



UNIVERSIDAD DE LAS AMÉRICAS
Laureate International Universities®

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

**“PLAN DE NEGOCIOS PARA EL DISEÑO, CONFECCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN
DE PRENDAS DE VESTIR DE TALLAS GRANDES PARA MUJERES CON
SOBREPESO EN LA CIUDAD DE QUITO”**

**Trabajo de titulación presentado en conformidad a los requisitos
establecidos para optar por el título de Ingeniería Comercial
mención Negocios Internacionales e Ingeniería Comercial
mención Administración de Empresas**

Profesor Guía:

Msc. Xavier Oviedo

Autoras:

**Mayra Alejandra Medina Carrasco
Stefanía Denisse Andrade Witt**

Año

2012

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

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

.....

Msc. Xavier Oviedo

C.I.: 170471624-8

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DE LOS ESTUDIANTES

Declaramos que este trabajo es original, de nuestra 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.

.....
Mayra Alejandra Medina Carrasco
CI.: 171426457-7

.....
Stefanía Denisse Andrade Witt
CI.: 091720033-9

AGRADECIMIENTO

Al Altísimo, mi protector. A mis padres guías y ejemplo de amor, dedicación y responsabilidad; su gran fuerza motivacional ha sido fuente de inspiración, una lección de trabajo y optimismo. A mi maestro Xavier Oviedo por su invaluable dirección.

DEDICATORIA

A mi país, a toda su gente y a mi Universidad porque SI PODEMOS avanzar con el poder del amor, de la enseñanza, de la investigación, del trabajo en equipo, hacer auténticos líderes de nuestro futuro.

Alejandra y Stefanía

RESUMEN EJECUTIVO

Este plan de negocios consiste en la creación de MENINAS CIA. LTDA., una empresa en la ciudad de Quito, dedicada al diseño, confección y comercialización de prendas de vestir para mujeres de tallas grandes, con el objetivo de mejorar la autoestima en mujeres con sobrepeso.

La empresa se encargará de realizar diseños exclusivos e innovadores con el más alto nivel de profesionales de la confección y control de calidad en los procesos.

MENINAS CIA. LTDA. se establecerá en una industria en crecimiento: la textil. Se prevé un crecimiento anual total del PIB de 3.87%, en tanto que el PIB textil será del 3.60%; lo que expresa la estabilidad e importancia de esta rama en la economía ecuatoriana.

El mercado objetivo de la empresa está conformado por: mujeres de tallas grandes, de 15 a 80 años de edad, quienes representan el 33.23% de la población total de Quito. Este segmento fue establecido con base en la información derivada del estudio de mercado que se llevó a cabo mediante encuestas y grupos focales.

La estrategia de ingreso al mercado es de diferenciación y tendrá como objetivo posicionar el producto como único, siendo la primera empresa en diseñar, confeccionar y comercializar prendas de vestir para mujeres de tallas grandes. La principal ventaja competitiva del producto será el enfoque en mejorar la autoestima.

MENINAS CIA. LTDA. se conformará como una Sociedad de Responsabilidad Limitada, con dos socias con igual participación accionaria: Alejandra Medina, como Representante Legal y Gerente General, Finanzas y Producción; y, Stefanía Andrade, Gerente de Marketing y Recursos Humanos.

En el primer año, las utilidades son de USD 6.679 para el escenario apalancado, y de USD 8.717 sin apalancamiento. El monto de inversión requerido es de USD 69.232 que será recuperado en el cuarto año de operaciones.

En un escenario esperado, sin financiamiento, el VAN del proyecto es de USD 17.443,55 y la TIR del 28,50% que supera la tasa de descuento de 18,98%, lo que demuestra la viabilidad financiera del negocio, por lo que se recomienda su puesta en marcha.

ABSTRACT

This business plan is about the creation of MENINAS CIA. LTDA., a company located in the city of Quito, dedicated to the design, manufacture and marketing of clothing for oversized women with the aim of improving self-esteem in overweight women.

The company is responsible for implementing unique and innovative designs with the highest levels of professionals that do the preparation and quality control of the processes.

MENINAS CIA. LTDA. To be established an industry on growth: textiles. Is expected to a total GDP growth rate of 3.87%, while GDP is of 3.60% textile, which expresses the stability and importance of this branch in the Ecuadorian economy.

The company's target market consists of: Large size women, 15 to 80 years of age, who account for 33.23% of the total population of Quito. This segment was established based on information derived from market research that was conducted through surveys and focus groups.

The market entry strategy is the differentiation and will aim the target of the position of the product as unique, being the first company to design, make and sell clothes for plus size women. The main competitive advantage of the product will focus on improving self-esteem.

MENINAS CIA. LTDA. Is going to be a form as a limited liability company with two partners with equal participation of the stock: Alejandra Medina, Legal Representative and General Manager, Finance and Production, and Stefania Andrade, Manager of Marketing and Human Resources.

In the first year, profits are U.S. 6.679 for the stage leverage and U.S. 8.717 unleveraged. The required investment amount is \$ 69,6232 to be recovered from the fourth year of operation.

In an expected scenario, without funding, the project's VAN is \$ 17,443.55 and the TIR of 28.50% which exceeds the discount rate of 18.98%, demonstrating the financial viability of the business, so recommended for implementation.

ÍNDICE DE CONTENIDO

1. CAPÍTULO I. ASPECTOS GENERALES.....	1
1.1. ANTECEDENTES	1
1.2. OBJETIVOS	2
1.2.1. General	2
1.2.2. Específicos.....	2
1.3. HIPOTESIS	2
2. CAPÍTULO II. ANÁLISIS DEL ENTORNO	3
2.1. MACROENTORNO	3
2.1.1. Entorno económico	3
2.1.2. Ciclo de vida de la industria	9
2.1.3. Estructura de la industria	10
2.1.4. Cadena de valor de la industria	12
2.2. ANÁLISIS COMPETITIVO.....	13
2.2.1. Entrada potencial de nuevos competidores	13
2.2.2. Desarrollo potencial de productos sustitutos.....	14
2.2.3. Poder de negociación de los consumidores.....	14
2.2.4. Poder de negociación de los proveedores	14
2.2.5. Rivalidad entre empresas competidoras	14
2.3. LA EMPRESA.....	14
2.3.1. La idea y modelo del negocio	14
2.3.2. Estructura legal de la empresa	15
2.3.3. Misión.....	15
2.3.4. Visión	15
2.3.5. Objetivos y estrategias.....	15
2.3.6. Estrategias de ingreso al mercado y crecimiento.....	16
2.4. ANÁLISIS FODA	17

3.	CAPÍTULO III. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS Y SU ANÁLISIS	19
3.1.	PROBLEMA DE DECISIÓN GERENCIAL	19
3.2.	PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN DE MERCADOS... ..	19
3.3.	PREGUNTAS, HIPÓTESIS Y OBJETIVOS DE LA INTELIGENCIA DE MERCADOS	20
3.4.	FUENTES DE INFORMACIÓN.....	20
3.4.1.	Fuente de información primaria	21
3.5.	METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	21
3.5.1.	Investigación cualitativa	21
3.5.2.	Investigación cuantitativa	25
3.5.3.	Segmentación del mercado	31
3.6.	OPORTUNIDAD DEL NEGOCIO	31
4.	CAPÍTULO IV. PLAN DE MARKETING	33
4.1.	ESTRATEGIA GENERAL DE MARKETING	33
4.1.1.	Diferenciación	33
4.3.	MARKETING MIX.....	34
4.3.1.	Producto.....	34
4.3.2.	Precio.....	36
4.3.3.	Promoción.....	39
4.3.4.	Plaza.....	45
5.	CAPÍTULO V. PLAN DE OPERACIONES Y PRODUCCIÓN.....	47
5.1.	ESTRATEGIA DE OPERACIÓN.....	47
5.1.1.	Partes principales de las prendas de vestir.....	47
5.1.2.	Características técnicas del producto	47
5.1.3.	Prendas de vestir a producir	49
5.2.	CICLO DE OPERACIONES.....	50

5.2.1.	Proceso de obtención de las prendas de vestir	50
5.2.2.	Flujograma de procesos.....	53
5.3.	REQUERIMIENTOS DE EQUIPOS Y HERRAMIENTAS	53
5.3.1.	Modelo de producción.....	54
5.4.	INSTALACIONES Y MEJORAS	55
5.6.	LOCALIZACIÓN GEOGRÁFICA.....	56
5.6.1.	Macro localización.....	56
5.6.2.	Micro localización.....	56
5.7.	CAPACIDAD DE ALMACENAMIENTO Y MANEJO DE INVENTARIOS	57
5.7.1.	Capacidad instalada.....	57
5.7.2.	Requerimiento de inventarios	57
5.8.	ASPECTOS REGULATORIOS Y LEGALES	59
6.	CAPÍTULO VI. EQUIPO GERENCIAL	60
6.1.	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	60
6.1.1.	Diseño de la estructura organizacional	60
6.2.	PERSONAL ADMINISTRATIVO CLAVE Y SUS RESPONSABILIDADES	61
6.2.1.	Personal administrativo clave	61
6.2.2.	Descripción del puesto.....	61
6.3.	COMPENSACIÓN A ADMINISTRADORES Y PROPIETARIOS.....	63
6.3.1.	Compensación salarial.....	63
6.3.2.	Porcentaje de propiedad del negocio.....	64
6.4.	POLÍTICA DE EMPLEO Y BENEFICIOS.....	64
6.4.1.	Políticas de contrato.....	64
6.4.2.	Niveles salariales a empleados.....	65
6.5.	DERECHOS Y RESTRICCIONES DE LOS SOCIOS E INVERSORES.....	66

6.5.1.	Derechos.....	66
6.5.2.	Obligaciones	66
6.6.	EQUIPO DE ASESORES Y SERVICIOS	67
7.	CAPÍTULO VII. CRONOGRAMA GENERAL.....	68
7.1.	ACTIVIDADES NECESARIAS PARA PONER EL NEGOCIO EN MARCHA	68
7.1.1.	Planificación.....	68
7.1.2.	Elaboración definitiva del plan de negocios	68
7.1.3.	Realización de contratos y trámites	68
7.1.4.	Ejecución del plan de negocios.....	69
7.2.	DIAGRAMA DE GANTT	70
7.3.	RIESGOS E IMPREVISTOS.....	71
7.3.1.	Riesgos posibles.....	71
7.3.2.	Plan de contingencia.....	71
8.	CAPÍTULO VIII. RIESGOS, PROBLEMAS Y SUPUESTOS	73
8.1.	CRITERIOS UTILIZADOS	73
8.2.	RIESGOS Y PROBLEMAS PRINCIPALES	74
8.2.1.	Ventas mayores a las programadas.....	74
8.2.2.	Ventas menores a las programadas	74
8.2.3.	Presencia de huelgas.....	74
8.3.	SUPUESTOS UTILIZADOS.....	75
9.	CAPÍTULO IX. PLAN FINANCIERO	77
9.1.	INVERSIÓN INICIAL	77
9.1.1.	Inversión en capital de trabajo	77
9.2.	FUENTES DE INGRESOS	78
9.2.1.	Ingresos	78
9.3.	COSTOS FIJOS Y VARIABLES	78
9.4.	MARGEN BRUTO Y MARGEN OPERATIVO.....	79

9.5.	ESTADO DE RESULTADOS.....	79
9.6.	BALANCE GENERAL ACTUAL Y PROYECTADO.....	80
9.7.	ESTADO DE FLUJO ACTUAL Y PROYECTADO.....	80
9.8.	PUNTO DE EQUILIBRIO.....	80
9.9.	SENSIBILIZACIÓN.....	81
9.10.	CONTROL DE COSTOS IMPORTANTES.....	81
9.11.	VALUACIÓN.....	81
10.	CAPÍTULO X. PROPUESTA DE NEGOCIO.....	82
10.1.	FINANCIAMIENTO DESEADO.....	82
10.2.	ESTRUCTURA DE CAPITAL Y DEUDA.....	82
10.3.	CAPITALIZACIÓN.....	83
10.4.	USO DE FONDOS.....	83
10.5.	RETORNO PARA EL INVERSIONISTA.....	83
11.	CAPÍTULO XI. CONCLUSIONES Y	
	RECOMENDACIONES.....	85
11.1.	CONCLUSIONES.....	85
11.2.	RECOMENDACIONES.....	87
	BIBLIOGRAFÍA.....	88
	ANEXOS.....	93

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro No. 2.1 Evolución del PIB Textil	4
Cuadro No. 2.2 Tasa de desempleo	6
Cuadro No. 2.3 Inflación	7
Cuadro No. 2.4 Tasas de interés	8
Cuadro No. 2.5 Estructura de la industria	11
Cuadro No. 2.6 Cantidad de empresas de la industria	11
Cuadro No. 2.7 Objetivos y estrategias del negocio	16
Cuadro No. 2.8 Matriz FODA del negocio.....	17
Cuadro No. 3.1 Preguntas, hipótesis y objetivos de la investigación.....	20
Cuadro No.4.1 Mezcla de productos.....	34
Cuadro No.4.2 Precio promedio.....	37
Cuadro No.4.3 Costo de Producción	37
Cuadro No.4.4 Proyección de ventas	38
Cuadro No.4.5 Gastos de publicidad en prensa	40
Cuadro No.4.6 ROI de la inversión en publicidad en prensa	41
Cuadro No.4.7 Gastos de publicidad en internet	42
Cuadro No.4.8 ROI de la inversión en publicidad en internet	42
Cuadro No.4.9 Inversión en relaciones publicas.....	43
Cuadro No.4.10 Gastos de promoción de ventas	44

Cuadro No.4.11 Asignación del presupuesto para marketing.....	45
Cuadro No.5.1 Equivalencias de las tallas de mujer.....	48
Cuadro No.5.2 Equipos y maquinaria de Meninas.....	54
Cuadro No.5.3 Instalaciones y mejoras	55
Cuadro No.5.4 Micro localización del negocio	56
Cuadro No.5.5 Producción por línea de producto.....	57
Cuadro No.5.6 Requerimiento de materiales.....	58
Cuadro No.5.7 Costo de materiales directos	58
Cuadro No.6.1 Descripción del puesto de gerente general	61
Cuadro No.6.2 Descripción del puesto de jefe finanzas y contabilidad.....	62
Cuadro No.6.3 Descripción del puesto de jefe de producción y operaciones	63
Cuadro No.6.4 Sueldos de administradores	64
Cuadro No.6.5 Sueldos a empleados	65
Cuadro No.6.6 Requerimientos de asesores y servicios .	67
Cuadro No.7.1 Diagrama de Gantt de las actividades.....	70
Cuadro No.7.2 Plan de contingencia	72
Cuadro No.8.1 Supuestos utilizados.....	73
Cuadro No.9.1 Inversión inicial requerida	77
Cuadro No.9.2 Proyección de los ingresos por ventas ...	78
Cuadro No.9.3 MB y MO Apalancado.....	79

Cuadro No.9.4 MB y MO Desapalancado.....	79
Cuadro No.9.5 Punto de equilibrio	80
Cuadro No.9.6 Valuación del plan con apalancamiento ..	81
Cuadro No.10.1 Financiamiento de la inversión	83
Cuadro No.10.2 Aporte de los promotores del negocio ...	84
Cuadro No.10.3 Valuación del plan para el inversionista	85
Cuadro No.10.4 Periodo de Recuperación	85

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico No. 2.1. Tasa de variación del PIB total y textil	5
Gráfico No. 2.2. Composición de la canasta de bienes	9
Gráfico No. 2.3. Ciclo de vida del producto textil ecuatoriano.....	9
Gráfico No. 2.4. Cadena de valor de la industria	12
Gráfico No. 2.5. Las Cinco Fuerzas de Porter	13
Gráfico No. 3.1. Edad del encuestado	27
Gráfico No. 3.2. Sector de residencia	27
Gráfico No. 3.3. Peso del encuestado	27
Gráfico No. 3.4. Dificultades para adquirir ropa	28
Gráfico No. 3.5. Prendas difíciles de encontrar	28
Gráfico No. 3.6. Características de las prendas	28
Gráfico No. 3.7. Lugar de compra	29
Gráfico No. 3.8. Calificación sobre el interés de la creación del negocio	29
Gráfico No. 3.9. Lugar de preferencia para comprar	29
Gráfico No. 3.10. Frecuencia de compra	30
Gráfico No. 3.11. Medio de información.....	30
Gráfico No. 4.1. Marca	35
Gráfico No. 4.2. Canal de distribución directo.....	46
Gráfico No. 5.1. Flujograma de los procesos.....	53
Gráfico No. 6.1. Estructura organizacional del negocio ...	60

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO 1- Macro y Microentorno.....	95
ANEXO 2- Entrevista a expertos.....	117
ANEXO 3- Focus Group.....	124
ANEXO 4- Tamaño de la población objetivo.....	126
ANEXO 5- Modelo de la encuesta personal	127
ANEXO 6- Segmentación del mercado potencial	130
ANEXO 7- Análisis de precios de mercado de las prendas de vestir.....	131
ANEXO 8- Índice de actividad económica de fabricación de prendas de vestir (CIIU3: D181)	132
ANEXO 9- Proyección de ventas por tipo de producto ...	133
ANEXO 10- Lectoría de revistas en la ciudad de Quito (mes promedio)	136
ANEXO 11- Costo de afiliación a la Cámara de Comercio de Quito.....	138
ANEXO 12- Detalle de los rubros de inversión inicial requerida	139
ANEXO 12.1- Capital de Trabajo	142
ANEXO 13- Estructura del capital	143
ANEXO 14- Depreciaciones y amortizaciones.....	144
ANEXO 15- Amortización de la deuda	145
ANEXO 16- Detalle de costos fijos y variable del negocio.....	148

ANEXO 17- Calculo de la tasa de descuento	156
ANEXO 18- Estado de resultado actual y proyectado	158
ANEXO 19- Balance general actual y proyectado	162
ANEXO 20- Flujo de efectivo actual y proyectado	168
ANEXO 21- Detalle del punto de equilibrio del negocio para el primer año	171
ANEXO 22- Indicadores financiero del negocio.....	173
ANEXO 23- Sensibilización.....	175
ANEXO 24- Valuación del plan de negocios.....	176

CAPÍTULO I. ASPECTOS GENERALES

1.1. ANTECEDENTES

De acuerdo con la Cámara de Industrias de Guayaquil, la industria textil es parte importante de la producción manufacturera en el país, puesto que es el segundo sector con mayor aportación a la economía de la nación, después del comercio al por mayor y menor; su contribución al Producto Interno Bruto nacional es de aproximadamente el 14% (Cámara de Industrias de Guayaquil, 2011). El 25% de las empresas involucradas dentro de este sector se dedica al negocio de la moda. (Superintendencia de Compañías, 2011)

Actualmente, la mala nutrición y la falta de ejercicio han provocado que las mujeres aumenten su peso y por ende, sus tallas de vestir (Vestidos para gorditas, 2012), lo que ha generado la necesidad de encontrar en el mercado local prendas que, además de ajustarse a sus medidas, les brinden comodidad y elegancia.

La necesidad de contar en el mercado de la ciudad de Quito con prendas de vestir de buena calidad y diseños exclusivos para mujeres con tallas grandes, ha generado la idea de crear el presente negocio, tomando en cuenta que las grandes marcas imponen un estereotipo de moda enfocado exclusivamente en personas de tallas pequeñas, excluyendo a las mujeres de tallas grandes, quienes actualmente representan un grupo importante dentro del mercado local.

Por otro lado, no existe una oferta de prendas de vestir de tallas grandes “con estilo”, capaces de adaptarse a los gustos y necesidades de mujeres jóvenes y adultas. (AITE, 2011). Es por ello que se considera apropiada una renovación de concepto de la moda de tallas grandes.

1.2. OBJETIVOS

1.2.1. General

Elaborar un plan de negocios para crear una empresa dedicada al diseño, confección y comercialización de prendas de vestir con modelos exclusivos para mujeres de tallas grandes en la ciudad de Quito.

1.2.2. Específicos

- Identificar la industria en donde se desarrollará el nuevo negocio.
- Ejecutar un diagnóstico del macro y microentorno de los principales factores que pueden afectar directa o indirectamente al negocio.
- Realizar una investigación para determinar y conocer los gustos y preferencias del mercado de mujeres de tallas grandes en la ciudad de Quito.
- Diseñar el plan de mercadeo con estrategias específicas de comercialización, enfocadas en el mercado meta.
- Crear una estructura organizacional apropiada para la empresa.
- Realizar una evaluación financiera del negocio para determinar su viabilidad.
- Establecer soluciones ante posibles riesgos y problemas a los que pudiera enfrentarse la empresa.

1.3. HIPÓTESIS

Es factible la creación de una empresa dedicada al diseño, confección y comercialización de prendas de vestir para mujeres de tallas grandes que pueda satisfacer la demanda actual en la ciudad de Quito.

CAPÍTULO II. ANÁLISIS DEL ENTORNO

En el presente capítulo se detalla la información del entorno donde se desarrollará el negocio de diseño, confección, producción y comercialización de prendas de vestir para mujeres de tallas grandes.

El análisis del entorno se efectuará según las premisas del autor David Fred (2003), quien argumenta que el análisis se realiza desde dos perspectivas: externa e interna, con lo cual se determinarán los factores claves de éxito del nuevo negocio.

2.1. MACROENTORNO

Según el Banco Central del Ecuador (BCE, 2012) la industria textil ecuatoriana, en la actualidad vive un proceso de transformación industrial que genera como consecuencia la minimización de los costos, lo que permite a las empresas competir con sus similares más cercanos: Perú, Colombia y Brasil, en menor proporción.

La industria textil nacional ha logrado diversificar su portafolio de productos. Se producen hilados y tejidos que son considerados como principales por su volumen de producción; sin embargo, la producción textil está ampliando su producción, involucrándose en la fabricación de toda clase de prendas de vestir.

2.1.1. Entorno económico

Hace referencia a los factores de la economía de un país e identifica cuáles son sus variantes; entre ellos se encuentran: Producto Interno Bruto (PIB), desempleo, tasas de interés, entre otros.

2.1.1.1. PIB industria textil

El progreso de la industria textil se remonta a la época de la colonia, por la década de los 50. En aquel tiempo la comercialización e industrialización de la lana de oveja tenía gran importancia en la fabricación y diseño de las prendas de vestir. También se introdujeron otros materiales tales como el algodón, poliéster, nylon, ceda y otros. (AITE, 2010)

La industria textil se halla concentrada mayoritariamente en las provincias de Imbabura, Pichincha, Tungurahua, Azuay y Guayas, en donde se han desarrollado centros productivos, no solo de confección, sino también de producción de hilos, fibras, tejidos que han permitido su diversificación. (Cámara de Comercio de Quito, 2011).

A partir de la adopción de la dolarización en el año 2000, el sector exportador textil se ha beneficiado por la creciente demanda mundial de sus productos, esto exige que los productores hagan grandes inversiones en tecnología que les permitan ser más competitivos en los mercados globalizados. (Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Quito, 2010). Este esfuerzo debe estar respaldado en gran parte por el gobierno, que debería brindar más apoyo a la industria textil, estructurando un marco legal que regule la legislación laboral, tributaria y el régimen aduanero, para disminuir costos de producción y lograr que el producto nacional sea competitivo con el importado.

Cuadro No. 2.1. Evolución del PIB Textil

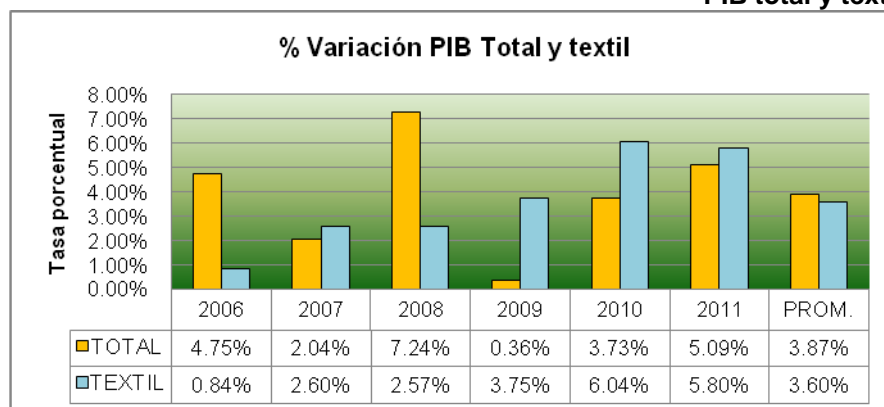
PIB INDUSTRIAL TEXTIL				
AÑOS	VALORES		% VARIACIÓN	
	MILES DE USD	MILES DE USD DE 2000	NOMINAL	REAL
2005	450.969	425.965	-	-
2006	469.328	429.564	4,07%	0,84%
2007	513.767	440.729	9,47%	2,60%
2008	565.413	452.076	10,05%	2,57%
2009	597.007	469.044	5,59%	3,75%
2010	663.783	497.362	11,19%	6,04%
2011	733.885	526.209	10,56%	5,80%
PROMEDIO	570.593	462.993	8,49%	3,60%

Fuente: Banco Central del Ecuador, 2011.

Elaboración: Las Autoras

De acuerdo con el Banco Central del Ecuador, la industria textil creció en alrededor del 76% durante el período 2005-2011, al pasar de USD 450.969 miles en 2005 a USD 733.885 miles en 2011. Su crecimiento promedio a precios corrientes fue del 8.49%, y del 3.60% a precios constantes (BCE, 2011).

Gráfico No. 2.1. Tasa de variación del PIB total y textil



Fuente: Banco Central del Ecuador, 2011.

Elaboración: Las Autoras

En el contexto nacional se prevé un crecimiento anual real del PIB total del 3.87%, y del 3.60% del PIB textil. (BCE, 2011)

2.1.1.2. Tasa de desempleo

Según la Encuesta de Empleo, Desempleo y Subempleo Urbano, el ingreso mediano real por hora se ha incrementado en todos los quintiles en diciembre de 2010, especialmente en el segundo quintil, con un incremento del 16.1%. De similar forma, en marzo de 2010 se observa un aumento generalizado del ingreso mediano real por hora, lo que ofrece buenas perspectivas para el consumo de los hogares en el primer trimestre de 2011. (MCPE, 2011)

Desde enero de 2004 hasta diciembre de 2010 se ha visto que la tasa de desempleo ha tenido una fluctuación diferenciada no constante; en 2010 se tiene una tasa de desempleo del 7,59 %.

Cuadro No. 2.2
Tasa de desempleo

DESEMPLEO	
AÑO	%
2004	10,97
2005	10,71
2006	10,13
2007	8,78
2008	7,28
2009	8,4
2010	7,59
2011	6,61
2012	5,96
2013	5,45
2014	5,09
2015	4,62

Fuente: Banco Central del Ecuador, 2011.

Elaboración: Las Autoras

2.1.1.3. Inflación

El fenómeno de la inflación se define como:

Un aumento persistente y sostenido del nivel general de precios a través del tiempo. La inflación es medida estadísticamente a través del Índice de Precios al Consumidor del Área Urbana (IPCU), a partir de una canasta de bienes y servicios demandados por los consumidores de estratos medios y bajos, establecida a través de una encuesta de ingresos y gastos de los hogares. (BCE, 2011).

La inflación anual en mayo de 2011 fue del 4,23%. Hace un año, esta cifra se ubicó en 3,24%. La inflación acumulada es del 2,77%, la misma que en mayo de 2010 se ubicó en 1,88%. La inflación anual para el mes de junio de 2011 es del 4,28%, la inflación acumulada es del 2,81%. Esto implica que los precios de los bienes y servicios se incrementan, afectando al consumo de la población. (BCE, 2011).

Se puede observar que la tendencia de la inflación en el país no ha mantenido un crecimiento constante; ha tenido variaciones en los últimos siete años, con una disminución desde 2008.

Cuadro No. 2.3 Inflación

INFLACIÓN	
AÑO	ANUAL
2004	2,75
2005	2,12
2006	3,30
2007	2,28
2008	8,39
2009	5,20
2010	3,56
2011	5,90
2012	6,50
2013	6,73
2014	6,98
2015	6,43

Fuente: Banco Central del Ecuador, 2011

Elaboración: Las Autoras

2.1.1.4. Tasa de interés

La tasa de interés es el precio del dinero en el mercado financiero (BCE, 2011). Al igual que el precio de cualquier producto, cuando hay más dinero la tasa tiende a bajar y cuando hay escasez, sube. Existen dos tipos de tasas de interés: la pasiva o de captación, que pagan los intermediarios financieros a los oferentes de recursos por el dinero captado; y la tasa activa o de colocación, que reciben los intermediarios financieros de los demandantes por los préstamos otorgados.

Esta última siempre es mayor, porque la diferencia con la tasa de captación es que permite al intermediario financiero cubrir los costos administrativos, dejando además una utilidad. La diferencia entre la tasa activa y la pasiva se llama margen de intermediación (BCE, 2011). Las tasas se han mantenido sin mayores cambios desde 2005, con excepción de 2008, cuando la inflación se elevó al 10%, mientras que la tasa de interés activa referencial del Banco Central llegó al 10,12%.

Estos valores se redujeron por la influencia del gobierno sobre el sistema bancario, que aparte de reducir las comisiones financieras, reguló las tasas de

interés. A junio de 2011 se tiene una tasa referencial del 8.37%, que se muestra beneficiosa para la implementación de un negocio ante la necesidad de realizar algún préstamo, pues mientras más baja sea ésta, menor será el endeudamiento (BCE, 2011).

Cuadro No. 2.4 Tasas de interés

TASAS DE INTERÉS		
AÑO	% ACTIVA	% PASIVA
2006	8,42	4,50
2007	10,06	5,36
2008	9,79	5,54
2009	9,20	4,70
2010	9,03	4,74
2011	9,41	4,91
2012	8,88	4,54
2013	8,77	4,35
2014	8,75	4,38
2015	8,61	4,20

Fuente: Banco Central del Ecuador, 2011.

Elaboración: Las Autoras

A grandes rasgos, el crecimiento económico se refiere al incremento de ciertos indicadores como la producción de bienes y servicios, el mayor consumo de energía, el ahorro, la inversión, una Balanza Comercial favorable, el incremento del ingreso per cápita, etc.

El mejoramiento de estos indicadores deberían llevar teóricamente a un alza en los estándares de vida de la población, por lo que los ecuatorianos estarían dispuestos a destinar en promedio el 9% de sus ingresos a su vestuario (BCE, 2011).

La atención de las necesidades de una población en rápido crecimiento puede ser un gran desafío para la capacidad de un país de administrar sus recursos naturales de manera sostenible (Larrain et al., 2011: 89).

Gráfico No. 2.2.
Composición de la canasta de bienes

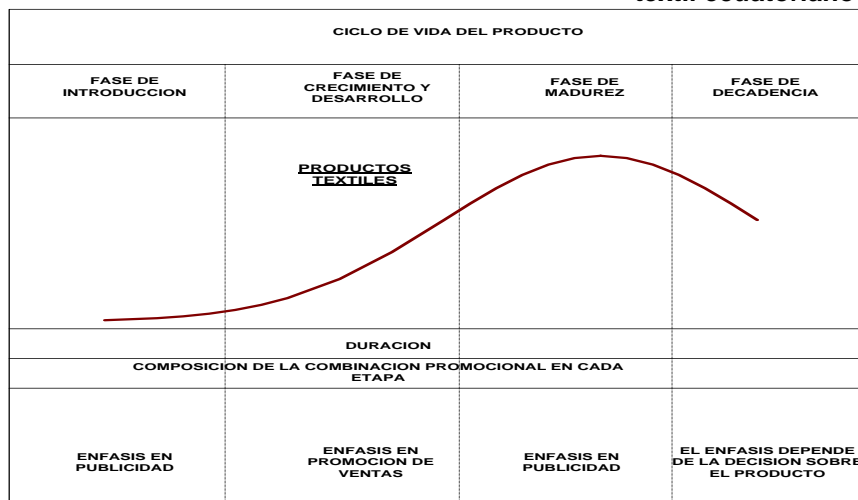


Fuente: Banco Central del Ecuador, 2011.

2.1.2. Ciclo de vida de la industria

Luego de la dolarización se produce un incremento de las exportaciones textiles del 8,14% con relación a las de 1999, lo que marca una tendencia que empezó a ser normal durante este nuevo milenio; únicamente en el 2002 se produce una disminución de las exportaciones textiles, recuperándose en los siguientes dos años, llegando a exportar cerca de USD 90 millones el 2004, superando el pico más alto en los últimos 10 años (en 1997 fueron USD 82 millones exportados). (AITE, 2011).

Gráfico No. 2.3. Ciclo de vida del producto textil ecuatoriano



Fuente: Kotler et al., 2007.

Elaboración: Las Autoras

Tal como muestra el gráfico anterior, la industria textil nacional se halla en una fase de crecimiento y desarrollo, en la que trata de afianzarse dentro del contexto nacional e internacional; para ello, los empresarios han invertido en la adquisición de nueva maquinaria y tecnología para ser más competitivos. De igual forma, hacen hincapié en invertir en la capacitación de sus colaboradores con el fin de incrementar los niveles de eficiencia y productividad. La intención es mejorar los índices de producción actuales e innovar sus productos para que puedan satisfacer la demanda nacional e internacional.

2.1.3. Estructura de la industria

Para analizar la estructura de la industria textil se considerarán las empresas que fabrican prendas de vestir, tienen domicilio en la ciudad de Quito y han logrado buenos rendimientos. Se ha tomado como base a las empresas clasificadas por la Superintendencia de Compañías, dentro del grupo C1410.02: Fabricación de toda clase de ropa exterior en tejidos de punto y fibras naturales y sintéticas.

En el cuadro No. 2.5. se observa que en 2011 la empresa Confecciones Recreativas Fibrán Cía. Ltda., del grupo Superdeporte cuya marca principal es Marathon Sports, es la empresa líder del mercado con una participación del 27,77%, seguida por Hilacril S.A., que tiene una participación del 7,52% y Le Chateau S.A., con el 6,50%. Los ingresos por ventas de la industria textil en el 2010 fue de USD 42.751.758 con una variación del 3,60% para 2011 y sus ventas fueron de USD 44.290.821.

La industria textil es fragmentada por sus empresarios; resalta Confecciones Recreativas Fibrán Cía. Ltda., empresa encargada de fabricar las prendas de vestir del Grupo Superdeporte. La mayor parte de las empresas son de tamaño mediano y pequeño, caracterizadas por un mediano grado de tecnificación y poca participación del mercado. “En la ciudad de Quito existen 312 empresas dedicadas a elaborar prendas de vestir.” (Superintendencia de Compañías, 2011).

Cuadro No. 2.5 Estructura de la industria

COMPAÑÍAS COMPETIDORAS				
ACTIVIDAD ECONÓMICA: C1410.02				
RANKING	NOMBRE DE LA COMPAÑÍA	INGRESOS POR VENTAS (USD)		%
		2010	2011	
1	Confecciones Recreativas Fibrán Cía. Ltda.	11.871.673	12.299.053	27,77%
2	Hilacril S.A.	3.216.693	3.332.494	7,52%
3	Le Chateau S.A.	2.780.822	2.880.932	6,50%
4	Lencería Fina S.A. Lenfisa	2.260.661	2.342.044	5,29%
5	La Esperanza Comercializadora Wholesaleinn S.A.	2.181.808	2.260.353	5,10%
6	Dismotextil S.A.	2.080.726	2.155.632	4,87%
7	Camisería Inglesa Cía. Ltda.	1.695.026	1.756.047	3,96%
8	Creaciones Dap S.A.	1.668.215	1.728.271	3,90%
9	Frankimport Cía. Ltda.	1.484.403	1.537.841	3,47%
10	Textiles Kusatroy Cía. Ltda.	1.457.659	1.510.134	3,41%
11	Textiles El Greco S.A.	1.438.676	1.490.469	3,37%
12	Industrias Conchitex C Ltda.	1.270.040	1.315.762	2,97%
13	Terracotton Cía. Ltda.	836.897	867.026	1,96%
14	Alazán Cía. Ltda.	829.501	859.363	1,94%
15	Confecciones Bali C Ltda.	619.665	641.973	1,45%
16	Industria de Confecciones Inzatex Cía. Ltda.	608.142	630.035	1,42%
17	Texgaar Cía. Ltda.	586.614	607.732	1,37%
18	Rita Cobo Terán Cía. Ltda.	551.851	571.718	1,29%
19	Fadima Cía. Ltda.	533.457	552.662	1,25%
20	Eguiguren Noboa en Moda Cía. Ltda.	523.853	542.712	1,23%
21	Resto de empresas	4.255.375	4.408.569	9,95%
	TOTAL	42.751.758	44.290.821	100,00%

Fuente: Superintendencia de Compañías, 2011.

Elaboración: Las Autoras

Cuadro No. 2.6 Cantidad de empresas de la industria

ACTIVIDAD	2007	2008	2009	2010	2011
Preparación e hilatura de fibras textiles; tejeduría de productos textiles	96	98	72	74	84
Acabado de productos textiles por cuenta de terceros	n/d	n/d	4	6	6
Fabricación de artículos confeccionados con materias textiles, excepto prendas de vestir	8	14	24	28	28
Fabricación de tapices y alfombras para suelos	8	8	8	6	6
Fabricación de tejidos y artículos de punto y ganchillo	16	18	10	12	12
Fabricación de prendas de vestir, excepto prendas de piel	132	114	170	174	176
Total	260	252	288	300	312

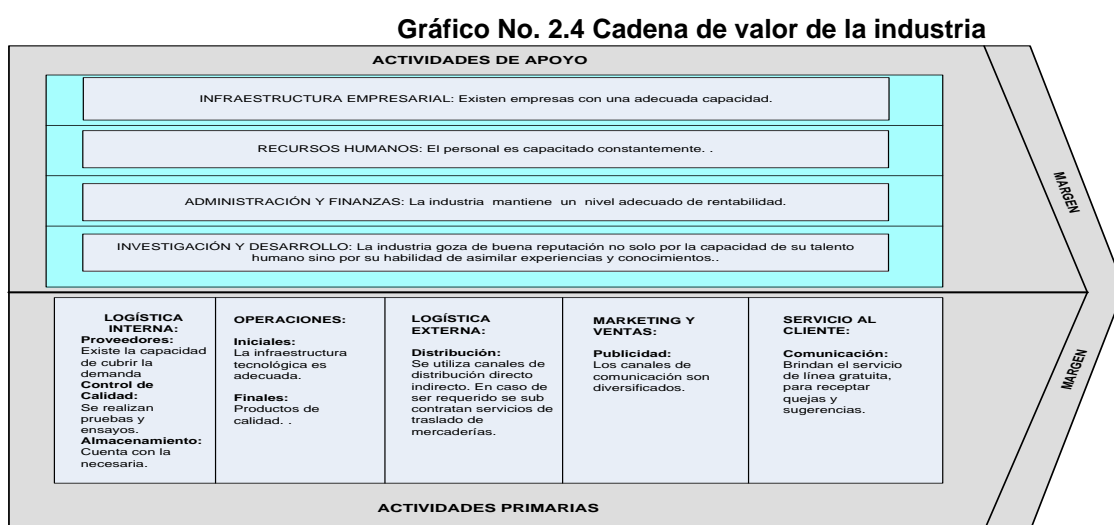
Fuente: Superintendencia de Compañías, 2011.

