



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA
PRODUCTORA Y COMERCIALIZADORA DE ACCESORIOS DE
VESTIMENTA FORMAL PARA HOMBRES CON ASESORAMIENTO DE
IMAGEN POST-VENTA EN LÍNEA EN LA CIUDAD DE QUITO

Trabajo de Titulación presentado en conformidad con los requisitos
establecidos para optar por el título de Ingeniero Comercial con Mención en
Finanzas

Profesor:

MBA, Cecil Eduardo Aguirre Casco

Autor:

Emilio Alejandro Gaete Aguirre

2016

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

Declaro haber dirigido el desarrollo inicial de este trabajo orientando conocimientos y competencias al estudiante para dar fiel cumplimiento a las normas dispuestas por la Universidad que garantizan originalidad a los trabajos de titulación.

Cecil Eduardo Aguirre Casco

MBA

1705926259

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE

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

Emilio Alejandro Gaete Aguirre

1724378474

RESUMEN

El objetivo del plan de negocios es la creación de una compañía productora y comercializadora de accesorios de vestimenta formal masculina que entregue un servicio de asesoría de imagen post-venta en línea, enfocándose en tres líneas de productos: corbatas, pañuelos y mancuernas. La finalidad del proyecto es la determinación de la viabilidad de la idea de negocio por medio de una investigación de mercado cualitativa y cuantitativa, mediante un sondeo de 50 encuestas, un grupo focal y dos entrevistas a expertos; el establecimiento de una mezcla de marketing; y una evaluación financiera.

Como consecuencia, se determinó que el mercado objetivo está constituido por 12.189 hombres de la ciudad de Quito con una edad comprendida entre 20 y 55 años, que visten formalmente para trabajar y tiene un comportamiento de compra trimestral de accesorios de vestimenta formal.

Adicionalmente, la estrategia de marketing establecida por las características del mercado objetivo, fue la de marketing concentrado o de nicho ya que le permite a la empresa dirigir todos sus esfuerzos y recursos a un segmento específico, buscando maximizar su participación en el mismo.

Finalmente, se ha elaborado un plan financiero que determinó un VAN de US \$ 25.935,07 con una inversión inicial de US \$ 238.759,91, constituida por un 60.00% de capital social y un 40.00% de deuda bancaria. La tasa interna de retorno (TIR) es de 20,10% y se observa un índice de rentabilidad de 1,11.

ABSTRACT

The business plan consists in the creation of a company dedicated to the production and commercialization of men's formal dress accessories, delivering an image consulting service post-sale online, focusing on three products: ties, pocket squares and cufflinks. The purpose of the project is to determine the feasibility of the business idea through a qualitative and quantitative research market through a survey of 50 surveys, one focus group and two experts interviews; the establishment of a marketing mix; and a financial assessment .

As a result, it was determined that the target market is made up of 12.189 men in Quito with aged between 20 and 55, who dress formally for work and quarterly purchase formal dress accessories.

In addition, the marketing strategy established was marketing concentrate or niche because it allows to the company to focus all their efforts and resources to a specific segment of the market, seeking to maximize the company's participation in that segment.

Finally, it has developed a financial model that determined a US \$ 25.935,07 NPV. The initial investment is US \$ 238.759,91, consisting of a 60.00% of the share capital and a 40.00% of bank debt. The internal rate of return (IRR) is 20.10% and accounting rate of return is 1.11.

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN	1
1.1. JUSTIFICACIÓN DEL TRABAJO	1
1.1.1. OBJETIVO GENERAL.....	1
1.1.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS DEL TRABAJO.....	1
2. ANÁLISIS ENTORNOS	2
2.1. ANÁLISIS DEL ENTORNO EXTERNO.....	2
2.1.1. ENTORNO EXTERNO.....	2
2.1.2. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA	4
2.1.2.1. AMENAZA DE ENTRADA.....	4
2.1.2.2. PODER DEL COMPRADOR.....	5
2.1.2.3. AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTOS.....	5
2.1.2.4. PODER DEL PROVEEDOR.....	5
2.1.2.5. RIVALIDAD DEL SECTOR	5
3. ANÁLISIS DEL CLIENTE	7
3.1. INVESTIGACIÓN CUALITATIVA Y CUANTITATIVA	7
3.1.1. INTRODUCCIÓN	7
3.1.2. INVESTIGACIÓN CUALITATIVA: ANÁLISIS Y RESULTADOS.....	7
3.1.3. INVESTIGACIÓN CUANTITATIVA: ANÁLISIS Y RESULTADOS	8
3.1.4. CONCLUSIONES DEL ANÁLISIS DEL CLIENTE.....	10
3.1.5. RECOMENDACIONES.....	10
4. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO	11
4.1. DESCRIPCIÓN DE LA OPORTUNIDAD DE NEGOCIO ENCONTRADA..	11
5. PLAN DE MARKETING	12
5.1. ESTRATEGIA GENERAL DE MARKETING.....	12
5.1.1. MERCADO OBJETIVO	12
5.1.2. PROPUESTA DE VALOR.....	12
5.2. MEZCLA DE MARKETING.....	13
5.2.1. PRODUCTO	13
5.2.1.1. EMPAQUE.....	14
5.2.1.2. ETIQUETADO.....	14

5.2.1.3. MARCA.....	15
5.2.1.4. SERVICIOS DE APOYO.....	15
5.2.1.5. GARANTÍAS.....	15
5.2.2. PRECIO.....	16
5.2.2.1. ESTRATEGIA DE ENTRADA.....	16
5.2.2.2. ESTRATEGIA DE AJUSTE.....	16
5.2.3. PLAZA.....	17
5.2.3.1. ESTÉTICA DEL PUNTO DE VENTA.....	17
5.2.3.2. SISTEMA DE LOGÍSTICA.....	17
5.2.4. PROMOCIÓN.....	18
5.2.4.1. PUBLICIDAD.....	18
5.2.4.2. RELACIONES PÚBLICAS.....	19
5.2.4.3. PROMOCIÓN EN VENTAS.....	19
6. PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	20
6.1. MISIÓN, VISIÓN Y OBJETIVOS DE LA ORGANIZACIÓN.....	20
6.1.1. MISIÓN.....	20
6.1.2. VISIÓN.....	20
6.1.3. OBJETIVOS DE LA ORGANIZACIÓN.....	20
6.1.3.1. OBJETIVOS A MEDIANO PLAZO.....	20
6.1.3.2. OBJETIVOS A LARGO PLAZO.....	20
6.2. PLAN DE OPERACIONES.....	21
6.3. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	22
7. EVALUACIÓN FINANCIERA.....	24
7.1. PROYECCIÓN DE ESTADO DE RESULTADOS, SITUACIÓN FINANCIERA, ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO Y FLUJO DE CAJA.....	24
7.2. INVERSIÓN INICIAL, CAPITAL DE TRABAJO Y ESTRUCTURA DE CAPITAL.....	24
7.3. ESTADO Y EVALUACIÓN FINANCIERA DEL PROYECTO.....	25
7.4. ÍNDICES FINANCIEROS.....	25
8. CONCLUSIONES GENERALES.....	26
REFERENCIAS.....	27
ANEXOS.....	30

1. INTRODUCCIÓN

1.1. Justificación del trabajo

Uno de los comportamientos más comunes del hombre es su búsqueda de afiliación en la sociedad. Como consecuencia a esto, implementan muchas de las costumbres que la representan en su forma de vida, con el fin de sentirse parte de ella. Al mismo tiempo, los individuos buscan demostrar su individualidad y personalidad, y uno de los medios para lograrlo es la forma en la que utilizan sus prendas de vestir.

En el Ecuador existen una cantidad reducida de cadenas de ropa enfocadas a la vestimenta masculina, y muy pocas de ellas se dirigen específicamente a los accesorios de la vestimenta formal para hombre. Este punto no se presenta para el caso de las mujeres, ya que en el mercado se disponen de locales especializados en accesorios y complementos para su cotidianidad (Eje: Nine West, Swarovski, Carolina Herrera).

La industria manufacturera representó el 11,79% del PIB para el 2014, y se estima que para el 2015 represente el 12,01% del mismo (BCE, 2015). El sector textil y de cuero tiene una participación dentro de la industria del 7,24%, llegando a representar en los últimos 14 años entre el 1,00 y el 1,50% del PIB nacional.

Tomando en consideración los puntos anteriores, la idea de negocio es la producción y comercialización de accesorios de vestir formales para hombres, enfocados específicamente en corbatas, pañuelos y mancuernas; con el fin de proporcionar las tendencias internacionales según temporadas de las principales pasarelas del mundo y entregando asesoría de imagen post-venta en línea según el tipo de producto seleccionado, basado en su diseño, textura y color. Las prendas de vestir serán diseñadas en base a las tendencias internacionales, pero su producción será con textiles y mano de obra ecuatoriana; utilizando principalmente la seda para las corbatas y pañuelos, por su característico brillo natural, su buena absorción, baja conductividad, y fácil tinte. Para las mancuernas, se utilizará acero inoxidable austenítico por su fácil transformación, excelente factor de higiene, buena resistencia a la corrosión y acceso en el mercado.

1.1.1. Objetivo general

Determinar la factibilidad de la creación de una compañía productora y comercializadora de complementos de vestir formales enfocados al mercado masculino con la especialización en el asesoramiento de imagen continuo virtual post-venta según la prenda seleccionada, utilizando mano de obra y materia prima ecuatoriana.

1.1.2. Objetivos específicos del trabajo

- ✓ Analizar el entorno global de la industria para la determinación de los factores que afectan directa e indirectamente al negocio.
- ✓ Investigar y estudiar la estructura del mercado para el establecimiento del alcance de la producción de accesorios formales para hombres.
- ✓ Determinar un plan de marketing que permita el diseño y cumplimiento de las estrategias del negocio, como su visión y misión organizacional.
- ✓ Evaluar la viabilidad financiera del plan de negocio propuesto.

2. ANÁLISIS ENTORNOS

2.1. Análisis del entorno externo

2.1.1. Entorno externo

Para un análisis más sintetizado se utilizará una matriz PEST (Gómez-Zorrilla, 2013), valorando los factores del 1 al 5; siendo (1) muy negativo y (5) muy positivo para el sector.

Tabla No 1: Matriz PEST

Político	Económico
<ol style="list-style-type: none"> 1. El riesgo país ha oscilado entre enero del 2010 a enero del 2016 de 751 a 1295 puntos. A mayo de 2016 el índice es de 891 puntos (BCE, 2016). (2) 2. Las elecciones presidenciales 2017 pueden cambiar el panorama nacional actual. (4) 3. Plan de reducción del Presupuesto General 2015 de US \$ 2.220 millones de los US \$ 36.317 millones aprobados. El Presupuesto General aprobado para 2016 se ubica en US \$ 29.835 millones (El Universo, 2015). (2) 4. El programa de desmantelamiento de salvaguardias está agendado para iniciar en abril y finalizar en junio de 2017 (COMEX, 2016). (4) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. El PIB de la industria manufacturera ha crecido en promedio 6,44% en los últimos tres años (BCE, 2016). (5) 2. El banco Goldman Sachs estima un precio promedio del barril de petróleo para el 2016 de US \$ 39,00, y para el 2017 un precio promedio de US \$ 60,00 (Nair, 2016). (1) 3. La inflación acumulada para 2015 fue de 3,38% y el Banco Central del Ecuador estima una inflación máxima de 3,66% para el 2016 (BCE, 2016). (2) 4. Hasta agosto 2015, se importaron US \$ 65,99 millones (92,00% del total del 2014) en prendas de punto (Prenda que presenta hilos entrelazados, formando mallas) (AITE, 2015). (2)
Sociocultural	Legal
<ol style="list-style-type: none"> 1. El estrato socioeconómico medio y medio bajo, representan el 72,10%; y el medio alto y alto, representa 13,10% de la población (INEC, 2011). (4) 2. El nivel de desempleo a diciembre del 2015 fue del 4,77% (Enríquez, 2016). (2) 3. Actualmente dentro del Ecuador no se producen textiles orgánicos. La mayoría de éstos son importados de Perú y Colombia (Ponce, 2014). (2) 4. Ecuador presenta 5 instituciones que disponen la carrera de diseño de modas (Educaedu, 2016). (4) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Nueva reforma para etiquetado obligatorio de prendas de vestir dic-2013 (El Universo, 2013). (3) 2. Industria de tejidos de punto deben cumplir normas INEN 23606 (INEN, 2014). (3) 3. Tasa de US \$ 42,00 para envíos vía courier con el sistema 4x4 (SENAE, 2014). (5) 4. Ecuador presenta prohibiciones a las importaciones de ropa y textiles usados fuera del sistema 4x4 (SENAE, 2014). (4)
Tecnológico	
<ol style="list-style-type: none"> 1. El 46,00% de la población ecuatoriana tiene acceso a internet (El Universo, 2015). (5) 2. Existen cuatro compañías proveedoras de máquinas textiles en el país (Guiatextilec, 2016). (4) 3. Ecuador ocupa el puesto 82 en ranking de avances tecnológicos por país NRI (Espín, 2015). (3) 4. En el 2015, Ecuador presentó 8 millones de cuentas de Facebook, donde el 47,50% son personas entre 18-28 años (Espinosa, 2015). (4) 	

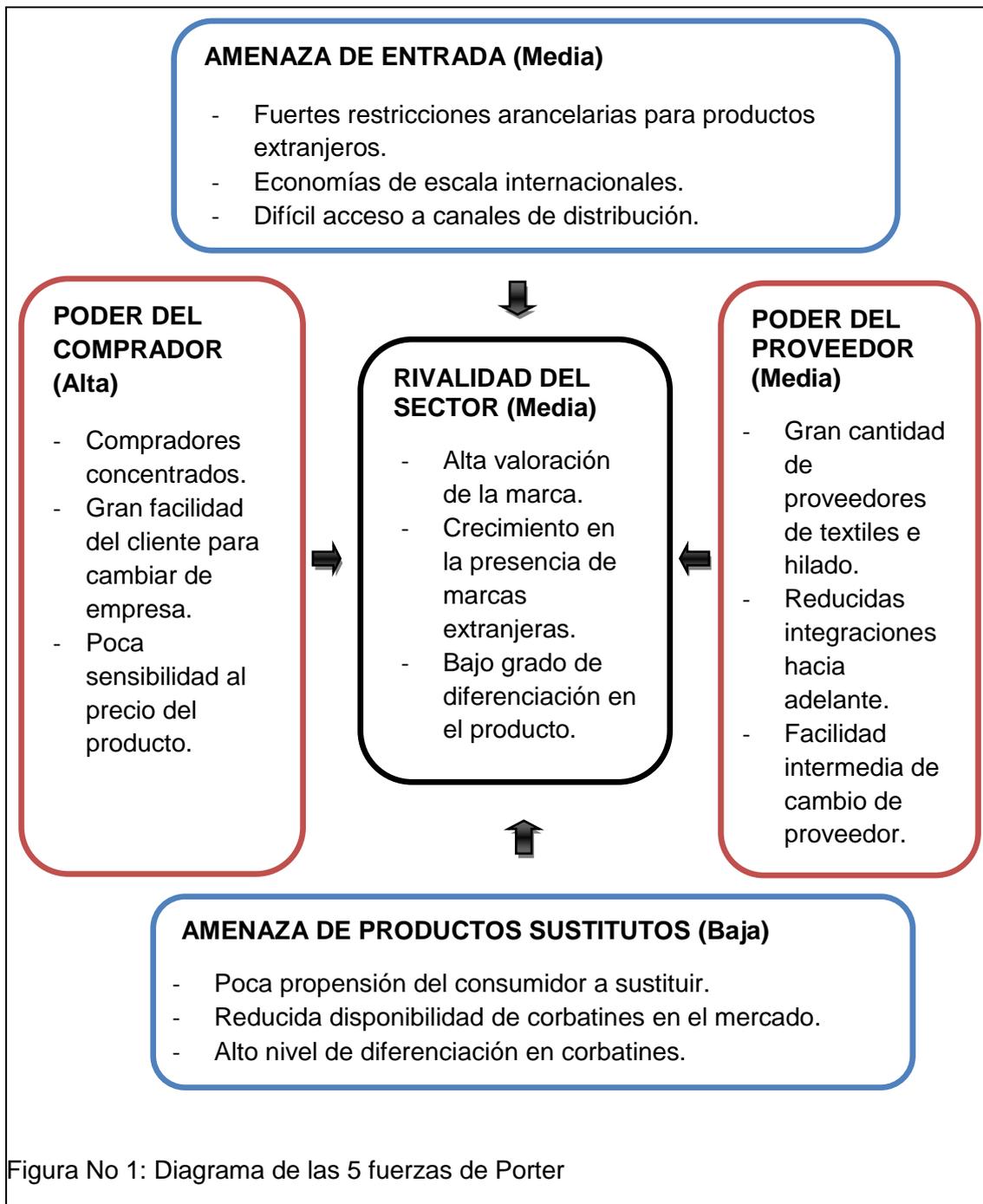
Utilizando una matriz de evaluación de factores externos (EFE), se buscará resumir y valorar la información determinada en la matriz PEST clasificándola en factores de oportunidad y de amenaza. (David, 2008, p. 110)

