofertan servicios de excelente calidad, como aquellos que lo hacen dejando mucho que desear de un producto o entregable. Sin embargo, Moscoso destaca que la mano de obra ecuatoriana es muy buena, pero que es costosa. También resaltó que la industria ecuatoriana, más la dolarización que disminuye la competitividad, hace que la elaboración de una camisa sea igual de costosa que en otros países o incluso más costosa aún; principalmente porque no existe una industria maquiladora de telas en el país. Por otro lado, y muy relevante, están las tasas impositivas, como el Impuesto al Valor Agregado (IVA) o el Impuesto de Consumos Especiales (ICE). Lo anterior implica una mayor competitividad y eficiencia en otros países eficaces.

La entrevista culminó con que no existe asesoría de imagen en absoluto, que cada persona, acorde a su profesión debería saber cómo vestir, cómo hablar, cómo dirigirse a las personas y cuidar de muchos aspectos que no se consideran al estar expuesto en una situación relacional. En lo personal, Moscoso está trabajando en un proyecto relacionado a la asesoría de imagen.

Grupo Focal: El grupo focal realizado el día 1 de junio de 2019, con la participación de Josué Mendoza de 22 años, José Antonio Sánchez de 24, María Beatriz Jáuregui de 21 años, Sergio Brandao de 22 años, Martín Montenegro de 21 años y Fabrizio Peré de 23 años. Dentro de sus principales perspectivas, consideran que los diseños de prendas de vestir no son los que manejan otros mercados y consideran que los diseños extranjeros se ajustan a sus gustos. Además, tienen la perspectiva de que la calidad de la ropa ecuatoriana es buena y que puede estar subdividida en distintas zonas del país.

Por otro lado, se le preguntó al grupo sobre qué realizan cuando una prenda está desgastada o no se ajusta a su talla, muchos comentaron acudir a un sastre/costurera local, sin embargo, comentaron que su experiencia en algunos casos los ha dejado descontentos, ya que no existe puntualidad en la entrega; han recibido sus productos deteriorados o susceptibles a daños en lapsos de tiempo cortos, costos elevados y/o distancias lejanas para recurrir al artesano.

Ante esto, se les comentó la idea de negocio, y opinaron que utilizarían el servicio debido a que les representa un ahorro de tiempo y comodidad. Están dispuestos a probar el servicio a través de la aplicación y su reutilización se basaría en los resultados de su experiencia. También se les comentó un precio tentativo para observar la reacción que el grupo podría tener ante esto; el precio fue de USD 5 dólares, y todos los participantes del grupo consideraron que es un monto aceptable.

Encuestas: Para realizar la investigación cualitativa, se utilizaron encuestas como una herramienta para recopilación de datos, y se la realizó a 53 personas. Con la información proporcionada por los expertos y el grupo focal, se realizaron

preguntas para cuantificar los aspectos proporcionados por dichas fuentes de información; y uno de los resultados que más se destacan, es que, del total de personas encuestadas, existe una proporción de 37,7% (revisar anexo F) que considera que la ropa no se ajusta fácilmente a sus medidas. Además, el 94,3% afirmó que ajusta la talla de las prendas que no se acoplan a su cuerpo. Esta cifra se puede observar en el anexo G.

Acorde al anexo H, el 62,2% de los encuestados utiliza el servicio de sastrería en los lapsos de entre 3 a 6 meses y 39 de los 53, destacan como la calidad más importante la calidad del entregable. Por otro lado, 33 de los encuestados cree que es altamente importante la puntualidad en la entrega del producto (los dos resultados presentados se pueden observar en el anexo I). Sin embargo, el precio y el servicio post entrega del producto no poseen un mismo nivel de importancia para las personas encuestadas, por lo que se observa una menor generalización en estas virtudes del servicio.

Visto a que el 56,6% (anexo J) de las personas no ha sido asesorada en imagen de ninguna forma (ya sea en vestimenta, accesorios, peinados, lenguaje corporal, entre otros aspectos) se preguntó sobre la aceptación del servicio conjuntamente de su propuesta de valor. De esta muestra en particular, el nivel de aceptación fue del 88.7% (anexo K).

Para la muestra, el rango de precios por el cual estarían dispuestos a pagar por un solo arreglo de cualquier tipo, como ajustar bastas, cintura, mangas, arreglo de cierres, entalle de camisas/blusas, pantalones y chaquetas está entre USD 5 y 8. Cabe resaltar que entre el rango de USD 5-6 es considerado como barato y el rango de USD 7 y 8 como caro (remitirse al anexo L y M); sin embargo, los encuestados están dispuestos a pagar por ambos. Precios inferiores conllevarían a dudar de la calidad del entregable y precios superiores a ser considerados como muy elevados.

En cambio, en cuanto a la asesoría de imagen, los encuestados estarían dispuestos a pagar un poco más, el rango aceptable por una hora de asesoría de imagen está situado entre los USD 5 y 10 (el detalle se encuentra en el anexo N) mientras que, para la confección de un traje, el precio aceptable se encuentra entre USD 180 y 190 (detalle en el anexo O).

Conclusiones:

- Los expertos comparten que una experiencia sensorial memorable a través de un servicio que destaca es el factor más importante en la industria de la moda.
- La calidad de los productos es determinante para prosperar como ofertante/competidor, ya que se enfrentan a productos de vanguardia de las marcas comerciales.
- El criterio de las fuentes de información sugiere que la producción ecuatoriana no está al mismo nivel de eficiencia como la de países vecinos, sin embargo, existe una perspectiva de que hay productos que se pueden destacar.
- La capacitación, la actualización y la especialización son factores críticos de éxito para garantizar un servicio competitivo en la sastrería/confección.
- En Ecuador, existen muchas subdivisiones en la moda, particularmente marcadas por las regiones geográficas del país.
- Los clientes destacan la calidad y la puntualidad por sobre el servicio.
- Existe una gran proporción de personas que considera que la ropa no se ajusta a su cuerpo, por lo que deben acudir a un servicio que solucione dicho inconveniente.

Para concluir con el análisis del cliente, se ha realizado una regresión logística con la información proporcionada por las encuestas para determinar en qué grado cada variable podría afectar la demanda del servicio a analizar en cuestión. Como las respuestas de las encuestas se asocian más a una variable discreta/categorica más no a una variable continua, la utilización de una regresión lineal simple/múltiple no tendría validez en este caso.

Los resultados de la regresión presentaron que, en el caso de la muestra encuestada, la única variable estadísticamente significativa es la previa utilización de un servicio de sastrería. Con ese contexto planteado, el 90% de las respuestas que mostraron una aceptación de la propuesta de valor está explicada por sus experiencias previas con sastres, más no el sexo, edad, talla o si ha sido asesorado previamente. Para más detalle de la regresión, acudir al anexo P.

4 OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

4.1. Oportunidad de Negocio

Tras la investigación realizada en las condiciones del entorno macro, la industria y el análisis cualitativo a través de encuestas, grupos focales y el acercamiento con los expertos, se ha identificado una oportunidad de negocio para el servicio de sastrería a domicilio a través de una aplicación.

La legislación tributaria en Ecuador fomenta el emprendimiento a través de exoneraciones de tasas impositivas (como el impuesto a la renta) acorde a lo que estipula en el artículo 9.4 de la Ley de Régimen Tributario Interno, que, promueve el desarrollo de software digital libre (Servicio de Rentas Internas, 2018). El incentivo fiscal que se ofrece es una deducción del gasto incurrido en el software siempre y cuando no sea mayor a un monto de 5% del total de las ventas (Servicio de Rentas Internas, s.f.).

Por otro lado, se ofrece un incentivo a las personas naturales categorizadas como sujetos pasivos (visto a que su nivel de ingreso supera la base imponible mínima) para que puedan deducir su gasto en vestimenta hasta USD 3.662,75 (Servicio de Rentas Internas, 2018). De esta forma, se espera que el incentivo garantice demanda hacia el consumo de ropa.

La industria textil tiene una participación promedio cercana al 8% del PIB manufacturero (Banco Central del Ecuador, 2019). Además, su crecimiento promedio durante el período comprendido entre 2007-2017 fue positivo a pesar de la recesión experimentada en 2016 y la desaceleración económica de 2015. Esto presenta evidencia de una industria que mantiene un crecimiento ante la existencia de la oscilación de los ciclos económicos.

Por otro lado, las “actividades de confección a la medida de prendas de vestir (costureras, sastres)” (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2012, pág. 37), tuvieron un crecimiento promedio aproximado al 19% entre 2007-2017 (Banco Central del Ecuador, 2019); y visto a que la tasa de crecimiento del 2017 fue superior a la tasa de crecimiento económico, las expectativas que generan los datos históricos son positivas.

En cuanto al aspecto social, se mencionó que existe una preferencia por la optimización del tiempo a través del comercio electrónico (Sánchez Espinosa & Ramírez Murillo, 2015), y, conjuntamente con estadísticas recientes, existe un incremento en el uso de plataformas virtuales tanto a nivel mundial como a nivel local. Localmente, la mayor parte del comercio por estos medios se enfocó en la adquisición de prendas de vestir. No obstante, en Ecuador existe el patrón mayoritario de acudir a un centro comercial para la adquisición de ropa. De forma que, la tendencia apunta a que el intercambio de bienes sea de forma virtual, pero se ve parcializado por la preferencia de hacerlo físicamente; aun así, existe una oportunidad.

La tecnología en el país es un factor que resalta ya que la población tiene acceso a internet en aproximadamente 81% (Foro Económico Mundial, 2019). Además, el 28,5% de los hogares posee por lo menos un computador y el 84,6% posee al menos un teléfono celular activado (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2013), lo que facilita el intercambio de información y el comercio electrónico.

La intensidad de capital que se requiere para ingresar en la industria es relativa. Se expresó que existe una relación 1:1 entre el volumen de ventas que manejan las empresas del sector y los activos que poseen, por lo que un emprendimiento en las actividades relacionadas a la sastrería, que opere dentro del rango de las empresas micro (ventas hasta USD 100.000), pequeñas (ventas hasta USD 1.000.000) o medianas (ventas hasta USD 5.000.000) (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2016), es factible.

La competencia actual está fraccionada y no se observa concentración del mercado en los competidores. En Quito existen 25 empresas y aquellas que se encuentran posicionadas en el primer y segundo puesto comparten el 23,4% del total de las ventas del sector. Por otro lado, también se determinó que no existe saturación ya que una cantidad representativa de los participantes (el 84%) no alcanzan a generar los ingresos medios de la industria por lo que un nuevo emprendimiento podría ganar participación de mercado.

La cantidad de proveedores (30) que existen en el país, así como su altamente subdividida participación de mercado (participación inferior al 16% en el caso del

líder de los proveedores) sugiere que el poder de negociación de los proveedores no implicará una amenaza para el nuevo emprendimiento.

Sin embargo, los competidores sustitutos generan cierto nivel de disuasión para los nuevos entrantes, visto a que ese sector es más de 20 veces más grande (en términos de ventas) que el sector de la sastrería y es más dinámico debido al giro de negocio.

Por otro lado, un factor desfavorecedor es el nivel de información que manejan los distintos segmentos socioeconómicos (clientes) debido a su accesibilidad a ésta y a herramientas tecnológicas, por lo que podrían considerar distintas opciones de productos o basarse en precios de referencia.

En cuanto respecta a la visión de los expertos en la industria, la productividad textil ecuatoriana no se asemeja a la de naciones fronterizas como Colombia y Perú, ya que en ciertas telas la calidad es inferior y los precios son más altos. Por otro lado, los sastres y confeccionistas textiles son considerados como capaces de realizar un buen trabajo, siempre y cuando estén capacitados para trabajar con los distintos tipos de tela. A su vez, tanto José Luis Iturralde como Juan Fernando Moscoso, recalcaron que la experiencia es lo que más destaca en el sector de la moda debido a que se busca una experiencia sensorial memorable; y dentro de este aspecto resalta la calidad del entregable. En este caso, la prenda.

La competencia según los expertos se concentra principalmente en las marcas comerciales; las cuales entran dentro de la categoría de productos sustitutos ya que constan como otra actividad acorde a su denominación CIIU. Dicha competencia, es conocida por ofertar modelos a precios competitivos y atractivos en diseños. Sin embargo, en términos de calidad, no se asemejan a otras prendas como las que ofertan los expertos. por dicha razón, destacaron que las cualidades del producto son un factor de éxito ya que se pueden apreciar diferencias.

Acorde al grupo focal, existen experiencias negativas con los servicios de sastrería actuales como es la impuntualidad de entrega y/o el daño a la prenda que se maneja. Además, aseguraron que un servicio de sastrería a domicilio es atractivo porque da el beneficio de la comodidad al cliente. Por lo anterior, la

información proporcionada por el muestreo a las 53 personas que contestaron la encuesta elaborada sugiere un 88,7% de aceptación a la propuesta de valor.

La herramienta de investigación cualitativa utilizada reflejó datos que generan atraktividad para entrar en el negocio, ya que el 37,7% de los encuestados considera que las prendas de vestir no se ajustan fácilmente a sus dimensiones y el 94,3% utiliza algún servicio para ajustar las medidas de la prenda cuando no se acoplan a las de la persona.

Conclusiones:

A modo de resumen, el entorno tributario incentiva tanto a la oferta como a la demanda en el caso de este proyecto en particular. La industria textil y el sector de la sastrería y confección crecieron durante la última década a pesar de las complicaciones generadas por la recesión económica y otras derivaciones como la disminución del precio de los bienes relacionados a la vestimenta. Consiguientemente, y a la par del acceso a tecnologías e información, las expectativas sociales dan a entender que los usuarios están adoptando los medios electrónicos como una herramienta óptima para la realización de transacciones.