Elaboración: Las Autoras

Se puede observar que la tendencia en el número de empresas del sector textil hasta el año 2011 ha sido creciente; en mayor cantidad se presentan las empresas dedicadas a la fabricación y producción de prendas de vestir, seguidas por aquellas que se dedican a la preparación de hilatura de fibras y tejedoras de productos textiles.

2.1.4. Cadena de valor de la industria

En la actualidad, la industria textil ecuatoriana tiene una amplia gama de segmentos, desde el hilado, fabricación de tejidos y confección de prendas de vestir hasta la diversificación de productos especiales. Pero el gran reto que el país tiene en el sector textil es generar una política de marketing que apoye e incentive la venta y salida del producto ecuatoriano generando posicionamiento a través de la garantía de calidad y diseño.



Fuente: Fred, 2003.

Elaboración: Las Autoras

Entre las actividades a desarrollarse para mejorar la cadena de valor de la industria textil se resaltan:

- Promoción de la inversión.
- Reducción de las importaciones de productos textiles.
- Mejoramiento de la capacidad productiva; y,
- Desarrollo de las competencias, habilidades de diseño y producción.

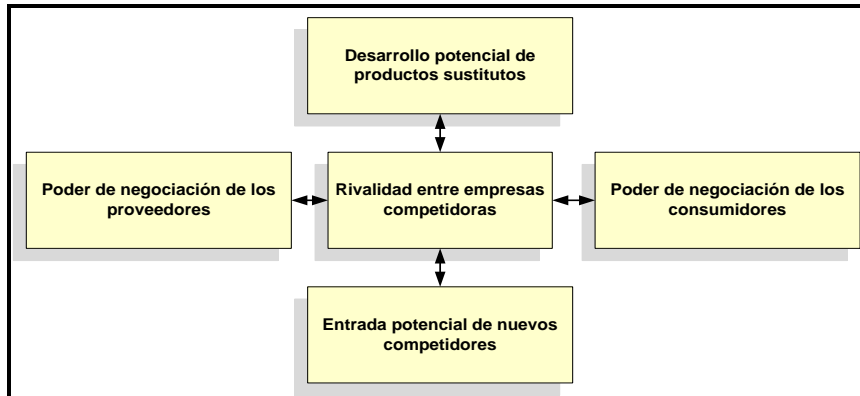
2.2. ANÁLISIS COMPETITIVO

Esta herramienta administrativa de análisis es utilizada para examinar el entorno competitivo. Su estructura se basa en el modelo de las cinco fuerzas, desarrollado por Porter, quien describe que:

El entorno competitivo es evaluado en función a cinco fuerzas: la amenaza de nuevos entrantes, el poder de negociación de los clientes, el poder de negociación de los proveedores, la amenaza de productos y servicios sustitutos; y, la intensa rivalidad entre los competidores de un sector. (citado en Martínez et al., 2005: 40).

Cada una de estas fuerzas afecta la capacidad empresarial para competir en el mercado y consecuentemente determina la rentabilidad del sector, de esto se deriva su importancia “para realizar un análisis exhaustivo que permita formular estrategias.” (Fred, 2003: 98).

Gráfico No. 2.5. Las Cinco Fuerzas de Porter



Fuente: Fred, 2003

2.2.1. Entrada potencial de nuevos competidores

La entrada de nuevos competidores al mercado es baja pues existen barreras de ingreso como: especialización técnica del talento humano, intensificación tecnológica, diversificación de líneas de productos y costos elevados de los insumos y materias primas; factores que pueden definir la permanencia en el mercado.

2.2.2. Desarrollo potencial de productos sustitutos

El potencial de desarrollo de productos sustitutos de prendas de vestir es bajo, generalmente la mayoría de mujeres de tallas grandes prefieren ropa de origen extranjero por la variedad que tienen; sin embargo, en los últimos años las importaciones han disminuido por las restricciones arancelarias, cuyo objetivo es reducir el déficit de la balanza comercial y proteger a la industria nacional.

2.2.3. Poder de negociación de los consumidores

Los compradores en el mercado tienen un poder de negociación alto debido a que pueden disponer de gran variedad de alternativas respecto a precios, diseños, calidad y diversidad de productos complementarios; factores que los clientes consideran importantes para decidir sus compras.

2.2.4. Poder de negociación de los proveedores

La industria de confección de prendas de vestir por naturaleza es dependiente de las importaciones; el poder de negociación de los proveedores es alto pues a partir de las restricciones de las mismas, el productor se ha visto limitado en el acceso a la adquisición de materia prima e insumos necesarios para garantizar sus procesos de producción, restándole productividad y competitividad.

2.2.5. Rivalidad entre empresas competidoras

La rivalidad entre las empresas competidoras es media, pues existen segmentos del mercado que aún no han sido cubiertos satisfactoriamente, lo que podría incentivar a una mayor competencia en su afán de mejorar su posicionamiento.

2.3. LA EMPRESA

2.3.1. La idea y modelo del negocio

El negocio se dedicará al diseño, confección y comercialización de prendas de vestir de tallas grandes para mujeres con sobrepeso en la ciudad de Quito.

2.3.2. Estructura legal de la empresa

La razón social de la empresa es “Meninas Cía. Ltda.” que será constituida jurídicamente como Compañía de Responsabilidad Limitada, con el aporte de las socias: Alejandra Medina, como Representante Legal y Gerente General, Finanzas y Producción; y, Stefanía Andrade, Gerente de Marketing y Recursos Humanos.

Ambas socias tienen la misma participación dentro de la compañía:

- Alejandra Medina 50%
- Stefanía Andrade 50%

El negocio operará en la ciudad de Quito, específicamente en la Av. Galo Plaza Lasso y Av. Juan de Selis.

2.3.3. Misión

Meninas es una empresa que diseña, confecciona y comercializa prendas de vestir para mujeres de tallas grandes, a través de la implementación de procesos eficientes que permiten ofertar productos innovadores y de calidad, con personal altamente capacitado y comprometido con el logro de los objetivos.

2.3.4. Visión

En el 2016, Meninas será una empresa líder a nivel nacional en el diseño, confección y comercialización de prendas de vestir para mujeres de tallas grandes, orientada a ofrecer productos de calidad que permitan mejorar la imagen corporal y autoestima de sus clientes.

2.3.5. Objetivos y estrategias

“Los objetivos sirven como guías para la acción, dirección y canalización de los esfuerzos y las actividades de los miembros de la empresa. Constituyen una fuente de legitimidad al justificar las actividades de los grupos de interés” (Fred, 2003:264).

Cuadro No.2.7. Objetivos y estrategias del negocio

OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS		
ÁREA	OBJETIVOS	ESTRATEGIAS
Administración	Implementar un modelo de gestión estratégica al segundo año de inicio de las operaciones.	Contratar una empresa especializada para el levantamiento de la información.
	Alcanzar menos del 1% de deserción laboral al año.	Motivar y formar al personal.
	Contar con el 100% de la plantilla de trabajadores motivados y capacitados.	Dotar un ambiente adecuado de trabajo.
Marketing	Alcanzar al menos el 0,44% de cuota de participación de mercado al inicio de las operaciones	Firmar acuerdos comerciales con al menos dos distribuidores de prendas de vestir en las ciudades de Quito y Guayaquil.
	Mantener en "0" las devoluciones de las prendas de vestir.	Mejorar la calidad de las prendas de vestir, a través de la adquisición de materia prima importada.
		Atender sugerencias y reclamos.
Producción y operaciones	Entregar a los clientes productos con "0" defectos.	Eliminar los procesos que no generan valor añadido.
	Reducir en al menos el 5% el costo de producción de los productos a partir del segundo año de inicio de operaciones.	Realizar controles semanales del desempeño en cada área del negocio.
Finanzas y contabilidad	Alcanzar al menos un margen de rentabilidad neto del 35% anual.	Mejorar la utilización de los activos del negocio.
		Pagar dentro de los plazos el préstamo contratado.
	Mantener un nivel de liquidez de al menos 1,5 veces que garantice el pago de las obligaciones contraídas.	Crear políticas para el control de gastos.
	Recuperar la inversión inicial a partir del tercer año de inicio de las operaciones.	Reinvertir los beneficios alcanzados en la ampliación de la capacidad de producción de la planta.
Investigación y desarrollo	Lanzar al mercado al menos dos nuevas líneas de productos a partir del segundo año de inicio de las operaciones.	Capacitar en nuevas tendencias al responsable del diseño de modas
Sistemas de información gerencial	Implementar un sistema de información gerencial al segundo año de inicio de las operaciones.	Llamar a concurso a proveedores de paquetes informáticos.

Elaboración: Las Autoras

2.3.6. Estrategias de ingreso al mercado y crecimiento

Ingreso al mercado: "Asignación de precios de penetración, que consiste en vender los productos nuevos a precios bajos con la esperanza de alcanzar un gran volumen de ventas." (Gitman, 2007:475). Se asignará un precio que compita en el mercado y que garantice la operación del negocio.

Crecimiento: “Desarrollo de productos, consiste en ofrecer nuevos productos o modificados a segmentos de mercado actuales”. (Kotler *et al.*, 2001: 42). Se hará énfasis en la innovación de los productos a fin de alcanzar la fidelización de los consumidores a mediano plazo.

2.4. ANÁLISIS FODA

El análisis FODA es una herramienta que facilita la evaluación situacional de la empresa que determina los factores que influyen en el éxito. (Zambrano, 2006:152).

Cuadro No. 2.8. Matriz FODA del negocio

F.O.D.A.	
PERSPECTIVA EXTERNA	PERSPECTIVA INTERNA
OPORTUNIDADES – O	FORTALEZAS – F
Mercado insatisfecho.	Aporta significativamente al desarrollo económico del país.
Salvaguardias a las importaciones de productos similares.	Diversificación de las líneas de productos.
Poca competencia.	Mano de obra calificada.
Crecimiento del consumo de productos nacionales	Materia prima de calidad.
Crecimiento de la población.	Tecnología de punta.
Nuevos mercados internacionales.	Acuerdos comerciales con las grandes tiendas de ropa.
AMENAZAS – A	DEBILIDADES – D
Inestabilidad política, social y económica en el país.	Poca difusión del producto
Materias primas importadas de costos altos.	Poca utilización de herramientas administrativas para la gestión empresarial.
Productos sustitutos.	Limitación en las capacidades de comercialización.
Alta concentración industrial local.	Requerimientos de planes de capacitación.
Montos elevados de inversión.	Ausencia de sistemas de información gerencial.

Elaboración: Las Autoras

Para la elaboración del FODA, se realizó un análisis del macro y micro entorno de la industria textil y se concluye:

Del análisis del macro entorno se deriva que el ambiente externo es ideal, debido a que la pequeña industria textil se está afianzando en el contexto económico nacional; sin embargo, existen amenazas latentes que podrían estar afectando su desempeño óptimo.

Del análisis del micro entorno se resume que la pequeña industria textil mantiene una posición interna débil. Se deben considerar aquellas debilidades que restan competitividad a fin de promover propuestas dirigidas a los representantes del gremio y el gobierno central para que promuevan mecanismos que incentiven las actividades productivas y comerciales del sector. *Ver Anexo 1.*

CAPÍTULO III. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS Y SU ANÁLISIS

Investigación de mercados es la identificación, acopio, análisis, difusión y aprovechamiento sistemático y objetivo de la información con el fin de mejorar la toma de decisiones relacionadas con la identificación y la solución de los problemas y las oportunidades de marketing. (Malhotra, 2004: 7).

3.1. PROBLEMA DE DECISIÓN GERENCIAL

Tomar decisiones que se van a llevar a cabo en la empresa. Por ende, la prioridad de la gerencia es crear una empresa que se encargue del diseño, confección y comercialización de vestir de tallas grandes para mujeres en la ciudad de Quito. (Escalona, 2007)

3.2. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

No existe información de los potenciales clientes respecto a las preferencias de consumo, el nivel de precios, los canales de distribución, los factores que el cliente valora para decidir la compra y las marcas líderes en el mercado.

3.3. PREGUNTAS, HIPÓTESIS Y OBJETIVOS DE LA INTELIGENCIA DE MERCADOS

Cuadro No. 3.1 Preguntas, hipótesis y objetivos de la investigación de mercados

PREGUNTAS	HIPÓTESIS	OBJETIVOS
¿Qué nivel de aceptación tienen las prendas de vestir de tallas grandes?	Es alta la demanda de prendas de vestir de tallas grandes.	Investigar el comportamiento y nivel de demanda de prendas de vestir de tallas grandes.
¿Qué prendas de vestir son las de mayor preferencia?	Son los jeans, camisetas, pantalones, sacos los de mayor preferencia.	Establecer los hábitos de consumo y preferencias respecto a las prendas de vestir con tallas grandes.
¿Ha sentido la necesidad de contar con prendas de vestir de tallas grandes?	Parte de la población tiene problemas de sobrepeso, por lo que si tiene esa necesidad.	Determinar la necesidad de prendas de vestir de tallas grandes para mujeres.
¿Cuál es el grado de desarrollo de la industria textil que confecciona prendas de vestir bajo medida?	Existe alta la rivalidad entre las empresas competidoras.	Averiguar cuáles son las empresas líderes del mercado de fabricación de prendas de vestir de tallas grandes.
¿Cuáles son las características de las prendas de vestir de tallas grandes?	Son la calidad, el precio, el buen diseño y los precios convenientes características que el cliente valora para tomar su decisión de compra.	Evaluar el grado de aceptación del nuevo producto en los potenciales demandantes.
¿Qué lugares son los de mayor preferencia para realizar las compras de prendas de vestir de tallas grandes?	Son los centros comerciales y las tiendas exclusivas los lugares de mayor preferencia para realizar la compra de prendas de vestir.	Conocer el lugar de mayor preferencia para adquirir prendas de vestir de tallas grandes.
¿Cuáles son las características de los demandantes potenciales?	Las personas con sobrepeso son los demandantes de prendas de vestir de tallas grandes.	Investigar si las mujeres con sobrepeso tienen mayor representatividad frente al total de la población.
¿Encuentran dificultades los demandantes de prendas de vestir de tallas grandes?	La falta de variedad en los modelos de las prendas de vestir es un limitante que incide en la decisión de compra.	Establecer las características relevantes que deben poseer las prendas de vestir a ser demandadas.
¿Aceptarían los productos de una nueva unidad de negocio que cubran las necesidades del buen vestir de las personas con sobrepeso?	Es viable colocar en el mercado prendas de vestir de tallas grandes.	Decidir si existe la aceptación para crear un negocio que diseñe, confeccione y comercialice prendas de vestir de tallas grandes.
¿Cuáles son las ventajas y desventajas de la industria textil local?	La falta de calidad es una limitante para el desarrollo de la industria textil.	Determinar la participación de la competencia en el mercado de elaboración de prendas de vestir de tallas grandes.

Elaboración: Las Autoras

3.4. FUENTES DE INFORMACIÓN

Las fuentes de información se definen como el conjunto de conocimientos necesarios para comprender situaciones, tomar decisiones o evaluar las ya tomadas, estas pueden ser primarias o secundarias (Grande *et al.*, 2009: 57).

3.4.1. Fuente de información primaria

La información de las fuentes primarias, son los datos que se obtienen de primera mano mediante métodos de recolección de información (Hernández, 2005: 22).

La información primaria se obtiene a través de la realización de encuestas a las mujeres que tienen sobrepeso y que encuentran dificultades para adquirir prendas de vestir que se ajusten a su talla, residentes en la ciudad de Quito.

3.5. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

La metodología incluye la investigación cualitativa -a través de entrevistas a expertos y la realización de grupos focales-, y la investigación cuantitativa para lo cual se realizarán encuestas personales.

3.5.1. Investigación cualitativa

La investigación cualitativa se la define como “la metodología de investigación exploratoria sin estructurar, basada en muestras simples que proporcionan puntos de vista y de comprensión de los problemas”. (Malhotra, 2004: 137).

3.5.1.1. Entrevistas exhaustivas con expertos

“La entrevista exhaustiva es de tipo no estructurada, directa y personal en la que el entrevistador altamente capacitado interroga a un solo encuestado para descubrir motivaciones, creencias, actitudes y sentimientos implícitos sobre un tema” (Malhotra, 2004: 147).

Metodología

Para la realización de la entrevista a expertos se han seleccionado a profesionales de la industria textil que elaboran prendas de vestir bajo medida, así como también a expertos que tratan problemas de trastornos relacionados con la obesidad. De igual forma, se han recabado los criterios de profesionales nutricionistas a fin de delinear los hábitos alimenticios actuales de las personas.

Las entrevistas a expertos tienen una duración estimada de 30 minutos y fueron grabadas en audio. Fueron realizadas previa cita y aceptación del entrevistado. *Ver Anexo 2.*

Resultados

Expertos: Marisol De Otero, Isabel Salazar, Fernanda Sandoval, Magaly Flores, y Felipe Capelo.

- La confección de prendas de vestir para mujeres de tallas grandes conlleva un gasto mayor de materia prima, lo cual es una desventaja en comparación con la confección de ropa para mujeres delgadas.
- La oportunidad de negocio se da porque existen mujeres con sobrepeso que no encuentran la oferta suficiente en el mercado.
- Deben definirse tipos de productos específicos que se confeccionarán, puesto que no es óptimo producir de acuerdo al gusto de las mujeres, sino a sus características.
- Es importante que existan tiendas especializadas de prendas de vestir para mujeres con sobrepeso, ya que al no encontrar sitios específicos que se ajusten a sus necesidades pueden desmotivar la compra.
- El negocio debe enfocarse en ofrecer prendas de vestir de varias líneas.
- El precio de estas prendas de vestir va a ser mayor, en razón de sus elevados costos de producción.
- Es claro que existen factores que afectan directamente a la autoestima de las mujeres con sobrepeso, los cuales son determinantes de los problemas en la imagen corporal.
- Deberían existir tiendas que tengan todo tipo de tallas, para evitar cualquier tipo de discriminación y satisfacer las necesidades de las mujeres con sobrepeso.
- La obesidad es un problema que se incrementa cada día; en tal virtud, es recomendable emprender negocios que permitan a las mujeres con sobrepeso sentirse más conformes y de alguna manera ayudarles a mantener una adecuada autoestima.

- Al no contar con tiendas especializadas, las mujeres con sobrepeso acuden a modistas particulares. Dependiendo del cuerpo de la mujer, existen dos opciones: ropa entallada y floja.
- El negocio es una buena alternativa de inversión, puesto que las mujeres de tallas grandes buscan soluciones al inconveniente de no encontrar ropa a su medida.
- El rango aceptable de calorías es de 2900 diarias distribuidas así: 50% proteínas, 25% fibras y 25% carbohidratos.
- El negocio se presenta como una solución para mujeres que tienen problemas al momento de vestir y que muchas veces se sienten discriminadas por la escasa oferta de estos productos en el mercado.

Conclusiones

- La demanda de prendas de vestir de tallas grandes presenta una tendencia al alza, en razón del aumento del peso de las personas.
- Las mujeres tienden a mantener dietas poco saludables y saturadas en grasa, lo que genera un aumento de tallas con mayor velocidad.
- No existen tiendas especializadas en ropa con tallas grandes en la ciudad de Quito, capaces de satisfacer las expectativas de las consumidoras.

3.5.1.2. Grupos focales

“El grupo focal o grupo de enfoque es una entrevista realizada por un moderador capacitado entre un pequeño grupo de encuestados de manera no estructurada y natural.” (Malhotra, 2004:139).

Metodología

Se realizaron dos grupos focales de ocho mujeres cada uno, reunidos por el lapso de 60 minutos, con la intervención de un moderador y con el apoyo de cintas de audio y video. Las integrantes fueron seleccionadas aleatoriamente, considerando: rango de edad de 15 a 80 años, problemas de sobrepeso,

estratos socioeconómicos medio-alto y alto, y gusto por prendas de vestir de calidad y que se ajusten a sus necesidades. Ver Anexo 3.

Resultado

- Anteriormente era difícil conseguir ropa para mujeres con sobrepeso ya sea por gustos, comodidad o tendencia del mercado.
- En la actualidad se encuentra más variedad de ropa de tallas grandes; sin embargo, aún existen inconvenientes para adquirirlas ya sea por su costo elevado, la falta de tiendas especializadas, o la falta de promoción e identificación de los oferentes actuales.
- Las mujeres con sobrepeso buscan alternativas para solucionar su problema. Resalta la contratación de modistas particulares, compra de ropa en el extranjero, por catálogo o Internet.
- Los modelos ofertados en la actualidad son extravagantes y no elegantes, obligando a la adquisición de ropa en el extranjero, especialmente en Estados Unidos, debido a la facilidad de encontrar las tallas, variedad de colores, diseños, calidad y texturas que facilitan la adaptación de la prenda al cuerpo.
- La ubicación idónea del negocio es en un centro comercial, por la accesibilidad que éste tiene. Posteriormente, se deben vender franquicias con el fin de abarcar más mercado.
- Según las preferencias se deberían ofrecer otras líneas de productos tales como accesorios (aretes, zapatos, collares, diademas, sombreros, bufandas, etc.), y ofrecer asistencia personalizada.
- Se debería ofrecer el servicio de readecuación de la ropa a su medida en caso de que la prenda no satisfaga las necesidades del cliente.
- La forma de promocionar el negocio dependerá del segmento al que se enfoque; las adolescentes encuestadas dijeron que se informan por medio de Internet, revistas, *flyers*; mientras que las adultas se informan por televisión, noticieros, prensa escrita.
- La necesidad de estas mujeres se centra en encontrar diseños innovadores, colores y nuevas tendencias que ayuden con su

autoestima y sobre todo, a lucir a la vanguardia de la moda, independiente del precio que tengan que pagar por las prendas de vestir.

- En cada edad, las mujeres eligen los colores de acuerdo a su personalidad y la tendencia que el mercado brinda.

Conclusiones

- El mercado de prendas de vestir de tallas grandes en la ciudad de Quito se encuentra insatisfecho.
- Las mujeres de tallas grandes prefieren comprar ropa de origen extranjero por el precio más económico.
- Las mujeres de tallas grandes buscan ropa de buen diseño, color y textura que les ofrezca comodidad y elegancia.

3.5.2. Investigación cuantitativa

“La investigación cuantitativa es la metodología que busca cuantificar los datos y, en general, aplicar alguna forma de análisis estadístico” (Malhotra, 2004: 137).

3.5.2.1. Mercado relevante y cliente potencial

Población Objetivo

Las 538.284 mujeres que viven en la zona urbana de la ciudad de Quito, representan el 33.23% de la población total. *Ver Anexo 4.*

3.5.2.2. Encuestas personales

“La encuesta es un cuestionario estructurado que se da a los encuestados y que se diseña para obtener información específica”. (Malhotra, 2004: 168).

Metodología

Se realizaron encuestas personales a las mujeres de la zona urbana de la ciudad de Quito. Previamente se definió el tamaño de la muestra y se diseñó el

cuestionario con preguntas cerradas y abiertas para agilizar el procedimiento de tabulación de datos. Ver Anexo 5.

Definición del tamaño de la muestra

La muestra se define como “el número de elementos de la población seleccionada para participar en el estudio” (Malhotra, 2004:314).

“El método estadístico para determinar el tamaño de la muestra con un mayor nivel de precisión es aquel que se basa en la inferencia estadística tradicional, el cual consiste en la construcción de intervalos de confianza alrededor de medias o proporciones de muestra y con el cual los resultados de la muestra pueden ser generalizados a toda la población” (Malhotra, 2004:315).

El tamaño de la muestra se lo determinará mediante la aplicación de la siguiente fórmula estadística (Pardinas, 2005: 178):

$$n = \frac{NpqZ^2}{pqZ^2 + E^2(N-1)}$$

Dónde:

N = tamaño del universo de la investigación = 538.284

p = probabilidad de aceptación = 0.5

q = probabilidad de rechazo = (1-p) = 0.5

Z = valor de la curva de gauss para un nivel de confianza de 95%= 1.96

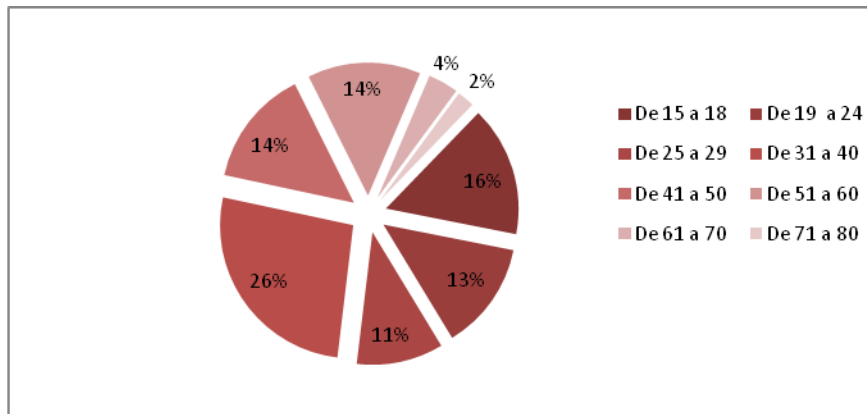
E = porcentaje de error tolerado = 5%

$$n = \frac{538.284 (0,5)(0,5)(1,96)^2}{(0,5)(0,5)(1,96)^2 + (0,05)^2 (538.284 - 1)}$$

$$n = 383.9 \cong 384$$

Resultados

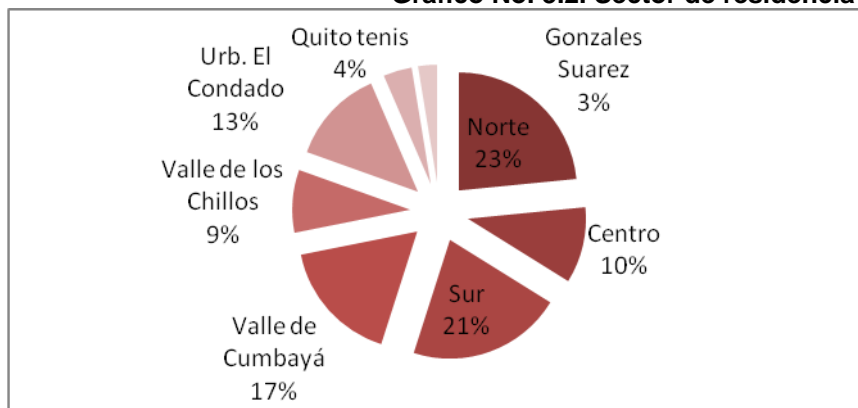
Gráfico No. 3.1. Edad del encuestado



Fuente: Investigación de mercados.

Elaboración: Las Autoras

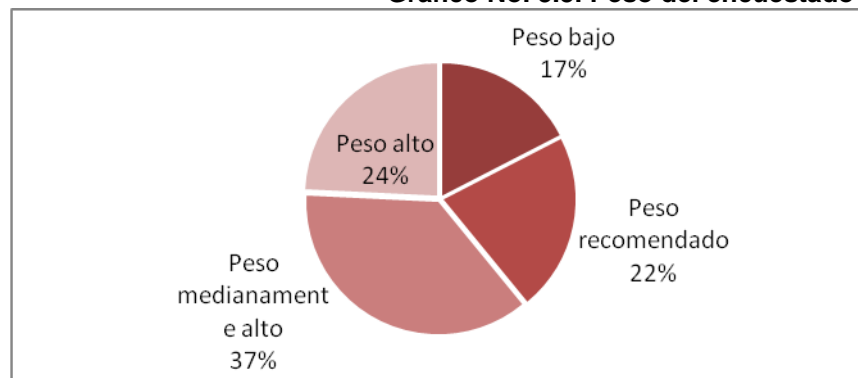
Gráfico No. 3.2. Sector de residencia



Fuente: Investigación de mercados.

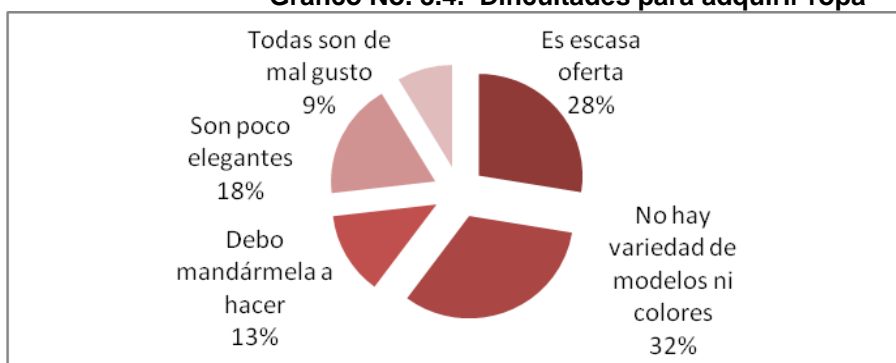
Elaboración: Las Autoras

Gráfico No. 3.3. Peso del encuestado



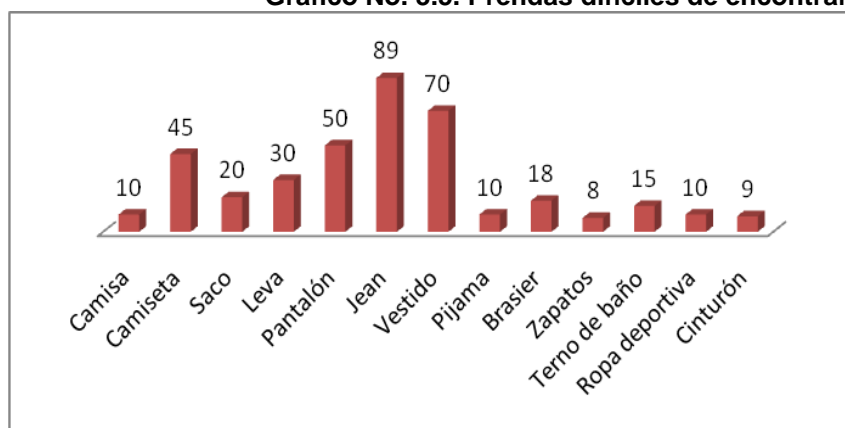
Fuente: Investigación de mercados.

Elaboración: Las Autoras

Gráfico No. 3.4. Dificultades para adquirir ropa

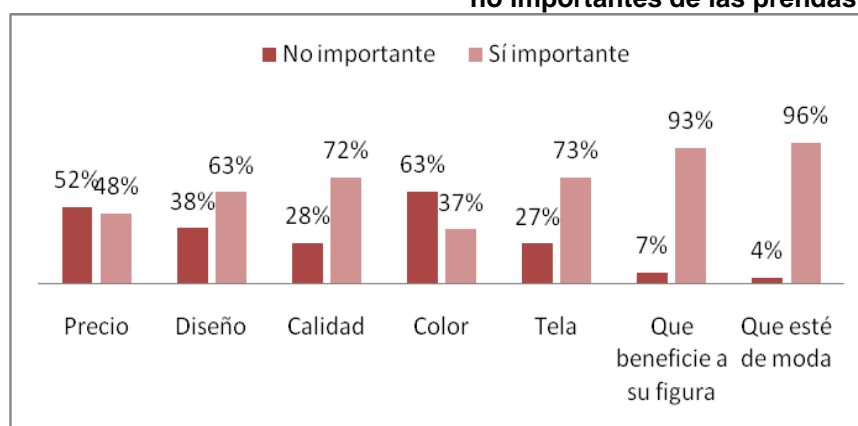
Fuente: Investigación de mercados.

Elaboración: Las Autoras

Gráfico No. 3.5. Prendas difíciles de encontrar

Fuente: Investigación de mercados.

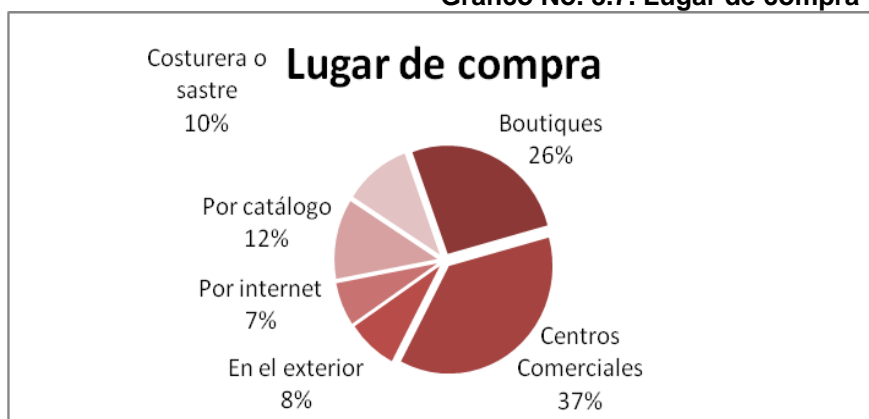
Elaboración: Las Autoras

Gráfico No. 3.6. Características importantes y no importantes de las prendas

Fuente: Investigación de mercados.

Elaboración: Las Autoras

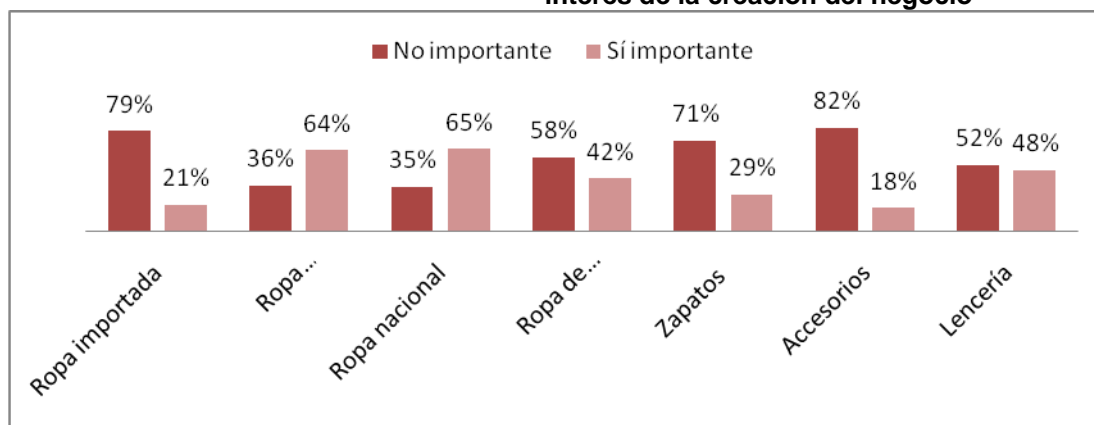
Gráfico No. 3.7. Lugar de compra



Fuente: Investigación de mercados.

Elaboración: Las Autoras

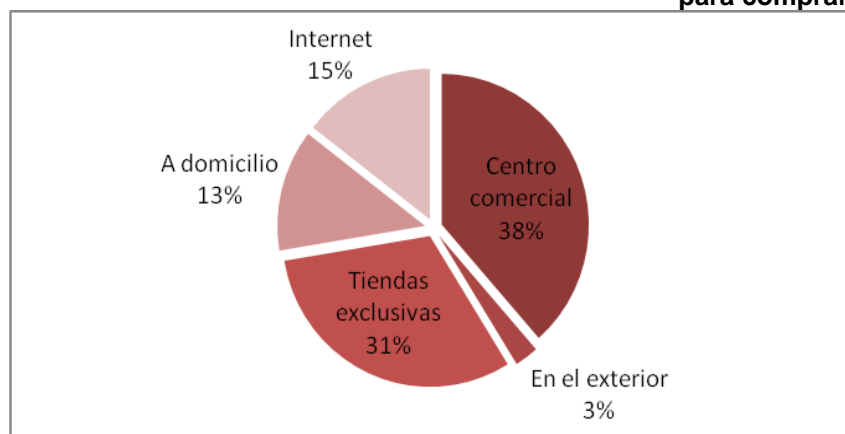
Gráfico No. 3.8. Calificación sobre el interés de la creación del negocio



Fuente: Investigación de mercados.

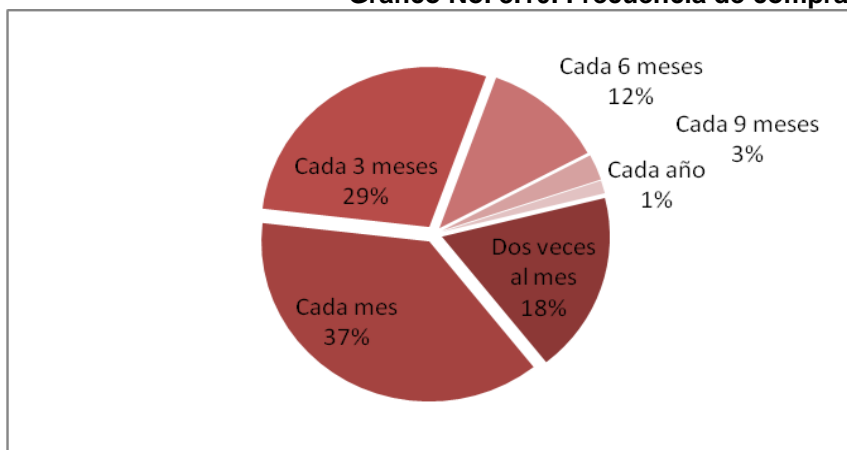
Elaboración: Las Autoras

Gráfico No. 3.9. Lugar de preferencia para comprar



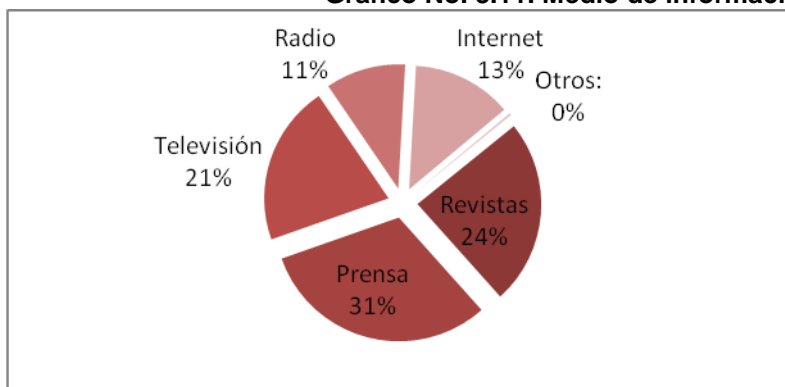
Fuente: Investigación de mercados.

Elaboración: Las Autoras

Gráfico No. 3.10. Frecuencia de compra

Fuente: Investigación de mercados.

Elaboración: Las Autoras

Gráfico No. 3.11. Medio de información

Fuente: Investigación de mercados.

Elaboración: Las Autoras

Conclusiones

- El 23% del total de la muestra vive en el sector norte de la ciudad de Quito.
- La mayor de dificultad para adquirir prendas de vestir de tallas grandes, radica en la falta de variedad de colores y modelos.
- Los lugares más adecuados para ofrecer este tipo de prendas son los centros comerciales.
- El medio de comunicación que brinda mejores oportunidades de información es la prensa.