Tabla No 2: Matriz de evaluación de factores externos (EFE)

Factores externos	Ponderación	Clasificación	Puntuación ponderada
<i>Oportunidades</i>			
1. Desmantelamiento salvaguardias jun-2017	0,08	3	0,24
2. Crecimiento promedio PIB de la industria de 6,44%	0,06	3	0,18
3. Estrato socioeconómico medio y medio bajo, representan el 72,10% de la población	0,04	2	0,08
4. Etiquetado obligatorio dic-2013	0,02	2	0,04
5. Cumplimiento de norma INEN 23606	0,02	2	0,04
6. Tasa de US \$ 42,00 para envíos por Courier	0,07	4	0,28
7. Prohibición a la importación de ropa y textiles usados	0,05	3	0,15
8. 46,00% de la población tiene acceso a internet	0,05	4	0,20
9. Elecciones presidenciales 2017	0,06	3	0,18
10. Ecuador tiene 8 millones de cuentas de Facebook	0,05	3	0,15
<i>Amenazas</i>			
11. Riesgo país mayo-2016 de 891 puntos	0,07	3	0,21
12. Ecuador está en el puesto 82 del ranking NRI	0,02	1	0,02
13. Reducción Presupuesto General 2016	0,08	1	0,08
14. Precio promedio esperado del petróleo para 2016 de US \$ 39,00	0,07	1	0,07
15. Inflación esperada para 2016 de 3,66%	0,05	2	0,10
16. Importaciones de prendas de punto llegó a US \$ 65,99 millones hasta ago-2015	0,06	3	0,18
17. Desempleo dic-2015 4,77%	0,04	2	0,08
18. Ecuador no produce textiles orgánicos	0,02	2	0,04
19. Cinco instituciones con la carrera de diseño de modas	0,04	2	0,08
20. Cuatro proveedores de máquinas textiles	0,05	3	0,15
Total	1,00		2,55

Observando los resultados de la matriz EFE, se puede resaltar que los factores más representativos de las oportunidades son: el desmantelamiento de las salvaguardias y la tasa de US \$ 42,00 para envíos vía courier. En el caso de las amenazas, los factores que mayor representatividad presentan son: el riesgo país vigente, la reducción del Presupuesto General 2016 y el precio promedio estimado del petróleo para los años 2016 y 2017. En general, la matriz determinó una puntuación ponderada de 2,55, con lo que la situaría en el promedio de la industria.

2.1.2. Análisis de la industria



2.1.2.1. Amenaza de entrada

Fuertes restricciones arancelarias para productos extranjeros: Desde marzo del 2015 se establecieron medidas de salvaguardias arancelarias a los productos extranjeros. Las partidas relacionadas con calzado y prendas de vestir presentan una sobretasa del 25,00%.

Economías de escala internacionales: Marcas como Hugo Boss o Massimo Dutti, buscan ser más competitivos en costos y precios al producir sus prendas en países donde la mano de obra sea más barata. Algunos de estos países son: China, Bangladesh o Perú.

Difícil acceso a canales de distribución: En Ecuador no se dispone de grandes compañías mayoristas de vestimenta formal masculina. Tiendas como Zara, Strelli Milano, Kenneth Cole; disponen de locales propios para la distribución de su mercadería.

2.1.2.2. Poder del comprador

Compradores concentrados: Existen pocas personas que están enfocadas en vestir según la tendencia de momento. Su nivel de negociación es fuerte por la demanda de características que requieren para su permanencia con el producto y tienen una cuota de mercado significativa.

Gran facilidad del cliente para cambiar de empresa: Existen bajos costos para que el cliente seleccione otra marca al momento de realizar su compra. Los locales comerciales de vestimenta para hombres se encuentran ubicados en los mismos centros o mercados comerciales.

Poca sensibilidad al precio del producto: Existe poca sensibilidad al precio del producto. Por ejemplo, las corbatas de seda oscilan en promedio entre los US \$ 40,00 y US \$ 80,00. El factor de compra es el diseño y acabado de la prenda, más que su precio.

2.1.2.3. Amenaza de productos sustitutos

Poca propensión del consumidor a sustituir: Los productos sustitutos no son muy amplios debido a la transcendencia cultural de utilizar corbata y pañuelo en la vestimenta formal masculina.

Poca disponibilidad de corbatines en el mercado: El corbatín es el producto sustituto más común, pero su precio es alto por la poca disponibilidad del mismo y no se dispone de mucha variedad en estilo y forma.

Alto nivel de diferenciación en corbatines: El corbatín es utilizado, comúnmente, para eventos formales exclusivos. El corbatín lentamente está siendo utilizado en la vestimenta formal masculina cotidiana, pero es una tendencia poco llevada en el mercado ecuatoriano.

2.1.2.4. Poder del proveedor

Gran cantidad de proveedores de textiles e hilado: Nacionalmente se dispone de veinte (20) empresas de textiles y doce (12) de hilado, por lo que su poder de negociación es medio.

Reducidas integraciones hacia adelante: En la industria textil ecuatoriano existen reducidas integraciones hacia adelante. Algunos casos son: PASAMANERIA S.A., INDUSTRIAS PIOLERA PONTE SELVA, e HILACRIL S.A. (AITE, 2016)

Facilidad intermedia de cambio de proveedor: La facilidad de cambio de proveedor es intermedio debido a las ubicaciones geográficas de las fabricas (La gran mayoría ubicada en la provincia de Imbabura, el resto en la provincia de Pichincha), y los tiempos de distribución y entrega de cada una.

2.1.2.5. Rivalidad del sector

Alta valoración de la marca: Los accesorios en la vestimenta formal son vistos como un diferenciador al momento de vestir, por lo que el respaldo de una alta casa de moda tiene un fuerte impacto en la decisión de compra del consumidor.

Crecimiento en la presencia de marcas extranjeras: A pesar de las barreras arancelarias, durante los últimos años, grandes casas de moda como Kenneth Cole, Massimo Dutti o Carolina Herrera; han entrado al mercado ecuatoriano.

Bajo grado de diferenciación en el producto: Los accesorios de vestimenta formal masculina no presentan grados altos de diferenciación. Su diferencia está en los diseños y fibras utilizadas en su fabricación.

En síntesis, del análisis externo y del análisis de la industria se puede determinar que:

- Desde abril de 2017 empieza el desmantelamiento de salvaguardias arancelarias a productos, el cual debe finalizar para junio del mismo año.
- Existe una reducción en el Presupuesto General del Estado desde el 2015, llegando a reducirse en comparación a éste en un 17,84% para el 2016.
- Se observa indicadores de riesgo país superiores a los observados en los últimos cinco años, situado en mayo de 2016 en 891 puntos.
- El PIB de la industria manufacturera ha tenido un crecimiento promedio en los últimos tres años de 6,44%.
- El estrato socioeconómico medio y medio bajo representa el 72,10% de la población.
- Existen prohibiciones a las importaciones de prendas y textiles usados fuera del sistema 4x4, y para uso de éste se aplica una tasa de US \$ 42,00 por envío.
- El 46,00% de la población tiene acceso a internet y se observa un crecimiento de uso de TIC mediante redes sociales como Facebook que mantiene alrededor de ocho millones de cuentas en el Ecuador.
- La fuerza de entrada de nuevos competidores es media al presentar altas barreras arancelarias a productos extranjeros y el alcance de economías de escala que presentan las empresas internacionales ya establecidas.
- El poder de negociación del consumidor es alto debido a los bajos costos de cambiar de marca, poca sensibilidad al precio y fuertes demandas a características diferenciadoras en el producto como el diseño, fibras y marca que lo respalda.
- El poder de negociación del proveedor es medio por la cantidad de empresas productoras de textiles e hilaturas, lo que genera una mediana facilidad para cambiar de uno a otro, considerando la ubicación geográfica de la compañía y el tiempo de entrega de la mercadería.
- La amenaza de productos sustitutos es baja al tener protocolos establecidos para la vestimenta formal masculina con mínimas variaciones en la misma.
- La rivalidad entre las empresas competidoras es media al considerar la fuerte valoración de la marca, la alta presencia de marcas extranjeras en el mercado, pero un bajo grado diferenciación en el producto.

3. ANÁLISIS DEL CLIENTE

3.1. Investigación cualitativa y cuantitativa

3.1.1. Introducción

Tomando en consideración el análisis externo de la industria, se pretende conocer y analizar los atributos que más influyen en la decisión de compra de accesorios de vestimenta formal masculina. Adicional a esto, se pretende observar el grado de aceptación de los mismos incluyendo como valor agrado el asesoramiento de imagen por red por cada prenda que sea adquirida por el consumidor.

El diseño de investigación utilizado fue descriptivo ya que se busca observar actitudes, hábitos de compra y datos demográficos de los consumidores. La recolección de información se realizó con datos primarios obtenidos mediante el establecimiento de encuestas y un grupo focal. Las encuestas fueron realizadas de forma personal y escrita con cada uno de los encuestados.

Para la investigación se estimó el tamaño de la muestra mediante la siguiente fórmula:

$$n = \frac{k^2 * p * q * N}{(e^2 * (N - 1)) + k^2 * p * q} \quad (\text{Ecuación 1})$$

Los supuestos utilizados fueron los siguientes: $k= 1.96$, con un nivel de confianza del 95,00%; $e=5,00\%$ (error muestral); $p=0.5$ (proporción de individuos que poseen en la población las características del estudio); $q=0.5$ ($1-p$); y $N= 543.317$ habitantes (Según el último censo realizado por INEC en el 2010, Quito presenta 1'088.811 habitantes hombres de los cuáles el 49,90% se encuentra entre los 20 y 55 años).

El tamaño de la muestra fue de 384 encuestas, de las cuales se realizó un sondeo de 50 encuestas para la determinación de la presente investigación. *Ver anexo 1: Formato de encuestas.* El método de muestreo utilizado fue un muestreo por conveniencia por los limitados recursos de investigación.

3.1.2. Investigación cualitativa: análisis y resultados

Los métodos utilizados para la investigación cualitativa fueron un grupo de enfoque y dos entrevistas exhaustivas. Para el grupo de enfoque, se reunió a 8 personas que cumplen las características del segmento objetivo. Estas características son: visten formalmente en su trabajo, su edad se encuentra entre los 20 y 55 años, y su ubicación actual es la ciudad de Quito. El grupo focal se realizó con el fin de obtener información sobre actitudes, preferencias y opiniones sobre los accesorios de vestimenta formal masculina. Los principales resultados fueron:

- Existe una carencia de asesoría de imagen por parte de los vendedores de los locales de ropa.
- Por falta de información sobre el tema, el mercado actual utiliza tendencias de moda pasadas.
- Consideran a los accesorios de vestimenta formal como las características de diferenciación entre los hombres, al momento de vestir formalmente.
- Existen muchas tendencias internacionales que son muy extravagantes para el mercado ecuatoriano, y que por el establecido estilo clásico, muchos prefieren no vestir según la moda de otros países para evitar ser criticados.

Se puede observar que, en general, el grupo focal determinó a un mercado con carencia de información sobre moda y que existen algunas personas con temor a ser

criticadas si llegan a seguir completamente las tendencias internacionales a tiempo real.

Una vez determinados los resultados del grupo de enfoque, se realizaron las entrevistas exhaustivas. El señor Jorge Arteaga, Director de Tienda de Massimo Dutti del Quicentro Shopping resaltó que:

- “Debido al contexto general de la economía que se vive por las restricciones a las importaciones e impuestos aplicados; la industria nacional, en todo lo que se refiera a ropa, ha crecido”.
- “Los tres factores más importantes para elegir una marca son su precio, la comodidad o las fibras implementadas en la prenda, y el corte de la misma”.
- “Dentro del local, es esencial que existan zonas de descanso en lugares estratégicos donde puedan esperar los acompañantes de los consumidores. Esto se aplica especialmente en el caso de los hombres que en su mayoría tienden a consultar la opinión de sus acompañantes antes de adquirir una prenda de vestir”.

El señor Jorge Arteaga destacó que el contexto actual de la economía ha ayudado a la industria nacional, pero hay que considerar que el proteccionismo retrasa y bloquea el desarrollo y la competitividad.

Adicionalmente, el señor Maykel Jiménez, ex Gerente Comercial de Botrís Cía. Ltda., comentó que:

- “El cliente que le gusta vestir a la moda, tiende a no tener un gran impacto en el precio de las prendas, siempre y cuando, las fibras sean las mejores”.
- “El hombre que en verdad viste a la moda, siempre tiende a buscar nuevas combinaciones ya que quiere ser parte de la sociedad pero al mismo tiempo quiere resaltar su singularidad y estilo”.
- “El Ecuador es un mercado, en su mayoría, que requiere de asesoramiento al momento de comprar prendas de vestir, sobre todo al comprar prendas formales”.

El señor Maykel Jiménez resalta que, el hombre que le gusta seguir las últimas tendencias internacionales, busca resaltar en el mercado sin importarle que sea criticado; a diferencia de lo determinado en el grupo de enfoque.

3.1.3. Investigación cuantitativa: análisis y resultados

Tomando la base de datos obtenida del sondeo de las 50 encuestas realizadas, se determinó un cuadro de correlaciones para determinar cuáles de las preguntas presentan un efecto en otras, y de esta forma obtener mayor información sobre el comportamiento del consumidor. *Ver anexo 2: Cuadro de correlación.*

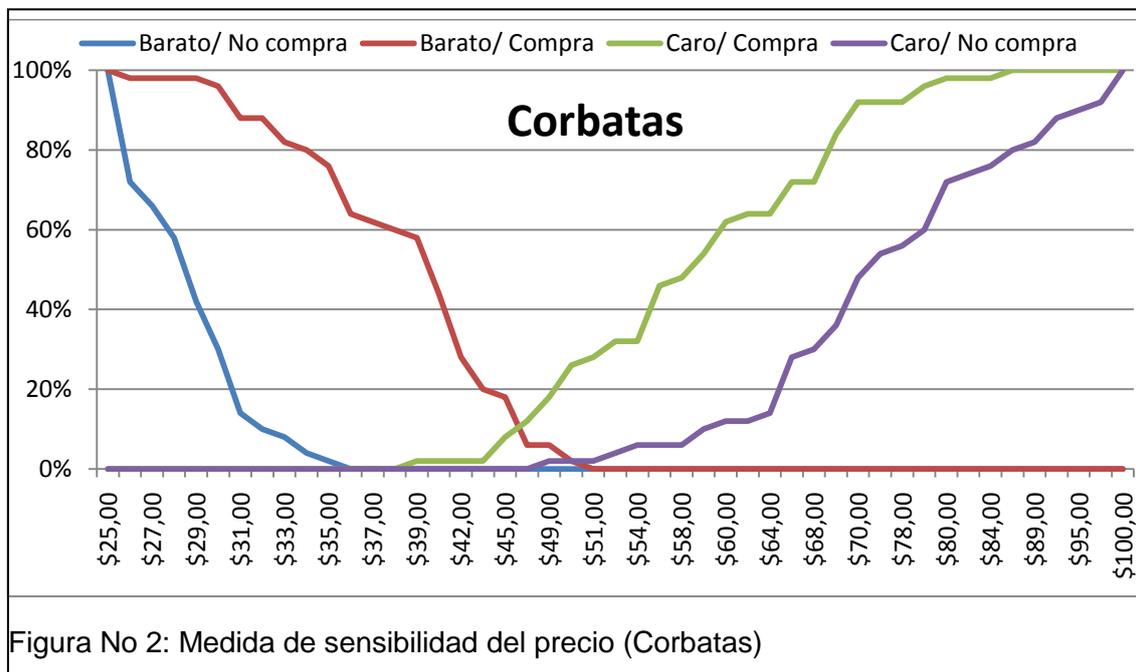
Basándose en correlaciones superiores a 0,40 e inferiores a -0,40; y utilizando tablas cruzadas, se encontraron los siguientes resultados:

- El 68,00% de los encuestados consideran al prestigio de la marca como un factor muy importante en su decisión de compra.
- El 64,29% de las personas que consideran el prestigio de la marca como un atributo muy importante al momento de elegir una marca, son indiferentes ante el precio del producto.
- El 66,67% de las personas que consideran el prestigio de la marca como un atributo muy importante al momento de elegir una marca, determinaron que las

fibras utilizadas en la prenda son la característica más importante en su decisión de compra.