Los sustitutos y el poder de negociación del cliente son aspectos que podrían desincentivar a un nuevo inversor. A pesar de esto, los expertos aseguran que se puede competir en el mercado de la moda siempre que se garantice calidad en el servicio y calidad en el entregable. Lo anterior, se contrastó con los entrevistados en el grupo focal y los encuestados, donde también se determinaron porcentajes sobre la utilización del servicio y la proporción que podría necesitarlo. Finalmente, se ha identificado un mercado potencial de más 100.000 personas (el cálculo se detallará en el siguiente capítulo); de forma que, al analizar de manera integral todos los puntos anteriores, se ha llegado a la conclusión de que existe una **oportunidad** de negocio.

5 PLAN DE MARKETING

5.1 Estrategia General de Marketing

El objetivo del proyecto que se ha evaluado hasta el momento, además de emprenderlo, es crecer en el mediano y largo plazo. Según mencionan los autores del texto *Dirección de Marketing: Gestión estratégica y operativa del mercado*, “un elemento importante de una estrategia de crecimiento es la consideración explícita de la posición competitiva y el comportamiento de los competidores” (Lambin, Gallucci, & Sicurello, 2008, pág. 297). Se estipula la existencia de las posiciones competitivas de líder, retador, seguidor y especialista.

Por otro lado, Michael Porter definió 3 estrategias genéricas en las que una empresa puede generar una ventaja competitiva. El liderazgo en costos se considera como la primera estrategia genérica, que, a través de distintos factores como las economías de escala, la curva de aprendizaje e integraciones, la empresa que aplique esta estrategia alcance un costo representativamente menor que la competencia. En segunda instancia, está la estrategia de diferenciación, que consiste en ofertar un valor agregado que sea percibido como una cualidad superior a lo que oferte la competencia. Finalmente, la estrategia enfoque que busca abarcar un particular segmento de mercado y atender dichas necesidades del segmento (David F. , 2003).

Los individuos buscan satisfacer dos aspectos al momento de adquirir un bien o servicio, el primer aspecto es saciar una necesidad básica y el segundo es encontrar un beneficio adquirido (Lambin, Gallucci, & Sicurello, 2008). La vestimenta es una necesidad básica; sin embargo, se le pueden otorgar beneficios adicionales para los requerimientos extraordinarios de ciertos segmentos de personas.

Por dicha razón, la combinación de estrategias debe ser congruente con la posición competitiva de la empresa, así como la ventaja competitiva que se pueda generar. Visto a que, este plan de negocio no puede comenzar en una posición de liderazgo en el mercado y tampoco posee los recursos/capacidades de incurrir en economías de escala ni tampoco una integración con empresas

donde existan sinergias, la estrategia a optar será la diferenciación. A su vez, su posición competitiva se le asocia a la de un especialista de mercado.

5.1.1 Mercado objetivo

El mercado objetivo está definido como la segmentación por cualidades que puedan homogeneizar a grupos de compradores, y, a su vez, diferenciarlos de otros, por lo que debe también existir un grado de heterogeneidad (Lambin, Gallucci, & Sicurello, 2008).

En el texto se sugiere distintos métodos para segmentar de forma descriptiva (relacionada a características demográficas y sociales), por beneficios buscados, por estilo de vida o por comportamientos (Lambin, Gallucci, & Sicurello, 2008). Para el caso de estudio en cuestión, se utilizarán las variables geográficas, demográficas, psicográficas y conductuales para la realización de la segmentación.

Tabla No 2: Cálculo de la segmentación para el plan de negocios

Cálculo de la segmentación			Censo 2010	Aproximación 2019
Variable	Descripción	Porcentaje a utilizar	Segmento	
Geográfica	Población en Ecuador	N/A	16.596.659	17.279.965
	Población en Pichincha	N/A	2.576.287	2.682.356
	Población en el Cantón Quito	N/A	2.239.191	2.331.381
Demográfica	Edad entre 20 - 45 años	41,10%	920.308	958.198
Psicográfica	Estrato A, B y C+	35,90%	330.390	343.993
Conductual	Tasa de utilización (basada en resultados de la encuesta)	31,57%	104.295	108.589
Total			104.295	108.589

De acuerdo con la información recopilada en el censo del año 2010 por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, la población de Ecuador para ese año alcanzó una cifra de 16.596.659 personas. Las cifras respectivas para la desagregación de la provincia de Pichincha y el cantón Quito fueron 2.576.287 y 2.239.191 personas.

Adicionalmente, se consideró dentro de la variable demográfica la edad de la población del Cantón Quito. Uno de los expertos entrevistados mencionó que existe un cambio generacional y su intención de abarcar a nuevos clientes fue un argumento utilizado para seleccionar el rango de edad de 20 a 45 años. Cabe

considerar, que el porcentaje utilizado es la sumatoria de las proporciones de la población de los distintos rangos de edad en los que el INEC agrupó a los censados. Dicha proporción agrupa al 41,1% de la población del Cantón, lo que dio como resultado 920.308 personas.

La variable psicográfica se ha manejado a lo largo de este documento y es la estratificación de los hogares ecuatorianos conforme a su nivel socioeconómico. Los estratos que se consideraron para el cálculo del segmento objetivo fueron la clase media, media alta y alta, que conjuntamente suman un total de 35,9% de la población ecuatoriana (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2011).

Finalmente, se utilizó información de las encuestas realizadas para considerar el porcentaje de utilización de la población. Visto a que el 94,3% de las personas utiliza un servicio de ajuste de talla cuando ésta no se acopla a sus medidas y el 37,7% considera que no la ropa no se ajusta a sus medidas, se realizó el producto de dichos porcentajes entre sí y después se lo multiplicó por el nivel de aceptación de la propuesta de valor, que fue del 88,7%. Como resultado, la tasa de utilización esperada es del 31,5%. Con la utilización de dicha tasa, se obtuvo el resultado del mercado objetivo de 104.295 personas.

El proceso previamente descrito se realizó con la cifra aproximada de habitantes del país para julio de 2019 con las actualizaciones diarias que establece el INEC en su página web. El resultado de los cálculos utilizando las cifras tentativas sugiere que el tamaño del mercado potencial es de 108.589. Se espera que el plan de negocio alcance un nivel de clientes entre el 1% y 1.5%, por lo que el mercado objetivo en los primeros 5 años es de entre 1.500 a 2.000 personas.

5.1.2 Propuesta de Valor

Kotler y Armstrong definen la propuesta de valor de una marca o empresa como “la mezcla completa de beneficios con los cuales la marca se diferencia y posiciona” (2012, pág. 212). Ambas características están asociadas directamente con los costos a los que se va a afrontar la empresa, lo que afectará el precio consumidor.

Por otro lado, la diferenciación es una cualidad que se le agrega al producto o entregable, que, bajo la definición de los autores, debe ser importante, distintiva,

superior, comunicable, exclusiva, costeable y redituable (Kotler & Armstrong, 2012). Al cumplir con estas condiciones, se espera que el factor diferenciador permita generar valor.

La metodología que sugieren los autores en su texto *Marketing* se enfoca en la conceptualización de una matriz que relaciona el precio con el beneficio obtenido por los consumidores/clientes. El eje horizontal expresa el precio en las subdivisiones de “más”, “lo mismo” y “menos” y el vertical el realiza la misma subdivisión para el beneficio. De esta matriz, se pueden segmentar tres cuadrantes: las combinaciones que disminuyen valor, las que agregan valor y la que no agrega ni disminuye al ofrecer los mismos beneficios por el mismo precio (la cual es ofertar el mismo producto, al mismo precio) (Kotler & Armstrong, 2012).

Como mencionaron los expertos entrevistados, la industria textil a nivel mundial es altamente competitiva. La necesidad de vestimenta se la puede asociar a esa industria desarrollada, la cual compite por precios más bajos y el incremento de la producción en masa. La confección se encuentra dentro de esta generalidad, por lo que el ofrecer una propuesta de valor enfocada a costos bajos no es una opción realista.

La diferenciación para el plan de negocio en cuestión se enfoca en tener una considerable cantidad de cualidades que satisfagan los requisitos que plantearon Kotler y Armstrong. En primera instancia, el servicio a domicilio y personalizado es una cualidad **importante** ya que se centra en la priorización del tiempo que se determinó a través de las encuestas, y, que se corrobora con el estudio de Sánchez et al, en 2015. Como el servicio es especializado, es **exclusivo**. Por otro lado, el hecho de que el servicio se acople a las condiciones del cliente en términos de horarios y ubicación genera un factor **distintivo**.

La cualidad **superior** es entregada a través de la especialización y nivel de capacitación que van a tener los sastres. Adicionalmente, con base en una estrategia de promoción estructurada, las cualidades diferenciadoras del servicio a entregar pueden ser fácilmente **comunicables**. Por último, para determinar la **rentabilidad** no existe un consenso entre los expertos, pero es algo que se determinará más adelante en el modelo financiero. Sin embargo, si es **costeable**

la cualidad a otorgar ya que se puede medir en términos de tiempo y distancia. La información que existe en el mercado sugiere un marco de referencia ya que son “visibles” las distintas tarifas que utilizan diversos servicios a domicilio y servicios de transporte.

Las cualidades mencionadas también aplicarían para la asesoría de imagen, ya que además de ser un servicio que se ajusta a las comodidades de la persona, es un servicio que, según el punto de vista de Juan Fernando Moscoso, es escaso/inexistente en el mercado ecuatoriano, por lo que la diferenciación también se destaca en este valor agregado del servicio.

Según el análisis de la posición competitiva de la empresa, el plan de negocio propuesto debería optar por una posición de especialista de mercado. A su vez, de acuerdo con las estimaciones del mercado objetivo que está situado entre los 104.295 y 108.589, la estrategia genérica a utilizar será la de diferenciación.

Por lo tanto, para mantener la congruencia de la selección de las estrategias de posición competitiva y de la estrategia genérica que se va a utilizar, el precio necesariamente debe ser mayor al del resto de los competidores, porque el plan de negocio no está en capacidades para operar bajo las estrategias de líder/retador/seguidor ni liderazgo en costos/enfoque.

De esta manera, los cuadrantes en los que la empresa podría posicionarse son los de ofrecer un mayor beneficio por el mismo precio u ofrecer un mayor beneficio por un mayor precio. Acorde a los resultados de la investigación cualitativa y cuantitativa, los rangos de precios preferidos por los encuestados están situado por encima del precio referenciales de los servicios a ofertar, por lo que su posicionamiento sería “más” por “más”.

5.2 Mezcla de Marketing

Producto: Kotler y Armstrong (2012) definen que el enfoque para la creación de valor al cliente en los productos debe considerar los siguientes elementos: atributos, asignación de marca (branding), empaque, etiquetado y servicios de apoyo. Cabe aclarar que, en el caso de los servicios, que son considerados como productos intangibles, aplican los mismos elementos que mencionaron previamente.

El servicio que se va a ofrecer consiste en brindar un servicio de sastrería completo, que incluye arreglos (ajuste de bastas, mangas, cintura, entre otro tipo de entalles) y confección de trajes. Se recalca que, dentro de este plan, se excluye el costeo de telas porque no será asumida por los proveedores ni por el proyecto; sin embargo, se guiará a decidir la mejor elección y se dará la facilidad de comprar la tela por el cliente, haciéndose éste responsable económicamente por dicha adquisición. Como tercera línea de servicios, se brindará asesoría de imagen (que es un servicio no identificado en el mercado). Los tres servicios serán a domicilio ya que se retirarán las prendas y se las entregarán en el punto que el cliente desee y también se dará la asesoría en el lugar de preferencia. Los servicios descritos estarán potenciados por las tecnologías de la información que permiten conectar a los clientes a través de aplicaciones móviles y plataformas virtuales; de forma que, las herramientas digitales permitirán mejorar y optimizar la experiencia del usuario al presentar el catálogo de servicios, costos referenciales, almacenamiento de facturas y organización de cronograma de trabajo. También se contará con asistencia por medios telefónicos y redes sociales.

En primera instancia, los **atributos** que deben ser trabajados para crear valor al cliente son, según los autores, la calidad, las características, el estilo y el diseño. La calidad del servicio que se ofrecerá radica específicamente en la capacitación de los sastres con quienes se trabajarán conjuntamente con la experiencia que pueda tener el usuario al utilizar la plataforma virtual que los pondrá en contacto. Las características de este servicio, como se mencionó previamente, lo hacen distintivo al ajustarse a los requerimientos de los usuarios en horarios y ubicación. Finalmente, el asesoramiento de imagen es lo que garantizará el estilo y diseño del entregable, ya que como lo definen los autores, es fundamental en cuanto a la estética y atractividad del producto/servicio (Kotler & Armstrong, 2012).

En segundo lugar, los autores definen una marca como el “nombre, término, letrero, símbolo, diseño, o la combinación de los mismos, que identifica los productos o servicios de un vendedor o grupo de vendedores, y que los diferencia de los de sus competidores” (Kotler & Armstrong, 2012, pág. 231); y

el **branding** como la capacidad de construirlas y administrarlas. El nombre y el logotipo que se ha escogido es el siguiente:



Figura No 1: Logotipo del Plan de Negocio

La propuesta del nombre de la empresa de servicios de sastrería mediante una aplicación móvil es *El Sastre Andino*. El nombre se ha escogido para que sea fácil de pronunciar e identificar, sin agregar palabras que sea difíciles de recordar.

El **empaquete** que se planea utilizar varía según el entregable o prenda a trabajar que requiera el cliente. Entregables como camisas, camisetas, pantalones o blusas, que se podrían considerar como prendas de proporciones pequeñas, estarían envueltos en una cobertura de papel reciclado con el logo de la marca. Las prendas estarían perfectamente dobladas y se creará una esencia de calidad. Por otro lado, prendas de mayores proporciones, como trajes, serán entregados en porta trajes, para que, de igual manera, se pueda percibir un nivel “premium” en los entregables. Por lo que, el uso de empaques distintivos podrá generar un mayor nivel de competitividad (Kotler & Armstrong, 2012).