3.5.3. Segmentación del mercado

Es una herramienta que permite realizar un análisis de mercado de forma efectiva, que puede definirse como la división de un universo heterogéneo en grupos con al menos una característica homogénea (Fernández, 2001:12).

Segmento 1: 38.542 mujeres que viven en la zona urbana de la ciudad de Quito, de clase media, media-alta y alta, de 15 a 24 años de edad, cuyo peso es medianamente alto y alto, es decir, que a una estatura promedio de 1.45 cm mantienen un peso de 59 kilogramos o más (Hoy, 2010), que gustan de prendas de vestir que beneficien a su figura, que no disponen de alternativas en el mercado y cuya frecuencia de compra es de al menos una prenda al mes.

Segmento 2: 35.570 mujeres que tienen su residencia en la zona urbana de la ciudad de Quito, de clase media, media-alta y alta, de 25 a 39 años de edad, cuyo peso es medianamente alto y alto, es decir, que a una estatura promedio de 1.45 cm mantienen un peso de 59 kilogramos o más (Hoy, 2010), que requieren prendas de vestir que beneficien a su figura, que no disponen de alternativas en el mercado y cuya frecuencia de compra es de al menos una prenda cada mes. (*Ver Anexo 1 Cálculo del índice de masa corporal IMC*),

Por lo expuesto, se ha definido que el mercado objetivo es de 74.112 potenciales demandantes al mes, que corresponden a la sumatoria de los segmentos en mención. *Ver detalle en Anexo 6.*

3.6. OPORTUNIDAD DEL NEGOCIO

De acuerdo con la información y análisis del entorno macro y micro, se puede establecer que la oportunidad del negocio se da en razón de que el mercado objetivo no se encuentra satisfecho con la oferta existente; adicionalmente, el país en los últimos años presenta un crecimiento económico promedio anual del 3,87% debido a la estabilización percibida tras la dolarización de la economía ecuatoriana y su sostenimiento por un mejor precio del petróleo y el incremento de las exportaciones de los productos no tradicionales.

La industria textil presenta un comportamiento favorable del 3,60% promedio anual, situación que se refleja en la creación de nuevos negocios, medianos y pequeños, delineados bajo normativas de calidad, lo que ha generado que sus productos sean apetecidos en el mercado nacional e internacional.

Ello se respalda en la política emprendida por el gobierno de turno, que consiste en dotar mejores condiciones para los ecuatorianos, para ello se ha iniciado una reformulación de la estructura del estado que se sustenta en la creación nuevos ministerios y secretarías a fin de fortalecer la planificación descentralizada basado en el concepto del buen vivir. (Cámara de Industrias y Producción, 2011).

La industria textil está alcanzando adecuados niveles de productividad gracias a la intensificación tecnológica que favorece a la reducción de los costos de producción. También se destacan la diversificación de las líneas de productos, la adopción de estándares de calidad internacional, y la aplicación de herramientas administrativas que han permitido enrumbar sus objetivos hacia alcanzar mejores niveles de calidad y competitividad.

Del análisis de mercados se determina que existen condiciones que favorecen al emprendimiento del nuevo negocio, debido a que el 61% de las personas encuestadas consideran que su peso es medianamente alto y alto, por lo que resulta necesario contar con prendas de vestir que se ajusten a sus gustos y necesidades. De igual forma, el 54% de la población encuestada no puede encontrar con facilidad prendas de vestir de tallas grandes en el mercado local.

CAPÍTULO IV. PLAN DE MARKETING

En el presente capítulo se presenta la estrategia de posicionamiento del producto, las ventajas competitivas, las políticas de precios y publicidad.

4.1. ESTRATEGIA GENERAL DE MARKETING

4.1.1. Diferenciación

El negocio optará por una estrategia de marketing diferenciado que consiste en “dirigirse a varios segmentos del mercado, diseñando ofertas individuales para cada uno de ellos” (Kotler *et al.*, 2003:256).

4.1.1.1. Ventaja competitiva

La ventaja competitiva para mujeres con sobrepeso es la autoestima, por lograr una mejor imagen corporal, quienes al no encontrar alternativas en el mercado tienden a usar prendas de vestir con arreglos improvisados y de mal gusto.

4.1.1.2. Estrategia general de posicionamiento

En función de las propuestas de valor del producto y considerando que el nuevo negocio pretende atacar el posicionamiento de los competidores que utilizan estrategias “más por más”, la estrategia a emplearse es “más por lo mismo”, que consiste en introducir un producto de buen gusto con acabados de primera a precios similares a los de sus competidores y a la capacidad de pago de los demandantes.

La propuesta de valor del nuevo negocio se da porque en el mercado las prendas de vestir de tallas grandes tienen modelos anticuados con poca estética; de ahí surge la idea de confeccionar prendas de buen gusto que favorezcan a la imagen del consumidor final, lo cual contribuye a mejorar su inseguridad y autoestima a la hora de vestirse.

4.3. MARKETING MIX

4.3.1. Producto

4.3.1.1. Mezcla de productos

La mezcla del producto de la compañía, “tiene una dimensión de amplitud, que mide el número de líneas que se ofrece y de profundidad por la variedad de tamaños, colores y modelos para la línea de estos productos” (Metzger et al., 2007:56-58).

Cuadro No.4.1 Mezcla de productos

MEZCLA DE PRODUCTOS				
PROFUNDIDAD	AMPLITUD			
	JEAN	VESTIDO	PANTALÓN CASUAL	CAMISETA
COLOR	Azul	Varios	Varios	Varios
TALLA	L, XL, XXL	L, XL, XXL	L, XL, XXL	L, XL, XXL
TELA	Denim	Pique (70% Algodón, 30% poliéster)	Piqué (50% Algodón, 50% poliéster)	Jersey (100%Algodón)
MODELO	Informal	Casual	Casual	Informal
P.V.P. PROMEDIO (USD)	50.97	49.42	40.83	36.76

Fuente: Metzger *et al.*, 2007.

Elaboración: Las Autoras

Se puede apreciar que el negocio producirá cuatro líneas de productos, con una representación porcentual del 22% de jeans, 22% de vestidos, 28% de pantalones casuales y 28% de camisetas, porcentajes determinados de acuerdo con las necesidades del mercado objetivo y que han sido recogidas a través de la encuesta.

4.3.1.2. Marca

“El logotipo es una imagen gráfica que sirve de emblema a una sociedad, a una marca comercial, conmemoración o producto. Generalmente están formados por las letras que comprenden el nombre de la entidad o empresa a representar, aunque a veces también se incluyen elementos característicos que definen el objeto de su competencia.” (Castañón, 2004:288)

“El slogan es la expresión lingüística económica, significativa, brillante, perdurable, exclusiva y eficiente de una estrategia de comunicación empresarial, política o institucional.” (Romero, 2005:94).

El *slogan* que se propone para el negocio busca expresar las características del producto que resalte la calidad, comodidad y vanguardia, de tal forma que la consumidora se sienta a gusto consigo misma y refleje una apariencia jovial y alegre.

Grafico No. 4.1. Marca



Elaboración: Las Autoras

La estrategia de la marca “Meninas” se basa en extensiones de línea, que consiste en “introducir artículos adicionales en una categoría de producto específica, con el mismo nombre de marca, ofreciendo nuevos sabores, formas, colores, ingredientes o tamaños de envase” (Kotler *et al.*, 2007:258), con ello se espera que a medida de que se vayan introduciendo nuevos modelos, las prendas de vestir conserven la marca única del negocio, lo cual ayudaría a un mayor reconocimiento y aceptación.

4.3.1.3. Política de servicio al cliente y garantías

De manera eventual, se aplicará la técnica de “cliente fantasma, lo cual implica que la entidad enviará compradores falsos a los puntos de venta para comprobar cómo tratan los empleados a los clientes, y de esta forma tomar los correctivos necesarios” (Kotler *et al.*, 2006:75).

Para alcanzar el éxito empresarial, la organización debe otorgar servicios y beneficios adicionales a los demandantes de prendas de vestir, para ello se

prevé contratar un número telefónico gratuito que servirá para receptor sugerencias y reclamos relacionados con la calidad del producto.

Entre las políticas de garantías, resaltan la devolución o cambio del producto con el respectivo documento de respaldo y el servicio de sastrería sin costo alguno en caso de requerir modificaciones en las prendas de vestir. En temporada alta se ofrecerá el servicio gratuito de empaquetado con papel de regalo.

4.3.2. Precio

Los precios cobran valor cuando se relacionan con los objetivos de la empresa. Cuando una empresa fija un precio, pretende alcanzar una serie de objetivos, motivo por el cual es conveniente tener en cuenta la política de precios, la misma que no debe ser independiente del restante de políticas de la entidad. (Díez *et al.*, 2004:295).

4.3.2.1. Meta de ventas

Considerando que el mercado potencial es atractivo, el negocio establece como meta de ventas la obtención de utilidades satisfactorias; es decir, el precio fijado debe generar utilidades netas (luego de las obligaciones tributarias y patronales) que satisfagan las expectativas de los inversionistas, es así que se establece un margen de utilidad neta mínimo del 25%.

4.3.2.2. Elementos que determinan el precio

Los elementos que determinan el precio:

- La demanda que condiciona el volumen de ventas y por tanto, el nivel de ingresos, para ello será necesario realizar análisis de sensibilidad.
- Los costos de las materias primas y demás insumos que modifican el margen de ganancia esperado.

4.3.2.3. Estrategia de precios

La estrategia de precios para la etapa de introducción del producto al mercado, es la de *status quo*, lo cual significa “cobrar un precio idéntico o muy cercano al de la competencia” (Lamb *et al.*, 2006:529). La estrategia propuesta es válida puesto que los productos son de gran consumo por lo que resulta conveniente igualar los precios a la par de la competencia, considerando que éstos satisfacen la operatividad del negocio.

Cuadro No.4.2 Precio promedio

PRECIO DE VENTA PROMEDIO		
PRODUCTO	TALLA	P.V.P.
Jean	L, XL, XXL	50,97
Vestido	L, XL, XXL	49,42
Pantalón casual	L, XL, XXL	40,83
Camiseta	L, XL, XXL	36,76
P.V.P. PROMEDIO		44,49

Elaboración: Las Autoras

Una vez que se han definido las líneas de los productos con sus respectivos precios, se ha establecido el precio promedio de la mezcla del producto de USD 44,49, valor con el cual se realizará la proyección de ingresos del negocio.

Para la definición de la estrategia de precios a seguir, se debe que considerar que el precio de venta de las prendas de vestir de tallas grandes se mantiene en un rango de USD 35,00 a USD 52,55. *Ver Anexo 7*

Cuadro No.4.3 Costo de Producción

COSTO DE PRODUCCION	
Jean	14,6
Vestido	12,29
Pantalón Casual	11,01
Camiseta	9,05

Elaboración: Las Autoras

La estrategia de *status quo* demuestra que es coherente con la estructura de costos.

4.3.2.3. Proyección de las ventas

Para realizar la proyección de las ventas del negocio se consideraron los siguientes parámetros:

- La demanda del negocio permite producir 323 prendas/mes, a razón de 3.880 unidades/año, cantidad que ha sido definida considerando una participación del mercado del 5,24% frente al total del mercado objetivo (74.112). *Ver Anexo 6.*
- El horizonte de vida del plan es de cinco años.
- La tasa de crecimiento que determina el comportamiento de los ingresos se establece así: para el escenario esperado se toma el Índice promedio de la actividad económica (IAE) de la fabricación de prendas de vestir en el país (8.04%) para el periodo 2007-2011. Para el escenario optimista se toma la variación mayor del IAE de fabricación de prendas de vestir (9.11%), mientras que para el escenario pesimista se toma la variación menor del IAE de fabricación de prendas de vestir (6.50%). *Ver Anexo 8.*
- La proyección se realiza a precios constantes, sin tomar en cuenta la tasa de inflación.
- El portafolio de productos comprende cuatro líneas: Jean (22%), vestido (22%), pantalón casual (28%), y camiseta (28%). *Ver apartado 4.3.1.1. Mezcla de productos.*
- El precio de los productos es: jean USD 50,97; vestido USD 49,42; pantalón casual USD 40,83; y camiseta USD 36,76. *Ver Cuadro No. 4.2.*

A continuación se presenta el detalle de las ventas y los ingresos del plan:

Cuadro No.4.4 Proyección de ventas

PROYECCION DE INGRESOS TOTALES					
ESCENARIO ESPERADO					
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
TOTAL UNIDADES	3.880	4.192	4.529	4.893	5.286
TOTAL INGRESOS	169.644	183.277	198.006	213.918	231.109
ESCENARIO OPTIMISTA					
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
TOTAL UNIDADES	4.070	4.448	4.858	5.302	5.783
TOTAL INGRESOS	178.064	194.618	212.547	231.968	253.005
ESCENARIO PESIMISTA					
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
TOTAL UNIDADES	3.700	3.941	4.197	4.469	4.760
TOTAL INGRESOS	161.749	172.262	183.459	195.384	208.084

Elaboración: Las Autoras

El detalle de la proyección de ventas e ingresos por tipo de producto se muestra en el *Anexo 9*.

4.3.3. Promoción

4.3.3.1. Estrategia de promoción

Considerando que el producto es de venta directa, la estrategia de promoción a utilizar es *pull*, “que consiste en concentrar los esfuerzos de promoción sobre el consumidor final, evitando a los intermediarios” (Lamb et al., 2006:497).

La estrategia seleccionada permitirá crear en el potencial consumidor actitudes positivas hacia el producto o la marca de tal manera que el comprador pida o exija la marca al distribuidor.

4.3.3.2. Publicidad

Prensa

De los resultados obtenidos en la investigación de mercados, los potenciales demandantes de las prendas de vestir de tallas grandes, prefieren mayoritariamente informarse de promociones a través de la prensa.

- Se contratará un anuncio mensual en la Revista Familia durante todo el año, en un espacio de 1/8 de página (7 cm x 9 cm), a un costo de USD 125,00 por cada anuncio.
- Se pautará un anuncio en la Revista Caras del Grupo Televisa de Ecuador, de circulación mensual, en ½ página vertical, las medidas son 12.75 cm de ancho X 32.50 cm de alto, a un costo de USD 625,00 + IVA, cada anuncio. Se contratará un anuncio cada cuatro meses.
- Se contratará la colocación de 2000 insertos publicitarios cada tres meses, durante un año, en la Revista Vanidades (circula bimensualmente). El tamaño del inserto es de 5.50 cm x 10.00 cm., su costo de elaboración es USD 0,15 c/u en papel couché, y el valor por inserto en la revista es de USD 0,25 c/u.

Cuadro No.4.5 Gastos de publicidad en prensa

PUBLICIDAD EN PRENSA				
MEDIO	PERIODO	CANTIDAD ANUAL	COSTO UNITARIO	COSTO ANUAL
Anuncio en Revista La Familia 1/8 de pagina	Quincenal	12,00	125,00	1.500
Anuncio en Revista Caras 1/2 página vertical	Bimensual	3,00	700,00	2.100
Hojas volantes papel couche 100 g full color	Bimensual	8.000,00	0,15	1.200
Inserto en Revista Vanidades	Bimensual	8.000,00	0,25	2.000
TOTAL				6.800

Fuente: Medios de comunicación locales, 2012.

Elaboración: Las Autoras

Una vez determinado el valor de la inversión en la prensa, se debe establecer el costo-beneficio de la aplicación de este tipo de estrategias para el negocio; para ello, se calculará el retorno de la inversión tomando en cuenta los siguientes parámetros:

- El precio promedio de la mezcla de productos es USD 44,49.
- El nivel de ventas es de 3.880 unidades anuales.
- Para el caso del anuncio en la Revista Familia se establece que ésta mantiene un tiraje de 110 000 ejemplares en cada emisión, con un público de 1175 mujeres lectoras de más de 25 años de edad en Quito, lo que daría un alcance o efectividad del 1.07%. (Ibopetime Ecuador, 2012). *Ver Anexo 10.*
- Para el caso de la Revista Caras se establece un tiraje bimensual de 70 000 ejemplares, con un público lector igual a 840 mujeres en Quito, de más de 25 años de edad; logrando un alcance del 1,20% (Ibopetime Ecuador, 2012). *Ver Anexo 10.*
- Para el caso de la Revista Vanidades se contempla un tiraje bimensual de 95 000 ejemplares, con un público lector de 2002 mujeres en Quito, de más de 25 años de edad, dando un alcance del 2,11% (Ibopetime Ecuador, 2012). *Ver Anexo 10.*

**Cuadro No.4.6 ROI de la inversión en
publicidad en prensa**

ROI DE LA PUBLICIDAD EN PRENSA			
MEDIO DE PUBLICIDAD	COSTO ANUAL	INGRESOS POR VENTAS	R.O.I.
Anuncio en Revista La Familia 1/8 de pagina	1.500,00	2.103,11	40%
Anuncio en Revista Caras 1/2 página vertical	2.100,00	2.362,64	13%
Inserto en Revista Vanidades	3.200,00	4.149,13	30%

Elaboración: Las Autoras

Se ha determinado que la empresa obtiene el margen de retorno más satisfactorio (40%) al publicitar a través de la Revista Familia, seguido por la publicidad en la Revista Vanidades, con un rendimiento de la inversión del 30%.

Internet

En la actualidad, con la introducción masiva de Internet como una forma de comunicación, la entidad prevé diseñar y crear su página web para que a través de ésta, los potenciales demandantes puedan conocer de las nuevas líneas de productos, realizar compras en la tienda virtual que se prevé crear, y contactarse directamente.

El diseño de la página web contiene:

- Diseño profesional avanzado: 10 páginas con animación flash.
- Página de menú: acceso directo a cualquier página interna.
- Promoción de productos: incluye detalle del producto con animación flash y música de fondo.
- Formulación para la reservación o compra de productos.
- Formulario para contactos entre los clientes y la empresa.
- *Hosting* y registro de dominio.

Cuadro No.4.7 Gastos de publicidad en Internet

PUBLICIDAD EN INTERNET			
MEDIO	CANTIDAD AÑO	COSTO UNITARIO	COSTO ANUAL
Creación página WEB	1	1.500,00	1.500
Dominio de segundo nivel (.com.ec)	1	50,00	50
Publicidad en Google	12	170,00	2.040
TOTAL			3.590

Fuente: Visionet, 2012.

Elaboración: Las Autoras

La página web de la entidad incluye una tienda de compras virtuales, en donde se publicarán los catálogos de los productos y sus respectivos módulos de administración necesarios como clientes, pedidos, métodos de pago, entre otros. Resalta la demostración de las prendas de vestir con fotografías de alta calidad y se agrega que, con el fin de incrementar el tráfico de visitas en el sitio web, se prevé realizar publicidad en el buscador Google, que consiste en publicar e “indexar” el nombre Meninas en los motores de búsqueda.

A continuación se presenta el cálculo del retorno esperado de la inversión publicitaria por Internet, para lo cual se consideran los siguientes parámetros.

- El precio promedio de las prendas de vestir es USD 44,49.
- El nivel de ventas es de 3.880 unidades anuales.
- En el país se establece que 425.671 personas tienen acceso a Internet, lo cual representa el 2.98 % frente a la población total, establecida en 14.306.876 habitantes (Ecuador en Cifras, 2012), porcentaje que será tomado como parámetro para medir la efectividad de la publicidad a través de este medio.

Cuadro No.4.8 ROI de la inversión en publicidad en Internet

ROI DE LA PUBLICIDAD EN INTERNET			
MEDIO DE PUBLICIDAD	COSTO ANUAL	INGRESOS POR VENTAS	R.O.I.
Diseño y creación de la página WEB	3.590,00	5.857,95	63%

Fuente: Visionet, 2012.

Elaboración: Las Autoras

Al realizar el análisis del rendimiento de la inversión en publicidad vía Internet, se ha determinado que ésta es rentable, puesto que a un alcance del 2,98% la rentabilidad asciende al 63%.

4.3.3.3. Relaciones públicas

“Las relaciones públicas de marketing son utilizadas para reforzar la promoción de la empresa o del producto, y la proyección de la imagen de éstos.” (Kotler *et al.*, 2006).

Tomando en cuenta esta premisa, uno de los objetivos de la empresa será crear presencia pública, un reconocimiento de la entidad como tal y de su marca, para luego mantener y desarrollar las relaciones creadas. Para esto, se prevé realizar una campaña de lanzamiento del producto en uno de los hoteles de renombre de la ciudad, con la presencia de personas representativas de la ciudad y de los medios de comunicación.

Cuadro No.4.9 Inversión en relaciones publicas

EVENTO DE LANZAMIENTO			
CONSUMO	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
Servicio de catering por c/invitado	60	20	1.200,00
Bebidas no alcohólicas	120	0,6	72
Bebidas alcohólicas	60	2,1	126
Bocadillos y abrebocas	120	0,6	72
Elaboración de invitaciones	60	1,6	96
Servicios de impulsación	2	110	220
Afiches adhesivos promocionales	120	0,4	48
Servicios de audio y video	1	160	160
Servicio de guardianía	1	80	80
Servicio de transporte (invitados)	2	20	40
TOTAL USD			2.114

Elaboración: Las Autoras

4.3.3.4. Promoción de ventas

“La promoción es una herramienta de comunicación, cuyo objetivo es incentivar la venta en un momento determinado, o fidelizar a la clientela existente.” (Rivera *et al.*, 2002:17)

Se realizarán promociones en el día de la mujer y de la madre, que consistirán en la entrega de obsequios a clientes frecuentes, a través de rifas y concursos. El presupuesto anual que se asignará para este fin, irá de acuerdo con los requerimientos de la entidad y la ocasión, con el fin de fidelizar a la clientela y eliminar inventarios no vendidos.

Cuadro No.4.10 Gastos de promoción de ventas

PROMOCIÓN EN VENTAS	
MEDIO	COSTO ANUAL
Presupuesto para obsequios	500
Presupuesto para festejos a la mujer	500
TOTAL	1.000

Elaboración: Las Autoras

4.3.3.5. Fuerza de ventas

La formación y experiencia requerida para los profesionales en ventas es poseer algún nivel de educación superior en mercadotecnia o título de educación media, con dos o tres años de experiencia en ventas directas y atención al cliente. Se dará preferencia a personas que hayan trabajado en cadenas comerciales de prendas de vestir y tengan disponibilidad de tiempo. El tipo de remuneración para el personal de ventas será sueldo fijo.

4.3.3.6. Asignación del presupuesto

El desarrollo del marketing operativo requiere una inversión inicial para cubrir los rubros de la publicidad en la prensa, Internet y la realización del evento de lanzamiento del producto al mercado.

Cuadro No.4.11 Asignación del presupuesto para marketing

GASTO PUBLICIDAD	
DETALLE	VALOR ANUAL
Publicidad en prensa	6.800
Publicidad en Internet	3.590
Relaciones públicas	2.114
Promoción en ventas	1.000
TOTAL	13.504

Elaboración: Las Autoras

Se ha determinado un gasto anual de USD 13.504,00 en publicidad. De todas las alternativas propuestas, la publicidad en Internet brinda los mejores réditos al negocio, seguido por la publicidad en revistas.

4.3.4. Plaza

4.3.4.1. Estrategia de distribución

La estrategia de distribución se basa en la cobertura de las prendas de vestir Meninas, y es la de distribución exclusiva, “en la que el productor sólo da a un número limitado de distribuidores el derecho exclusivo de distribuir sus productos en sus territorios” (Kotler *et al.*, 2007:379). Esta estrategia es útil cuando se quiere diferenciar un producto por una política de alta calidad, de prestigio o de calidad de servicio. La estrecha relación entre distribuidor y productor favorece la puesta en marcha de este programa de calidad.

4.3.4.2. Canal de distribución

En razón de la exclusividad del producto y de la marca del negocio, se prevé realizar ventas directas a manera de una tienda de especialidad “que consiste en una tienda de venta al detalle que trabaja una línea de productos estrecha, con un amplio surtido dentro de esa línea” (Kotler *et al.*, 2007:401), la misma que estará localizada en un centro comercial al norte de la ciudad de Quito, punto que será atendido por dos vendedores. Adicionalmente, se realizarán ventas a minoristas para ampliar la cobertura para el cliente. Se habla entonces de un canal de distribución directo, en el que no existen empresas intermediarias.

Gráfico No. 4.2. Canal de distribución directo

Elaboración: Las Autoras

De acuerdo con el crecimiento del negocio, existe la posibilidad de diversificar el canal distribución, siendo una primera alternativa el canal indirecto, donde existirán uno o más intermediarios entre el negocio y el consumidor final.

CAPÍTULO V. PLAN DE OPERACIONES Y PRODUCCIÓN

En el presente capítulo se muestra la información respecto a la organización de la empresa, la estrategia y el ciclo de operaciones; los requerimientos de equipos, instalaciones y mejoras; así como su localización geográfica, capacidad de almacenamiento y los aspectos regulatorios y legales.

5.1. ESTRATEGIA DE OPERACIÓN

5.1.1. Partes principales de las prendas de vestir

Según la prenda de vestir que se confeccione, sus partes pueden diferir una de la otra. De forma general, las partes principales de las prendas de vestir son: (Educa Madrid, 2012).

- Componente exterior: Es la materia prima directa entendida como tal: la tela, material o tejido que se encuentra en el exterior de la tela.
- Componentes del forro: Son todos los componentes que van en el interior o revés de la prenda y que tienen como fin ocultar las costuras de los componentes de género.
- Componentes de entretela: Componentes que están ocultos en el interior de algunas partes de la prenda y que tienen la finalidad de armar y dar consistencia.
- Hilos: Es el elemento que interviene en la costura destinado a unir las diferentes partes que componen la prenda.
- Fornituras y complementos: Las fornituras son el conjunto de accesorios y adornos que puede llevar una prenda o artículo. Los más importantes son los botones, las cremalleras, corchetes, broches de presión, hebillas, ojetes, vivos, puntillas, cintas, apliques, gomas, cordones, entre otros.

5.1.2. Características técnicas del producto

5.1.2.1. Materia prima (tela)

La tela o materia prima de las prendas de vestir puede ser:

- Tela Jersey (100% algodón): “Tejido de punto fino para prendas exteriores. Puede fabricarse por trama y urdimbre en máquinas circulares o rectilíneas, a base de las más diversas materias textiles” (Rosel, 2003:46).
- Tela Piqué (Algodón/poliéster): “Tejido de algodón, con dibujos geométricos debido a relieves producidos por superposición de bastas, o más comúnmente fabricado en telas a dos caras o dobles telas, lo que da lugar a dibujos más o menos geométricos en relieve” (Rosel, 2003:46).
- Tela Denim o jean: “Es un tejido denso y fuerte de algodón y de ligamento de sarga” (Decoración y estilo, 2012).

5.1.2.2. Tallas

Debido a los resultados de la investigación de mercados, se prevé confeccionar las prendas de vestir en tres tallas: L (*Large*), XL (*Extra large*) y XXL (*Extra Extra Large*), conforme con el detalle que se presenta a continuación:

Cuadro No.5.1 Equivalencias de las tallas de mujer

TALLAS DE ROPA DE DAMA					
ESTANDART	TALLA USA	EUROPEA	BUSTO (cm.)	CINTURA (cm)	CADERA (cm)
Extra small (XS)	2	32	81-83	61-63.5	87-90
Extra small (XS)	4	34	83-86	63.5-66	90-93
Small (S)	6	36	86-89	66-68.5	92.7-95
Small (S)	8	38	89-91	68.5-71	95-98
Medium (M)	10	40	91-94	68-71	98-101
Medium (M)	12	42	95-97	76-79	101-105
Large (L)	14	44	99-101	79-81	105-108
Large (L)	16	46	103-105	81-85	109-111
Extra Large (XL)	18	48	105-108	85-87	111-113
Extra Large (XL)	20	50	108-114	89-93	114-119
2 Extra Large (XXL)	22	52	115-119	94-98	120-124

Fuente: Sitios España, 2012.

Elaboración: Las Autoras

5.1.3. Prendas de vestir a producir

En la fase inicial del plan de negocios, según las necesidades de prendas de vestir de tallas grandes que presentan mayor dificultad para ser encontradas en el mercado, se prevé producir las prendas que se detallan a continuación:

5.1.3.1. Pantalón jean

Pantalón jean o también denominado vaquero, es una prenda de vestir elaborado a base de un tejido de algodón resistente, denominado denim. Este producto -por su calidad y versatilidad- sigue siendo uno de los de mayor aceptación en el mercado. Sus características generales son:

- Color azul.
- Cierre y remaches metálicos.
- Hilo de poliéster color mostaza.
- Triple costura.
- Cinco bolsillos (2 delanteros + 1 bolsillo relojero y 2 traseros).
- Etiqueta de cuero (marca).
- Marquilla al revés de la prenda (cuidado y lavado).

5.1.3.2. Vestido

Los vestidos de tallas grandes para mujeres con sobrepeso se diseñan para distintas ocasiones, sin que ello implique que dejen de ser elegantes y sexis. “Para vestidos de día son recomendables colores más vivos o en tonos pastel como el azul, verde, rosa o blanco; por el contrario, para vestidos de noche debe combinarse el negro con un rojo o un gris” (Vestidos para gorditas, 2012).

Sus características generales son:

- Composición: Algodón y poliéster.
- Con o sin escotes.
- Sin mangas o con manga sisa.
- Con/sin cinturón.
- Cierre trasero de cremallera.
- Con detalles drapeados (pliegues).
- Marquilla al revés de la prenda (marca, cuidado y lavado).

5.1.3.3. Pantalón casual

La ropa casual es ideal para la oficina, salidas a comer o para cenas. Sus colores son variados y vistosos para brindar un *look* sofisticado. Pueden tener estilos *stretch* o sueltos. Sus características generales son:

- Composición: Algodón y poliéster.
- Dos bolsillos laterales sesgados con bolsillo delantero para monedas y dos bolsillos traseros ribeteados.
- Corte tipo bota.
- Cierre frontal.
- Tiro bajo.
- Marquilla al revés de la prenda (marca, cuidado y lavado).

5.1.3.4. Camiseta

A fin de dotar de una imagen jovial y elegante, las camisetas incluirán estampados con buena calidad de impresión, con representaciones culturales, sociales o de moda. Sus características generales son:

- Composición: Algodón.
- Cuello en u o v.
- Varios colores.
- Costuras dobles en mangas cuellos, y hombros.
- Manga corta o larga.
- Marquilla al revés de la prenda (marca, cuidado y lavado).

5.2. CICLO DE OPERACIONES

5.2.1. Proceso de obtención de las prendas de vestir

En concordancia con la misión del negocio, las actividades a realizarse para la obtención de los productos incluyen tres macro procesos definidos: el diseño, la confección y la comercialización de prendas de vestir.

5.2.1.1. Diseño de la prenda de vestir

El diseño de las prendas de vestir permite comprobar si los nuevos productos pueden realizarse en la instalación fabril y que la especificación de fabricación (por ejemplo el hilo de coser, los cierres, las costuras, y la composición del tejido) es el adecuado para el uso previsto.” (Juran *et al.*, 2005:1183).

El recurso humano encargado de esta fase es el diseñador de modas, quien:

(...) vive investigando; encuentra sus ideas en los nuevos e importantes fenómenos sociales y, en ocasiones, hasta en sucesos políticos; se fija en el estilo de vida de la gente para saber qué clase de prendas son más necesarias en su armario. (Lando, 2009:32).

El proceso de diseño comprende las siguientes actividades:

- Elaborar el boceto o croquis.
- Seleccionar la tela para envolverla en el maniquí, simulando la futura prenda.
- Sacar las muestras.
- Coser la prenda.
- Probar el modelo.
- Revisar finalmente el modelo.
- Aprobar para producción.

5.2.1.2. Confección de la prenda de vestir

La confección de las prendas de vestir requiere de cierto grado de especialidad, todo dependerá del volumen de producción y de la disponibilidad de los recursos para llevar adelante esta tarea.

El negocio prevé utilizar un sistema industrial, que consiste en “elaborar la mayor cantidad de prendas en el menor tiempo posible y con costos mínimos; se requiere de gran organización para obtener la mejor relación calidad-precio, por lo tanto debe haber coordinación entre el equipo de producción” (Moda versátil, 2012).

Las actividades de la confección de las prendas se detallan a continuación:

- Selección de materiales.
- Trazo.
- Corte de la tela.
- Costura de las partes y marquillas.
- Remallado de bordes de las costuras.
- Acabado: se cortan y cosen ojales, se pegan botones, cierres, bolsillos, entre otros; se cortan hilos sobresalientes.
- Planchado.
- Inspección.
- Embalaje.
- Almacenamiento.

5.2.1.3. Comercialización de la prenda de vestir

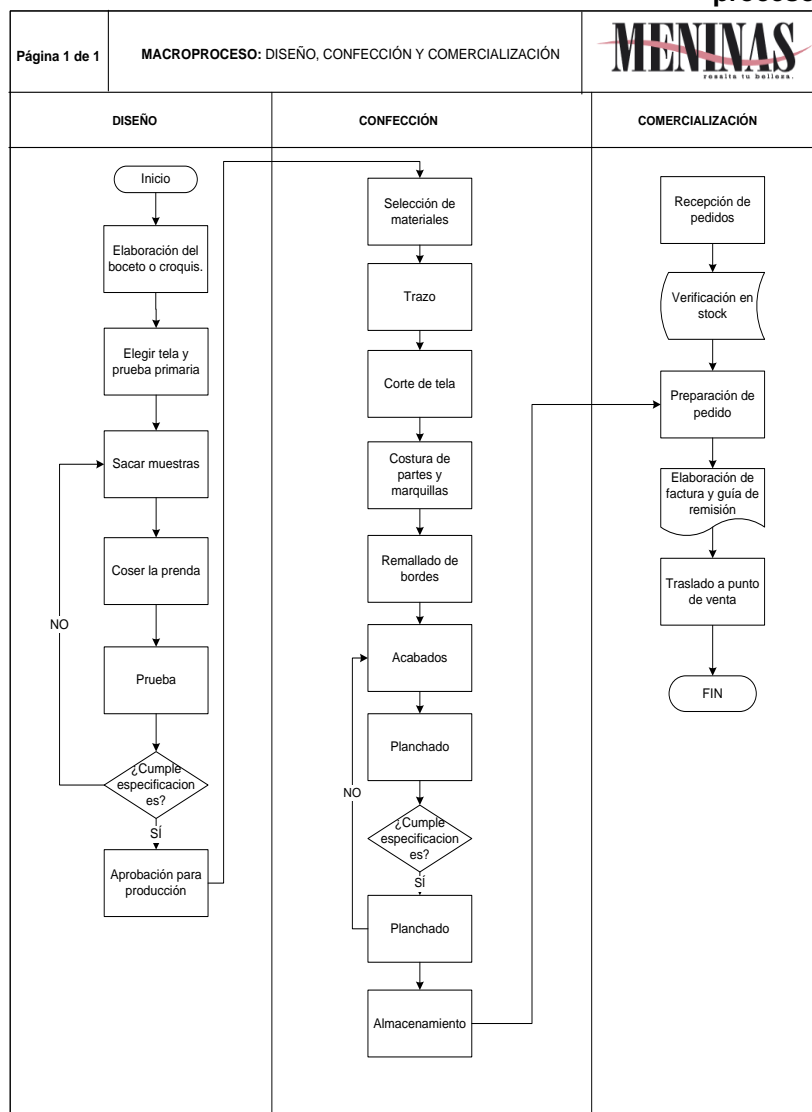
Una vez obtenidas las prendas de vestir, éstas deben ser enviadas hasta el consumidor final. Para ello, la entidad se valdrá de una tienda exclusiva para el expendio de los productos.

Las actividades de comercialización incluyen:

- Recepción de pedidos.
- Verificación de stock.
- Preparación de pedidos.
- Elaboración de factura y guía de remisión.
- Traslado de la mercadería al punto de venta.

5.2.2. Flujograma de procesos

Gráfico No. 5.1. Flujograma de los procesos



Fuente: Mejía, 2006:58.

Elaboración: Las Autoras

5.3. REQUERIMIENTOS DE EQUIPOS Y HERRAMIENTAS

Según los resultados obtenidos en la investigación de mercados, se ha determinado una demanda potencial de 74.112 compradores mensuales; de esta porción, y considerando un libre mercado, el negocio cubrirá el 5,24%, es decir, tendrá una capacidad de producción de 323 prendas mensuales, a razón de 3.880 al año.

La planta de producción debe ser provista de una adecuada funcionalidad, capaz de cumplir con los requerimientos del mercado dentro de los plazos

requeridos. Esto implica la adquisición de equipos y maquinaria de coser industrial, lo cual facilitará y dinamizará las actividades de corte y confección.

Cuadro No.5.2 Equipos y maquinaria de Meninas

EQUIPOS Y MAQUINARIA					
OPERACIÓN	TIEMPO DE LA OPERACIÓN	MAQUINARIA	CANTIDAD	PRECIO USD	
				UNITARIO	TOTAL
Selección de materiales.	15 minutos	-	-	-	-
Trazo.	60 minutos	Mesa de dibujo 1,20 x 0,80 m.	1	180,00	180
Corte de la tela.	9 minutos	Mesa de corte 1,20 x 0,80 m.	2	150,00	300
		Máquina de corte de cinta continua Oteman 20N	1	800,00	800
Costura de las partes y marquillas.	70 minutos	Máquina de coser industrial overlock Juki	1	2.700,00	2.700
		Máquina de coser industrial Recta 2 agujas electrónica Brother	1	1.600,00	1.600
Remallado de bordes de las costuras.	28 minutos	Máquina industrial remalladora Gemsy	1	850,00	850
Acabados	12 minutos	Máquina de coser ojaladora Brother	1	3.900,00	3.900
		Máquina industrial botonera electrónica Brother	1	900,00	900
		Máquina industrial cerradora electrónica Brother	1	1.450,00	1.450
		Máquina industrial viviadora de bolsillos Brother	1	2.500,00	2.500
		Máquina transfer para sublimación Gemsy	1	750,00	750
Planchado.	40 minutos	Planchadora industrial Naomoto 33x 80 cm	1	1.100,00	1.100
Inspección.	20 minutos	-	-	-	-
Embalaje del producto.	9 minutos	Máquina de etiquetas Zebra	1	1.500,00	1.500
Almacenamiento del producto.	13 minutos	-	-	-	-
TOTAL	276 minutos				18.530

Fuente: Baca, 2010: 89.

Elaboración: Las Autoras

5.3.1. Modelo de producción

El modelo de producción adoptado por el nuevo negocio es de tipo secuencial, entendido como aquel “que sigue las etapas del diseño y desarrollo de un

producto de forma secuencial, es decir, no se aborda la siguiente etapa hasta que no se ha concluido la anterior.” (Sastre, 2009:168).

5.4. INSTALACIONES Y MEJORAS

Para la operación del negocio de diseño, confección y comercialización de prendas de vestir de tallas grandes, se requerirá un espacio de 700 m², el mismo que será reacondicionado en función de las necesidades de los procesos, tanto administrativos como de producción. A ello se agrega la renta de una tienda de venta al detalle en un centro comercial del norte de la ciudad Quito, de 50 m².