- El 56,00% de las personas que consideran la estética del local como un atributo muy importante al momento de elegir una marca, tienen una edad en 36 y 45 años.
- El 88,89% que consideran al precio de producto como un factor indiferente en su decisión de compra, determinaron que las fibras utilizadas en la prenda son el factor más importante.
- El 64,29% que considera al precio del producto como un atributo indiferente al elegir una marca, tienen ingresos anuales superiores a los US \$ 20.000,00.
- El 83,33% que considera la amabilidad del asesor como un atributo influyente en su decisión de compra, realiza compras trimestrales de pañuelos.
- El 72,73% que considera la singularidad de la prenda como una característica importante en su decisión de compra, la edad que presentan se encuentra entre 26 y 55 años.
- El 77,14% de los encuestados determinó que cuando realiza la compra de un pañuelo, también adquiere una par de mancuernas.
- El 57,14% de las personas que tiene su edad entre 26 y 45 años, compran corbatas cada tres meses.
- El 52,38% de las personas que tienen su edad entre 26 y 45 años, compran cuatro corbatas al momento de realizar una compra de accesorios de vestimenta formal.

Dentro de las encuestas, se utilizó la teoría propuesta por Van Westendorp sobre la medida de la sensibilidad del precio (1976), donde se buscó determinar el rango de precios para los diferentes accesorios de vestimenta formal más el servicio de asesoría de imagen en línea, que se ofertarán.



Los resultados alcanzados en el sondeo establecieron un precio máximo de US \$ 50,00 determinado por la intersección de las curvas "Barato/Compra" y "Caro/No compra"; y un precio promedio de mercado de US \$ 47,00. Las encuestas no lograron establecer cuál es el precio mínimo ni el precio óptimo de mercado para la línea de producto de corbatas.

En el caso de la línea de pañuelos, se logró determinar el precio mínimo, máximo y precio promedio del mercado (US \$ 20,00; US \$ 30,00 y US \$ 25,00, respectivamente). El alcance de la investigación no pudo determinar el precio óptimo de mercado.

Finalmente, el análisis determinó para la línea de mancuernas un precio mínimo y máximo dentro de US \$ 34,00 y US \$ 45,00; con un precio óptimo de mercado de US \$ 38,00. El estudio determinó únicamente el precio óptimo de la línea de mancuernas. *Ver anexo 3: Análisis Van Westendrop.*

3.1.4. Conclusiones del análisis del cliente

Las principales conclusiones que se obtuvieron con la investigación cualitativa y cuantitativa fueron:

- El mercado no considera que existe un gran conocimiento de tendencias de moda dentro del mismo.
- Según Jorge Arteaga, los tres factores más importantes en la decisión de compra del cliente son: el precio, las fibras utilizadas, y el corte de la prenda.
- Según Maykel Jiménez, la mayoría del mercado requiere de asesoramiento de imagen al momento de realizar compras de prendas formales.
- El 57,14% de las personas que tiene su edad entre 26 y 45 años, compran corbatas cada tres meses.
- El 52,38% de las personas que tienen su edad entre 26 y 45 años, compran cuatro corbatas al momento de realizar una compra de accesorios de vestimenta formal.
- El 66,67% de las personas que consideran el prestigio de la marca como un atributo muy importante al momento de elegir una marca, determinaron que las fibras utilizadas en la prenda son la característica más importante en su decisión de compra.
- El 88,89% que consideran al precio de producto como un factor indiferente decisión de compra, determinaron que las fibras utilizadas en la prenda son el factor más importante.
- La investigación no permitió establecer el precio óptimo del mercado para la línea de corbatas ni para la línea de pañuelos. Se establecieron rangos de precios, los cuales permitirán ser utilizados para definir el precio de los productos según los costos y porcentajes de utilidad deseados.
- A pesar de que en las encuestas se encontraban preguntas demográficas, al utilizar un muestreo por conveniencia y un sondeo de 50 encuestas, los resultados no fueron representativos y no presentaron una correlación fuerte con ninguna otra pregunta. Los resultados de estas preguntas podrían estar sesgados por el tipo de muestreo.

3.1.5. Recomendaciones

En base a las conclusiones establecidas, se pueden definir dos posibles recomendaciones:

- 1) Se recomienda aumentar el número de encuestas del sondeo con el fin de tener un rango más estable de precios para el análisis de sensibilidad de precios de Van Westendrop, y poder determinar los precios óptimos del mercado de los productos.
- 2) Se recomienda utilizar otro tipo de muestro que permita observar con mayor precisión el comportamiento del mercado objetivo.

4. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

4.1. Descripción de la oportunidad de negocio encontrada

Del análisis del entorno se pudo observar que existen locales enfocados en la vestimenta formal masculina, pero la especialización en accesorios para este estilo de vestimenta no ha sido desarrollada a profundidad. Caso contrario al segmento formal e informal femenino, donde se observan diferentes marcas enfocadas a los accesorios cotidianos de su vestimenta (Carolina Herrera, Tous, Paris Hilton, etc.). En la investigación de mercado se logró observar que la apreciación que tiene el mismo sobre la forma en que se tiende a vestir se basa en tendencias de moda de temporadas pasadas, causado principalmente por una ignorancia sobre las mismas.

Por estas razones, la oportunidad encontrada es solventar la falta de conocimiento sobre moda en la ciudad de Quito mediante la creación de una compañía que produzca y comercialice accesorios de vestimenta formal para hombres (corbatas, pañuelos y mancuernas), basándose en las tendencias de moda recurrentes. El asesoramiento de imagen como valor agregado del producto, es el medio que la empresa utilizará para solventar estas necesidades del mercado de no conocer las tendencias actuales y encontrar nuevas formas para combinar su ropa. Se implementará un portal web donde el cliente logrará ingresar y observar las diferentes formas de combinar las prendas adquiridas, según los estilos, tonalidades y cortes de los trajes; el tipo de zapatos y cinturones que se elija; y el evento que se desea asistir. El portal también permitirá solventar preguntas sobre moda, diseños de prendas, etc. Para cumplir con la actualización constante de las diferentes líneas de producto, al igual que para la actualización del portal y la base para el asesoramiento de imagen continuo en tienda y post-venta; se buscará asistir anualmente a dos de las principales semanas de moda internacionales, una para la temporada otoño/invierno y la otra para la temporada primavera/verano.

Se utilizó el modelo de Canvas (Osterwalder, 2004) para mostrar de forma genérica y con una visión global el modelo de negocios planteado:

Tabla No 3: Modelo Canvas

Plan de negocios de una productora y comercializadora de accesorios de vestimenta formal masculina con asesoramiento de imagen post-venta en línea					
Red de aliados	Actividades claves	Propuesta de valor	Relación con los clientes	Segmento de Clientes	
Lancaster & Co (Página web)	Investigación de tendencias	Accesorios de vestimenta formal para hombres, basados en la tendencia global establecida por temporada, con asesoría de imagen post-venta en línea por cada producto adquirido	Relaciones personales en tienda	Personas que visten formalmente para trabajar	
Mil Colores Cía. Ltda.	Control de calidad de producción		Uso de portal web para solventar preguntas	Personas que visten formalmente para eventos	
Facebook Ads, Google Adwords e Induvallas	Asesoría de imagen en tienda Actualización de tendencias por producto				
Recursos claves			Canales de distribución		
Tela cruda seda			Local comercial Quicentro Shopping		
Acero inoxidable austenítico		Portal web			
Asesor de imagen y diseñadores					
Máquina JetInk					
Costos		Ingresos			
Diseñadores, asesores de imagen, personal administrativo		Venta de corbatas, pañuelos y mancuernas			
Local comercial					
Viajes a pasarelas de moda					

5. PLAN DE MARKETING

5.1. Estrategia general de marketing

5.1.1. Mercado objetivo

En base a las principales características definidas en el análisis del entorno y la información recolectada en la investigación de mercado, se realizó la siguiente segmentación para determinar el mercado objetivo a dirigirse:

Tabla No 4: Segmentación

		Población	
Variables	Geográficas	Ecuador	16.528.730
		Quito	2.239.191
		Zonas: Eugenio Espejo y Tumbaco	470.115
	Demográficas	Hombres	224.163
		20- 55 años (49,90%)	111.857
		Población económicamente activa (75,80%)	84.788
	Psicográficas	Clase media- media alta (34,00%)	28.828
		Utiliza ropa formal para trabajar (74,00%)	21.333
	Conductuales	Frecuencia de compra: trimestral (57,14%)	12.189

El mercado objetivo a dirigirse está definido por 12.189 habitantes de la población de Quito, que cumplen con las características establecidas en el análisis del cliente. La estrategia de marketing que se estableció en base a los limitados recursos de la compañía, el reducido tamaño de mercado objetivo, la ubicación geográfica del mismo, y las diferentes demandas y necesidades que tiene el cliente al momento de elegir un marca cuando realiza una compra de accesorios de vestimenta formal; fue la de marketing concentrado o de nicho (David, 2008, p.192). Esta estrategia de enfoque le permite a la empresa direccionar todos sus recursos y esfuerzos a un solo segmento determinado.

5.1.2. Propuesta de valor

La propuesta de valor del plan de negocios es producir y comercializar accesorios de vestimenta formal para hombre enfocados en tres principales líneas de producto que son: las corbatas, los pañuelos y las mancuernas; entregando un servicio de asesoría de imagen post-venta en línea según el producto adquirido. Las prendas serán confeccionadas y producidas artesanalmente en base a las principales tendencias mundiales establecidas por cada temporada del año. El asesoramiento de imagen está enfocado a que el cliente aprenda a combinar la prenda adquirida con diferentes estilos y tonalidades de trajes, camisas, zapatos y accesorios; buscando mejorar la comprensión de las tendencias globales y cómo implementarlas a la vestimenta formal cotidiana. Por estas razones, la estrategia general de posicionamiento seleccionada fue de "más por lo mismo" (Kotler y Armstrong, 2008, p.189). Se busca entregar un producto de alto valor, en el cual la calidad de la prenda, el servicio en venta y post-venta demuestren el grado de compromiso de la organización en la comprensión de las necesidades del cliente, con un precio accesible por producto.

5.2. Mezcla de marketing

5.2.1. Producto

La estrategia seleccionada para el producto es la de penetración de mercado, ya que se tratan de productos existentes que buscan ser introducidos en un mercado ya establecido (David, 2008, p.192). Las líneas de producción consisten en la confección de corbatas, pañuelos y mancuernas para camisas de puño francés. La producción de las corbatas y pañuelos será realizada a mano por diseñadores especializados en confección de prendas de vestir; y las mancuernas serán fabricadas utilizando la máquina metalúrgica Rontech, la cual permite la transformación del acero inoxidable “crudo” en diferentes molduras y piezas que se establezcan en la máquina.

Los principales atributos de los productos son: el proceso de confección, ya que al ser realizados de forma manual, se buscará entregar los mayores estándares de acabados y durabilidad; los materiales utilizados; la implementación de tendencias de moda mundiales en tiempo real; y el servicio de asesoramiento de imagen post-venta enfocado a cada producto ofrecido.

Corbatas y pañuelos: Para las corbatas y pañuelos se utilizará tela de seda cruda como materia prima y será confeccionada utilizando máquinas de coser Overlock. La tela de seda cruda tiene las características de ser lisa y de una sola tonalidad, por lo que la variedad en los diseños de los productos se implementará mediante la utilización de la máquina JETINK, la cual permite bordar diferentes tipos de hilaturas (en este caso seda), y al mismo tiempo, tinturar la prenda mediante la inyección de tinta en los tejidos de la misma. Mediante el uso de esta maquinaria los confeccionadores podrán producir el inventario según los cambios de moda en el mercado. Al poder modificar las prendas al gusto y según las necesidades que se presenten, se evitará la dependencia de la base y diseños de los textiles que se utilicen el proceso productivo.

Tabla No 5: Cartera de productos

		Dimensiones	Materia prima	Maquinaria	Producción
Corbatas		154 cm x 7 cm	Seda cruda	Overlock y JetInk	Manual
Pañuelos		33 cm x 33 cm	Seda cruda	Overlock y JetInk	Manual
Mancuernas		5 cm x 11 cm	Acero inoxidable austenítico	Rontech	Manual

Mancuernas: Para las mancuernas se utilizará como materia prima el acero inoxidable austenítico, el cual se caracteriza por su excelente factor de higiene, buena resistencia a la corrosión, y fácil transformación. Al someter el acero puro al calor, utilizando una máquina Rontech, se puede moldear y definir diferentes diseños de mancuernas. Adicional al acero, el producto llevará diferentes piedras semipreciosas como: ágata, ámbar, ónix, cuarzo, y topacio.

Para las tres líneas de producto, los diseños estarán establecidos mediante las tendencias internacionales por temporada. Para esto, se realizarán dos viajes durante el año: uno a la semana de la moda de New York, para la temporada otoño-invierno; y uno a la semana de la moda de París, para la temporada primavera-verano (el costos por viaje: New York US \$ 10.400,00; París US \$ 11.500,00). Los bocetos implementados en la producción de los productos parten de los principales diseñadores del mundo, observando las diferentes texturas, estilos y tonalidades que llevan las prendas, al igual que, cómo son implementadas y combinadas con diferentes diseños de trajes. La inversión en la participación de dos de las principales semanas de moda del mundo, permitirá el diseño de las prendas, y al mismo tiempo, la adquisición de conocimiento sobre las tendencias establecidas por temporada que se interpolará al asesoramiento de imagen en tienda y permitirá al asesor de imagen actualizar la base de datos del portal web por cada tipo de prenda que se comercialice.

5.2.1.1. Empaque

Las tres líneas de producto presentan empaques diferentes que los distingue y uno común cuando el cliente desea adquirir el paquete completo de accesorios.

Tabla No 6: Empaques de líneas de producción

	Dimensiones	Material externo	Material interno	Empaque	Empaque externo
Corbatas	30 cm x 9 cm	Cartón	Cartón		
Pañuelos	10 cm x 12 cm	Cartón	Cartón		
Mancuernas	5 cm x 11 cm	Cartón	Gamuza		
Kit completo	25 cm x 9 cm	Cartón	Gamuza		

Los costos de cada empaque varían dependiendo los materiales implementados y las dimensiones del mismo. El empaque de las corbatas tiene un costo de US \$ 1,30; el de los pañuelos de US \$ 1,10; el de las mancuernas US \$ 3,00, al igual que el del kit completo.

5.2.1.2. Etiquetado

Según las norma RTE INEN 013- NTE 18 (Servicio Ecuatoriano de Normalización, 2014), establece nuevos parámetros para el etiquetado. La etiqueta de las prendas de vestir deben incluir: la talla, composición de las fibras, país de origen, razón social del fabricante y su Registro Único de Contribuyente; si fue realizado dentro del país o en el exterior, así como las instrucciones de cuidado.

Adicionalmente, las prendas constarán de una etiqueta que muestre la marca en la parte posterior, en el caso de las corbatas y pañuelos, e inscritas en el acero que se utiliza para hacer las mancuernas para camisas de puño francés. También, se incluirá

una etiqueta en las prendas de seda que informará que las prendas fueron realizadas a mano por artesanos.

5.2.1.3. Marca

La marca representa uno de los activos más importantes de la compañía, ya que los clientes y consumidores la asimilan con los beneficios del producto y la calidad del mismo. El nombre que llevará la marca de la compañía será COSIMO, el cual tiene origen griego-italiano y significa “orden, la organización, la belleza” (Yáñez, 1995).



Figura No 3: Diseño de marca

5.2.1.4. Servicios de apoyo

El servicio de asesoría de imagen post-venta será entregado por cada producto adquirido por el cliente mediante una tarjeta de acceso que le permitirá ingresar a la plataforma virtual. El cliente podrá acceder a toda la información sobre las diferentes combinaciones que puede realizarse con el producto adquirido con diferentes trajes, camisas, tipo de calzado y cinturones a utilizar, basados en tonalidades de las prendas, las fibras, el estilo y el evento al que se pretende ir. El portal adicionalmente servirá de medio para el relacionamiento continuo con el cliente. Dentro de éste se podrá realizar consultas sobre tendencias vigentes, formas de combinar las prendas que posee, cuidados de productos adquiridos, etc. El proveedor del servicio será Lancaster & Co., el cual tiene un costo de desarrollo de la plataforma de US \$4.000,00; y un mantenimiento mensual promedio para actualización de datos e información de US \$ 300,00.