Por otro lado, las prendas de vestir deben cumplir la normativa descrita por el Registro Oficial No 141 del Reglamento Técnico Ecuatoriano INEN 013, que estipula que el **etiquetado** de éstas debe estar en español, debe ser fácil de leer, debe contener la información de cuidado ya sea escrita o de forma gráfica, debe mencionar el país de manufactura, debe especificar la talla y la razón social del

fabricante (Corte Constitucional del Ecuador, 2017). Todos estos detalles aplicarán al etiquetado de las prendas de vestir que serán confeccionadas por la empresa. Como último detalle, entre las etiquetas disponibles en las prendas de vestir, se pueden optar por tejidas o estampadas; para los productos que se planean elaborar, se utilizarán etiquetas tejidas.

Para concluir con el análisis del producto, se resaltarán que los **servicios de apoyo** con los que el plan de negocio trabajará están enfocados a generar una experiencia única. Los autores definen que a través de estos servicios se pueden “tomar medidas para solucionar los problemas y añadir nuevos servicios que deleitarán a los clientes y proporcionarán ganancias a la compañía” (Kotler & Armstrong, 2012, pág. 234). Servicios como estos serán la facilidad de ver el historial de uso en la aplicación/portal web, donde a su vez podrán descargar facturas y encontrar el detalle de todos los costos cargados. A su vez, en este portal, a través de un sistema de filtros, los clientes podrán cotizar cuánto les costará su arreglo/confección/asesoramiento conforme a su ubicación, tiempo de servicio requerido y modelos de prendas a demandar. También podrán presentar sus comentarios tras usar el servicio.

Precio: Con el resultado de las encuestas se determinó que, para la realización de un arreglo a una prenda de vestir, los encuestados estaban dispuestos a pagar USD 8. Para la confección de un traje existe la predisposición de pagar USD 190 y para la utilización del servicio de asesoría de imagen, se pagaría USD 10 por hora de servicio. Cabe recalcar que los precios se ajustarán por la distancia que se tenga que recorrer para darle el servicio al cliente, este apartado se detallará más adelante.

A continuación, se detallará los **costos de venta** de las 3 categorías de servicios que se ofertarán, que fueron definidos como un costo referencial que cuatro sastres podrían aceptar en el caso de trabajar con la empresa del plan de negocio y además se estableció el salario que dos graduados de la carrera de diseño de modas estarían dispuestos a percibir por trabajar en *El Sastre Andino*. Adicionalmente, se ajustó estos costos por la tasa de inflación promedio de los últimos 10 años. Los costos de ventas son los siguientes:

Tabla No 3: Costos de Ventas

Costos de Ventas						
	Proveedor					
Arreglo	\$	2.50	Por arreglo			
Envolturas de papel	\$	0.35	Por arreglo	Wilttex		
Confección de Trajes	\$	110.00	Dos piezas			
Portatrajes de plástico	\$	1.00	Por traje	Wilttex		
Etiqueta tejida	\$	0.09	Por traje	Wilttex		
Especialista en Modas	\$	4.10	Por hora			
Tasa Promedio de Inflación 2008-2018		3.05%				
Año		1	2	3	4	5
Arreglo	\$	2.85	\$ 2.94	\$ 3.03	\$ 3.12	\$ 3.21
Confección de Trajes	\$	111.09	\$ 114.48	\$ 117.97	\$ 121.57	\$ 125.28
Sueldo Especialista en Modas (Más todos los Beneficios de Ley)	\$	4.10	\$ 4.22	\$ 4.35	\$ 4.48	\$ 4.62

En cuanto a **la estrategia de precios** que más se ajusta a la estrategia general de marketing, a la propuesta de valor y mezcla de marketing, es la fijación de precios basada en el valor para el cliente. Esta estrategia se caracteriza por “el establecimiento del precio basado en las percepciones del comprador y no en los costos que tuvo el vendedor” (Kotler & Armstrong, 2012, pág. 291). Adicionalmente, esta estrategia se caracteriza por agregar beneficios a la utilización del producto/servicio más no en una cuantificación de costos y un margen de ganancia. Los productos y/o servicios que utilizan esta estrategia suelen identificar qué cualidades son las que los clientes prefieren y están dispuestas a pagar más por adquirirlas y posteriormente se identifica un precio máximo (Kotler & Armstrong, 2012). Si bien metodológicamente se ha realizado una investigación de dichos factores de forma previa, esta estrategia de precios se acopla de forma acertada a la idea de negocios ya que se definió por estudios ya realizados que la optimización del tiempo es un factor crítico de éxito en el comercio electrónico.

Para ingresar al mercado, se utilizará la **estrategia de entrada** denominada como fijación de precios para capturar el nivel más alto del mercado (Kotler & Armstrong, 2012), o también conocida como descreme o descremado (Lambin, Gallucci, & Sicurello, 2008). La estrategia consiste en rescatar distintos niveles de demanda, ingresos y beneficios consecuentemente de la fijación de precios altos con disminuciones progresivas. De esta manera, se satisface la demanda de distintas predisposiciones a pagar por el servicio y se la ajusta para aquellas

que pagarían menos y así abarcar a una mayor cantidad de clientes. Esta estrategia está sustentada ya que, tras las encuestas realizadas, se observó que hubo una cantidad similar representativa de los encuestados que estaría a pagar por el mismo servicio a distintos niveles de precios.

Los precios seguirán una **estrategia de ajuste** basada en la posición geográfica y más específicamente, de precios libres a bordo (LAB) en el origen, que básicamente consiste en cargar el costo de transportación al cliente visto a que estos pueden estar dispersados geográficamente (Kotler & Armstrong, 2012). De esta forma, se pueden evitar pérdidas por costos de transportación excesivos o por el tiempo empleado en la entrega del producto. Se estima que el costo de transporte podría oscilar entre los USD 0,25 y 0,3 por kilómetro usando como referencia la tarifa que carga la plataforma de UBER. O, por otro lado, se podría calcular el costo de recorrer un kilómetro en automóvil.

Un litro de gasolina puede tener un rendimiento variable según características como el cilindraje, condiciones geográficas, necesidad de cambio de marchas o modelo del vehículo, aun así, un litro de gasolina rinde en promedio 10 kilómetros (de forma conservadora ya que podría rendir más) (Publimetro, 2019), por lo que el costo por kilómetro sería de aproximadamente USD 0,8. El detalle del cálculo de ajuste de precios LAB se encuentra a continuación:

Tabla No 4: Estrategia de Ajuste de Precios

Estrategia de Ajuste de Precios LAB		
Costo a octubre 2019 de la gasolina de 92 octanos	\$	3.15 Por galón
Costo a octubre 2019 de la gasolina de 92 octanos	\$	0.83 Por litro
Rendimiento promedio por litro		10 Kilómetros
Costo por 1 kilómetro	\$	0.08
Costo por 2 kilómetros	\$	0.17
Costo por 3 kilómetros	\$	0.25
Costo por 4 kilómetros	\$	0.33
Costo por 5 kilómetros	\$	0.42

Cabe considerar que estos costos pueden cambiar mes a mes ya que tras el decreto 619 emitido en conjunto por el Ministerio de Economía y Finanzas y el Ministerio de Energía y Recursos Naturales No Renovables, la gasolina súper se ajustará al precio internacional de combustibles (2018).

Plaza: Las estrategias de cobertura de mercado o también llamadas **estrategias de distribución** se las puede categorizar como intensiva, selectiva, exclusiva y sistemas de franquicia (Lambin, Gallucci, & Sicurello, 2008). La estrategia de cobertura exclusiva limita la cantidad de distribuidores que manejan el producto, sin embargo, esto permite mejorar la relación entre la empresa y el cliente final y mientras más reducido sea el número de intermediarios, existirá un mejor manejo del producto/servicio. Por tal razón, y por el propósito de la idea de negocio, no se utilizará un distribuidor como tal si no que se entregará de forma directa.

Como el objetivo de la aplicación se enfoca en un servicio a domicilio, no existirá un **punto de venta** físico. Donde el cliente podrá acceder a los servicios ofertados es a través de la aplicación y portal web en la cual se facilitará el detalle de los servicios y permitirá al cliente guiarse según lo que necesita. Además, esta facilidad electrónica servirá como un portal de pagos, donde se podrá ingresar datos de tarjeta de crédito/débito, así como cotizar el valor de los servicios. La aplicación será compatible con sistemas operativos como Android y IOS.

La **estructura del canal de distribución** no utilizará ningún distribuidor ni intermediario ya que el giro del negocio dependerá netamente del trato con el cliente en su domicilio, por lo que ninguna entidad externa trabajará con el servicio que se proporcionará. De esta forma, se acopla la estructura del canal al tamaño de mercado; como menciona Lambin, Gallucci y Sicurello, “si el mercado es grande, es más factible que se necesiten intermediarios. Por el contrario, si el mercado es pequeño, la empresa tendrá más posibilidades de evitar el uso de intermediarios y asumir la mayoría de las tareas de distribución” (2008, pág. 372).

El **tipo de canal** se manejará bajo un sistema de distribución directa que es cuando se “vende directamente al consumidor final. No existe ningún intermediario” (Lambin, Gallucci, & Sicurello, 2008, pág. 371). Por lo que, se visualizará de la siguiente manera la forma en la que El Sastre Andino llegará a sus clientes:

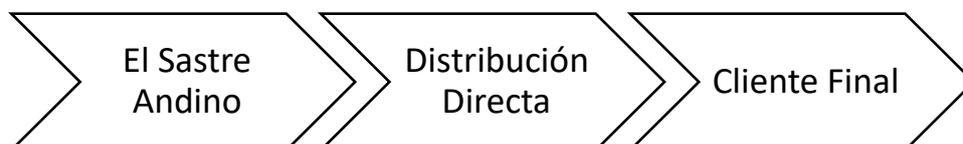


Figura No 2: Estructura de Distribución

Tabla No 5: Costo Punto de Venta

Servicio		Costo Punto de Venta					Proveedor
Aplicación	\$ 7,500.00						WebCreek
Página Web	\$ 2,500.00						WebCreek
Suscripción a Google Play	\$ 25.00 Anual						
Suscripción a Apple Store	\$ 99.00 Anual						
Dominio	\$ 15.00 Anual						
Impuesto a la salida de divisas	5%						
Tasa Promedio de Inflación 2008-2018	3.05%						
Año		1	2	3	4	5	
Aplicación	\$ 7,500.00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
Página Web	\$ 2,500.00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
Suscripción a Google Play	\$ 26.25	\$ 27.05	\$ 27.88	\$ 28.73	\$ 29.60		
Suscripción a Apple Store	\$ 103.95	\$ 107.12	\$ 110.39	\$ 113.75	\$ 117.22		
Dominio	\$ 15.00	\$ 15.46	\$ 15.93	\$ 16.41	\$ 16.92		
Total	\$ 10,145.20	\$ 149.63	\$ 154.19	\$ 158.90	\$ 163.74		

Promoción: Lambin, Gallucci y Sicurello (2008) definen la existencia de tres posibilidades en la implementación de una **estrategia promocional** o también denominada como estrategia de comunicación. La primera posibilidad, llamada estrategia de presión, radica en hacer esfuerzos con los intermediarios y distribuidores al darles incentivos para que estos trabajen de manera intensiva con el producto/servicio que se oferta, mientras que la segunda posibilidad,

llamada estrategia de aspiración, se enfoca realizar esfuerzos intensivos marketing y publicidad para atraer al cliente y que los intermediarios, por el nivel de demanda, requieran constantemente el producto/servicio que se oferta (Lambin, Gallucci, & Sicurello, 2008). La última posibilidad es la combinación de ambas, que, de acuerdo con los autores, es lo más práctico. Sin embargo, como no se van a utilizar intermediarios, se utilizará la estrategia de aspiración.

Kotler y Armstrong definen la **publicidad** como “cualquier forma pagada de representación y promoción no personales acerca de ideas, bienes o servicios por un patrocinador identificado” (2012, pág. 436). Por lo tanto, y conforme a la información recolectada por las encuestas realizadas que se podrá visualizar en el anexo R, se realizará publicidad a través de la red social Instagram ya que el 60,4% de los encuestados se entera de productos y servicios por este medio. Por otro lado, el 22,6% de los encuestados se entera por Facebook, lo que lleva a concluir que los esfuerzos de publicidad deben estar enfocados en redes sociales, principalmente Instagram.

La **promoción de ventas** tiene el fin de “motivar las ventas al corto plazo o para mejorar la participación del cliente con la marca” (Kotler & Armstrong, 2012, pág. 482). Por esta razón, se ha decidido incorporar un descuento del 50% en la primera utilización del servicio ya sea para arreglos, confección o asesoría. Posteriormente, para potenciar la demanda en el corto plazo, mes a mes ofrecerán promociones como un arreglo por cada cierta cantidad de arreglos demandados; ofertar la elaboración de un segundo traje a mitad de precio u ofertar el arreglo de una prenda por la utilización de 2 horas del servicio de asesoría de imagen.

En cuanto a las **relaciones públicas**, que buscan “crear una imagen (...) describir el perfil de la empresa y acentuar su personalidad para crear un clima de confianza y entendimiento” (Lambin, Gallucci, & Sicurello, 2008, pág. 464), se espera que El Sastre Andino pueda tener apariciones en eventos sociales relacionados a la moda y aparecer en artículos de revistas. En cuanto al manejo de relaciones públicas, se tiene planeado tener apariciones en revistas como *Dolce Vita* y a eventos textiles como Xpotex.

La **fuerza de ventas** se reducirá al gerente general y a las personas especialistas en modas con las que se trabajarán, ya que en primera instancia son las plataformas virtuales y la aplicación las que efectuarán el portal de ventas y se reducirá el requerimiento de apoyo físico. Por otro lado, no se planea utilizar marketing directo a menos que exista algún cliente que destaque y la relación que se mantenga con el mismo sea sustancial para la empresa.