Cuadro No.5.3 Instalaciones y mejoras

INSTALACIONES Y MEJORAS					
DEPARTAMENTO/AREA	m2	MEJORA	MEDIDA	COSTO ADECUACION	
				UNITARIO	TOTAL
Administración	80	Enlucidos, pisos, instalaciones eléctricas y pintura	m ²	10,06	805
Diseño	10	Enlucidos, pisos, instalaciones eléctricas	m ²	10,06	101
Corte	30	Enlucidos, pisos, instalaciones eléctricas	m ²	10,06	302
Costura	120	Enlucidos, pisos, instalaciones eléctricas	m ²	10,06	1207
Acabado	60	Enlucidos, pisos, instalaciones eléctricas	m ²	10,06	604
Inspección	60	Enlucidos, pisos, instalaciones eléctricas	m ²	10,06	604
Empaque	100	Enlucidos, pisos, instalaciones eléctricas	m ²	10,06	1006
Bodega	90	Enlucidos, pisos, instalaciones eléctricas	m ²	10,06	905
Parqueaderos	100	Pintura fachada	m ²	2,6	260
Vías de acceso	50	Alisado, gradas y pintura	m ²	15,09	755
TOTAL	700				6.548

Elaboración: Las Autoras

5.6. LOCALIZACIÓN GEOGRÁFICA

“El estudio de localización se orienta a analizar las diferentes variables que determinan el lugar donde se ubicará el proyecto, buscando en todo caso una mayor utilidad o una minimización de costos.” (Miranda, 2005:122).

5.6.1. Macro localización

El nuevo negocio de diseño, confección y comercialización de prendas de vestir de tallas grandes estará macro localizado en Ecuador, Provincia de Pichincha, Ciudad de Quito.

5.6.2. Micro localización

Para la micro localización se considerarán las fuerzas que definen la ubicación conforme su incidencia en la puesta en marcha del negocio, éstas son: “costos y disponibilidad de insumos, condiciones de precios, factores de orden tributario, infraestructura vial, condiciones de vida, entre otros” (Miranda, 2005:124), los mismos que serán calificados en un rango de hasta 100 puntos, seleccionando aquella opción que obtenga el mayor puntaje.

Cuadro No.5.4 Micro localización del negocio

MICRO LOCALIZACIÓN DEL NEGOCIO			
Factores	Sector Norte (Carcelén Alto)	Sector Centro (Zona comercial)	Sector Sur (Parque industrial)
	Puntaje	Puntaje	Puntaje
Abastecimiento de agua	100	90	90
Servicio de energía	80	80	80
Mano de obra disponible	80	70	80
Precio de los predios	70	70	85
Comunicaciones	85	85	80
Clima social	90	95	80
Seguridad vial	90	90	85
TOTAL	595	580	580

Fuente: Miranda, 2005: 133

Elaboración: Las Autoras

Una vez evaluadas las tres alternativas de micro localización del negocio, se ha determinado que el sector norte (Carcelén Alto-sector industrial) es la más idónea, puntaje que supera a las otras dos alternativas de localización.

El negocio se ubicará en las calles Joaquín Mancheno (antiguas bodegas de Textiles El Rayo) y Av. Galo Plaza Lasso.

5.7. CAPACIDAD DE ALMACENAMIENTO Y MANEJO DE INVENTARIOS

5.7.1. Capacidad instalada

Se ha establecido que la capacidad utilizada del negocio en la etapa de introducción del producto le permite cubrir el 5,24% del mercado objetivo, lo que consecuentemente generaría una producción mensual de 323 prendas, a razón de 3.880 unidades al año, o en su defecto, 11 prendas al día.

Para el proceso de confección se adquirirán dos máquinas de coser industriales (una overlock y una recta), cuya capacidad permite confeccionar una prenda en 30 minutos. Si se considera un día laborable de 8 horas se podrían confeccionar 12 prendas diarias, lo que demuestra que la capacidad utilizada de la planta es del 92% (11/12) frente a su capacidad instalada.

Cuadro No. 5.5 Producción por línea de producto

CAPACIDAD DE PRODUCCIÓN DEL NEGOCIO			
PRODUCTOS	PROPORCIÓN N	PRODUCCIÓN X PRODUCTO	
		MES	AÑO
Jean	21%	68	820
Vestido	22%	72	860
Pantalón casual	28%	92	1.100
Camiseta	28%	92	1.100
TOTAL	100%	323	3.880

Fuente: Investigación de mercados.

Elaboración: Las Autoras

5.7.2. Requerimiento de inventarios

Los inventarios del negocio se componen de materias primas y demás materiales necesarios para la confección de la prendas de vestir. Se ha definido un presupuesto anual de USD 44.247 para adquirir los ítems que se mencionan a continuación:

Cuadro No. 5.6 Requerimiento de materiales

REQUERIMIENTOS DE INVENTARIOS							
PRODUCTO	MATERIALES	UNIDAD DE MEDIDA	CANTIDAD REQUERIDA POR PRODUCTO	UNIDADES A PRODUCIR		MATERIALES REQUERIDOS	
				MENSUAL	ANUAL	MENSUAL	ANUAL
Jean	Tela: demin	m.	2,00	85	1.025	170,83	2.050,00
	Tela (bolsillos)	m.	0,20			17,08	205,00
	Botón metálico	u.	1,00			85,42	1.025,00
	Remaches metálicos	u.	10,00			854,17	10.250,00
	Cierre metálico	u.	1,00			85,42	1.025,00
	Hilo poliéster color novillo (25 m	ovillo	2,00			170,83	2.050,00
	Marquilla	u.	1,00			85,42	1.025,00
	Etiqueta de cuero		1,00			85,42	1.025,00
Vestido	Tela jersey	m.	1,50	83	1.000	125,00	1.500,00
	Botones	u.	5,00			416,67	5.000,00
	Cierre plástico	u.	1,00			83,33	1.000,00
	Encaje	m.	1,80			150,00	1.800,00
	Hilo	ovillo (25 m	2,00			166,67	2.000,00
	Marquilla	u.	1,00			83,33	1.000,00
	Etiqueta de tela	u.	1,00			83,33	1.000,00
Pantalón casual	Tela piqué	m.	2,00	106	1.275	212,50	2.550,00
	Cierre plástico	u.	1,00			106,25	1.275,00
	Botón plástico	u.	1,00			106,25	1.275,00
	Hilo	ovillo (25 m	2,00			212,50	2.550,00
	Tela (bolsillos)	m.	0,20			21,25	255,00
	Marquilla	u.	1,00			106,25	1.275,00
	Etiqueta de tela	u.	1,00			106,25	1.275,00
Camiseta	Tela jersey	m.	1,50	94	1.125	140,63	1.687,50
	Hilo	ovillo (25 m	2,00			187,50	2.250,00
	Marquilla	u.	1,00			93,75	1.125,00
	Etiqueta de tela	u.	1,00			93,75	1.125,00
	Estampe/sublimación	u.	1,00			93,75	1.125,00

Elaboración: Las Autoras

Cuadro No. 5.7 Costo de materiales directos

MATERIALES DIRECTOS						
PRODUCTOS	PROPORCION	PRODUCCION X		COSTO MATERIAL DIRECTO		
		MENSUAL	ANUAL	UNITARIO	MENSUAL	ANUAL
Jean	21%	68	820	14,16	968	11.611
Vestido	22%	72	860	12,29	881	10.569
Pantalón casual	28%	92	1.100	11,01	1.009	12.111
Camiseta	28%	92	1.100	9,05	830	9.955
TOTAL	100%	323	3.880		3.687	44.247

Elaboración: Las Autoras

5.8. ASPECTOS REGULATORIOS Y LEGALES

Meninas debe cumplir la siguiente reglamentación para poder operar:

- Elaborar la minuta de constitución de la compañía.
- Presentar en la Superintendencia de Compañías, tres copias de la escritura pública. *Ver Anexo 11*
- Publicar la resolución aprobatoria de constitución de la compañía.
- Inscribir las patentes en el Municipio de Quito.
- Inscribir en el Registro Mercantil los nombramientos del representante legal y administrador del negocio.
- Presentar a la Superintendencia de Compañías, los documentos habilitantes del negocio.
- Obtener el RUC del negocio.
- Realizar el registro patronal en el IESS.
- Obtener el permiso de uso del suelo.
- Obtener el permiso del Cuerpo de Bomberos.
- Realizar el registro de la marca en el IEPI.
- Cumplir con todas las obligaciones tributarias.

CAPÍTULO VI. EQUIPO GERENCIAL

En el presente capítulo se expone la estructura organizacional de la empresa, el personal administrativo, la compensación a los administradores y propietarios; la política de empleo y beneficios; los derechos, las restricciones de los socios; y, el equipo de asesores y servicios requeridos por el negocio.

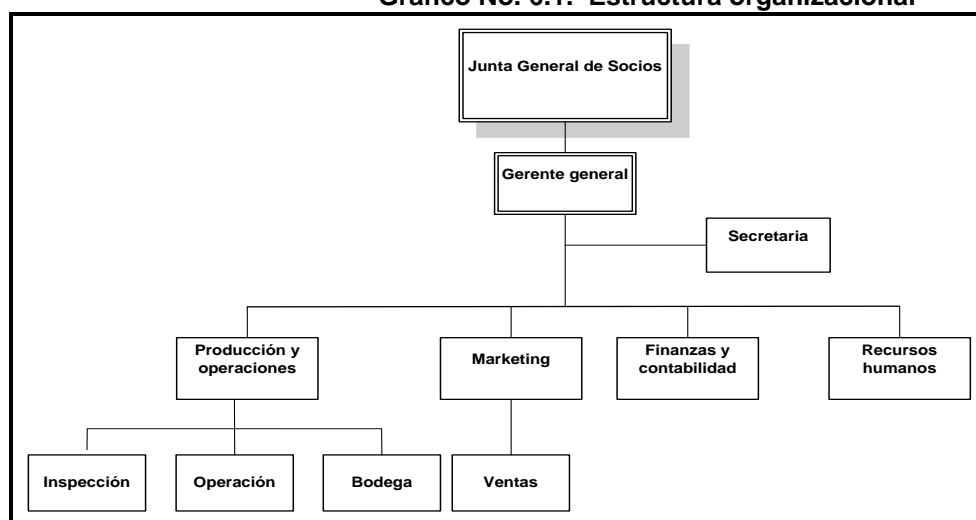
6.1. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

6.1.1. Diseño de la estructura organizacional

De acuerdo con lo expuesto por Fred (2008:271), la estructura innegablemente influye en la ejecución de las estrategias, por lo que se debe dotar de una estructura a fin a la realidad del negocio para su normal operación.

La estructura propuesta para el negocio es de tipo formal, aquella que es “planeada, y representa un intento deliberado por establecer relación entre los componentes encargados de alcanzar los objetivos de manera efectiva”. (Rodríguez, 2003:238). Dentro de los tipos de estructura organizacional formal, se ha elegido la de tipo funcional, “puesto que es la más simple y menos costosa, donde las tareas y actividades se agrupan por función de negocios” (Fred, 2008:271).

Grafico No. 6.1. Estructura organizacional



Fuente: Daft, 2007:105.

Elaboración: Las Autoras

6.2. PERSONAL ADMINISTRATIVO CLAVE Y SUS RESPONSABILIDADES

6.2.1. Personal administrativo clave

El personal administrativo clave en el negocio lo conforma el gerente y los jefes departamentales, quienes cumplen roles administrativos, entendidos como el “conjunto organizado de conductas” (Hitt, 2006:29), que permiten viabilizar las interrelaciones personales, de información y de decisión en pro del crecimiento del negocio.

6.2.2. Descripción del puesto

En las tablas siguientes se detallan las funciones del personal clave.

Cuadro No.6.1 Descripción del puesto de Gerente General

GERENTE GENERAL			
IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO			
Nombre del puesto:	Gerente General	Dirección:	Gerencia
Puesto al que reporta:	Junta general de socios	Departamento:	Gerencial
No. de Personas	1		
Descripción genérica	Administración general del negocio; velar por el buen manejo de los recursos del negocio.		
DIMENSIONES			
Puestos que le reportan:	Operaciones, marketing, financiero-contabilidad y RR.HH.	Número de puestos que le reportan:	5
ESPECIFICACIONES:			
Escolaridad:	Título de tercer nivel en administración de negocios.	Experiencia:	Dos o más años en cargos muy similares.
Responsabilidad:	Supervisar todas las áreas para identificar necesidades y proponer mejoras	Aptitudes:	Capacidad para tomar decisiones y trabajo a presión
RESPONSABILIDADES:	Informar a la Junta de socios sobre la situación financiera y económica del negocio		
	Planificar, organizar, dirigir, controlar y evaluar las actividades.		
	Representar legalmente a la empresa		
	Elaborar informes financieros.		
	Tomar decisiones oportunas basadas en un análisis.		
	Promover el buen trato y desempeño del personal de la empresa		
	Lograr ventajas competitivas para lograr mejorar la cuota de participación del negocio en el mercado.		

Fuente: Vadillo, 2005:22-35.

Elaboración: Las Autoras

Cuadro No. 6.2 Descripción del puesto de Jefe de Finanzas y Contabilidad

JEFE DE FINANZAS Y CONTABILIDAD			
IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO			
Nombre del puesto:	Jefe de finanzas y contabilidad	Dirección:	Jefatura
Puesto al que reporta:	Gerente General	Departamento:	Finanzas y contabilidad
No. de Personas	1		
Descripción genérica	Manejo eficiente de los recursos financieros del negocio.		
DIMENSIONES			
Puestos que le reportan:	Secretaria	Número de puestos que le reportan:	1
ESPECIFICACIONES:			
Escolaridad:	Título de C.P.A. o finanzas	Experiencia:	Dos o más años en cargos muy similares.
Responsabilidad:	Promover el crecimiento económico del negocio.	Aptitudes:	Capacidad para tomar decisiones y trabajo a presión
RESPONSABILIDADES:	Planificar, administrar y controlar los egresos de efectivo		
	Planificar, administrar y controlar los ingresos de efectivo		
	Elaborar el presupuesto anual de efectivo.		
	Administrar los procesos y registros contables de las operaciones del negocio.		
	Pago de obligaciones contraídas por el negocio.		
	Presentar información financiera y contable ante entidades regulatorias.		
Promover planes de inversión y financiamiento.			

Fuente: Vadillo, 2005:22-35.

Elaboración: Las Autoras

**Cuadro No.6.3 Descripción del puesto de Jefe de
Producción y Operaciones**

JEFE DE PRODUCCIÓN Y OPERACIONES			
IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO			
Nombre del puesto:	Jefe de producción y operaciones	Dirección:	Jefatura
Puesto al que reporta:	Gerente General	Departamento:	Producción y operaciones
No. de Personas	1		
Descripción genérica	Administración de la producción.		
DIMENSIONES			
Puestos que le reportan:	Asistente de operaciones y operarios	Número de puestos que le reportan:	11
ESPECIFICACIONES			
Escolaridad:	Título en ingeniería en procesos, textil o afín.	Experiencia:	Dos o más años en cargos muy similares.
Responsabilidad:	Lograr la eficiencia de los procesos productivos.	Aptitudes:	Capacidad para tomar decisiones y trabajo a presión
RESPONSABILIDADES:	Solicitar asesoría técnica externa en caso de ser requerida.		
	Velar por el cumplimiento de los programas de producción.		
	Inducir al personal respecto a la implementación de mejoras en los procesos productivos.		
	Supervisar al personal operativo.		
	Coordinar las actividades de producción.		
	Elaborar los informes de producción.		
Asignar tareas al personal operativo.			

Fuente: Vadillo, 2005:22-35.

Elaboración: Las Autoras

6.3. COMPENSACIÓN A ADMINISTRADORES Y PROPIETARIOS

6.3.1. Compensación salarial

La compensación salarial para las socias corresponde a las exigencias y responsabilidades de cada uno de los puestos; los sueldos superarán las remuneraciones mínimas sectoriales establecidas por el Ministerio de Relaciones Laborales, todo ello con el fin de incentivar y reconocer el esfuerzo laboral. A los valores de la compensación salarial, se agregarán todos los beneficios sociales establecidos en el Código del Trabajo (2005). *Ver Anexo 16 (Sueldos y Salarios)*

Cuadro No. 6.4 Sueldos de administradores

COMPENSACIÓN SALARIAL	
CARGO	SUELDO USD
Gerente general (Finanzas y Producción)	1.000,00
Marketing y Recursos Humanos	1.000,00

Fuente: Multitrabajos, 2012.

Elaboración: Las Autoras

6.3.2. Porcentaje de propiedad del negocio

La propiedad del negocio tiene la participación de dos personas naturales, que tienen capacidad para contraer obligaciones y ejercer derechos de acuerdo con el Código Civil (2011), quienes emprenderán la actividad económica de manufactura de prendas de vestir de tallas grandes. Los socios y su porcentaje de propiedad del capital social se detallan a continuación:

- Alejandra Medina 50%
- Stefania Andrade 50%

6.4. POLÍTICA DE EMPLEO Y BENEFICIOS

6.4.1. Políticas de contrato

Una vez seleccionado el candidato idóneo para cubrir la vacante, éste será contratado. Para el efecto, firmará un contrato en el cual se indica el cargo a desempeñar, las funciones, la remuneración, el tiempo de trabajo, y otros aspectos necesarios.

El tiempo de duración del contrato a prueba es de noventa días de conformidad con lo expuesto el Art. 15 del Código de Trabajo. Vencido este plazo de prueba se entenderá que continua en vigencia por el tiempo que faltare hasta completar el año, periodo dentro del cual una de las dos partes podrá darlo por terminado de conformidad con las disposiciones contenidas en los Art. 169 y 84 del Código de Trabajo vigente. (Código del Trabajo, 2005).

Para efectos de la contratación, las partes se someterán a las disposiciones del Código de Trabajo, a las autoridades administrativas y jueces competentes con jurisdicción en la ciudad de Quito.

“Respecto a las causales para dar por terminado el contrato de trabajo, se observará todo lo dispuesto en el Art. 72 del Código del Trabajo, donde se detallan cada una de ellas, previo al visto bueno de la entidad competente” (Código del Trabajo, 2005).

6.4.2. Niveles salariales a empleados

Los salarios de los empleados se enmarcarán dentro de los niveles establecidos por el Ministerio de Relaciones Laborales, respecto al sector de productos textiles, cuero y calzado para 2012, exceptuándose el empleado del área de diseño y ventas, quienes debido a las especificaciones del puesto requieren de un nivel de escolaridad superior, por lo cual su sueldo estará dentro de la media del mercado.

Cuadro No. 6.5 Sueldos a empleados

COMPENSACIÓN SALARIAL A EMPLEADOS		
CARGO/ACTIVIDAD	No. PUESTOS	SALARIO MÍNIMO SECTORIAL
Diseño	1	700,00
Corte	1	294,92
Costura	1	294,92
Inspección	1	294,92
Bodega	1	293,46
Ventas	1	300,00
Secretaria	1	293,46
TOTAL	7	2.471,68

Fuente: Ministerio de Relaciones Laborales, 2012.

Elaboración: Las Autoras

La compensación salarial a empleados se mantiene dentro de los niveles establecidos por el Ministerio de Relaciones Laborales, sin embargo el sueldo del responsable del diseño de modas difiere en razón de las competencias y responsabilidad exigidas por el puesto.

6.5. DERECHOS Y RESTRICCIONES DE LOS SOCIOS E INVERSORES

Por tratarse de una organización formal, los derechos y restricciones de los socios se ciñen a lo dispuesto en la normativa societaria, tributaria y legal vigente, que rigen y modifican su actividad económica.

6.5.1. Derechos

- A percibir los beneficios que le correspondan.
- A ser parte de la Junta General.
- A emitir su voto.
- Al acceso ilimitado de la información generada por el negocio.
- A que se limite su responsabilidad al monto de sus participaciones.
- A no devolver los importes que en concepto de ganancias hubieren percibido de buena fe.
- A ser preferido para la adquisición de las participaciones correspondientes a otros socios.
- A solicitar a la junta general la revocación de la designación de administradores o gerentes.
- A ejercer en contra de los gerentes o administradores la acción de reintegro del patrimonio social. (Ley de Compañías, 2009).

6.5.2. Obligaciones

- A pagar a la compañía la participación suscrita.
- Cumplir los deberes que a los socios impusiere el contrato social.
- Abstenerse de la realización de todo acto que implique injerencia en la administración.
- Responder solidariamente de la exactitud de las declaraciones contenidas en el contrato de constitución de la compañía.
- Cumplir las prestaciones accesorias y las aportaciones suplementarias previstas en el contrato social.
- Responder solidaria e ilimitadamente ante terceros por la falta de publicación e inscripción del contrato social.

- Responder ante la compañía y terceros, si fueren excluidos, por las pérdidas que sufrieren por la falta de capital suscrito y no pagado o por la suma de aportes reclamados con posterioridad, sobre la participación social. (Ley de Compañías, 2009).

6.6. EQUIPO DE ASESORES Y SERVICIOS

Existen tareas propias y ajenas al negocio, las cuales, debido a su inexperiencia en el mercado, exigen la subcontratación de ciertos servicios que viabilicen su operatividad. Los asesores se centrarán en apoyar las áreas de producción, mercadotecnia, administración, sistemas de información e investigación y desarrollo, y otros servicios como vigilancia, courier, limpieza y logística.

Cuadro No. 6.6 Requerimientos de asesores y servicios

SERVICIOS CONTRATADOS			
NECESIDAD	REQUERIMIENTO AL AÑO	VALOR	
		UNITARIO	ANUAL
Mantenimiento preventivo.	1	100,00	100
Capacitación en tendencias de la moda y patronaje	1	125,00	125
Vigilancia	12	125,00	1.500
Logística y transporte	12	25,00	300
Limpieza	12	75,00	900
TOTAL			2.925

Elaboración: Las Autoras

CAPÍTULO VII. CRONOGRAMA GENERAL

En el presente capítulo se detallan las actividades a realizar para poner en marcha el negocio con su respectivo diagrama, y un plan de contingencia para enfrentar las situaciones de riesgo que pudieran presentarse durante la implementación del plan.

7.1. ACTIVIDADES NECESARIAS PARA PONER EL NEGOCIO EN MARCHA

7.1.1. Planificación

En la fase de planificación se define la idea del negocio que se desea emprender, así como el problema que se pretende solventar para beneficio del público objetivo.

7.1.2. Elaboración definitiva del plan de negocios

El plan de negocios contempla el estudio de los siguientes componentes:

- Análisis del entorno.
- Investigación de mercados.
- Plan de marketing.
- Plan de operaciones y producción.
- Equipo gerencial.
- Cronograma general.
- Riesgos críticos, problemas y supuestos.
- Plan financiero.
- Propuesta de negocio.
- Entrega y revisión final.

7.1.3. Realización de contratos y trámites

“En esta etapa se profundizan aún más los estudios y se debe obtener la información de las fuentes primarias. (...) debe ser absolutamente concluyente

sobre la factibilidad técnica y financiera del proyecto, por tanto se constituye en el documento final.” (Fernández, 2007:25).

A continuación se detallan las actividades a desarrollarse en esta fase:

- Constitución y legalización de la empresa.
- Obtención de la patente municipal y RUC del negocio.
- Obtención del permiso del Cuerpo de Bomberos de Quito.
- Registro patronal en el IESS.
- Cotización de bienes necesarios.
- Definición de fuentes de financiamiento.

7.1.4. Ejecución del plan de negocios

Una vez elaborado el estudio final se inicia la ejecución, “fase donde se llevaran a cabo todas aquellas actividades necesarias para materializar el proyecto.” (Fernández, 2007:26). Las actividades de la fase de ejecución incluyen:

- Actualización de documentación.
- Obra civil y adecuaciones.
- Adquisición de bienes muebles e inmuebles.
- Reclutamiento y capacitación del recurso humano.
- Puesta en marcha del plan de marketing.
- Contratación de servicios complementarios.
- Inicio de las actividades.

7.2. DIAGRAMA DE GANTT

Cuadro No.7.1 Diagrama de Gantt de las actividades

Id.	Nombre de tarea	Comienzo	Fin	Duración	Ago 2011		Sep 2011			Oct 2011			Nov 2011			Dic 2011			Ene 2012			Feb 2012		
					31/7	7/8	14/8	21/8	28/8	4/9	11/9	18/9	25/9	2/10	9/10	6/11		4/12	1/1	8/1	15/1	22/1	29/1	5/2
1	Definición de la idea de negocio	01/08/2011	12/08/2011	2s																				
2	Análisis del entorno.	16/08/2011	30/08/2011	2,2s																				
3	Investigación de mercados y su análisis.	01/09/2011	15/09/2011	2,2s																				
4	Plan de marketing.	19/09/2011	29/09/2011	1,8s																				
5	Plan de operaciones y producción.	03/10/2011	14/10/2011	2s																				
6	Equipo gerencial	18/10/2011	27/10/2011	1,6s																				
7	Cronograma general.	31/10/2011	03/11/2011	,8s																				
8	Riesgos críticos, problemas y supuestos.	07/11/2011	09/11/2011	,6s																				
9	Plan financiero.	11/11/2011	24/11/2011	2s																				
10	Propuesta de negocio.	28/11/2011	01/12/2011	,8s																				
11	Entrega y revisión final.	05/12/2011	06/12/2011	,4s																				
12	Constitución y legalización de la empresa.	07/12/2011	27/12/2011	3s																				
13	Obtención de la patente municipal y RUC del negocio.	28/12/2011	29/12/2011	,4s																				
14	Obtención del permiso del Cuerpo de Bomberos de Quito.	03/01/2012	05/01/2012	,6s																				
15	Realizar el registro patronal en el IESS.	09/01/2012	09/01/2012	,2s																				
16	Cotización de bienes necesarios.	09/01/2012	16/01/2012	1,2s																				
17	Definición de fuentes de financiamiento.	18/01/2012	19/01/2012	,4s																				
18	Actualización de documentación.	23/01/2012	24/01/2012	,4s																				
19	Obra civil y adecuaciones.	23/01/2012	16/02/2012	3,8s																				
20	Adquisición de bienes muebles e inmuebles.	23/01/2012	26/01/2012	,8s																				
21	Reclutamiento y capacitación del recurso humano.	23/01/2012	26/01/2012	,8s																				
22	Puesta en marcha del plan de marketing.	23/01/2012	29/02/2012	5,6s																				
23	Contratación de servicios complementarios.	27/01/2012	09/02/2012	2s																				
24	Inicio de las actividades.	24/02/2012	28/02/2012	,6s																				

Fuente: Grunig *et al.*, 2003:264.
Elaboración: Las Autoras

7.3. RIESGOS E IMPREVISTOS

El desarrollo de las actividades para el emprendimiento del plan de negocios, obedece a factores internos y del entorno que pueden limitar su desempeño y puesta en marcha dentro de los plazos establecidos. Para afrontar tal situación, en primera instancia se definirán las actividades que están expuestas a riesgos de ejecución, para posteriormente proponer el plan de contingencia que permita abordar dichas situaciones.

7.3.1. Riesgos posibles

Las actividades que implican un mayor riesgo y que podrían exigir extender el plazo previsto, son:

- Trámites de constitución y legalización de la compañía.
- Obra civil y adecuaciones.
- Lanzamiento del producto al mercado.
- Riesgos laborales.

7.3.2. Plan de contingencia

Al plan de contingencia se lo define como “el conjunto de estrategias, acciones, procedimientos planificados y responsabilidades definidas para minimizar el impacto de una interrupción imprevista de las funciones críticas y conseguir la restauración de las mismas, dentro de unos límites de tiempo establecidos”. (Gaspar, 2004:207).

Cuadro No.7.2 Plan de contingencia

PROCESO EXPUESTO A RIESGO	RIESGO POSIBLE	ESTRATEGIAS	ACCIONES CONCRETAS	PROCEDIMIENTOS	RESPONSABLE
Trámites de constitución y legalización de la compañía.	Retraso en la entrega de permisos y autorizaciones.	Contratar a un experto en la realización de trámites y legalizaciones.	Publicar el requerimiento.	Entrevistar al profesional elegible y solicitarle agilizar los trámites.	Promotores.
Obra civil y adecuaciones.	Retraso en la adecuación de las instalaciones.	Contratar personal de apoyo de construcción.	Contratar una empresa de servicios de construcción.	Investigar la oferta de servicios de construcción y definir la más conveniente en costo y tiempo de entrega.	Promotores.
Lanzamiento del producto al mercado.	Variación o incremento en los costos.	Realizar una nueva campaña de relanzamiento del producto.	Contratar una empresa de servicios promocionales de productos.	Conocer medios adecuados de promoción del producto.	Gerente general
Riesgos laborales.	Bajo nivel de desempeño	Establecer un plan de reconocimiento y compensaciones al personal.	Asignar un presupuesto anual para compensaciones.	Indagar sobre los factores que limitan el desempeño laboral.	Jefe de RR.HH.

Elaboración: Las Autoras

CAPÍTULO VIII. RIESGOS CRÍTICOS, PROBLEMAS Y SUPUESTOS

En el presente capítulo se presentan los supuestos utilizados en el desarrollo del plan de negocios, así como también, los riesgos y problemas principales que pudieran surgir en la implementación del proyecto.

8.1. CRITERIOS UTILIZADOS

A continuación se detallan los supuestos en cuya base se desarrollaron las fases del plan de negocios, entendiéndose como tales, las ventas proyectadas, el personal requerido, canal de distribución, obtención de permisos y demás actividades:

Cuadro No. 8.1 Supuestos utilizados

SUPUESTOS UTILIZADOS	
ÁREA	SUPUESTO
Tamaño del mercado objetivo.	3.880 demandantes al año.
Proyección de las ventas.	Segmentación geográfica, demográfica, psicográfica y crecimiento económico del país.
Equipo gerencial	Estructura funcional: personal administrativo tres personas; y, seis personal operativo
Canal de distribución	Canal de distribución directo.
Obtención de permisos	De acuerdo con las disposiciones de la Ley de Compañías.
Localización del negocio.	Método de puntuación de factores.
Táctica de ventas	Ventas directas a través de un almacén exclusivo.
Política de empleo y beneficios.	De acuerdo con las disposiciones del Código del Trabajo.
Plan financiero	Horizonte de vida del plan: cinco años
	Precios: constantes (excluye la tasa inflacionaria)
	Estructura del capital: con y sin financiamiento.
	Escenarios: esperado, optimista y pesimista.
	Crecimiento del nivel de ventas: 8,04% (con relación al desempeño del índice de actividad económica de la fabricación de prendas en el país). Escenario normal.

Elaboración: Las Autoras

8.2. RIESGOS Y PROBLEMAS PRINCIPALES

8.2.1. Ventas mayores a las programadas

Los factores del entorno son, sin duda, los de mayor incidencia en el emprendimiento de todo tipo de negocios. Uno de ellos es el comportamiento del mercado, cuyos consumidores son inducidos por mejores prestaciones y ofertas de productos similares o sustitutos que limitan o definen el volumen de demanda del negocio. Con el fin de disipar o al menos enfrentar de manera eficiente estas alteraciones, se planea realizar una minuciosa y efectiva investigación de mercados, de tal forma que sus resultados permitan definir el perfil exacto del potencial demandante y sus hábitos de consumo.

De igual forma, se prevé realizar un rediseño del producto, a fin de adaptarlo a las nuevas tendencias de la moda y las necesidades de los demandantes, apoyados en nuevas estrategias de promoción.

8.2.2. Ventas menores a las programadas

Las tendencias de moda cambian constantemente por influencia de la demanda, lo que afectará el nivel de ventas del plan de negocios si no se llegan a satisfacer estas nuevas exigencias a tiempo. Para afrontar este tipo de situaciones se asignará mayor presupuesto para planes de marketing.

Se desarrollará un equipo de ventas directas, con énfasis en visitar clientes en su lugar de residencia y asistir a convenciones de moda para realizar alianzas estratégicas entre los actores de la cadena de abastecimiento del negocio.

8.2.3. Presencia de huelgas

Existiría un alto riesgo de no satisfacer la demanda de los productos en caso que se detenga la producción; por este motivo, se debe encontrar la manera de prevenir este tipo de situación buscando tanto para la empresa como para los empleados su mayor beneficio y así mantener un ambiente laboral positivo

8.3. SUPUESTOS UTILIZADOS

En los párrafos siguientes se expone cada uno de los supuestos sobre los cuales se ha desarrollado el plan de negocios. Se incluyen los supuestos sobre los que se calcularon las ventas proyectadas, el tamaño del mercado objetivo, el crecimiento esperado de las ventas, el número de personas necesarias para la producción, el canal de distribución utilizado, la obtención de permisos, el establecimiento geográfico, entre otros.

1. **Estructura de capital:** Aportes de fuentes externas (40%) y aportes propios de los promotores (60%). *Ver Anexo 13.*
2. **Depreciación:** Cálculo por el método de línea recta, con porcentajes establecidos en la Ley de Régimen Tributario Interno. *Ver Anexo 14.*
3. **Amortización del préstamo:** El valor del préstamo es de USD 27.693 concedido por una entidad del sistema financiero nacional, a cinco años plazo, a una tasa de interés del 11,8% anual (Banco Internacional del Ecuador, 2012), con pagos fijos mensuales. *Ver Anexo 15.*
4. **Amortización de activos diferidos:** A cinco años plazo, según lo dispuesto en el Reglamento de aplicación de la Ley de Régimen Tributario Interno. *Ver Anexo 14.*
5. **Nómina:** El equipo gerencial está conformado por personal administrativo: tres personas; y, personal operativo: seis colaboradores. No se considera incremento en los sueldos. *Ver Anexo 16 (Sueldos y Salarios).*
6. **Precios:** Según lo expuesto en el capítulo IV, los precios se mantienen a la par del mercado, sin que se presenten modificaciones durante la evaluación financiera del plan de negocios.
7. **Proyección de ventas:** Según lo expuesto en el Capítulo IV en tres escenarios: esperado, optimista y pesimista; con y sin financiamiento. *Anexo 9.*
8. **Tasa de descuento:** Utilizando el Costo Promedio Ponderado de Capital, calculado de la siguiente manera, $CPPC = R_d (1-T_c) D/V + R_e E/V$; donde, R_d = Costo de la deuda; R_e = Costo del capital (calculado a

través del modelo de CAMP); T_c = Tasa impositiva; D = Total Pasivos; E = Total patrimonio; y , V = Pasivos + Patrimonio. El CPPC es del 14,78% para los escenarios sin financiamiento y del 18,98% para los escenarios con financiamiento. *Ver Anexo 17.*

- 9. Valuación:** A través del cálculo del VAN, TIR, punto de equilibrio y demás índices financieros, que permiten inferir sobre la conveniencia de emprender o no el nuevo negocio. *Ver Anexos 24.*

CAPÍTULO IX. PLAN FINANCIERO

En el presente capítulo se detallan los requerimientos de inversión inicial, las fuentes de ingresos, costos, márgenes (bruto y operativo); así como la situación financiera actual y proyectada, de cuya valuación se obtendrán los resultados que permitirán determinar la viabilidad del negocio.

9.1. INVERSIÓN INICIAL

La inversión inicial requerida incluye activos fijos, gastos de constitución y capital de trabajo.

Cuadro No.9.1 Inversión inicial requerida

INVERSION INICIAL		
DESCRIPCION	VALOR TOTAL	PORCENTAJE
Activo Fijo	41.663	60,18%
Activos Intangibles	3.966	5,73%
Capital de trabajo	23.604	34,09%
TOTAL	69.232	100,00%

Elaboración: Las Autoras

Por lo expuesto en el cuadro anterior, se puede apreciar un requerimiento de la inversión inicial por un valor de USD 69.232 donde el rubro más importante es la inversión en activos fijos, con una participación del 60,18% del total invertido. El detalle de los requerimientos de inversión se puede apreciar en el *Anexo 12*.

9.1.1. Inversión en capital de trabajo

Se necesitará cubrir los primeros dos meses de materia prima, nómina de producción, publicidad, nómina de administración, arriendos y servicios básicos, por un monto equivalente a USD 23.604. *Ver Anexo 12.1*

9.2. FUENTES DE INGRESOS

9.2.1. Ingresos

La principal fuente de ingresos es la venta de ropa de tallas grandes para mujeres con sobrepeso, cuya mezcla de productos incluye cuatro líneas de productos: Jeans (22%), vestidos (22%), pantalones casuales (28%), y camisetitas (28%).

Cuadro No.9.2 Proyección de los ingresos por

ventas

PROYECCION DE INGRESOS TOTALES					
ESCENARIO ESPERADO					
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
TOTAL UNIDADES	3.880	4.192	4.529	4.893	5.286
TOTAL INGRESOS	169.644	183.277	198.006	213.918	231.109
ESCENARIO OPTIMISTA					
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
TOTAL UNIDADES	4.070	4.448	4.858	5.302	5.783
TOTAL INGRESOS	178.064	194.618	212.547	231.968	253.005
ESCENARIO PESIMISTA					
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
TOTAL UNIDADES	3.700	3.941	4.197	4.469	4.760
TOTAL INGRESOS	161.749	172.262	183.459	195.384	208.084

Elaboración: Las Autoras

El detalle de la proyección de ventas anual por tipo de producto se puede apreciar en el *Anexo 9*.

9.3. COSTOS FIJOS Y VARIABLES

Los costos variables del negocio están conformados por los rubros de material directo y el pago de la mano de obra de los operarios, valor que puede diferir dependiendo del nivel de ventas. Los costos fijos se clasifican en administrativos, de ventas y financieros. El detalle de los costos del negocio se pueden observar en el *Anexo 16*.

9.4. MARGEN BRUTO Y MARGEN OPERATIVO

El margen bruto es el resultado de los ingresos menos el costo de ventas, en tanto que el margen operativo resulta de la diferencia entre el margen bruto y los gastos operacionales.

Cuadro No.9.3 MB y MO Apalancado

MARGEN BRUTO Y OPERATIVO APALANCADO					
MARGEN	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
		ESPERADO			
MARGEN BRUTO	81.662	88.667	98.712	109.564	121.288
MARGEN OPERATIVO	8.694	14.059	24.709	39.035	51.525
	OPTIMISTA				
MARGEN BRUTO	87.386	96.384	108.614	121.860	136.207
MARGEN OPERATIVO	14.418	21.776	34.611	51.331	66.444
	PESIMISTA				
MARGEN BRUTO	76.278	81.155	88.792	96.924	105.586
MARGEN OPERATIVO	3.310	6.547	14.789	26.396	35.823

Elaboración: Las Autoras

Cuadro No.9.4 MB y MO Desapalancado

MARGEN BRUTO Y OPERATIVO DESAPALANCADO					
MARGEN	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
		ESPERADO			
MARGEN BRUTO	81.662	88.667	98.712	109.564	121.288
MARGEN OPERATIVO	11.734	16.560	26.605	40.250	51.975
	OPTIMISTA				
MARGEN BRUTO	87.386	96.384	108.614	121.860	136.207
MARGEN OPERATIVO	17.457	24.277	36.507	52.546	66.893
	PESIMISTA				
MARGEN BRUTO	76.278	81.155	88.792	96.924	105.586
MARGEN OPERATIVO	6.350	9.048	16.685	27.611	36.272

Elaboración: Las Autoras

9.5. ESTADO DE RESULTADOS ACTUAL Y PROYECTADO

El estado de resultados provee información del resultado de las operaciones del negocio; es decir, en éste se pueden observar las ganancias o pérdidas del mismo. Ha sido elaborado para un horizonte de cinco años en tres escenarios, observándose que en cada uno de ellos el negocio ha obtenido ganancias. Ver Anexo 18.