5.2.1.5. Garantías

Las políticas de garantía que implementará la compañía serán las siguientes:

- Falla del producto: El material se encuentra en mal estado, sucio, presenta imperfecciones en el corte o se observa un desgaste en el producto; el cliente deberá acercarse con el producto, y post revisión, se le entregará un producto nuevo o la devolución de su dinero.
- Error en el proceso productivo: En el caso de que el personal del local comercial observe que existe un error en el proceso productivo o que la prenda presenta imperfecciones en su terminación; el cliente entregará el producto en el local comercial, y post-revisión, tendrá la opción de una reparación gratuita de la prenda, sustitución de la misma, o la devolución de su dinero.

Las políticas de garantía aplican para las tres líneas de producto y el tiempo de validez para cualquier reclamo será de 15 días después de la facturación y adquisición del producto; pasado este período de tiempo, no se aceptarán cambios o devoluciones.

Estas políticas se detallarán en la parte posterior de los comprobantes de compra que se entregaran al momento de la facturación de las prendas, al igual que, se detallarán junto con la factura electrónica cuando sea remitida al correo electrónico del consumidor. Adicionalmente, dentro del local comercial, los vendedores serán los encargados de explicar dichas políticas a cada uno de los clientes al momento de entregar sus productos empacados y facturados.

5.2.2. Precio

Para establecer los precios de las diferentes líneas de productos, inicialmente se realizó el costeo de cada uno de ellos. Para la determinación del costo de venta de las corbatas y los pañuelos se incluyeron los costos de materia prima (tela cruda, paño de lana, algodón, tinta, hilatura de seda), la mano de obra (diseñadores), y por último, los costos indirectos de fabricación (costos de servicios básicos de la planta, viajes a semana de moda). El costo de venta establecido para las corbatas es de US \$ 9,60 y en el caso de los pañuelos es de US \$ 4,53. Para las mancuernas, los componentes de los costos indirectos de fabricación y la mano de obra directa son los mismos que los dos productos anteriores. La materia prima que será implementada corresponde al acero inoxidable austenítico, y los metales semipreciosos. El costo de venta para las mancuernas es de US \$ 18,37.

Utilizando la teoría propuesta por Van Westendorp sobre la medida de la sensibilidad del precio (1976), donde se puede observar una fijación de precio basada en el valor que percibe el cliente; se determinó que los intervalos de precios de las tres líneas de producción. Para las corbatas el rango de precios es entre US \$ 47,00 y los US \$ 50,00. Para los pañuelos, el rango de precios se encuentra entre US \$ 20,00 y US \$ 30,00. Y por último, para las mancuernas el rango de precios fue de US \$ 34,00 y US \$ 45,00.

5.2.2.1. Estrategia de entrada

La estrategia de entrada seleccionada para las líneas de producto fue la de fijación de precios por descremado. La elección de la estrategia se basa en el segmento objetivo y tipo de producto, que en este caso es uno existente que entra a un mercado existente, por lo que fijar un precio alto con el fin de obtener los máximos ingresos posibles (Kotler y Armstrong, 2008, p.275). Utilizando esta estrategia la compañía venderá cantidades inferiores de productos, pero con un mayor margen por cada uno de ellos. Los precios establecidos para cada línea de producto son los siguientes:

- Corbatas: US \$ 47,00.
- Pañuelos: US \$ 26,00.
- Mancuernas: US \$ 38,00.

Los precios están sustentados en base a los rangos establecidos en la investigación de mercados y en comparación con los precios de la competencia que ofrecen en el mercado actual.

5.2.2.2. Estrategia de ajuste

Una vez establecido la estrategia de entrada, se implementarán dos estrategias de ajuste. La primera es la estrategia de precios psicológica, la cual consiste en observar los factores psicológicos de los precios y no simplemente los económicos (Kotler y Armstrong, 2008, p.280). Se empezará a entregar precios con un descuento mínimo y en lugar de que la prenda cueste US \$ 47,00, costará US \$ 46,95. Con la implementación de esta estrategia se busca que el cliente observe la prenda en "calidad de descuento", aunque en realidad la diferencia real es únicamente 5 centavos.

La segunda estrategia de ajuste será la fijación de precios promocional. Esta estrategia consiste en la reducción del precio de compra por períodos específicos. Los principales períodos serán el día del padre, mediados de abril (pago de utilidades a trabajadores), viernes negro y navidad. El objetivo de esta estrategia es recompensar

la rápida respuesta de los clientes durante fechas específicas, con el fin de aumentar el volumen de compra de los productos ofertados (Kotler y Armstrong, 2008, p.280).

5.2.3. Plaza

La estrategia seleccionada para la distribución de la mercadería es de distribución exclusiva. Al buscar un incremento en el valor percibido por el cliente, el producto busca mantener estándares de singularidad y exclusividad, y por ello, la distribución de las diferentes líneas de producción debe mantener estos mismos parámetros.

Los productos de Cosimo serán distribuidos mediante un canal de marketing directo. Esto quiere decir que la producción no presenta niveles de intermediación y la compañía se encargará de la venta directa con los clientes (Kotler y Armstrong, 2008, p.302).

El tipo de canal que se implementará para la distribución y entrega de los productos de la compañía Cosimo, será un punto de venta directo y propio de la empresa. La selección del punto de venta fue establecida en base a la información determinada en la investigación de mercados, donde se observó que el 51,61% de los encuestados que viven en el Norte de Quito, estableció que compran en Quicentro Shopping. La ubicación del punto de venta dentro del centro comercial será en la zona central del edificio, ya que la mayor cantidad de locales ubicados en este punto son de ropa. Las dimensiones que presenta el punto de venta son de 43 m² y costo mensual por alquiler del mismo de US \$ 4.800,00. Los costos de servicios básicos no se encuentran establecidos dentro del costo mensual por arriendo del local comercial.



5.2.3.1. Estética del punto de venta

El centro comercial entrega el local comercial sin decoración ni diseño, por lo que la remodelación del mismo será realizada mediante la empresa Fragma Internacional que presenta una alianza estratégica con Levira, que es una empresa especializada en muebles y partes oficina. El diseño y construcción consiste en la implementación de iluminación, mueblería de exhibición y vitrina, y sistema de ventilación. El costo por el diseño arquitectónico y decoración del punto de venta será de US \$ 7.500,00.

Al ser un canal directo de distribución, la motivación del personal ubicado en el local es primordial, ya que ellos son la imagen directa de la marca. El local comercial constará de una platilla de tres personas: El administrador y dos asesores comerciales (vendedores). Las características que se busca en el personal de venta directa son: entusiasmo, dinamismo, paciencia y compromiso con la compañía.

5.2.3.2. Sistema de logística

El sistema de logística estará dado por un centro de distribución ubicado en la entrada de Carcelén, con una superficie de 400 m² y costo mensual de arriendo de US \$ 2.700,00 (Plusvalía, 2016). En el centro de distribución se ubicarán las máquinas Overlock, Rontech y JetInk; la materia prima directa y el personal productivo y administrativo.

Con el fin de evitar una inversión inicial adicional al compra un camión para la distribución de la mercadería, al igual que incurrir en un gasto del salario de un chofer;

se ha definido que para la transportación de la mercadería al punto de venta se utilizará los servicios de la empresa Transport MBG, la cual establece un costo por día de US \$ 200,00. La frecuencia de uso de la transportación de la mercadería se establece en una vez por mes.

5.2.4. Promoción

Para la mezcla de promoción se estableció utilizar una estrategia de atracción, ya que la compañía busca entrar a un mercado existente con un producto existente con valor agregado diferenciador; por lo que la estrategia se dirige a los consumidores finales y busca animarlos a comprar los productos (Kotler y Armstrong, 2008, p. 369). La estrategia principalmente se especializa en altos gastos en publicidad y en promoción con el fin de llegar a los consumidores finales y atraerlos a comprar los productos. La mezcla de promoción está compuesta de la siguiente manera:

5.2.4.1. Publicidad

Se determinó que el mercado objetivo eran personas del norte y los valles de Quito, entre 20 y 55 años, que se encuentran laboralmente activas y que visten formalmente para trabajar. Por tal motivo, se buscara publicitar la marca mediante el uso de Google Adwords y Facebook Ads. Se ha determinado utilizar este tipo de medio publicitario ya que el estudio de mercado determinó que el 70,00% de los encuestados prefiere recibir información sobre los productos y promociones de la marca mediante internet. Algunos de los beneficios que representa el uso de redes sociales e internet para publicitar son:

- Facebook Ads: El uso de publicidad mediante Facebook permite segmentar al mercado según los requerimientos necesarios de cada producto o promoción que se desea aplicar. Facebook permite segmentar el mercado según la posición geográfica donde se encuentran ubicados los potenciales consumidores, su edad, su género, y los diferentes intereses que presentan los usuarios. Adicionalmente, Facebook permite establecer el objetivo de la publicación, sea éste: promocionar la página, promocionar la publicación, generar clientes potenciales para el negocio, entre otras. Otro factor importante es que Facebook solamente factura por cada clic que se dé a la publicación, en base al presupuesto establecido por el cliente. Una vez que se ha llegado a este límite, Facebook dejará de cobrar por el anuncio.

Realizando la segmentación en la página web según los factores geográficos, demográficos, psicográficos y conductuales establecidos en la determinación del mercado objetivo, se observa que con el uso de Facebook el alcance potencial total es de 47.000 personas con una estimación diaria de 1400 a 1600 personas. El presupuesto establecido para la publicación mediante Facebook Ads es de US \$ 500,00 mensuales durante el primer año.
- Google Adwords: Utilizar el buscador virtual Google para publicitar la marca, permitirá a la empresa situarse con sus anuncios en las primeras páginas del portal al momento de que un usuario coloque un *metatag* (palabra o frase clave) en el buscador. Google permite incluir la cantidad de *metatags* que el cliente considere necesarias con el fin de que el anuncio se visualice cada vez que un usuario realice búsquedas que tengan relación con estas palabras o frases establecidas. Adicionalmente, Google permite establecer vínculos que le permiten al cliente direccionarse automática a los teléfonos de contacto sin la necesidad de entrar al anuncio. Al igual que Facebook Ads, Google Adwords realiza una facturación por cada clic que se dé en el anuncio hasta llegar al

presupuesto establecido por el cliente. Se presupuestará una cantidad mensual de US \$ 500,00 en publicidad en Google, durante el primer año.

Otro de los medios publicitarios, que en un 26,00% de los entrevistados en el estudio de mercado determinaron como su preferencia para conocer la marca y los productos de ésta, fue el uso de vallas publicitarias. A partir del segundo año de funcionamiento de la compañía se implementará el uso de los servicio de Induvallas con el fin de establecer anuncios en una de las vallas ubicadas en la Avenida Interoceánica en dirección Cumbayá- Quito. Se buscará reducir el presupuesto y uso de publicidad en redes sociales e internet, diversificando los recursos en otro medio publicitario aceptado por los potenciales consumidores. El alcance promedio es de 50.000 impactos diarios. El costo por la publicación anual en la valla es US \$ 11.900,00 y se debe solicitar con tres meses de anticipación.

5.2.4.2. Relaciones públicas

Las relaciones públicas tienen un gran impacto en el posicionamiento de la marca, y al estar la compañía enfocada a un mercado reducido, los medios que se utilizarán para potencializar los beneficios de las relaciones públicas son los siguientes:

- Elaboración de un manual de servicio y contacto con el cliente dirigido a impulsar la promoción de “boca a boca” de la marca. El objetivo de la creación del manual es que paulatinamente la marca sea reconocida por un alto servicio y calidad de los productos.
- Entrega de catálogos de las diferentes líneas de producción a clientes objetivos.
- Patrocinios y entrega de productos a personajes objetivos: Conductores de medios de comunicación, vicepresidencias de instituciones bancarias, presidentes de estudios jurídicos, entre otros.

5.2.4.3. Promoción en ventas

La estrategia de promoción en ventas estará enfocada a clientes frecuentes mediante:

- Muestras gratis de las nuevas temporadas por comercializar; siendo ellos los primeros en adquirir las prendas antes de la venta al público.
- Cupones especializados y enfocados al hábito de compra del cliente, mediante el manejo de base de datos de las compras realizadas por el mismo.

Otra estrategia de promoción en ventas será la de paquetes de precios enfocados a la liquidación de las prendas de temporadas pasadas, encontrando un conjunto de corbatas, pañuelos y mancuernas a un precio reducido por los cambios de tendencias en el mundo.

6. PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

6.1. Misión, visión y objetivos de la organización

6.1.1. Misión

Ser un referente de imagen personal masculina, mediante el uso correcto de accesorios de vestimenta formal, al entregar un continuo asesoramiento sobre las tendencias mundiales a tiempo real. Cosimo implementa su pasión por la moda al fabricar sus productos artesanalmente bajo un grupo de profesionales altamente calificados que buscan otorgar los mayores estándares de calidad, diseño y estilo; al hombre contemporáneo quiteño que procura resaltar ante la sociedad.

6.1.2. Visión

Dentro de los próximos seis años, ser ampliamente reconocida en el mercado quiteño como una empresa que ha logrado, mediante sus productos y servicios, implantar una cultura de moda en los hombres que buscan vestir formalmente y de manera actualizada con las tendencias globales.

6.1.3. Objetivos de la organización

6.1.3.1. Objetivos a mediano plazo

- Mantener un indicador de liquidez superior a 1,00 para el segundo año de funcionamiento de la compañía.
- Para el final del segundo año, reducir el tiempo de respuesta desde el diseño de la prenda hasta la colocación en el punto de venta a tres semanas.
- Dentro de dos años aumentar la producción de la línea de corbatas en un 30,00%.
- Alcanzar el punto de equilibrio de la compañía, y empezar a generar utilidades en un período de dos años.
- Disminuir el gasto en publicidad mensual en un 25,00% para el tercer año de funcionamiento de la compañía.
- Para el tercer año de funcionamiento, buscar la implementación de una nueva línea de producción de confección de ropa interior (calcetines y calzoncillos).

6.1.3.2. Objetivos a largo plazo

- Apertura de un nuevo punto de venta en el centro comercial Scala Shopping, para el cuarto año de funcionamiento de la compañía,
- Para el cuarto año, reducir el tiempo de respuesta desde el diseño de la prenda hasta la colocación en el punto de venta a dos semanas.
- Alcanzar una participación de mercado del 5,00% al finalizar el año cinco.
- Lograr un indicador de ROE (retorno sobre el patrimonio) superior al 0,50 para el quinto año de funcionamiento.
- Al final el sexto año implementar una línea de producción de cuero enfocada a la fabricación de correas, billeteras y calzado.

6.2. Plan de operaciones

El proyecto se desglosa en dos principales procesos: el proceso de producción y el proceso de comercialización. En el primero, el proceso parte desde el proceso de creativo y obtención de las principales tendencias internacionales en las visitas a dos semanas de la moda internacionales hasta la fabricación del producto final. En el proceso de comercialización, se parte desde el asesoramiento dentro de la tienda y la venta del producto terminado, hasta el asesoramiento de imagen post-venta mediante el portal web. A continuación se detalla el proceso de producción secuencialmente:

1. Visita a pasarelas de moda internacionales: El gerente comercial realizará una visita semestral a las pasarelas de moda de New York y París, de diseñadores como Hugo Boss, Canali, Corneliani, Giorgio Armani, entre otros; con el fin de observar las tendencias internacionales actuales. El tiempo de estadía será de diez días y los costos serán de US \$ 10.400,00 y US \$ 11.500,00.
2. Órdenes de trabajo y compra de materia prima: El gerente comercial es el encargado de gestionar las órdenes de trabajo y comprar la materia prima para las tres líneas de producción establecidas. Para el caso de la línea de corbatas, el proveedor establecido es Mil Colores y los insumos son: seda cruda, paño de algodón, paño de lana, forro inglés, bies. Para el caso de los pañuelos, los insumos son: seda cruda e hilo de algodón. Finalmente, para el caso de las mancuernas el proveedor establecido es VYMSA y los insumos son: acero austenítico y las piedras semipreciosas como el ágata, ámbar, ónix, cuarzo, y topacio. El stock de seguridad mensual de materia prima está constituido por un 100% las ventas proyectadas del mes siguiente para las tres líneas de producción.
3. Proceso productivo: Controlado por el gerente comercial, el confeccionador recorta los retazos de tela, los sutura, inyecta tinta con la máquina JetInk para darle el diseño específico y empaca la prenda para distribución. El tiempo estimado de producción de una corbata es de 20 minutos. En el caso de las mancuernas, define el diseño con las bases establecidas de la máquina Rontech, coloca el acero, lo funde, y realiza los acabados con las piedras semipreciosas. El tiempo estimado de producción de un par de mancuernas es de 30 minutos. *Ver anexo 4: Proceso productivo.* El stock de seguridad mensual de productos terminados está constituido por un 30,00% de las ventas del mes siguiente para el caso de las corbatas, y de un 15,00% de las ventas proyectadas para el caso de los pañuelos y mancuernas.
4. Proceso de distribución: El proceso de distribución será desde la fábrica ubicada en el sector de Carcelén por un costo mensual de US \$ 2.700,00 (Plusvalía, 2016) hasta el punto de venta mediante la contratación de los servicios de Transport MBG que tiene un costo diario de US \$ 200,00. La frecuencia de uso de los servicios de la compañía será una vez por mes.
5. Colocación y perchado en punto de venta: Con el inventario, el administrador del local, junto con el gerente comercial, proceden a la colocación de las prendas de nueva temporada al inicio del local comercial, pasando las prendas de temporadas pasadas a la parte trasera del local. Las mancuernas será ubicadas en la caja para pagos.
6. Asesoramiento en punto de venta: Los vendedores serán los encargados de asesorar al cliente dentro del local comercial, buscando encontrar las prendas que vayan acorde a la necesidad el cliente, basándose en el evento que se desea asistir, el tipo de traje que utilizará, color de piel, color de camisa, etc.
7. Asesoramiento de imagen post-venta en línea: Una vez cerrada la venta, el cliente podrá acceder mediante una tarjeta de acceso según la prenda, al portal web donde encontrará las tendencias internacionales establecidas a tiempo real, y al mismo tiempo podrá observar cómo combinar la prenda adquirida con

diferente trajes, camisas, zapatos, calcetines, etc. Adicionalmente, el cliente podrá consultar mediante un chat interno, las dudas que tenga de vestimenta o moda. El diseño de la página web y mantenimiento mensual lo otorgará Lancaster & Co, con un costo de diseño de US \$ 4.000,00 y actualización de US \$ 300,00. El tiempo estimado de diseño es de 30 días.