Tabla No 6: Costeo de Promoción

Costeo de Promoción						
Tasa Promedio de Inflación 2008-2018			3.05%			
Año		1	2	3	4	
Instagram (plan 3000 clicks)	\$	912.50	\$ 940.33	\$ 969.01	\$ 998.57	\$ 1,029.02
Revista Dolce Vita	\$	630.00	\$ 649.22	\$ 669.02	\$ 689.42	\$ 710.45
Xpotex				\$ 500.00	\$ 515.25	
Total Gasto de Promoción	\$	1,542.50	\$ 1,589.55	\$ 1,638.03	\$ 2,187.99	\$ 2,254.72

6 PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

6.1. Misión, Visión y Objetivos de la Organización

Misión: Según Fred David, “una buena declaración de la misión describe el propósito, los clientes, los productos o servicios, los mercados, la filosofía y la tecnología básica de una empresa” (2008, pág. 66). Otros puntos que se pueden abarcar son los intereses por los empleados, la imagen pública o el interés de crecimiento y/o rentabilidad. Además, la misión debe tener la cualidad de idealizar el giro de negocio y presentar características distintivas de la empresa en el presente, pero, que, a su vez, no la limite a abarcar más oportunidades de crecimiento (David F. R., 2008). Por consiguiente, la misión de *El Sastre Andino* es:

El Sastre Andino es una alternativa en Quito para aquellos clientes que buscan estándares de altura en la vestimenta, diseño e imagen. Ofrece soluciones de sastrería, confección y asesoría cómodas que llegan directamente al cliente y es lo suficientemente versátil como para acoplarse a requerimientos más complejos en diseño y modificaciones de prendas mediante el uso de plataformas virtuales. Se busca la optimización del tiempo y el objetivo es garantizar la calidad del entregable y que a su vez refleje la idealización de los conceptos del cliente de la mano de una opinión profesional altamente capacitada.

La misión presentada cumple con algunos de los parámetros sugeridos por el autor; ya que (1) está enfocado al cliente que está en constante búsqueda en la optimización del tiempo y estándares de calidad altos en moda; (2) el producto está implícito en lo que el significado de sastrería pueda abarcar, además de la asesoría en diseño e imagen. (3) El mercado en el cual se trabajará es Quito con el (4) propósito de garantizar calidad con el entregable y la (5) filosofía de conceptualizar las ideas de los clientes en las prendas. Se resalta (6) los colaboradores al mencionar su alta capacitación, y finalmente, (7) se sugiere la utilización de tecnología a través de plataformas virtuales.

Visión: La visión comunica las intenciones de la empresa en el largo plazo, donde usualmente se responde la pregunta de cómo se posiciona la empresa en el futuro. Normalmente, la visión suele ser el primer elemento de la planeación

estratégica que se elabora, incluso antes que la misión (David F. R., 2008) y ésta suele comunicar de forma breve, los principales objetivos de una organización. A continuación, se presentará la visión de *El Sastre Andino*:

En el futuro, El Sastre Andino se visualiza como la primera opción ante la necesidad de un arreglo en moda o asesoría de imagen, que, de forma estratégica, coopere con aliados de interés que potencien su servicio a partir de los resultados que la marca garantiza y que el equipo con el que cuente asegure la confianza del cliente.

A través de la visión, se busca comunicar que el plan de negocio tiene la intención de encontrar aliados estratégicos a futuro; que sea una recomendación por locales de ropa que no cuentan con un servicio de sastrería y que estén interesados en tercerizar el servicio. Además, el equipo de trabajo, conjuntamente con los resultados de los arreglos, confecciones y asesorías, puede ser una herramienta que, al comunicarla al público, éste pueda “palpar” (haciendo referencia a que puede visualizar) lo que ofrece *El Sastre Andino*.

Objetivos: Según el enfoque, la definición de corto, mediano y largo plazo puede variar. Por ejemplo, bajo una perspectiva financiera, se categoriza el corto plazo como aquellos sucesos que ocurren dentro de un año fiscal y el largo plazo aquellos que lo superan (Ross, 2009). Por otro lado, el enfoque macroeconómico subdivide el corto plazo en un período de un año, el mediano plazo en periodos de varios años y el largo plazo en décadas (Blanchard, 2012). Para el proyecto propuesto, se analizarán los plazos de la siguiente manera: el corto plazo como el lapso inferior a 1 año, el mediano plazo entre 1 a 3 años y el largo plazo de 3 años en adelante. Los objetivos a mediano y largo plazo son:

Mediano Plazo:

- Se espera que, hasta el tercer año tras haber iniciado la operación, se alcance el mercado objetivo de aproximadamente 1500 clientes, equivalente al 1.5% de participación del mercado potencial determinado.

- Mantener al equipo de trabajo capacitado en moda y tendencias al financiado con un presupuesto del 1% de las ventas proyectadas durante los primeros 3 años de operación.
- Para finales del año 3, se espera que la operación del negocio se estabilice y genere utilidad neta

Largo Plazo:

- Para garantizar el crecimiento a largo plazo, se participará en eventos de moda como el XPOTEX a partir del 4to año de operación.
- Para el 5to año de operación, garantizar una satisfacción del cliente del 95% para disminuir retrabajos y costos por el concepto de servicios post venta.
- A partir del 4to año, generar una transaccionalidad del 90% de los pedidos a través de los portales web.

6.2. Plan de Operaciones

El plan de operaciones que se presenta en el plan de negocios se basa en los resultados de la demanda determinados por la investigación de mercados realizada. Por otro lado, la definición del alcance se sustenta con la determinación del mercado objetivo, y la estructuración de tiempos se soporta en el conocimiento de diversos expertos (y proveedores potenciales) dedicados a la sastrería. En cuanto a requerimientos de infraestructura, se optó la ubicación estratégica de la Avenida República del Salvador, como zona céntrica y donde se establecerá el centro de operaciones ya que ahí estarán las oficinas, se almacenarán las prendas, documentación, y, se realizará la planeación logística.

Visto a que no se pudo identificar un plan operativo que aplique otra empresa que se asemeje a la propuesta de negocio planteada, se presenta el siguiente plan de operaciones en base a la información de las encuestas y tiempos de trabajo referenciales de los sastres:

Tabla No 7: Costeo y Determinación de Personal y Servicios en Base a Tiempos

Primer año de operación				
Cantidades				
Detalle	Arreglos	Trajes confeccionados	Asesorías	Total (redondeado)
Servicios promedios por cliente (redondeado) (A)	8		1	2
% del servicio en la cartera de servicios del proyecto	73%		9%	18%
Cientes primer año (B)	727		91	182
Cantidad de Servicios Totales primer año (A x B)	5818		91	364
				6273
Horas				
Detalle	Arreglos	Trajes confeccionados	Asesorías	Total (redondeado)
Tiempo de visita en horas (C)	1		3	1
Tiempo de movilidad en horas (D)	2		6	1
Tiempo de arreglo/confección en horas (E)	1		20	0
Total horas por servicio (F)	3		29	2
Total horas empleadas (A x B x F)	14545		2636	727
				17909
Equipo de Trabajo				
Detalle	Arreglos	Trajes confeccionados	Asesorías	Total (redondeado)
Total horas trabajadas al año por ley (G)				2112
# de sastres requeridos (A x B x E)/G	1.38		0.86	0.00
# especialistas en moda (A x B x (C+D))/G	2.75		0.39	0.34
Costo total en sastrería	\$ 14,545.45	\$ 10,000.00	\$ -	\$ 24,545.45
Sueldo total especialistas en moda	\$ 23,845.43	\$ 3,353.26	\$ 2,980.68	\$ 30,179.37
Total	\$ 38,390.88	\$ 13,353.26	\$ 2,980.68	\$ 54,724.83

Como aclaración para facilitar la comprensión del lector, para el determinar el costo total de servicios de sastrería y sueldos de especialistas, se utilizó los costos de venta estipulados en el plan de marketing. Además, como política de operación, deberán ser solicitados por lo menos dos arreglos para ofertar el servicio a domicilio. Por esa razón, se requieren 2.75 especialistas para arreglos y no 5.5.

Tabla No 8: Infraestructura Requerida

Infraestructura Requerida			
Detalle del Rubro	Unidades	Costo Unitario	Costo Total
Arriendo	1	\$ 694	\$ 694
Silla Ergonómica	3	\$ 65	\$ 195
Estación de Trabajo en L	3	\$ 129	\$ 387
Teléfono de Oficina	3	\$ 15	\$ 45
Laptop	3	\$ 400	\$ 1,200
Impresora	1	\$ 125	\$ 125
Archivador	2	\$ 75	\$ 150
Chevrolet Spark	2	\$ 10,990	\$ 21,980
Total			\$ 24,776

En la **cadena de valor** se pueden identificar actores y etapas de los procedimientos principales como de soporte que generan valor, lo que tendrá una repercusión directa en los ingresos como en los costos de una compañía (David F. R., 2008). En la cadena de valor elaborada para *El Sastre Andino* se identificaron actores y etapa que potenciarían al plan de negocios como lo

son: los proveedores principales, en este caso los sastres, que al ejercer su oficio por años podrán mejorar la retención de clientes. Por otro lado, los especialistas en moda son quienes garantizarán que lo que anhela y desea el cliente se cumpla. Adicionalmente, los proveedores de las plataformas virtuales ayudarán a mejorar la experiencia del usuario y brindarán agilidad para que el cliente planifique, visualice, costee o pague. De modo complementario, el servicio a domicilio agrega valor mediante la comodidad. Como último punto, la publicidad conjuntamente con los convenios con actores del sector y el servicio post venta también agregan valor al incrementar la demanda y garantizar satisfacción respectivamente.



Figura No 3: Cadena de Valor de El Sastre Andino

En adición, se presenta el **flujograma** y **mapa de procesos** que conjuntamente reflejan el cómo operará el plan de negocios en cada etapa. Ambas herramientas de gestión de control reflejan cómo se manejarán las tres líneas de negocios que *El Sastre Andino* contempla en su giro.