9.6. BALANCE GENERAL ACTUAL Y PROYECTADO

El balance es el resumen de todo lo que posee el negocio, así como sus obligaciones a una fecha determinada. De igual forma, el balance ha sido proyectado a cinco años con y sin apalancamiento, únicamente para el escenario esperado. Ver Anexo 19.

9.7. ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO ACTUAL Y PROYECTADO

“El propósito del estado de flujo de efectivo es informar sobre la entrada y salida de efectivo de una empresa, durante cierto lapso de tiempo” (Van Horne *et al.*, 2002:177).

En el estado de flujo de efectivo también se muestran las necesidades de financiamiento del negocio en el tiempo. Ha sido elaborado para tres escenarios (esperado, optimista y pesimista), con y sin financiamiento. Ver Anexo 20.

9.8. PUNTO DE EQUILIBRIO

El punto de equilibrio es el nivel de producción donde el negocio no obtiene ni pérdidas ni ganancias. El negocio debe vender al menos 2.398 prendas de vestir para cubrir todos los costos, es decir, para que las utilidades totales cubran los costos totales Ver Anexo 21.

Cuadro No.9.5 Punto de equilibrio

PUNTO DE EQUILIBRIO					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costo fijo total	69.738	36.329	36.328	36.328	36.328
Costo variable total	44.247	47.802	51.644	55.794	60.278
Ventas totales	159.944	172.797	186.684	201.686	217.895
Precio de venta promedio	42	42	42	42	42
Costo de ventas	11	11	11	11	11
Margen de contribución	31	31	31	31	31
PE (Q)	2.280	1.188	1.188	1.188	1.188
PE(\$)	96.408	50.223	50.222	50.222	50.222

Elaboración: Las Autoras

9.9. SENSIBILIZACIÓN

Los niveles de sensibilización que pueden alcanzar los precios en un escenario normal para que la utilidad líquida alcance cero es una caída del 7,35% o un aumento en los costos del 15%. Ver Anexo 23.

9.10. CONTROL DE COSTOS IMPORTANTES

Meninas cuenta con un nivel aceptable de liquidez para el primer año en el escenario apalancado, lo que indica que la empresa posee los suficientes recursos financieros para solventar el gasto corriente. La tendencia a través del tiempo es creciente, lo que se debe en gran parte al incremento del nivel de ventas propuesto. *Ver Anexo 22.*

9.11. VALUACIÓN

Al realizar la valuación del plan de negocios se establece que la propuesta es viable y aceptable de acuerdo con los resultados alcanzados, los cuales se muestran a continuación:

Cuadro No. 9.6 Valuación del plan con apalancamiento

MENINAS		
RETORNO PARA EL INVERSIONISTA (Valorada en USD)		
Valuación	Con Financiamiento	Sin Financiamiento
ESCENARIO NORMAL		
VAN	21.866	15.608
TIR	35,79%	27,37%
ESCENARIO OPTIMISTA		
VAN	37.154	30.896
TIR	46,83%	35,12%
ESCENARIO PESIMISTA		
VAN	6.536	278
TIR	24,18%	19,14%

Elaboración: Las Autoras

El VAN, considerando apalancamiento en los tres escenarios muestra un valor positivo, lo que indica que los promotores del negocio percibirán beneficios una vez que hayan recuperado el valor de la inversión inicial asignada.

La TIR del plan de negocios con apalancamiento para los escenarios esperado, optimista y pesimista, es del 35,79%; 46,83% y 24,18%, respectivamente, lo que indica que el rendimiento del negocio es superior al costo de oportunidad. *Ver Anexo 24.*

CAPÍTULO X. PROPUESTA DE NEGOCIO

En el presente capítulo se detalla la información del financiamiento deseado para el nuevo negocio, la estructura del capital, la deuda buscada, la capitalización, el uso de los fondos y el retorno para los inversionistas, quienes aceptarán o no la propuesta planteada.

10.1. FINANCIAMIENTO DESEADO

La inversión requerida es de USD 69.232 que se distribuye en gastos amortizables (5,73%), activos fijos (60,18%) y capital de trabajo (23,60%), valor que será financiado con fuentes internas y externas de recursos.

10.2. ESTRUCTURA DE CAPITAL Y DEUDA BUSCADA

Para el financiamiento del negocio de diseño, confección y comercialización al por menor de prendas de vestir de tallas grandes para mujeres con sobrepeso, se han diseñado dos escenarios, con y sin apalancamiento.

Para el caso del escenario sin apalancamiento, los aportes son de igual proporción por parte de los dos promotores del negocio. Para el escenario con apalancamiento, se solicitará una línea de crédito con el Banco Internacional que cubre el 60% del total de la inversión inicial.

El financiamiento del plan de negocios se lo establece de la siguiente manera:

Cuadro No. 10.1 Financiamiento de la inversión

FINANCIAMIENTO DE LA INVERSIÓN		
Descripción	Valor	centaje de Participación
Capital Socios	41.539	60,00%
Crédito Necesario	27.693	40,00%

Elaboración: Las Autoras

10.3. CAPITALIZACIÓN

El negocio contará con los aportes de dos socios, en el 50% cada uno, lo cual implica una participación equitativa entre ellos. La capitalización del negocio para los promotores o accionistas es directamente proporcional, con lo cual la repartición de los dividendos es del 50% para cada uno.

Cuadro No. 10.2 Aporte de los promotores del negocio

CAPITAL DE SOCIOS		
Accionistas	Monto	Porcentaje
Alejandra Medina	\$ 20.770	50%
Stefania Andrade	\$ 20.770	50%
Total	41.539	100%

Elaboración: Las Autoras

10.4. USO DE FONDOS

Los fondos serán destinados para adquirir activos fijos, pagar los gastos de constitución y legalización del negocio, así como para cubrir costos y gastos operativos por dos meses, tiempo establecido en el que se percibirían los primeros ingresos por concepto de ventas.

10.5. RETORNO PARA EL INVERSIONISTA

El retorno para el inversionista -luego de haber realizado los cálculos respectivos- se muestra como una opción atractiva de inversión, según lo demuestra el siguiente cuadro:

Cuadro No. 10.3 Valuación del plan para el inversionista

MENINAS		
RETORNO PARA EL INVERSIONISTA (Valorada en USD)		
Valuación	Con Financiamiento	Sin Financiamiento
ESCENARIO NORMAL		
VAN	21.866	15.608
TIR	35,79%	27,37%
ESCENARIO OPTIMISTA		
VAN	37.154	30.896
TIR	46,83%	35,12%
ESCENARIO PESIMISTA		
VAN	6.536	278
TIR	24,18%	19,14%

Elaboración: Las Autoras

Cuadro No. 10.4 Periodo de Recuperación

PERIODO DE RECUPERACION ESCENARIO NORMAL		
	DESAPALANCADO	APALANCADO
INVERSION INICIAL	69.232,18	69.232,18
UTILIDAD PROMEDIO	18.758,16	17597,88424
PERIODO	3,69	3,93

Elaboración: Las Autoras

Al realizar la valuación del inversionista, se puede apreciar que el VAN es positivo para los tres escenarios propuestos. Además, se evidencia que el rendimiento es satisfactorio puesto que la TIR supera al costo de oportunidad, bajo los tres escenarios propuestos (35,79%; 46,83% y 24,18% > 18,98%). Ver Anexo 24.

CAPÍTULO XI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En este capítulo final se detallan las conclusiones y recomendaciones derivadas de la presente investigación.

11.1. CONCLUSIONES

- En la ciudad de Quito las empresas que se dedican al diseño, confección y comercialización de prendas de vestir de tallas grandes son escasas, por lo que resulta atractivo ofrecer una solución al problema que tienen las mujeres con sobrepeso a la hora de adquirir una prenda de vestir.
- La industria textil aún se desenvuelve bajo modelos de producción artesanales u obsoletos, lo que implica problemas de calidad y resta competitividad frente a productos de proveedores externos de la región o del mundo.
- Del análisis del macro entorno, se concluye que la presencia de ciertos factores pueden limitar el desempeño del nuevo negocio, entre los que resaltan: el incremento de los precios de las materias primas, productos sustitutos, poca promoción y la constante lucha de poderes que ocasiona inestabilidad política y social. Por el contrario, también se evidencia la presencia de factores que favorecerían al negocio, como son: existencia de un mercado insatisfecho, incremento de la demanda, disponibilidad de tecnología de punta, y las restricciones a las importaciones de productos textiles, lo que incentivaría la producción nacional.
- Dentro de las fortalezas de la industria textil resaltan: diversificación de las líneas de productos, aceptación de los productos en mercados

internacionales, y acuerdos de comercio con las grandes cadenas comerciales de ropa en el país.

- Del aporte de los expertos, se concluye que el nuevo negocio representa una excelente alternativa de inversión, puesto que en el país existen altos niveles de sobrepeso en parte de la población, la que, al no tener alternativas para adquirir prendas de vestir adecuadas, recurren a arreglos improvisados, afectando su apariencia.
- De la investigación de mercado se concluye viable la implementación de un negocio que provea ropa femenina a mujeres de tallas grandes en la ciudad de Quito.
- El negocio será constituido como una empresa de responsabilidad limitada, cuyo nombre es Meninas Cía. Ltda., con un requerimiento de inversión inicial que asciende a USD 69.232
- La mezcla de productos a ofrecerse está conformada por cuatro artículos: Jean, vestido, pantalón casual y camiseta; el mencionado en primer lugar es el artículo de mayor producción y demanda.
- El nuevo negocio tendrá una estructura organizacional de tipo funcional, en la cual las tareas y actividades se agrupan en función de los negocios, además cuenta con un direccionamiento estratégico para alcanzar los objetivos propuestos.
- Tras el análisis de las alternativas para la localización geográfica del negocio, se concluye que el Sector Norte (Carcelén Alto), Calles Joaquín Mancheno (antiguas bodegas de Textiles El Rayo) y Av. Galo Plaza Lasso, es la ubicación ideal por las ventajas logísticas y comerciales que presenta.

- De acuerdo con el análisis financiero se concluye que el negocio es viable, ya que los flujos de efectivo son positivos y la TIR supera al costo de oportunidad.

11.2. RECOMENDACIONES

- Empezar el negocio bajo los lineamientos detallados en el presente estudio, puesto que de presentarse un incremento de la demanda podría motivarse el ingreso de nuevos competidores al mercado.
- Implementar planes de capacitación para el personal, ya que son productos que requieren constante renovación por efectos de las tendencias de la moda y sobre todo, por los nuevos procesos de producción.
- A mediano plazo, diversificar el canal de distribución de los productos, a fin de incrementar la participación de mercado. Una buena alternativa es buscar acuerdos para la comercialización de los productos en las grandes cadenas de comercio de prendas de vestir a nivel nacional.
- Buscar la fidelidad de los clientes con prendas acordes con las nuevas tendencias de la moda, fabricadas con materias primas de calidad, y sobre todo, con la creación de relaciones a largo plazo a través de la atención oportuna de las necesidades y sugerencias de los consumidores.
- Renovar constantemente el parque tecnológico del negocio para mejorar los niveles de productividad y la calidad de los productos.
- Dotar de un ambiente adecuado de trabajo, de tal forma que el grupo de colaboradores se halle conforme y a gusto de ser parte de Meninas Cía. Ltda.

BIBLIOGRAFÍA

1. **ÁGUEDA**, E.; Martín, D.; Millán, A.; Molina, A. (2002): *Introducción al marketing*. Primera Edición. Editorial Ariel S.A. Barcelona, España.
2. **AMAT**, O. (2008): *Comprender la contabilidad y las finanzas*. Tercera Edición. Ediciones Gestión 2000. Madrid, España.
3. **BACA**, G. (2010): *Evaluación de proyectos*. Sexta Edición. McGraw-Hill Interamericana Editores. México D.F., México.
4. **CASTANON**, J. (2004): *Medios gráficos*. Editorial Casbell. Zaragoza, España.
5. **CORRAL**, J. (2007): *Dirección de personas*. Gesbiblo S.L. Madrid, España.
6. **DAFT**, R. (2007): *Teoría y diseño organizacional*. Novena Edición. Cengage Learning Editores. México D.F., México.
7. **DAVID**, F. (2008): *Conceptos de administración estratégica*. Undécima Edición. Pearson Educación. México D.F., México.
8. **DÍEZ**, C.; Rosa, I. (2004): *Gestión de precios*. Cuarta Edición. Esic Editorial. Madrid, España.
9. **DVOSKIN**, R. (2004): *Fundamentos de marketing: teoría y experiencia*. Granica. Buenos Aires, Argentina.
10. **FERNÁNDEZ**, R. (2001): *Segmentación de mercados*. Segunda Edición. Cengage Learning Editores. México D.F., México.
11. **FERNÁNDEZ**, S. (2007): *Los proyectos de inversión*. Primera Edición. Editorial Tecnológica de Costa Rica. Cartago, Costa Rica.
12. **FRANCÉS**, A. (2006): *Estrategia y planes para la empresa con el cuadro de mando integral*. Pearson Educación. México D.F., México.
13. **GARCÍA**, R. (2002): *Marketing internacional*. Cuarta Edición. Esic Editorial. Madrid, España.
14. **GASPAR**, J. (2004): *Planes de contingencia*. Ediciones Díaz de Santos. Madrid, España.
15. **GITMAN**, L. (2007). *Fundamentos de administración financiera*. Quinta Edición. Cengage Learning. México.

16. **GRUNIG**, J; Hunt, T. (2003): *Dirección de relaciones públicas*. Ediciones Gestión 2000. Barcelona, España.
17. **HERNÁNDEZ**, A. (2005): *Formulación y evaluación de proyectos de inversión*. Quinta Edición. Cengage Learning Editores. México D.F., México.
18. **HITT**, M. (2006): *Administración*. Novena Edición. Pearson Educación. México D.F., México.
19. **JURAN**, L.; Gryna, F.; Bingham, J. (2005): *Manual de control de la calidad*. Segunda Edición. Editorial Reverté. Barcelona, España.
20. **KENDALL**, K. (2005): *Análisis y diseño de sistemas*. Sexta Edición. Pearson Educación. México D.F., México.
21. **KIM**, C.; Mauborgne, R (2005): *La estrategia del océano azul*. Grupo Editorial Norma. Bogotá, Colombia.
22. **KOENES**, A.; Soriano, C. (2000): *El plan de negocios*. Segunda Edición. Ediciones Díaz de Santos. Madrid, España.
23. **KOTLER**, P. (2002): *Dirección de marketing: conceptos esenciales*. Primera Edición. Pearson Educación. México D.F., México.
24. **KOTLER**, P.; Armstrong, G. (2001): *Marketing*. Octava Edición. Pearson Educación. México D.F., México.
25. **KOTLER**, P.; Armstrong, G. (2007): *Marketing*, versión para Latinoamérica. Undécima Edición. Pearson Educación. México D.F., México
26. **KOTLER**, P., Keller, K. (2006): *Dirección de marketing*. Duodécima Edición. Pearson Educación. México D.F., México.
27. **LAMB**, C.; Hair, J.; McDaniel, C. (2006): *Fundamentos de marketing*. Cuarta Edición. Cengage Learning Editores. México D.F., México.
28. **LANDO**, L. (2009): *Diseño de modas, conceptos básicos*. CBH Books. Lawrence. USA.
29. **LONGENECKER**, J.; Moore, C.; Petty, W.; Palich, L. (2007): *Administración de pequeñas empresas: enfoque emprendedor*. Décimo tercera Edición. Cengage Learnig Editores. México D.F., México.

30. **MALHOTRA**, N. (2004): *Investigación de mercados*. Cuarta Edición. Pearson Educación. México D.F., México.
31. **MARKOP**. (2011): *Índice estadístico del Ecuador*. Quito: Luis Subía Servicios de Marketing y Opinión Pública.
32. **MARTÍNEZ**, P.; Milla, A. (2005): *La elaboración del plan estratégico y su implementación a través del Cuadro de Mando Integral*. Ediciones Díaz de Santos. Madrid, España.
33. **MEJÍA**, B. (2006): *Gerencia de procesos*. Quinta Edición. Ecoe Ediciones. Bogotá, Colombia.
34. **MIRANDA**, J. (2005): *Gestión de proyectos*. Quinta Edición. MM Editores. Bogotá, Colombia.
35. **MERTZGER**, M.; Donaire, D. (2007): *Gerencia estratégica de mercadeo*. Thomson Editores. México D.F., México.
36. **SAINZ**, J. (2008): *El plan de marketing en la práctica*. Duodécima Edición, Esic Editorial. Madrid, España.
37. **STONER**, J.; Freeman, P.; Gilbert, D. (2001): *Administración*. Sexta Edición. Prentice Hall Hispanoamericana. México D.F., México.
38. **ORTEGA**, E. (2008): *Toda contratación laboral*. Duodécima Edición. Wolters Klumer Madrid, España.
39. **PARDINAS**, F. (2005): *Metodología y técnicas de investigación en ciencias sociales*. Décimo quinta Edición. Siglo XXI Editores. México D.F., México.
40. **RIVERA**, J.; Vigaray, D. (2002): *Promoción de ventas*. Segunda Edición. Esic Editorial. Madrid, España.
41. **ROBBINS**, S.; Coulter, M. (2005): *Administración*. Octava Edición. Pearson Educación. México D.F., México.
42. **RODRÍGUEZ**, J. (2003): *Introducción a la administración con enfoque a sistemas*. Cuarta Edición. Thomson Editores. México D.F., México.
43. **ROMERO**, M. (2005): *Lenguaje publicitario*. Primera Edición. Editorial Ariel. S.A. Barcelona, España.
44. **ROSEL**, M. (2003): *El vendedor analista en el sector textil*. Editorial Visión Libros. Madrid, España.

45. **SASTRE, M.** (2009): *Diccionario de dirección de empresas y marketing*. Editorial del Economista. Madrid, España.
46. **VADILLO, S.** (2005): *Administración de remuneraciones*. Editorial Limusa. México D.F., México.
47. **VAN HORNE, J.**; Wachowicz, J. (2002): *Fundamentos de administración financiera*. Undécima Edición. Pearson Educación. México D.F., México.

Recursos de Internet

- **Asociación de Industriales Textiles del Ecuador. (2011):** Industria textil.
URL: http://www.aite.com.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=7&Itemid=12 Descargado 10/11/2011.
- **Decoración y estilo. (2012):** Tipos de telas. URL: <http://decoracionyestilo.blogspot.com/2009/10/tipos-de-telas-glosario-de-telas.html> Descargado 19/01/2012.
- **Diario Hoy. (2010):** El 30% de los jóvenes sufre de la tiroides. URL: <http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/el-30-de-los-jovenes-sufre-de-la-tiroides-195965.html> Descargado 05/03/2012.
- **Ecuador en cifras. (2012):** Ciencia y tecnología: acceso a internet. URL: <http://www.ecuadorencifras.com/cifrasinec/cienciaTecnologia.html#app=6a63&23a8-selectedIndex=0> Descargado 14/02/2012.
- **Educa Madrid. (2012):** Normalización de tallas según el tipo de prendas. URL: http://www.educa.madrid.org/cms_tools/files/7ca808fa-0402-4c88-914b-eab2c396ac19/UNIDAD%20DE%20TRABAJO%20N%C2%BA%206.pdf Descargado 01/19/2012.
- **Moda Versátil. (2012):** El ciclo de elaboración de prendas de vestir. URL: <http://moda-versatil.com/temas/confeccion/ciclo-elaboracion-prendas/> Descargado 23/01/2012.
- **Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Quito. (2010):** El mercado del sector textil en Ecuador. URL:

<http://www.oficinascomerciales.es/icex/cma/contentTypes/common/records/viewDocument/0,,00.bin?doc=4398020> Descargado 10/11/2011.

- **Sitios España. (2012):** Conversor de tallas. URL: <http://www.sitiosespana.com/zanox/sportarea/tallas.htm> Descargado 19-01/2012.
- **Vestidos para gorditas. (2012):** Características. URL: <http://www.vestidosparagorditas.org/vestidos-cortos-gorditas> Descargado 23/12/2012.

ANEXOS

ANEXO 1- Análisis del Macro y Microentorno

MACROENTORNO

La diversificación de la industria textil ha logrado que se puedan fabricar una infinidad de productos en el Ecuador, los hilados y los tejidos son los principales en volumen de producción. Cada vez se amplía más la industria textil en las prendas de vestir y la manufactura para el hogar.

Económicos

Hacen referencia a los factores de la economía de un país y cuales son sus variantes, entre ellos: PIB, desempleo, tasa de interés, entre otros.

Producto Interno Bruto (PIB)

Según el Banco Central del Ecuador, el Producto Interno Bruto (PIB) es el valor de los bienes y servicios de uso final generados por los agentes económicos durante un período. Su cálculo -en términos globales y por ramas de actividad- se deriva de la construcción de la Matriz Insumo-Producto, que describe los flujos de bienes y servicios en el aparato productivo, desde la óptica de los productores y de los utilizadores finales. (BCE, 2010)

Es positivo el hecho de que en los últimos seis años el PIB ha ido en aumento, lo que significa que el país está creciendo económicamente. Con un incremento del año 2009 a 2010 del 3,58% (INEC, 2010), con una proyección del 5,06% para el año 2011, un 5,17% para el año 2012, un 5,73% para el año 2013 (MEF, 2010).

PIB Ecuador

AÑOS	PIB TOTAL	PIB PETROLERO	PIB NO PETROLERO
2004	19827	3564	14591
2005	20966	3590	15618
2006	21962	3700	16407
2007	22410	3405	17055
2008	24032	3434	18424
2009	24119	3345	18593
2010	24983	3256	19424

Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaboración: Las Autoras

Inflación

“El fenómeno de la inflación se define como un aumento persistente y sostenido del nivel general de precios a través del tiempo. La inflación es medida estadísticamente a través del Índice de Precios al Consumidor del Área Urbana (IPCU), a partir de una canasta de bienes y servicios demandados por los consumidores de estratos medios y bajos, establecida a través de una encuesta de ingresos y gastos de los hogares” (BCE, 2011).

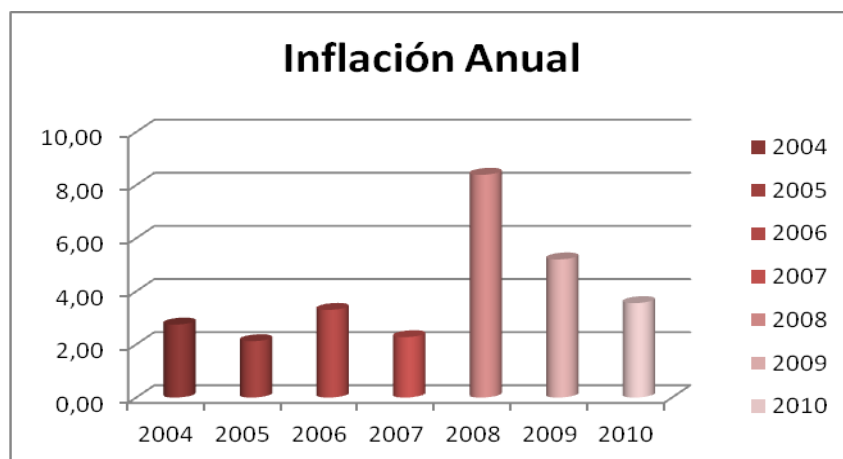
La inflación anual en mayo de 2011 fue de 4,23% hace un año esta cifra se ubicó en 3,24%. La inflación acumulada es de 2,77% la misma en mayo de 2010 se ubicó en 1,88%. La inflación anual para el mes de junio de 2011 es de 4,28%, la inflación acumulada es de 2,81% (BCE, 2011). Lo que implica una variación ascendente de los precios de bienes y servicios; es decir, menor poder adquisitivo para adquirirlos.

Inflación

INFLACION	
AÑO	ANNUAL
2004	2,75
2005	2,12
2006	3,30
2007	2,28
2008	8,39
2009	5,20
2010	3,56
2011	5,90
2012	6,50
2013	6,73
2014	6,98
2015	6,43

Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaboración: Las Autoras

Evolución de la inflación 2004-2010



Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaboración: Las Autoras

Como se puede observar la tendencia de la inflación en el país registra variaciones en los últimos siete años con una disminución desde el 2008 en sus porcentajes.

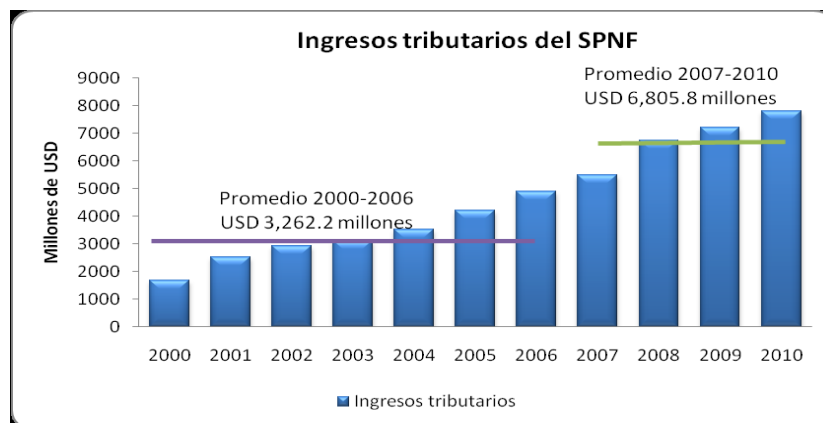
Gasto del gobierno

Entre los años 2000 y 2010, los ingresos del Sector Público No Financiero (SPNF) sumaron USD 126 000 millones. El 59% de estos, es decir, USD 75.000 millones, se generaron durante los cuatro primeros años del gobierno de Correa.

En lo referente al gasto, la administración de Correa rebasó los ingresos generados: USD 77 000 millones, es decir, el resultado es un déficit de USD 2 000 millones. Algunas razones, puestas en cifras, son el aumento del gasto corriente (sueldos e incremento de burocracia), duplicada en gasto por subsidios (de 2 021 millones en 2006 a 4 237 en 2010) e inversión social. En este último punto, los industriales reconocen mejoras, sobre todo en analfabetismo, mortalidad infantil y pobreza (Diario Hoy, 2011).

El alto precio del petróleo permite que el Estado pueda realizar mayores gastos, pero que preocupan las caídas estrepitosas que este pueda tener. Depender del precio del crudo no genera sostenibilidad de la economía, así mismo, el excesivo gasto público tiene como consecuencia el aumento de las importaciones, debido a que la población tiene mayor poder adquisitivo y genera más demanda de bienes. (Acosta, 2011).

Evolución del gasto del gobierno



**Fuente: Banco Central del Ecuador y MEF.
Elaboración: Las Autoras**

Se ve que el crecimiento de los ingresos tributarios es del 108.62% en comparación con los períodos 2000 a 2006 con el período 2007 a 2010 el cual es administrado por el Presidente Rafael Correa. En el periodo 2000 a 2006 se obtuvo un promedio de USD 3 262,2 millones y en el periodo 2007 a 2010 se obtuvo un ingreso de USD 6 805,8 millones.

Natural

En los últimos años, el cuidado del medio ambiente se ha convertido en un tema de gran relevancia a nivel mundial, tanto el gobierno como empresas desarrollan planes y toman medidas para preservarlo, debido a los cambios climáticos acontecidos.

Fibras Naturales para la industria textil

FIBRAS	CARACTERÍSTICAS Y NATURALEZA	USO	VENTAJAS	INCONVENIENTES
FIELTRO	Tejido que se fabrica entrelazando fibras de lana sin hilar a veces mezcladas con pequeñas cantidades de fibras vegetales (algodón...) o sintéticas (rayón...)	Fieltro de lana: para sombreros y prendas. Almohadillas de entintado para impresoras automáticas. Para pulir granito, vidrios y algunos metales. Amortiguadores de vibración para maquinaria y aislamiento acústico.	Su elasticidad hace que sea el único material adecuado para las sordidas de los pianos y otros instrumentos	S/N
MOHAIR	Es pelo de cabra, se hila puro o mezclado con lana de carnero	Abrigos, vestidos, mantas y alfombras	Es muy resistente al desgaste, bastante flexible y posee un fuerte brillo	S/N
Algodón	Es una forma pura de celulosa de alta cristalinidad, es la fibra de la semilla del algodonoero	Textil	Fresco, flexible, no acumula electricidad estática, tiene alta resistencia al rasgado y al frote, gran poder adsorbente, no se apelmaza y es muy duradero, resiste bien la plancha	Se encoge si se lava a demasiada temperatura y tiende arrugarse
CAPOC	Es una fibra similar al algodón obtenida de las semillas del árbol de la especie ceiba pendandra. Al ser corta y frágil no puede hilarse igual	Relleno en tapicería, chalecos salvavidas, material aislante.	Resistente, propiedades repelentes del agua.	S/N
LINO	fibras obtenidas del tallo de las plantas de la cual coge su nombre, se debe lavar siempre a mano, nunca se debe centrifugarse, ni lavarse a temperaturas altas	Ropa de cama, manteles, telas para velas y en menos medida para prendas de vestir.	Fácil de teñir, es muy fresca debido a que absorbe la humedad, agradable al tacto, no acumula electricidad estática.	Fuerte tendencia a arrugarse.

Fuente: Tipos de material y fibras naturales

Elaboración: Las Autoras

Tecnológico

El desarrollo de la industria textil en el Ecuador es un buen síntoma para la economía nacional y para el sector productivo, ya que los niveles de competitividad a través de esfuerzos conjuntos, demuestran el éxito de dichas empresas en nuevos nichos de mercado. La inversión en tecnología de punta

ha sido uno de los factores más importantes para mejorar la calidad de las confecciones, tejidos, hilos y telas (Diario Hoy, 2011).

Político

El gobierno de Rafael Correa tiene una política de tendencia social, lo cual trajo consigo grandes escepticismos sobre cuál es el rumbo que el Ecuador está tomando, el índice de confianza del sector empresarial se desaceleró, como es típico en los dos primeros meses de todos los años; sin embargo, para marzo de 2011 había recuperado su tendencia creciente y muestra una variación del 41,8%.

Relacionando la información sobre la opinión de los empresarios, el crédito entregado y fortalecimiento del consumo, se puede decir que en lo que resta del año el comercio se expandirá significativamente (MCPE, 2011).

Cada una de las leyes que se tomen en la restricción y salvaguardas, puede llevar a un nuevo atasco en la introducción de las nuevas tecnologías, de tal manera la disminución en la variedad de la producción; causa de esto, es porque las empresas tienen un sistema elevado de precios, lo que no permite que la competitividad no pueda mejorar. Efecto que puede eliminarse si el estado incentivará a las empresas a tomar un rumbo de desarrollo industrial-textil de diseño, calidad y precio.

Con un indicador de riesgo país se sitúa en 858 puntos equivalente a 8,58% riesgo, tendiente a la baja en el último mes, lo cual es beneficioso para que el inversionista nacional pueda realizar negociaciones internacionales. Con un índice de confianza al consumidor, el indicador general llegó a 42.13 puntos en marzo de 2011, con un incremento interanual de 4,7 puntos (CESLA, 2011).

En términos trimestrales, el Índice de Confianza al Consumidor (ICC) tuvo un descenso acumulado de 5,3% en el primer trimestre del año, esto se debe a un fenómeno estacional, ya que en el último trimestre del año el desempleo

económico siempre es más dinámico por el impulso del comercio en época navideña, mientras que en el primer trimestre dicha actividad se desacelera (MCPE, 2011).

Según la Cámara de Industrias y Producción (CIP), el riesgo país (EMBI) del Ecuador es el segundo más alto de América Latina, superado sólo por el de Venezuela. El riesgo país, que es el índice que mide el grado de riesgo que entraña un país para las inversiones extranjeras, alcanzó su nivel máximo en el Ecuador a finales de 2008 e inicios de 2009, cuando alcanzó los 4 000 puntos como consecuencia de los Bonos Global 2012 y 2030, posteriormente con la recompra de esas emisiones el índice empezó a caer y para 2010 el EMBI promedió los 925 puntos (BIESS, 2011).

Cultural

La imagen corporal se le define como la representación que se tiene del tamaño, contornos y forma del cuerpo; y, el sentimiento que trae aparejado sus características. (Slade, 2004)

Bajar de peso no es sólo una exigencia social y personal, sino que es un objetivo necesario por salud. Las personas con sobrepeso viven sentimientos de desvalorización, se enfrentan a presiones y conflictos sociales. Desarrollan severos trastornos alimentarios, que en muchos de los casos los llevan a la depresión, ansiedad, nerviosismo e irritabilidad, que los hace sentir culpables, avergonzados dentro de la familia, trabajo y profesionales de la salud. Si bien no se ha demostrado que existe un trastorno específico en la personalidad; sin embargo, este problema aparece asociado en su calidad de vida pues quienes la tienen no solo se enfrentan a una larga lista de enfermedades sino también a consecuencias en su baja autoestima (Ravenna, 2010).

Según la psicóloga de la Universidad de las Américas, Isabel Salazar, en los últimos años la sociedad ha tenido la tendencia hacia a un cuerpo perfecto y esto es por la influencia de los medios publicitarios, cada día surgen nuevos métodos para disminuir el peso, recurriendo incluso a cirugías estéticas.

La Organización Mundial de la Salud (OMS) reconoce la obesidad como una enfermedad y la asocia a las enfermedades crónicas no transmisibles que representan actualmente alrededor del 60% de todas las defunciones, este porcentaje aumentará notablemente en el presente siglo, principalmente por la evolución de las tendencias demográficas y de los modos de vida, en particular con las dietas poco saludables y la falta de actividad física. Las cifras en el mundo son tan alarmantes, que la OMS define a la obesidad en la actualidad, como la “epidemia del nuevo siglo”. El Ecuador no es una excepción según las cifras del Ministerio de Salud Pública del año 2010, la principal causa de muerte en el País es la terrible y silenciosa enfermedad diabetes mellitus.

La obesidad se define en términos del índice de masa corporal, o IMC, una relación entre el peso corporal y la estatura. Una persona con un IMC de 30 o más se considera obesa, y con un riesgo mucho mayor de enfermedades que van de la cabeza (derrame) a los pies (úlceras de pies de los diabéticos) (OMS, 2010).

Cálculo del Índice de Masa Corporal (IMC)

		Peso en kilogramos													
		54	59	64	68	73	77	82	86	91	95	100	104	109	113
Estatura en centímetros	137	29	31	34	36	39	41	43	46	48	51	53	56	58	60
	142	27	29	31	34	36	38	40	43	45	47	49	52	54	56
	147	25	27	29	31	34	36	38	40	42	44	46	48	50	52
	152	23	25	27	29	31	33	35	37	39	41	43	45	47	49
	157	22	24	26	27	29	31	33	35	37	38	40	42	44	46
	163	21	22	24	26	28	29	31	33	34	36	38	40	41	43
	168	19	21	23	24	26	27	29	30	32	34	36	37	39	40
	173	18	20	21	23	24	26	27	29	30	32	34	35	37	38
	178	17	19	20	22	23	24	26	27	29	30	32	33	35	36
	183	16	18	19	21	22	23	24	26	27	28	30	31	33	34
	188	15	17	18	19	21	22	23	24	26	27	28	30	31	32
193	15	16	17	18	20	21	22	23	24	26	27	28	29	30	
198	14	15	16	17	19	20	21	22	23	24	25	27	28	29	
203	13	14	15	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	28	

	Bajo peso
	Peso saludable
	Sobrepeso
	Obeso
	Moderada a mórbidamente obeso

Fuente: Botero Thiriez, 2005

Elaboración: Las Autoras

Competidores

El análisis de la competencia se la realizará de manera más detallada en el aparatado del micro entorno, para ello se utilizará el Modelo de la Cinco Fuerzas de Porter, lo cual incluye el análisis de los rivales y competidores actuales de la industria que se destacan por su capacidad de diseño y confección de ropa para vestir bajo medida. (Porter, 2007).

MICROENTORNO

La industria textil ecuatoriana se encuentra principalmente situada en las provincias de Pichincha, Guayas, Ibarra y Tungurahua. En Guayas, Pichincha y Tungurahua, las empresas se dedican a la confección de prendas de vestir, así como al hilado industrial, en tanto que en Imbabura (Atuntaqui) se concentran las empresas de corte artesanal, quienes en su mayoría producen sus productos tejiendo a mano (Cámara de Comercio de Quito, 2011).

De igual forma, la industria textil aporta significativamente al desarrollo económico ecuatoriano, pese a las grandes dificultades presentadas a inicios del 2000, donde hubo una excesiva importación de prendas de vestir chinas, situación que ha afectado su crecimiento (Cámara de Comercio de Quito, 2011).

A partir de la adopción de la dolarización en el año 2000, el sector exportador textil se ha beneficiado por la creciente demanda mundial de este tipo de productos, esto ha exigido a que los productores hayan hecho grandes erogaciones económicas con el fin de adquirir nueva tecnología que les permitan ser muchos más competitivos en los mercados globalizados (Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Quito, 2010: 10).

Cabe resaltar que en la actualidad el sector textil ecuatoriano se está desarrollando bajo un proceso de transformación hacia una mayor industrialización y a la reducción de los costos de producción, de tal forma que las empresas del país estén capacitadas para competir con países de la región, tales como: Perú, Colombia y Brasil, que muestran mejores niveles de desempeño.

Otro factor importante identificado al interior de la industria es la diversificación de la línea de productos; sin embargo, aún se presentan grandes dificultades que limitan alcanzar mejores niveles de competitividad, donde resalta la falta de recurso humano cualificado y las nuevas medidas económicas impuestas por el gobierno de turno en su afán de mejorar el déficit de la balanza comercial, con lo cual los costos de los productos importantes se han aumentado considerablemente.

En el país, de acuerdo a su tamaño las empresas se clasifican en: microempresas, las cuales emplean hasta 10 trabajadores y su capital fijo (descontando edificios y terrenos) puede ir hasta USD 20 000. Talleres artesanales, se caracterizan por una labor manual, con no más de 20 operarios

y un capital fijo de USD 27 000. Pequeña empresa, puede tener hasta 50 obreros. Mediana empresa, consta de 50 a 99 obreros y el capital fijo no debe sobrepasar de USD 120 000 y gran empresa que posee más de 100 trabajadores y alcanza USD 120 000 en activos fijos. (Cámara de Comercio de Guayaquil, 2010.)