Figura No 5: Cadena de valor

6.3. Estructura organizacional

La empresa se constituirá como Cosimo Sociedad Anónima. A pesar de que inicialmente la compañía esté conformada por solo tres socios, uno mayorista (40,00%) y dos minoristas (30,00% cada uno), se ha seleccionado una sociedad anónima por los beneficios que ésta otorga como: la opción de buscar diferentes formas de financiamiento mediante la emisión de obligaciones y posible cotización futura en el mercado de valores. Cabe mencionar que los socios responderán hasta el monto que representen sus aportaciones en el capital de la compañía. Para la dicha creación de la sociedad anónima requerirá un capital mínimo de US \$ 800,00 siendo éste aportado en bienes de capital o dinero en efectivo (Vásquez, 2009).

El diseño de la estructura organizacional estará dado por una departamentalización funcional, uno de los diseños más comunes y empleados en emprendimientos, ya que este diseño presenta los beneficios de “amplios tramos de control, autoridad centrada en una sola persona y poca formalización” (Robbin y Coulter, 2010).

El talento humano de la organización estará conformado por:

Gerente General: Se encargará de la toma de decisiones económicas y diseño de estrategias administrativas y metas comerciales; contacto directo con proveedores y establecimiento de relaciones a largo plazo, reclutamiento y selección de personal; representación legal de la compañía.

Gerente Comercial: Se encargará de diseño y creación de temporadas de las líneas de producción; seguimiento del proceso productivo a cargo de los confeccionadores; asesoramiento en punto de venta en estética y distribución de prendas; carga y diseño de combinaciones en el portal web; asesoramiento en portal web en base a las

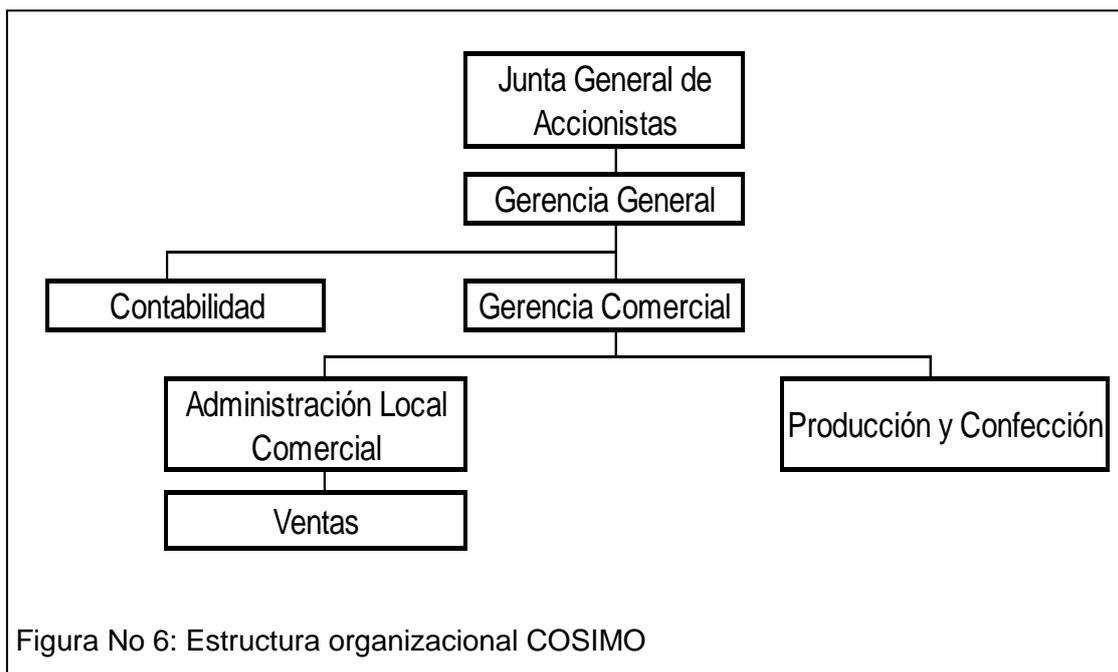
consultas planteadas por los clientes; capacitación y entrenamiento del talento humano.

Contador: Se encontrará a cargo de facturación y cobranza de la mercadería; determinación de los costos y gastos incurridos por la empresa; entrega de estados financieros; declaraciones de impuesto y pago de nómina; compra de suministros de oficina.

Confeccionador: Se encontrará a cargo de la producción de las diferentes líneas del producto, garantizando la calidad de los procesos productivos; empaquetado para la entrega en el punto de venta; monitoreo al momento de distribución la mercadería. Inicialmente se dispondrá de un confeccionador.

Administrador de local comercial: Sus funciones son alcanzar las metas establecidas del local comercial; distribución y visualización de mercadería en el punto venta; asesoramiento de imagen a clientes dentro del local comercial; control interno de inventario; coordinación de horarios de entrada y salida de vendedores del punto de venta. Inicialmente se dispondrá de un administrador hasta la apertura de un nuevo punto de venta.

Vendedor: Sus funciones son asesoramiento de imagen al cliente en punto de venta; alcanzar meta personal de ventas; contacto directo con el cliente; limpieza del local comercial. Cada local comercial contará con dos vendedores.



7. EVALUACIÓN FINANCIERA

7.1. Proyección de estado de resultados, situación financiera, estado de flujo de efectivo y flujo de caja

Para la evaluación financiera se ha tomado la información establecida en la mezcla de marketing y la estructura organizacional, y se proyectaron los estados financieros para un período de 6 años:

Tabla No 7: Estado de resultados

Estado de Resultados	Años					
	1	2	3	4	5	6
Ventas	\$ 140.571,06	\$ 212.188,11	\$ 465.074,16	\$ 749.662,32	\$ 929.771,30	\$ 1.027.585,58
Utilidad Bruta	\$ 109.728,59	\$ 166.048,04	\$ 364.927,23	\$ 587.545,69	\$ 728.286,54	\$ 804.612,32
Utilidad Neta	\$ (92.431,41)	\$ (89.782,25)	\$ 60.077,29	\$ 161.435,12	\$ 200.180,51	\$ 234.736,15

En el estado de resultados se puede observar que las proyecciones estiman pérdidas para los dos primeros años, ya que la empresa no alcanzará su punto de equilibrio hasta el final del mismo período. A partir del tercer año la compañía generaría utilidades. *Ver anexo 5: Estado de resultados*

Tabla No 8: Estado de situación financiera

Estado de Situación Financiera	Años						
	0	1	2	3	4	5	6
Activos	\$ 241.603,61	\$ 140.822,48	\$ 38.635,60	\$ 115.131,47	\$ 288.972,58	\$ 422.501,50	\$ 471.201,73
Pasivos	\$ 98.340,82	\$ 89.875,93	\$ 77.321,57	\$ 93.446,11	\$ 101.194,55	\$ 77.577,64	\$ 92.476,96
Patrimonio	\$ 143.262,79	\$ 50.946,55	\$ (38.685,96)	\$ 21.685,36	\$ 187.778,03	\$ 344.923,86	\$ 378.724,77

El estado de situación financiera muestra que la mayor fuente de financiamiento son las aportaciones de capital. Durante el segundo año se observa un patrimonio negativo como consecuencia de las pérdidas acumuladas desde el primer año. A partir del tercer año, la compañía tiene crecimiento en activos por las utilidades generadas. *Ver anexo 6: Estado de situación financiera*

El estado de flujo de efectivo de la compañía presenta decrecimientos hasta el tercer año, ocasionado por un flujo operacional negativo durante los dos primeros años al no obtener utilidades. Durante el sexto año se observa grandes cantidades de efectivo resultantes de las utilidades acumuladas que se tendrían que pagar en abril del séptimo año. *Ver anexo 7: Flujo de efectivo*

Como consecuencia de las pérdidas arrastradas, el flujo de caja del proyecto como el del inversionista, presentarían valores negativos. *Ver anexo 8: Flujo de caja*. Para el tercer año, el proyecto generaría un flujo de caja libre de US \$ 92.759,08 y para el inversionista de US \$ 69.647,26, ocasionado por los pagos de la deuda solicitada a largo plazo. Para el sexto año, el flujo de caja libre del proyecto y del inversionista sería de US \$ 319.227,14, ya que para tal período la totalidad de deuda estaría cancelada.

7.2. Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital

Para la realización del proyecto se ha estimado una inversión inicial constituida por US \$ 238.759,91, de los cuales el 40,00% proviene de deuda bancaria a un plazo de cinco años (5) años con una tasa de interés anual del 11.63% (BCE, 2016). Esta inversión inicial está compuesta por la adquisición de maquinaria (US \$ 28.824,88), los costos fijos proyectados del primer año (US \$ 186.028,30), el inventario proyectado de los

primeros seis meses de funcionamiento (US \$ 22.126,73) y los gastos de constitución de la compañía (US \$ 1.680,00).

La diferencia de la inversión inicial (US \$ 143.255,95) estaría constituida por los aportes de capital de tres socios, teniendo un socio mayoritario con el 40,00% del capital accionario, y dos minoristas con partes iguales de 30,00% cada uno.

Una vez determinada la inversión inicial, se proyectó que el capital de trabajo necesario para el funcionamiento del proyecto es inicialmente de US \$ 37.892,63, y que para el sexto año llegaría a US \$ 111.398,23.

Tabla No 9: Capital de trabajo

Capital de trabajo	Años						
	0	1	2	3	4	5	6
	\$ 37.892,63	\$ 42.446,81	\$ 32.017,48	\$ (57.747,75)	\$ 5.613,37	\$ 142.468,30	\$ 111.398,23

7.3. Estado y evaluación financiera del proyecto

Tabla No 10: Flujo de caja

FLUJO DE CAJA LIBRE PROYECTO	\$ (238.759,91)	\$ (46.805,35)	\$ (70.957,26)	\$ 92.759,08	\$ 179.115,60	\$ 202.135,66	\$ 319.227,14
Estructura de Capital							
Deuda	40,00%	56,45%	29,21%	14,96%	10,18%	6,37%	0,00%
Capital	60,00%	43,55%	70,79%	85,04%	89,82%	93,63%	100,00%
Riesgo país		11,27%	11,27%	11,27%	11,27%	11,27%	11,27%
Costo de la deuda (Kd)		11,63%	10,81%	10,54%	10,09%	9,17%	6,41%
Tasa libre de riesgo (Rf)		2,59%	2,59%	2,59%	2,59%	2,59%	2,59%
Prima del mercado (Rp)		6,12%	6,12%	6,12%	6,12%	6,12%	6,12%
Beta desapalancada (βu)		0,85	0,85	0,85	0,85	0,85	0,85
Tasa impositiva (T)		22,00%	22,00%	22,00%	22,00%	22,00%	22,00%
Beta apalancada (βl)		1,22	1,04	0,95	0,92	0,89	0,85
CAPM		21,35%	20,25%	19,67%	19,48%	19,32%	19,06%
WACC		16,92%	17,58%	18,18%	18,40%	18,59%	19,06%
VAN	\$ 25.935,07	\$ 264.694,98	\$ 356.291,23	\$ 489.873,88	\$ 486.173,06	\$ 396.529,10	\$ 268.117,03
TIR	20,10%						
Período de recuperación (años)	5,47						
Índice de rentabilidad	\$ 1,11						

El proyecto presentaría un VAN positivo de US \$ 25.935,07, con un WACC de 16,92% para el primer año y de 19,06% para el sexto. Se ha tomado el riesgo país como una ponderación del indicador de los últimos seis años, agregándole una desviación estándar. Ver *anexo 10: Riesgo país*. La empresa presentaría un TIR de 20,10% y un índice de rentabilidad de 1,11; es decir que por cada dólar invertido, se gana US \$ 0,11.

7.4. Índices financieros

Las proyecciones demuestran que la empresa presenta una viabilidad financiera correcta, demostrado con un índice de liquidez del 5,05 al sexto año y uno de 12,22 para el primer año como resultado del efectivo entregado de la inversión inicial. Los indicadores financieros para el tercer año, que es el período donde la empresa generaría utilidades, son: liquidez de 1,89; endeudamiento de 4,42 y un margen neto de 13,00%. Como consecuencia, los indicadores para el sexto año se proyectan en un nivel de endeudamiento de 0,24, un ROA de 0,50, un ROE de 0,62 y un margen neto de 23,00%. Ver *anexo 9: Índices financieros*

8. CONCLUSIONES GENERALES

Determinado el análisis del entorno, la investigación de mercado cualitativa y cuantitativa, la oportunidad de negocio encontrada, la mezcla de marketing, la estructura organizacional, y la evaluación financiera se puede concluir:

- En el actual mercado existe una cantidad reducida de locales comerciales especializados en accesorios de vestimenta formal masculina.
- La industria presenta notables barreras de entradas para empresas extrajeras, favoreciendo a la producción local, como: las salvaguardias establecidas en marzo del 2015 y el difícil acceso a canales de distribución al no disponer mayoristas establecidos; pero el exceso de proteccionismo retrasa el desarrollo y la competitividad.
- La industria no presenta productos sustitutos notables ni fuertemente establecidos.
- El grupo de enfoque expresó la carencia de asesoría de imagen por parte de los vendedores de los locales comerciales establecidos.
- El grupo de enfoque determinó que por falta de información, el mercado sigue tendencias de moda pasadas.
- El 57,14% de las personas que tiene su edad entre 26 y 45 años, compran corbatas cada tres meses.
- El 52,38% de las personas que tienen su edad entre 26 y 45 años, compran cuatro corbatas al momento de realizar una compra de accesorios de vestimenta formal.
- La investigación cuantitativa no permitió establecer el precio óptimo del mercado para la línea de corbatas ni para la línea de pañuelos. Caso contrario, para la línea de mancuernas se estableció un precio óptimo de US \$ 38,00.
- Las encuestas realizadas presentaron preguntas demográficas, pero los resultados no fueron representativos debido al tipo de muestreo.
- Según Maykel Jiménez, la mayoría del mercado requiere de asesoramiento de imagen al momento de realizar compras de prendas formales.
- Para Jorge Arteaga existen tres factores influyentes en la decisión de compra del cliente: el precio, las fibras utilizadas, y el corte de la prenda.
- La oportunidad de negocio encontrada fue la carencia de tiendas especializadas en complementos de vestimenta formal masculina.
- La empresa busca entregar un producto de alta calidad, producido a mano y dentro del país, basándose en las tendencias mundiales actuales obtenidas de las principales pasarelas de la semana de la moda de New York y de París.
- La compañía busca entregar como valor agregado al producto, la accesoría de imagen post-venta por cada producto adquirido mediante una plataforma virtual donde el cliente podrá observar las diferentes formas de combinar dicho producto.
- El talento humano que conformará la empresa inicialmente estaría constituido por siete personas.
- La inversión inicial del proyecto es de US \$ 238.759,91, donde el 60,00% será capital social y el 40,00% deuda bancaria a cinco años.
- La empresa proyecta pérdidas para los dos primeros años de funcionamiento, pasando a tener utilidad desde el tercer año en adelante.
- Para el sexto año, la empresa presenta un nivel de endeudamiento de 0,24; un índice de liquidez de 5,05; un ROE de 0,62 y un margen neto de 23,00%.
- La compañía proyecta un VAN positivo de US \$ 25.935,07, con una tasa interna de retorno del 20,10% y un índice de rentabilidad de US \$1,11. El período de recuperación de la inversión es de 5,47 años.