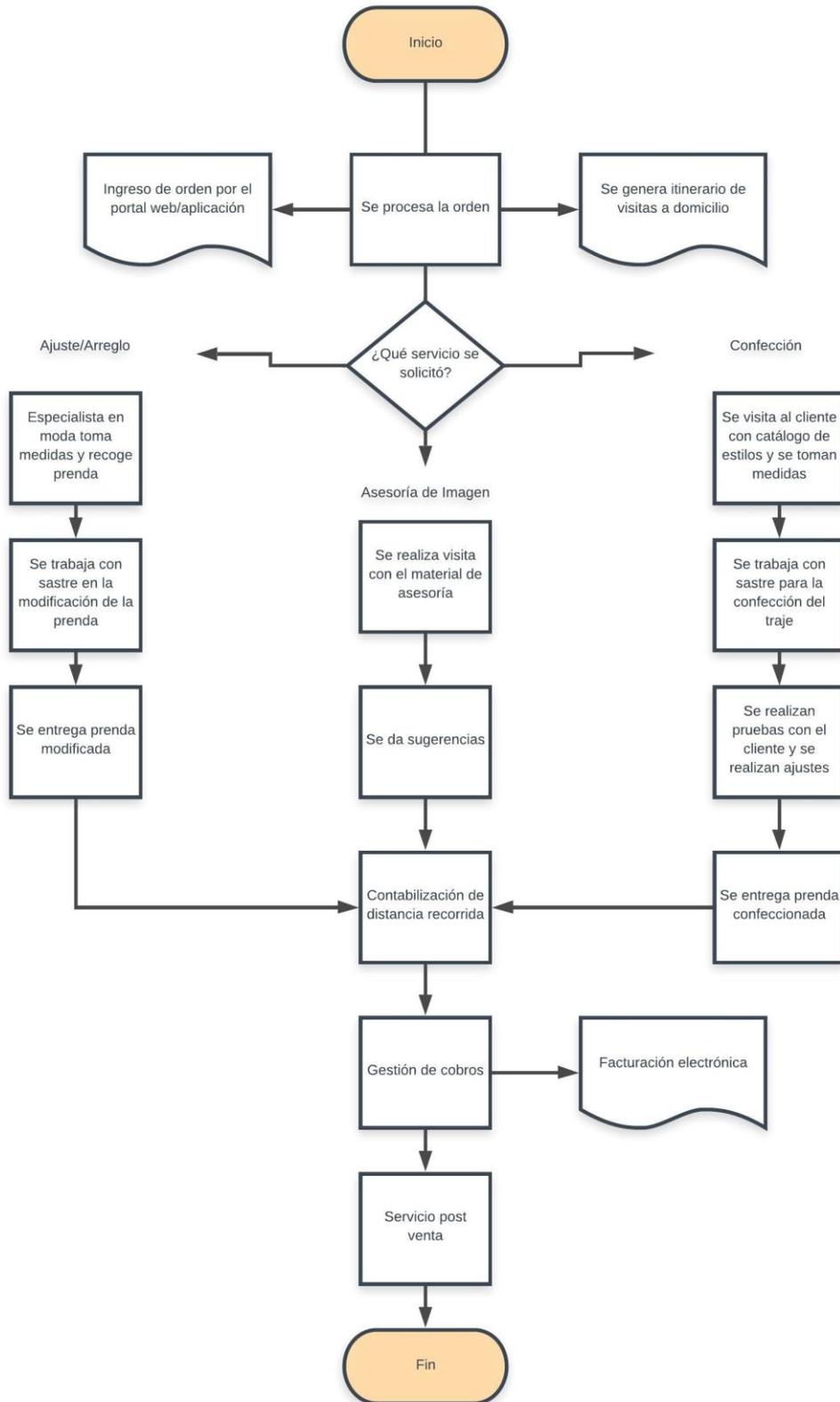


Figura No 4: Flujograma de *El Sastre Andino*

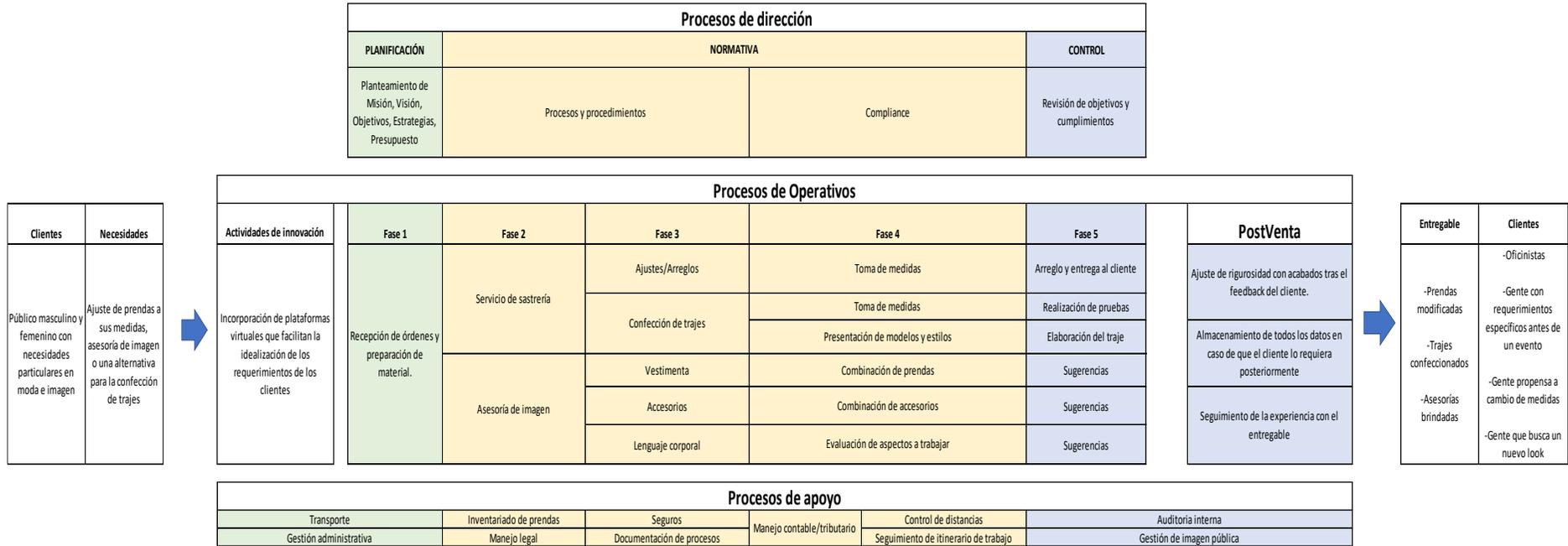


Figura No 5: Mapa de Procesos de *El Sastre Andino*

6.3. Estructura Organizacional

La Ley de Compañías en Ecuador define distintos tipos de **estructuras legales** por las cuales se puede constituir una compañía. Entre las estructuras que se plantean, existe la de compañía anónima, que se caracteriza por conformar una empresa con una estructura patrimonial que se subdivide por acciones, donde los socios accionistas responderán por las obligaciones que pueda generar la compañía hasta el monto de capital suscrito que posean (Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, 2014). Con el este esquema planteado, *El Sastre Andino* se constituirá como una compañía anónima.

Según Gareth Jones, conforme las compañías crecen, deben organizarse de manera que puedan garantizar que la especialización de actividades pueda ser monitoreada y evaluada, por lo que existe el surgimiento de jerarquías y estructuras organizacionales (2008). Se definen dos tipos de **estructuras organizacionales** conforme al tipo de complejidad (número de empleados) que pueda poseer una empresa: una estructura plana o una estructura alta (Jones, 2008). En este caso, el plan de negocios no requiere de una estructura alta, por lo que una estructura plana de limitados niveles jerárquicos es la que se va a adoptar.

Mencionado lo anterior, el **organigrama** estará definido en su jerarquía más alta por una junta de accionistas, en la cual estarán los socios capitalistas del proyecto y se encargarán de decisiones estratégicas. Subsecuentemente, estará el Gerente General, que será uno de los socios y actuará como representante legal y quien se manejará relacionalmente con proveedores, clientes potenciales y otros posibles aliados estratégicos. En el siguiente nivel, estarán las personas especializadas en moda, que al momento de la consitución serán dos personas y ejecutarán los cargos de coordinación de operaciones y coordinación de diseño. Paralelamente, y como servicio externo, se tendrá asesoría legal que ayude con la elaboración de contratos con proveedores, acuerdos de confidencialidad así como registro de propiedad intelectual y otros servicios requeridos en el giro de negocio. Finalmente, se requerirán servicios contables y tributarios, también de forma externa, para declaraciones de impuestos,

registros transaccionales y elaboración de información financiera para cumplir con los requisitos de las autoridades.

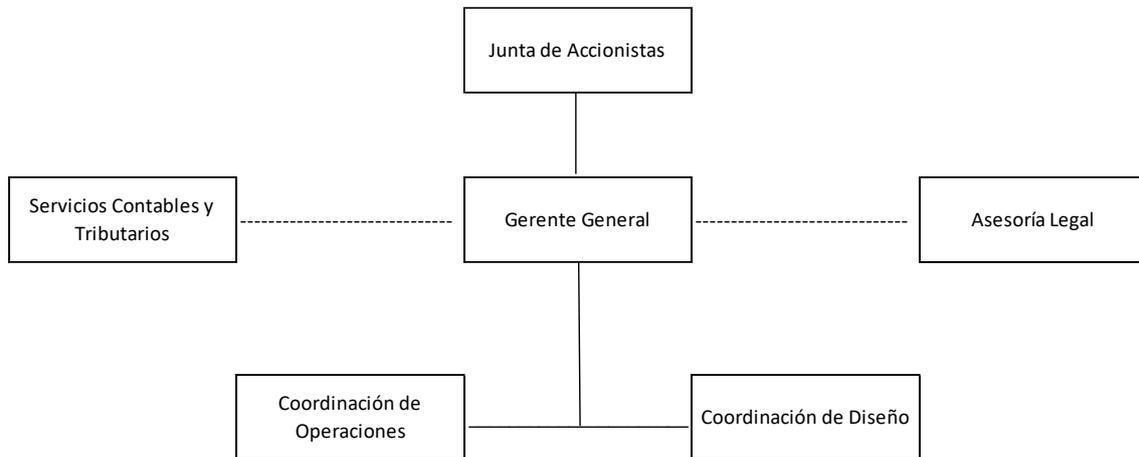


Figura No 6: Organigrama

7 EVALUACIÓN FINANCIERA

7.1. Proyección de Ingresos, Costos y Gastos

Ingresos y Costos: los ingresos y costos del plan de negocios se determinaron como el ejercicio aritmético de la multiplicación de las cantidades de los servicios que se ofertarán y el precio/costo de dicho servicio a excepción de la asesoría de imagen, donde se considera el salario de las especialistas en moda que trabajarán en el negocio. Cabe considerar que se utilizó un esquema de crecimiento basado en los objetivos a mediano plazo y se aplicó el crecimiento de la industria de 18.9% para el crecimiento en ventas de forma referencial; el primer año se espera crecer menos y a partir del tercer año crecer más que el promedio. Por otro lado, los costos y gastos se ajustaron por inflación al inicio de cada año.

Tabla No 9: Estructura de Ingresos

CANTIDAD PROYECTADA DE VENTAS					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<i>Incremento</i>	17.01%	18.90%	19.85%	20.79%	22.68%
ARREGLOS	6,756	8,032	9,626	11,628	14,266
CONFECCIÓN	105	124	149	177	217
ASESORÍA DE IMAGEN	422	502	601	725	889
TOTAL	7,283	8,658	10,376	12,530	15,372

PRECIO					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<i>Incremento</i>		3.05%	3.05%	3.05%	3.05%
ARREGLOS	\$ 8.00	\$ 8.24	\$ 8.50	\$ 8.75	\$ 9.02
CONFECCIÓN	\$ 190.00	\$ 195.79	\$ 201.76	\$ 207.91	\$ 214.24
ASESORÍA DE IMAGEN	\$ 10.00	\$ 10.30	\$ 10.62	\$ 10.94	\$ 11.28

TOTAL					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ARREGLOS	\$ 54,047.27	\$ 66,214.28	\$ 81,773.35	\$ 101,790.90	\$ 128,689.80
CONFECCIÓN	\$ 19,863.64	\$ 24,278.02	\$ 30,061.86	\$ 36,799.41	\$ 46,490.61
ASESORÍA DE IMAGEN	\$ 4,221.82	\$ 5,172.99	\$ 6,381.91	\$ 7,933.26	\$ 10,024.29
TOTAL INGRESOS VENTAS	\$ 78,132.73	\$ 95,665.29	\$ 118,217.12	\$ 146,523.57	\$ 185,204.70

Tabla No 10: Estructura de Costos

CANTIDAD PROYECTADA DE VENTAS					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<i>Incremento</i>	17.01%	18.90%	19.85%	20.79%	22.68%
ARREGLOS	6,756	8,032	9,626	11,628	14,266
CONFECCIÓN	105	124	149	177	217
ASESORÍA DE IMAGEN	422	502	601	725	889
TOTAL	7,283	8,658	10,376	12,530	15,372

COSTO					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<i>Incremento</i>		3.05%	3.05%	3.05%	3.05%
ARREGLOS	\$ 2.85	\$ 2.94	\$ 3.03	\$ 3.12	\$ 3.21
CONFECCIÓN	\$ 111.09	\$ 114.48	\$ 117.96	\$ 121.56	\$ 125.26
ASESORÍA DE IMAGEN	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A

TOTAL					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ARREGLOS	\$ 19,254.34	\$ 23,588.84	\$ 29,131.76	\$ 36,263.01	\$ 45,845.74
CONFECCIÓN	\$ 11,613.95	\$ 14,194.98	\$ 17,576.69	\$ 21,516.03	\$ 27,182.33
ASESORÍA DE IMAGEN	\$ 16,691.80	\$ 18,334.03	\$ 18,892.78	\$ 19,468.56	\$ 20,061.89
TOTAL COSTO	\$ 47,560.10	\$ 56,117.84	\$ 65,601.23	\$ 77,247.60	\$ 93,089.96

Gastos: Algunos de los gastos solo se los realiza una vez, mientras que otros son ajustados de forma anual y otros rubros se ajustan en base a objetivos, como lo es la publicidad y las capacitaciones.

Tabla No 11: Estructura de Gastos

Años	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Incremento Gastos	-	3.05%	3.05%	3.05%	3.05%
Gastos Equipamiento de Oficina	\$ 777.00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Gastos Generales - Servicios básicos	\$ 1,320.00	\$ 1,360.23	\$ 1,401.68	\$ 1,444.40	\$ 1,488.42
Gasto de Suscripciones y Dominio	\$ 145.20	\$ 149.63	\$ 154.19	\$ 158.88	\$ 163.73
Gasto Instalación Equipos	\$ 150.00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Gastos Generales - Sin relación de dependencia	\$ 9,000.00	\$ 9,274.29	\$ 9,556.93	\$ 9,848.19	\$ 10,148.33
Gastos Generales - Arriendo	\$ 8,328.00	\$ 8,581.81	\$ 8,843.35	\$ 9,112.86	\$ 9,390.58
Gasto Suministros	\$ 150.00	\$ 154.57	\$ 159.28	\$ 164.14	\$ 169.14
Gasto Publicidad	\$ 1,542.50	\$ 1,589.55	\$ 1,638.03	\$ 2,187.99	\$ 2,254.72
Gasto en Capacitación	\$ 781.33	\$ 956.65	\$ 1,182.17	\$ -	\$ -
Gastos de Constitución y Permisos de Funcionamiento	\$ 1,200.00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
GASTOS ADMINISTRATIVOS	\$ 24,114.03	\$ 22,808.66	\$ 23,700.18	\$ 23,704.31	\$ 24,426.73

Sueldos: Corresponde al sueldo de la gerencia general. Se aplicó todos los beneficios de ley como 8.33% del fondo de reserva, provisión de décimo tercero, provisión de décimo cuarto sueldo y 12.15% de aporte patronal. Se aplicó el mismo cálculo para el sueldo de los especialistas; sin embargo, este rubro se lo asignó al costo.

Tabla No 12: Estructura de Sueldos

Años	1	2	3	4	5
Gastos Sueldos	\$ 17,743.60	\$ 19,520.93	\$ 20,115.85	\$ 20,728.91	\$ 21,360.65

Depreciaciones y Amortizaciones: Estos rubros son generados por la adquisición de dos vehículos, una impresora, tres laptops y la licencia de desarrollo del aplicativo.

Tabla No 13: Estructura de Depreciaciones y Amortizaciones

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gastos de depreciación	\$ 4,398.07	\$ 4,398.07	\$ 4,398.07	\$ 4,361.26	\$ 4,398.07
Gastos de amortización	\$ 2,000.00	\$ 2,000.00	\$ 2,000.00	\$ 2,000.00	\$ 2,000.00

7.2. Inversión Inicial, Capital de Trabajo y Estructura de Capital

La inversión inicial está compuesta por los requerimientos de activos intangibles, propiedad planta y equipo y el capital de trabajo inicial. Como primera política planteada, se propuso una estructura de capital de 60% capital propio y 40% de

financiamiento para el inicio del proyecto. Además, con una política de cobro del 80% de contado, el 20% a 30 días y un pago a proveedores del 100% a 30 días se puede determinar a través del estado de flujos de efectivo, estado de resultados y estado de situación financiera el requerimiento de capital de trabajo.