El presente estudio, se centra en analizar a la pequeña empresa textil, en razón de que el nuevo negocio que se plantea emprender se delinea bajo esta modalidad empresarial.

Administración

“La administración es el proceso de planificación, organización, dirección y control de trabajo de los miembros de la organización y de usar los recursos disponibles de la organización para alcanzar las metas establecidas.” (Stoner et al., 2001: 7)

Planeación

La planeación se define como “el proceso por medio del cual uno determina si debe realizar determinada tarea, implanta la manera más eficaz de alcanzar los objetivos deseados y se prepara para superar las dificultades inesperadas con los recursos adecuados” (Fred, 2003:128).

En el país, la pequeña industria textil se encuentra estancada debido a que la mayor parte de la producción nacional de textiles es de tipo artesanal; sin embargo, los productores vienen mejorando su grado de desarrollo, gracias al incremento de la demanda de sus productos en los mercados extranjeros, lo cual exige a que se hayan realizado grandes inversiones para mejorar su capacidad tecnológica que les permita ser más competitivos frente a una economía globalizada.

Bajo este esquema, muchos de los productores se han formalizado y han cambiado su status, al pasar de ser el negocio “familiar” a una empresa legal

constituida, ello conlleva a que de igual forma su estructura organizacional se vea modificada a fin de dotarle mayor dinamismo a las actividades empresariales.

Organización

La organización tiene como propósito, “lograr esfuerzos coordinados por medio de la definición de las relaciones entre las tareas y la autoridad. Organizar significa determinar quién hace qué y quien informa a quién” (Fred, 2003: 30).

La pequeña industria textil se ve influenciada por el alto grado de informalidad de los negocios, a tal punto que las actividades son asignadas conforme al nivel de conocimiento y experiencia de los colaboradores, tareas que por lo general son asignadas, dirigidas y controladas por el propietario que para este caso pasa a ser el gerente del negocio.

La pequeña empresa textil ecuatoriana se caracteriza por un grado medio de informalidad y organización empresarial. De ello se deriva que gran parte de ellos suelen fracasar en el corto plazo, tal situación se debe principalmente a que todas las decisiones giran en torno a una sola persona, quien al no contar con los conocimientos necesarios, únicamente se respalda en su experiencia para tomar las decisiones.

Vale resaltar que el apoyo del gobierno es importante y sustancial para alcanzar mejores niveles de desempeño empresarial, para lo cual se están ejecutando planes de fomento, que incluyen la disminución de las importaciones textiles, capacitación para el mejoramiento de las destrezas, del talento humano e introducción de mejoras tecnológicas a los procesos de producción.

Dirección

“La dirección es el proceso para dirigir e influir en las actividades de los miembros de un grupo o una organización entera, con respecto a una tarea” (Stoner et al., 2001:11).

Se puede apreciar que el nivel competitivo de los negocios al interior de la pequeña industria textil se ve limitado por la falta de utilización de herramientas administrativas que pudieran ayudar a direccionar de mejor forma las actividades empresariales.

Dentro de la pequeña industria el esfuerzo común de la dirección es responsabilidad de los subordinados, como por ejemplo las personas de confianza del propietario son quienes se encargan de dirigir las actividades a fin de poder alcanzar las metas de la entidad; esta dirección tiene que ver con la comunicación y la supervisión que las personas encargadas tienen ante el personal.

Para que la dirección sea eficiente al interior de la pequeña industria, depende de la autoconciencia y del desempeño individual de los colaboradores para alcanzar óptimos resultados que crecimiento del negocio.

Control

Al control se lo define como “el proceso para asegurar que las actividades reales se ajustan a las actividades planificadas” (Stoner et al., 2001:13).

El principal problema que aqueja a la pequeña industria textil ecuatoriana es la falta de personal cualificado, ello obliga a que la dirección de los negocios tienda a realizar mayores esfuerzos para mantener un buen nivel de desempeño de las actividades, donde resalta contratar profesionales especializados para que realicen el control de las actividades pero desde la perspectiva de mejorar los procesos internos, mas no en desarrollar las competencias del recurso humano.

Investigación y desarrollo

“Las actividades de investigación y desarrollo comprenden la materialización de los nuevos productos o procesos en un plano, esquema o diseño, así como la creación de un primer prototipo no comercializable y los proyectos de la demostración inicial o proyectos pilotos, siempre que estos no puedan convertirse o utilizarse en aplicaciones industriales para su explotación comercial” (Ortega, 2008:845).

La pequeña industria textil en Ecuador está formada por un grupo artesano-industrial que busca constantemente su desarrollo y del sector, así como el mejoramiento de la imagen del producto nacional en el mercado nacional e internacional, tal situación podría ser alcanzada entre otras cosas a las mayores asignaciones de recursos para tareas de investigación y desarrollo con lo cual se podrían identificar nuevas fibras, innovar en la creación de nuevos productos que satisfagan la demanda internacional. (Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Quito, 2010:10)

Es importante entonces, que se busquen los medios económicos necesarios para que se viabilicen la implementación de verdaderos programas de formación y capacitación del recurso humano, a fin de elevar la productividad respaldados en la implementación de sistemas automatizados y tecnología de última generación.

La Asociación de Industriales Textiles del Ecuador, menciona que las necesidades de capacitación de la industria en general, se centran en cubrir las siguientes temáticas:

- Tecnología para tejidos y punto.
- Tintado, imprenta, pre-tratamiento y terminado químico, y todas sus aplicaciones.
- Fibras químicas y aplicaciones en textiles.
- Economía textil y gestión de costes.

- Control del ambiente textil y tecnología de tratamiento.
- Control de calidad, de procesos y de gestión.
- Tecnología para hilados.

Sistemas de información gerencial

Los sistemas de información gerencial, se define como “los sistemas de información computarizados cuyo propósito es contribuir a la correcta interacción entre los usuarios y las computadoras” (Kendall, 2005: 5)

El propósito de un sistema de información gerencial es mejorar el rendimiento de una empresa al incrementar la calidad de las decisiones de la gerencia, para lo cual se recaba, codifica, almacena, sintetiza y presenta la información de tal manera que responda a preguntas estratégicas y operativas importantes. (Fred, 2003:147).

Los pequeños empresarios textiles se caracterizan por la falta de implementación y utilización de sistemas de información gerencial, salvo casos particulares de entidades que por las exigencias del mercado internacional, vienen desarrollándose bajo lineamientos de planificación estratégica, lo cual se deriva en que la toma de decisiones se lo realice bajo un concepto racional y objetivo a fin de direccionar de mejor manera la operatividad de los negocios.

Se puede apreciar también que el pequeño empresario textil ecuatoriano se caracteriza por no contar con una apropiada conducción y administración del negocio, lo cual dificulta su desempeño y permanencia en el mercado, puesto que la falta de políticas y lineamientos imposibilita a que los negocios marchen solos, con lo cual las actividades de control tienden a intensificarse.

Finanzas y contabilidad

A las finanzas se las define como la parte de la economía que estudia todo lo relacionado con la obtención de fondos y la inversión de los mismos; en tanto que la contabilidad, es un sistema de información que identifica, mide y

comunica información económica, para facilitar, a los usuarios de la misma, el diagnóstico y la toma de decisiones (Amat, 2008:16-19)

“La condición financiera se considera a menudo como la mejor medida de la posición competitiva de una empresa y la atracción principal para los inversionistas. Los factores financieros alteran con frecuencia las estrategias y cambian los planes de implementación.” (Fred, 2003:137).

La situación financiera de la pequeña industria textil en la actualidad no es favorable, por cuanto todos los recursos asignados a realizar nuevas inversiones en su afán de mejorar su capacidad competitiva, no han podido ser recuperados, debido a que el costo de producir es muy elevado, reduciendo consecuentemente la rentabilidad empresarial.

De ello se deriva el interés del gremio en que los costos de producción disminuyan hasta llegar al menos a los niveles mantenidos en la región, especialmente en lo que respecta al costo real de la mano de obra, de energía eléctrica, de las tarifas en telecomunicaciones y los fletes del transporte de carga.

“De igual forma, es necesaria la imposición de un régimen laboral flexible y un sistema aduanero que facilite las actividades de comercio exterior, que se centre en erradicar el contrabando” (AITE, 2011).

Operaciones

Las operaciones de una empresa consisten en todas aquellas actividades que transforman los insumos en productos y servicios (Fred, 2003:143).

La fuerza más dramática que enfrenta el productor textil ecuatoriano es la tecnología, sobre la cual se construye el normal desarrollo del negocio, ayuda a homogenizar la producción con eficiencia, optimizando los procesos. Al mecanizar los procesos de producción, se reduce la mano de obra y mejora la

calidad. En el país no se cuenta con tecnología de punta, en comparación con los demás países de la región quienes han aprovechado oportunamente los adelantos tecnológicos para mejorar su nivel competitivo, esto limita a que no se puedan desarrollar producciones en serie, como son las famosas economías de escala, la cual impide competir al pequeño productor textil. (Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Quito, 2010:11-12). Sin embargo, se aprecian casos particulares de empresas como Pinto, Pasamaneria, Industria Piolera Ponte Selva, quienes mantienen sus procesos bien definidos y sistematizados que han permitido mejorar su productividad, sustentadas en la aplicación de software para administrar sus recursos, situación que aún no se puede evidenciar en el pequeño productor textil.

Otro aspecto que vale resaltar es el desajuste existente en la cadena de recursos humanos, donde las cualificaciones de los graduados no responden a los requerimientos de la industria.

Marketing

El marketing se describe como el proceso que define, anticipa, crea y satisface las necesidades y los deseos de los clientes en cuanto a productos y servicios (Fred, 2003:133).

Las actividades mercadológicas no son muy elevadas en lo que respecta al pequeño productor textil, quien se limita únicamente a proveer sus productos a las grandes cadenas comerciales de prendas de vestir, sin ningún valor agregado con respecto a la identificación de su propia marca.

Entre los principales distribuidores de prendas de vestir resaltan Casa Tosi, De Prati, ETAfashion, Rose, Pinto, Pasa, Megamaxi y Mi Comisariato. También están las tiendas de ropa de importación de marca, destinadas a estratos medios y altos; y ropa de origen chino, donde los precios son más convenientes, para los estratos medios y bajos.

El país se caracteriza por tener una distribución muy fragmentada dentro del sector textil; sin embargo, en los últimos años esta tendencia se está cambiando, por el crecimiento de nuevos centros comerciales en las principales ciudades. En general, los centros comerciales, suelen acoger a grandes cadenas de ropa así como las franquicias de marcas internacionales. También existen minoristas independientes, que aprovechan la sinergia generada por la atracción del público al centro comercial. El tipo de productos que se pueden encontrar son destinados por general a público con un poder adquisitivo medio, medio-alto y alto. (Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Quito, 2010: 23)

La promoción y publicidad por parte del pequeño industrial no es la adecuada, pues al verse limitada su capacidad económica, no desarrollan estrategias de marketing que les permitan posicionarse en el mercado, salvo el caso de los medianos y grandes productores quienes mantienen acuerdos de comercio con las grandes tiendas de ropa del país, para proveer de productos o para destinarlos a la exportación. Sin duda alguna el gran paso que tiene que llevar a cabo la industria textil en general, es desarrollar nuevas políticas de marketing destinadas a que el producto ecuatoriano sea identificado como sinónimo de garantía, de calidad y diseño, en el mercado local e internacional.

ANÁLISIS OCÉANO AZUL

El océano azul se halla definido por un espacio del mercado aún no explotado, y que pueden suponer oportunidades de crecimiento rentable y sostenido a largo plazo. Lo fundamental en este escenario es que la competencia es irrelevante, pues las reglas del juego están esperando a ser fijadas (Kim et al., 2005: 8).

A continuación se detallan las estrategias de océano azul:

- Crear mercados o subsectores no descubiertos.
 - Convertir a los competidores actuales en irrelevantes.
 - Crear y captar nueva demanda.
 - Romper la dicotomía valor-costo.
 - Alinear toda la empresa de diferenciación y bajo costo simultáneamente.
- (Kim et al., 2005: 67)

El cuadro estratégico

El cuadro estratégico es una herramienta de diagnóstico y un esquema práctico para construir una estrategia contundente de océanos azules. Cumple dos propósitos, el primero, capturar el esquema actual de la competencia en el mercado conocido a fin de arrojar luz sobre las inversiones de los diversos actores, sobre las variables alrededor de las cuales compite la industria actualmente en productos, servicio y entrega, y sobre lo que los clientes reciben cuando compran lo que los competidores ofrecen actualmente en el mercado. (Kim et al., 2005: 36)

Como primer paso para la construcción del cuadro estratégico se deben identificar las variables que se manejan en el mercado de los prendas de vestir. A continuación se detallan las variables que han sido identificadas a través del desarrollo del presente estudio:

- Precio: en el mercado se encuentran prendas de vestir de distintos precios, dependiendo de la calidad de los mismos.
- Diseños novedosos: en el mercado los diseños de ropa importada marcan la tendencia de la moda.
- Marcas reconocidas: en el mercado existen un sinnúmero de marcas de ropa, tanto nacionales como extranjeras.
- Tipos de fibras: en el mercado la producción de fibras de calidad depende de la calidad de la materia prima, que por lo general la de mejor calidad es la importada de los Estados Unidos.
- Buenos acabados: en el mercado se han identificado dos zonas productivas que están alcanzando mayor especialización en la producción de prendas de vestir, lo que ha incidido a que se incremente la calidad.

Para la elaboración del cuadro estratégico, las variables han sido calificadas en un rango de 0 a 10, de tal forma que se puedan graficar en una hoja electrónica (excel).

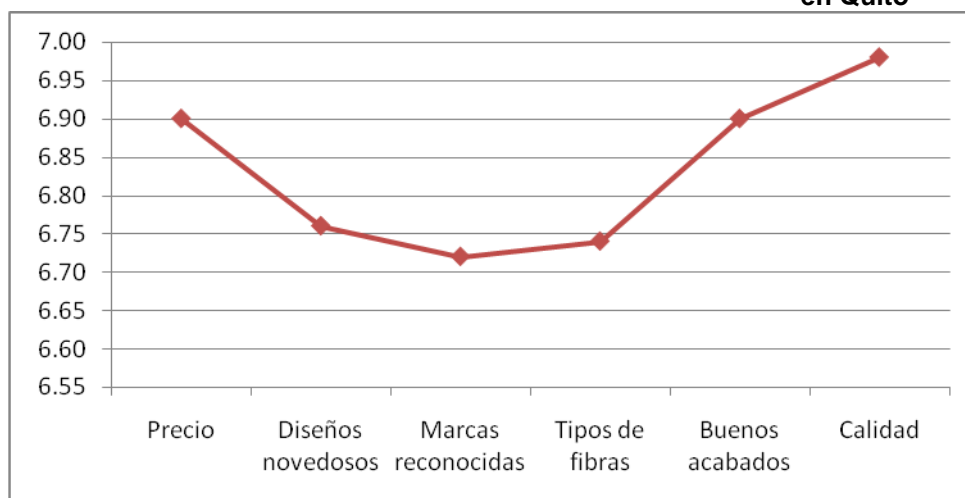
Cuadro estratégico inicial

CUADRO ESTRATÉGICO INICIAL						
VARIABLES	EMPRESAS					
	DISEÑOS LADY CHIC CIA. LTDA.	LA ESPERANZA COMERCIALIZADORA WHOLESALE INN S.A.	TEXTILES KUSATRO Y CIA. LTDA.	RITA COBO TERÁN CIA. LTDA.	MANUFACTURAS NEW SPRING CIA. LTDA.	NEGOCIOS ACTUALES
Precio	7	8	6	6,7	6,8	6,9
Diseños novedosos	7	6	6,5	7,5	6,8	6,76
Marcas reconocidas	6,4	6,8	7	7	6,4	6,72
Tipos de fibras	6	7	6	7	7,7	6,74
Buenos acabados	7,7	8,2	6,2	5,8	6,6	6,9
Calidad	7	6,9	6,8	7,3	6,9	6,98

Fuente: Superintendencia de Compañías, 2011.

Elaboración: Las Autoras

**Lienzo estratégico de la industria textil
en Quito**



Fuente: Kim et al. , 2005.

Elaboración: Las Autoras

Se puede observar que los factores de competencia de la industria textil presentan una gran convergencia en sus curvas de valor, concluyéndose que todas ellas muestran un mismo perfil estratégico; en base a ello radica la oportunidad para el nuevo negocio, el mismo que al ofrecer mejores prestaciones tanto en precio, diseños novedosos, buenos acabados y sobre todo buena calidad, puede crear un nuevo mercado aun no descubierto, logrando un adecuado posicionamiento respaldado en la implementación de estrategias que permitan alcanzar los objetivos organizacionales propuestos.

ANEXO 2- Entrevista a expertos

Profesionales entrevistados:

MARISOL DE OTERO
PATRONISTA
099186479

Objetivos

- Conocer la industria de la confección
- Identificar las tendencias que tienen las personas que usan tallas grandes
- Estudiar el perfil de los clientes con sobrepeso
- Evaluar las alternativas para los modelos a confeccionar
- Conocer los requerimientos de producción
- Analizar el plan desde la perspectiva de una diseñadora de alta costura

Conclusiones

- En primer lugar, se debe estar consciente que confeccionar prendas para personas de tallas grandes conlleva un gasto mayor de tela, maquinaria y de horas de mano de obra; esto lógicamente es una desventaja en costos en comparación a la confección de ropa para personas delgada.
- La oportunidad de mercado aparece porque personas inconformes con su cuerpo no encuentra una oferta suficiente en el mercado, es importante tomar en cuenta el tipo de tela, el color y el corte porque no es óptimo realizar la confección de acuerdo al gusto de las personas sino a las características de las mismas, por ejemplo, el color de piel, el tamaño de la persona, etc. Existen otros factores que perjudican a las personas que tienen tallas grandes en su imagen como el color, estampado de la tela, el corte, diseños con rayas horizontales.
- Se recomienda que existan tiendas especiales para gente con sobrepeso porque muchos casos las personas se desesperan al no encontrar ropa para su medida y varias veces se desaniman de la

compra. Actualmente, existen tiendas como De Prati donde se pueden encontrar prendas de vestir con tallas grandes pero no existe una variedad acorde a las necesidades del mercado.

- El plan debe enfocarse en ofrecer prendas de vestir de varias líneas, por ejemplo, para la mujer reservada, mujer ejecutiva, mujer mayor, adolescente, una línea para cada estilo de mujeres que satisfaga la necesidad de todas. No hay que olvidar que el precio de estas prendas de vestir va a ser mayor que el promedio de la ropa que se encuentra en el mercado, porque el costo es mayor debido al tipo de tela, calidad de material, mano de obra, maquinaria, en caso que se tenga una fábrica se debe incluir los costos de mantener la misma.

ISABEL SALAZAR
PSICÓLOGA OCUPACIONAL DE LA UNIVERSIDAD DE LAS AMÉRICAS
3081000 ext: 242

Objetivos

- Identificar los trastornos psicológicos que pueden tener las personas con obesidad
- Conocer los mecanismos que las personas con obesidad utilizan para contrarrestar sus problemas psicológicos en relación a su obesidad
- Investigar qué hábitos manifiestan las personas que tienen obesidad
- Evaluar los factores que afectan positivamente a su autoestima
- Analizar el desde la perspectiva del área psicológica

Conclusiones

- La obesidad es un problema de salud cada vez más grande en el Ecuador; las personas con sobrepeso comúnmente son criticadas, reciben comentarios negativos, son fuente de bromas y chistes y en el peor de los casos sufren hasta de discriminación. Estos factores, afectan directamente a la autoestima de las personas y se convierten en una determinante del problema de la imagen corporal.

- Por otra parte, los trastornos psicológicos no necesariamente se dan solo con las personas que tienen sobrepeso, se puede dar por cualquier factor que la sociedad no interpreta como normal. Estos trastornos psicológicos se van acumulando a lo largo de la vida creando problemas en la autoestima de las personas. En caso que haya trastornos hay que investigar cual es la razón y la causa; la autoestima depende de la persona y del ámbito en el que se desarrolla pues en otros medios una persona con obesidad es considerada como normal y en otros es duramente juzgada por la sociedad. Las personas con sobrepeso por lo general tienen ansiedad y esto hace que desencadene en la comida, haciendo que se alimenten más de lo que normalmente una persona requiere. Por lo general, el consumo de comida chatarra y los malos hábitos así mismo el estilo de vida sedentaria que llevan, afectan a estas personas y esto repercute directamente pues hay que manejarlos con profesionales; especial atención requieren los niños y adolescentes más que los adultos, pues en temprana edad es donde se producen los problemas que afectan directamente a la autoestima.
- Se pone al descubierto la necesidad de que existan tiendas que dispongan de todo tipo de tallas, desde las tallas pequeñas hasta tallas grandes para evitar cualquier tipo de discriminación.

FERNANDA SANDOVAL
NUTRICIONISTA XENICARE
PROFESORA DE LA UNIVERSIDAD DE LAS AMÉRICAS
084655121

Objetivos

- Conocer los hábitos alimenticios de las personas
- Identificar la conducta de las personas de tallas grandes
- Averiguar las enfermedades asociadas con el sobrepeso
- Buscar soluciones para corregir las alteraciones alimenticias
- Analizar el plan desde la perspectiva de un nutricionista

Conclusiones

- El principal problema de la obesidad radica en la mala alimentación que muchas veces empieza en la familia, es habitual que los padres que sufren de problemas alimenticios dejen como herencia los mismos desordenes a los hijos.
- Otro problema fundamental para la obesidad es el sedentarismo, pues las calorías que se ingiere no son metabolizadas por el organismo por la falta de ejercicio físico; así mismo, la falta de interés que la persona muestra por cambiar estos hábitos solo ayuda a hondar el problema. Para que las personas cambien estos hábitos, el primer paso es aceptar el problema, seguido de una convicción personal para superarlo, comenzar a hacer actividad física, dieta y lo más importante es no obsesionarse con el peso para no caer en enfermedades como bulimia y anorexia.
- Lamentablemente hay un estereotipo en la sociedad y sino las personas no están en estos rangos se sienten acomplejados, lo ideal es que se cambien estos de hábitos y para mejores resultados es se debería buscar ayuda profesional porque normalmente las personas acuden a pastillas o productos para bajar de peso pero después de un tiempo vuelven a caer en la obesidad.
- Desde la perspectiva de la nutricionista: como cada vez aumenta la obesidad, es recomendable un negocio como este ya que permite que las personas se sientan más conforme y ayudarles a la autoestima.

MAGALY FLORES
MODISTA
NEGOCIO PROPIO
097852887

Objetivos

- Conocer la industria de la confección
- Identificar las tendencias que tienen las personas de tallas grandes
- Estudiar el perfil de los clientes con sobrepeso
- Evaluar las alternativas para los modelos a confeccionar
- Conocer los requerimientos de producción
- Analizar el plan desde la perspectiva de una diseñadora de una modista

Conclusiones

- En la experiencia con personas de talla grande se destaca la atención que estas necesitan, normalmente no encuentran ropa a su medida por esta razón acuden a modistas particulares y piden recomendaciones sobre el modelo, la tela o estampados que les favorece. Depende el cuerpo de la persona, existen dos opciones para este tipo de personas que solicitan ropa entallada o floja dependiendo de su personalidad, una persona normalmente regresa al taller unas 3 veces mínimo para la prueba pero en caso que sean exigentes tienen que regresar hasta que la prenda este al gusto.
- Según la modista, el plan es una buena idea porque las personas de tallas grandes buscan soluciones al inconveniente de no encontrar ropa a su medida, se debe tratar de satisfacer sus necesidades, además se recomienda ser paciente.

FELIPE CAPELO
MASTER CHEF EN COCINA VANGUARDISTA Y MOLECULAR
PROFESOR DE LA UNIVERSIDAD DE LAS AMÉRICAS
099721693

Objetivos

- Conocer los hábitos alimenticios de las personas
- Identificar la conducta de las personas de tallas grandes
- Averiguar las enfermedades asociadas con el sobrepeso
- Buscar soluciones para corregir las alteraciones alimenticias
- Analizar el plan desde la perspectiva de un especialista en gastronomía

Conclusiones

- Desde la perspectiva culinaria, el desequilibrio alimenticio de las personas se produce porque se alimentan a deshoras y no en las cinco comidas básicas diarias recomendadas, por esto no se puede controlar el metabolismo y se tiende a engordar, aunque también depende de la estructura física de cada persona.
- El rango aceptable de calorías es de 2900 diarias distribuidas en el 50% proteínas, 25% fibras y 25% carbohidratos en diferentes tipos de alimentos con valores proteicos muy importantes como huevo, carne, pollo y fibras vegetales que es importante; los carbohidratos como el arroz, papa son difícil al momento de quemarlos, lo que se convierte en grasa directamente.
- La comida chatarra es una fuente de grasa saturada que afecta al cuerpo del ser humano, estas grasas saturadas se almacenan y es difícil que el cuerpo las asimile, como el cuerpo no las metaboliza, no hay el proceso de quemarlas y a su vez se almacenan en diferentes partes del cuerpo como venas, arterias, etc.; sin deporte no podemos canalizar las grasas muy pesadas que está en exceso en el cuerpo. Los malos hábitos alimenticios pueden desencadenar problemas de colesterol en personas que realicen incluso ejercicios físicos haciendo que los individuos que tienen sobrepeso se cansen fácilmente y el desarrollo

físico de las mismas esa complejo para el trabajo y diferentes áreas por la dificultad de movimientos.

- El plan es una solución para personas que tienen problemas al momento de vestir y que se sienten muchas veces discriminados por la escasa oferta de estos productos en el mercado.

ANEXO 3- Focus Group

Objetivos

- Conocer el perfil de las personas de tallas grandes
- Identificar las necesidades que poseen al momento de adquirir ropa
- Averiguar qué soluciones han tenido para su problema
- Evaluar el grado de aceptación en los potenciales clientes
- Investigar acerca de las características que les gustaría encontrar en el proyecto
- Evaluar a los participantes por su rango de edad y sus preferencia

Conclusiones:

- En el pasado, encontrar ropa para personas con sobrepeso era imposible ya sea por gustos, comodidad o tendencia del mercado; a comparación, hoy en día se encuentra más variedad de ropa aunque todavía se mantiene una gran dificultad al momento de adquirir una prenda considerando que existe proporciones distintas en las partes del cuerpo.
- Estas personas durante años han buscado alternativas para solucionar su problema dentro de los cuales hay modistas particulares, comprar ropa en el extranjero, por catálogo o internet.
- Anteriormente, se vestían extravagantemente y no elegantemente obligando así a que las personas con sobrepeso compren la ropa en el extranjero por facilidad de encontrar las tallas, pues encuentran variedad de colores, diseños, texturas que facilita a la adaptación del cuerpo con la prenda. La ubicación del negocio para empezar debe ser en un centro comercial por la accesibilidad que este tiene, poder avanzar con franquicias para abarcar más mercado; no solo se debería ofrecer ropa sino también, accesorios como aretes, zapatos, collares, diademas, sombreros, bufandas, etc., con una asistencia personalizada al momento de adquirir los mismos. Además, se deberá ofrecer un servicio de

readecuamiento de la ropa a su medida en caso que la prensa no le satisfaga.

- La forma de promocionar el negocio va a depender del segmento al que se enfoque, la mayoría de adolescentes se informan por medio del internet, revistas, flyers; mientras que los adultos se informan por televisión, noticieros, prensa escrita.
- La necesidad de estas personas actualmente es encontrar en un solo lugar diseños innovadores, colores y nuevas tendencias que les ayude con su autoestima y a lucir a la vanguardia sin importar el precio que tengan que pagar por la confección de las prendas. En cada edad, las personas eligen los colores de acuerdo a la personalidad y a la tendencia que el mercado brinda.

ANEXO 4- Tamaño de la población objetivo

Población urbana de Quito

POBLACIÓN DE QUITO			
AÑO 2011: URBANO			
GRUPOS DE EDAD	HOMBRES	MUJERES	TOTAL
0-4 años	90.076	92.478	182.554
5-9 años	91.690	94.136	185.826
10-14 años	93.170	95.655	188.825
15-19 años	88.726	91.092	179.818
20-24 años	75.555	77.570	153.125
25-29 años	56.667	58.178	114.845
30-39 años	94.945	97.477	192.422
40-49 años	72.325	74.254	146.579
50-59 años	53.805	55.240	109.045
60 más	82.278	84.473	166.751
		538.284	
TOTAL	799.237	820.553	1.619.790

Fuente: Estadísticas de Markop, 2011.

Elaboración: Las Autoras

El total de mujeres que viven en la zona urbana de la ciudad de Quito y que se encuentran en el rango de edad de 15 a 80 años son 538.284 mujeres.

ANEXO 5- Modelo de la encuesta personal

ENCUESTA:

Por favor le solicito llene esta encuesta cuya información será utilizada para fines académicos.

SEÑALE CON UNA X SU RESPUESTA

A. INFORMACIÓN GENERAL:

- Edad del encuestado

De 15 a 18		De 51 a 60	
De 19 a 24		De 61 a 70	
De 25 a 30		De 71 a 80	
De 31 a 40		De 81 en adelante	
De 41 a 50			

- ¿En qué sector vive Ud.?

Norte		Valle de los Chillos	
Centro		Urb. El Condado	
Sur		Quito tenis	
Valle de Cumbayá		Gonzales Suarez	

B. INFORMACIÓN ESPECÍFICA:

- 1) ¿Cómo considera su peso?

Peso bajo	
Peso recomendado	
Peso medianamente alto	
Peso alto	

2) ¿Qué dificultades se presentan al momento de encontrar ropa de su talla?

Es escasa	
No hay variedad de modelos ni colores	
Debo mandármela a hacer	
Son poco elegantes	
Todas son de mal gusto	

3) ¿Qué prendas de su talla se le hacen difícil encontrar?

Camisa		Pijama	
Camiseta		Brasier	
Saco		Zapatos	
Leva		Terno de baño	
Pantalón		Ropa deportiva	
Jean		Cinturón	
Vestido			

4) Califique del 1 al 5 (siendo 1 menos importante y 5 más importante) la importancia de estas características al momento de adquirir una prenda:

CARACTERÍSTICAS	CALIFICACIÓN				
	1	2	3	4	5
Precio					
Diseño					
Calidad					
Color					
Tela					
Que beneficie su figura					
Que esté de moda					

5) ¿En qué lugar generalmente adquiere su ropa?

Boutiques		Por internet	
Centros Comerciales		Por catálogo	
En el exterior		Costurera o sastre	

- 6) Califíquese del 1 al 5 (siendo 1 menos importante y 5 más importante) su interés por el cual se dé la creación de un negocio con diseños personalizados para personas con sobrepeso:

PRODUCTO	CALIFICACIÓN				
	1	2	3	4	5
Ropa importada					
Ropa confeccionada					
Ropa nacional					
Ropa de diseñadores					
Zapatos					
Accesorios					
Lencería					

- 7) ¿Dónde le gustaría comprar sus prendas de vestir?

Centro comercial		A domicilio	
En el exterior		Internet	
Tiendas exclusivas			

- 8) ¿Con qué frecuencia compra ropa?

Dos veces al mes		Cada 6 meses	
Cada mes		Cada 9 meses	
Cada 3 meses		Cada año	

- 9) ¿Cuál es el medio por el cual usted se informa sobre las ofertas de prendas de vestir?

Revistas		Radio	
Prensa		Internet	
Televisión		Otros:	

MUCHAS GRACIAS

ANEXO 6- Segmentación del mercado potencial

SEGMENTACIÓN DE MERCADO				
VARIABLES	SEGMENTOS			
	S1	S2	S3	S4
Geográfica	Ecuador; Pichincha; Quito; Urbano	Ecuador; Pichincha; Quito; Urbano	Ecuador; Pichincha; Quito; Urbano	Ecuador; Pichincha; Quito; Urbano
Demográfica	Mujer de 15-24 años bachiller y /o superior; Comerciante, empleada: publico o privada; Religión y raza indistinta; Ingresos +/- a SBU	Mujer de 25-39 años; Educación superior y post-grado; Religión y raza indistinta; Ingreso +/- SBU.	Mujer de 40- 59 años profesional, comerciante o empleada; Religión y raza indistinta; Ingreso +/- SBU.	Más de 60 años; Mujer jubilada; Religión y raza indistinta; Ingreso +/- SBU.
Psicográfica	Clase social media, media-alta y alta; extrovertida, amigable, exigente y buen nivel de vida.	Clase social media, media-alta y alta; extrovertida, amigable, exigente y buen nivel de vida.	Clase social media, media-alta y alta; extrovertida, amigable, exigente y buen nivel de vida.	Clase social media, media-alta y alta; extrovertida, amigable, exigente y buen nivel de vida.
Conductual	Consideran que su peso es alto; No disponen de alternativas; Gustan de prendas de vestir de calidad, que beneficie a su figura y de moda; Compran prendas de vestir mensualmente.	Consideran que su peso es alto; No disponen de alternativas; Gustan de prendas de vestir de calidad, que beneficie a su figura y de moda; Compran prendas de vestir mensualmente.	Consideran que su peso es alto; No disponen de alternativas; Gustan de prendas de vestir de calidad, que beneficie a su figura y de moda; Compran prendas de vestir mensualmente.	Consideran que su peso es alto; No disponen de alternativas; Gustan de prendas de vestir de calidad, que beneficie a su figura y de moda; Compran prendas de vestir mensualmente.
POBLACIÓN MUJERES	168.662	155.655	129.494	84.473
Mujeres con sobrepeso 60,94%	102.778	94.852	78.910	51.476
Mujeres con frecuencia de compra mensual 37,50%	38.542	35.570	29.591	19.303

Elaboración: Las Autoras

MERCADO OBJETIVO= 38.542+35.570= 74.112 demandantes al mes a razón de 889.344 al año.

CAPACIDAD UTILIZADA DEL NEGOCIO = 74.112 * 5.24%= 323

PRENDAS/MES, A RAZÓN DE 3.880 PRENDAS/AÑO.

ANEXO 7- Análisis de precios de mercado de las prendas de vestir

PRECIOS PROMEDIOS DE PRENDAS DE VESTIR DE TALLAS GRANDES				
PRODUCTO	TIENDAS			PVP Promedio
	ETAfashion	Casa Tosi	De prati	
Jean	52,10	49,30	51,50	50,97
Vestido	51,80	43,90	52,55	49,42
Pantalón casual	41,00	39,00	42,50	40,83
Camiseta	37,20	35,00	38,08	36,76

Fuente: Tiendas de ropa de la ciudad de Quito, 2012.

Elaboración: Las Autoras

ANEXO 8- Índice de actividad económica de fabricación de prendas de vestir (CIU3: D181)

“El Índice de Actividad Económica (IAE) mide el desempeño económico-fiscal de los sectores productivos de la economía nacional, a través del tiempo, conforme a la nomenclatura CIU-3; El IAE mide el desempeño económico-fiscal de los sectores, a través de un indicador estadístico que mide el comportamiento en el tiempo de las ventas corrientes, expresado en términos de crecimiento histórico promedio y del comportamiento medio con relación al año base año 2002=100” (Instituto Ecuatoriano de Estadística y Censos, 2012).

IAE FABRICACION DE PRENDAS DE VESTIR		
AÑO BASE 2002= 100		
AÑO	INDICE	VARIACIÓN %
2007	122,27	22,27%
2008	93,01	-6,99%
2009	109,11	9,11%
2010	122,30	22,30%
2011	93,50	-6,50%
PROMEDIO	108,04	8,04%

Fuente: INEC, 2012.

Elaboración: Las Autoras

El IAE de fabricación de prendas de vestir creció a un promedio anual de 8,04%, en el periodo 2007-2011, mostrando comportamientos favorables tales como en el 2010, donde mostró su mejor desempeño alcanzando el 22,30%. También se observa comportamientos desfavorables, tales como el suscitado en el 2009, donde el IAE decreció en 9,11% con relación al año base.