REFERENCIAS

- Asociación de Industriales Textiles del Ecuador. *Empresas de tejido*. Marzo de 2016. Recuperado de <http://www.aite.com.ec/tejidos.html>, en marzo de 2016.
- Asociación de Industriales Textiles del Ecuador. *Estadísticas Agosto 2015 (Solo uso textil)*. Recuperado de <http://www.aite.com.ec/descargas/category/56-estadisticas-agosto-2015-solo-uso-textil.html>, en marzo de 2016.
- Banco Central del Ecuador. *Cuentas nacionales trimestrales Ecuador No.95*. Recuperado de <https://contenido.bce.fin.ec/home1/estadisticas/cntrimestral/CNTrimestral.jsp>, en marzo de 2016.
- Banco Central del Ecuador. *Inflación acumulada*. Recuperado de http://contenido.bce.fin.ec/indicador.php?tbl=inflacion_acumulada, en marzo de 2016.
- Banco Central del Ecuador. *Información estadística: Producto Interno Bruto*. Recuperado de <http://www.bce.fin.ec/index.php/component/k2/item/310-producto-interno-bruto>, en marzo de 2016.
- Banco Central del Ecuador. *Previsiones macroeconómicas del Ecuador 2015-2018*. Noviembre de 2016. Recuperado de <http://contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorReal/Previsiones/PIB/PresentPrev2015.pdf>, en marzo de 2016.
- Banco Central del Ecuador. *Riesgo País (EMBI Ecuador)*. Recuperado de http://contenido.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=riesgo_pais, en marzo de 2016.
- Banco Central del Ecuador. *Tasa de interés vigente mayo de 2016*. Recuperado de <http://contenido.bce.fin.ec/docs.php?path=/documentos/Estadisticas/SectorMonFin/TasasInteres/Indice.htm>, en mayo de 2016.
- Comité de Comercio Exterior. (29 de abril de 2016). *Ecuador mantendrá las salvaguardias un año más*. El Comercio. Sección Negocios. Recuperado de <http://www.elcomercio.com/actualidad/ecuador-salvaguardias-comex-equilibrar-balanza.html>, en mayo de 2016.
- Damodaran, Aswath. *Historical implied equity risk premiums*. Recuperado de http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/implpr.html, en mayo de 2016.
- David, Fred. *Conceptos de administración estratégica*. Pearson Educación - Decimoprimer Edición 2008. Cap. 3, 5 y 7.
- Educaedu. *Carrera de diseño de modas en Ecuador*. Marzo de 2016. Recuperado de <http://www.educaedu.com.ec/carrera/disen-de-moda>, en marzo de 2016.
- El Universo. (24 de noviembre de 2015). *Asamblea aprobó el presupuesto de \$29.835 millones para 2016*. El Universo. Sección Economía. Recuperado de <http://www.eluniverso.com/noticias/2015/11/24/nota/5260278/asamblea-aprobo-presupuesto-29835-millones-2016>, en marzo de 2016.
- El Universo. (07 de diciembre de 2013). *Desde hoy rige el etiquetado de ropa*. El Universo. Sección Economía. Recuperado de

<http://www.eluniverso.com/noticias/2013/12/07/nota/1881116/hoy-rige-etiquetado-ropa>, en marzo de 2016.

El Universo. (23 de febrero de 2016). *Ecuador recorta proyección de crecimiento de su economía en 2016, a menos del 1%*. El Universo. Sección Economía.

Recuperado de

<http://www.eluniverso.com/noticias/2016/02/23/nota/5423421/ecuador-recorta-proyeccion-crecimiento-su-economia-2016-menos-1>, en marzo de 2016.

El Universo. (20 de mayo de 2015). *46% de la población tiene acceso a internet*. El Universo. Sección Sociedad. Recuperado de

<http://www.eluniverso.com/noticias/2015/05/20/nota/4892016/46-poblacion-tiene-acceso-internet>, en marzo de 2016.

Enríquez, Carolina. (19 de enero de 2016). *El desempleo en el Ecuador aumentó al 4.77% en diciembre del 2015*. El Comercio. Sección Economía. Recuperado de <http://www.elcomercio.com/actualidad/desempleo-ecuador-aumento-inec.html>, en marzo de 2016.

Escudero, Javier. *Cómo se elabora un modelo Canvas*. Enero de 2016. Recuperado de <http://www.emprendedores.es/gestion/modelo-3>, en abril de 2016.

Espín, Augusto. *Ecuador presentó al mundo oportunidades de inversión en el campo de las telecomunicaciones*. Octubre de 2015. Recuperado de <http://www.telecomunicaciones.gob.ec/ecuador-presento-al-mundo-oportunidades-de-inversion-en-el-campo-de-las-telecomunicaciones/>, en marzo de 2016.

Espinosa, Christian. *Redes sociales Ecuador: Facebook pasó los 8 millones (2015)*. Diciembre de 2015. Recuperado de <http://www.coberturadigital.com/2014/12/29/redes-sociales-ecuador-facebook-paso-los-8-millones-2015/>, en marzo de 2016.

Gomez-Zorrilla, José Manuel. *Herramientas claves en un Plan de Marketing: Matriz PEST*. Abril de 2013. Recuperado de <http://laculturadelmarketing.com/herramientas-claves-en-un-plan-de-marketing-matriz-pest/>, en marzo de 2016.

Guía Textil del Ecuador. *Maquinaria textil-Ecuador*. Marzo de 2016. Recuperado de <http://www.guiatextilec.com/proveedores.php?id=110&nombre=Maquinaria%20Textil>, en marzo de 2016.

Guiteras, Xavier. *Análisis de precios (III): Gabor-Granger y PSM*. Septiembre de 2013. Recuperado de <http://www.investigacionmercados.es/analisis-de-precios-iii-gabor-granger-y-psm/>, en marzo de 2016.

Hair, Joseph, Bush, Robert y Ortinau, David. *Investigación de mercados*. McGraw Hill - Cuarta Edición 2009. Cap. 6, 7 y 8.

Instituto Nacional de Estadística y Censo. *El estrato socioeconómico medio del Ecuador es del 83,3%*. Enero de 2011. Recuperado de http://www.inec.gob.ec/inec/index.php?option=com_content&view=article&id=474%3AEl-estrato-socioeconomico-medio-del-ecuador-es-del-833&catid=68%3ABoletines&Itemid=51&lang=es, en marzo de 2016.

- JP Morgan. *Ecuador - Riesgo País*. Mayo de 2016. Recuperado de <http://www.ambito.com/economia/mercados/riesgo-pais/info/?id=5>, en mayo de 2016.
- Kotler, Philip y Armstrong, Gary. *Fundamentos de marketing*. Pearson Educación- Octava Edición 2008. Cap. 8, 9,10, 11 y 12.
- Martínez, Diego. (30 de septiembre de 2015). *Nueva previsión de crecimiento de Ecuador es 0.4% para el 2015, dice Banco Central*. El Universo. Sección Económica. Recuperado de <http://www.eluniverso.com/noticias/2015/09/30/nota/5157293/nueva-prevision-crecimiento-ecuador-es-04-2015-dice-banco-central>, en marzo de 2016.
- Nair, Apeksha. *Goldman Sachs baja su previsión de precio del petróleo para este año y el próximo*. Marzo de 2016. Recuperado de <http://lta.reuters.com/article/businessNews/idLTAKCN0WD1V6>, en marzo de 2016.
- Ponce, Thalíe. (01 de agosto de 2014). *"Eco-friendly" impulsa el uso de ropa amigable con la naturaleza*. El Comercio. Sección Negocios. Recuperado de <http://www.elcomercio.com/tendencias/eco-friendly-impulsa-ropa-amigable-ambiente-naturaleza-ecologico.html>, en marzo de 2016.
- Plusvalía. Bodega de arriendo Carcelén industrial. Abril de 2016. Recuperado de <http://www.plusvalia.com/propiedades/bodega-de-arriendo-carcelen-industrial-51533281.html>, en abril de 2016.
- Robbins, Stephen y Coulter, Mary. *Administración*. Pearson Educación - Decima Edición 2010. Cap. 9.
- Ross, Stephen, Jaffe, Jeffrey y Westerfield, Randolph. *Finanzas corporativas*. McGraw Hill- Novena Edición 2012. Cap. 2, 3, 4 y 11.
- Sapag, Nassir. *Proyectos de inversión Formulación y evaluación*. Pearson Educación - Segunda Edición 2011. Cap. 11.
- Servicio Ecuatoriano de Normalización. *INEN 23606*. Enero de 2014. Recuperado de http://www.normalizacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2014/NORMAS_2014/DRO/nte_inen_iso_23606ext-racto.pdf, en marzo de 2016.
- Servicio Nacional de Aduana del Ecuador. *El SENAIE informa sobre el sistema de paquetería conocida como 4x4*. Octubre de 2014. Recuperado de http://www.aduana.gob.ec/contents/nov/press_room_view.jsp?idx=60, en marzo de 2016.
- Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros. *Portal de información: Sector societario*. Recuperado de http://appscvs.supercias.gob.ec/portaldedocumentos/consulta_cia_menu.zul, en mayo de 2016.
- Vásquez, Josemaría. *Guía práctica para la familia empresaria*. IDF Business School- Primera Edición 2009. Cap. 9.
- Yáñez Solana, Manuel. *El gran libro de los nombres*. M. E. Editores- Primera Edición Abril 1995.

ANEXOS

Anexo 1: Formato de encuestas

Gracias por ser parte de esta investigación. Su participación ayudará a la determinación de la viabilidad de un local especializado en complementos formales para hombres. Los resultados permitirán observar las posibles alternativas de canalización de la idea planteada al consumidor, en base a sus necesidades. Sus preferencias, atracciones, actitudes y opiniones son importantes para este estudio y se mantendrán en estricta confidencialidad. Los resultados obtenidos serán tratados únicamente con fines académicos.

INSTRUCCIONES: Por favor lea cuidadosamente cada pregunta. Cada pregunta le indicará la forma de responderla.

1. ¿Compra usted ropa formal? **Por favor responda con una X en recuadro. Si su respuesta es "No", la encuesta ha terminado.**

Si	No
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2. ¿Usted utiliza ropa formal para trabajar? **Por favor responda con una X en recuadro**

Si	No
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3. ¿Al momento de realizar una compra de vestimenta formal, cuál es la marca que mayor frecuencia visita?

Responda tachando con una X en el recuadro junto a la marca de su elección.

Hugo Boss	<input type="checkbox"/>	Bugatti	<input type="checkbox"/>	Ferrati	<input type="checkbox"/>
Massimo Dutti	<input type="checkbox"/>	ZARA	<input type="checkbox"/>	Trial	<input type="checkbox"/>
Strelli Milano	<input type="checkbox"/>	Dormel	<input type="checkbox"/>	Kenneth Cole	<input type="checkbox"/>
Pical	<input type="checkbox"/>				

Por favor escriba la marca que más visita pero que no fue nombrada anteriormente _____

4. ¿Qué tan importantes fueron los siguientes atributos comerciales al momento de elegir la marca donde realizó su última compra de vestimenta formal? **(Por favor responda siendo 1 nada importante, 2 indiferente, 3 importante y 4 muy importante)**

Atributo	Respuesta	Atributo	Respuesta
Prestigio de la marca	<input type="checkbox"/>	Asesoramiento de venta	<input type="checkbox"/>
Variedad de diseños	<input type="checkbox"/>	Distribución de la mercadería	<input type="checkbox"/>
Estética del local	<input type="checkbox"/>	Precio del producto	<input type="checkbox"/>

Por favor escriba cualquier atributo no nombrado anteriormente y su importancia _____

5. En lo que respecta del local físicamente, ¿Qué tan influyentes fueron los siguientes aspectos del local al momento de decidir entrar al mismo? **(Por favor responda siendo 1 nada influyente, 2 indiferente, 3 influyente y 4 muy influyente)**

Aspecto	Respuesta	Aspecto	Respuesta
Diseño de la vitrina	<input type="checkbox"/>	Iluminación del local	<input type="checkbox"/>
Colocación de las prendas	<input type="checkbox"/>	Ubicación del local	<input type="checkbox"/>
Amabilidad del asesor	<input type="checkbox"/>	Presencia (vestimenta) del asesor	<input type="checkbox"/>
Comodidad del área de descanso	<input type="checkbox"/>		

Por favor escriba cualquier aspecto no nombrado anteriormente y su influencia

6. ¿Cuál de los siguientes medios es el que más utiliza para realizar sus compras de vestimenta formal de sus marcas favoritas? **(Por favor responda con una X en el recuadro que responda de mejor manera su opinión)**

Centros comerciales		Locales minoristas		Internet	
Otros					

Si su respuesta fue "Otros", por favor especifique que medio utiliza:

7. Si su repuestas anterior fue "Centros comerciales", ¿Cuál de los siguientes centros comerciales es de su preferencia al momento de realizar la compra? **(Si su repuesta no fue centro comerciales, avance a la siguiente pregunta)**

CCI		Quicentro Shopping		Mall El Jardín	
Condado Shopping		Quicentro del Sur		Paseo San Francisco	
Scala Shopping					

Si su respuesta fue "Otros", por favor especificar:

Ahora nos gustaría conocer sus opiniones acerca de la prenda.

8. Determine el nivel de importancia de las siguientes características en su decisión de compra. **(Por favor responda siguiendo 5 lo más importante y un 1 lo menos importante, y marcando con un X)**

Característica	1	2	3	4	5
Aspecto de la prenda					
Fibras utilizadas					
Textura de la prenda					
Corte de la prenda					
Diseño de la prenda					
Resistencia de la prenda					
Marca que la sustenta					
Singularidad de prenda					
Tendencia (moda) que la respalda					

Por favor escriba cualquier otra característica que no haya sido nombrada y su importancia al momento de decidir su compra:

9. ¿Cómo considera usted que es el abastecimiento actual de los siguientes productos en el mercado?

Por favor responda con una X en el recuadro que mejor describa su opinión. Asegúrese de marcar una sola respuesta por producto

Producto	<i>Existen muchas marcas y mucha variedad de productos</i>	<i>Existen muchas marcas y poca variedad de productos</i>	<i>Existen pocas marcas y mucha variedad de productos</i>	<i>Existen pocas marcas y pocas variedades de productos</i>
Corbatas				
Pañuelos				
Mancuernas				

Ahora nos gustaría conocer un poco sobre su comportamiento de compra.

10. Aproximadamente, ¿cada cuánto tiempo usted compra los siguientes productos?

Por favor responda con una X en el recuadro que mejor describa su opinión. Asegúrese de marcar una sola respuesta por producto

Producto	Cada semana	Cada mes	Cada 3 meses	Cada 6 meses	Una vez al año
Corbatas					
Pañuelos					
Mancuernas					

11. Según la respuesta anterior, aproximadamente, ¿qué cantidad de los siguientes productos usted compra?

Producto	1	2	3	4	>=5
Corbatas					
Pañuelos					
Mancuernas					

12. ¿En qué medida considera usted importante que un asesor de imagen, al momento de realizar la compra, le recomiende un producto acorde su tono de piel, evento que pretende asistir, y tipo de estilo que desea mostrar con la vestimenta? (Por favor responda en el recuadro siendo 1 nada importante, 2 indiferente, 3 importante y 4 muy importante)

Respuesta

13. Califique, ¿Qué impacto tendría en su decisión de compra disponer de un asesoramiento continuo después de la compra mediante la entrega de un acceso exclusivo a una plataforma virtual donde le permitiría: observar diferentes formas de combinar la prenda adquirida, según el traje seleccionado, sus colores, materiales; según la camisa seleccionada, sus colores, materiales; según el calzado y cinturón seleccionado en base a su tonalidad y estilo. Entregándole sugerencias de vestimenta basadas en la últimas tendencias mundiales para cada prenda que acaba de adquirir? Por favor responda con una X en el recuadro que mejor describa su opinión.

Gran impacto	Impacto relativo	Indiferente	Ningún Impacto

14. ¿Estaría dispuesto a comprar los siguientes accesorios de vestimenta formal masculina, considerando que son realizados utilizando seda y acero inoxidable, diseñados a base de las últimas tendencias internacionales y al adquirir el producto, obtiene todos los servicios señalados en la pregunta anterior? Por favor responda con una X en el recuadro que mejor describa su opinión.

Producto	Si	No
Corbatas + servicio		
Pañuelos + servicios		
Mancuernas + servicios		

15. Para conocer acerca de los productos y promociones de venta ¿Cuál de los siguientes medios preferiría usted que sea utilizado?