Visto a que existe un cálculo iterativo entre los estados financieros a partir del capital de trabajo inicial, se propuso el valor que permita al proyecto no contar con un saldo de efectivo negativo en ninguno de los meses. Para esto, se utilizó la herramienta de *Análisis de Hipótesis* de Excel que permita encontrar el capital de trabajo mínimo para que el efectivo no sea negativo. A continuación, se presentan los resultados:

Tabla No 14: Inversión, Capital de Trabajo y Estructura de Capital

Inversiones PPE	\$	23,305.00
Inversiones Intangibles	\$	10,000.00
Capital de Trabajo	\$	34,475.00
TOTAL INVERSIÓN INICIAL		67,780.00

ESTRUCTURA DE CAPITAL		
Capital Propio	60.00%	\$ 40,668.00
Deuda L/P	40.00%	\$ 27,112.00
Razón Deuda Capital	67%	\$ 67,780.00

7.3. Proyección de Estados de Resultados, Situación Financiera, Flujo de Efectivo y Flujo de Caja

Tabla No 15: Estado de Resultados

ESTADO DE RESULTADOS PROFORMA ANUAL

El Sastre Andino

En USD

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	\$ 78,132.73	\$ 95,665.29	\$ 118,217.12	\$ 146,523.57	\$ 185,204.70
(-) Costo de los servicios	\$ 47,560.10	\$ 56,117.84	\$ 65,601.23	\$ 77,247.60	\$ 93,089.96
(=) UTILIDAD BRUTA	\$ 30,572.63	\$ 39,547.45	\$ 52,615.89	\$ 69,275.97	\$ 92,114.75
(-) Gastos sueldos	\$ 17,743.60	\$ 19,520.93	\$ 20,115.85	\$ 20,728.91	\$ 21,360.65
(-) Gastos generales	\$ 24,114.03	\$ 22,654.09	\$ 23,540.90	\$ 23,540.18	\$ 24,257.59
(-) Gastos de depreciación	\$ 4,398.07	\$ 4,398.07	\$ 4,398.07	\$ 4,361.26	\$ 4,398.07
(-) Gastos de amortización	\$ 2,000.00	\$ 2,000.00	\$ 2,000.00	\$ 2,000.00	\$ 2,000.00
(=) UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS Y PARTICIP.	\$ (17,683.06)	\$ (9,025.63)	\$ 2,561.07	\$ 18,645.62	\$ 40,098.44
(-) Gastos de intereses	\$ 2,983.08	\$ 2,455.11	\$ 1,861.18	\$ 1,193.06	\$ 441.47
(=) UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPACIÓN	\$ (20,666.14)	\$ (11,480.74)	\$ 699.88	\$ 17,452.56	\$ 39,656.97
(-) 15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	\$ -	\$ -	\$ 104.98	\$ 2,617.88	\$ 5,948.55
(=) UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$ (20,666.14)	\$ (11,480.74)	\$ 594.90	\$ 14,834.68	\$ 33,708.43
(-) 25% IMPUESTO A LA RENTA	\$ -	\$ -	\$ 148.73	\$ 3,708.67	\$ 8,427.11
(=) UTILIDAD NETA	\$ (20,666.14)	\$ (11,480.74)	\$ 446.18	\$ 11,126.01	\$ 25,281.32
MARGEN BRUTO	39.13%	41.34%	44.51%	47.28%	49.74%
MARGEN OPERACIONAL	-22.63%	-9.43%	2.17%	12.73%	21.65%
MARGEN NETO	-26.45%	-12.00%	0.38%	7.59%	13.65%

Tabla No 16: Estado de Situación Financiera

ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA PROFORMA ANUAL

El Sastre Andino

En USD

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ACTIVOS	67,780.00	46,444.60	30,926.00	27,600.95	34,470.50	55,360.98
Corrientes	34,475.00	19,537.67	10,417.13	13,490.15	25,395.96	52,684.51
Efectivo	34,475.00	17,944.07	8,467.47	11,065.24	22,390.29	48,897.61
Cuentas por Cobrar	-	1,593.60	1,949.66	2,424.91	3,005.67	3,786.90
No Corrientes	33,305.00	26,906.93	20,508.87	14,110.80	9,074.54	2,676.47
Propiedad, Planta y Equipo	23,305.00	23,305.00	23,305.00	23,305.00	23,305.00	23,305.00
Depreciación acumulada	-	4,398.07	8,796.13	13,194.20	16,230.46	20,628.53
Intangibles	10,000.00	10,000.00	10,000.00	10,000.00	10,000.00	10,000.00
Amortización acumulada	-	2,000.00	4,000.00	6,000.00	8,000.00	10,000.00
	67,780.00	46,444.60	30,926.00	27,600.95	34,470.50	55,360.98
PASIVOS	27,112.00	26,442.74	22,404.87	18,633.65	14,377.19	9,986.36
Corrientes	-	3,556.84	4,273.04	5,849.82	7,609.48	9,986.36
Cuentas por pagar proveedores	-	3,162.84	3,867.04	4,826.03	5,967.74	7,505.50
Sueldos por pagar	-	394.00	406.01	418.38	431.13	444.27
Impuestos por pagar	-	-	-	605.41	1,210.60	2,036.59
No Corrientes	27,112.00	22,885.90	18,131.83	12,783.83	6,767.71	-
Deuda a largo plazo	27,112.00	22,885.90	18,131.83	12,783.83	6,767.71	-
PATRIMONIO	40,668.00	20,001.86	8,521.12	8,967.30	20,093.31	45,374.63
Capital	40,668.00	40,668.00	40,668.00	40,668.00	40,668.00	40,668.00
Utilidades retenidas	-	(20,666.14)	(32,146.88)	(31,700.71)	(20,574.70)	4,706.62

Tabla No 17: Estado de Flujos de Efectivo

ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO PROYECTADO

El Sastre Andino

En USD

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Actividades Operacionales	\$ (12,304.83)	\$ (4,722.53)	\$ 7,945.77	\$ 18,666.17	\$ 33,275.03
Utilidad Neta	\$ (20,666.14)	\$ (11,480.74)	\$ 446.18	\$ 11,126.01	\$ 25,281.32
+ Depreciación	\$ 4,398.07	\$ 4,398.07	\$ 4,398.07	\$ 4,361.26	\$ 4,398.07
+ Amortización	\$ 2,000.00	\$ 2,000.00	\$ 2,000.00	\$ 2,000.00	\$ 2,000.00
- Δ CxC	\$ (1,593.60)	\$ (356.06)	\$ (475.25)	\$ (580.76)	\$ (781.24)
+ Δ CxP PROVEEDORES	\$ 3,162.84	\$ 704.20	\$ 958.99	\$ 1,141.71	\$ 1,537.76
+ Δ Sueldos por pagar	\$ 394.00	\$ 12.01	\$ 12.37	\$ 12.75	\$ 13.14
+ Δ Impuestos	\$ -	\$ -	\$ 605.41	\$ 605.19	\$ 825.98
	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Actividades de Inversión	\$ -	\$ -	\$ -	\$ (1,325.00)	\$ -
- Adquisición PPE e intangibles	\$ -	\$ -	\$ -	\$ (1,325.00)	\$ -
	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Actividades de Financiamiento	\$ (4,226.10)	\$ (4,754.07)	\$ (5,348.00)	\$ (6,016.12)	\$ (6,767.71)
+ Δ Deuda Largo Plazo	\$ (4,226.10)	\$ (4,754.07)	\$ (5,348.00)	\$ (6,016.12)	\$ (6,767.71)
+ Δ Capital	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
INCREMENTO NETO EN EFECTIVO	\$ (16,530.94)	\$ (9,476.60)	\$ 2,597.77	\$ 11,325.05	\$ 26,507.32
EFECTIVO PRINCIPIOS DE PERIODC	\$ 34,475.00	\$ 17,944.07	\$ 8,467.47	\$ 11,065.24	\$ 22,390.29
TOTAL EFECTIVO FINAL DE PERÍO	\$ 17,944.07	\$ 8,467.47	\$ 11,065.24	\$ 22,390.29	\$ 48,897.61

Se puede observar que la generación de efectivo es positiva a partir del año 3 debido a que las operaciones logran estabilizar los gastos y el crecimiento en

ventas permite generar ganancias. Para el plan de negocios en cuestión, no se considera nuevos requerimientos de financiamiento.

Tabla No 18: Flujo de Caja del Proyecto

FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS Y PARTICIP.	-	(17,683.06)	(9,025.63)	2,561.07	18,645.62	40,098.44
Gastos de depreciación	-	4,398.07	4,398.07	4,398.07	4,361.26	4,398.07
15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	-	-	-	104.98	2,617.88	5,948.55
25% IMPUESTO A LA RENTA	-	-	-	148.73	3,708.67	8,427.11
I. FLUJO DE EFECTIVO OPERATIVO NETO (F.E.O)	\$ -	\$ -12,366.36	\$ -3,517.54	\$ 8,030.75	\$ 18,247.85	\$ 31,960.82
INVERSIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO	(34,475.00)	-	-	-	-	-
VARIACIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO	-	18,494.18	9,836.75	(1,496.25)	(10,146.15)	(24,911.67)
RECUPERACIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO	-	-	-	-	-	42,698.15
II. VARIACIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO	\$ (34,475.00)	\$ 18,494.18	\$ 9,836.75	\$ (1,496.25)	\$ -10,146.15	\$ 17,786.48
INVERSIONES	(33,305.00)	-	-	-	(1,325.00)	-
RECUPERACIONES	-	-	-	-	-	-
<i>Recuperación maquinaria</i>	-	-	-	-	-	-
<i>Recuperación equipo de computación</i>	-	-	-	-	-	-
III. GASTOS DE CAPITAL (CAPEX)	\$ (33,305.00)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -1,325.00	\$ -
FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO	\$ (67,780.00)	\$ 6,127.81	\$ 6,319.20	\$ 6,534.50	\$ 6,776.70	\$ 49,747.30

7.4. Proyección de Flujo de Caja del Inversionista, Cálculo de la Tasa de Descuento y Criterios de Valoración

Tabla No 19: Flujo de Caja del Inversionista

FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA	0	1	2	3	4	5
FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO	(67,780.00)	6,127.81	6,319.20	6,534.50	6,776.70	49,747.30
Préstamo	27,112.00	-	-	-	-	-
Gastos de interés	-	(2,983.08)	(2,455.11)	(1,861.18)	(1,193.06)	(441.47)
Amortización del capital	-	(4,226.10)	(4,754.07)	(5,348.00)	(6,016.12)	(6,767.71)
Escudo Fiscal	-	1,081.37	889.98	674.68	432.48	160.03
IV. FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA	\$ (40,668.00)	\$ -0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 42,698.15

Tabla No 20: Cálculo de la Tasa de Descuento

Nombre	Valor
Tasa libre de riesgo	1.67%
Rendimiento del Mercado	9.46%
Beta	0.90
Beta Apalancada	1.28
Riesgo País	6.57%
Tasa de Impuestos	25.00%
Participación Trabajadores	15%
Escudo Fiscal	36.25%
Razón Deuda/Capital	0.67
Costo Deuda Actual	11.83%

Gabriel Isaac Gaete Aguirre:
Riesgo País a Septiembre
(previo a protestas)

TASAS DE DESCUENTO	
WACC	13.94%
CAPM	18.21%

Tabla No 21: Criterios de Valoración

EVALUACIÓN FLUJOS DEL PROYECTO		EVALUACIÓN FLUJO DEL INVERSIONIS	
VAN	\$-23,193.94	VAN	\$-22,168.76
IR	0.66	IR	0.45
TIR	2.64%	TIR	0.98%
Periodo Recuperación	4.84	Periodo Recuperación	4.95

Los resultados de los criterios de valoración demuestran un Valor Actual Neto negativos en base a la tasa de descuento determinada, una TIR por debajo del CAPM y WACC, así como un IR menor a 1, por lo que significa que bajo esas condiciones el proyecto no está generando valor al inversionista en el tiempo y se considera que no es viable financieramente. Como último aspecto a resaltar es que el proyecto no posee un apalancamiento positivo, es decir, la deuda no mejora los indicadores del inversionista ya que la operación del negocio es menos rentable sobre el costo de los activos, que el costo de la deuda como un porcentaje (Harvard Business School, 2013).

Los flujos pueden ser mejorados por algunos de los siguientes factores: un mayor nivel de ventas en cantidades, un alza en los precios al mismo nivel de ventas, mejora en costos, mejoras en tasas de la deuda, mejores percepciones del Ecuador en mercados internacionales que permitan disminuir el riesgo país, exoneraciones tributarias, opciones de PPE e intangibles más baratas en el mercado, entre más variables. Cabe recalcar que el proyecto es altamente sensible a los salarios, ya que éste es su rubro más alto a lo largo del proyecto y un incremento salarial podría disminuir en gran cuantía los indicadores de viabilidad del proyecto.

7.5. Índices Financieros

Tabla No 22: Índices Financieros

Razones de liquidez	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Razón circulante	5.49	2.44	2.31	3.34	5.28
<i>Prueba Ácida</i>	5.49	2.44	2.31	3.34	5.28
<i>Razón de Efectivo</i>	5.04	1.98	1.89	2.94	4.90
Razones de apalancamiento					
Razón de deuda a capital	1.32	2.63	2.08	0.72	0.22
Cobertura del efectivo	(5.45)	(2.88)	2.74	18.28	99.79
Razones de rentabilidad					
Margen Bruto	0.39	0.41	0.45	0.47	0.50
Margen Operacional	(0.23)	(0.09)	0.02	0.13	0.22
Margen de utilidad	(0.26)	(0.12)	0.00	0.08	0.14
ROA	(0.44)	(0.37)	0.02	0.32	0.46
ROE	(1.03)	(1.35)	0.05	0.55	0.56

Tabla No 23: Índices Financieros Actividad C14 (Elaboración de Prendas de Vestir)

Razones de liquidez	2018
Razón circulante	1.18
<i>Prueba Ácida</i>	0.60
Razones de apalancamiento	
Razón de deuda a capital	0.94
Razones de rentabilidad	
Margen Bruto	0.5
Margen Operacional	0.07
Margen de utilidad	0.01
ROA	0.01
ROE	0.02

En un inicio, el proyecto tiene indicadores representativamente inferiores (a excepción de la liquidez) el primer año de operación en comparación con el sector de elaboración de prendas de vestir. Sin embargo, con la estabilización de los costos y gastos; e incremento de las ventas, los indicadores mejoran, y a partir del año 3 existen niveles más bajos de endeudamiento y una mayor rentabilidad como liquidez (que podría ser considerada excesivamente alta). Cabe considerar que el cambio de la estructura de capital va a impactar en los indicadores de apalancamiento y rentabilidad como el ROE. Como propuesta de mejora sería disminuir la liquidez al depositar excedentes en depósitos a plazo fijo y generar intereses, lo que, a su vez, mejoraría el margen de utilidad, el ROA y el ROE.