ANEXO 9- Proyección de ventas por tipo de producto

DEMANDA DEL MERCADO OBEJTIVO DEL NEGOCIO:

CAPACIDAD DE PRODUCCIÓN DEL NEGOCIO			
PRODUCTOS	PROPORCIÓN N	PRODUCCIÓN X PRODUCTO	
		MES	AÑO
Jean	21,13%	68	820
Vestido	22,16%	72	860
Pantalón casual	28,35%	92	1.100
Camiseta	28,35%	92	1.100
TOTAL	100%	323	3.880

Elaboración: Las Autoras

JEANS

PROYECCION JEANS					
ESCENARIO ESPERADO					
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
TOTAL UNIDADES	820	886	957	1.034	1.117
PVP	48,47	48,47	48,47	48,47	48,47
TOTAL VENTAS	39.743	42.937	46.387	50.115	54.142
ESCENARIO OPTIMISTA					
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
TOTAL UNIDADES	880	961	1.048	1.142	1.244
PVP	48,47	48,47	48,47	48,47	48,47
TOTAL VENTAS	42.651	46.562	50.788	55.354	60.286
ESCENARIO PESIMISTA					
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
TOTAL UNIDADES	780	831	885	942	1.003
PVP	48,47	48,47	48,47	48,47	48,47
TOTAL VENTAS	37.804	40.261	42.878	45.665	48.634

Elaboración: Las Autoras

VESTIDO

PROYECCION VESTIDO					
ESCENARIO ESPERADO					
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
TOTAL UNIDADES	860	929	1.004	1.084	1.172
PVP	46,92	46,92	46,92	46,92	46,92
TOTAL VENTAS	40.348	43.591	47.094	50.879	54.967
ESCENARIO OPTIMISTA					
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
TOTAL UNIDADES	890	975	1.066	1.165	1.272
PVP	46,92	46,92	46,92	46,92	46,92
TOTAL VENTAS	41.756	45.727	50.017	54.652	59.660
ESCENARIO PESIMISTA					
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
TOTAL UNIDADES	820	873	930	991	1.055
PVP	46,92	46,92	46,92	46,92	46,92
TOTAL VENTAS	38.472	40.972	43.636	46.472	49.493

Elaboración: Las Autoras

PANTALÓN CASUAL

PROYECCION PANTALON CASUAL					
ESCENARIO ESPERADO					
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
TOTAL UNIDADES	1.100	1.188	1.284	1.387	1.499
PVP	38,33	38,33	38,33	38,33	38,33
TOTAL VENTAS	42.167	45.555	49.216	53.171	57.445
ESCENARIO OPTIMISTA					
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
TOTAL UNIDADES	1.150	1.255	1.369	1.494	1.630
PVP	38,33	38,33	38,33	38,33	38,33
TOTAL VENTAS	44.083	48.099	52.481	57.262	62.479
ESCENARIO PESIMISTA					
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
TOTAL UNIDADES	1.050	1.118	1.191	1.268	1.351
PVP	38,33	38,33	38,33	38,33	38,33
TOTAL VENTAS	40.250	42.866	45.653	48.620	51.780

Elaboración: Las Autoras

CAMISETAS

PROYECCION CAMISETA					
ESCENARIO ESPERADO					
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
TOTAL UNIDADES	1.100	1.188	1.284	1.387	1.499
PVP	34,26	34,26	34,26	34,26	34,26
TOTAL VENTAS	37.686	40.715	43.987	47.521	51.340
ESCENARIO OPTIMISTA					
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
TOTAL UNIDADES	1.150	1.258	1.375	1.502	1.638
PVP	34,26	34,26	34,26	34,26	34,26
TOTAL VENTAS	39.399	43.108	47.115	51.444	56.122
ESCENARIO PESIMISTA					
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
TOTAL UNIDADES	1.050	1.118	1.191	1.268	1.351
PVP	34,26	34,26	34,26	34,26	34,26
TOTAL VENTAS	35.973	38.311	40.801	43.454	46.278

Elaboración: Las Autoras

RESUMEN DE LOS INGRESOS DEL NEGOCIO

PROYECCION DE INGRESOS TOTALES					
ESCENARIO ESPERADO					
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
TOTAL UNIDADES	3.880	4.192	4.529	4.893	5.286
TOTAL INGRESOS	159.944	172.797	186.684	201.686	217.895
ESCENARIO OPTIMISTA					
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
TOTAL UNIDADES	4.070	4.448	4.858	5.302	5.783
TOTAL INGRESOS	167.889	183.497	200.402	218.712	238.546
ESCENARIO PESIMISTA					
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
TOTAL UNIDADES	3.700	3.941	4.197	4.469	4.760
TOTAL INGRESOS	152.499	162.411	172.968	184.211	196.184

Elaboración: Las Autoras

ANEXO 10- Lectores de revistas en la ciudad de Quito (mes promedio)

Universo:	537.426,00				
Casos:	2393				
Soportes:	62				
Target:	MUJ 25 + UIO				
Tipo	Soporte	Edición	Lectores	Afinidad	Share
REVISTA	DINERS	MENSUAL	14750	146,56	13,49
REVISTA	VISTAZO	QUINCENAL	12637	57,6	11,56
REVISTA	VANGUARDIA	QUINCENAL	9686	121,22	8,86
REVISTA	HOGAR	MENSUAL	9300	81,76	8,51
REVISTA	LIDERES	SEMANTAL	7669	112,29	7,02
REVISTA	COSAS	MENSUAL	7605	104,02	6,96
REVISTA	LA ONDA	MENSUAL	4813	25,84	4,40
REVISTA	ESTADIO	MENSUAL	3375	49,97	3,09
REVISTA	BUEN HOGAR	MENSUAL	3360	91,31	3,07
REVISTA	ESTILO PACIFICARD	MENSUAL	2991	113,87	2,74
REVISTA	OTRAS REVISTAS SEMANALES	MENSUAL	2381	78,99	2,18
REVISTA	VANIDADES	MENSUAL	2002	95,73	1,83
REVISTA	COSMOPOLITAN/NOVA	MENSUAL	1947	42,93	1,78
REVISTA	GENERACIÓN 21	MENSUAL	1700	17,07	1,55
REVISTA	FUCSIA	MENSUAL	1569	51,06	1,44
REVISTA	SELECCIONES/READERS DIGEST	MENSUAL	1530	82,1	1,40
REVISTA	CASAS	BIMENSUAL	1510	147,35	1,38
REVISTA	OTRAS REVISTAS MENSUALES	QUINCENAL	1487	18,78	1,36
REVISTA	SOHO	SEMANTAL	1403	99,71	1,28
REVISTA	FAMILIA	SEMANTAL	1175	88,22	1,07
REVISTA	GESTIÓN	MENSUAL	1105	70,81	1,01
REVISTA	OTRAS REVISTAS QUINCENALES	QUINCENAL	1018	22,11	0,93
REVISTA	PC WORLD	MENSUAL	995	44,04	0,91
REVISTA	DISCOVER EN ESPAÑOL	MENSUAL	945	69,84	0,86
REVISTA	TV Y NOVELAS	MENSUAL	915	17,71	0,84
REVISTA	CARAS	SEMANTAL	840	76,91	0,77
REVISTA	MENS AND HEALTH EN ESPAÑOL	MENSUAL	779	38,36	0,71
REVISTA	MARIELA VITERI	MENSUAL	731	26,23	0,67
REVISTA	NATIONAL GEOGRAPHIC EN ESPAÑOL	MENSUAL	675	35,64	0,62
REVISTA	IDEAS PARA TU HOGAR	MENSUAL	647	74,47	0,59
REVISTA	NEWSWEEK (ESPAÑOL)	SEMANTAL	557	54,85	0,51
REVISTA	CREAR AMBIENTES	BIMENSUAL	543	133,96	0,50
REVISTA	MUY INTERESANTE	MENSUAL	527	94,04	0,48
REVISTA	TÚ	MENSUAL	519	21,79	0,48
REVISTA	EL FINANCIERO	SEMANTAL	512	92,94	0,47
REVISTA	¡HOLA!	SEMANTAL	492	34,39	0,45
REVISTA	PREVENTION ESPAÑOL	MENSUAL	473	103,52	0,43
REVISTA	TU HIJO Y TÚ	MENSUAL	470	20,4	0,43

REVISTA	MAMÁ DE HOGAR	MENSUAL	452	17,42	0,41
REVISTA	LA COCINA DE BIACHI	MENSUAL	436	17,35	0,40
REVISTA	VIDA ACTIVA	BIMENSUAL	426	133,93	0,39
REVISTA	EKOS ECONOMÍA	MENSUAL	382	166,04	0,35
REVISTA	THE ECONOMIST	SEMANAL	259	56,81	0,24
REVISTA	GLAMOUR	MENSUAL	251	109,64	0,23
REVISTA	TIME	SEMANAL	247	38,1	0,23
REVISTA	NATIONAL GEOGRAPHIC KIDS	MENSUAL	247	46,23	0,23
REVISTA	TV GUÍA	MENSUAL	228	15,82	0,21
REVISTA	TEMAS DE CARA	MENSUAL	204	649,06	0,19
REVISTA	SEVENTEEN	MENSUAL	174	7,31	0,16
REVISTA	MAXIM EN ESPAÑOL	MENSUAL	159	118,25	0,15
REVISTA	POPULAR MECHANICS	MENSUAL	105	14,58	0,10
REVISTA	NATIONAL GEOGRAPHIC	MENSUAL	79	27,32	0,07
REVISTA	AMÉRICA ECONOMÍA	MENSUAL	25	15,27	0,02
REVISTA	GEOMUNDO	MENSUAL	8	3,32	0,01
TOTAL			109.315		100,0

Fuente: Infomedia de Ibope Time del Ecuador, 2012.

ANEXO 11- Costo de afiliación a la Cámara de Comercio de Quito

*Cédula:	1714587956	*Teléfono:	2612387
*Nombre:	Alejandra	*Celular:	092670123
*Apellido:	Medina	*Email:	amedina@yahoo.es
*Cargo:	Gerente	*Tipo:	Nacional ▼
*Capital:	400	*Personería:	Jurídica ▼
<input type="button" value="Consultar"/>			
* Campos Obligatorios			

Cámara de Comercio de Quito	Fecha de Cálculo: 13-03-2012 09:32:02
Cálculo por afiliación	Capital: \$400.00
PROFORMA	Valor Cuota: \$38.5
Concepto	Valor
Cuota de ingreso a la CCQ	\$35.64
Cuota Social	\$19.25
Subtotal	\$54.89
IVA 0.00%	\$0.00
Total ingreso	\$54.89
Cuota Anticipada	\$77.00
IVA CA 0.00%	\$0.00
Total anticipado	\$77.00
Total	\$131.89
Valor Debe	\$0.00

Fuente: Cámara de Comercio de Quito, 2012.

ANEXO 12- Detalle de los rubros de inversión inicial requerida

ACTIVOS FIJOS

INSTALACIONES Y MEJORAS					
DEPARTAMENTO/AREA	m2	MEJORA	MEDIDA	COSTO ADECUACION	
				UNITARIO	TOTAL
Administración	80	Enlucidos, pisos, instalaciones eléctricas y pintura	m ²	10,06	805
Diseño	10	Enlucidos, pisos, instalaciones eléctricas	m ²	10,06	101
Corte	30	Enlucidos, pisos, instalaciones eléctricas	m ²	10,06	302
Costura	120	Enlucidos, pisos, instalaciones eléctricas	m ²	10,06	1207
Acabado	60	Enlucidos, pisos, instalaciones eléctricas	m ²	10,06	604
Inspección	60	Enlucidos, pisos, instalaciones eléctricas	m ²	10,06	604
Empaque	100	Enlucidos, pisos, instalaciones eléctricas	m ²	10,06	1006
Bodega	90	Enlucidos, pisos, instalaciones eléctricas	m ²	10,06	905
Parqueaderos	100	Pintura fachada	m ²	2,6	260
Vías de acceso	50	Alisado, gradas y pintura	m ²	15,09	755
TOTAL	700				6.548

Elaboración: Las Autoras

MAQUINARIA			
ITEM	CANTIDAD	VALOR USD	
		UNITARIO	TOTAL
Maquina de corte de cinta continua Oteman 20N	1	800	800
Maquina de coser industrial overlock Juki	1	2700	2700
Maquina de coser industrial Recta 2 agujas electrónica Brother	1	1600	1600
Maquina industrial remalladora Gemsy	1	850	850
Maquina de coser ojaladora Brother	1	3900	3900
Maquina industrial botonera electrónica Brother	1	900	900
Maquina industrial cerradora electrónica Brother	1	1450	1450
Maquina industrial viadora de bolsillos Brother	1	2500	2500
Maquina transfer para sublimación Gemsy	1	750	750
Planchadora industrial Naomoto 33x 80 cm	1	1100	1100
Maquina etiquetadora Zebra	1	1500	1500
TOTAL	11		18.050

Elaboración: Las Autoras

EQUIPO DE OFICINA				
ITEM	U. DE MEDIDA	CANTIDAD	VALOR	
			UNITARIO	TOTAL
Teléfono convencional	unidad	10	15	150
Telefax	unidad	1	80	80
Central telefonica	unidad	1	850	850
Microondas	unidad	2	150	300
Caja registradoras	unidad	2	500	1000
TOTAL				2.380

Elaboración: Las Autoras

EQUIPO DE COMPUTACIÓN				
ITEM	U. DE MEDIDA	CANTIDAD	VALOR	
			UNITARIO	TOTAL
Computadores de escritorio Compaq/oficinas	unidad	8	720	5760
Computadores de escritorio Compaq/tienda	unidad	2	720	1440
Impresora multifunción	unidad	1	180	180
Ploter de patronaje	unidad	1	1000	1000
TOTAL				8.380

Elaboración: Las Autoras

MUEBLES Y ENSERES				
ITEM	U. DE MEDIDA	CANTIDAD	VALOR	
			UNITARIO	TOTAL
Estación de Trabajo	unidad	10	115	1150
Silla tipo secretaria	unidad	15	63	945
Sillones de espera	unidad	4	85	340
Archivadores de metal	unidad	7	70	490
Mesa de reuniones	unidad	2	170	340
Estanteria para ventas	unidad	2	200	400
Exhibidores	unidad	3	170	510
Mesa de dibujo 1,20 x 0,80 m.	unidad	1	180	180
Mesa de corte 1,20 x 0,80 m.	unidad	2	150	300
Estanterias de bodega	unidad	10	75	750
Counter de recepción	unidad	2	450	900
TOTAL				6.305

Elaboración: Las Autoras

RESUMEN DE INVERSIÓN EN ACTIVOS FIJOS

INVERSION EN ACTIVOS FIJOS	
DESCRIPCION	VALOR TOTAL
Instalaciones y mejoras	6548
Maquinaria	18050
Equipo de oficina	2380
Equipo de computación	8380
Muebles y enseres	6305
TOTAL	41.663

Elaboración: Las Autoras

INVERSIÓN EN GASTOS DE CONSTITUCIÓN

GASTOS DE CONSTITUCIÓN	
DESCRIPCION	VALOR
Tramite legal de constitución de la empresa	1500
Inscripción en Registro Mercantil	70
Domiciliación, permiso para operar	30
Escritura Pública	150
Publicación Extracto	200
Notaria	100
Tasa registro de marcas y logotipo	116
Tasa por emisión del Título de Marca - IEPI	28
Afiliación a la Cámara de Comercio de Quito	132
Permiso de Bomberos Tipo A e Inspección	40
Software contable	700
Software de patronaje Openline	900
TOTAL	3.966

Elaborado por: Las Autoras

ANEXO 12.1-Capital de Trabajo

CAPITAL DE TRABAJO			
COSTOS Y GASTOS DE OPERACIÓN	VALOR MENSUAL	MESES	VALOR TOTAL
Jean	968	2	1.935
Vestido	881	2	1.762
Pantalón Casual	1.009	2	2.019
Camiseta	830	2	1.659
Nómina Administración	2.770	2	5.541
Nómina Producción	2.836	2	5.672
Gastos generales	2.508	2	5.016
Total costos y gastos	11.802		23.604

Elaborado por: Las Autoras

ANEXO 13- Estructura del capital

APORTE DE FINANCIAMIENTO

CAPITAL DE SOCIOS		
Accionistas	Monto	Porcentaje
Alejandra Medina	\$ 20.770	50%
Stefania Andrade	\$ 20.770	50%
Total	41.539	100%

Elaboración: Las Autoras

MONTO DE LA INVERSIÓN TOTAL	
Total	\$ 69.232

FINANCIAMIENTO DE LA INVERSIÓN		
Descripción	Valor	Porcentaje de Participación
Capital Socios	41.539	60,00%
Inversiones	69.232	
Crédito Necesario	27.693	40,00%

Elaboración: Las Autoras

ANEXO 14- Depreciaciones y amortizaciones

DEPRECIACIONES

DEPRECIACIONES			
ACTIVO	VALOR	% ANUAL	VALOR ANUAL
Maquinaria	18050	10%	1805
Equipo de oficina	2380	10%	238
Equipo de computación	8380	33%	2793
Muebles y enseres	6305	10%	631
TOTALES	35.115		5.467

Elaboración: Las Autoras

DEPRECIACION										
ACTIVO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8	AÑO 9	AÑO 10
Instalaciones y Mejoras	327	327	327	327	327	327	327	327	327	327
Maquinaria	1805	1805	1805	1805	1805	1805	1805	1805	1805	1805
Equipo de oficina	238	238	238	238	238	238	238	238	238	238
Equipo de computación	2793	2793	2793							
Muebles y enseres	631	631	631	631	631	631	631	631	631	631
TOTAL	5.794	5.794	5.794	3.001	3.001	3.001	3.001	3.001	3.001	3.001

Elaboración: Las Autoras

VALOR RESIDUAL	
DETALLE	VALOR
Valor inicial activos fijos	41.663
Depreciación año 1	5.794
Depreciación año 2	5.794
Depreciación año 3	5.794
Depreciación año 4	3.001
Depreciación año 5	3.001
Total depreciación	23.384
TOTAL VALOR RESIDUAL	18.278

Elaboración: Las Autoras

AMORTIZACIONES

AMORTIZACIONES						
ACTIVO	VALOR	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Gastos de constitucion y puesta en marcha	3966	793	793	793	793	793
TOTAL	3.966	793	793	793	793	793

Elaboración: Las Autoras

ANEXO 15- Amortización de la deuda

COSTO FINANCIERO					
RUBRO	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Pago interés anual	3.039,10	2.500,90	1.895,66	1.214,99	449,53
Amortización de capital anual	4.319,51	4.857,71	5.462,95	6.143,62	6.909,08

Tabla de amortización de deuda					
Monto del Crédito	27.692,87				
Tasa de interés mensual	0,98%	11,80%			
Períodos	60	5			
Cuota mensual	\$613,22	(\$613,22)			
	Mes	Pago capital	Pago interés	Cuota	Saldo capital
	1	340,90	272,31	613,22	27.351,97
	2	344,26	268,96	613,22	27.007,71
	3	347,64	265,58	613,22	26.660,07
	4	351,06	262,16	613,22	26.309,01
	5	354,51	258,71	613,22	25.954,50
	6	358,00	255,22	613,22	25.596,50
	7	361,52	251,70	613,22	25.234,98
	8	365,07	248,14	613,22	24.869,91
	9	368,66	244,55	613,22	24.501,24
	10	372,29	240,93	613,22	24.128,96
	11	375,95	237,27	613,22	23.753,01
	12	379,65	233,57	613,22	23.373,36
	13	383,38	229,84	613,22	22.989,98
	14	387,15	226,07	613,22	22.602,83
	15	390,96	222,26	613,22	22.211,87
	16	394,80	218,42	613,22	21.817,07
	17	398,68	214,53	613,22	21.418,39
	18	402,60	210,61	613,22	21.015,79
	19	406,56	206,66	613,22	20.609,23

20	410,56	202,66	613,22	20.198,67
21	414,60	198,62	613,22	19.784,07
22	418,67	194,54	613,22	19.365,39
23	422,79	190,43	613,22	18.942,60
24	426,95	186,27	613,22	18.515,65
25	431,15	182,07	613,22	18.084,51
26	435,39	177,83	613,22	17.649,12
27	439,67	173,55	613,22	17.209,45
28	443,99	169,23	613,22	16.765,46
29	448,36	164,86	613,22	16.317,10
30	452,77	160,45	613,22	15.864,34
31	457,22	156,00	613,22	15.407,12
32	461,71	151,50	613,22	14.945,41
33	466,25	146,96	613,22	14.479,15
34	470,84	142,38	613,22	14.008,31
35	475,47	137,75	613,22	13.532,84
36	480,14	133,07	613,22	13.052,70
37	484,87	128,35	613,22	12.567,83
38	489,63	123,58	613,22	12.078,20
39	494,45	118,77	613,22	11.583,75
40	499,31	113,91	613,22	11.084,44
41	504,22	109,00	613,22	10.580,22
42	509,18	104,04	613,22	10.071,04
43	514,19	99,03	613,22	9.556,86
44	519,24	93,98	613,22	9.037,61
45	524,35	88,87	613,22	8.513,27
46	529,50	83,71	613,22	7.983,76
47	534,71	78,51	613,22	7.449,05

48	539,97	73,25	613,22	6.909,08
49	545,28	67,94	613,22	6.363,81
50	550,64	62,58	613,22	5.813,17
51	556,05	57,16	613,22	5.257,11
52	561,52	51,69	613,22	4.695,59
53	567,04	46,17	613,22	4.128,54
54	572,62	40,60	613,22	3.555,92
55	578,25	34,97	613,22	2.977,67
56	583,94	29,28	613,22	2.393,74
57	589,68	23,54	613,22	1.804,06
58	595,48	17,74	613,22	1.208,58
59	601,33	11,88	613,22	607,25
60	607,25	5,97	613,22	0,00

Elaboración: Las Autoras

ANEXO 16- Detalle de costos fijos y variable del negocio

COSTOS DE VENTAS:

MATERIAL DIRECTO:

REQUERIMIENTOS DE INVENTARIOS							
PRODUCTO	MATERIALES	UNIDAD DE MEDIDA	CANTIDAD REQUERIDA POR PRODUCTO	UNIDADES A PRODUCIR		MATERIALES REQUERIDOS	
				MENSUAL	ANUAL	MENSUAL	ANUAL
Jean	Tela: demin	m.	2,00	68	820	136,67	1.640
	Tela (bolsillos)	m.	0,20			13,67	164
	Botón metálico	u.	1,00			68,33	820
	Remaches metálicos	u.	10,00			683,33	8.200
	Cierre metálico	u.	1,00			68,33	820
	Hilo poliéster color navillo (25 m)	ovillo (25 m)	2,00			136,67	1.640
	Marquilla	u.	1,00			68,33	820
	Etiqueta de cuero		1,00			68,33	820
Vestido	Tela jersey	m.	1,50	72	860	107,50	1.290
	Botones	u.	5,00			358,33	4.300
	Cierre plástico	u.	1,00			71,67	860
	Encaje	m.	1,80			129,00	1.548
	Hilo	ovillo (25 m)	2,00			143,33	1.720
	Marquilla	u.	1,00			71,67	860
	Etiqueta de tela	u.	1,00			71,67	860
Pantalón casual	Tela piqué	m.	2,00	92	1.100	183,33	2.200
	Cierre plástico	u.	1,00			91,67	1.100
	Botón plástico	u.	1,00			91,67	1.100
	Hilo	ovillo (25 m)	2,00			183,33	2.200
	Tela (bolsillos)	m.	0,20			18,33	220
	Marquilla	u.	1,00			91,67	1.100
	Etiqueta de tela	u.	1,00			91,67	1.100
Camiseta	Tela jersey	m.	1,50	92	1.100	137,50	1.650
	Hilo	ovillo (25 m)	2,00			183,33	2.200
	Marquilla	u.	1,00			91,67	1.100
	Etiqueta de tela	u.	1,00			91,67	1.100
	Estampe/sublimación	u.	1,00			91,67	1.100

Elaboración: Las Autoras

COSTO DE MATERIAL DIRECTO					
PRODUCTO	MATERIALES	UNIDAD DE MEDIDA	CANTIDAD REQUERIDA POR PRODUCTO	COSTO	
				UNITARIO	TOTAL
Jean	Tela: demin	m.	2,00	5,10	10,20
	Tela (bolsillos)	m.	0,20	1,80	0,36
	Botón metálico	u.	1,00	0,15	0,15
	Remaches metálicos	u.	10,00	0,03	0,30
	Cierre metálico	u.	1,00	0,50	0,50
	Hilo poliéster color novillo (25 m)		2,00	0,80	1,60
	Marquilla	u.	1,00	0,35	0,35
	Etiqueta de cuero		1,00	0,70	0,70
TOTAL					14,16
Vestido	Tela jersey	m.	1,50	4,10	6,15
	Botones	u.	5,00	0,10	0,50
	Cierre plástico	u.	1,00	0,50	0,50
	Encaje	m.	1,80	1,80	3,24
	Hilo	ovillo (25 m)	2,00	0,50	1,00
	Marquilla	u.	1,00	0,35	0,35
	Etiqueta de tela	u.	1,00	0,55	0,55
TOTAL					12,29
Pantalon casual	Tela piqué	m.	2,00	4,00	8,00
	Cierre plástico	u.	1,00	0,50	0,50
	Botón plástico	u.	1,00	0,25	0,25
	Hilo	ovillo (25 m)	2,00	0,50	1,00
	Tela (bolsillos)	m.	0,20	1,80	0,36
	Marquilla	u.	1,00	0,35	0,35
	Etiqueta de tela	u.	1,00	0,55	0,55
TOTAL					11,01
Camiseta	Tela jersey	m.	1,50	4,10	6,15
	Hilo	ovillo (25 m)	2,00	0,50	1,00
	Marquilla	u.	1,00	0,35	0,35
	Etiqueta de tela	u.	1,00	0,55	0,55
	Estampe/sublimación	u.	1,00	1,00	1,00
TOTAL					9,05

Elaboración: Las Autoras

PROYECCIÓN DEL COSTO DE VENTAS: Mano de obra

COSTO VARIABLE				
PRODUCTOS	PRODUCCIÓN ANUAL	COSTO MATERIALES DIRECTOS	COSTO VARIABLE	
			Total	UNITARIO
Jean	820	14,16	11.611	14,16
Vestido	860	12,29	10.569	12,29
Pantalón casual	1.100	11,01	12.111	11,01
Camiseta	1.100	9,05	9.955	9,05
TOTAL			44.247	

Elaboración: Las Autoras

JEANS

COSTO DE VENTAS PRODUCTO: JEAN					
ESCENARIO ESPERADO					
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Total unidades	820	886	957	1.034	1.117
MD	14,16	14,16	14,16	14,16	14,16
CVT	11.611	12.544	13.552	14.642	15.818
ESCENARIO OPTIMISTA					
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Total unidades	880	961	1.048	1.142	1.244
MD	14,16	14,16	14,16	14,16	14,16
CVT	12.461	13.604	14.838	16.172	17.613
ESCENARIO PESIMISTA					
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Total unidades	780	831	885	942	1.003
MD	14,16	14,16	14,16	14,16	14,16
CVT	11.045	11.763	12.527	13.342	14.209

Elaboración: Las Autoras

VESTIDO

COSTO DE VENTAS PRODUCTO: VESTIDO					
ESCENARIO ESPERADO					
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Total unidades	860	929	1.004	1.084	1.172
MD	12,29	12,29	12,29	12,29	12,29
CVT	10.569	11.419	12.336	13.328	14.399
ESCENARIO OPTIMISTA					
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Total unidades	890	975	1.066	1.165	1.272
MD	12,29	12,29	12,29	12,29	12,29
CVT	10.938	11.978	13.102	14.316	15.628
ESCENARIO PESIMISTA					
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Total unidades	820	873	930	991	1.055
MD	12,29	12,29	12,29	12,29	12,29
CVT	10.078	10.733	11.430	12.173	12.965

Elaboración: Las Autoras

PANTALÓN CASUAL

COSTO DE VENTAS PRODUCTO: PANTALÓN CASUAL					
ESCENARIO ESPERADO					
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Total unidades	1.100	1.188	1.284	1.387	1.499
MD	11,01	11,01	11,01	11,01	11,01
CVT	12.111	13.084	14.136	15.272	16.499
ESCENARIO OPTIMISTA					
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Total unidades	1.150	1.255	1.369	1.494	1.630
MD	11,01	11,01	11,01	11,01	11,01
CVT	12.662	13.815	15.074	16.447	17.945
ESCENARIO PESIMISTA					
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Total unidades	1.050	1.118	1.191	1.268	1.351
MD	11,01	11,01	11,01	11,01	11,01
CVT	11.561	12.312	13.112	13.965	14.872

Elaboración: Las Autoras

CAMISETA

COSTO DE VENTAS PRODUCTO: CAMISETA					
ESCENARIO ESPERADO					
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Total unidades	1.100	1.188	1.284	1.387	1.499
MD	9,05	9,05	9,05	9,05	9,05
CVT	9.955	10.755	11.619	12.553	13.562
ESCENARIO OPTIMISTA					
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Total unidades	1.150	1.258	1.375	1.502	1.638
MD	9,05	9,05	9,05	9,05	9,05
CVT	10.408	11.387	12.446	13.589	14.825
ESCENARIO PESIMISTA					
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Total unidades	1.050	1.118	1.191	1.268	1.351
MD	9,05	9,05	9,05	9,05	9,05
CVT	9.503	10.120	10.778	11.479	12.225

Elaboración: Las Autoras

RESUMEN DEL COSTO DE VENTAS TOTAL:

COSTO DE VENTAS GENERAL					
ESCENARIO ESPERADO					
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Total unidades	3.880	4.192	4.529	4.893	5.286
CVT	44.247	47.802	51.644	55.794	60.278
ESCENARIO OPTIMISTA					
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Total unidades	4.070	4.448	4.858	5.302	5.783
CVT	46.468	50.784	55.460	60.525	66.011
ESCENARIO PESIMISTA					
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Total unidades	3.700	3.941	4.197	4.469	4.760
CVT	42.186	44.928	47.848	50.958	54.270

Elaboración: Las Autoras

GASTOS:**GASTO PUBLICIDAD:**

GASTOS DE PUBLICIDAD	
DETALLE	VALOR ANUAL
Publicidad en prensa	6.800
Publicidad en internet	3.550
Relaciones publicas	2.114
Promoción en ventas	1.000
TOTAL	13.464

Elaboración: Las Autoras

GASTOS SERVICIO DE TERCEROS:

SERVICIOS CONTRATADOS			
NECESIDAD	REQUERIMIENTO AL AÑO	VALOR	
		UNITARIO	ANUAL
Mantenimiento preventivo	1	100,00	100
Capacitación en tendencias de la moda	1	125,00	125
Vigilancia	12	125,00	1.500
Logística y transporte	12	25,00	300
Limpieza	12	75,00	900
TOTAL			2.925

Elaboración: Las Autoras

GASTOS SERVICIOS BASICOS:

GASTOS SERVICIOS BÁSICOS		
ITEM	VALOR	
	MENSUAL	ANUAL
Servicio de luz eléctrica	50,00	600
Servicio de agua potable	30,00	360
Servicio telefónico	25,00	300
Servicio de internet	25,00	300
TOTAL		1.560

Elaboración: Las Autoras

GASTOS SUMINISTROS:

GASTO SUMINTROS DE OFICINA						
ITEM	U. MEDIDA	CONSUMO		VALOR UNITARIO	VALOR	
		MENSUAL	ANUAL		MENSUAL	ANUAL
Cartucho de tinta Canon	unidad	1,00	12,00	30,00	30,00	360
Cartucho de tinta Epson	unidad	1,00	12,00	25,00	25,00	300
Papel para fax	unidad	1,00	12,00	5,00	5,00	60
Resma de papel bond	unidad	2,00	24,00	3,80	7,60	91
Folders de cartón	unidad	5,00	60,00	0,15	0,75	9
Flash memory 2GB	unidad	1,00	12,00	5,00	5,00	60
Hojas membretados	unidad	50,00	600,00	0,15	7,50	90
Sobres	unidad	30,00	360,00	0,20	6,00	72
Tarjetas de presentacion	unidad	50,00	600,00	0,30	15,00	180
Block de facturas	unidad	1,00	12,00	10,00	10,00	120
Block de recibos	unidad	2,00	24,00	8,00	16,00	192
Esferos	unidad	24,00	288,00	0,30	7,20	86
Cuadernos	unidad	4,00	48,00	1,20	4,80	58
TOTAL					139,85	1.678

Elaboración: Las Autoras

GASTO INSUMOS DE LIMPIEZA:

GASTO SUMINTROS DE LIMPIEZA						
ITEM	U. MEDIDA	CONSUMO		VALOR UNITARIO	VALOR	
		MENSUAL	ANUAL		MENSUAL	ANUAL
Detergente 500 g.	unidad	5,00	60,00	1,05	5,25	63
Escobas plasticas	unidad	2,00	24,00	2,20	4,40	53
Limpiones	unidad	5,00	60,00	0,70	3,50	42
Desinfectante 800 ml.	unidad	2,00	24,00	1,10	2,20	26
Fundas de basura	unidad	10,00	120,00	0,06	0,60	7
Ambientadores	unidad	5,00	60,00	1,30	6,50	78
TOTAL					22,45	269

Elaboración: Las Autoras

GASTO ARRIENDO:

GASTO ARRIENDOS		
ITEM	VALOR	
	MENSUAL	ANUAL
Arriendo oficinas	500	6.000
Arriendo tienda	350	4.200
TOTAL		10.200

Elaboración: Las Autoras

GASTO SUELDOS Y SALARIOS

NOMINA PERSONAL ADMINISTRATIVO												
CARGO	Sueldo Mensual	Puestos	Ingreso Anual	Décimo Tercer Sueldo	Décimo Cuarto Sueldo	Aporte Patronal	Fondo de Reserva	Ingreso Anual 1	Ingreso Anual 2	Ingreso Anual 3	Ingreso Anual 4	Ingreso Anual 5
Gerente general (Finanzas y Producción)	1.000	1	12.000	1.000	292	1.458	1.000	14.750	15.750	15.750	15.750	15.750
Marketing y Recursos Humanos	1.000	1	12.000	1.000	292	1.458	1.000	14.750	15.750	15.750	15.750	15.750
Secretaria	293	1	3.522	293	292	428	293	4.535	4.828	4.828	4.828	4.828
TOTAL	2293,46	3	27521,52	2293,46	876	3343,8647	2293,46	34035	36328	36328	36328	36328

Elaboración: Las Autoras

NOMINA PERSONAL DE PLANTA												
CARGO	Sueldo Mensual	Puestos	Ingreso Anual	Décimo Tercer Sueldo	Décimo Cuarto Sueldo	Aporte Patronal	Fondo de Reserva	Ingreso Anual 1	Ingreso Anual 2	Ingreso Anual 3	Ingreso Anual 4	Ingreso Anual 5
Auxiliar de Diseño	700,00	1	8.400,00	700,00	292	1.020,60	700,00	10.413	11.113	11.113	11.113	11.113
Auxiliar de Corte	294,92	1	3.539,04	294,92	292	429,99	294,92	4.556	4.851	4.851	4.851	4.851
Auxiliar de Costura	294,92	1	3.539,04	294,92	292	429,99	294,92	4.556	4.851	4.851	4.851	4.851
Auxiliar de Inspección	294,92	1	3.539,04	294,92	292	429,99	294,92	4.556	4.851	4.851	4.851	4.851
Auxiliar de Bodega	293,46	1	3.521,52	293,46	292	427,86	293,46	4.535	4.828	4.828	4.828	4.828
Asistente de Ventas	300,00	1	3.600,00	300,00	292	437,40	300,00	4.629	4.929	4.929	4.929	4.929
TOTAL	2178,22	6	26138,64	2178,22	1752	3175,8448	2178,22	33245	35423	35423	35423	35423

Elaboración: Las Autoras

RESUMEN DEL PAGO DE SUELDOS Y SALARIOS

CARGO	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Nómina de Producción	34035	36328	36328	36328	36328
Nómina de Administración	33245	35423	35423	35423	35423

Elaboración: Las Autoras

ANEXO 17- Calculo de la tasa de descuento

OBTENCIÓN DE R_e CON EL MODELO CAPM

COSTO DEL CAPITAL
MODELO CAPM
$R_e = R_f + \beta (R_m - R_f)$
R_e: Rendimiento esperado
R_f: Tasa libre de riesgo
R_m: Rendimiento del mercado.
$(R_m - R_f)$: Prima de riesgo del mercado
β: Beta del mercado

Dónde:

R_f = Tasa libre de riesgo

R_m = Rendimiento del mercado

$R_m - R_f$ = Prima de riesgo del mercado

B = Beta del mercado

Elaborado por: Las Autoras

$$\beta_D = \frac{\beta_A}{\left[1 + (1-t) * \frac{D}{P}\right]}$$

$$\beta_A = \beta_D * \left[1 + (1-t) * \frac{D}{P}\right]$$

Fuente de la información requerida:

- El beta del sector prendas de vestir se obtuvo de la siguiente página:
 - URL: http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html (Update data/ total beta by industry sector)

- La relación Deuda / Patrimonio se obtuvo de:
 - URL: <http://biz.yahoo.com/ic/320.html>
 - (investing/industries/lista completa de industrias/Textil - confección de prendas de vestir)
- La tasa de impuestos en los Estados Unidos se obtuvo de:
 - URL: <http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/>
 - (Update data/ Tax rate by Industry)
- La prima de mercado se sacó de:
 - URL: <http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/>
 - (Updated data / Historical returns on stocks/t bonds/Arithmetic average 2002-2011)

MENINAS	
Resumen Cálculo CAPM	
Beta sin Deuda	1,22
Deuda/Patrimonio	0,67
Impuestos	0,4
Beta con Deuda	1,708
Tasa Libre de Riesgo	0,046
Rendimiento del mercado	0,036
EMBI Ecuador	0,083
Ke sin EMBI	10,67%
Ke con EMBI	18,98%
Deuda/Total Pasivos	0,4
Tasa Impositiva	0,06
Impuestos	0,4
Patrimonio/Total Pasivos	0,4
Ko sin EMBI	6,47%
Ko con EMBI	14,78%

ANEXO 18- Estado de resultado actual y proyectado

APALANCADO ESPERADO

MENINAS					
ESTADO DE RESULTADOS APALANCADO					
ESCENARIO ESPERADO CON APALANCAMIENTO					
RUBRO	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
INGRESOS POR VENTAS	159.944	172.797	186.684	201.686	217.895
Costo de venta	78.281	84.131	87.972	92.123	96.606
UTILIDAD BRUTA	81.662	88.667	98.712	109.564	121.288
Sueldos administración	33.245	35.423	35.423	35.423	35.423
Gastos generales	1.560	1.560	1.560	1.560	1.560
Gasto publicidad	13.464	13.464	13.464	13.464	13.464
Gasto servicios	2.925	2.925	2.925	2.925	2.925
Gasto suministros de oficina	1.678	1.678	1.678	1.678	1.678
Gastos suministros de limpieza	269	269	269	269	269
Gasto arriendo	10.200	10.200	10.200	10.200	10.200
Gasto Intereses	3.039	2.501	1.896	1.215	450
Depreciaciones	5.794	5.794	5.794	3.001	3.001
Amortizaciones	793	793	793	793	793
UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACION DE IMPUESTOS	8.694	14.059	24.709	39.035	51.525
Participación Laboral (15%)	1.304	2.109	3.706	5.855	7.729
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	7.390	11.950	21.003	33.180	43.796
Impuesto a la renta (25%)	1.848	2.987	5.251	8.295	10.949
UTILIDAD NETA	5.543	8.962	15.752	24.885	32.847
Política de Reversión	2.217	3.585	6.301	9.954	13.139
Dividendos	3.326	5.377	9.451	14.931	19.708

Elaboración: Las Autoras

APALANCADO OPTIMISTA

MENINAS					
ESTADO DE RESULTADOS APALANCADO					
ESCENARIO OPTIMISTA CON APALANCAMIENTO					
RUBRO	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
INGRESOS POR VENTAS	167.889	183.497	200.402	218.712	238.546
Costo de venta	80.503	87.112	91.788	96.853	102.339
UTILIDAD BRUTA	87.386	96.384	108.614	121.860	136.207
Sueldos administración	33.245	35.423	35.423	35.423	35.423
Gastos generales	1.560	1.560	1.560	1.560	1.560
Gasto publicidad	13.464	13.464	13.464	13.464	13.464
Gasto servicios	2.925	2.925	2.925	2.925	2.925
Gasto suministros de oficina	1.678	1.678	1.678	1.678	1.678
Gastos suministros de limpieza	269	269	269	269	269
Gasto arriendo	10.200	10.200	10.200	10.200	10.200
Gasto Intereses	3.039	2.501	1.896	1.215	450
Depreciaciones	5.794	5.794	5.794	3.001	3.001
Amortizaciones	793	793	793	793	793
UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACION DE IMPUESTOS	14.418	21.776	34.611	51.331	66.444
Participación Laboral (15%)	2.163	3.266	5.192	7.700	9.967
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	12.256	18.510	29.419	43.631	56.477
Impuesto a la renta (25%)	3.064	4.627	7.355	10.908	14.119
UTILIDAD NETA	9.192	13.882	22.065	32.724	42.358
Política de Reinversión	3.677	5.553	8.826	13.089	16.943
Dividendos	5.515	8.329	13.239	19.634	25.415