Responda tachando con una X en el recuadro junto a la marca de su elección.

Periódicos		Radio		Internet	
Televisión		Revistas			
Correo directo		Vallas			

16. ¿A qué precio dentro de este rango consideraría que los siguientes productos como muy baratos que le haría dudar de la calidad y no comprarlo?

Por favor escriba su respuesta entre el intervalo de precios

Producto			
Corbatas + Servicio	\$25		\$100
Pañuelos + Servicio	\$10		\$60
Mancuernas + Servicio	\$20		\$80

17. ¿A qué precio dentro de este rango consideraría que los siguientes productos como baratos y aun así los compraría?

Producto			
Corbatas + Servicio	\$25		\$100
Pañuelos + Servicio	\$10		\$60
Mancuernas + Servicio	\$20		\$80

18. ¿A qué precio dentro de este rango consideraría que los siguientes productos como caros y aun así los compraría?

Producto			
Corbatas + Servicio	\$25		\$100
Pañuelos + Servicio	\$10		\$60
Mancuernas + Servicio	\$20		\$80

19. ¿A qué precio dentro de este rango consideraría que los siguientes productos como muy caros para comprarlos?

Producto			
Corbatas + Servicio	\$25		\$100
Pañuelos + Servicio	\$10		\$60
Mancuernas + Servicio	\$20		\$80

Ahora unas cuantas preguntas más que nos permitan combinar sus respuestas con las de otras personas que forman parte de este estudio

20. ¿Cuál es el sector donde reside?

Por favor responda con una X en el recuadro que mejor describa su opinión. Asegúrese de marcar una sola respuesta por pregunta.

Norte		Centro		Sur	
Valles					

21. ¿A cuál de las siguientes categorías corresponde su edad actual?

Menor de 18 años		18-25 años		26-35 años	
36-45 años		46-55 años		56-65 años	
66-76 años		Más de 70 años			

22. ¿Cuál es su estado civil?

Soltero		Casado		Viudo	
Divorciado		Unión libre			

23. ¿Cuál de las siguientes categorías responde mejor a su actividad actual

Profesional		Estudiante		Jubilado	
-------------	--	------------	--	----------	--

24. ¿A cuál de las siguientes categorías corresponde de mejor manera la naturaleza de su trabajo?

Gubernamental		Manufactura		Comerciante	
Educativo		Médico		Transporte	
Legal		Financiero		Construcción	

25. ¿A cuál de las siguientes categorías corresponde su ingreso anual familiar (aproximado), antes de pagar impuesto?

Menos de 4500		\$10001-\$15000		\$25001-\$30000	
\$4500-\$6000		\$15001-\$20000		\$30001-\$35000	
\$6001-\$10000		\$20001-\$25000		> \$35001	

MUCHAS GRACIAS POR PARTICIPAR EN ESTE ESTUDIO. SE APRECIA PROFUNDAMENTE SU TIEMPO Y OPINIONES.

Anexo 2: Cuadro de correlación

Tabla No 11: Análisis de correlación

Correlación Positiva		Pr.3	Pr.4			Pr.5				Pr.8	Pr.11	Pr.21	Pr.22	Pr.23
Correlación Negativa			PM	EL	PP	DV	AA	IL	UL	SP	Pañuelos			
Pr.4	EL	-0,41554992	0,34817876	1										
	PP	0,33775517	-0,52981294	-0,39353517	1									
Pr.8	FU	-0,23680655	0,46753404	0,16206193	-0,40733808	0,40421396	-0,04542264	-0,24880098	-0,11893556					
	SP	-0,26336469	0,30033577	0,28257282	-0,4108235	0,06333887	0,06421147	0,02666108	0,08469211	1				
Pr.9	Corbatas	-0,23976186	0,46552433	0,20977489	-0,21211111	0,11699315	-0,24984234	-0,15368973	-0,14440125	0,00325384				
Pr.10	Pañuelos	0,06134336	-0,10825318	-0,11614552	-0,07647191	0,03487901	0,40255458	-0,31040968	-0,09771699	-0,06935957				
Pr.11	Mancuernas	-0,07931346	0,13593739	0,08077741	-0,25447558	0,09197752	-0,25684978	0,01896288	-0,05131373	-0,05225838	0,48447394			
Pr.18	Corbatas	-0,50884851	0,28712097	0,36062793	-0,48962145	0,18474547	0,20219284	-0,36013363	0,08697763	0,27177783	0,3382042			
Pr.19	Corbatas	-0,41217444	0,06185247	0,14031716	-0,17880263	0,16366503	0,33055747	-0,40858334	0,18434219	0,02715548	0,12884818			
	Mancuernas	-0,12685223	-0,06731642	0,00655932	0,1833877	0,046387	0,30523564	-0,06977205	0,41184483	-0,2510436	-0,10758447			
Pr.21		-0,14856996	0,35436359	0,44798104	-0,2252957	0,19947114	0,17472242	0,04458637	0,14163392	0,47206252	0,07533656	1		
Pr.22		-0,0425327	0,31665025	0,3554162	-0,29638554	0,2346557	0,0986561	0,14478539	-0,12472624	0,40023278	-0,03178945	0,62238769	1	
Pr.23		0,20122922	-0,33407655	-0,24263148	0,20059783	-0,16414939	-0,16116459	-0,25113695	0,09320982	-0,16734685	-0,0810524	-0,38774427	-0,44758988	1
Pr.25		-0,30953992	0,47646289	0,52549939	-0,46471211	0,18840551	0,08488939	0,08559915	-0,02132674	0,45791632	0,30711284	0,68908838	0,53216702	-0,55566573

Nota: La nomenclatura utilizada fue en base al anexo 1: Formato de encuestas.

Anexo 3: Análisis Van Westendrop

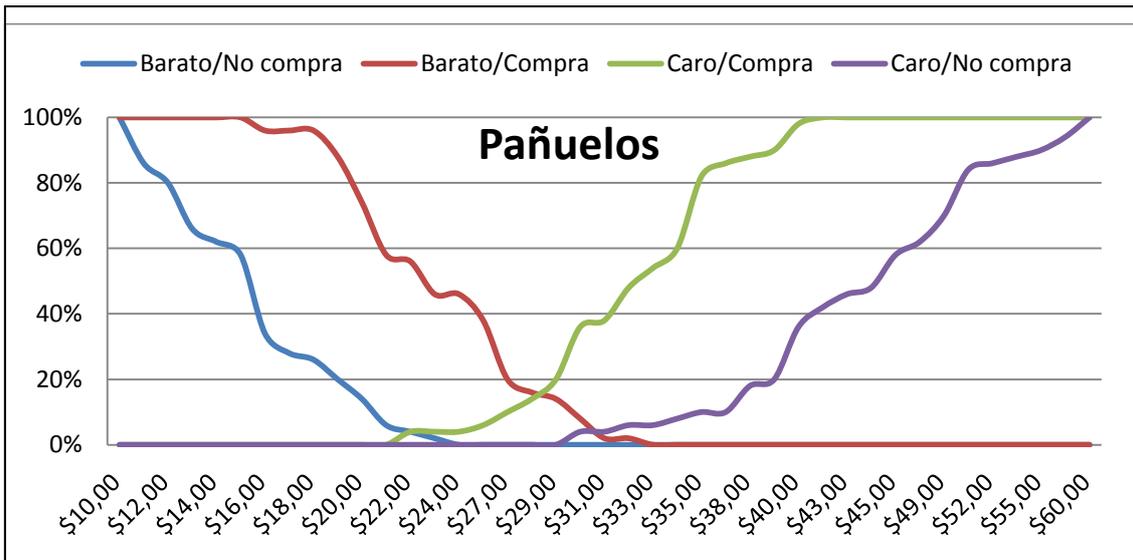


Figura No 7: Medida de sensibilidad del precio (Pañuelos)

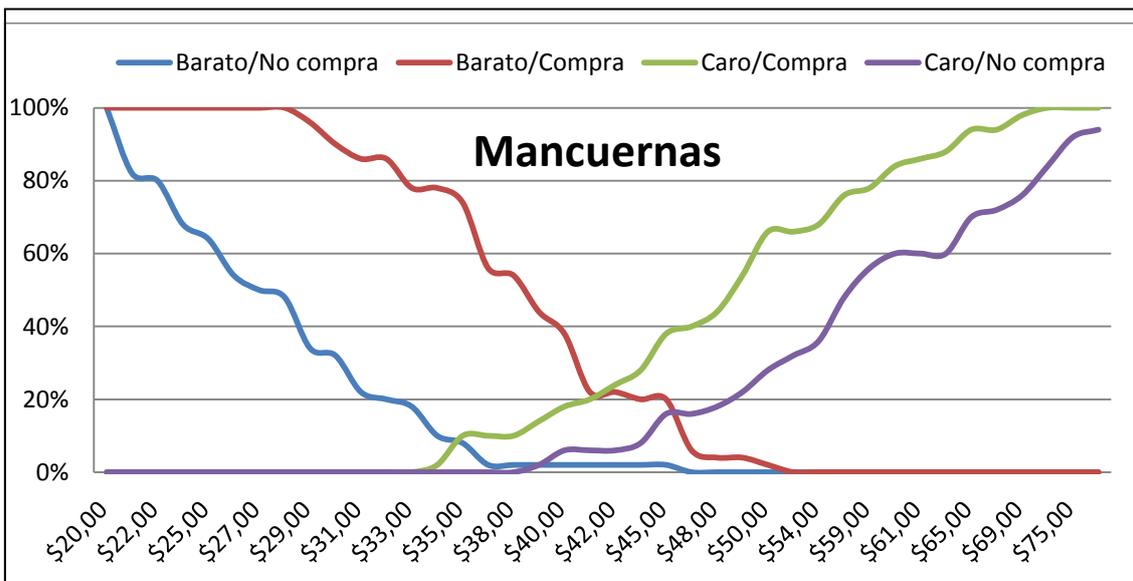


Figura No 8: Medida de sensibilidad del precio (Mancuernas)

Anexo 4: Proceso productivo

Corbatas:

- Utilizando un triángulo base de 16,5 cm x 16,5 cm x 24 cm y otro de 8 cm x 8 cm x 11,5 cm se marca con la greda (tiza de sastrería) en forro inglés y se procede a cortar los pedazos marcados con el *cutter* rotatorio.
- Entretela No.1: Se utiliza el paño de algodón para darle forma a la entretela No.1 de dimensiones 77 cm x 7 cm.
- Entretela No 2: Utilizando el paño de lana se da forma a la entretela No.2 dando forma a un retazo de dimensiones 141 cm x 8,5 cm.
- Tela corbata: Para el último retazo se utiliza la seda cruda dando forma a una pieza de dimensiones 154 cm x 20 cm.
- Se colocan los retazos de forro inglés sobre la tela de la corbata ajustándoles con alfileres para proceder a suturarlos mediante la máquina Overlock.
- Sujetando con alfileres el paño de algodón sobre el paño de lana, se coloca sobre la tela de seda cruda y se procederá a suturar a mano utilizando la técnica de puntada invisible.
- A 29 cm de la punta inferior se coloca el bias, en este retazo de tela está ubicada la marca de la empresa.
- En el extremo inferior, utilizando la máquina Overlock se coloca el etiquetado obligatorio con la información de la empresa y los componentes de la prenda.
- El proceso de producción de una corbata toma al confeccionador 20 minutos.

Pañuelos:

- Utilizando la seda cruda, se da forma a un retazo de tela de 33 cm x 33cm, realizando los acabados y diseños con el uso de la máquina JetInk y suturando los bordes con la máquina Overlock. Este proceso toma un tiempo de 10 minutos por pañuelo.

Mancuernas:

- El proceso de fundido consiste en el uso de la máquina Rontech, la cual funde el acero y mediante los diferentes moldes se fabrican los diferentes estilos de mancuernas.
- El acabado final lo da el confeccionista al colocar las piedras preciosas en las mancuernas. El proceso productivo toma un lapso de 30 minutos por par de mancuernas.

Cada confeccionador puede llegar a producir hasta tres corbatas por hora, lo que se reflejaría en una producción máxima diaria de veinticuatro corbatas. En promedio, lo máximo que puede llegar a producir un confeccionador son 600 corbatas mensuales, por lo que cada vez que la empresa aumente su producción en tal rubro, deberá contratar un nuevo confeccionador y realizar la compra de una máquina JetInk y una Overlock.

Anexo 5: Estado de resultados

Tabla No 12: Estado de resultados (completo)

Estado de Resultados Período	Años						
	0	1	2	3	4	5	6
Ventas	\$ 140.571,06	\$ 212.188,11	\$ 465.074,16	\$ 749.662,32	\$ 929.771,30	\$ 1.027.585,58	
(-) Costo de Ventas	\$ 30.842,47	\$ 46.140,08	\$ 100.146,93	\$ 162.116,63	\$ 201.484,76	\$ 222.973,25	
(=) Utilidad Bruta	\$ 109.728,59	\$ 166.048,04	\$ 364.927,23	\$ 587.545,69	\$ 728.286,54	\$ 804.612,32	
(-)Gastos administrativos	\$ 73.428,30	\$ 102.807,73	\$ 117.841,38	\$ 151.306,04	\$ 195.306,10	\$ 213.809,25	
(-)Gasto Depreciación y amortizaciones	\$ 4.124,98	\$ 4.124,98	\$ 4.247,90	\$ 4.124,98	\$ 4.124,98	\$ 4.002,07	
(-) Arriendo administrativo	\$ 90.000,00	\$ 93.452,40	\$ 97.037,23	\$ 127.628,80	\$ 171.584,54	\$ 178.166,52	
(-) Servicios básicos	\$ 1.800,00	\$ 1.869,05	\$ 1.940,74	\$ 2.015,19	\$ 2.092,49	\$ 2.172,76	
(-) Gasto de constitución	\$ 1.680,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
(-) Promoción y publicidad	\$ 12.000,00	\$ 17.900,04	\$ 18.586,69	\$ 19.299,67	\$ 20.040,01	\$ 20.808,74	
(-) Otros Gastos	\$ 8.800,00	\$ 27.184,13	\$ 28.226,91	\$ 35.559,70	\$ 31.684,02	\$ 31.601,46	
(=) Utilidad Antes de Impuestos e Intereses	\$ (82.104,69)	\$ (81.290,29)	\$ 97.046,38	\$ 247.611,31	\$ 303.454,40	\$ 354.051,51	
(-) Gastos intereses	\$ 10.326,72	\$ 8.491,96	\$ 6.432,08	\$ 4.119,43	\$ 1.523,01	\$ 0,00	
(=) Utilidad antes de impuestos y participaciones	\$ (92.431,41)	\$ (89.782,25)	\$ 90.614,31	\$ 243.491,88	\$ 301.931,39	\$ 354.051,51	
(-) Participaciones trabajadores 15%	\$ -	\$ -	\$ 13.592,15	\$ 36.523,78	\$ 45.289,71	\$ 53.107,73	
(-) Impuestos 22%	\$ -	\$ -	\$ 16.944,88	\$ 45.532,98	\$ 56.461,17	\$ 66.207,63	
Utilidad Neta o Pérdida Neta	\$ (92.431,41)	\$ (89.782,25)	\$ 60.077,29	\$ 161.435,12	\$ 200.180,51	\$ 234.736,15	

Anexo 6: Estado de situación financiera

Tabla No 13: Estado de situación financiera (completo)