8 CONCLUSIONES

- En el entorno y la industria existen factores que pueden potenciar el plan de negocios, pero también desincentivar a realizarlo. No obstante, bajo el criterio de la metodología de la Matriz EFE, existe un ligero incentivo a realizarlo por las destacadas oportunidades identificadas en cuanto a las tendencias globales hacia el uso de la tecnología en el comercio y optimización del tiempo; por otro lado, localmente, existe una oferta elevada de proveedores directos e indirectos y un potencial de clientes que busca la adquisición de vestimenta por medios electrónicos. Además, la legislación tributaria da incentivos para el giro de negocio particular del proyecto propuesto.
- Los resultados de la investigación de mercado, que incluyó información cualitativa, cuantitativa e inferencial estadística, dan a concluir que la experiencia del cliente con el entregable (servicio y prenda) es el factor crítico de éxito más importante en este negocio. Los expertos entrevistados y los encuestados lo resaltaron; y, la regresión logística encontró la misma correlación. En consecuencia, tras resaltar la calidad y la expectativa de trabajar con expertos en el campo, las encuestas arrojaron un resultado de aceptación de la propuesta de valor del 88.7%.
- Las estrategias y conceptos que se incluyen en el plan de marketing permiten identificar que el proyecto trabajaría como especialista de mercado mediante la diferenciación; asignaría los precios por concepción de valor del cliente y entraría al mercado con una estrategia de descreme. Esto lleva a concluir que primero se debe definir la concepción del valor del cliente para definir el precio, y, después, determinar los costos que implicaría este valor; por lo que financieramente, el plan de negocios tiene una limitación.
- El mercado objetivo a abarcar durante el tiempo de operación del proyecto es de aproximadamente el 1% y 2% (entre 1000 y 2000 clientes al año)

del mercado potencial determinado, genera ciertos requerimientos de infraestructura de personal y vehículos, por lo que abarcar un mercado mayor, va a tener exigencias mayores de infraestructura, lo que desplazaría constantemente el punto de equilibrio.

- En consideración a los dos puntos anteriores, el modelo financiero está limitado ya que los costos y gastos fijos se están utilizando a su máxima capacidad y el incremento en demanda, requiere más infraestructura y, por lo tanto, el punto de equilibrio no es estático. Por otro lado, los costos variables son difíciles de sustituir o reducir debido a la estrategia de marketing, que requiere garantizar el valor percibido al cliente y costos inferiores podrían amenazar la calidad del entregable. Por lo tanto, los criterios de valoración demuestran un proyecto financieramente no viable, lo que disuadiría a los inversores de asumir el riesgo de operación y de inversión.
- Tras toda la investigación y análisis realizado en este plan de negocios, la última conclusión es que el modelo de negocio es atractivo desde las perspectivas estratégicas (ya que existe una oportunidad identificada), de percepción de mercado y de marketing; sin embargo, financieramente, el plan no tiene el rendimiento mínimo para tener un Valor Presente Neto positivo o una Tasa Interna de Retorno mayor a las tasas de descuento. Por lo que, para garantizar el éxito del proyecto, se debe plantear un plan financiero alternativo que permita a la idea de negocio prosperar en el tiempo. Caso contrario, por costo de oportunidad, el proyecto no es una buena opción de inversión.

REFERENCIAS

- Agencia de Regulación y Control de las Telecomunicaciones. (Junio de 2017). *6,4% de usuarios del Servicio Móvil Avanzado poseen un smartphone*. Obtenido de <http://www.arcotel.gob.ec/464-de-usuarios-del-servicio-movil-avanzado-poseen-un-smartphone/>
- Asociación de Industriales Textiles del Ecuador. (2015). *Historia y Actualidad*. Obtenido de <http://aite.com.ec/industria.html>
- Asociación de Industriales Textiles del Ecuador. (Abril de 2018). *IMPORTACIONES DE BIENES TEXTILES POR*. Obtenido de <http://www.aite.com.ec/estadisticas/2017/IMPORT.%202017%20%20TIP%20DE%20PRODUCTOS.pdf>
- Banco Central del Ecuador. (2009). *No. 184-2009*. Obtenido de <https://contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorMonFin/TasaInteres/RegTasas184.pdf>
- Banco Central del Ecuador. (2019). *Índice del Boletín Anuario N° 40*. Obtenido de <https://www.bce.fin.ec/index.php/component/k2/item/327-ver-bolet%C3%ADn-anuario-por-a%C3%B1os>
- Banco Central del Ecuador. (2019). *LA ECONOMÍA ECUATORIANA CRECIÓ 1,4% EN 2018*. Obtenido de <https://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/1158-la-economia-ecuatoriana-crecio-14-en-2018>
- Banco Central del Ecuador. (Junio de 2019). *Tasas de Interés*. Obtenido de <https://contenido.bce.fin.ec/docs.php?path=/documentos/Estadisticas/SectorMonFin/TasasInteres/Indice.htm>
- Blanchard, O. (2012). *Macroeconomía*. Madrid: Pearson.
- Corte Constitucional del Ecuador. (Diciembre de 2017). *Registro Oficial N° 141 – Segundo Suplemento*. Obtenido de <http://www.pudeleco.com/files/a17047a.pdf>

- David, F. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica*. Ciudad de México: Pearson.
- David, F. R. (2008). *Conceptos de Administración Estratégica*. México: PEARSON EDUCACIÓN.
- El Telégrafo. (21 de Diciembre de 2018). *Decreto 619*. Obtenido de https://www.eltelegrafo.com.ec/images/Fotos_EITelegrafo/Ecuador/2018/diciembre/27-12-18-decreto-gasolina.pdf
- Forbes. (2014). *Mobile Apps Won't Lead To Riches For Most Developers*. Obtenido de <https://www.forbes.com/sites/connieguglielmo/2014/01/13/mobile-apps-may-not-pave-the-way-to-developer-riches-sales-average-less-than-1250-a-day/#6399b2694890>
- Forbes. (2015). *Shopping Apps Are Now The Fastest Growing Thing In Mobile*. Obtenido de <https://www.forbes.com/sites/briansolomon/2015/01/06/shopping-apps-are-now-the-fastest-growing-thing-in-mobile/#2070b04b2f73>
- Foro Económico Mundial. (Marzo de 2019). *¿Cuántas personas usuarias de Internet hay en América Latina?* Obtenido de <https://es.weforum.org/agenda/2019/03/cuantas-personas-usuarias-de-internet-hay-en-america-latina/>
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2010). *FASCÍCULO PROVINCIAL PICHINCHA*. Obtenido de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/descargas/Manu-lateral/Resultados-provinciales/pichincha.pdf>
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2011). *Encuesta de Estratificación del Nivel Socioeconómico NSE 2011*. Obtenido de http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/Encuesta_Estratificacion_Nivel_Socioeconomico/111220_NSE_Presentacion.pdf

- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (Junio de 2012). *Clasificación Nacional de Actividades Económicas*. Obtenido de <http://aplicaciones2.ecuadorencifras.gob.ec/SIN/descargas/ciiu.pdf>
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2013). *Encuesta Nacional de Ingresos y Gastos de los Hogares Urbanos y Rurales*. Obtenido de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/encuesta-nacional-de-ingresos-y-gastos-de-los-hogares-urbanos-y-rurales/>
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2016). *DIRECTORIO DE EMPRESAS Y ESTABLECIMIENTOS*. Obtenido de http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Economicas/DirectorioEmpresas/Directorio_Empresas_2016/Principales_Resultados_DIEE_2016.pdf
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2019). *Históricos IPC*. Obtenido de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/historicos-ipc/>
- Jones, G. (2008). *Teoría Organizacional: Diseño y Cambio En Las Organizaciones*. Ciudad de México: Pearson.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2012). *Marketing*. Naucalpan de Juárez: Pearson.
- La Hora. (Noviembre de 2017). *Tela peruana y china Desplazan a la ecuatoriana*. Obtenido de <https://lahora.com.ec/tungurahua/noticia/1102115918/tela-peruana-y-china-desplazan-a-la-ecuatoriana>
- Lambin, J.-J., Gallucci, C., & Sicurello, C. (2008). *Dirección de Marketing: Gestión Estratégica y Operativa de Mercado*. Ciudad de México: McGraw Hill.
- Ministerio de Economía y Finanzas. (s.f.). *Ecuador crecerá 2.2% según previsiones del FMI*. Obtenido de <https://www.finanzas.gob.ec/ecuador-crecera-2-2-segun-previsiones-del-fmi/>
- Publimetro. (2019). *¿Cuántos kilómetros rinde un litro de gasolina?* Obtenido de <https://www.publimetro.com.mx/mx/noticias/2019/01/07/cuantos-kilometros-rinde-litro-gasolina.html>

Ross, S. A. (2009). *Fundamentos de finanzas corporativas*. México: McGraw-Hill.

Sánchez Espinosa, M., & Ramírez Murillo, L. M. (2015). *USO DE LAS APPS PARA EL CONSUMO DE PRODUCTOS*. Obtenido de <http://congreso.investiga.fca.unam.mx/docs/xx/docs/15.10.pdf>

SENAE. (Julio de 2018). *Vigencia de Resolución 009-2018 del Pleno del Comité de Comercio Exterior: CUPO ALGODÓN*. Obtenido de <https://www.aduana.gob.ec/boletines/vigencia-de-resolucion-009-2018-del-pleno-del-comite-de-comercio-exterior-cupo-algodon/>

Servicio de Rentas Internas. (Enero de 2018). *EN ENERO SE DEBE PRESENTAR LA PROYECCIÓN DE GASTOS PERSONALES*. Obtenido de <http://www.sri.gob.ec/web/guest/detalle-noticias?idnoticia=524&marquesina=1>

Servicio de Rentas Internas. (21 de Agosto de 2018). *LEY DE REGIMEN TRIBUTARIO INTERNO, LRTI*.

Servicio de Rentas Internas. (s.f.). *Estadísticas Multidimensionales*. Obtenido de <https://srienlinea.sri.gob.ec/saiku-ui/>

Servicio de Rentas Internas. (s.f.). *LEY DE RÉGIMEN TRIBUTARIO INTERNO*. Obtenido de www.sri.gob.ec/.../descargar/.../LEY+DE+RÉGIMEN+TRIBUTARIO+INTERNO.pdf

Servicio de Rentas Internas. (s.f.). *LEY DE RÉGIMEN TRIBUTARIO INTERNO*. Obtenido de www.sri.gob.ec/.../descargar/.../LEY+DE+RÉGIMEN+TRIBUTARIO+INTERNO.pdf

Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros. (2014). *LEY DE COMPAÑÍAS*. Obtenido de https://www.supercias.gob.ec/bd_supercias/descargas/lotaip/a2/Ley-Cias.pdf

Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros. (2019). *COMPAÑÍAS POR ACTIVIDAD ECONÓMICA*. Obtenido de

https://reporteria.supercias.gob.ec/portal/cgi-bin/cognos.cgi?b_action=cognosViewer&ui.action=run&ui.object=%2fcontent%2ffolder%5b%40name%3d%27Reportes%27%5d%2ffolder%5b%40name%3d%27Compa%C3%B1ia%27%5d%2freport%5b%40name%3d%27Companias%20por%20Actividad%2

Universidad Espíritu Santo. (2018). *COMPORTAMIENTO DE LAS TRANSACCIONES NO PRESENCIALES EN ECUADOR 2018*. Obtenido de <https://www.uees.edu.ec/pdf/ecommerce-2018.pdf>

ANEXOS

Anexo A: Tabla No 1: Valor Agregado Bruto Industria Textil

En miles de USD				
Año	A	Variación	B	A/B
	Fabricación de productos textiles, prendas de vestir; fabricación de cuero y artículos de cuero		Manufactura (excepto refinación de petróleo) en miles de USD	
2007	530.273		6.077.119	8,73%
2008	525.517	-0,90%	6.634.572	7,92%
2009	560.744	6,70%	6.533.552	8,58%
2010	577.043	2,91%	6.867.903	8,40%
2011	615.846	6,72%	7.265.981	8,48%
2012	568.625	-7,67%	7.510.096	7,57%
2013	603.801	6,19%	7.972.188	7,57%
2014	609.290	0,91%	8.266.571	7,37%
2015	591.684	-2,89%	8.230.447	7,19%
2016	559.391	-5,46%	8.016.307	6,98%
2017	563.253	0,69%	8.264.795	6,82%
Crecimiento Promedio		0,72%	Promedio	7,78%

Anexo B: Tabla No 2: Histórico PIB Real y Sector Manufacturero

Año	PIB real en miles de USD	Tasa de variación PIB real	Manufactura (excepto refinación de petróleo) en miles de USD	Manufactura / PIB
2007	51.007.777		6.077.119	11,91%
2008	54.250.408	6,36%	6.634.572	12,23%
2009	54.557.732	0,57%	6.533.552	11,98%
2010	56.481.055	3,53%	6.867.903	12,16%
2011	60.925.064	7,87%	7.265.981	11,93%
2012	64.362.433	5,64%	7.510.096	11,67%
2013	67.546.128	4,95%	7.972.188	11,80%
2014	70.105.362	3,79%	8.266.571	11,79%
2015	70.174.677	0,10%	8.230.447	11,73%
2016	69.314.066	-1,23%	8.016.307	11,57%
2017	70.955.691	2,37%	8.264.795	11,65%
			Promedio	11,86%

Anexo C: Tabla No 3: Datos por Rama de Actividad en Cantón Quito

C1410.04 Cantón Quito En USD					
Año	Ventas	Variación Ventas	Utilidades	Activos	Ventas/Activos
2006	1.455.443		31.430	1.728.959	0,8
2007	1.583.797	8,8%	31.157	1.879.449	0,8
2008	1.709.859	8,0%	47.293	1.661.098	1,0
2009	1.900.164	11,1%	106.544	1.902.528	1,0
2010	2.992.793	57,5%	186.641	3.044.219	1,0
2011	3.875.207	29,5%	264.859	3.200.243	1,2
2012	6.043.095	55,9%	137.651	6.354.728	1,0
2013	9.502.353	57,2%	222.732	7.083.299	1,3
2014	8.123.836	-14,5%	354.373	8.554.528	0,9
2015	7.314.121	-10,0%	367.706	7.754.844	0,9
2016	7.398.998	1,2%	368.282	7.712.241	1,0
2017	7.663.393	3,6%	280.408	7.312.216	1,0
	Promedio	18,9%		Promedio	1,0

Anexo D: Tabla No 4: Competidores y ventas a 2017

Ciudad de Quito Principales Competidores bajo la Rama C1410.04		
NOMBRE COMPAÑÍA	Ventas	% ventas
TEXTILCARDIZ CIA. LTDA.	\$ 971.770,74	12,7%
ALGODON Y MODA ALGOMODA SA	\$ 819.632,36	10,7%
	\$	
GARCES, CONFECCIONES Y TEXTILES GARCONTEX S.A.	379.729,87	5,0%
	\$	
IMPORTACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE ENVASES, EMPAQUES Y QUÍMICOS SOÑARIMPORT S.A.	320.531,51	4,2%
	\$	
INDUGLAMUR SOCIEDAD ANONIMA INDUSTRIAS GLAMOUR	230.393,02	3,0%
Otras	\$4.941.335,13	64,5%
Total	\$7.663.392,63	100,0%

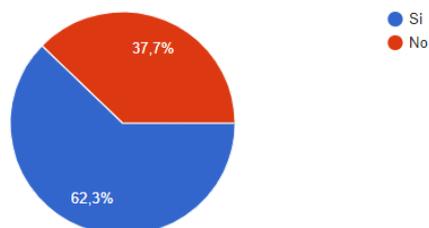
Anexo E: Tabla No 5: Monto De Operaciones Activas Por La Segmentación De La Cartera

En millones de dólares americanos					
Período / Segmento	Productivo Empresarial	Variación con respecto al mismo mes del año anterior	Productivo PYMES	Variación con respecto al mismo mes del año anterior	
2017 Diciembre	\$ 16,38		\$ 8,56		
2018 Marzo	\$ 25,14		\$ 15,56		
2018 Diciembre	\$ 17,04	4,06%	\$ 9,15	6,92%	
2019 Marzo	\$ 17,65	-29,81%	\$ 11,34	-27,10%	

Anexo F: Gráfico No 1: Resultado de Encuestas

2) ¿La ropa que adquiere se ajusta a sus medidas fácilmente?

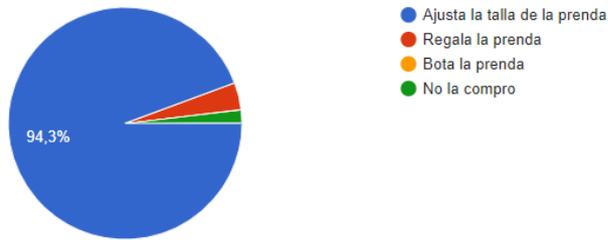
53 respuestas



Anexo G: Gráfico No 2: Resultado de Encuestas

3) ¿Qué hace con sus prendas cuando no se ajustan a sus medidas?

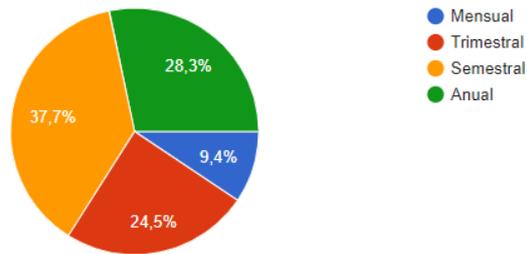
53 respuestas



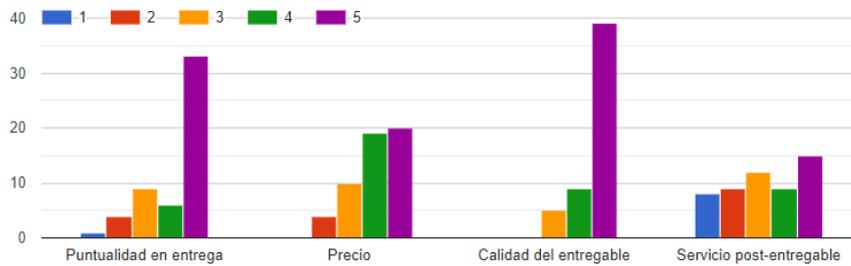
Anexo H: Gráfico No 3: Resultado de Encuestas

6) ¿Con qué frecuencia utiliza el servicio de sastrería? Seleccionar la respuesta que más se aproxima a su uso

53 respuestas



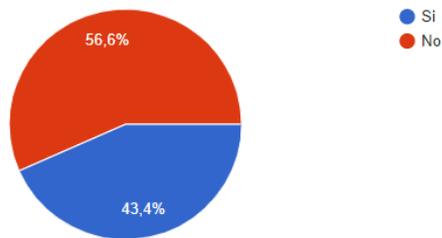
Anexo I: Gráfico No 4: Resultado de Encuestas



Anexo J: Gráfico No 5: Resultado de Encuestas

8) ¿Alguna vez lo han asesorado en imagen? (Vestimenta que se acople a la situación o el día a día, combinación de accesorios, peinados, lenguaje corporal y otras habilidades comunicativas)

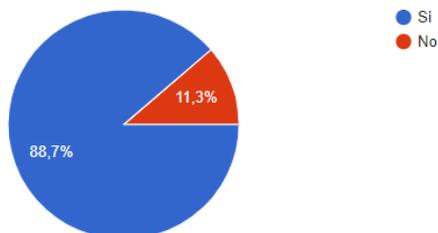
53 respuestas



Anexo K: Gráfico No 6: Resultado de Encuestas

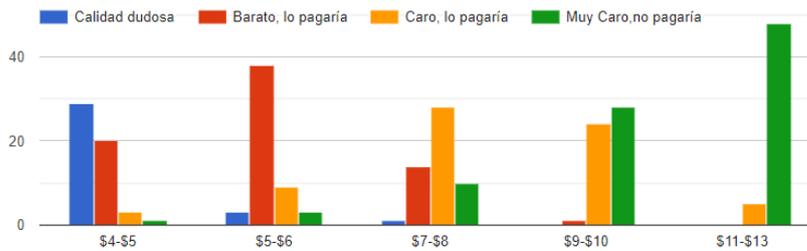
9) ¿Utilizaría un servicio de sastrería a domicilio que retire y entregue la prenda en su lugar de facilidad; que, adicionalmente, pueda asesorar su imagen, soportado en una aplicación que ofrezca la opción de escoger el experto que lo atenderá en el servicio a solicitar? (Los servicios pueden ser: confección de una prenda, arreglo/ajuste de una prenda y asesoría de imagen)

53 respuestas



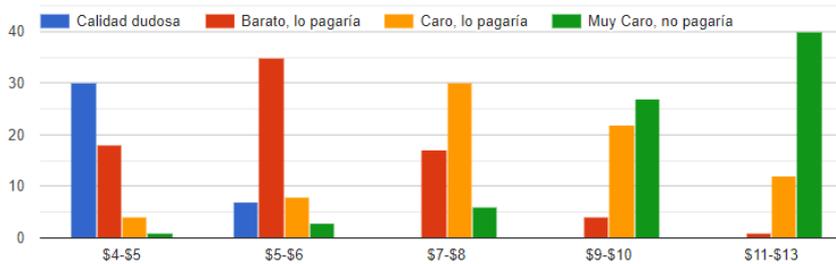
Anexo L: Gráfico No 7: Resultado de Encuestas

11) Asigne una categoría de precio por la utilización del servicio de sastrería para UN solo arreglo (que puede ser ajuste de bastas, cintura, mangas, arreglo de cierres, agujeros y roturas)



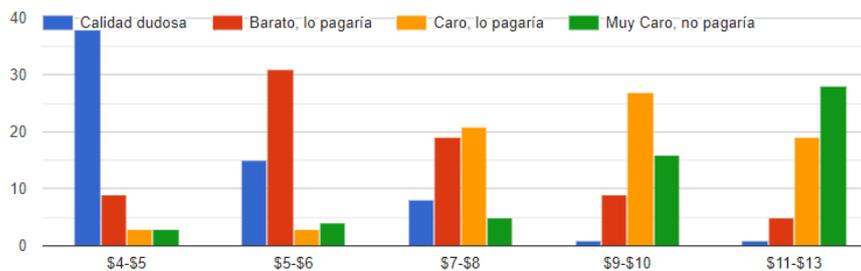
Anexo M: Gráfico No 8: Resultado de Encuestas

12) Asigne una categoría de precio por la utilización del servicio de sastrería para UN solo arreglo (que puede ser entalle de camisa/blusas, pantalones y chaquetas)



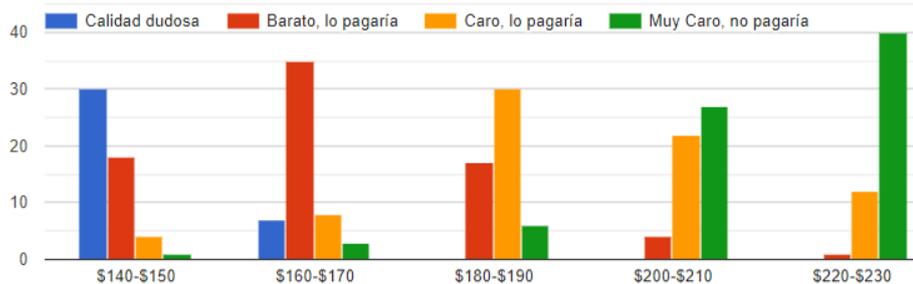
Anexo N: Gráfico No 9: Resultado de Encuestas

13) Asigne una categoría de precio por la utilización del servicio de asesoría de imagen por UNA hora



Anexo O: Gráfico No 10: Resultado de Encuestas

14) Asigne una categoría de precio por la confección de un traje



Anexo P: Tabla No 6: Resultados de Regresión Logística

```
Call:
glm(formula = LoUtilizaria ~ HaUsado + SeAjusta + Asesorado +
     Hombre, data = Base_R_Sastreria)

Deviance Residuals:
    Min       1Q   Median       3Q      Max
-0.96663  0.04613  0.10864  0.12496  0.13772

Coefficients:
            Estimate Std. Error t value Pr(>|t|)
(Intercept)  0.06251    0.32699   0.191  0.84921
HaUsado      0.87504    0.31464   2.781  0.00772 **
SeAjusta    -0.07527    0.08680  -0.867  0.39015
Asesorado    0.01277    0.08561   0.149  0.88207
Hombre       0.01632    0.08511   0.192  0.84878
---
Signif. codes:  0 '***' 0.001 '**' 0.01 '*' 0.05 '.' 0.1 ' ' 1

(Dispersion parameter for gaussian family taken to be 0.09260045)

    Null deviance: 5.3208  on 52  degrees of freedom
Residual deviance: 4.4448  on 48  degrees of freedom
AIC: 31.044

Number of Fisher Scoring iterations: 2
```

- **LoUtilizaria:** Es la intención de uso de la propuesta de valor determinada por las encuestas. Su valor puede estar entre 0 y 1 (entre 0% y 100% si se utilizan porcentajes). Esta variable, es la variable dependiente.
- **HaUsado:** En el caso de que el cliente haya tenido una experiencia previa de haber usado un servicio de sastrería, esta variable será 1. Caso contrario, será 0. A un nivel de confianza del 0.05, esta variable es

significativa estadísticamente, es decir, su coeficiente de predicción sobre la intención de uso de la propuesta de valor del negocio es distinto de 0.

- **SeAjusta:** Esta variable acopla los resultados que dependen si una prenda se ajusta a la talla de una persona. En el caso de que sea cierto, el valor será 1. Caso contrario, 0. A un nivel de confianza del 0.05, esta variable no es significativa estadísticamente, es decir, no se descarta que su coeficiente de predicción sobre la intención de uso de la propuesta de valor del negocio sea 0.
- **Asesorado:** Esta variable acopla los resultados que dependen si una persona ha sido asesorada en imagen. En el caso de que sea cierto, el valor será 1. Caso contrario, 0. A un nivel de confianza del 0.05, esta variable no es significativa estadísticamente, es decir, no se descarta que su coeficiente de predicción sobre la intención de uso de la propuesta de valor del negocio sea 0.
- **Hombre:** Esta variable acopla los resultados sobre el sexo de la persona. Para aquellos resultados en los que el encuestado marcó ser hombre, se asignó el valor de 1. Caso contrario, 0. A un nivel de confianza del 0.05, esta variable no es significativa estadísticamente, es decir, no se descarta que su coeficiente de predicción sobre la intención de uso de la propuesta de valor del negocio sea 0.

Anexo R: Gráfico No 11: Resultado de Encuestas

17) ¿Por cuál de los siguientes medios de comunicación se entera usted de los productos o servicios que utiliza?

53 respuestas