Elaboración: Las Autoras

APALANCADO PESIMISTA

MENINAS					
ESTADO DE RESULTADOS APALANCADO					
ESCENARIO PESIMISTA CON APALANCAMIENTO					
RUBRO	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
INGRESOS POR VENTAS	152.499	162.411	172.968	184.211	196.184
Costo de venta	76.220	81.256	84.176	87.286	90.599
UTILIDAD BRUTA	76.278	81.155	88.792	96.924	105.586
Sueldos administración	33.245	35.423	35.423	35.423	35.423
Gastos generales	1.560	1.560	1.560	1.560	1.560
Gasto publicidad	13.464	13.464	13.464	13.464	13.464
Gasto servicios	2.925	2.925	2.925	2.925	2.925
Gasto suministros de oficina	1.678	1.678	1.678	1.678	1.678
Gastos suministros de limpieza	269	269	269	269	269
Gasto arriendo	10.200	10.200	10.200	10.200	10.200
Gasto Intereses	3.039	2.501	1.896	1.215	450
Depreciaciones	5.794	5.794	5.794	3.001	3.001
Amortizaciones	793	793	793	793	793
UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACION DE IMPUESTOS	3.310	6.547	14.789	26.396	35.823
Participación Laboral (15%)	497	982	2.218	3.959	5.373
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	2.814	5.565	12.571	22.436	30.449
Impuesto a la renta (25%)	703	1.391	3.143	5.609	7.612
UTILIDAD NETA	2.110	4.174	9.428	16.827	22.837
Política de Reinversión	844	1.670	3.771	6.731	9.135
Dividendos	1.266	2.504	5.657	10.096	13.702

Elaboración: Las Autoras

DESAPALANCADO ESPERADO

MENINAS					
ESTADO DE RESULTADOS DESAPALANCADO					
ESCENARIO ESPERADO DESAPALANCAMIENTO					
RUBRO	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
INGRESOS POR VENTAS	159.944	172.797	186.684	201.686	217.895
Costo de venta	78.281	84.131	87.972	92.123	96.606
UTILIDAD BRUTA	81.662	88.667	98.712	109.564	121.288
Sueldos administración	33.245	35.423	35.423	35.423	35.423
Gastos generales	1.560	1.560	1.560	1.560	1.560
Gasto publicidad	13.464	13.464	13.464	13.464	13.464
Gasto servicios	2.925	2.925	2.925	2.925	2.925
Gasto suministros de oficina	1.678	1.678	1.678	1.678	1.678
Gastos suministros de limpieza	269	269	269	269	269
Gasto arriendo	10.200	10.200	10.200	10.200	10.200
Gasto Intereses	-	-	-	-	-
Depreciaciones	5.794	5.794	5.794	3.001	3.001
Amortizaciones	793	793	793	793	793
UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACION DE IMPUESTOS	11.734	16.560	26.605	40.250	51.975
Participación Laboral (15%)	1.760	2.484	3.991	6.038	7.796
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	9.974	14.076	22.614	34.213	44.178
Impuesto a la renta (25%)	2.493	3.519	5.653	8.553	11.045
UTILIDAD NETA	7.480	10.557	16.960	25.660	33.134
Política de Reinversión	2.992	4.223	6.784	10.264	13.254
Dividendos	4.488	6.334	10.176	15.396	19.880

Elaboración: Las Autoras

DESAPALANCADO OPTIMISTA

MENINAS					
ESTADO DE RESULTADOS DESAPALANCADO					
ESCENARIO OPTIMISTA DESAPALANCAMIENTO					
RUBRO	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
INGRESOS POR VENTAS	167.889	183.497	200.402	218.712	238.546
Costo de venta	80.503	87.112	91.788	96.853	102.339
UTILIDAD BRUTA	87.386	96.384	108.614	121.860	136.207
Sueldos administración	33.245	35.423	35.423	35.423	35.423
Gastos generales	1.560	1.560	1.560	1.560	1.560
Gasto publicidad	13.464	13.464	13.464	13.464	13.464
Gasto servicios	2.925	2.925	2.925	2.925	2.925
Gasto suministros de oficina	1.678	1.678	1.678	1.678	1.678
Gastos suministros de limpieza	269	269	269	269	269
Gasto arriendo	10.200	10.200	10.200	10.200	10.200
Gasto Intereses	-	-	-	-	-
Depreciaciones	5.794	5.794	5.794	3.001	3.001
Amortizaciones	793	793	793	793	793
UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACION DE IMPUESTOS	17.457	24.277	36.507	52.546	66.893
Participación Laboral (15%)	2.619	3.642	5.476	7.882	10.034
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	14.839	20.636	31.031	44.664	56.859
Impuesto a la renta (25%)	3.710	5.159	7.758	11.166	14.215
UTILIDAD NETA	11.129	15.477	23.273	33.498	42.644
Política de Reinversión	4.452	6.191	9.309	13.399	17.058
Dividendos	6.677	9.286	13.964	20.099	25.587

Elaboración: Las Autoras

DESAPALANCADO PESIMISTA

MENINAS					
ESTADO DE RESULTADOS DESAPALANCADO					
ESCENARIO PESIMISTA DESAPALANCAMIENTO					
RUBRO	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
INGRESOS POR VENTAS	152.499	162.411	172.968	184.211	196.184
Costo de venta	76.220	81.256	84.176	87.286	90.599
UTILIDAD BRUTA	76.278	81.155	88.792	96.924	105.586
Sueldos administración	33.245	35.423	35.423	35.423	35.423
Gastos generales	1.560	1.560	1.560	1.560	1.560
Gasto publicidad	13.464	13.464	13.464	13.464	13.464
Gasto servicios	2.925	2.925	2.925	2.925	2.925
Gasto suministros de oficina	1.678	1.678	1.678	1.678	1.678
Gastos suministros de limpieza	269	269	269	269	269
Gasto arriendo	10.200	10.200	10.200	10.200	10.200
Gasto Intereses	-	-	-	-	-
Depreciaciones	5.794	5.794	5.794	3.001	3.001
Amortizaciones	793	793	793	793	793
UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACION DE IMPUESTOS	6.350	9.048	16.685	27.611	36.272
Participación Laboral (15%)	952	1.357	2.503	4.142	5.441
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	5.397	7.691	14.182	23.469	30.831
Impuesto a la renta (25%)	1.349	1.923	3.545	5.867	7.708
UTILIDAD NETA	4.048	5.768	10.636	17.602	23.124
Política de Reinversión	1.619	2.307	4.255	7.041	9.249
Dividendos	2.429	3.461	6.382	10.561	13.874

Elaboración: Las Autoras

ANEXO 19- Balance general actual y proyectado

APALANCADO ESPERADO

MENINAS						
BALANCE GENERAL APALANCADO(ESCENARIO ESPERADO)						
ACTIVOS	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Activo Corriente	23.604	34.566	43.877	59.237	77.514	96.843
Bancos	-	34.566	43.877	59.237	77.514	96.843
Activo Fijo	41.663	35.868	30.074	24.280	21.279	18.278
Instalaciones y mejoras	6.548	6.548	6.548	6.548	6.548	6.548
Maquinaria	18.050	18.050	18.050	18.050	18.050	18.050
Equipo de oficina	2.380	2.380	2.380	2.380	2.380	2.380
Equipo de computación	8.380	8.380	8.380	8.380	8.380	8.380
Muebles y enseres	6.305	6.305	6.305	6.305	6.305	6.305
(-) Dep. acumulada activos	-	5.794	11.588	17.383	20.383	23.384
Activos diferidos	3.966	3.173	2.380	1.586	793	-
Gastos de constitución	3.966	3.966	3.966	3.966	3.966	3.966
(-) Amortización acumulada	-	793	1.586	2.380	3.173	3.966
TOTAL ACTIVOS	69.232	73.607	76.331	85.103	99.587	115.121
Pasivo Circulantes	-	3.152	5.096	8.957	14.150	18.678
Participación Laboral (15%)	-	1.304	2.109	3.706	5.855	7.729
Impuesto a la renta (25%)	-	1.848	2.987	5.251	8.295	10.949
Pasivo Largo Plazo	27.693	23.373	18.516	13.053	6.909	0
Préstamo bancario	27.693	23.373	18.516	13.053	6.909	0
TOTAL PASIVOS	27.693	26.525	23.612	22.010	21.059	18.678
PATRIMONIO	41.539	47.082	52.719	63.093	78.527	96.443
Capital social	41.539	41.539	41.539	41.539	41.539	41.539
Utilidades/Perdidas de Periodos Anteriores	-	-	5.543	11.180	21.554	36.988
Utilidades por Distribuir	-	-	(3.326)	(5.377)	(9.451)	(14.931)
Reservas	-	-	2.217	5.802	12.103	22.057
Utilidades/Perdidas del Ejercicio	-	5.543	8.962	15.752	24.885	32.847
TOTAL PAS.+ PAT.	69.232	73.607	76.331	85.103	99.587	115.121

Elaboración: Las Autoras

APALANCADO OPTIMISTA

MENINAS						
BALANCE GENERAL APALANCADO(ESCENARIO OPTIMISTA)						
ACTIVOS	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Activo Corriente	23.604	40.290	53.054	72.567	95.763	120.850
Bancos	-	40.290	53.054	72.567	95.763	120.850
Activo Fijo	41.663	35.868	30.074	24.280	21.279	18.278
Instalaciones y mejoras	6.548	6.548	6.548	6.548	6.548	6.548
Maquinaria	18.050	18.050	18.050	18.050	18.050	18.050
Equipo de oficina	2.380	2.380	2.380	2.380	2.380	2.380
Equipo de computación	8.380	8.380	8.380	8.380	8.380	8.380
Muebles y enseres	6.305	6.305	6.305	6.305	6.305	6.305
(-) Dep. acumulada activos	-	5.794	11.588	17.383	20.383	23.384
Activos diferidos	3.966	3.173	2.380	1.586	793	-
Gastos de constitución	3.966	3.966	3.966	3.966	3.966	3.966
(-) Amortización acumulada	-	793	1.586	2.380	3.173	3.966
TOTAL ACTIVOS	69.232	79.331	85.508	98.433	117.835	139.128
Pasivo Circulantes	-	5.227	7.894	12.547	18.608	24.086
Participación Laboral (15%)	-	2.163	3.266	5.192	7.700	9.967
Impuesto a la renta (25%)	-	3.064	4.627	7.355	10.908	14.119
Pasivo Largo Plazo	27.693	23.373	18.516	13.053	6.909	0
Préstamo bancario	27.693	23.373	18.516	13.053	6.909	0
TOTAL PASIVOS	27.693	28.600	26.410	25.599	25.517	24.086
PATRIMONIO	41.539	50.731	59.098	72.834	92.318	115.042
Capital social	41.539	41.539	41.539	41.539	41.539	41.539
Utilidades/Perdidas de Periodos Anteriores	-	-	9.192	17.559	31.294	50.779
Utilidades por Distribuir	-	-	(5.515)	(8.329)	(13.239)	(19.634)
Reservas	-	-	3.677	9.230	18.055	31.145
Utilidades/Perdidas del Ejercicio	-	9.192	13.882	22.065	32.724	42.358
TOTAL PAS.+ PAT.	69.232	79.331	85.508	98.433	117.835	139.128

Elaboración: Las Autoras

APALANCADO PESIMISTA

MENINAS						
BALANCE GENERAL APALANCADO (ESCENARIO PESIMISTA)						
ACTIVOS	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Activo Corriente	23.604	29.182	34.993	46.028	59.057	72.100
Bancos		29.182	34.993	46.028	59.057	72.100
Activo Fijo	41.663	35.868	30.074	24.280	21.279	18.278
Instalaciones y mejoras	6.548	6.548	6.548	6.548	6.548	6.548
Maquinaria	18.050	18.050	18.050	18.050	18.050	18.050
Equipo de oficina	2.380	2.380	2.380	2.380	2.380	2.380
Equipo de computación	8.380	8.380	8.380	8.380	8.380	8.380
Muebles y enseres	6.305	6.305	6.305	6.305	6.305	6.305
(-) Dep. acumulada activos	-	5.794	11.588	17.383	20.383	23.384
Activos diferidos	3.966	3.173	2.380	1.586	793	-
Gastos de constitución	3.966	3.966	3.966	3.966	3.966	3.966
(-) Amortización acumulada		793	1.586	2.380	3.173	3.966
TOTAL ACTIVOS	69.232	68.223	67.446	71.895	81.129	90.378
Pasivo Circulantes	-	1.200	2.373	5.361	9.568	12.986
Participación Laboral (15%)		497	982	2.218	3.959	5.373
Impuesto a la renta (25%)		703	1.391	3.143	5.609	7.612
Pasivo Largo Plazo	27.693	23.373	18.516	13.053	6.909	0
Préstamo bancario	27.693	23.373	18.516	13.053	6.909	0
TOTAL PASIVOS	27.693	24.573	20.889	18.414	16.478	12.986
PATRIMONIO	41.539	43.650	46.557	53.481	64.652	77.392
Capital social	41.539	41.539	41.539	41.539	41.539	41.539
Utilidades/Perdidas de Periodos Anteriores	-	-	2.110	5.018	11.942	23.112
Utilidades por Distribuir	-	-	(1.266)	(2.504)	(5.657)	(10.096)
Reservas			844	2.514	6.285	13.016
Utilidades/Perdidas del Ejercicio		2.110	4.174	9.428	16.827	22.837
TOTAL PAS.+ PAT.	69.232	68.223	67.446	71.895	81.129	90.378

Elaboración: Las Autoras

DESAPALANCADO ESPERADO

MENINAS						
BALANCE GENERAL DESAPALANCADO(ESCENARIO ESPERADO)						
ACTIVOS	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Activo Corriente	23.604	41.925	56.330	77.185	101.409	127.191
Bancos	-	41.925	56.330	77.185	101.409	127.191
Activo Fijo	41.663	35.868	30.074	24.280	21.279	18.278
Instalaciones y mejoras	6.548	6.548	6.548	6.548	6.548	6.548
Maquinaria	18.050	18.050	18.050	18.050	18.050	18.050
Equipo de oficina	2.380	2.380	2.380	2.380	2.380	2.380
Equipo de computación	8.380	8.380	8.380	8.380	8.380	8.380
Muebles y enseres	6.305	6.305	6.305	6.305	6.305	6.305
(-) Dep. acumulada activos	-	5.794	11.588	17.383	20.383	23.384
Activos diferidos	3.966	3.173	2.380	1.586	793	-
Gastos de constitución	3.966	3.966	3.966	3.966	3.966	3.966
(-) Amortización acumulada	-	793	1.586	2.380	3.173	3.966
TOTAL ACTIVOS	69.232	80.966	88.784	103.052	123.481	145.470
Pasivo Circulantes	-	4.253	6.003	9.644	14.591	18.841
Participación Laboral (15%)	-	1.760	2.484	3.991	6.038	7.796
Impuesto a la renta (25%)	-	2.493	3.519	5.653	8.553	11.045
TOTAL PASIVOS	-	4.253	6.003	9.644	14.591	18.841
PATRIMONIO	69.232	76.712	82.781	93.407	108.891	126.629
Capital social	69.232	69.232	69.232	69.232	69.232	69.232
Utilidades/Perdidas de Periodos Anteriores	-	-	7.480	13.549	24.175	39.659
Utilidades por Distribuir	-	-	(4.488)	(6.334)	(10.176)	(15.396)
Reservas	-	-	2.992	7.215	13.999	24.263
Utilidades/Perdidas del Ejercicio	-	7.480	10.557	16.960	25.660	33.134
TOTAL PAS.+ PAT.	69.232	80.966	88.784	103.052	123.481	145.470

Elaboración: Las Autoras

DESAPALANCADO OPTIMISTA

MENINAS						
BALANCE GENERAL DESAPALANCADO (ESCENARIO OPTIMISTA)						
ACTIVOS	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Activo Corriente	23.604	47.649	65.507	90.515	119.658	151.198
Bancos	-	47.649	65.507	90.515	119.658	151.198
Activo Fijo	41.663	35.868	30.074	24.280	21.279	18.278
Instalaciones y mejoras	6.548	6.548	6.548	6.548	6.548	6.548
Maquinaria	18.050	18.050	18.050	18.050	18.050	18.050
Equipo de oficina	2.380	2.380	2.380	2.380	2.380	2.380
Equipo de computación	8.380	8.380	8.380	8.380	8.380	8.380
Muebles y enseres	6.305	6.305	6.305	6.305	6.305	6.305
(-) Dep. acumulada activos	-	5.794	11.588	17.383	20.383	23.384
Activos diferidos	3.966	3.173	2.380	1.586	793	-
Gastos de constitución	3.966	3.966	3.966	3.966	3.966	3.966
(-) Amortización acumulada	-	793	1.586	2.380	3.173	3.966
TOTAL ACTIVOS	69.232	86.690	97.961	116.381	141.730	169.476
Pasivo Circulantes	-	6.328	8.800	13.234	19.048	24.249
Participación Laboral (15%)	-	2.619	3.642	5.476	7.882	10.034
Impuesto a la renta (25%)	-	3.710	5.159	7.758	11.166	14.215
TOTAL PASIVOS	-	6.328	8.800	13.234	19.048	24.249
PATRIMONIO	69.232	80.361	89.161	103.148	122.682	145.227
Capital social	69.232	69.232	69.232	69.232	69.232	69.232
Utilidades/Perdidas de Periodos Anteriores	-	-	11.129	19.928	33.915	53.450
Utilidades por Distribuir	-	-	(6.677)	(9.286)	(13.964)	(20.099)
Reservas	-	-	4.452	10.642	19.952	33.351
Utilidades/Perdidas del Ejercicio	-	11.129	15.477	23.273	33.498	42.644
TOTAL PAS.+ PAT.	69.232	86.690	97.961	116.381	141.730	169.476

Elaboración: Las Autoras

DESAPALANCADO PESIMISTA

MENINAS						
BALANCE GENERAL DESAPALANCADO (ESCENARIO PESIMISTA)						
ACTIVOS	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Activo Corriente	24.804	36.541	47.446	63.977	82.952	102.448
Bancos		36.541	47.446	63.977	82.952	102.448
Activo Fijo	41.663	35.868	30.074	24.280	21.279	18.278
Instalaciones y mejoras	6.548	6.548	6.548	6.548	6.548	6.548
Maquinaria	18.050	18.050	18.050	18.050	18.050	18.050
Equipo de oficina	2.380	2.380	2.380	2.380	2.380	2.380
Equipo de computación	8.380	8.380	8.380	8.380	8.380	8.380
Muebles y enseres	6.305	6.305	6.305	6.305	6.305	6.305
(-) Dep. acumulada activos	-	5.794	11.588	17.383	20.383	23.384
Activos diferidos	3.966	3.173	2.380	1.586	793	-
Gastos de constitución	3.966	3.966	3.966	3.966	3.966	3.966
(-) Amortización acumulada		793	1.586	2.380	3.173	3.966
TOTAL ACTIVOS	70.432	75.582	79.900	89.843	105.024	120.726
Pasivo Circulantes	1.200	2.302	3.280	6.048	10.009	13.149
Participación Laboral (15%)	497	952	1.357	2.503	4.142	5.441
Impuesto a la renta (25%)	703	1.349	1.923	3.545	5.867	7.708
TOTAL PASIVOS	1.200	2.302	3.280	6.048	10.009	13.149
PATRIMONIO	69.232	73.280	76.620	83.795	95.015	107.577
Capital social	69.232	69.232	69.232	69.232	69.232	69.232
Utilidades/Perdidas de Periodos Anteriores	-	-	4.048	7.387	14.563	25.783
Utilidades por Distribuir	-	-	(2.429)	(3.461)	(6.382)	(10.561)
Reservas		-	1.619	3.926	8.181	15.222
Utilidades/Perdidas del Ejercicio		4.048	5.768	10.636	17.602	23.124
TOTAL PAS.+ PAT.	70.432	75.582	79.900	89.843	105.024	120.726

Elaboración: Las Autoras

ANEXO 20- Flujo de efectivo actual y proyectado

APALANCADO ESPERADO

MENINAS						
FLUJOS DE CAJA APALANCADO						
ESCENARIO ESPERADO CON APALANCAMIENTO						
RUBRO	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
INGRESOS POR VENTAS		159.944	172.797	186.684	201.686	217.895
Costo de venta		78.281	84.131	87.972	92.123	96.606
Gasto de ventas		30.097	30.097	30.097	30.097	30.097
Gastos Administrativos		33.245	35.423	35.423	35.423	35.423
Intereses		3.039	2.501	1.896	1.215	450
Pago Porcion de prestamo L/P		4.320	4.858	5.463	6.144	6.909
Participación Laboral (15%)		-	1.304	2.109	3.706	5.855
Impuesto a la renta (23%-22%)		-	1.848	2.987	5.251	8.295
Pago de Dividendos		-	3.326	5.377	9.451	14.931
Saldo de Caja Periodo Anterior		23.604	34.566	43.877	59.237	77.514
Flujo de Caja	23.604	34.566	43.877	59.237	77.514	96.843

Elaboración: Las Autoras

APALANCADO OPTIMISTA

MENINAS						
FLUJOS DE CAJA APALANCADO						
ESCENARIO OPTIMISTA CON APALANCAMIENTO						
RUBRO	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
INGRESOS POR VENTAS		167.889	183.497	200.402	218.712	238.546
Costo de venta		80.503	87.112	91.788	96.853	102.339
Gasto de ventas		30.097	30.097	30.097	30.097	30.097
Gastos Administrativos		33.245	35.423	35.423	35.423	35.423
Intereses		3.039	2.501	1.896	1.215	450
Pago Porcion de prestamo L/P		4.320	4.858	5.463	6.144	6.909
Participación Laboral (15%)		-	2.163	3.266	5.192	7.700
Impuesto a la renta		-	3.064	4.627	7.355	10.908
Pago de Dividendos		-	5.515	8.329	13.239	19.634
Saldo de Caja Periodo Anterior		23.604	40.290	53.054	72.567	95.763
Flujo de Caja	23.604	40.290	53.054	72.567	95.763	120.850

Elaboración: Las Autoras

APALANCADO PESIMISTA

MENINAS						
FLUJOS DE CAJA APALANCADO						
ESCENARIO PESIMISTA CON APALANCAMIENTO						
RUBRO	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingreso por Prestamos	23.604	-	-	-	-	-
INGRESOS POR VENTAS		152.499	162.411	172.968	184.211	196.184
Costo de venta		76.220	81.256	84.176	87.286	90.599
Gasto de ventas		30.097	30.097	30.097	30.097	30.097
Gastos Administrativos		33.245	35.423	35.423	35.423	35.423
Intereses		3.039	2.501	1.896	1.215	450
Pago Porcion de prestamo L/P		4.320	4.858	5.463	6.144	6.909
Participación Laboral (15%)			497	982	2.218	3.959
Impuesto a la renta			703	1.391	3.143	5.609
Pago de Dividendos		-	1.266	2.504	5.657	10.096
Saldo de Caja Periodo Anterior		23.604	29.182	34.993	46.028	59.057
Flujo de Caja	23.604	29.182	34.993	46.028	59.057	72.100

Elaboración: Las Autoras

DESAPALANCADO ESPERADO

MENINAS						
FLUJOS DE CAJA DESAPALANCADO						
ESCENARIO ESPERADO CON APALANCAMIENTO						
RUBRO	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
INGRESOS POR VENTAS		159.944	172.797	186.684	201.686	217.895
Costo de venta		78.281	84.131	87.972	92.123	96.606
Gasto de ventas		30.097	30.097	30.097	30.097	30.097
Gastos Administrativos		33.245	35.423	35.423	35.423	35.423
Intereses		-	-	-	-	-
Pago Porcion de prestamo L/P						
Participación Laboral (15%)		-	1.760	2.484	3.991	6.038
Impuesto a la renta		-	2.493	3.519	5.653	8.553
Pago de dividendos		-	4.488	6.334	10.176	15.396
Saldo de Caja Periodo Anterior		23.604	41.925	56.330	77.185	101.409
Flujo de Caja	23.604	41.925	56.330	77.185	101.409	127.191

Elaboración: Las Autoras

DESAPALANCADO OPTIMISTA

MENINAS						
FLUJOS DE CAJA DESAPALANCADO						
ESCENARIO OPTIMISTA CON APALANCAMIENTO						
RUBRO	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
INGRESOS POR VENTAS		167.889	183.497	200.402	218.712	238.546
Costo de venta		80.503	87.112	91.788	96.853	102.339
Gasto de ventas		30.097	30.097	30.097	30.097	30.097
Gastos Administrativos		33.245	35.423	35.423	35.423	35.423
Intereses		-	-	-	-	-
Pago Porcion de prestamo L/P			-	-	-	-
Participación Laboral (15%)		-	2.619	3.642	5.476	7.882
Impuesto a la renta		-	3.710	5.159	7.758	11.166
Pago de dividendos		-	6.677	9.286	13.964	20.099
Saldo de Caja Periodo Anterior		23.604	47.649	65.507	90.515	119.658
Flujo de Caja	23.604	47.649	65.507	90.515	119.658	151.198

Elaboración: Las Autoras

DESAPALANCADO PESIMISTA

MENINAS						
FLUJOS DE CAJA DESAPALANCADO						
ESCENARIO PESIMISTA CON APALANCAMIENTO						
RUBRO	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos por Prestamos	23.604					
INGRESOS POR VENTAS	-	152.499	162.411	172.968	184.211	196.184
Costo de venta		76.220	81.256	84.176	87.286	90.599
Gasto de ventas		30.097	30.097	30.097	30.097	30.097
Gastos Administrativos		33.245	35.423	35.423	35.423	35.423
Intereses		-	-	-	-	-
Pago Porcion de prestamo L/P						
Participación Laboral (15%)			952	1.357	2.503	4.142
Impuesto a la renta			1.349	1.923	3.545	5.867
Pago de dividendos		-	2.429	3.461	6.382	10.561
Saldo de Caja Periodo Anterior		23.604	36.541	47.446	63.977	82.952
Flujo de Caja	23.604	36.541	47.446	63.977	82.952	102.448

Elaboración: Las Autoras

ANEXO 21- Detalle del punto de equilibrio del negocio para el primer año

DETALLE DEL PUNTO DE EQUILIBRIO

PUNTO DE EQUILIBRIO					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costo fijo total	69.738	36.329	36.328	36.328	36.328
Costo variable total	44.247	47.802	51.644	55.794	60.278
Ventas totales	159.944	172.797	186.684	201.686	217.895
Precio de venta promedio	42	42	42	42	42
Costo de ventas	11	11	11	11	11
Margen de contribución	31	31	31	31	31
PE (Q)	2.280	1.188	1.188	1.188	1.188
PE(\$)	96.408	50.223	50.222	50.222	50.222

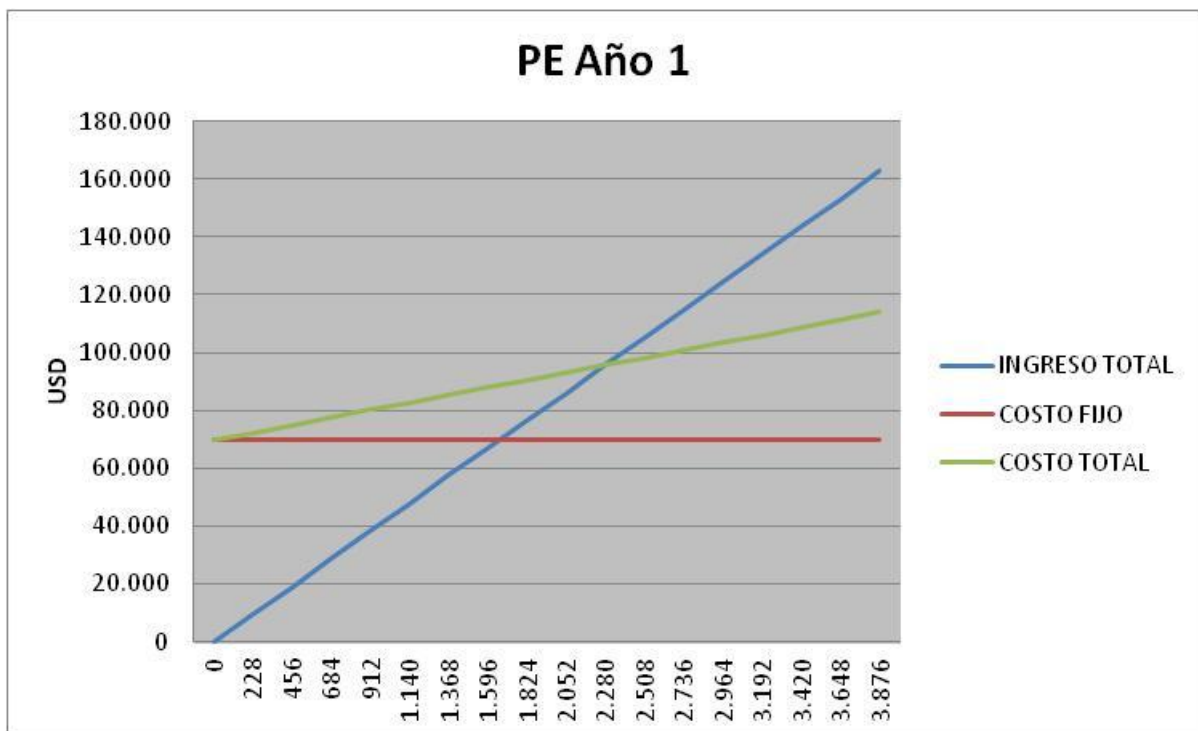
Elaboración: Las Autoras

APALANCADO ESPERADO

DATOS DEL PUNTO DE EQUILIBRIO						
AÑO 1		VARIACION UNIDADES			228	
	INGRESO TOTAL	C.VAR.UNIT.	COSTO FIJO	COSTO TOT.	BENEFICIO	
0	0	0	69.738	69.738	-69.738	
228	9.574	2.600	69.738	72.338	-62.764	
456	19.147	5.200	69.738	74.938	-55.790	
684	28.721	7.799	69.738	77.537	-48.817	
912	38.294	10.399	69.738	80.137	-41.843	
1.140	47.868	12.999	69.738	82.737	-34.869	
1.368	57.441	15.599	69.738	85.337	-27.895	
1.596	67.015	18.198	69.738	87.936	-20.921	
1.824	76.589	20.798	69.738	90.536	-13.948	
2.052	86.162	23.398	69.738	93.136	-6.974	
2.280	95.736	25.998	69.738	95.736	0	
2.508	105.309	28.597	69.738	98.335	6.974	
2.736	114.883	31.197	69.738	100.935	13.948	
2.964	124.456	33.797	69.738	103.535	20.921	
3.192	134.030	36.397	69.738	106.135	27.895	
3.420	143.603	38.996	69.738	108.734	34.869	
3.648	153.177	41.596	69.738	111.334	41.843	
3.876	162.751	44.196	69.738	113.934	48.817	

Elaboración: Las Autoras

GRÁFICO PUNTO DE EQUILIBRIO



Elaboración: Las Autoras

ANEXO 22- Indicadores financiero del negocio

APALANCADO:

ROI	=	$\frac{\text{Rendimiento}}{\text{Valor promedio invertido}}$	=	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
				50%	13%	23%	36%	47%
ROA	=	$\frac{\text{Utilidad operacional}}{\text{Activos totales promedio}}$	=	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
				12%	18%	32%	39%	45%
ROE	=	$\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Patrimonio promedio}}$	=	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
				73%	17%	25%	32%	34%

Elaboración: Las Autoras

DESAPALANCADO:

ROI	=	$\frac{\text{Rendimiento}}{\text{Valor promedio invertido}}$	=	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
				11%	15%	24%	37%	48%
ROA	=	$\frac{\text{Utilidad operacional}}{\text{Activos totales promedio}}$	=	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
				17%	20%	30%	39%	42%
ROE	=	$\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Patrimonio promedio}}$	=	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
				10%	13%	18%	24%	26%

Elaboración: Las Autoras

APALANCADO:

				AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
RAZÓN CORRIENTE=	=	$\frac{\text{Activo Circulante}}{\text{Pasivo Circulante}}$	=	10,97	8,61	6,61	5,48	5,18
				AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
ENDEUDAMIENT O DEL ACTIVO	=	$\frac{\text{Total de Pasivos}}{\text{Total de Activos}}$	=	0,36	0,31	0,26	0,21	0,16

Elaboración: Las Autoras

DESAPALANCADO:

				Anio 1	Anio 2	Anio 3	Anio 4	Anio 5
RAZÓN CORRIENTE=	=	$\frac{\text{Activo Circulante}}{\text{Pasivo Circulante}}$	=	9,86	9,38	8,00	6,95	6,75
				Anio 1	Anio 2	Anio 3	Anio 4	Anio 5
ENDEUDAMIENT O DEL ACTIVO	=	$\frac{\text{Total de Pasivos}}{\text{Total de Activos}}$	=	0,05	0,07	0,09	0,12	0,13

Elaboración: Las Autoras

ANEXO 23- Sensibilización

MENINAS	
Cuadro Resumen de Sensibilización	2012
Ventas	
ESCENARIO NORMAL CON FINANCIAMIENTO	-7,35%
MARGEN OPERATIVO	0,00
UTILIDAD LIQUIDA	0,00

MENINAS	
Cuadro Resumen de Sensibilización	2012
Costos	
ESCENARIO NORMAL CON FINANCIAMIENTO	15,00%
MARGEN OPERATIVO	0,00
UTILIDAD LIQUIDA	0,00

Elaboración: Las Autoras

ANEXO 24- Valuación del plan de negocios

APALANCAMIENTO ESPERADO

FLUJOS DE CAJA APALANCADOS						
FLUJO DE FONDOS ESCENARIO NORMAL CON APALANCAMIENTO						
	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
UTILIDAD NETA		5.543	8.962	15.752	24.885	32.847
(+) Depreciaciones	-	5.794	5.794	5.794	3.001	3.001
(+) Amortizaciones	-	793	793	793	793	793
INVERSIONES	-					
(-) Activos tangibles e intangibles	45.628					
(+) Valor Residual						23.384
(-) Inversión de capital de trabajo	23.604					
(+) Recuperación capital de trabajo						23.604
FLUJO DE CAJA LIBRE	(69.232)	12.130	15.550	22.339	28.679	83.629
<u>Préstamos</u>						
(+) Crédito Banco Internacional	27.693					
<u>Pagos</u>						
(-) Amortización del capital		4.320	4.858	5.463	6.144	6.909
FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA	(41.539)	7.811	10.692	16.876	22.535	76.720
VAN	21.866,40					
TIR	35,79%					

Elaboración: Las Autoras

APALANCAMIENTO OPTIMISTA

FLUJOS DE CAJA APALANCADOS						
FLUJO DE FONDOS ESCENARIO OPTIMISTA CON APALANCAMIENTO						
	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
UTILIDAD NETA		9.192	13.882	22.065	32.724	42.358
(+) Depreciaciones		5.794	5.794	5.794	3.001	3.001
(+) Amortizaciones		793	793	793	793	793
INVERSIONES						
(-) Activos tangibles e intangibles	45.628					
(+) Valor de rescate						23.384
(-) Inversión de capital de trabajo	23.604					
(+) Recuperación capital de trabajo						23.604
FLUJO DE CAJA LIBRE	(69.232)	15.779	20.470	28.652	36.518	93.140
<u>Préstamos</u>						
(+) Crédito Banco Internacional	27.693					
<u>Pagos</u>						
(-) Amortización del capital		4.320	4.858	5.463	6.144	6.909
FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA	(41.539)	11.460	15.612	23.189	30.374	86.231
VAN	37.154,26					
TIR	46,83%					

Elaboración: Las Autoras

APALANCAMIENTO PESIMISTA

FLUJOS DE CAJA APALANCADOS						
FLUJO DE FONDOS ESCENARIO PESIMISTA CON APALANCAMIENTO						
	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
UTILIDAD NETA		2.110	4.174	9.428	16.827	22.837
(+) Depreciaciones		5.794	5.794	5.794	3.001	3.001
(+) Amortizaciones		793	793	793	793	793
INVERSIONES						
(-) Activos tangibles e intangibles	45.628					
(+) Valor de rescate						23.384
(-) Inversión de capital de trabajo	23.604					-
(+) Recuperación capital de trabajo						23.604
FLUJO DE CAJA LIBRE	(69.232)	8.698	10.761	16.015	20.621	73.619
<u>Préstamos</u>						
(+) Crédito Banco Internacional	27.693					
<u>Pagos</u>						
(-) Amortización del capital	-	4.320	4.858	5.463	6.144	6.909
FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA	(41.539)	4.378	5.904	10.552	14.478	66.710

VAN	6.535,78
TIR	24,18%

Elaboración: Las Autoras

DESAPALANCAMIENTO ESPERADO

FLUJOS DE CAJA DESAPALANCADOS						
FLUJO DE FONDOS ESCENARIO NORMAL SIN APALANCAMIENTO						
	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
UTILIDAD NETA		7.480	10.557	16.960	25.660	33.134
(+) Depreciaciones		5.794	5.794	5.794	3.001	3.001
(+) Amortizaciones		793	793	793	793	793
INVERSIONES						
(-) Activos tangibles e intangibles	45.628					
(+) Valor de rescate						23.384
(-) Inversión de capital de trabajo	23.604					
(+) Recuperación capital de trabajo						23.604
FLUJO DE CAJA LIBRE	(69.232)	14.068	17.144	23.548	29.454	83.916
<u>Préstamos</u>						
(+) Crédito Banco Internacional						
<u>Pagos</u>						
(-) Amortización del capital						
FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA	(69.232)	14.068	17.144	23.548	29.454	83.916

VAN	15.608,30
TIR	27,37%

Elaboración: Las Autoras

DESAPALANCAMIENTO OPTIMISTA

FLUJOS DE CAJA DESAPALANCADOS						
FLUJO DE FONDOS ESCENARIO OPTIMISTA SIN APALANCAMIENTO						
	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
UTILIDAD NETA		11.129	15.477	23.273	33.498	42.644
(+) Depreciaciones		5.794	5.794	5.794	3.001	3.001
(+) Amortizaciones		793	793	793	793	793
INVERSIONES						
(-) Activos tangibles e intangibles	45.628					
(+) Valor de rescate						23.384
(-) Inversión de capital de trabajo	23.604					
(+) Recuperación capital de trabajo						23.604
FLUJO DE CAJA LIBRE	(69.232)	17.716	22.064	29.860	37.292	93.427
<u>Préstamos</u>						
(+) Crédito Banco Internacional						
<u>Pagos</u>						
(-) Amortización del capital						
Flujo de caja neto	(69.232)	17.716	22.064	29.860	37.292	93.427

VAN	30.896,16
TIR	35,12%

DESAPALANCAMIENTO PESIMISTA

FLUJOS DE CAJA DESAPALANCADOS						
FLUJO DE FONDOS ESCENARIO PESIMISTA SIN APALANCAMIENTO						
	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
UTILIDAD NETA		4.048	5.768	10.636	17.602	23.124
(+) Depreciaciones		5.794	5.794	5.794	3.001	3.001
(+) Amortizaciones		793	793	793	793	793
INVERSIONES						
(-) Activos tangibles e intangibles	45.628					
(+) Valor de rescate						23.384
(-) Inversión de capital de trabajo	23.604					
(+) Recuperación capital de trabajo						23.604
FLUJO DE CAJA LIBRE	(69.232)	10.635	12.356	17.224	21.396	73.906
<u>Préstamos</u>						
(+) Crédito Banco Internacional						
<u>Pagos</u>						
(-) Amortización del capital						
Flujo de caja neto	(69.232)	10.635	12.356	17.224	21.396	73.906

VAN	277,68
TIR	19,14%