Estado de Situación Financiera Período	Años						
	0	1	2	3	4	5	6
Activos							
Activos corrientes							
Efectivo	\$ 205.379,58	\$ 110.987,09	\$ 9.016,50	\$ 78.799,01	\$ 245.678,72	\$ 388.517,09	\$ 458.034,77
Cuentas por cobrar	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Inventario de Producto Terminado	\$ 3.181,25	\$ 696,15	\$ 1.624,58	\$ 3.081,46	\$ 4.138,72	\$ 4.673,74	\$ -
Inventario de Materia Prima	\$ 2.106,50	\$ 2.213,48	\$ 5.044,81	\$ 9.681,61	\$ 12.985,69	\$ 14.686,63	\$ -
Total activo corriente	\$ 210.667,33	\$ 113.896,72	\$ 15.685,89	\$ 91.562,08	\$ 262.803,14	\$ 407.877,45	\$ 458.034,77
Activos No corrientes							
Equipos	\$ 4.424,97	\$ 2.949,98	\$ 1.474,99	\$ 4.302,05	\$ 2.827,06	\$ 1.352,07	\$ -
Inmuebles	\$ 24.499,91	\$ 22.049,92	\$ 19.599,93	\$ 17.149,94	\$ 14.699,95	\$ 12.249,96	\$ 9.799,96
Intangibles							
Licencias	\$ 2.000,00	\$ 1.800,00	\$ 1.600,00	\$ 1.400,00	\$ 1.200,00	\$ 1.000,00	\$ 800,00
Total activo no corriente	\$ 30.924,88	\$ 26.799,90	\$ 22.674,92	\$ 22.851,99	\$ 18.727,01	\$ 14.602,03	\$ 10.599,96
Total activos	\$ 241.592,21	\$ 140.696,62	\$ 38.360,81	\$ 114.414,08	\$ 281.530,15	\$ 422.479,48	\$ 468.634,73
Pasivos							
Pasivos corrientes							
Cuentas por pagar proveedores	\$ 2.832,30	\$ 1.313,83	\$ 3.030,48	\$ 5.800,92	\$ 7.740,57	\$ 8.724,41	\$ -
Cuentas por pagar empleados (provisiones)	\$ -	\$ 8.007,00	\$ 10.524,26	\$ 12.040,14	\$ 15.958,73	\$ 20.087,48	\$ 21.558,41
Cuentas por pagar SRI	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 16.944,88	\$ 28.588,11	\$ 27.873,06	\$ 38.334,57
Cuentas por pagar 15% participaciones	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 13.592,15	\$ 22.931,64	\$ 22.358,07	\$ 30.749,65
Total pasivos corrientes	\$ 2.832,30	\$ 9.320,83	\$ 13.554,74	\$ 48.378,08	\$ 75.219,04	\$ 79.043,02	\$ 90.642,64
Pasivos No Corrientes	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Deuda a largo plazo	\$ 95.503,96	\$ 80.551,25	\$ 63.763,78	\$ 44.916,43	\$ 23.756,42	\$ 0,00	\$ 0,00
Total Pasivos	\$ 98.336,26	\$ 89.872,08	\$ 77.318,52	\$ 93.294,51	\$ 98.975,46	\$ 79.043,02	\$ 90.642,64
Patrimonio							
Capital	\$ 143.255,95	\$ 143.255,95	\$ 143.255,95	\$ 143.255,95	\$ 143.255,95	\$ 143.255,95	\$ 143.255,95
Utilidad o perdida	\$ -	\$ (92.431,41)	\$ (182.213,66)	\$ (122.136,38)	\$ 39.298,74	\$ 200.180,51	\$ 234.736,15
Total patrimonio	\$ 143.255,95	\$ 50.824,54	\$ (38.957,72)	\$ 21.119,57	\$ 182.554,69	\$ 343.436,46	\$ 377.992,10
Total Pas + Pat	\$ 241.592,21	\$ 140.696,62	\$ 38.360,81	\$ 114.414,08	\$ 281.530,15	\$ 422.479,48	\$ 468.634,73

Anexo 7: Flujo de efectivo

Tabla No 14: Flujo de efectivo

Flujo de Efectivo Período	Años						
	0	1	2	3	4	5	6
FLUJOS OPERACIONALES							
Utilidad Neta	\$ -	\$ -92.431,41	\$ -89.782,25	\$ 60.077,29	\$ 161.435,12	\$ 200.180,51	\$ 234.736,15
+ Depreciación y Amortización	\$ -	\$ 4.124,98	\$ 4.124,98	\$ 4.247,90	\$ 4.124,98	\$ 4.124,98	\$ 4.002,07
- Δ Cuentas por cobrar	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
- Δ Inventario	\$ 5.287,75	\$ -2.378,12	\$ 3.759,76	\$ 6.093,68	\$ 4.361,35	\$ 2.235,95	\$ -19.360,36
+ Δ Cuentas por pagar proveedores	\$ 2.832,30	\$ -1.518,47	\$ 1.716,65	\$ 2.770,44	\$ 1.939,65	\$ 983,84	\$ -8.724,41
+ Δ Cuentas por pagar empleados	\$ -	\$ 8.007,00	\$ 2.517,26	\$ 1.515,88	\$ 3.918,59	\$ 4.128,75	\$ 1.470,94
+ Δ Cuentas por pagar 15% participaciones	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 13.592,15	\$ 9.339,49	\$ -573,56	\$ 8.391,58
+ Δ Cuentas por pagar SRI	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 16.944,88	\$ 11.643,23	\$ -715,04	\$ 10.461,51
TOTAL FLUJO OPERACIONAL	\$ -2.455,45	\$ -79.439,78	\$ -85.183,12	\$ 93.054,84	\$ 188.039,71	\$ 205.893,53	\$ 269.698,19
FLUJOS DE INVERSIÓN							
Propiedad planta y equipos:	\$ 30.924,88	\$ -0,00	\$ -0,00	\$ 4.424,97	\$ 0,00	\$ -0,00	\$ -0,00
Total Flujo de Inversión	\$ -30.924,88	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ -4.424,97	\$ -0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
FLUJO DE FINANCIAMIENTO							
+ Δ Documentos por pagar	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
+ Δ Deuda largo plazo	\$ 95.503,96	\$ -14.952,71	\$ -16.787,47	\$ -18.847,36	\$ -21.160,00	\$ -23.756,42	\$ -
- Pago de dividendos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 39.298,74	\$ 200.180,51
+ Δ Capital	\$ 143.255,95	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Total Flujo de Financiamiento	\$ 238.759,91	\$ -14.952,71	\$ -16.787,47	\$ -18.847,36	\$ -21.160,00	\$ -63.055,16	\$ -200.180,51
TOTAL FLUJO DE EFECTIVO	\$ 205.379,58	\$ -94.392,49	\$ -101.970,59	\$ 69.782,51	\$ 166.879,71	\$ 142.838,36	\$ 69.517,68
+ Valor Inicial	\$ -	\$ 205.379,58	\$ 110.987,09	\$ 9.016,50	\$ 78.799,01	\$ 245.678,72	\$ 388.517,09
=Saldo Final de Efectivo	\$ 205.379,58	\$ 110.987,09	\$ 9.016,50	\$ 78.799,01	\$ 245.678,72	\$ 388.517,09	\$ 458.034,77

Anexo 8: Flujo de caja

Tabla No 15: Flujo de caja del proyecto (completo)

Flujo del Proyecto Período	Años						
	0	1	2	3	4	5	6
Flujo de efectivo Operativo							
EBAIT (Utilidad antes de impuestos e intereses)	\$ (82.104,69)	\$ (81.290,29)	\$ 97.046,38	\$ 247.611,31	\$ 303.454,40	\$ 354.051,51	
(-) Impuesto 34,55 %	\$ -	\$ -	\$ 32.704,63	\$ 83.445,01	\$ 102.264,13	\$ 119.315,36	
(=) NOPAT (utilidad neta operativa antes de impues)	\$ (82.104,69)	\$ (81.290,29)	\$ 64.341,75	\$ 164.166,30	\$ 201.190,27	\$ 234.736,15	
(+) Gasto depreciación y amortizaciones	\$ 4.124,98	\$ 4.124,98	\$ 4.247,90	\$ 4.124,98	\$ 4.124,98	\$ 4.002,07	
FEO Neto	\$ (77.979,71)	\$ (77.165,31)	\$ 68.589,65	\$ 168.291,28	\$ 205.315,25	\$ 238.738,22	
Variación de capital de trabajo							
Inv. Inicial Capital de trabajo	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Variación de capital de trabajo	\$ 31.174,36	\$ 6.208,05	\$ 28.594,40	\$ 10.824,32	\$ (3.179,58)	\$ 17.480,02	
Recuperación de capital de trabajo	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 53.208,94	
Capital de trabajo neto	\$ 31.174,36	\$ 6.208,05	\$ 28.594,40	\$ 10.824,32	\$ (3.179,58)	\$ 70.688,96	
Gasto de capital							
Inversión inicial	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Variación Gastos de capital	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ (4.424,97)	\$ (0,00)	\$ 0,00	\$ 9.799,96	
Gastos de capital neto	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ (4.424,97)	\$ (0,00)	\$ 0,00	\$ 9.799,96	
FLUJO DE CAJA LIBRE PROYECTO	\$ (238.759,91)	\$ (46.805,35)	\$ (70.957,26)	\$ 92.759,08	\$ 179.115,60	\$ 202.135,66	\$ 319.227,14
Estructura de Capital							
Deuda	40,00%	56,45%	29,21%	14,96%	10,18%	6,37%	0,00%
Capital	60,00%	43,55%	70,79%	85,04%	89,82%	93,63%	100,00%
Riesgo país	11,27%	11,27%	11,27%	11,27%	11,27%	11,27%	11,27%
Costo de la deuda (Kd)	11,63%	10,81%	10,54%	10,09%	9,17%	6,41%	
Tasa libre de riesgo (Rf)	2,59%	2,59%	2,59%	2,59%	2,59%	2,59%	
Prima del mercado (Rp)	6,12%	6,12%	6,12%	6,12%	6,12%	6,12%	
Beta desapalancada (βu)	0,85	0,85	0,85	0,85	0,85	0,85	
Tasa impositiva (T)	22,00%	22,00%	22,00%	22,00%	22,00%	22,00%	
Beta apalancada (βl)	1,22	1,04	0,95	0,92	0,89	0,85	
CAPM	21,35%	20,25%	19,67%	19,48%	19,32%	19,06%	
WACC	16,92%	17,58%	18,18%	18,40%	18,59%	19,06%	
VAN	\$ 25.935,07	\$ 264.694,98	\$ 356.291,23	\$ 489.873,88	\$ 486.173,06	\$ 396.529,10	\$ 268.117,03
TIR	20,10%						
Período de recuperación (años)	5,47						
Índice de rentabilidad	\$ 1,11						

Tabla No 16: Flujo de caja del inversionista

Flujo del Inversionista	Años						
	0	1	2	3	4	5	6
FLUJO DE CAJA LIBRE PROYECTO	\$ (238.759,91)	\$ (46.805,35)	\$ (70.957,26)	\$ 92.759,08	\$ 179.115,60	\$ 202.135,66	\$ 319.227,14
Deuda							
Capital	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Pagos de capital	\$ 14.952,71	\$ 16.787,47	\$ 18.847,36	\$ 21.160,00	\$ 23.756,42	\$ -	\$ -
Pagos de interés	\$ 10.326,72	\$ 8.491,96	\$ 6.432,08	\$ 4.119,43	\$ 1.523,01	\$ 0,00	\$ 0,00
Escudo Fiscal	\$ -	\$ -	\$ 2.167,61	\$ 1.388,25	\$ 513,26	\$ 0,00	\$ 0,00
Flujo de deuda neto	\$ 95.503,96	\$ (25.279,43)	\$ (25.279,43)	\$ (23.111,82)	\$ (23.891,19)	\$ (24.766,18)	\$ (0,00)
FLUJO DE CAJA LIBRE INVERSIONISTA	\$ (143.255,95)	\$ (72.084,78)	\$ (96.236,70)	\$ 69.647,26	\$ 155.224,41	\$ 177.369,49	\$ 319.227,14
Riesgo país	11,27%	11,27%	11,27%	11,27%	11,27%	11,27%	11,27%
Costo de la deuda (Kd)	11,63%	10,81%	10,54%	10,09%	9,17%	6,41%	6,41%
Tasa libre de riesgo (Rf)	2,59%	2,59%	2,59%	2,59%	2,59%	2,59%	2,59%
Prima del mercado (Rp)	6,12%	6,12%	6,12%	6,12%	6,12%	6,12%	6,12%
Beta desapalancada (βu)	0,85	0,85	0,85	0,85	0,85	0,85	0,85
Tasa impositiva (T)	22,00%	22,00%	22,00%	22,00%	22,00%	22,00%	22,00%
Beta apalancada (βl)	1,23	1,04	0,95	0,92	0,89	0,85	0,85
CAPM	21,37%	20,25%	19,67%	19,47%	19,32%	19,06%	19,06%
VAN	\$ 24.607,93	\$ 167.863,88	\$ 275.823,03	\$ 427.907,22	\$ 442.417,51	\$ 373.351,95	\$ 268.117,03
TIR	22%						
Período de recuperación (años)	5,56						
Índice de rentabilidad	\$ 1,17						

Anexo 9: Índices financieros

Tabla No. 17: Índices financieros

Razón	Fórmula	Años					
		1	2	3	4	5	6
Liquidez	Act corr/Pas corr	12,22	1,16	1,89	3,49	5,16	5,05
Prueba ácida	(Caja+CxC)/Pasivo Corriente	11,91	0,67	1,63	3,27	4,92	5,05
Endeudamiento total	Pasivo/Patrimonio	1,77	-1,98	4,42	0,54	0,23	0,24
Apalancamiento de activos	Activos/Patrimonio	2,77	-0,98	5,42	1,54	1,23	1,24
Cobertura financiera	Margen operativo/Gasto de interés	-7,95	-9,57	15,09	60,11	199,25	0,00
Retorno sobre ventas	Utilidad/Ventas	-0,66	-0,42	0,13	0,22	0,22	0,23
Retorno sobre activos	Utilidad/Activos	-0,66	-2,34	0,53	0,57	0,47	0,50
Retorno sobre patrimonio	Utilidad/Patrimonio	-1,82	2,30	2,84	0,88	0,58	0,62

Anexo 10: Riesgo país

Tabla No 18: Riesgo país desde 2010 a 2015

Riesgo país					
2010	2011	2012	2013	2014	2015
913	846	826	530	883	1295
Promedio					882,2
Desviación					244,9
Total					1127,1

Tomado de: Banco Central del Ecuador

Anexo 11: Punto de equilibrio

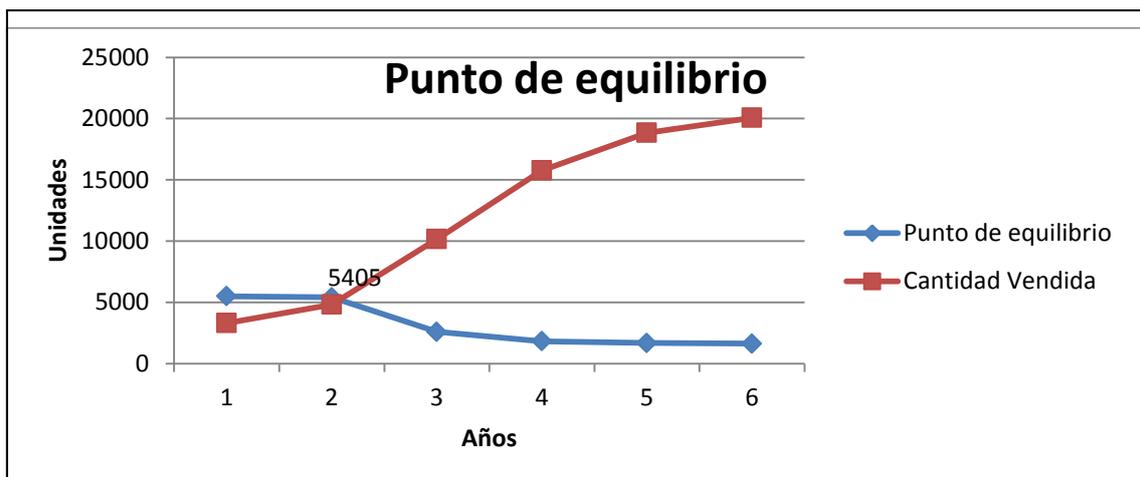


Figura No 9: Punto de equilibrio de cartera de productos

Anexo 12: Empresas similares de la industria

Tabla No 19: Empresas similares de la industria para establecimiento de tasas de crecimiento

Empresa en etapa de introducción

WORLD CLASS MODA S.A. (Massimo Dutti)

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	Promedio
Ventas	-	-	-	720.955,48	3.530.065,00	3.509.511,00	194,53%
Crecimiento					389,64%	-0,58%	
Año de constitución	2013						

Empresa en etapa de crecimiento

VIAVENETTO S.A. (Uomo Venetto)

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	Promedio
Ventas	-	-	1.208.817,29	2.599.923,24	3.422.789,11	4.286.928,66	57,33%
Crecimiento				115,08%	31,65%	25,25%	
Año de constitución	2010						

Empresa en etapa de madurez

EL NUEVO ALMACEN CIA.LTDA (Dormel)

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	Promedio
Ventas	4.254.200,00	4.992.165,67	5.170.517,85	5.433.492,92	5.203.559,00	4.556.869,00	1,87%
Crecimiento		17,35%	3,57%	5,09%	-4,23%	-12,43%	
Año de constitución	1973						

MODEIBERICA CIA. LTDA (HUGO BOSS)

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	Promedio
Ventas	2.174.812,75	2.818.829,92	2.476.518,22	3.593.199,30	3.615.604,00	3.733.425,12	13,29%
Crecimiento		29,61%	-12,14%	45,09%	0,62%	3,26%	
Año de constitución	2008						

Tomado de: Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros