



MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE  
ROPA INFANTIL EN EL MERCADO LOCAL

Trabajo de Titulación presentado de conformidad con los requisitos establecidos para optar por el título de Máster en Administración de Empresas.

**Profesor Guía:**

Pablo Pérez, MBA

**Autores:**

José Andrés López Jaramillo

Xavier Patricio Muñoz Martínez

2013

## **DECLARACIÓN PROFESOR GUÍA**

Declaro haber dirigido este trabajo a través de reuniones periódicas con los estudiantes, orientando sus conocimientos y competencias para un eficiente desarrollo del tema escogido y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación

---

Pablo Leonardo Pérez Narváez

Economista, MBA

0907011548

## DECLARACIÓN DE AUTORIA DEL ESTUDIANTE

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

---

José Andrés López Jaramillo

1713319430

---

Xavier Patricio Muñoz Martínez

1712061520

## **AGRADECIMIENTO**

### **A Dios,**

Por todas las bendiciones recibidas.

### **A mis Padres,**

Que nunca desmayaron en su afán de que sus hijos siempre se superen.

### **A Xavier,**

Mi entrañable amigo, coautor de esta investigación, por su amistad y por todo lo aprendido.

### **A los amigos,**

Que siempre estuvieron pendientes y por su apoyo incondicional.

### **A la Universidad de las Américas y sus profesores,**

Por las enseñanzas recibidas.

***José Andrés López***

## **AGRADECIMIENTO**

Para los profesores,  
compañeros y amigos,  
que colaboraron en  
conseguir este logro.

***Xavier Muñoz Martínez***

**DEDICATORIA**

**Mi esposa Gaby y mi Hija  
Ana Rafaela,**

Por ser el amor, la  
inspiración y el motor de mi  
vida. Todo por ustedes...

**A mi Hermana Emilia,**

Orgullo y ejemplo en mi  
caminar.

**Y en memoria de mi  
hermano Carlos Gabriel**

Siempre estarás con  
nosotros.

***José Andrés López***

## DEDICATORIA

### **Para Amelia y Nicolás,**

Su dulzura y ternura hicieron fácil el trayecto, pero cada vez más difícil quitarles tiempo para conseguirlo.

Papá estaba conociendo nuevas cosas, aunque le verdadero aprendizaje es con ustedes cada día.

### **A Verónica,**

Tu comprensión como esposa y dedicación como madre, fueron los ingredientes especiales para la obtención de este título. Somos un equipo...

### **A mi Madre,**

Por ser la única que siempre creyó en mí, nada de esto habría sido posible sin tu apoyo, nunca podré devolver tanto amor.

***Xavier Muñoz Martínez***

## RESUMEN

El presente trabajo se desarrolla en base a la elaboración de un plan de negocios para la confección y comercialización de ropa infantil en la ciudad de Quito. La iniciativa nace en las experiencias vividas por los autores, ante la necesidad únicamente satisfecha con productos de procedencia extranjera.

Se identificó, caracterizó y cuantifico un segmento de mercado, el cual representa una oportunidad muy interesante para el desarrollo del negocio planteado.

Al realizar el análisis del entorno, tanto interno como externo se determinó que, tal como se plantea la idea, la empresa se encuentra en una posición estratégica expectante con respecto a la industria en general y a las empresas locales que representan la competencia directa.

La competencia, conformada por otros productores y vendedores de ropa infantil, atienden a distintos sectores de la población con artículos que van desde cualidades sencillas en su confección hasta brillantes diseños llegados desde otras fronteras. La presente investigación permite concluir que no existe una marca nacional que brinde las características específicas que busca el segmento de mercado determinado, y este es el factor clave que hace diferentes a los productos," Hecho en Ecuador con calidad internacional"

En base al factor diferenciador antes descrito, se elaboró una campaña publicitaria concentrada en ubicar los mejores canales de distribución, a través de tiendas de autoservicios, implementación de un local propio y ventas por internet. Para facilitar el ingreso al mercado, se han elaborado piezas publicitarias encaminadas a resaltar la calidad de los diseños, y a despertar el lado emocional de los padres, factor decisivo al momento de realizar una compra.

Una vez establecida la capacidad inicial de producción, la cartera de productos, costos de producción, precios de ventas y demás factores determinantes para el ingreso de la nueva marca pretende, el objetivo para el primer semestre de operaciones es alcanzar el 1,49% del segmento de mercado establecido.

Establecido el número de clientes, se procede a calcular el flujo de ventas, gastos y utilidades iniciales, para posteriormente estimar todos estos rubros de los cuatro años siguientes. Finalmente es necesario evaluar la factibilidad del proyecto, resultando viable con las herramientas sugeridas de valor actual neto y tasa interna de retorno, en los tres escenarios que se han realizado las proyecciones.

## ABSTRACT

The present dissertation is developed based on the elaboration of a business plan for the manufacture and marketing of children's clothing in the city of Quito. The initiative stems from the experiences of the authors of the need satisfied only with products of foreign origin.

The market segment was identified, characterized and quantified, which represents a very interesting opportunity for the development of the business.

When performing environmental analysis, both internal and external it determined that, as proposed the idea, the company is located in a strategic expectant position with regard to general industry and local businesses that represent direct competition.

The competition conformed by other producers and sellers of children's clothing, catering to different segments of the population with items ranging from simple in its construction qualities until brilliant designs brought from other borders.

This research leads to the conclusion that there is no national brand that provides the specific characteristics that search this particular market segment, and this is the key factor that makes them different (from other) products, "Made in Ecuador with international quality".

Based on differentiating factor described above was developed an advertising campaign concentrated on locating the best distribution channels, through self-service stores, implementing an own store and internet sales. To facilitate market entry, advertising pieces have been made to highlight the quality of the designs, awakening the emotional side of parents, decisive factor when making a purchase.

Once the initial production capacity is established, product portfolio, production costs, sales prices and other determinant factors for the entry of the new brand,

the target for the first six months of operations is to accomplish 1.49% of established market segment.

Set the number of customers, we proceed to calculate the flow of sales, expenses and initial profits, and then estimate all these items in the next four years. Finally it is necessary to evaluate the feasibility of the project and the three scenarios that have been projected, resulting financially viable, with the application of the net present value tools and internal rate of return.

## INDICE DE CONTENIDOS

<b>CAPITULO I</b> .....	<b>1</b>
<b>1. INTRODUCCION</b> .....	<b>1</b>
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	1
1.2. HIPOTESIS.....	2
1.3. OBJETIVO GENERAL.....	2
1.4. OBJETIVOS ESPECIFICOS .....	2
1.5. DESCRIPCION DEL NEGOCIO .....	2
1.6. DESCRIPCION DEL ALCANCE .....	5
<b>CAPITULO II</b> .....	<b>7</b>
<b>2. ESTUDIO DE MERCADO</b> .....	<b>7</b>
2.1. PROVEEDORES.....	7
2.2. CLIENTES.....	10
2.3. COMPETIDORES.....	13
2.4. BIENES SUSTITUTOS.....	14
2.5. INTERACCIÓN DE LA INDUSTRIA .....	15
2.5.1.PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES.....	15
2.5.2.ACCESO DE NUEVOS COMPETIDORES .....	16
2.5.3.PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES .....	16
2.5.4.AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTOS.....	16
2.5.5.RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES.....	17

<b>CAPITULO III .....</b>	<b>19</b>
<b>3. ANALISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS .....</b>	<b>19</b>
3.1. ANÁLISIS FODA.....	19
3.2. POSICIÓN ESTRATÉGICA DE LA EMPRESA .....	22
3.2.1.MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS (EFE) .	22
3.2.2.MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS (EFI)....	23
3.2.3.MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO (MPC).....	25
3.2.4.MATRIZ DE POSICIÓN ESTRATÉGICA Y EVALUACIÓN DE ACCIÓN (PEYEA) .....	25
<b>CAPITULO IV.....</b>	<b>29</b>
<b>4. ESTRATEGIAS DE MERCADEO .....</b>	<b>29</b>
4.1. CONCEPTO DE PRODUCTO .....	29
4.2. ESTRATEGIAS DE DISTRIBUCIÓN.....	33
4.3. ESTRATEGIAS DE PRECIO .....	35
4.4. ESTRATEGIAS DE PROMOCION .....	37
<b>CAPITULO V.....</b>	<b>41</b>
<b>5. MODELO DE GESTIÓN.....</b>	<b>41</b>
5.1. RAZON SOCIAL Y NOMBRE COMERCIAL.....	41
5.2. ASPECTOS LEGALES.....	41
5.3. GESTIÓN POR PROCESOS.....	43
5.3.1.PROCESOS GOBERNANTES.....	43
5.3.2.PROCESOS PRODUCTIVOS GENERADORES DE VALOR .....	44
5.3.3.PROCESOS SOPORTE A LA GESTIÓN .....	45

5.4.	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL .....	45
<b>CAPITULO VI.....</b>		<b>48</b>
<b>6.</b>	<b>ANALISIS ECONOMICO FINANCIERO .....</b>	<b>48</b>
6.1.	ENTORNO MACROECONOMICO .....	48
6.2.	SITUACION ACTUAL DE LA INDUSTRIA .....	50
6.3.	PROYECCIÓN BALANCES 2013.....	51
6.4.	PROYECCION BALANCES PERIODO 2014 – 2017 .....	60
6.4.1.	PROYECCIÓN DE VENTAS .....	60
6.4.2.	PROYECCIÓN COSTOS DE PRODUCCIÓN .....	62
6.4.3.	OTROS SUPUESTOS PARA PROYECCIONES .....	62
6.5.	FACTIBILIDAD FINANCIERA.....	68
<b>CAPITULO VII.....</b>		<b>72</b>
<b>7.</b>	<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b>	<b>72</b>
7.1.	CONCLUSIONES .....	72
7.2.	RECOMENDACIONES.....	73
BIBLIOGRAFIA .....		75
ANEXOS.....		79

## INDICE DE TABLAS

Tabla No.1: Maquinaria .....	9
Tabla No. 2: Determinación del segmento de Mercado .....	13
Tabla No.3: Matriz FODA .....	21
Tabla No. 4: Matriz EFE .....	23
Tabla No. 5: Matriz EFI .....	24
Tabla No. 6: Matriz MPC .....	26
Tabla No. 7: Matriz PEYEA .....	27
Tabla No. 8: Consumo de productos según encuesta.....	30
Tabla No. 9: Capacidad Instalada .....	32
Tabla No. 10: Lugar de compra.....	35
Tabla No.11: Escalera de precios .....	36
Tabla No.12: Precios de Venta.....	36
Tabla No. 13: Balance Inicial a Junio 2013 .....	52
Tabla No. 14: Activos Fijos.....	53
Tabla No. 15: Inversión Inicial .....	53
Tabla No. 16: Volumen inicial de producción .....	55
Tabla No.17: Precios de Venta.....	56
Tabla No.18: Costos de producción .....	57
Tabla No.19: Gastos Generales .....	58
Tabla No. 20: Balance General al 31 de diciembre del 2013 .....	59
Tabla No. 21: Estado de Resultados al 31 de diciembre del 2013 .....	60
Tabla No. 22: Proyección crecimiento poblacional.....	61
Tabla No. 23: Proyección PIB .....	61

Tabla No. 24: Crecimiento promedio .....	61
Tabla No. 25: Proyección inflación anual .....	62

## INDICE DE FIGURAS

Figura No.1: Nivel Socioeconómico .....	12
Figura No.2: Edad Encuestados.....	12
Figura No.3: Preferencias por marcas.....	14
Figura No. 4: Modelo 5 Fuerzas de Porter .....	15
Figura No. 5: Criterios de Selección.....	18
Figura No. 6: Cuadrante PEYEA.....	27
Figura No. 7: Frecuencia de compra mujeres .....	30
Figura No. 8: Frecuencia de compra varones .....	31
Figura No. 9: Logo.....	38
Figura No.10: Lugar de residencia encuestados.....	38
Figura No.11: Modelo de Gestión.....	46
Figura No.12: Organigrama.....	47

## INDICE DE FORMULAS

Formula No. 1: Tamaño de la Muestra.....	10
Formula No.2: Modelo CAPM.....	68
Fórmula No.3: Beta desapalancada .....	69
ANEXO No.2 .....	81

## **CAPITULO I**

### **1. INTRODUCCION**

Los autores de la presente investigación consideran, en base a su experiencia personal y a criterios compartidos en el medio, que en el mercado ecuatoriano no existe una marca nacional de ropa infantil que posea atributos de diseño y calidad que marquen una diferencia sustancial para atender las necesidades de un segmento de la población que ante esta ausencia, se ve obligado a adquirir los productos en el extranjero o en tiendas locales a precios excesivamente altos o incluso en mercados informales.

Entre los atributos antes mencionados, se plantea la pregunta sobre la falta de atención de la producción local por incorporar a sus líneas nuevos conceptos de diseño, atractivas combinaciones de colores, variedad de modelos, tendencias de moda, detalle en los acabados y materiales resistentes, que distingan positivamente al producto de toda la abundante competencia existente.

En el presente trabajo se estudiará la posibilidad de complacer la necesidad de ese segmento de la población, mediante la confección de prendas con motivos que conmuevan a las madres, padres, tíos, abuelos y demás personas que tienen en su círculo íntimo, un menor de edad que atraviesa sus primeros años de vida.

#### **1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

¿Es factible, comercial y financieramente, la venta de ropa infantil en el mercado local, basados en la introducción de una marca nacional que sea reconocida por su alta calidad de diseño y confección; la cual, esté dirigida a un segmento de mercado específico?

## **1.2. HIPOTESIS**

Una marca nacional de ropa infantil que tenga como principal atributo la variedad en diseño y calidad en confección, tiene garantizado el éxito en el mercado local.

## **1.3. OBJETIVO GENERAL**

Desarrollar un plan de negocios que determine la factibilidad técnica, financiera, económica y comercial de introducir en el mercado local artículos confeccionados en Ecuador mediante una nueva marca de ropa infantil basada en el diseño, producción y comercialización, a través de venta directa y canales de distribución con base en alianzas estratégicas.

## **1.4. OBJETIVOS ESPECIFICOS**

- Realizar los estudios de la industria y del mercado objetivo que determinen la viabilidad comercial del proyecto.
- Determinar las estrategias adecuadas para el posicionamiento de la marca y la comercialización del producto.
- Analizar la factibilidad técnica para la implementación de una planta de fabricación ubicada en el cantón Quito para la elaboración de ropa infantil por un período de 5 años.
- Realizar los estudios que determinen la factibilidad financiera del proyecto.

## **1.5. DESCRIPCION DEL NEGOCIO**

Basado en el posicionamiento de una nueva marca nacional, el negocio planteado consiste en la producción y comercialización de ropa para niños de 0 a 5 años de edad, a través de la constitución de la empresa Confecciones de Ropa Infantil Ecuatoriana S.A. COROINSA y bajo la marca nacional:

Peke - Pinta.

El insumo principal para el desarrollo del proyecto es el estudio de mercado realizado en la ciudad de Quito, mismo que se compone de dos etapas. En la primera se realizó estudios de campo, mismos que ayudaron a identificar las etapas del proceso que requieren los mayores esfuerzos y asignación de recursos; así como las distintas estrategias que utilizan las empresas que comercializan bienes similares en el mercado local. La segunda etapa consistió en la elaboración de encuestas dirigidas a identificar el mercado potencial y el segmento al que estarán dirigidos los productos; además del tipo de prenda, frecuencia de adquisición, canales de compra, presupuesto destinado, criterios de elección, preferencia de marcas, entre otros.

Parte de la investigación de campo (Anexo No.3) se concentró en el estudio de proveedores de materia prima, de mano de obra y maquinaria, lo que permitió identificar la alta disponibilidad de estos factores en el mercado local.

Sin embargo, la inversión inicial requerida para la adquisición de materias primas, contratación de mano de obra y compra de maquinaria necesaria para la confección directa de las prendas es considerablemente alta; por lo que, para la etapa inicial del negocio planteado, el proceso de producción consiste en la personalización de prendas previamente confeccionadas.

Con la información obtenida a cerca de las estrategias empleadas por la competencia, se elabora una escalera de precios referenciales en función de los cuales se establecen los precios adecuados para cada prenda. Así también, en base a los gustos y preferencias de nuestro mercado objetivo determinado por la encuesta, se definen los principales productos a ser comercializados.

La comercialización se llevará cabo en Quito, de manera directa en un almacén propio; así como, a través de alianzas estratégicas con cadenas de autoservicio, tiendas departamentales y tiendas especializadas en artículos en general para niños. Analizando históricamente el modelo de negocio implementado por estas cadenas comerciales, se concluye que se han mantenido y especializado únicamente en la comercialización de productos

terminados adquiridos a diversos proveedores. Puntualmente para ropa infantil, el criterio es el mismo.

Para determinar el segmento de mercado, se ha utilizado la información del Censo de Población y Vivienda del año 2010, de la Encuesta de Estratificación del Nivel Socioeconómico del 2011, documentos levantados por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos – INEC. De igual forma se utilizaron los datos obtenidos de la tabulación de varias preguntas realizadas en la encuesta (Anexo No 1). Con esto se estableció un segmento de mercado de 25.903 personas.

Por otro lado, la encuesta realizada revela que el consumidor busca calidad sobre todos los atributos que un producto de este tipo puede tener. Al llevar a cabo las visitas de campo respectivas, se pudo encontrar diseños poco llamativos con descuido en el acabado y materiales que no precisamente son de óptima calidad. Tomando en cuenta las preferencias reveladas por los consumidores así como la clase de productos existentes en el mercado, Por lo tanto antes que precios bajos, la calidad y la innovación en diseños serán los membretes de presentación de la marca; haciendo énfasis en buen acabado, diseños novedosos, componentes duraderos y materiales resistentes, cualidades por optimizar en la producción nacional.

Esto significa una oportunidad de arranque y el factor clave del plan de negocios. Hay un mercado insatisfecho que acude a marcas internacionales para satisfacer su deseo de calidad en producción y dar cobertura a su necesidad básica de vestimenta.

En la actualidad, existe en ciertos sectores de la población una tendencia a adquirir bienes extranjeros, incluso con el conocimiento del sobreprecio que eso significa. Ante tal fenómeno, vale la pena preguntarse si, ¿el producto ecuatoriano no cuenta con la suficiente calidad como para ofrecer a ese sector desatendido de la población, nuevas alternativas a precios más convenientes?

## **1.6. DESCRIPCION DEL ALCANCE**

Como punto de partida de la presente investigación, bajo el esquema de “Las cinco fuerzas de Porter” y su interacción en la industria; se ha realizado un análisis que permite determinar con claridad los proveedores necesarios para el inicio de las actividades del modelo de negocio objeto de esta investigación, su ubicación y las distintas materias primas que ofrecen. Es posible identificar y caracterizar al cliente objetivo; establecer la existencia de productos sustitutos y ubicar las marcas que representan competencia real en el mercado.

Posterior al análisis general de la industria, se ha realizado un estudio específico de mercado basado en la elaboración de encuestas e investigación de campo. Los resultados obtenidos han permitido definir el mercado objetivo hacia el cual están orientados los productos; de igual manera determinar sus principales características demográficas, preferencias de consumo, criterios de elección, conocimiento del mercado y presupuesto referencial destinado a la compra de ropa infantil.

En la siguiente etapa de la investigación y con la implementación del análisis FODA se determinó la posición estratégica de la empresa con respecto al mercado.

Esta información es de vital importancia, ya que representa el principal insumo para la implementación de estrategias que garanticen el éxito en la comercialización de los productos. Dichas estrategias, están encaminadas a la determinación del nivel precios, adecuados canales de venta, tendencias de diseños, calidad de materiales y finalmente promoción de los productos.

Para atender la demanda efectiva se ha establecido la capacidad instalada óptima de la planta de producción, que en términos generales no requiere de mayor sofisticación tecnológica ya que el proceso, en la fase inicial del proyecto, solo comprende el aumento de diversos accesorios para personalizar piezas prefabricadas, según los criterios de la marca.

Con la finalidad de optimizar la gestión del negocio, se ha definido la figura legal adecuada y la estructura organizacional necesaria para el funcionamiento de la empresa.

Finalmente, con toda la información levantada se ha realizado el análisis económico y financiero correspondiente, el cual muestra el entorno macroeconómico y su relación con la industria, el acceso a las distintas fuentes de financiamiento para el arranque del proyecto, los flujos de ingresos y egresos que se obtendrán con la operación del negocio y concluye con los indicadores financieros que marcan la factibilidad del proyecto.

## **CAPITULO II**

### **2. ESTUDIO DE MERCADO**

Para describir al mercado, debe llamarse a colación las herramientas desarrolladas por Michael Porter y su modelo de las cinco fuerzas: proveedores, clientes, competencia, sustitutos e interacción con la industria.

#### **2.1. PROVEEDORES**

La cadena de producción comienza con la elaboración de diseños para cada una de las prendas que se van a comercializar.

Como lo muestra la tabulación de la encuesta realizada, misma que se adjunta como Anexo No. 2 a la presente investigación, el diseño es uno de los factores determinantes que influye en el consumidor al momento de realizar sus compras.

De igual manera los informes de la investigación de campo demuestran que las prendas infantiles confeccionadas localmente no se caracterizan por la variedad y calidad de diseño (Ver Anexo 3, Informe 1). Por lo tanto, como factor diferenciador entre las marcas nacionales, la calidad de diseño es fundamental.

Para iniciar con esta actividad, se contratará los servicios profesionales de un/a diseñador de ropa, especializado en línea infantil; éste en su primera etapa debe crear el concepto fundamental, que perdurará en el tiempo y le dará al producto la diferenciación necesaria con respecto a la competencia local y extranjera.

Luego de concluida la etapa de diseños, se debe continuar con la adquisición de piezas prefabricadas a proveedores nacionales. Éstas necesariamente deben cumplir con las especificaciones de materia prima, calidad de confección y diseños establecidos en la etapa previa; requerimientos estándar del producto final.

En la ciudad de Quito existe un gran número de proveedores dedicados a la confección, básicamente caracterizados por ser medianas y pequeñas empresas. El estudio de campo realizado (Anexo No. 3, Informe 3), permitió identificar las siguientes empresas:

- Benitex
- Confecciones Aga Fashion
- Confecciones Bali
- Confecciones Karina
- Fábrica Lanar
- Menatex
- Risto Creaciones

La relación comercial se apoyará en la firma de contratos mediante los cuales se establecerán las condiciones para la prestación del servicio. Una desventaja importante debido al bajo nivel de producción inicial, es el poder de negociación frente a estos proveedores, lo que reduce la posibilidad de establecer cláusulas de fidelidad y exclusividad para la producción.

Una vez recibida la producción en bruto, comienza la etapa de personalización de cada una de las prendas según los diseños, ésta se realizará en la planta de producción que se instalará en la ciudad de Quito y que básicamente se encargará de la incorporación de apliques, estampados, bordados y demás accesorios. Para esta fase es necesaria la adquisición de maquinaria básica que principalmente consiste los ítems descritos en la Tabla No.1. El precio de cada artefacto será descrito en el modelo financiero.

**Tabla No.1: Maquinaria**

<b>Máquinas de Coser</b>	<b>Cantidad</b>
Recta	1
Overlock	1
Recubridora	1
<b>Máquinas de Acabados</b>	
Bordadora	1
Botonera	1
Cortadora	1
Elasticadora	1
Estampadora	1
Forradora de botones	1
Plancha industrial	1

En el mercado local existe la disponibilidad de la maquinaria, misma que es comercializada por empresas nacionales representantes para el Ecuador de marcas internacionales. Además de la venta, estas empresas ofrecen capacitación, mantenimiento y reparación para sus clientes. Un proveedor es la empresa IMPOMACO que ofrece marcas Juki, Brother, Kansai, Naomoto, AMF Reece y Happy, entre otras.

La adquisición de accesorios será de: hilos, cierres, botones, apliques, broches, cintas, cordones, correas, elásticos, etiquetas, armadores y empaquetado, se realizará igualmente en el mercado local, ya que en la ciudad de Quito, existen un número importante de proveedores de insumos para la confección. Entre las principales empresas podemos enumerar:<sup>1</sup>

- La Casa del Cierre: Cierres, hebillas y elásticos
- Etiquetex: Variedad de etiquetas
- Ponte Selva: Hilos
- Marcas Etiquetas: Etiquetas, cierres, cartones colgantes y botones
- Plásticos Ojara S.A.: Armadores
- Robot: Botones, Broches, cierres, cintas.

---

<sup>1</sup> Anexo No 3, Informe No. 2

- DIN Insumos para la Confección: Botones, broches, elásticos, hilos, cursores.

## 2.2. CLIENTES

Para definir cualitativa y cuantitativamente el segmento de mercado, se utilizó como herramienta una encuesta encaminada a identificar las siguientes características (Ver Anexo No.1, Formato de Encuesta):

- Género y edad del encuestado
- Número de hijos
- Género de hijos
- Tipo de productos adquiridos
- Frecuencia de compra por producto
- Presupuesto destinado a las compras
- Marcas y preferencias de consumo
- Criterios de selección
- Aceptación por una marca nacional
- Canales de compra
- Lugar de residencia
- Nivel de ingresos

La aplicación de la encuesta se la realizó en la ciudad de Quito de manera física y electrónica (internet) durante los meses de febrero y marzo del 2013.

Para determinar el tamaño de la muestra, se utilizó la siguiente fórmula:

### Formula No. 1: Tamaño de la Muestra

$$n = \frac{N \sigma^2 Z^2}{(N - 1) e^2 + \sigma^2 Z^2}$$

Donde,

n = tamaño de la muestra.

N = tamaño de la población.

$\sigma$  = desviación estándar de la población.

Z = nivel de confianza.

e = error muestral.

Reemplazando, se obtiene:

$$n = \frac{400.006 \times 0,5^2 \times 1,96^2}{(400.006 - 1) \times 0,07^2 + 0,5^2 \times 1,96^2} = 196 \text{ observaciones}$$

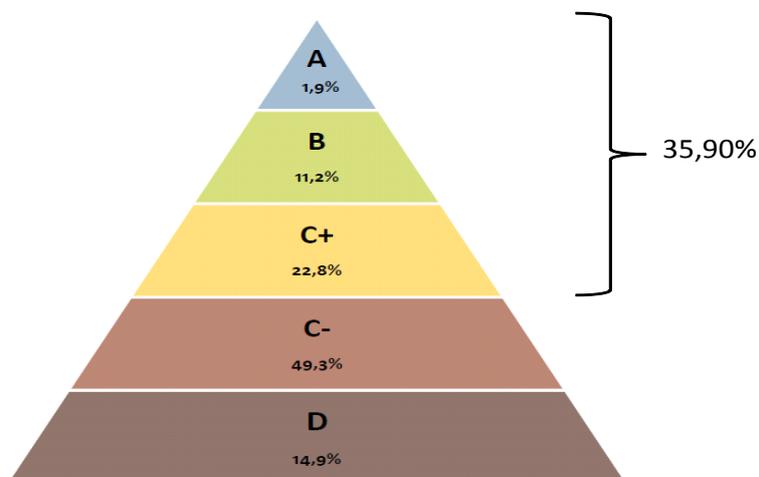
Teniendo como base este requerimiento, se logró obtener 238 encuestas, pese a que el número requerido es menor.

Para determinar el segmento del mercado se utilizó la tabulación de las encuestas, los datos del censo poblacional del año 2010 y la información de la Encuesta de Estratificación del Nivel Socioeconómico NSE 2011; estos dos últimos informes realizados por el Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos (INEC).

Partiendo del número de niños entre 0 y 5 años en la zona urbana de Quito, cifra que asciende a 145.000, y bajo el supuesto de que cada niño tiene una madre y un padre vivos, obtenemos 290.000 padres de familia, con al menos 1 niño entre 0 y 5 años en la zona urbana de Quito (INEC, 2011).

Como lo demuestra la tabulación de la pregunta No. 9 de la encuesta realizada (Ver Anexo No. 2), el 65% de los encuestados percibe ingresos mensuales superiores a USD 3.000 que encajaría en los niveles A, B y C+ de la encuesta de estratificación socioeconómica NSE 2011 realizada por el INEC, grupo que suma el 35,90% de la población urbana de las principales ciudades del país, (Figura No.1). Este porcentaje aplicado a los 290.000 padres de familia da como resultado 104.110 personas con al menos 1 niño entre 0 y 5 años en los estratos medio, medio alto y alto, de la zona urbana de Quito.

**Figura No.1: Nivel Socioeconómico**

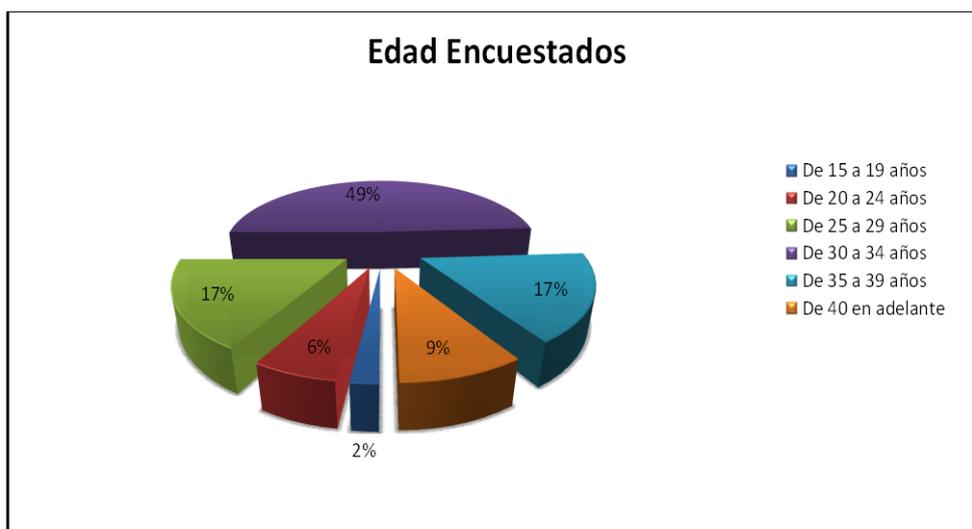


**Tomado de:** Encuesta NSE - 2011

**Adaptado por:** INEC

Como se puede ver en el Figura No. 2, la mayor proporción se encuentra en los rangos de edad de 25 a 29 años (17%), 30 a 34 años (49%) y 35 a 39 años (17%). Estos tres sub-segmentos abarcan el 83% de los encuestados, por lo que se concluye que éste será el intervalo de edad característico del segmento de mercado.

**Figura No.2: Edad Encuestados**



**Tomado de:** Tabulación Encuesta

**Adaptado por:** Los Autores

El censo de población antes citado, determinó que en la zona urbana de Quito, existen 1'607.734 habitantes, de los cuales 400.006 se ubican en el rango de 24 a 40 años de edad, lo cual representa el 24,88% de la población urbana de la ciudad.

Si se aplica este porcentaje a los 104.110 padres de familia mencionados anteriormente, se concluye que el segmento de mercado está compuesto por 25.903 personas en el rango de 24 a 40 años de edad que tienen al menos un hijo entre 0 y 5 años, que habitan en la zona urbana de Quito y que pertenecen al nivel socioeconómico medio, medio alto y alto.

**Tabla No. 2: Determinación del segmento de Mercado**

(a)	Población de Quito	2.239.191
(b)	Población zona urbana	1.607.734
(c)	Población entre 24 y 40 años en la zona urbana de Quito	400.006
(d) = (c) / (b)	Relación respecto a la población urbana	24,88%
(e)	Niños entre 0 y 5 años en la zona urbana	145.000
(f)	Número de padres por niño*	2
(g) = (e) x (f)	Total de Padres de familia de niños de 0 a 5 años en la zona urbana	290.000
(h)	Estrato A, B y C+**	35,90%
(i) = (g) x (h)	Padres de niños de 0 a 5 años, de los estratos A, B y C+ de la zona urbana de Quito	104.110
(j) = (d) x (i)	Segmento	25.903

\* Supuesto: se asume una madre y un padre por cada niño

\*\* Estratos sugeridos por la Encuesta de Estratificación Socioeconómica

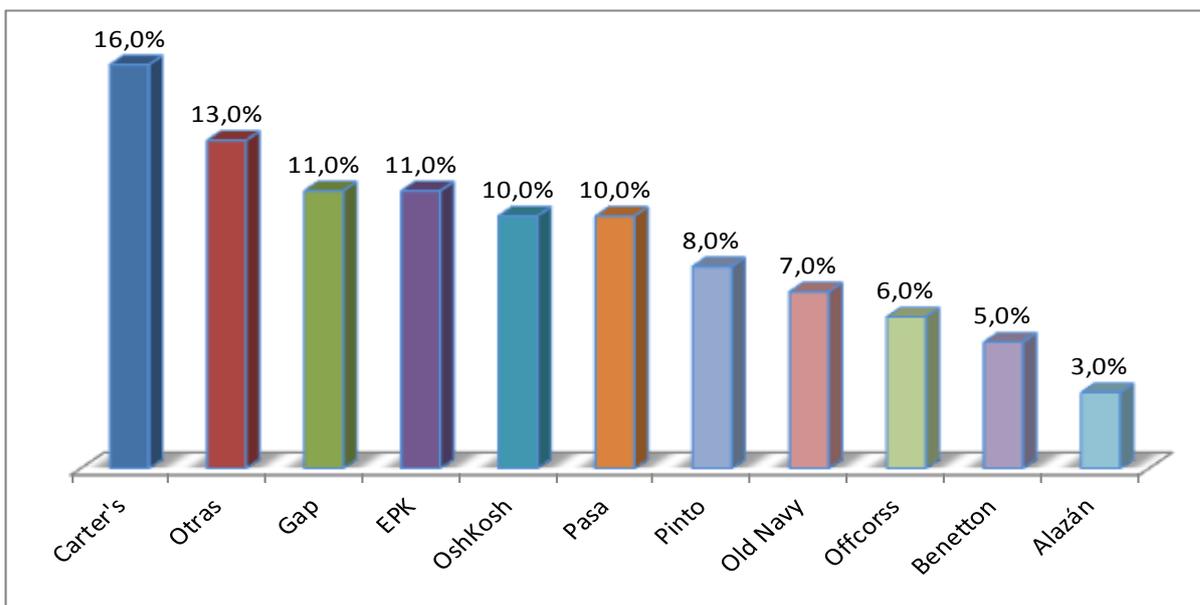
**Tomado de:** INEC, Resultados del Censo Poblacional 2010, Encuesta NSE 2011 y tabulación encuesta

**Adaptado por:** Los Autores

### 2.3. COMPETIDORES

De la tabulación de la pregunta 4, (Anexo No. 2), se establecen las preferencias de marca al adquirir este tipo de prendas de vestir. En resumen los resultados son:

**Figura No.3: Preferencias por marcas**



**Tomado de:** Tabulación de Encuesta

**Adaptado por:** Los Autores

Como se aprecia en el Figura No. 3, la encuesta realizada revela preferencia por marcas extranjeras, donde Carter's con el 16% se distingue como la de mayor consumo. A continuación, con el 13%, un conjunto de marcas igualmente internacionales (Guess Kids, Splendid Littles, Cuite, Gimo's,) ocupa una segunda posición, mientras que como tercera opción se opta por Gap. Es importante señalar a las marcas nacionales mayormente escogidas, éstas son: Pasa con el 10%, Pinto con 8% y Alazán con el 3%. Se demuestra así una evidente elección por el producto extranjero que caracteriza el patrón de consumo de los estratos medio, medio alto y alto de la población.

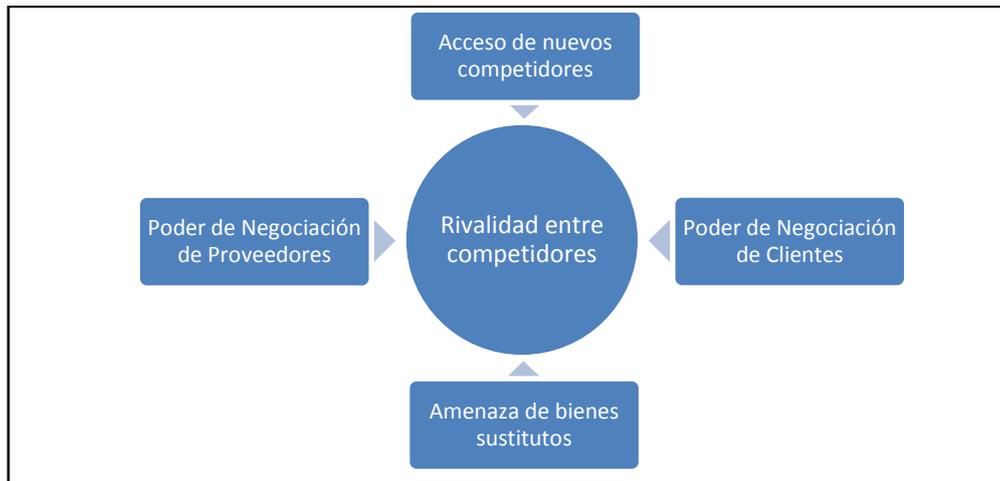
#### **2.4. BIENES SUSTITUTOS**

En el sentido estricto del concepto de bienes sustitutos, al tratarse de prendas de vestir se puede afirmar que no existen bienes sustitutos directos para el producto en análisis.

## 2.5. INTERACCIÓN DE LA INDUSTRIA

Para mostrar la interacción de la industria, se utiliza el esquema del modelo de las 5 fuerzas de Porter, el cual se detalla a continuación:

**Figura No. 4: Modelo 5 Fuerzas de Porter**



**Adaptado por:** Los Autores

### 2.5.1. PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES

Para el caso de los proveedores de las materias primas se determinó un nivel bajo en su poder de negociación, ya que por el número existente en el mercado, su ubicación en varias localidades cercanas a la ciudad de Quito facilita la disponibilidad y minimiza el riesgo de desabastecimiento de materia prima.

La mano de obra también tiene un bajo poder de negociación, esto debido a que el mercado laboral se encuentra regulado por el estado en cuanto a salarios mínimos establecidos. Igualmente en el sector de la confección existe gran cantidad de oferentes de mano de obra, lo cual no les permite tener una posición favorable para la negociación. El bajo grado de especialización de la mano de obra requerida, también es un factor que determina ese poder de negociación.

### **2.5.2. ACCESO DE NUEVOS COMPETIDORES**

Las barreras de entrada a esta industria son relativamente bajas, ante lo cual es importante el establecimiento de estrategias que garanticen la fidelización del cliente hacia la marca en el menor tiempo posible.

Bajo la perspectiva del negocio descrita con anterioridad, el monto de la inversión inicial no representa una barrera de entrada ya que éste es accesible para una gran parte de la población local. La disponibilidad de materias primas, mano de obra y canales de distribución, permite sin mayores complicaciones el ingreso de nuevos competidores en el mercado.

Por otra parte, no es compleja la implementación tecnológica requerida y se la puede adquirir en el mercado local.

### **2.5.3. PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES**

Los clientes finales del segmento de mercado al cual están dirigidos los productos de la empresa tienen un alto poder de negociación, el cual se deriva de la gran cantidad de oferentes de productos importados, la variedad de diseños y precios que se pueden encontrar. De igual forma su reducido número en relación a la población les da mayor poder de negociación.

Con referencia a los clientes intermediarios, igualmente su poder de negociación es alto, ya que al tratarse de grandes cadenas de tiendas especializadas, departamentales o de autoservicio, pueden adquirir los productos en mayores cantidades logrando establecer condiciones de compra a las cuales la empresa deba sujetarse.

### **2.5.4. AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTOS**

Cómo se explicó con anterioridad, bajo el concepto estricto de este tipo de bienes, las prendas de vestir no tienen sustitutos directos.

### **2.5.5. RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES**

Por los factores expuestos anteriormente se puede concluir que el segmento mercado al cual están dirigidos los productos, es altamente competitivo, pues las barreras de entrada y de salida de la industria son bastante bajas. Existe en el mercado un gran número de empresas que se dedica a la fabricación de prendas de vestir y entre su gama de productos está la ropa infantil, además del ingreso desde el extranjero de varias marcas que aumentan la competitividad.

Al realizar el análisis de los precios en el mercado, también se encuentra una gran variedad; estos básicamente están en relación directa con la marca y calidad; a mayor calidad mayor precio y viceversa. Por el lado de la marca, la ropa infantil de marcas nacionales no reconocidas en el mercado son las de menor precio; en cambio los precios son elevados al tratarse de marcas extranjeras más reconocidas.

La oportunidad identificada en el mercado y sobre la cual se establece el segmento de mercado, es determinada entre otros, por los siguientes factores:

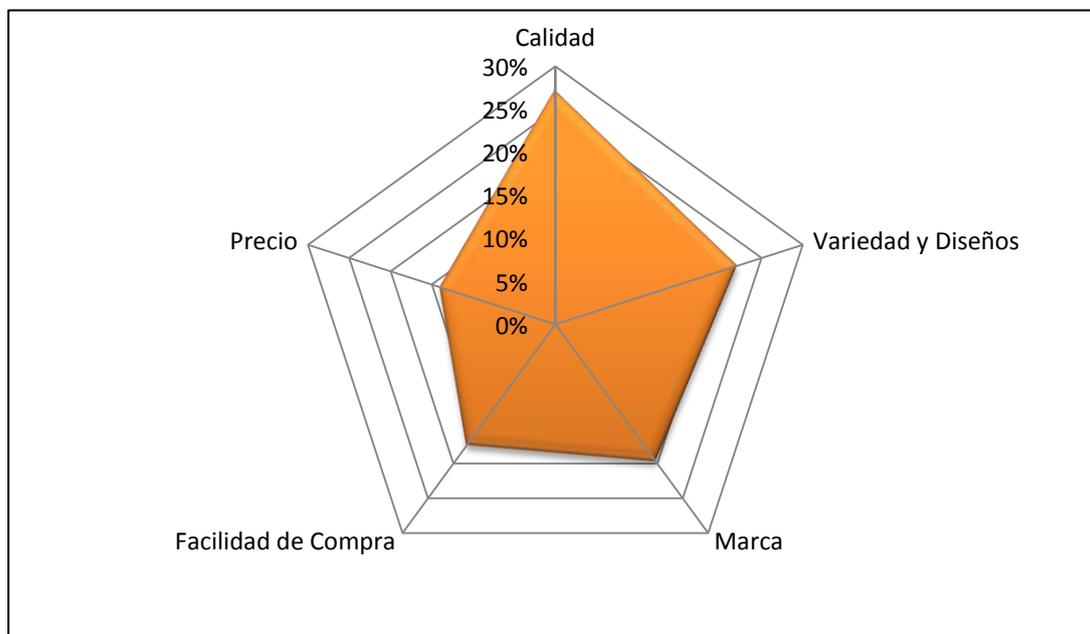
- Facilidad de ingreso a la industria,
- Monto de inversión inicial requerido accesible,
- Falta de empresa líder en el mercado, y
- Bajo posicionamiento de marcas locales (Ver Anexo No. 2, pregunta 3).

En resumen, se ha identificado un segmento de mercado específico el cual muestra una tendencia clara de consumo de ropa para niños de 0 a 5 años; como se muestra en el Figura No. 5, los criterios de selección de los consumidores de este tipo de prendas son: la calidad en los materiales, la variedad de diseños y la marca determinan la conducta de compra del consumidor.

El principal factor que aprecia el consumidor es la calidad, un 27% de los entrevistados considera esto como un argumento decisivo de compra. La variedad y lo diseños tienen también buena consideración con el 22%, mientras

que la marca, la facilidad de compra y el precio, ocupan posiciones secundaria con el 19%, 17% y 13% respectivamente.

**Figura No. 5: Criterios de Selección**



**Tomado de:** Tabulación de encuesta

**Elaboración:** Los Autores

El principal factor que aprecia el consumidor es la calidad, un 27% de los entrevistados considera esto como un argumento decisivo de compra. La variedad y lo diseños tienen también buena consideración con el 22%, mientras que la marca, la facilidad de compra y el precio, ocupan posiciones secundaria con el 19%, 17% y 13% respectivamente.

## CAPITULO III

### 3. ANALISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Luego del análisis del mercado realizado, es importante determinar el escenario sobre el cual se desarrolla la presente investigación.

Para esto, es necesario implementar herramientas teóricas que permiten reconocer de manera interna y externas los factores claves para el negocio. De igual forma, es importante determinar la posición estratégica de la empresa en relación al mercado.

#### 3.1. ANÁLISIS FODA

El análisis de esta herramienta permitirá establecer de manera objetiva cuál es la situación de la empresa respecto de sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas; de manera que de los conceptos relevantes que aquí se establezcan sea factible adoptar estrategias y políticas adecuadas sobre factores que deben ser aprovechados, impulsados, desechados o incluso minimizados como parte del análisis estratégico de la empresa o negocio que está en desarrollo.

**Fortalezas.-** Para el caso en estudio, se ha podido determinar los siguientes factores a favor, mismos que han de ser aprovechados:

- Marca especializada para el segmento de mercado identificado
- Diferenciación del producto, en base a calidad de confección
- Desarrollo de diseños novedosos
- Bajos costos de producción
- Precios competitivos

**Oportunidades.-** Son oportunidades para el presente plan de negocio, los siguientes aspectos:

- Situaciones favorables en el mercado para la introducción de nuevos diseños

- Disponibilidad de materias primas en el mercado local
- Mano de obra de bajo costo y capacitación técnica
- Disponibilidad de canales de distribución ya establecidos
- Ausencia de una marca líder en el mercado
- Comercialización electrónica
- Disponibilidad de redes sociales para publicidad
- Políticas públicas favorables en el sector
- Accesibilidad a mercados internacionales para adquirir materias primas a bajo costo

**Debilidades.-** Argumentos que se manejarán con cautela, dada su característica interna y en los que la empresa muestra falencias, son:

- Marca nueva en el mercado
- Ausencia de cadena de distribución propia
- Dependencia de proveedores en cuanto a entrega oportuna de materia prima requerida
- Bajo poder de negociación con los canales de distribución
- Inexperiencia en el mercado

**Amenazas.-** Aspectos de característica externa que representan obstáculos para que el negocio salga adelante o logre posicionarse, son:

- Existencia de un creciente mercado informal
- Existencia de contrabando
- Facilidad de adquirir productos en otros mercados
- Economías de escala de la competencia local e internacional
- Competencia desleal
- Guerra de precios
- Inseguridad jurídica

La matriz FODA se muestra en la Tabla No. 3.

**Tabla No.3: Matriz FODA**

<b>F.O.D.A</b>	<b>FACTORES INTERNOS</b>	<b>FACTORES EXTERNOS</b>
	<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
<b>ASPECTOS POSITIVOS</b>	Marca especializada para el nicho de mercado identificado	Situaciones favorables en el mercado para la introducción de nuevos diseños
	Diferenciación del producto, en base a calidad	Disponibilidad de materias primas en el mercado local
	Desarrollo de diseños novedosos	Mano de obra de bajo costo y de baja capacitación técnica.
	Bajos costos de producción	Disponibilidad de canales de distribución ya establecidos
	Precios asequibles para los clientes	Ausencia de una marca líder en el mercado
		Comercialización electrónica
		Disponibilidad de redes sociales para publicidad
		Políticas públicas favorables en el sector
	Accesibilidad a mercados internacionales para adquirir materias primas a bajo costo	
<b>ASPECTOS NEGATIVOS</b>	<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
	Marca nueva en el mercado	Existencia de un creciente mercado informal
	Ausencia de cadena de distribución propia	Existencia de contrabando
	Dependencia de proveedores en cuanto a entrega oportuna de materia prima	Facilidad de adquirir productos en otros mercados
	Bajo poder de negociación con los canales de distribución	Economías de escala de la competencia local e internacional
	Inexperiencia en el mercado	Competencia desleal
	Guerra de precios	

Tomado de: Investigación de Mercado

Adaptado: Los autores

### **3.2. POSICIÓN ESTRATÉGICA DE LA EMPRESA**

Para la definición de estrategias que adoptará la empresa, se utilizará la información obtenida luego de implementar las matrices de Evaluación de Factores Externos (EFE), Evaluación de Factores Internos (EFI), de Perfil Competitivo (MPC) y de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEYEA).

#### **3.2.1. MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS (EFE)**

La matriz de Evaluación de Factores Externos contiene oportunidades y amenazas que relacionan a la empresa y la industria; mismos que son evaluados por peso, calificación y peso ponderado.

El peso se establece en función de la relevancia de las oportunidades y amenazas en la industria en general. Para el caso específico, los valores asignados vienen tanto del análisis de la situación actual de la industria, así como del estudio de campo realizado.

La calificación muestra la situación de la empresa frente a cada factor analizado, siendo la puntuación máxima 4 el sinónimo de mayor aprovechamiento de la oportunidad o cobertura sobre la amenaza y 1 la posición más desfavorable.

El peso ponderado se obtiene de la multiplicación del peso asignado a cada factor por la calificación de la empresa. La sumatoria de los pesos ponderados debe compararse con la media aritmética entre los valores máximo y mínimo de la calificación, es decir 2,50 que es el valor promedio entre 1 y 4. En el caso de que el peso ponderado sea mayor a la media, la situación es favorable y viceversa.

Para el caso de estudio, se evalúa de la siguiente manera:

Tabla No. 4: Matriz EFE

<b>MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS</b>			
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>PESO</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>PESO PONDERADO</b>
Situaciones favorables en el mercado para la introducción de nuevos diseños	3%	3	0,09
Disponibilidad de materias primas en el mercado local	11%	2	0,22
Mano de obra de bajo costo y de baja capacitación técnica.	11%	2	0,22
Disponibilidad de canales de distribución ya establecidos	8%	4	0,32
Ausencia de una marca líder en el mercado	8%	4	0,32
Comercialización electrónica	5%	3	0,15
Disponibilidad de redes sociales para publicidad	3%	3	0,09
Políticas públicas favorables en el sector	5%	1	0,05
Accesibilidad a mercados internacionales para adquirir materias primas a bajo costo	9%	3	0,27
<b>AMENAZAS</b>	<b>PESO</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>PESO PONDERADO</b>
Existencia de un creciente mercado informal	5%	2	0,10
Existencia de contrabando	7%	2	0,14
Facilidad de adquirir productos en otros mercados	4%	3	0,12
Economías de escala de la competencia local e internacional	14%	4	0,56
Competencia desleal	3%	1	0,03
Guerra de precios	4%	3	0,12
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>		<b>2,80</b>

**Tomado de:** Investigación de Mercado

**Adaptado por:** Los autores

El valor promedio ponderado es 2,80 mismo que indica que la organización está en un nivel expectante en cuanto a las oportunidades y amenazas existentes en el mercado; la empresa debe hacer énfasis en mejorar para mantenerse dado que podría quedar relegada debido a la competencia.

### 3.2.2. MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS (EFI)

El análisis de fortalezas y debilidades de la organización se lo lleva a cabo a través de la matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI). Al igual que la matriz EFE, contiene pesos, calificaciones y pesos ponderados.

El peso otorgado en estos factores, describe qué tan importantes son éstos para que la empresa alcance sus metas propuestas.

Cada calificación describe la situación actual del negocio, frente a cada uno de los factores enlistados y finalmente los pesos ponderados se obtienen de la multiplicación de pesos y calificaciones.

El peso ponderado se obtiene de la multiplicación del peso asignado a cada factor por la calificación de la empresa. La sumatoria de los pesos ponderados debe compararse con la media aritmética entre los valores máximo y mínimo de la calificación, es decir 2,50 que es el valor promedio entre 1 y 4.

Considerando los factores más relevantes del FODA, arroja los siguientes resultados:

**Tabla No. 5: Matriz EFI**

<b>MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS</b>			
<b>FORTALEZAS</b>	<b>PESO</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>PESO PONDERADO</b>
Marca especializada para el segmento de mercado identificado	10%	3	0,30
Diferenciación del producto, en base a calidad	10%	3	0,30
Desarrollo de diseños novedosos	12%	4	0,48
Bajos costos de producción	12%	4	0,48
Precios asequibles para los clientes	15%	4	0,60
<b>DEBILIDADES</b>			
Marca nueva en el mercado	8%	1	0,08
Ausencia de cadena de distribución propia	8%	1	0,08
Dependencia de proveedores en cuanto a entrega oportuna de materia prima requerida	10%	2	0,20
Bajo poder de negociación con los canales de distribución	10%	2	0,20
Inexperiencia en el mercado	5%	1	0,05
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>		<b>2,77</b>

**Tomado de:** Investigación de Mercado

**Adaptado:** Los autores

El promedio ponderado de 2,77, a pesar de ser mejor que la media, muestra falencias para ser atendidas en el corto plazo puesto que revelan ciertas desventajas; principalmente en lo referente a la inexperiencia en el sector y la dependencia de cadenas de distribución, factores importantes en el éxito del producto final.

### **3.2.3. MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO (MPC)**

Constituye un instrumento mediante el cual se relaciona a la empresa objeto de esta investigación y su competencia, en base a argumentos que se consideran de importancia y que se tomaron en cuenta en las matrices FODA, EFE y EFI. Pese a contener subjetividad e intuición, sirve de guía para la toma de decisiones estratégicas en la empresa. Para el efecto se ha ubicado a empresas y marcas que atienden al mismo segmento de mercado y que por lo tanto, denotan cercanía desde el punto de vista competitivo.

Esta matriz se muestra en la Tabla No. 6 en la siguiente página.

Con los factores claves que se escogieron para la elaboración de esta matriz, se puede observar que Pinto se ubica en un nivel superior desde el punto de vista competitivo, debido principalmente a su capacidad instalada y a su ya establecido acceso a los mercados internacionales.

COROINSA (nombre escogido para el negocio en estudio) muestra un perfil competitivo ligeramente inferior al resultado de las marcas Pasa y Alazan, quienes representan competencia directa de producción nacional.

### **3.2.4. MATRIZ DE POSICIÓN ESTRATÉGICA Y EVALUACIÓN DE ACCIÓN (PEYEA)**

Esta observación ofrece información valiosa sobre el tipo de estrategia que se debe emplear, tomando en cuenta las circunstancias en las que se desenvuelven. Para su elaboración se contemplan factores internos y externos a la organización, dicho de otra manera dimensiones que tienen que ver con la

fortaleza financiera y ventaja competitiva para el primer tipo, y estabilidad del entorno y fuerza de la industria para el segundo.

**Tabla No. 6: Matriz MPC**

MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO									
FACTORES CLAVES DE ÉXITO	PESO INDUSTRIA	COROIN S.A.		PINTO		PASA		ALAZAN	
		CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO						
Disponibilidad de materias primas en el mercado local	12%	4	0,48	4	0,48	4	0,48	4	0,48
Mano de obra de bajo costo y de baja capacitación técnica.	10%	4	0,40	4	0,40	4	0,40	4	0,40
Accesibilidad a mercados internacionales para adquirir materias primas a bajo costo	10%	2	0,20	4	0,40	2	0,20	2	0,20
Economías de escala de la competencia local e internacional	10%	2	0,20	4	0,40	4	0,40	3	0,30
Desarrollo de diseños novedosos	12%	3	0,36	2	0,24	2	0,24	1	0,12
Precios asequibles para los clientes	17%	4	0,68	1	0,17	2	0,34	3	0,51
Dependencia de proveedores en cuanto a entrega oportuna de materia prima	17%	1	0,17	2	0,34	2	0,34	2	0,34
Bajo poder de negociación con los canales de distribución	10%	1	0,10	3	0,30	3	0,30	3	0,30
<b>TOTAL</b>	<b>98%</b>		<b>2,59</b>		<b>2,73</b>		<b>2,70</b>		<b>2,65</b>

**Tomado de:** Investigación de Mercado

**Adaptado por:** Los autores

Utilizando la misma metodología empleada en las matrices EFE y EFI, se asignarán pesos de importancia en los factores escogidos, puntajes en base a la situación de la empresa y un producto que es el resultado de los dos anteriores. La diferencia en esta operación está en las calificaciones, que tienen como límite superior el 6, que indica la mejor posición de la empresa en análisis frente a cada factor enunciado.

La matriz muestra este análisis:

Tabla No. 7: Matriz PEYEA

FORTALEZA FINANCIERA				FUERZA DE LA INDUSTRIA			
	PESO	PUNTAJE	PESO PONDERADO		PESO	PUNTAJE	PESO PONDERADO
Rentabilidad sobre la Inversión	37%	6	2.22	Potencial de Crecimiento	25%	6	1.50
Liquidez	28%	5	1.40	Facilidad de Entrada al Mercado	20%	3	0.60
Capital de Trabajo	20%	4	0.80	Estabilidad Financiera	15%	2	0.30
Riesgos Financieros	15%	1	0.15	Aprovechamiento de los Recursos	15%	3	0.45
	100%		4.57	Potencial de Utilidades	25%	5	1.25
					100%		4.10

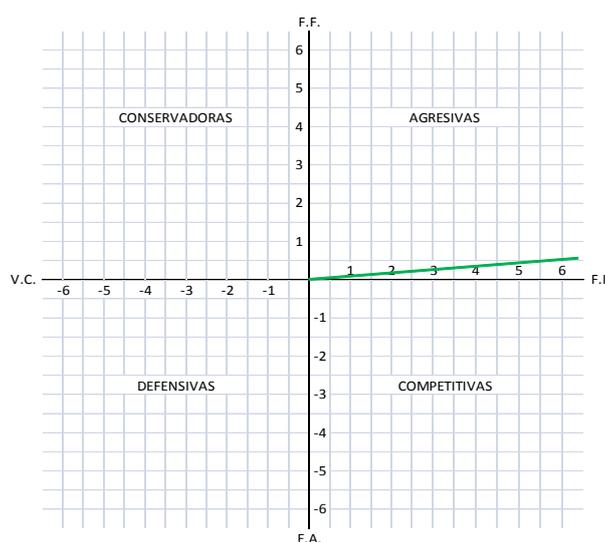
VENTAJA COMPETITIVA				ESTABILIDAD DE LA INDUSTRIA			
	PESO	PUNTAJE	PESO PONDERADO		PESO	PUNTAJE	PESO PONDERADO
Participación de Mercado	20%	-6	-1.20	Tasa de Inflación	20%	-3	-0.60
Calidad del Producto	25%	-1	-0.25	Variación de Precios	30%	-2	-0.60
Control sobre Proveedores	25%	-3	-0.75	Presión Competitiva	30%	-1	-0.30
Control sobre Distribuidores	30%	-5	-1.50	Barreras de Entrada	20%	-4	-0.80
	100%		-3.70		100%		-2.30

Tomado de: Investigación de Mercado

Adaptado por: Los Autores

Graficando los resultados que previamente serán cuantificados, resulta un indicador final que apunta hacia la adopción de estrategias agresivas, defensivas, conservadoras o competitivas.

Figura No. 6: Cuadrante PEYEA



Tomado de: Matriz PEYEA Figura No. 5

Adaptado por: Los autores

En conclusión, luego de realizar la evaluación de factores externos de la industria y factores internos de la empresa; tomando en cuenta también, el peso relativo de estos en el mercado y su interacción, el comportamiento planteado por la empresa ante estas fuerzas y su comparación con la competencia, se determina que la posición estratégica de la empresa requiere la aplicación de medidas agresivas para garantizar el éxito en el mercado.

## CAPITULO IV

### 4. ESTRATEGIAS DE MERCADEO

En este capítulo se desarrollarán las distintas estrategias de producto, plaza, precio y promoción que serán empleadas para el plan de negocios planteado.

En función del análisis realizado en el capítulo 3 sobre la posición estratégica de la empresa, éste determina que para aprovechar las oportunidades que brinda este mercado, basados en las fortalezas propias de la empresa, evitar amenazas y minimizar las debilidades, es necesaria la aplicación de estrategias agresivas, las cuales permitirán el ingreso del nuevo producto al mercado.

#### 4.1. CONCEPTO DE PRODUCTO

En base a los resultados obtenidos de la tabulación de la pregunta No.1 (Anexo No. 2), se obtiene la cartera de productos. Esta información se detalla en la Tabla No. 7, donde los resultados del cuestionario manifiestan que por frecuencia de compra, los artículos que se venden con más rapidez para niñas son: camisetas, pijamas, medias e interiores. El plazo recurrente para obtenerlos es de tres meses principalmente cuando la edad del infante es menor a un año.

Por otra parte, cada seis meses se adquieren para las niñas: calentadores en su conjunto, pantalones, blusas, vestidos y sacos. También, aunque con menos repeticiones, se distinguen las mallas, chompas y zapatos. Esto se puede apreciar en el Figura No. 7

Para niños, se mantienen en la frecuencia de tres meses los enteros, las camisetas y las medias. Cada seis meses se cubre la necesidad por conseguir BVD's, pijamas, calzoncillos, calentadores, pantalones, camisas, sacos y zapatos; a diferencia de las chompas que se requieren anualmente.

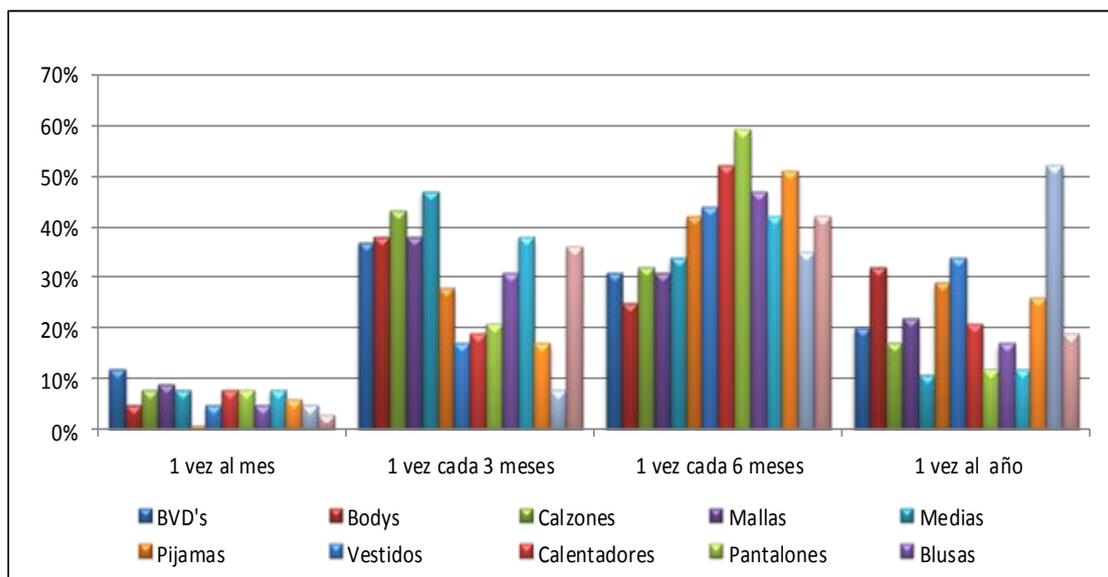
**Tabla No. 8: Consumo de productos según encuesta**

PRODUCTOS		Niña	Niño	Total
1	Camisetas	480	426	906
2	Pantalones	449	358	807
3	Medias	431	350	781
4	Body's	408	325	733
5	Sacos	391	277	668
6	Pijamas	342	302	644
7	Calentadores	366	261	627
8	Chompas	407	161	568
9	Bvd's	288	244	532
10	Vestidos	244	141	385
11	Camisas	0	420	420
12	Blusas	325	0	325
13	Calzones	418	484	902
14	Calzoncillos	493	457	950

Número de encuestas	<b>238</b>
Número anual de prendas consumidas	9.248
Promedio de consumo anual de prendas por encuestado	39

**Tomado de:** Tabulación de encuestas. Anexo No. 2

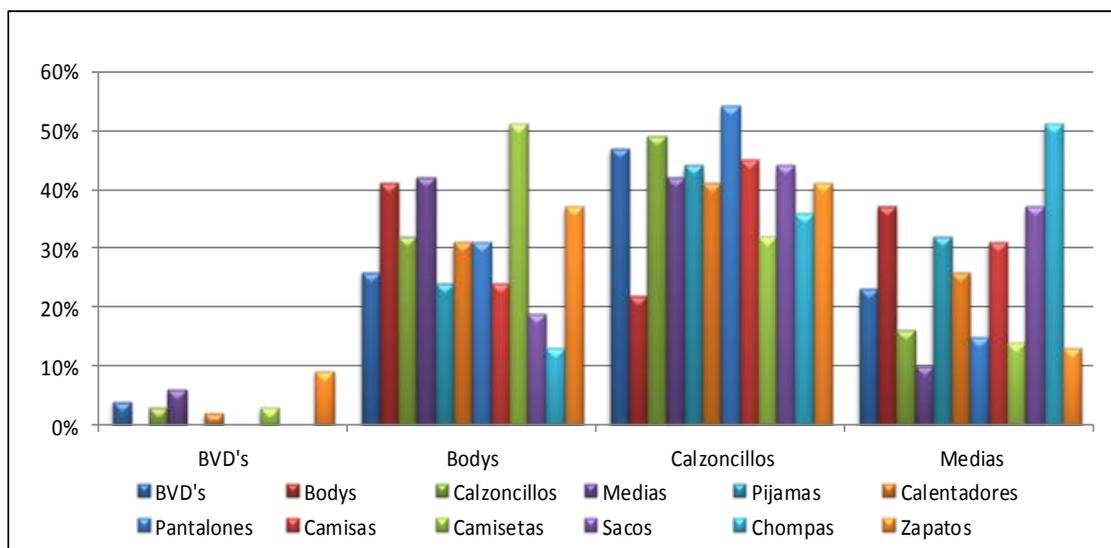
**Adaptado por:** Los Autores

**Figura No. 7: Frecuencia de compra mujeres**

**Tomado de:** Tabulación de encuesta

**Adaptado por:** Los Autores

**Figura No. 8: Frecuencia de compra varones**



**Tomado de:** Tabulación de encuestas

**Elaboración:** Los Autores

Uniando los criterios descritos, los cuales básicamente describen la conducta de compra de los encuestados en cuanto a preferencias de artículos y frecuencia de compra, se determina la cartera de productos a ser comercializados. Los ítems son los siguientes:

- 1) Camisetas;
- 2) Pantalones;
- 3) Medias;
- 4) Body's;
- 5) Sacos;
- 6) Pijamas;
- 7) Calentadores;
- 8) Chompas;
- 9) BVD's; y
- 10) Vestidos.

La cantidad inicial de producción, viene dada por la capacidad instalada de la planta, determinado de la siguiente manera:

**Tabla No. 9: Capacidad Instalada**

Prendas confeccionadas por hora	15
Diarias	120
Mensuales	2.400
Anuales	28.800

**Tomado de:** Tabulación de encuestas. Anexo No. 2

**Adaptado por:** Los Autores

Es importante señalar que no se emplea el 100% de la capacidad instalada, debido a que durante los próximos 5 años se restringen inversiones adicionales para su ampliación; la producción inicia con el 75% hasta copar paulatinamente este margen con el crecimiento propio de la producción y por consiguiente de las ventas.

Los diseños serán contratados con un diseñador que plasmará el sentido innovador que se busca mantener en la marca. Cabe mencionar que los modelos de prendas que se acostumbra a comercializar, sufrirán cambios importantes en cuanto al diseño porque justamente aquí está el factor diferenciador que se ha venido mencionando a lo largo de este trabajo.

A continuación se muestran imágenes referenciales sobre los modelos de ropa que se va a comercializar.



De las visitas de campo realizadas (Anexo No.3), se obtiene imágenes que muestran simpleza en los modelos encontrados, ya sea porque sus fabricantes no consideran necesario la calidad del diseño o porque han encontrado una participación en el mercado que les permite mantenerse sin necesidad de innovar sus diseños.

A continuación, se presentan algunas imágenes obtenidas en las visitas realizadas:



Ésta específicamente es la estrategia que se empleará a nivel del producto con la consideración de variedad; combinación de colores, apliques decorativos, estampados y tallas son los elementos que de acuerdo a la investigación ofrecen una alternativa a explotar en el producto ecuatoriano.

Una iniciativa novedosa es la de explotar motivos especiales que se presentan en la cotidianidad de nuestra sociedad, como es el caso de películas y personajes de moda, temporadas de playa, estaciones del año, eventos deportivos, fechas especiales, etc. En el caso de películas y personajes, serán analizados puntualmente en su momento para considerar dentro de los costos de producción el valor que se deba cancelar por derechos de autor y los permisos a obtener para utilizarlos en los diseños.

#### **4.2. ESTRATEGIAS DE DISTRIBUCIÓN**

En cuanto a distribución, la organización dirigirá su estrategia a tres canales.

- Tiendas de autoservicios
- Local propio
- Ventas por internet

Al hablar del primero de ellos se hace referencia a aliados estratégicos para la comercialización, quienes al contar con la capacidad instalada, acceden a amplios sectores de la población en varias ciudades del país. Según el acuerdo al que se logre llegar, se podrá ampliar el campo de exposición pese a que la intención inicial es atender al público de la ciudad de Quito.

Estos canales de distribución tienen alto poder de negociación y de decisión, por lo que estratégicamente no conviene centrar el proceso de distribución en uno de ellos, al contrario se buscará establecer alianzas con varios canales para asegurar el acceso a un mayor número de habitantes. Bajo esta alternativa, se brinda a estos grandes distribuidores la posibilidad de incluir artículos de buena calidad en su gama de productos y adicionalmente, obtener una rentabilidad sobre las ventas similar a la que se pacta con el resto de proveedores.

Utilizar estas cadenas para la comercialización tendrá un elevado costo monetario, mismo que será considerado en el análisis financiero que se describirá posteriormente.

De los resultados obtenidos en la tabulación de la pregunta No. 7 (Anexo No.2), el 29,2% realiza sus compras en tiendas de autoservicios, por lo que los principales canales de distribución serán:

- Fybeca,
- Megamaxi,
- Bebe Mundo.

**Tabla No. 10: Lugar de compra**

Lugar	%
Autoservicios	29,2%
Internet	22,4%
Viaje de Compras	17,2%
Informales	16,5%
Tiendas departamentales	14,7%

**Tomado de:** Tabulación de encuestas. Anexo No. 2

**Adaptado por:** Los Autores

Debido a que hay una alta dependencia hacia sus políticas establecidas y que en instantes críticos podrían poner en peligro la comercialización del producto, se empleará una acción complementaria que tiene que ver con un almacén de venta directa.

Este local, estará ubicado al norte de la Ciudad de Quito, el cual ésta diseñado para que el cliente se sienta en un ambiente agradable al momento de realizar sus compras, tenga acceso directo a la mercadería y pueda comprobar directamente la calidad de los materiales utilizados y los diseños.

En el Anexo No. 4, se muestra el diseño y distribución del local que será implementado.

El canal de ventas por internet ofrece una experiencia amigable al consumidor. Además de tener a una corta distancia la opción de compra, permite visualizar con buen detalle la variedad de modelos, disponibilidad de tallas y la alternativa de ser entregado en un lugar designado por el comprador. La ventaja que tiene este canal es que evita involucrar a más escalones en la red de distribución, por lo cual hay menos costos por gravar al producto final, garantizando un mayor margen por ganar al productor.

#### **4.3. ESTRATEGIAS DE PRECIO**

El estudio de campo realizado (Anexo No.3, Informe 1) permitió identificar el nivel de precios existente en el mercado para cada uno de los productos analizados. Los resultados obtenidos se detallan a continuación:

**Tabla No.11: Escalera de precios**

(dólares)						
	Marcas Extranjeras		Marcas Nacionales			Precio
	Carter's	OffCorss	Pasa	Pinto	Alazan	Promedio
Camisetas	15,50	13,50	9,80	15,00	13,75	13,51
Pantalones	22,00	19,00	14,00	16,00	19,00	18,00
Medias	4,00	3,00	3,00	3,50	3,00	3,30
Body's	9,28	10,75	11,40	12,75	10,50	10,94
Sacos	28,00	29,00	25,00	24,00	23,00	25,80
Pijamas	23,00	24,17	21,50	28,00	23,00	23,93
Calentadores	40,00	31,00		36,00	32,00	34,75
Chompas	45,00	40,00		45,00	35,00	41,25
BVD		5,08	5,09	5,15	5,00	5,08
Vestidos	31,00	33,00			28,00	30,67

**Tomado de:** Investigación de Mercado

**Adaptado por:** Los Autores

La estrategia de precios se concentra en la determinación del precio adecuado para cada canal de distribución, a continuación se detallan los precios establecidos para los productos de acuerdo al canal de distribución:

**Tabla No.12: Precios de Venta**

PRODUCTOS PEKE - PINTA		
Detalle	Precios PVP	Precio Dist.
Camisetas	13,44	8,40
Pantalones	17,92	11,20
Medias	2,24	1,40
Body's	8,96	5,60
Sacos	20,16	12,60
Pijamas	22,40	14,00
Calentadores	33,60	21,00
Chompas	33,60	21,00
Bvd's	4,48	2,80
Vestidos	29,12	18,20

**Adaptación:** Los Autores

En función de los costos que serán explicados en el capítulo No. 6, por el lado de los precios a distribuidor, éstos aseguran para la empresa un 29% de margen sobre el costo; al distribuidor le pueden llegar a beneficiar hasta con un 60% de margen en sus ventas, lo cual resultaría muy atractivo para ellos y es un factor clave al momento de la negociación. El margen que la empresa tiene en sus propios canales de distribución; es decir venta directa en el local propio y ventas por internet, es del 55% sobre el costo. Al combinar el precio de venta

al público y el precio de venta al distribuidor, estos aseguran un margen promedio para la empresa del 42%.

Por fase de introducción en el mercado, se pueden utilizar descuentos promocionales, descuentos por cantidad de prendas adquiridas o ventas con precios reducidos en paquete de artículos del mismo tipo o complementarios.

Al mencionar unidades del mismo tipo es factible agrupar pijamas de la misma talla pero con distintos colores y por el lado de complementarios, se puede armar conjuntos para diversos usos y momentos del día. Por ejemplo, para la hora de dormir unir un BVD, un body, un par de medias, un pijama y un gorro de noche. Adquirir estos productos por separado tendrá un costo mayor pero al unirlos se atrae al cliente a acceder al descuento.

#### **4.4. ESTRATEGIAS DE PROMOCION**

El nombre escogido para la marca de los productos es: “Peke Pinta”; la cual refleja, el deseo de implementar una marca nacional. Estas dos palabras son muy utilizadas en nuestro país; Pekes para referirse de manera general a niños y niñas y Pinta a la forma de vestir.

Adicionalmente, la marca es acompañada por el slogan “Estilo Infantil”, lo cual resalta que no se trata simplemente de prendas de vestir, sino que nuestra marca es un estilo de vestir para los más pequeños.

La figura No 9, muestra logo diseñado exclusivamente para la marca:

Al ser una marca nueva en el mercado, las estrategias de promoción del producto deben garantizar su alto grado de posicionamiento en el corto plazo, lo cual permitirá ingresar al mercado de manera rápida en base a la diferenciación de los productos derivadas de la calidad y precio competitivo.

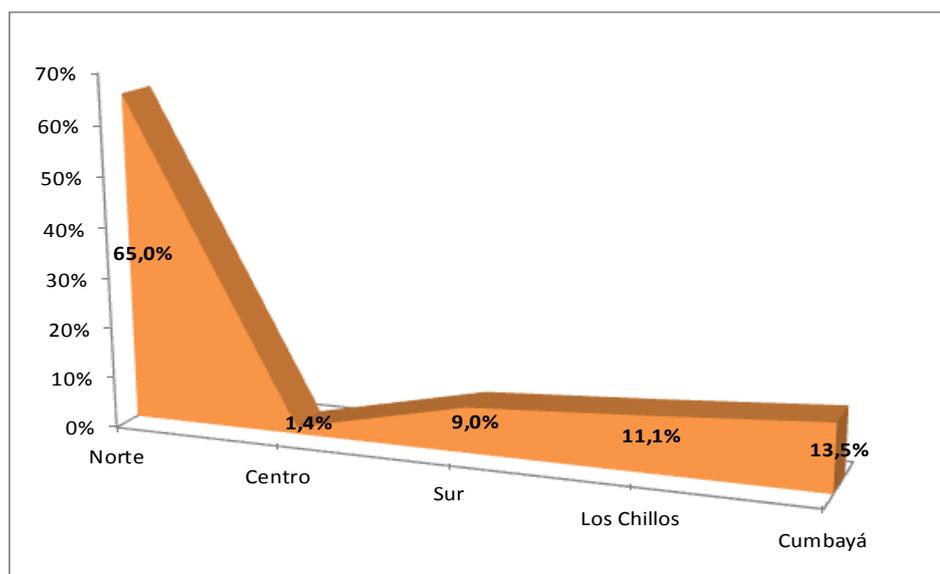
Utilizando como factor clave de negociación, el alto margen que los distribuidores pueden conseguir con la comercialización de la ropa Peke-Pinta (señalado en el numeral anterior), y en base a la ubicación del segmento de mercado obtenida de la tabulación de la encuesta y que se presenta en el

Figura No. 10, es necesario ubicar de manera estratégica nuestros canales de distribución, por lo que el principal objetivo de la negociación con las cadenas de autoservicios es lograr que los productos se comercialicen en sus tiendas ubicadas en el norte de Quito y los valles aledaños (Los Chillos y Cumbayá).

**Figura No. 9: Logo**



**Figura No.10: Lugar de residencia encuestados**



**Tomado de:** Tabulación de encuesta

**Adaptado por:** Los Autores

Luego de ubicada la producción en las tiendas descritas anteriormente, el segundo punto importante es comenzar la Campaña Publicitaria de Introducción en el Mercado, la cual inicia con la elaboración de material publicitario enfocado a resaltar la nueva marca y sus principales atributos; es decir, por un lado la calidad en la materia prima y confección, y por otro la calidad y variedad de diseños. De igual manera todas las piezas publicitarias contendrán información de contacto de la empresa. Esta campaña contará con el asesoramiento técnico de expertos en publicidad y diseño Figura.

El punto de partida será la elaboración de un catálogo de productos; el cual contendrá básicamente los modelos producidos, con la descripción del material del que están elaborados, las tallas, colores disponibles y precios de venta. La información de los productos estará dividida por edades y contendrá secciones especiales con promociones por lanzamiento o productos de temporada. Será distribuido en las tiendas de autoservicios donde se comercialicen las prendas, así como en centros comerciales de la ciudad y en lugares a los que frecuentemente asisten niños del rango de edad establecido, esto es: guarderías, parques infantiles, restaurantes con juegos infantiles, locales para fiestas infantiles, consultorios médicos pediátricos y ginecológicos, clínicas y hospitales, centros de estimulación temprana, etc.

De igual manera se elaborarán distintas piezas publicitarias para complementar la campaña de introducción al mercado (Ver Anexo No. 5), tales como, volantes, dípticos trípticos, banners y papelería en general que será utilizada en los lugares donde se comercialice los productos y ubicados en lugares de fácil acceso para el cliente y que permitan captar rápidamente su atención visual.

Se realizará un evento de lanzamiento de la marca en el local donde funcionará el canal propio de distribución, para esto es necesario personalizar invitaciones a potenciales clientes con el fin de ofrecer distintos tipos de promociones por lanzamiento de la marca y apertura del local.

El segmento de mercado al cual están dirigidas las nuevas prendas infantiles, tiene acceso directo y continuo al internet, por lo que, será necesario emplear

una campaña digital para publicitar la marca y sus productos a través de la elaboración de página web con información de la empresa, catálogo electrónico de productos y canal de ventas on-line. El diseño de la página web se incluye en el Anexo No. 5.

De igual manera, se utilizarán las redes sociales como medio de publicidad y contacto directo con los clientes, esto permite monitorear permanentemente algunos aspectos importantes del negocio, tal como la percepción y grado de aceptación de los productos por parte del cliente.

Adicionalmente se contratará el servicio de Google Adwords para llamar la atención de los internautas en las búsquedas relacionadas con productos infantiles y así incrementar el número de visitas del portal web mediante el uso de palabras claves.

La implementación de estas estrategias representa un porcentaje importante en el monto de la inversión inicial, el detalle de presupuesto para su implementación se explicará en el análisis financiero de la presente investigación.

## CAPITULO V

### 5. MODELO DE GESTIÓN

En el presente capítulo se muestra el modelo mediante el cual se define la organización más adecuada para optimizar la administración de los recursos que dispone la empresa para su inicio de actividades.

#### 5.1. RAZON SOCIAL Y NOMBRE COMERCIAL

La razón social con la cual se registrará la empresa es: “Confecciones de Ropa Infantil Ecuatorianas S.A.”, con su nombre comercial “COROINSA”. La utilización del nombre comercial, está sujeto a la verificación y validación por parte de los organismos de control pertinentes<sup>2</sup>.

#### 5.2. ASPECTOS LEGALES

La figura jurídica adoptada es la de Sociedad Anónima, la cual según la legislación ecuatoriana se define como: *“La compañía anónima es una sociedad cuyo capital, dividido en acciones negociables, está formado por la aportación de los accionistas que responden únicamente por el monto de sus acciones. Las sociedades o compañías civiles anónimas están sujetas a todas las reglas de las sociedades o compañías mercantiles anónimas.”* (Congreso Nacional)

Las ventajas de adoptar la figura de sociedad anónima son las siguientes (Harris & Moure):

- Sus socios normalmente no son responsables de las deudas y obligaciones de la sociedad.
- Las ganancias de la sociedad no están sujetas a tasas de seguridad social ni de seguro médico.
- La entidad corporativa continúa existiendo aún después de la muerte de un accionista.

---

<sup>2</sup> Instituto de Propiedad Intelectual – IEPI y Superintendencia de Compañías.

- Mucha flexibilidad en la venta de las acciones.
- Los accionistas pueden obtener ventajas fiscales siendo tanto empleados como accionistas.

Según la normativa vigente y ante los organismos de control bajo los cuales la empresa registrará su funcionamiento; se constituirá la compañía y se obtendrán los permisos de funcionamiento necesarios. A continuación se resumen los pasos a seguir para la constitución de la compañía:

- 1) Reserva de nombre de la compañía en la Superintendencia de Compañías
- 2) Apertura de la cuenta de integración de capital en el banco.
- 3) Minuta de constitución de compañía.
- 4) Con todos estos documentos se celebra la escritura de constitución de la compañía en una notaría, escritura que ingresa a la Superintendencia de Compañías para su aprobación.
- 5) Obtenida la Resolución Aprobatoria, deberá ser publicada en un periódico de amplia circulación en la ciudad del domicilio de la empresa.
- 6) Debe sentarse la razón notarial de la Resolución de Aprobación de la compañía en las escrituras de constitución.
- 7) En el Municipio de Quito se solicitará la patente de la compañía.
- 8) Inscripción de la escritura de constitución en el Registro Mercantil.
- 9) En el Registro Mercantil se inscriben los nombramientos del Gerente y Presidente de la compañía.
- 10) Ingresar formularios y documentos habilitantes a la Superintendencia de Compañías.
- 11) Ingresar formularios aprobados por la Superintendencia de Compañías al Servicio de Rentas Internas para obtención del Registro Único de Contribuyentes de la compañía.
- 12) Liberación de fondos depositados en la cuenta de integración de capital.

### 5.3. GESTIÓN POR PROCESOS

Este modelo determina la gestión integral de la empresa basado en la implementación de procesos, los cuales se pueden definir como: *“... un conjunto de actividades, acciones u operaciones que producen, a través de la transformación de un recurso (input), una cantidad (producción) de productos, bienes o servicios (output). (...) incorporan a la definición anterior el concepto de valor, cuando definen un proceso de negocios como aquel que está constituido por un grupo de actividades que requiere de uno o más inputs y que crea un output que posee un valor para el consumidor.”* (Marín, 2009)

En función de la definición antes mencionada, y resaltando que la implementación de cada proceso no significa obligatoriamente la creación de una departamento o unidad administrativa dentro de la empresa, el enfoque se orienta a las actividades que requieren la ejecución de estos procesos, las cuales pueden concentrarse en un mismo colaborador o área relacionada en la empresa. Para el presente caso de estudio se determinan tres procesos principales:

- Procesos Gobernantes,
- Procesos Productivos Generadores de Valor, y
- Procesos de Soporte a la Gestión.

#### 5.3.1. PROCESOS GOBERNANTES

Integrado principalmente por el nivel directivo de la empresa; es decir la Junta General de Accionistas, quienes en base a la planeación estratégica de la organización, son los encargados de definir e implementar las directrices y políticas generales que determinan el funcionamiento integral de la organización para un determinado período de tiempo.

Sus actividades principales entre otras serán la definición de:

- Código de ética, principios y valores de la organización
- Estándares de calidad de las prendas elaboradas

- Estructura de capital
- Optimización de costos en las distintas etapas de producción
- Niveles salariales
- Decisiones de crecimiento o expansión
- Reparto de utilidades

### 5.3.2. PROCESOS PRODUCTIVOS GENERADORES DE VALOR

De los tipos de procesos antes descritos; éstos son los de mayor importancia para la empresa, ya que representan las actividades propias del proceso productivo y en cada una de ellas, se agregan diversos tipos de componentes, tangibles e intangibles, que generan valor agregado para la empresa mejorando su rentabilidad y al producto final para lograr la mayor satisfacción posible para el cliente.

Para la presente investigación se establecen los siguientes subprocesos:

- **Diseño.-** Definición de conceptos de diseños, por colecciones, temporadas y demás determinantes que el mercado demande, elaboración de diseños de cada prenda, materias primas a utilizarse, técnicas de confección y acabado.
- **Compras.-** Calificación de proveedores, estrategias comerciales de compras de materia prima, condiciones específicas de compra, garantías.
- **Confección.-** Bordado, estampado, inclusión de apliques y accesorios, empaquetado.
- **Control de calidad.-** Verificación de cumplimiento de especificaciones de diseño, detección de fallas de fabricación, pruebas de resistencia y durabilidad de materias primas.
- **Mercadeo.-** Inteligencia y Monitoreo de mercado, estrategias de comercialización, campañas publicitarias.

### 5.3.3. PROCESOS SOPORTE A LA GESTIÓN

El objetivo primordial de este tipo de procesos consiste en generar las condiciones necesarias para el funcionamiento adecuado de los procesos generadores de valor; basados en la disponibilidad y adecuada administración de recursos, tecnológicos, financieros y humanos con los que cuenta la empresa, y siguiendo los lineamientos establecidos por los procesos gobernantes.

Para el presente caso de estudio, se implementarán los siguientes:

- **Administración General.-** Planificación y control organizacional, recursos humanos, bienes y servicios, logística y comercialización.
- **Finanzas.-** Análisis de costos en el proceso productivo, monitoreo de precios de venta, presupuestos, estrategias de financiamiento, contabilidad y tesorería.
- **Tecnología.-** Dotación de maquinarias y equipos para el proceso de producción, infraestructura tecnológica e informática organizacional y servicios web.

Para concluir, la figura No. 11 refleja la representación gráfica del modelo de gestión, en el cual se puede distinguir claramente que los esfuerzos de la organización se han orientado hacia la generación de valor, tanto a nivel interno de la empresa, como a nivel externo hacia el cliente.

### 5.4. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Luego de establecer las estrategias generales para el ingreso al mercado y definir el modelo de gestión óptimo para el inicio de las operaciones de la empresa y la comercialización de sus productos, se cuenta con los insumos necesarios para definir la estructura organizacional, misma que se refleja en el organigrama descrito con el Figura No. 12.

Figura No.11: Modelo de Gestión

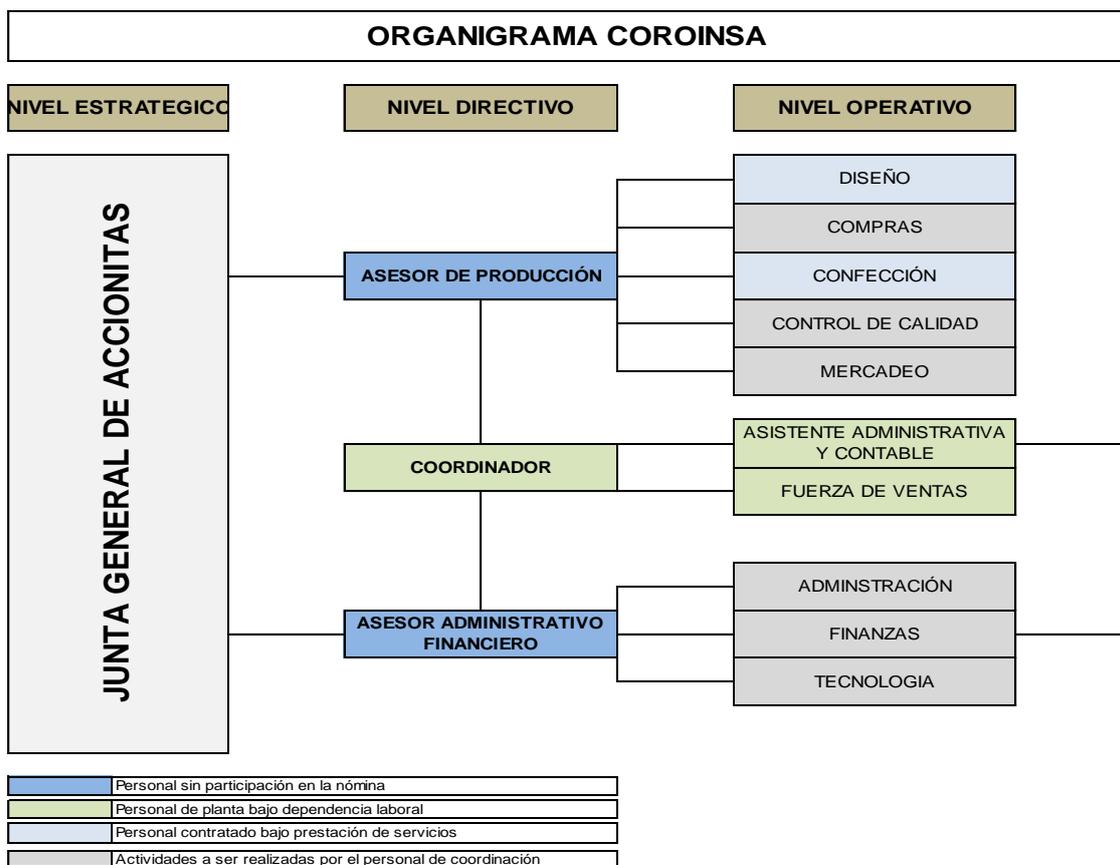


**Elaboración:** Los Autores

Como se muestra en la figura, la estructura es sencilla y consta de tres niveles:

- **Nivel Estratégico.**- Representado por la Junta General de Accionistas. Su responsabilidad consiste, en definir directrices y políticas que regirán a la organización a todo nivel. Serán los encargados de nombrar al coordinador de producción y demás personal de planta.
- **Nivel Asesor / Coordinación.**- Representado por los asesores de producción y administrativo financiero, quienes supervisan y coordinan las distintas áreas operativas. Son los responsables de originar las estrategias para optimizar los procesos a su cargo y reportan directamente a la Junta General de Accionistas. La representación legal de la empresa se definirá en la Junta General de Accionistas.
- **Nivel Operativo.**- Para el caso específico de la presente investigación, este nivel estará conformado por el profesional encargado del diseño de las prendas, el equipo del área de confección y el asistente administrativo contable. El resto de actividades en este nivel estarán bajo la ejecución de los gerentes de cada área, quienes determinarán en función de los beneficios para la empresa, la conveniencia de realizarlas directamente o contratar servicios especializados para estas actividades.

Figura No.12: Organigrama



ELABORACIÓN: Los autores

## CAPITULO VI

### 6. ANALISIS ECONOMICO FINANCIERO

#### 6.1. ENTORNO MACROECONOMICO

La situación económica del país está caracterizada por una amplia participación del Estado como generador de empleo e impulsador de la economía al dotarla de recursos para activar el consumo de la población.

Esto en parte se debe a una cada vez más eficiente recaudación fiscal y a que el precio del petróleo se ha mantenido en niveles superiores al valor considerado en la elaboración del Presupuesto General del Estado. En palabras cortas, el Estado cuenta con los recursos para mantener su modelo económico y no hay sospechas de que eso pueda cambiar en el corto plazo.

La recaudación de impuestos superan en el 2012 los 12.700 millones de dólares. Los principales rubros que integran esta cuenta son el IVA y el impuesto a la renta, con 3.300 y 4.800 millones respectivamente. En el corto plazo y según la programación de debate de la Asamblea Nacional, no se esperan nuevos cambios en aspectos tributarios que puedan trastocar de manera importante las expectativas de crecimiento en ventas del sector empresarial y micro empresarial (Banco Central del Ecuador, 2013).

De otro lado, el PIB mostró al cierre del 2012 un crecimiento del 5%, no tan bueno como el 8% registrado en el año 2011, pero que al fin y al cabo resulta positivo para continuar con el crecimiento. Según el Centro de Investigaciones Económicas de la Universidad de las Américas, la esperanza de crecimiento bordea el 5,20% para este año.

Al observar el comportamiento del P.I.B. por sectores, y tomando como referencia los datos publicados por el Banco Central (Banco Central del Ecuador, 2013) el sector manufacturero, excluyendo la refinación de petróleo, en promedio para el periodo 2000 – 2012 constituye en términos nominales y reales el 13,27% y el 11,91%, respectivamente, del P.I.B total, siendo el

componente con mayor participación en la estructura total del PIB, superando a sectores como la agricultura con el 9,68% y construcción con 8,09% en términos reales.

La inflación se mantiene en un dígito, cerró el año 2012 con el 4,16% mientras que el promedio de los últimos cinco años es del 5,21%. El dato más alto de inflación registrado en el último lustro fue del 8,83% en el 2008. Con esta tendencia, no habría mucho por preocuparse en el corto plazo y según las proyecciones del Fondo Monetario Internacional (FMI) las cifras no sufrirían variaciones importantes para los años venideros.

Al realizar el análisis de la balanza comercial, específicamente del sector textil, vemos que por el lado de las importaciones según datos a febrero del 2013 del Banco Central del Ecuador y de la Asociación de Industriales Textiles del Ecuador – AITE, vemos que los principales países que colocan prendas de vestir en el Ecuador son China, 43%, la Comunidad Andina 20% y estados Unidos con el 15%; el monto de importaciones de este rubro en volumen asciende a 1'568.632 toneladas. En relación al valor FOB, el monto total asciende a 45'989.901<sup>3</sup> y el 73% de este valor se lo reparten los mismos países antes mencionados, es decir China con el 13%, la Comunidad Andina con el 41% y Estados Unidos con el 19%. (Asociación de Industriales de Textiles del Ecuador, 2013)

Por el lado de las exportaciones, en el periodo enero a mayo 2013, el monto en valor FOB asciende apenas a 51.994<sup>4</sup>, lo cual representa el 2,65% de las exportaciones de bienes industrializados. Este comportamiento se ha mantenido en el periodo 2008 – 2012, teniendo un monto FOB promedio de 161.175<sup>5</sup> y que representa en promedio durante este periodo el 3,7% del total de bienes industrializados exportados. (Banco Central del Ecuador, 2013).

Al realizar el análisis de las tasas de interés, como consecuencia de la intervención del Banco Central del Ecuador, vemos que en el periodo marzo

---

<sup>3</sup> Valor en miles de USD.

<sup>4</sup> Valor en miles de USD.

<sup>5</sup> Valor en miles de USD.

2012 a marzo 2013, esta se han mantenido estables para todos los segmento, siendo para el sector PYMES el 11,20% como activa referencial. Un dato importante es el volumen de créditos por sector, PYEMES es el de mayor volumen de operaciones con el 84,61%, seguido por el segmento Vivienda con el 8,47%. Esto permite concluir con claridad que el destino principal de las operaciones de crédito van encaminadas para fortalecer a la pequeña y mediana empresa.

## **6.2. SITUACION ACTUAL DE LA INDUSTRIA**

En la actualidad el Gobierno promueve la especialización de profesionales vinculados a esta rama en áreas de diseño creativo, mantenimiento de maquinaria, acabados y operarios en general. De acuerdo a lo comentado por empresarios vinculados a la rama textil y expresado a través del portal de internet, el Estado plantea atender a la demanda laboral que existe en el sector mediante la formación de técnicos, tecnólogos e ingenieros (Asociación de Industriales de Textiles del Ecuador, 2013).

Según cifras publicadas por el último reporte de la Asociación de Industriales de Textiles del Ecuador en su página web, el sector textil muestra discreción en cuanto al crecimiento; en el último año apenas fue del 1,2% inferior al 1,6% obtenido en el 2011.

Los empresarios ven con incertidumbre el futuro del negocio, toda vez que hay disminución en la producción e incluso se habla de capacidad ociosa, lo que desemboca en disminución de la rentabilidad. El panorama es peor si se toma en cuenta que la generación de empleo del sector es mínima, apenas hay un crecimiento del 1% entre los años 2011 y 2012. De las cifras globales de las personas empleadas en la rama, más del 50% son informales (Asociación de Industriales de Textiles del Ecuador, 2013).

Es positivo mencionar que al país ha llegado nueva tecnología que puede ser aplicada en los procesos de producción, con el objetivo de reducir tiempo de fabricación e incluso aumentar la producción. La tendencia es vender la

máquina y el software por separado, pero además del costo en que se debe incurrir, hay que considerar la mano de obra capacitada que en el país es escasa.

Podría concluirse este breve análisis comentando que la situación no es del todo favorable para el sector. Existe disminución de la producción y es conocida la inundación de mercadería extranjera legal e ilegal; un ejemplo es la producción que llega desde Colombia donde la manufactura textilera ha despuntado debido a la cantidad de insumos y variedad de materia prima, factores que son apreciados en la industria. Pese a haber similitud en los precios, la excelente calidad distingue al bien colombiano por sobre la oferta nacional.

### **6.3. PROYECCIÓN BALANCES 2013**

Para obtener la base sobre la cual proyectar los flujos de ingresos y egresos, se elaboró el balance al 31 de diciembre de 2013. Este será el punto de partida para preparar tres escenarios sobre los cuales se analizará el comportamiento del negocio.

Para comenzar las actividades, el balance de situación inicial refleja, el capital de trabajo, la compra de materia prima, los activos fijos adquiridos, el crédito contraído y el aporte de los socios, al momento de emprender las operaciones. Este se lo puede apreciar en la Tabla No. 13

El balance de cierre del año 2013 por su parte, considera los rubros generados por producción y costos para el segundo semestre, tomando en cuenta que a la fecha de elaboración de este trabajo ha transcurrido el primer semestre del año. Además, se ha trabajado con supuestos que describen la inversión inicial, composición de capital, compras de maquinaria y bienes muebles, contratación de servicios y demás. Todos estos se describen a continuación.

Tabla No. 13: Balance Inicial a Junio 2013

<b><u>COROINSA</u></b>		
<b><u>BALANCE INICIAL</u></b>		
<b>Al 1ero. de Junio de 2013</b>		
<b>ACTIVO</b>		
<b>Activo Corriente</b>		<b>131.771,24</b>
Bancos	63.690,08	
Inventarios	68.081,16	
<b>Activo Fijo</b>		<b>31.460,00</b>
Muebles de Oficina	8.800,00	
Maquinaria y Equipo	18.910,00	
Equipo de Computación	3.750,00	
<b>TOTAL ACTIVO</b>		<b>163.231,24</b>
<b>PASIVO</b>		
Pasivo a Largo Plazo		103.231,24
Obligaciones Bancarias	103.231,24	
<b>Total Pasivo</b>		<b>103.231,24</b>
<b>PATRIMONIO</b>		
Capital	60.000,00	
<b>Total Patrimonio</b>		<b>60.000,00</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>		<b>163.231,24</b>

Adaptación: Los Autores

- **Maquinaria, Equipos y Mobiliario.**- Considera las siguientes compras:

**Tabla No. 14: Activos Fijos**

<b>MAQUINARIA, EQUIPOS Y MOBILIARIO</b>	
<b>(Dólares)</b>	
<b>Maquinas de coser</b>	
Recta	640,00
Overlock	1.550,00
Recubridora	1.620,00
<b>Maquinas acabados</b>	
Bordadora	7.800,00
Elasticadora	2.450,00
Plancha Industrial	900,00
Botonera	2.500,00
Forradora de Botones	250,00
Estampadora	1.050,00
Cortadora	150,00
<b>TOTAL MAQUINARIA</b>	<b>18.910,00</b>
<b>Equipos</b>	
Computadoras	3.000,00
Impresoras	600,00
Teléfonos	150,00
<b>TOTAL EQUIPOS</b>	<b>3.750,00</b>
<b>Mobiliario</b>	
Escritorios	800,00
Mobiliario local	8.000,00
<b>TOTAL MOBILIARIO</b>	<b>8.800,00</b>

Tomado de: Investigación de Campo

Adaptado por: Los Autores

- **Inversión Inicial.**- El monto asciende a USD 163.231,24 compuesto de la siguiente manera:

**Tabla No. 15: Inversión Inicial**

<b>(Dólares)</b>	
Gastos de Constitución	1.200,00
Maquinaria, Equipos y Mobiliario	31.460,00
Producción	84.521,24
Gastos generales	31.050,00
Adecuaciones	15.000,00
<b>TOTAL INV. INICIAL</b>	<b>163.231,24</b>

Tomado de: Investigación de Mercado

Adaptado por: Los Autores

- **Ventas.-** Para definir el volumen inicial de producción se considera como aspecto determinante la capacidad instalada de la empresa (Ver Tabla No. 8); la cual a su vez, está determinada por el monto de la inversión inicial. Este análisis arrojó como resultado una capacidad de producción inicial para cubrir a diciembre de 2013 (1er semestre) el 1,49% del segmento de mercado detallado en el Capítulo 2.

La investigación de campo permitió identificar una cartera variada de productos (Ver Anexo No. 2, Pregunta 1), de los cuales catorce artículos para niñas y doce para niños, cubren la gama de ropa infantil más utilizada entre 0 a 5 años de edad. Finalmente tomando en cuenta la capacidad inicial de producción y los resultados de la encuesta implementada, se define la cartera principal de productos, compuesta por diez artículos, los resultados obtenidos se presentan a continuación:

Partiendo del consumo de prendas obtenidas de los encuestados, se obtuvo un consumo anual de 6.651 prendas, esto aplicado al segmento de mercado definido anteriormente (25.903 personas), se determina el tamaño de mercado en número de prendas, 723.869 unidades. La capacidad instalada calculada en la Tabla No.8, determinó una producción máxima de 28.800 unidades, esto corresponde al 3,98% del segmento de mercado.

Como se explico en el capítulo 4, la producción se inicia ocupando el 75% de la capacidad instalada, lo cual determina un número máximo de 21.600 unidades al año.

Finalmente, el primer lote de producción cubre el semestre comprendido entre junio y diciembre del 2013, por lo que el volumen inicial de producción es de 10.800 unidades, lo cual representa el 1,49% del mercado.

**Tabla No. 16: Volumen inicial de producción**

DETERMINACIÓN VOLUMEN INICIAL DE PRODUCCIÓN						
NÚMERO DE PRENDAS						
CARTERA DE PRODUCTOS		Encuestas	Segmento de Mercado	Capacidad Instalada	Producción Inicial (Anual)	Primer Semestre
		238	25.903	3,98%	75%	50%
1	Camisetas	906	98.606	3.923	2.942	1.471
2	Pantalones	807	87.831	3.494	2.621	1.310
3	Medias	781	85.001	3.382	2.536	1.268
4	Body's	733	79.777	3.174	2.381	1.190
5	Sacos	668	72.703	2.893	2.169	1.085
6	Pijamas	644	70.090	2.789	2.091	1.046
7	Calentadores	627	68.240	2.715	2.036	1.018
8	Chompas	568	61.819	2.460	1.845	922
9	Bvd's	532	57.901	2.304	1.728	864
10	Vestidos	385	41.902	1.667	1.250	625
<b>TOTAL</b>		<b>6.651</b>	<b>723.869</b>	<b>28.800</b>	<b>21.600</b>	<b>10.800</b>
<b>PARTICIPACIÓN DE MERCADO PRIMER SEMESTRE</b>						

Adaptado por: Tabulación de encuestas. Anexo No. 2

Elaboración: Los Autores

- **Precios.-** Para determinar los precios de venta de cada producto, se han tomado en cuenta dos aspectos importantes:
  - Precios de Venta al Público P.V.P., y
  - Precios de Venta a Distribuidor.

Estos precios se establecieron en base a la investigación de campo realizada en a las distintos puntos de venta donde se comercializan este tipo de artículos, en la ciudad de Quito, específicamente en centros comerciales del norte de la ciudad y valles aledaños. La información obtenida se detallo en la tabla No. 10.

Para establecer el precio de venta a distribuidores, es decir, el precio que se va a ofertar los productos a las tiendas de autoservicios, se realizó visitas a distintas empresas que venden productos similares a través de estos canales, quienes compartieron la información con respecto al precio de venta de su mercadería.

Es importante señalar, que dado el alto poder de negociación que tienen las grandes cadenas comerciales, estas exigen que el precio máximo de venta al público en locales propios, deba ser igual al precio en que éstas comercializan.

A continuación se detallan los precios establecidos para el año 2013:

**Tabla No.17: Precios de Venta**

PRODUCTO	PVP	PRECIO DISTRIBUIDOR
Camisetas	13,44	8,40
Pantalones	17,92	11,20
Medias	2,24	1,40
Body's	8,96	5,60
Sacos	20,16	12,60
Pijamas	22,40	14,00
Calentadores	33,60	21,00
Chompas	33,60	21,00
Bbd's	4,48	2,80
Vestidos	29,12	18,20

Tomado de: Investigación de Campo

Adaptado por: Los Autores

El precio de distribuidor y el precio de venta al público, aseguran un margen para la empresa del 29% y 55% sobre el costo total, respectivamente. El margen promedio que se obtiene es del 42%.

- **Costos de Producción.-** Para determinar los costos de producción, en la investigación de campo realizada, se solicitó cotizaciones a un grupo de confeccionistas de prendas de vestir, a los cuales se les entregó piezas tipo de los productos a ser comercializados, volúmenes de venta inicial y plazos de entrega. Con la información entregada por los proveedores se determinó el costo de materia prima.

De igual manera, se entregó la misma a información a otro grupo de confeccionistas para que coticen la personalización de las prendas, es decir el costo por incorporar a las prendas prefabricadas, apliques, estampados, bordados, botones decorativos, cierres y demás. Como no se tiene la gama de diseños completos, se recibieron valores referenciales del costo total. Esto permite determinar el costo referencial de la mano de obra.

Para los accesorios, se visitó la Feria Textil "XPOTEX 2013" realizada en Quito del 10 al 12 de abril, donde se obtuvo cotizaciones de los

diferentes accesorios para personalizar las prendas de acuerdo a los requerimientos de diseño planteados en capítulos anteriores.

Para corroborar los valores obtenidos, estos datos se comprobaron con la información obtenida de las entrevistas realizadas a los propietarios de las empresas fabricantes de ropa. Otros datos que se pudo obtener de estas entrevistas es la asignación porcentual en promedio de los costos directos e indirectos.

A continuación se presenta el desglose de los costos de producción:

**Tabla No.18: Costos de producción**

DETALLE COSTOS DE PRODUCCIÓN (Porcentajes y Dólares)									
PRODUCTOS	COSTOS DIRECTOS 84%			COSTOS INDIRECTOS 16%				COSTO TOTAL 100%	
	Materia Prima	Mano de Obra	Accesorios	Diseños	Logística	Capacitación	Publicidad		
	55%	14%	15%	3%	3%	1%	10%		
Camisetas	3,30	0,84	0,90	0,15	0,15	0,06	0,60	6,00	
Pantalones	4,40	1,12	1,20	0,20	0,20	0,08	0,80	8,00	
Medias	0,55	0,14	0,15	0,03	0,03	0,01	0,10	1,00	
Body's	2,20	0,56	0,60	0,10	0,10	0,04	0,40	4,00	
Sacos	4,95	1,26	1,35	0,23	0,23	0,09	0,90	9,00	
Pijamas	5,50	1,40	1,50	0,25	0,25	0,10	1,00	10,00	
Calentadores	8,25	2,10	2,25	0,38	0,38	0,15	1,50	15,00	
Chompas	8,25	2,10	2,25	0,38	0,38	0,15	1,50	15,00	
Bbd's	1,10	0,28	0,30	0,05	0,05	0,02	0,20	2,00	
Vestidos	7,15	1,82	1,95	0,33	0,33	0,13	1,30	13,00	

**Tomado de:** Investigación de campo

**Adaptado por:** Los Autores

Al comparar las ventas y con el costo de producción, se determina un margen neto para el portafolio de productos del 42%.

- **Gastos Generales.-** Las estimaciones de los gastos en los que se deberá incurrir, se detalla a continuación:

**Tabla No.19: Gastos Generales**

<b>RUBRO</b>	<b>VALOR</b>
Arriendos	4.000
Personal	5.000
Agua potable	100
Energía Eléctrica	500
Telefonía	150
Internet	50
Seguros	250
Honorarios	300
<b>Total Mensual</b>	<b>10.350</b>
<b>TOTAL 3 MESES</b>	<b>31.050</b>

Tomado de: Investigación de Campo

Adaptado por: Los Autores

Para este estudio, se consideró que es necesaria la inversión en tres meses de operación, luego de los cuales la organización habrá generado recursos para cubrirlos.

El detalle de arriendos abarca un local para venta directa y un galpón para fabricación, almacenaje de producción terminada y materia prima. En cuanto a personal, se define la necesidad de contratar dos colaboradores para el galpón de almacenaje de producto terminado y materia prima, un vendedor para ventas directas y un coordinador entre el almacén y la bodega. El rubro honorario, considera el pago de un contador externo quien se encargará de presentar la información al ente regulador, el pago de impuestos y declaraciones.

- **Adecuaciones.-** Remodelaciones necesarias para que el local arrendado entre en funcionamiento, así como la adecuación del galpón.
- **Gastos de Constitución de la Empresa.-** Se mencionó anteriormente que estos gastos comprenden la tramitación en los entes de control y de gobierno, mismos que suman USD 1.200.
- **Financiamiento Inversión Inicial.-** Estará compuesto por un aporte societario de USD 60.000 y la contratación de un crédito con el Banco Nacional de Fomento por USD 103.231,24 La tasa de interés considerada en el préstamo es del 11,50% según la consulta realizada en esa institución.

Con estas consideraciones, el balance general de cierre del año 2013, es:

**Tabla No. 20: Balance General al 31 de diciembre del 2013**

<b>COROINSA</b>			
<b>BALANCE GENERAL</b>			
<b>AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2013</b>			
<b>ACTIVO</b>		<b>PASIVO</b>	
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>160,006.15</b>	<b>PASIVO CORRIENTE</b>	<b>16,377.99</b>
Bancos	84,625.38	Cuentas por Pagar	
Cuentas por Cobrar	60,043.89	Intereses por Pagar	5,749.28
Inventarios	14,086.87	Seguros por Pagar	1,250.00
Seguros Prepagados	1,250.00	Participación Trabajadores por Pagar	4,174.50
		Impuesto a la Renta por Pagar	5,204.21
		<b>PASIVO A LARGO PLAZO</b>	<b>95,358.58</b>
		Obligaciones Bancarias	95,358.58
		<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>111,736.57</b>
<b>ACTIVO FIJO</b>	<b>29,121.71</b>		
Muebles de Oficina	8,800.00		
Maquinaria y Equipo	18,910.00		
Equipo de Computación	3,750.00		
Dep. Acum. Muebles de Oficina	-513.33		
Dep. Acum. Maquinaria y Equipo	-1,103.08		
Dep. Acum. Equipo de Computación	-721.88		
<b>ACTIVO DIFERIDO</b>	<b>1,060.00</b>		
Gastos de Constitución	1,200.00		
Amortización Gastos de Constitución	-140.00		
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>190,187.85</b>		
		<b>PATRIMONIO</b>	
		Capital	60,000.00
		Utilidad / Pérdida del Ejercicio	18,451.29
		<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>78,451.29</b>
		<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>190,187.85</b>

De igual manera en la Tabla No. 21 se encuentra el estado de pérdidas y ganancias, proyectado al 31 de diciembre, según la aplicación de los supuestos antes descritos:

**Tabla No. 21: Estado de Resultados al 31 de diciembre del 2013**

<b>ESTADO DE RESULTADOS</b>	<b>2013</b>
<b>INGRESOS OPERACIONALES</b>	
Ventas	175.128,02
<b>EGRESOS OPERACIONALES</b>	
Costo de ventas	58.319,66
<b>UTILIDAD OPERATIVA</b>	<b>116.808,36</b>
Gasto Honorarios Profesionales	2.113,03
Gasto Logística	1.690,42
Gasto Capacitación	845,21
Gasto Publicidad	8.452,12
Gasto Arriendo	28.000,00
Gasto Servicios Básicos	800,00
Gasto Sueldos	35.000,00
Gasto Honorarios Contables	2.100,00
Gastos Seguros	1.750,00
Gasto Interés	5.749,28
Gasto Depreciación Activos Fijos	2.338,29
Gasto Amortización Activos Diferidos	140,00
<b>UTILIDAD ANTES DE PL E IR</b>	<b>27.830,00</b>
15 % PARTICIPACIÓN LABORAL	4.174,50
<b>UTILIDAD ANTES DE IR</b>	<b>23.655,50</b>
22% IR	5.204,21
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>18.451,29</b>

#### **6.4. PROYECCION BALANCES PERIODO 2014 – 2017**

##### **6.4.1. PROYECCIÓN DE VENTAS**

Para realizar esta proyección se consideró la proyección de sus dos componentes: cantidad y precio.

Por el lado de la cantidad se utilizó un intervalo compuesto por las proyecciones de la tasa de crecimiento poblacional como límite inferior y las proyecciones del crecimiento del PIB como límite superior. Esta información se la obtuvo de las estimaciones realizadas por el INEC y el Fondo Monetario Internacional (FMI) para el Ecuador por el período 2014 - 2017.

En base de esta información se obtuvo los tres escenarios sobre los cuales se realiza el análisis de sensibilidad del proyecto.

Para el escenario negativo “Pesimista” se considera que las ventas crecen al ritmo de la población proyectada, según el siguiente detalle:

**Tabla No. 22: Proyección crecimiento poblacional**

Proyección			
2014	2015	2016	2017
1,60%	1,57%	1,54%	1,50%

**Tomado de:** Instituto Nacional de Estadísticas y Censos

**Adaptado de:** Los autores

En el escenario positivo u “optimista”, se considera el crecimiento del Producto Interno Bruto – PIB, tal como se muestra a continuación:

**Tabla No. 23: Proyección PIB**

PROYECCIÓN CRECIMIENTO DEL P.I.B.			
2014	2015	2016	2017
3,93%	3,73%	3,65%	3,65%

**Tomado de:** Fondo Monetario Internacional

**Adaptado por:** Los autores

Como escenario “medio”; se ha utilizado el promedio de las dos variables descritas anteriormente, así:

**Tabla No. 24: Crecimiento promedio**

PROMEDIO CRECIMIENTO POBALCIONAL - PIB			
2014	2015	2016	2017
2,77%	2,65%	2,59%	2,58%

**Tomado de:** INEC - FMI

**Adaptado por:** Los autores

En la información descrita para obtención de balances del 2013, se detallaron los precios de venta establecidos para el cálculo inicial de ventas; y para proyectar estos precios, se ha utilizado la estimación de la inflación anual para el Ecuador en el periodo 2014-2017 realizada por el Fondo Monetario Internacional, lo cual arroja la siguiente información:

**Tabla No. 25: Proyección inflación anual**

<b>PROYECCIONES INFLACION ANUAL</b>			
<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>
2,06%	3,00%	3,00%	3,00%

Tomado de: Fondo Monetario Internacional

Adaptado por: Los autores

#### **6.4.2. PROYECCIÓN COSTOS DE PRODUCCIÓN**

Para determinar el costo de ventas por el lado de la cantidad producida, se utiliza exactamente la misma metodología implementada en la proyección de ventas. Es decir, se aplica para cada escenario las proyecciones realizadas tasa de crecimiento poblacional, crecimiento del PIB y su promedio.

Por el lado de los costos de producción, al estar determinados por la variación en el nivel general de precios, los tres escenarios se proyectan utilizando las estimaciones de la inflación anual realizada por el FMI para el período: 2014 – 2017; es decir, para el costo de ventas de los tres escenarios es el mismo. Estas tasas se detallaron en la Tabla No. 20.

#### **6.4.3. OTROS SUPUESTOS PARA PROYECCIONES**

Para complementar las proyecciones realizadas, se establecen los siguientes supuestos:

La línea base para las proyecciones son los estados financieros cerrados al 31 de diciembre.

- La ventas se realizan de la siguiente manera: 20% de la producción total al cliente final y venta al contado; el 80% con crédito a 90 días a los canales de distribución.
- Las compras de materia prima se realizan con crédito de los proveedores de 30 días.
- Se mantiene una política de inventario mínimo de productos terminados para un mes de venta.
- Los activos adquiridos se deprecian según las normas establecidas para cada tipo y no varían en su composición durante el período proyectado.

- Se contrata con un banco privado una línea de crédito, para el financiamiento a corto plazo. El monto máximo inicial para el año 2014 es de: USD 25.000,00 con una tasa de 15% contra garantías reales presentadas por los socios. Para los siguientes años, debe negociarse el límite según requerimiento de financiamiento de corto plazo.
- Durante el período de proyección no se contrata ningún otro crédito a largo plazo.
- El capital suscrito y pagado se mantiene fijo.
- Para asegurar la liquidez necesaria para la operación del negocio, no se reparten dividendos durante el período de proyección.
- Los gastos crecen al ritmo de la inflación proyectada.
- Para el pago de impuesto a la renta, no se toman en cuenta el pago de anticipos y se lo considera al total gravado sobre la utilidad después de participación laboral, como cuenta por pagar para el siguiente año.

Bajo el esquema planteado, las proyecciones obtenidas son las siguientes:

### ESCENARIO PESIMISTA

<b>BALANCE GENERAL</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>
<b>ACTIVOS</b>					
<b>Activos Corrientes</b>					
Caja	84,625.38	57,550.05	47,288.76	59,469.72	69,686.63
Clientes	60,043.89	90,803.09	94,994.08	99,345.84	103,863.07
Inventarios	14,086.87	14,607.96	15,282.19	15,982.28	16,708.99
<b>Activo Fijo</b>					
Muebles de Oficina	8,800.00	8,800.00	8,800.00	8,800.00	8,800.00
Dep. Acum. Muebles de Oficina	-513.33	-931.33	-973.13	-977.31	-5,404.89
Maquinaria y Equipo	18,910.00	18,910.00	18,910.00	18,910.00	18,910.00
Dep. Acum. Maquinaria y Equipo	-1,103.08	-2,001.31	-2,091.13	-2,100.11	-11,614.36
Equipo de Computación	3,750.00	3,750.00	3,750.00	0.00	0.00
Dep. Acum. Equipo de Computación	-721.88	-1,490.63	-1,537.50	0.00	0.00
<b>Activo Diferido</b>					
Gastos de Constitución	1,200.00	1,200.00	1,200.00	1,200.00	1,200.00
Amort. Gastos de Constitución	-140.00	-260.00	-380.00	-500.00	-620.00
Seguros prepagados	1,250.00	1,250.00	1,250.00	1,250.00	1,250.00
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>190,187.85</b>	<b>192,187.84</b>	<b>186,493.27</b>	<b>201,380.42</b>	<b>202,779.43</b>
<b>PASIVOS</b>					
<b>Pasivos Corrientes</b>					
Deuda a corto plazo	0.00	23,013.10	36,921.73	52,967.35	74,836.33
Proveedores	0.00	14,607.96	15,282.19	15,982.28	16,708.99
Intereses por pagar	5,749.28	10,367.92	8,460.53	6,327.48	3,984.25
Seguros por pagar	1,250.00	1,250.00	1,250.00	1,250.00	1,250.00
Participación Trabajadores por Pagar	4,174.50	713.09	844.31	4,122.26	4,531.02
Impuesto a la Renta por Pagar	5,204.21	888.98	1,052.57	5,139.09	5,648.67
<b>Pasivo Largo Plazo</b>					
Préstamo	95,358.58	78,194.95	58,950.07	37,371.57	15,793.07
<b>TOTAL PASIVOS</b>	<b>111,736.57</b>	<b>129,036.00</b>	<b>122,761.41</b>	<b>123,160.02</b>	<b>122,752.33</b>
<b>PATRIMONIO</b>					
Capital	60,000.00	60,000.00	60,000.00	60,000.00	60,000.00
Utilidad / Pérdida del Ejercicio	18,451.29	3,151.84	3,731.86	18,220.40	20,027.11
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>78,451.29</b>	<b>63,151.84</b>	<b>63,731.86</b>	<b>78,220.40</b>	<b>80,027.11</b>
<b>TOTAL PASIVO + PATRIMONIO</b>	<b>190,187.85</b>	<b>192,187.84</b>	<b>186,493.27</b>	<b>201,380.42</b>	<b>202,779.43</b>

### ESCENARIO PESIMISTA

<b>ESTADO DE RESULTADOS</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>
<b>INGRESOS OPERACIONALES</b>					
Ventas	175,128.02	363,212.36	379,976.33	397,383.37	415,452.28
<b>EGRESOS OPERACIONALES</b>					
Costo de ventas	58,319.66	175,295.54	183,386.26	191,787.34	200,507.86
<b>UTILIDAD OPERATIVA</b>	<b>116,808.36</b>	<b>187,916.82</b>	<b>196,590.07</b>	<b>205,596.03</b>	<b>214,944.42</b>
Gasto Honorarios Profesionales	2,113.03	4,446.24	4,677.89	4,921.61	5,178.02
Gasto Logística	1,690.42	3,556.99	3,742.31	3,937.29	4,142.42
Gasto Capacitación	845.21	1,778.50	1,871.16	1,968.64	2,071.21
Gasto Publicidad	8,452.12	17,784.96	18,711.56	19,686.43	20,712.09
Gasto Arriendo	28,000.00	56,000.00	56,000.00	36,000.00	36,000.00
Gasto Servicios Básicos	800.00	1,683.36	1,771.06	1,863.34	1,960.42
Gasto Sueldos	35,000.00	73,647.00	77,484.01	81,520.93	85,768.17
Gasto Honorarios Contables	2,100.00	4,418.82	4,649.04	4,891.26	5,146.09
Gastos Seguros	1,750.00	3,000.00	3,000.00	3,000.00	3,000.00
Gasto Interés	5,749.28	10,080.26	7,999.01	5,665.39	3,048.80
Gasto Depreciación Activos Fijos	2,338.29	6,486.79	10,635.29	14,099.42	17,010.42
Gasto Amortización Activos Diferidos	140.00	280.00	420.00	560.00	700.00
<b>Utilidad antes de Part. Laboral e Imp. a la Renta</b>	<b>27,830.00</b>	<b>4,753.90</b>	<b>5,628.74</b>	<b>27,481.74</b>	<b>30,206.80</b>
15% Participación Laboral	4,174.50	713.09	844.31	4,122.26	4,531.02
<b>Utilidad antes de Imp. a la Renta</b>	<b>23,655.50</b>	<b>4,040.82</b>	<b>4,784.43</b>	<b>23,359.48</b>	<b>25,675.78</b>
22% Impuesto a la renta	5,204.21	888.98	1,052.57	5,139.09	5,648.67
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>18,451.29</b>	<b>3,151.84</b>	<b>3,731.86</b>	<b>18,220.40</b>	<b>20,027.11</b>

<b>FLUJO DE CAJA</b>					
Utilidad Neta	18,451.29	3,151.84	3,731.86	18,220.40	20,027.11
Depreciaciones y Amortizaciones	2,478.29	6,766.79	11,055.29	14,659.42	17,710.42
NOF	57,752.78	-19,830.32	-5,803.56	879.65	-5,942.12
<b>FLUJO OPERATIVO</b>	<b>78,682.36</b>	<b>-9,911.70</b>	<b>8,983.59</b>	<b>33,759.46</b>	<b>31,795.41</b>
Compra de activos	31,460.00	0.00	0.00	0.00	0.00
<b>FLUJO DE INVERSIÓN</b>	<b>31,460.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>
Variación de Deuda	95,358.58	-17,163.63	-19,244.88	-21,578.50	-21,578.50
<b>FLUJO FINANCIERO</b>	<b>95,358.58</b>	<b>-17,163.63</b>	<b>-19,244.88</b>	<b>-21,578.50</b>	<b>-21,578.50</b>
<b>FLUJO DE CAJA NETO</b>	<b>205,500.94</b>	<b>-27,075.33</b>	<b>-10,261.29</b>	<b>12,180.96</b>	<b>10,216.91</b>

### ESCENARIO MEDIO

<b>BALANCE GENERAL</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>
<b>ACTIVOS</b>					
<b>Activos Corrientes</b>					
Caja	84,625.38	58,663.58	50,991.47	67,337.10	83,459.41
Clientes	60,043.89	91,844.26	97,103.75	102,609.19	108,409.14
Inventarios	14,086.87	14,775.46	15,621.58	16,507.27	17,440.34
<b>Activo Fijo</b>					
Muebles de Oficina	8,800.00	8,800.00	8,800.00	8,800.00	8,800.00
Dep. Acum. Muebles de Oficina	-513.33	-931.33	-973.13	-977.31	-5,404.89
Maquinaria y Equipo	18,910.00	18,910.00	18,910.00	18,910.00	18,910.00
Dep. Acum. Maquinaria y Equipo	-1,103.08	-2,001.31	-2,091.13	-2,100.11	-11,614.36
Equipo de Computación	3,750.00	3,750.00	3,750.00	0.00	0.00
Dep. Acum. Equipo de Computación	-721.88	-1,490.63	-1,537.50	0.00	0.00
<b>Activo Diferido</b>					
Gastos de Constitución	1,200.00	1,200.00	1,200.00	1,200.00	1,200.00
Amort. Gastos de Constitución	-140.00	-260.00	-380.00	-500.00	-620.00
Seguros prepagados	1,250.00	1,250.00	1,250.00	1,250.00	1,250.00
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>190,187.85</b>	<b>194,510.03</b>	<b>192,645.04</b>	<b>213,036.13</b>	<b>221,829.64</b>
<b>PASIVOS</b>					
<b>Pasivos Corrientes</b>					
Deuda a corto plazo	0.00	23,013.10	38,350.30	57,290.54	83,637.09
Proveedores	0.00	14,775.46	15,621.58	16,507.27	17,440.34
Intereses por pagar	5,749.28	10,367.92	8,478.39	6,381.52	4,094.26
Seguros por pagar	1,250.00	1,250.00	1,250.00	1,250.00	1,250.00
Participación Trabajadores por Pagar	4,174.50	1,036.29	1,499.21	5,135.29	5,942.23
Impuesto a la Renta por Pagar	5,204.21	1,291.91	1,869.01	6,401.99	7,407.98
<b>Pasivo Largo Plazo</b>					
Préstamo	95,358.58	78,194.95	58,950.07	37,371.57	15,793.07
<b>TOTAL PASIVOS</b>	<b>111,736.57</b>	<b>129,929.63</b>	<b>126,018.55</b>	<b>130,338.17</b>	<b>135,564.97</b>
<b>PATRIMONIO</b>					
Capital	60,000.00	60,000.00	60,000.00	60,000.00	60,000.00
Utilidad / Pérdida del Ejercicio	18,451.29	4,580.40	6,626.49	22,697.96	26,264.67
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>78,451.29</b>	<b>64,580.40</b>	<b>66,626.49</b>	<b>82,697.96</b>	<b>86,264.67</b>
<b>TOTAL PASIVO + PATRIMONIO</b>	<b>190,187.85</b>	<b>194,510.03</b>	<b>192,645.04</b>	<b>213,036.13</b>	<b>221,829.64</b>

**ESCENARIO MEDIO**

<b>ESTADO DE RESULTADOS</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>
<b>INGRESOS OPERACIONALES</b>					
Ventas	175.128,02	367.377,03	388.415,01	410.436,77	433.636,56
<b>EGRESOS OPERACIONALES</b>					
Costo de ventas	58.319,66	177.305,52	187.458,98	198.087,24	209.284,06
<b>UTILIDAD OPERATIVA</b>	<b>116.808,36</b>	<b>190.071,51</b>	<b>200.956,03</b>	<b>212.349,53</b>	<b>224.352,51</b>
Gasto Honorarios Profesionales	2.113,03	4.446,24	4.677,89	4.921,61	5.178,02
Gasto Logística	1.690,42	3.556,99	3.742,31	3.937,29	4.142,42
Gasto Capacitación	845,21	1.778,50	1.871,16	1.968,64	2.071,21
Gasto Publicidad	8.452,12	17.784,96	18.711,56	19.686,43	20.712,09
Gasto Arriendo	28.000,00	56.000,00	56.000,00	36.000,00	36.000,00
Gasto Servicios Básicos	800,00	1.683,36	1.771,06	1.863,34	1.960,42
Gasto Sueldos	35.000,00	73.647,00	77.484,01	81.520,93	85.768,17
Gasto Honorarios Contables	2.100,00	4.418,82	4.649,04	4.891,26	5.146,09
Gastos Seguros	1.750,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00
Gasto Interés	5.749,28	10.080,26	7.999,01	5.665,39	3.048,80
Gasto Depreciación Activos Fijos	2.338,29	6.486,79	10.635,29	14.099,42	17.010,42
Gasto Amortización Activos Diferidos	140,00	280,00	420,00	560,00	700,00
<b>UTILIDAD ANTES DE PL E IR</b>	<b>27.830,00</b>	<b>6.908,59</b>	<b>9.994,70</b>	<b>34.235,24</b>	<b>39.614,88</b>
15 % PARTICIPACIÓN LABORAL	4.174,50	1.036,29	1.499,21	5.135,29	5.942,23
<b>UTILIDAD ANTES DE IR</b>	<b>23.655,50</b>	<b>5.872,30</b>	<b>8.495,50</b>	<b>29.099,95</b>	<b>33.672,65</b>
22% IR	5.204,21	1.291,91	1.869,01	6.401,99	7.407,98
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>18.451,29</b>	<b>4.580,40</b>	<b>6.626,49</b>	<b>22.697,96</b>	<b>26.264,67</b>
<b>FLUJO DE CAJA</b>					
Utilidad Neta	18.451,29	4.580,40	6.626,49	22.697,96	26.264,67
Depreciaciones y Amortizaciones	2.478,29	6.766,79	11.055,29	14.659,42	17.710,42
NOF	57.752,78	-20.145,36	-6.109,01	566,75	-6.274,27
<b>FLUJO OPERATIVO</b>	<b>78.682,36</b>	<b>-8.798,17</b>	<b>11.572,77</b>	<b>37.924,13</b>	<b>37.700,81</b>
Compra de activos	31.460,00	0	0	0	0
<b>FLUJO DE INVERSIÓN</b>	<b>31.460,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
Variación de Deuda	95.358,58	-17.163,63	-19.244,88	-21.578,50	-21.578,50
<b>FLUJO FINANCIERO</b>	<b>95.358,58</b>	<b>-17.163,63</b>	<b>-19.244,88</b>	<b>-21.578,50</b>	<b>-21.578,50</b>
<b>FLUJO DE CAJA NETO</b>	<b>205.500,94</b>	<b>-25.961,80</b>	<b>-7.672,11</b>	<b>16.345,63</b>	<b>16.122,31</b>

## 6.5. FACTIBILIDAD FINANCIERA

Determinación de la Tasa de Descuento.-

Para determinar la tasa con la cual se descontaran los flujos obtenidos de la proyección de balances realizada, se ha utilizado la metodología del “Modelo de Valoración del Precio de los Activos Financieros” conocido por sus siglas en inglés como CAPM; pero con la incorporación de variables que determine una tasa de descuento acorde a la realidad nacional, en función de la información estadística disponible en el país.

Este modelo plantea la siguiente fórmula de cálculo (NASSIR, 2008):

### Formula No.2: Modelo CAPM

$$K_e = r_f + \beta(r_m - r_f)$$

Donde:

$K_e$  = Tasa de descuento

$r_f$  = Tasa libre de riesgo

$\beta$  = Beta apalancada

$r_m$  = Rendimiento del Mercado

Para, el caso de estudio, se aplican los siguientes valores:

$r_f = 7,32\%$ . Rendimiento de los bonos Global 2015 emitidos por Ministerio de Finanzas del Ecuador, se consideran libres de riesgo para el Ecuador (BCE, 2009).

$\beta = 1,36$ . Índice obtenido de la industria de confección de ropa en Estados Unidos de Norte América (Damodaran, 2005)

$rm = 9,67\%$ . Tasa obtenida de la rentabilidad sobre el patrimonio de las mil empresas más grandes del Ecuador en el año 2011 (Superintendencia de Compañías)

Se obtiene como resultado la siguiente tasa de descuento:

$$K_e = 10,47\%$$

Sin embargo para calcular el riesgo puro del negocio, es preciso desapalancar la  $\beta$  utilizada, ya que esta incluye el riesgo del financiamiento, el cual ya está cubierto por la tasa de interés.

Para tal efecto utilizamos la siguiente fórmula (NASSIR, 2008):

**Fórmula No.3: Beta desapalancada**

$$\beta^{s/d} = \frac{\beta^{c/d}}{\left(1 + (1 - tc) * \frac{D}{P}\right)}$$

$\beta^{s/d}$  = Beta sin deuda o desapalancada

$\beta^{c/d}$  = Beta con deuda o apalancada

$tc$  = Tasa de impuesto para la empresa

$\frac{D}{P}$  = Relación deuda sobre patrimonio de la empresa

Para el caso, los valores son los siguientes:

$\beta^{c/d} = 10.47\%$ , obtenida con la aplicación fórmula No.2

$tc = 37\%$ , viene del 15% de Participación Laboral y 22% de Impuesto a la Renta.

$\frac{D}{P} = 1.10$ , Índice obtenido del balance al 31 de diciembre del 2013. Deuda de largo plazo (\$ 108.529,04) sobre el Patrimonio Total (\$98.337,95).

Con estos datos se obtiene la beta sin deuda o desapalancada, aplicable al caso de estudio:

$$\beta^{s/d} = 0,80$$

Reemplazando este valor en la fórmula No. 2, se obtiene el valor de la tasa de descuento sin deuda, con lo cual la tasa con la que se descontarán los flujos es:

$$K_e = 9.24\%$$

Con la aplicación de la tasa obtenida se obtienen los siguientes resultados:

#### ESCENARIO PESIMISTA

FLUJOS					
INVERSIÓN INICIAL	2013	2014	2015	2016	2017
-163,231.24	205,500.94	-27,075.33	-10,261.29	12,180.96	10,216.91

TASA DE DESCUENTO DESAPALANCADA (CAPM)	9.24%
TASA INTERNA DE RETORNO	15.20%
VALOR ACTUAL NETO	9,448.67

#### ESCENARIO MEDIO

FLUJOS					
INVERSIÓN INICIAL	2013	2014	2015	2016	2017
-163,231.24	205,500.94	-25,961.80	-7,672.11	16,345.63	16,122.31

TASA DE DESCUENTO DESAPALANCADA (CAPM)	9.24%
TASA INTERNA DE RETORNO	19.94%
VALOR ACTUAL NETO	19,088.61

#### ESCENARIO OPTIMISTA

FLUJOS					
INVERSIÓN INICIAL	2013	2014	2015	2016	2017
-163,231.24	205,500.94	-24,848.27	-5,058.19	20,593.24	22,208.11

TASA DE DESCUENTO DESAPALANCADA (CAPM)	9.24%
TASA INTERNA DE RETORNO	23.98%
VALOR ACTUAL NETO	28,921.73

Con el análisis realizado, se afirma que bajo los tres escenarios que determinan la sensibilidad del proyecto, este resulta rentable, toda vez que las tasas internas de retorno son superiores a la tasa de descuento obtenida y los valores actuales netos son positivos.

## CAPITULO VII

### 7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 7.1. CONCLUSIONES

- La investigación de mercado realizada permitió concluir la inexistencia de una marca de ropa infantil especializada en ese segmento de la población. Las muestras encontradas son de casas textiles que producen los artículos para todas las edades, desde niños hasta adultos.
- Una vez realizada la segmentación de mercado e identificados los factores de decisión del comprador, se puede concluir en una potencial aceptación del producto dentro del público de la ciudad de Quito. Hay criterios que no se satisfacen con la producción local, los productores no consideran mejorar sus diseños y calidad de confección porque sus artículos forman parte de una canasta que se ha ofrecido al consumidor durante años y no llama la atención dentro de su segmento, mejorar la presentación final. Esto tiene un factor positivo desde el punto de vista del negocio planteado, se abre un espacio para vender sentimientos y despertar emociones con la marca Original Kids, vistiendo a niños con ideas nuevas.
- Con el estudio reseñado en estas páginas, se pudo hacer las proyecciones de balances y estado de resultados. Considerando además la información existente a cerca de rentabilidad del mercado nacional (1000 empresas más grandes del Ecuador), fue calculada la tasa con la cual se descontarían los flujos de caja del proyecto. El resultado, en los tres escenarios propuestos, arrojó la factibilidad financiera con tasas de retorno que bordean el 60% y con valor actual neto positivo.
- Existe en el medio todos los insumos necesarios para producir prendas de calidad. El sector cuenta con materia prima, disponibilidad de mano de obra, maquinaria y accesorios en general, que en conjunto constituyen bajas barreras de entrada a nuevos competidores.

- La demanda identificada exige que se aplique un especial cuidado en el diseño de los artículos. Como se ha repetido en algunas ocasiones durante el desarrollo de esta investigación, hay un valor agregado por entregar al cliente si se cambia con un concepto novedoso, la presentación de los productos que se encuentran con facilidad en almacenes y cadenas de ropa. Es posible trabajar únicamente en la creatividad para influir en la mentalidad del consumidor y aprovechar esa necesidad que se satisface en mercados internacionales.
- La presencia de marcas extranjeras es la principal competencia con la cual se disputarían las ventas; en el segmento en el cual el negocio se desenvuelve hay una clara tendencia a no consumir la producción nacional, excusado en la mala calidad de la oferta y poca creatividad en diseños que se repiten en la mayoría de la gama de oferentes.
- Manejar los costos de producción con cuidado, favorece a manejar un margen importante para la empresa y permiten establecer precios competitivos en el mercado.
- Desde el punto de vista de la competitividad, hay un obstáculo que enfrenta el sector y al cual la empresa se vería expuesto, se trata de la informalidad de comerciantes y productores. Existe en la ciudad gran cantidad de mercadería que ingresa al país sin pagar impuestos

## **7.2. RECOMENDACIONES**

- La recomendación inicial es la de ampliar la presente investigación considerando todo el proceso de producción. Constituye ésta la segunda etapa del proyecto, cuyo objeto será minimizar la dependencia los proveedores, puntualmente a cerca de los confeccionistas.
- Al existir una extensa gama de productos similares, debe existir intensivas campañas de publicidad encaminadas al posicionamiento de la marca y a mantener activa la imagen de la marca.
- Será necesario monitorear constantemente los precios en el mercado, así como la presencia de nuevos competidores.

Analizar la viabilidad legal e impacto financiero de incluir en las líneas de producción a marcas internacionales propietarias de derechos de autor de personajes y películas. Esto con la finalidad de aprovechar en los diseños las llamativas imágenes que se comercializan en gran cantidad de artículos adquiridos para los menores de edad.

## BIBLIOGRAFIA

- *Asociación de Industriales de Textiles del Ecuador*. (marzo de 2013).  
Obtenido de  
[http://www.aite.com.ec/index.php?option=com\\_content&view=article&id=41&catid=18](http://www.aite.com.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=41&catid=18)
- Banco Central del Ecuador. (29 de julio de 2013). *Banco Central del Ecuador*. Obtenido de  
<http://www.bce.fin.ec/docs.php?path=/documentos/PublicacionesNotas/ComunicacionMedios/Actividades/Comunicacion0123072013.pdf>
- Banco Central del Ecuador. (2013). *Información Estadística Mensual*. Quito.
- BCE. (2009). *www.bce.fin.ec*. Recuperado el 23 de 04 de 2013, de  
[http://www.bce.fin.ec/frame\\_cal.php?f\\_fecha=23-04-13&f\\_ruta=%2Fdocumentos%2FMercadosInternacionales:](http://www.bce.fin.ec/frame_cal.php?f_fecha=23-04-13&f_ruta=%2Fdocumentos%2FMercadosInternacionales)  
[http://www.bce.fin.ec/frame\\_cal.php?f\\_fecha=23-04-13&f\\_ruta=%2Fdocumentos%2FMercadosInternacionales%2FTmfi%2F&f\\_prefijo=tmfi&f\\_extencion=.htm&Submit=Consultar](http://www.bce.fin.ec/frame_cal.php?f_fecha=23-04-13&f_ruta=%2Fdocumentos%2FMercadosInternacionales%2FTmfi%2F&f_prefijo=tmfi&f_extencion=.htm&Submit=Consultar)
- Compañías, S. d. (s.f.). *Superintendencia de Compañías*. Recuperado el 23 de 04 de 2013, de [www.supercias.gob.ec](http://www.supercias.gob.ec):  
<https://www.supercias.gob.ec/home.php?blue=c4ca4238a0b923820dcc509a6f75849b&modal=1&ubc=Inicio>
- Congreso Nacional. (s.f.). *www.supercias.gob.ec*. Recuperado el 25 de mayo de 2013, de  
[www.supercias.gob.ec7bd\\_supercias/descargas/ss/LEY\\_DE\\_COMPANIAS.pdf](http://www.supercias.gob.ec7bd_supercias/descargas/ss/LEY_DE_COMPANIAS.pdf)

- Damodaran, A. (18 de 03 de 2005). *www.people.stern.nyu.edu*. Recuperado el 25 de 04 de 2013, de [www.stern.nyu.edu](http://www.stern.nyu.edu): [http://people.stern.nyu.edu/adamodar/New\\_Home\\_Page/datafile/Betas.html](http://people.stern.nyu.edu/adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html)
- Económica, D. d. (Abril de 2013). *Banco Central del Ecuador*. Recuperado el Abril de 2013
- Harris & Moure. (s.f.). *www.harrismoure.com*. Recuperado el 25 de junio de 2013, de [www.harrismoure.com/es/áreas-de-práctica7ventajas-y-desventajas](http://www.harrismoure.com/es/áreas-de-práctica7ventajas-y-desventajas)
- INEC. (2011). *Instituto Nacional de Estadísticas y Censos*. Obtenido de [http://www.inec.gob.ec/cpv/index.php?option=com\\_content&view=article&id=232&Itemid=128&lang=es](http://www.inec.gob.ec/cpv/index.php?option=com_content&view=article&id=232&Itemid=128&lang=es)
- Marín, D. (2009). *Determinantes del Análisis y Diseño Organizacional*. Bogotá: Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano.
- NASSIR, C. S. (2008). *Preparación y Evaluación de Proyectos*. Bogotá: McGraw-Hill.

## **ANEXOS**

## ANEXO No. 1 FORMATO DE ENCUESTA

### ENCUESTA PARA ESTUDIO DE MERCADO

Esta encuesta está diseñada para determinar tendencias de consumo de ropa infantil.  
Los resultados serán utilizados exclusivamente con fines académicos.

#### INFORMACION GENERAL

**GENERO**      Masculino \_\_\_\_\_ Femenino \_\_\_\_\_

**EDAD**

15-19	_____	40-44	_____
20-24	_____	45-49	_____
25-29	_____	50-54	_____
30-34	_____	55-59	_____
35-39	_____	60 o más	_____

**ENUMERE CUANTOS HIJOS TIENE**    Varones (número) \_\_\_\_\_

Mujeres (número) \_\_\_\_\_

Varones	Hijo 1	Hijo 2	Hijo 3
Edades			
Mujeres	Hija 1	Hija 2	Hija 3
Edades			

**1.- Marque con una X la frecuencia y clase de prenda que compra usted para sus hijas y/o hijos**

#### Para sus hijas mujeres:

	1 vez al mes	1 vez cada 3 meses	1 vez cada 6 meses	1 vez al año
BVD's				
Bodys				
Calzones				
Mallas				
Medias				
Pijamas				
Vestidos				
Calentadores (conjunto)				
Pantalones				
Camisas				
Camisetas				
Sacos				
Chompas				
Zapatos				

**Para sus hijos varones:**

	1 vez al mes	1 vez cada 3 meses	1 vez cada 6 meses	1 vez al año
BVD's				
Bodys				
Calzoncillos				
Medias				
Pijamas				
Calentadores (conjunto)				
Pantalones				
Camisas				
Camisetas				
Sacos				
Chompas				
Zapatos				

**2.- De acuerdo a su frecuencia de compra, ¿qué presupuesto destinó a la adquisición de estas prendas?**

De 0 a 99

De 100 a 199

Mensual

De 200 a 299

Trimestral

De 300 a 399

Semestral

De 400 a 499

Anual

De 500 en adelante

**3.- De las marcas de ropa infantil que usted recuerda y ha consumido, por favor ordénelas por su preferencia. Coloque en el número 1 la de mayor preferencia y en 5 la de menor.**

1 \_\_\_\_\_

2 \_\_\_\_\_

3 \_\_\_\_\_

4 \_\_\_\_\_

5 \_\_\_\_\_

**4.- Al momento de realizar sus compras, ¿cuál es su criterio de selección?. Por favor enumere de 1 a 5, siendo 1 el más importante y 5 el de menor importancia.**

Calidad (materiales) \_\_\_\_\_  
 Precio \_\_\_\_\_  
 Marca \_\_\_\_\_  
 Diseños (variedad) \_\_\_\_\_  
 Facilidad de compra \_\_\_\_\_

**5.- ¿Adquiriría usted ropa infantil de una marca nacional que se caracterice por su calidad y diseño?**

SI \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

**6.- Señale con una X: ¿Dónde compra usted la ropa para sus hijos?**

Autoservicios (Megamaxi, Fybeca, Bebemundo)	
Tiendas departamentales (Casa Tosi, De Pratti, Rio Store, Super Exito)	
Internet	
Informales (amistades, familiares, conocidos)	
Viaje de Compras al extranjero	

**7.- Su lugar de residencia esta en:**

Norte   
 Centro   
 Sur   
 Valles  Los Chillos   
 Cumbayá

**8.- El nivel de ingresos del grupo familiar esta en el siguiente intervalo.**

500-1.000 \_\_\_\_\_  
 1.000 -2.000 \_\_\_\_\_  
 2.000 - 3.000 \_\_\_\_\_  
 3.000 - 4.000 \_\_\_\_\_  
 4.000 - mas \_\_\_\_\_

## ANEXO No.2

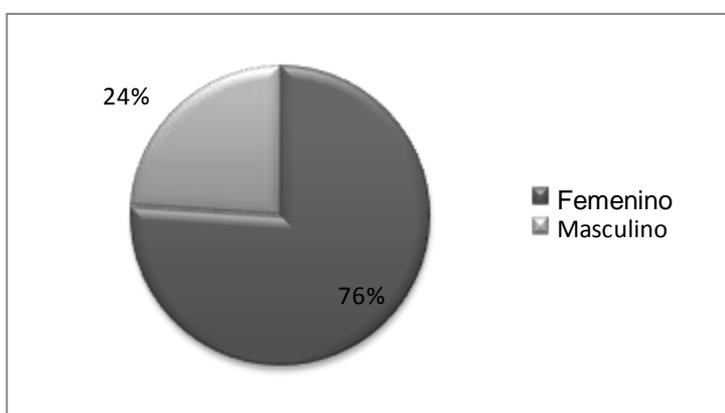
### TABULACIÓN DE ENCUESTA

Número de Encuestas: **238**

#### INFORMACIÓN GENERAL

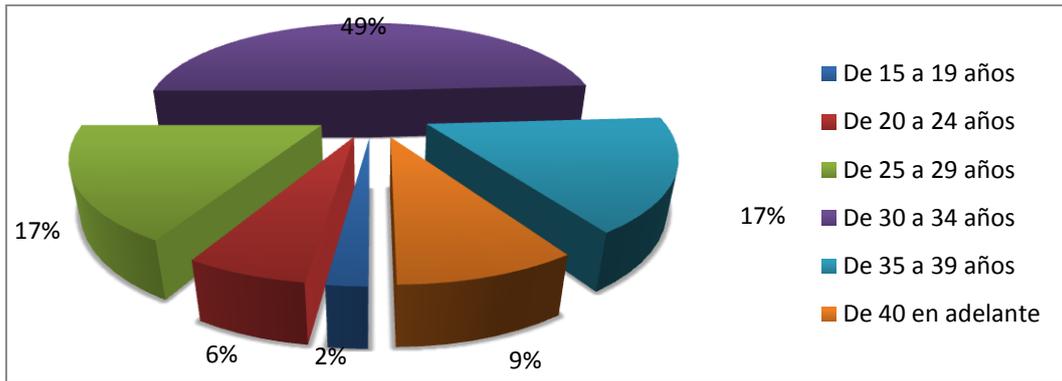
**Género del Encuestado:**

GENERO	
Femenino	76%
Masculino	24%



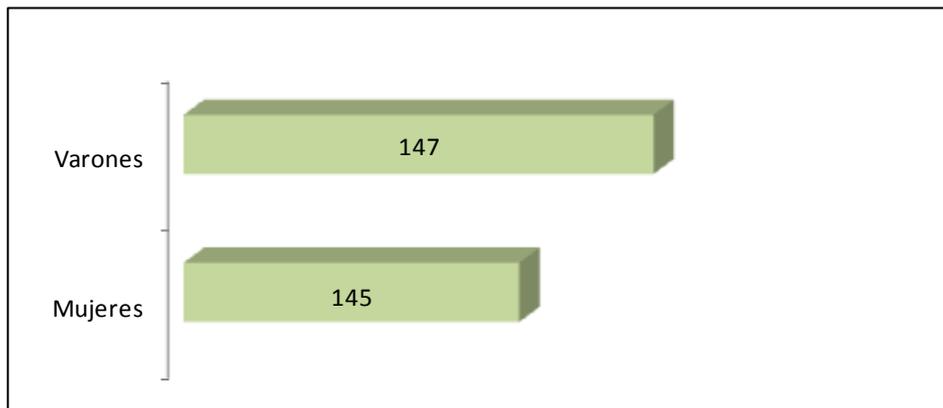
**Edad del encuestado:**

EDAD DEL ENCUESTADO		
Rango	Número	%
De 15 a 19 años	5	2,0%
De 20 a 24 años	14	6,0%
De 25 a 29 años	40	17,0%
De 30 a 34 años	117	49,0%
De 35 a 39 años	40	17,0%
De 40 en adelante	21	9,0%
<b>Total</b>	<b>238</b>	<b>100%</b>



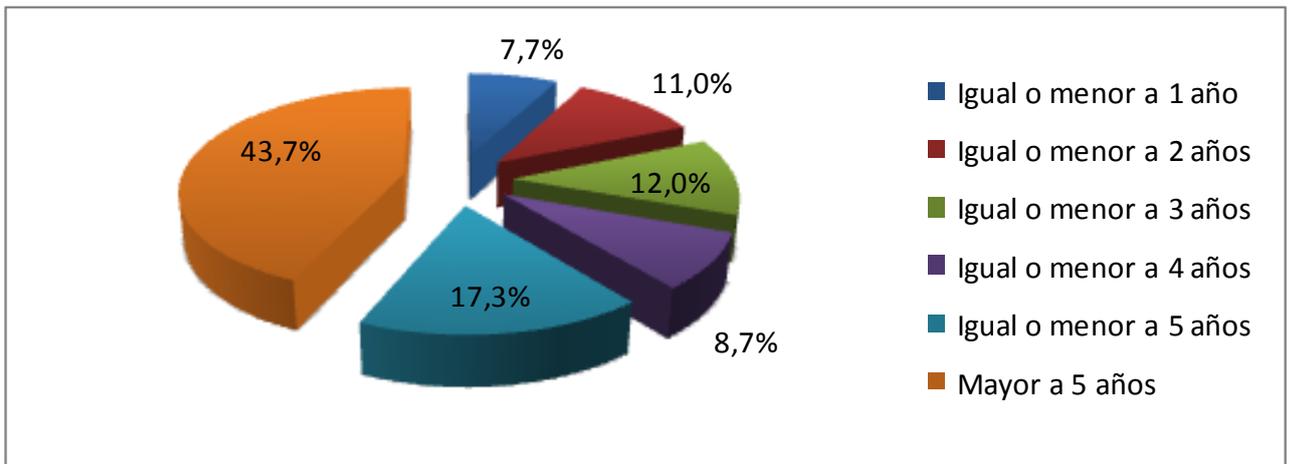
### Número de Hijos:

CANTIDADES DE HIJOS	
Mujeres	145
Varones	147



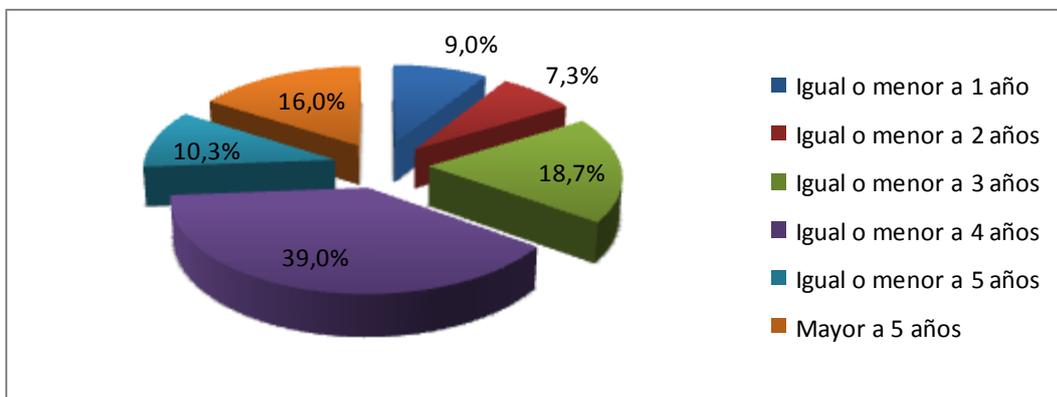
### Edad Mujeres:

EIDADES MUJERES	
Igual o menor a 1 año	11
Igual o menor a 2 años	16
Igual o menor a 3 años	17
Igual o menor a 4 años	13
Igual o menor a 5 años	25
Mayor a 5 años	63



**Edad Varones:**

EDADES VARONES	
Igual o menor a 1 año	13
Igual o menor a 2 años	11
Igual o menor a 3 años	27
Igual o menor a 4 años	57
Igual o menor a 5 años	15
Mayor a 5 años	24

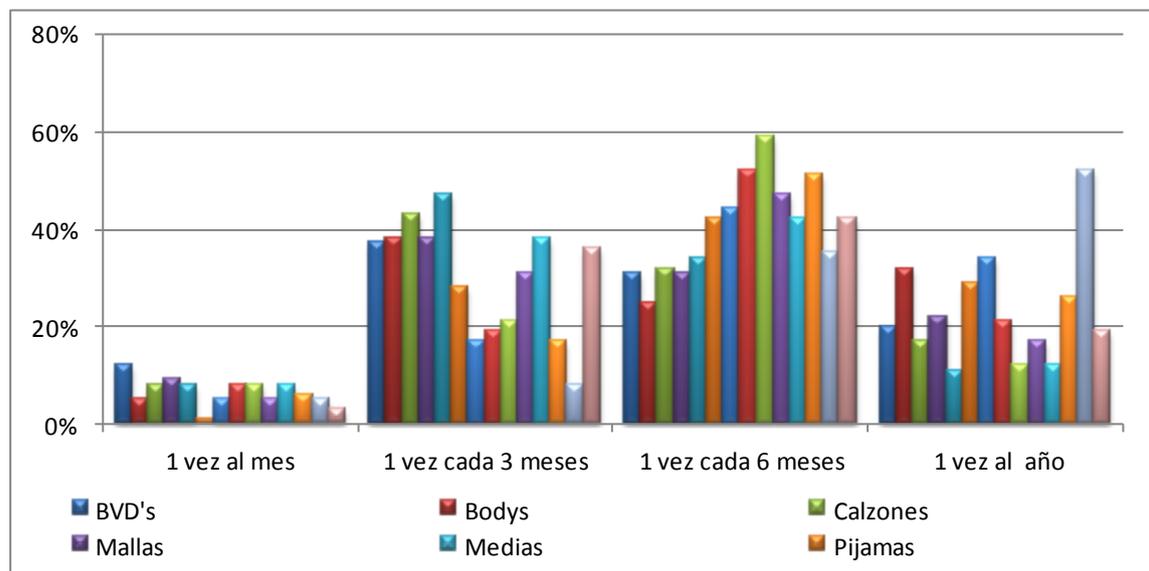


## CUESTIONARIO

### Pregunta No. 1: Frecuencia y Clase de Prenda

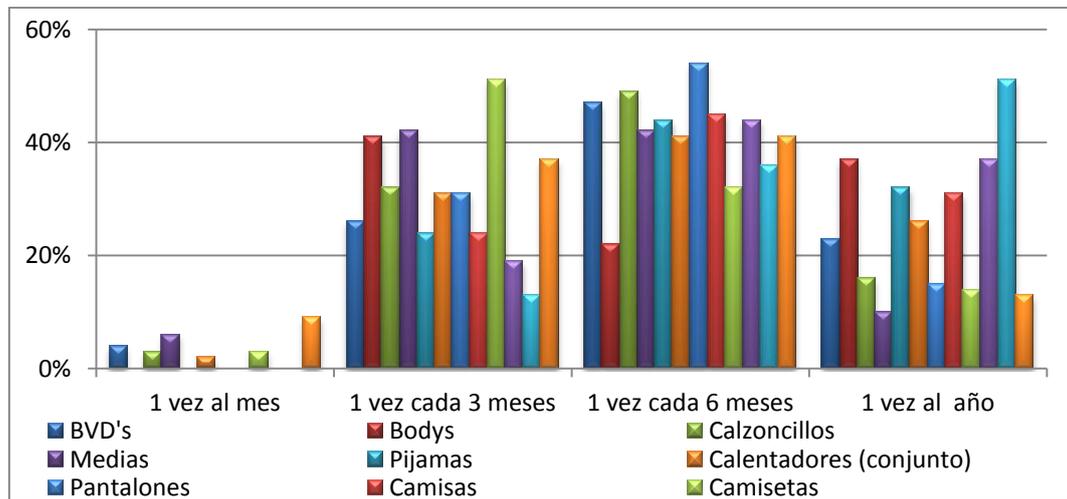
#### Mujeres

	1 vez al mes	1 vez cada 3 meses	1 vez cada 6 meses	1 vez al año
BVD's	12%	37%	31%	20%
Bodys	5%	38%	25%	32%
Calzones	8%	43%	32%	17%
Mallas	9%	38%	31%	22%
Medias	8%	47%	34%	11%
Pijamas	1%	28%	42%	29%
Vestidos	5%	17%	44%	34%
Calentadores (conjunto)	8%	19%	52%	21%
Pantalones	8%	21%	59%	12%
Blusas	5%	31%	47%	17%
Camisetas	8%	38%	42%	12%
Sacos	6%	17%	51%	26%
Chompas	5%	8%	35%	52%
Zapatos	3%	36%	42%	19%



**Varones:**

	1 vez al mes	1 vez cada 3 meses	1 vez cada 6 meses	1 vez al año
BVD's	4%	26%	47%	23%
Body's	0%	41%	22%	37%
Calzoncillos	3%	32%	49%	16%
Medias	6%	42%	42%	10%
Pijamas	0%	24%	44%	32%
Calentadores (conjunto)	2%	31%	41%	26%
Pantalones	0%	31%	54%	15%
Camisas	0%	24%	45%	31%
Camisetas	3%	51%	32%	14%
Sacos	0%	19%	44%	37%
Chompas	0%	13%	36%	51%
Zapatos	9%	37%	41%	13%



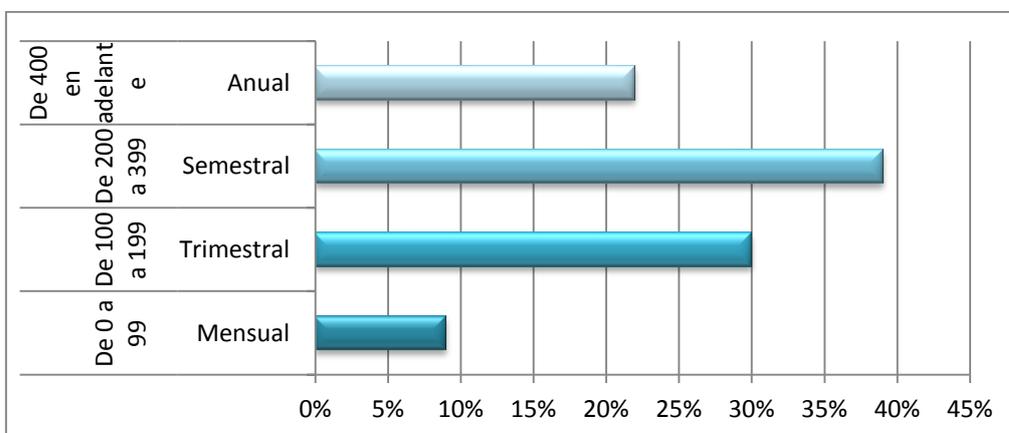
## Número de prendas consumidas

CONSUMO ANUAL DE PRODUCTOS SEGÚN ENCUESTA				
PRODUCTOS		Niña	Niño	Total
1	Camisetas	480	426	906
2	Pantalones	449	358	807
3	Medias	431	350	781
4	Body's	408	325	733
5	Sacos	391	277	668
6	Pijamas	342	302	644
7	Calentadores	366	261	627
8	Chompas	407	161	568
9	Bvd's	288	244	532
10	Vestidos	244	141	385
11	Camisas	0	420	420
12	Blusas	325	0	325
13	Calzones	418	484	902
14	Calzoncillos	493	457	950

Número de encuestas	<b>238</b>
Número anual de prendas consumidas	9.248
Promedio de consumo anual de prendas por encuestado	39

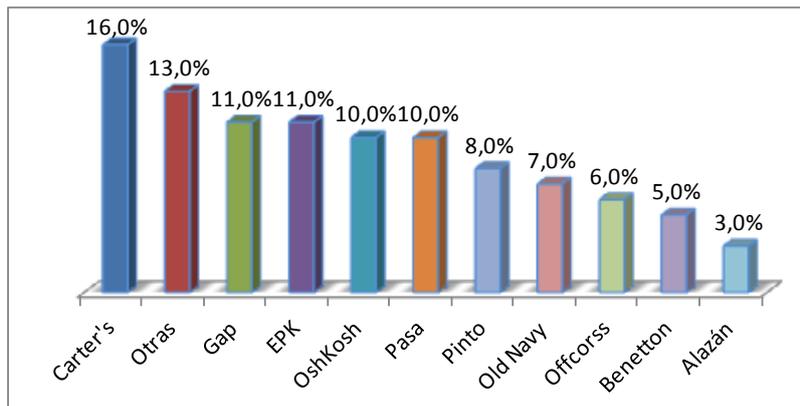
## Pregunta No. 2: Presupuesto destinado a compras

PRESUPUESTO		
Rango (USD)	Frecuencia	Porcentaje
De 0 a 99	Mensual	9%
De 100 a 199	Trimestral	30%
De 200 a 399	Semestral	39%
De 400 en adelante	Anual	22%



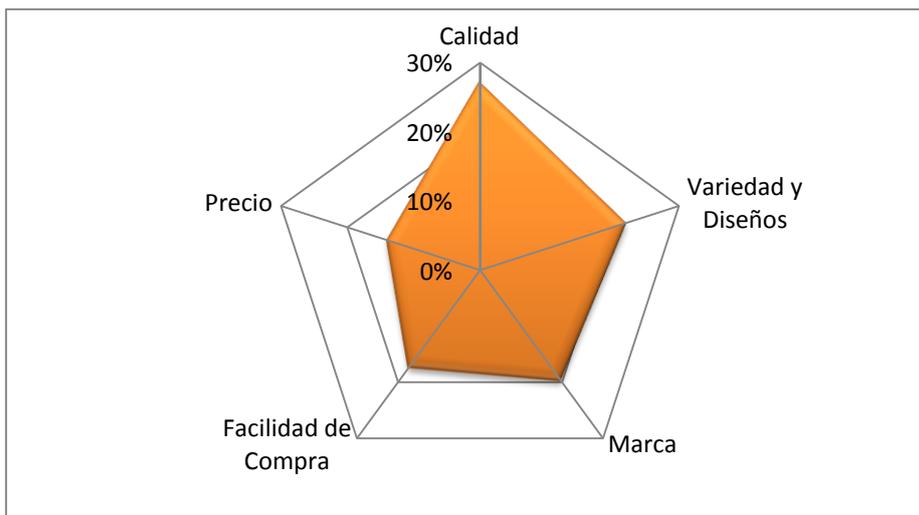
**Pregunta No. 3: Preferencia de marcas**

PREFERENCIAS	
Marcas	%
Carter's	16,0%
Otras	13,0%
Gap	11,0%
EPK	11,0%
OshKosh	10,0%
Pasa	10,0%
Pinto	8,0%
Old Navy	7,0%
Offcorss	6,0%
Benetton	5,0%
Alazán	3,0%
<b>Total</b>	<b>100,0%</b>



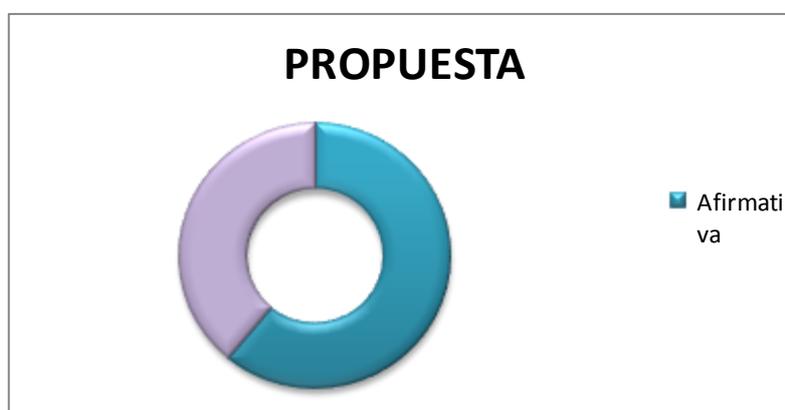
**Pregunta No. 4: Criterios de Selección**

CRITERIO AL ESCOGER	
Detalle	%
Calidad	27,1%
Variedad y Diseños	22,0%
Marca	19,7%
Facilidad de Compra	17,3%
Precio	13,9%
<b>Total</b>	<b>100,0%</b>



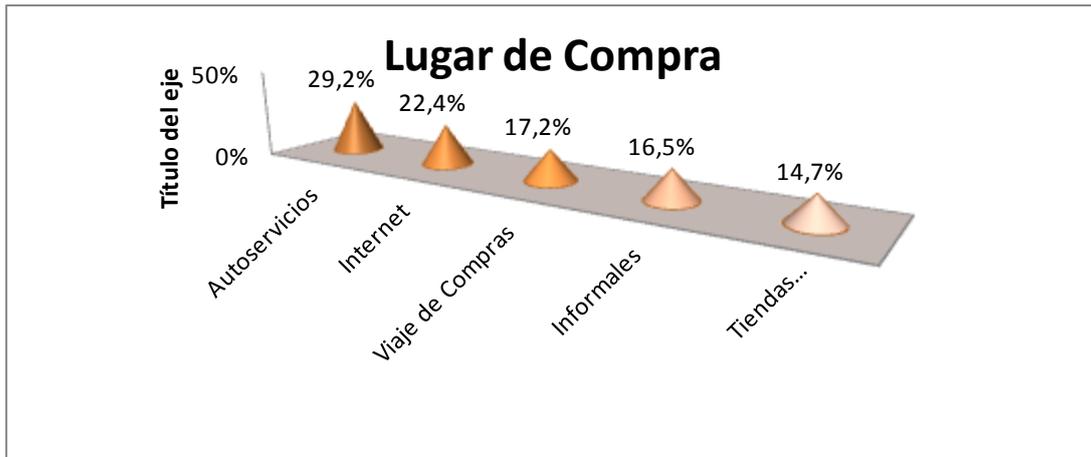
**Pregunta No. 5: Aceptación de marca nacional**

PROPUESTA	
Respuesta	%
Afirmativa	61%
Negativa	39%



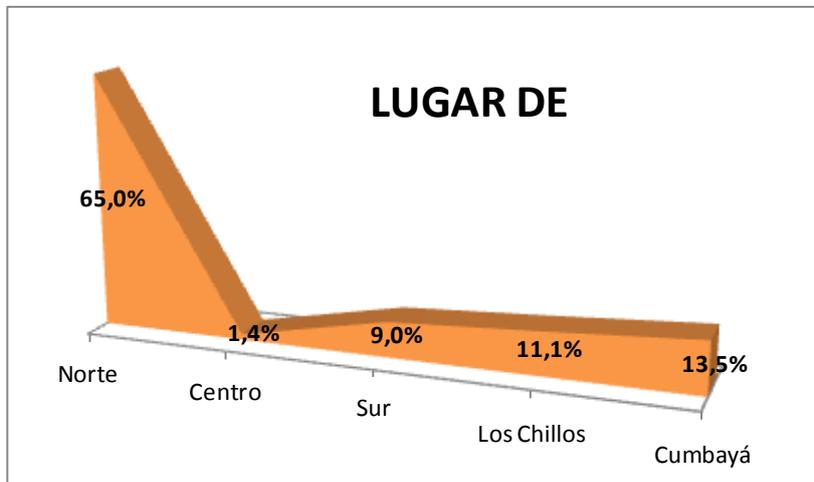
**Pregunta No. 6: Lugar de compra**

LUGAR DE COMPRA	
Opción	%
Autoservicios	29,2%
Internet	22,4%
Viaje de Compras	17,2%
Informales	16,5%
Tiendas departamentales	14,7%



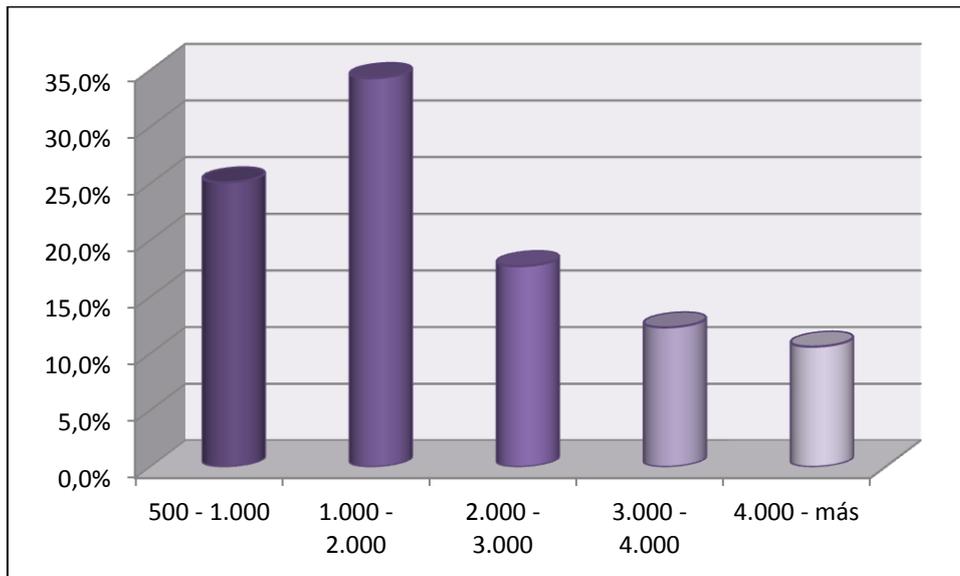
**Pregunta No. 7: Lugar de Residencia**

RESIDENCIA	
Sector	%
Norte	65,0%
Centro	1,4%
Sur	9,0%
Los Chillos	11,1%
Cumbayá	13,5%



### Pregunta No. 8: Nivel de Ingresos

INGRESOS	
Rango (USD)	%
500 - 1.000	25,1%
1.000 - 2.000	34,3%
2.000 - 3.000	17,7%
3.000 - 4.000	12,3%
4.000 - más	10,6%



## ANEXO No. 3

### INFORMES DE INVESTIGACIONES DE CAMPO

#### Informe No. 1:

**Lugares visitados:** Centro Comercial El Bosque, Mall el Jardín, Condado Shopping, Centro Comercial Cumbayá, Centro Comercial San Luis, Quicentro del Sur.

**Fecha:** Marzo 2013.

**Objetivo:** Identificar la disponibilidad de ropa infantil para niños de 0a 5 años de edad, así como el precio de venta y su procedencia.

#### Actividades realizadas:

- Identificación de locales comerciales que venden ropa infantil
- Consultas sobre los rangos de edad para los cuales se vende la ropa.
- Verificación de materiales de fabricación
- Verificación de variedad de diseño.
- Identificación de precios de venta.

#### Resultados Obtenidos:

En los centros comerciales visitados, se pudieron observar dos tipos de locales comerciales que distribuyen ropa infantil, estos son:

- Cadenas de almacenes, entre los principales están:
  - Bebemundo
  - Alazan
  - EPK
  - Benneton Kids
  - Fybeca
  - Megamaxi.

- Pinto Kids
- Almacenes Independientes:
  - Madrigal
  - Simple kids & Teens.
  - Mimo & Co.
  - Traviesos
  - Pa´niños
  - Farm Baby+Kids

En estos lugares se pueden encontrar ropa infantil para todas las edades, sin que se distinga uno solo especializado en el rango de 0 a 5 años.

De igual forma se puede encontrar ropa de distintas marcas tanto nacionales como importadas.

Los precios encontrados para varios artículos y que coinciden en venta en varios locales se detallan a continuación:

ESCALERA DE PRECIOS (dólares)						
	Marcas Extranjeras		Marcas Nacionales			Precio
	Carter's	OffCorss	Pasa	Pinto	Alazan	Promedio
Camisetas	15,50	13,50	9,80	15,00	13,75	13,51
Pantalones	22,00	19,00	14,00	16,00	19,00	18,00
Medias	4,00	3,00	3,00	3,50	3,00	3,30
Body's	9,28	10,75	11,40	12,75	10,50	10,94
Sacos	28,00	29,00	25,00	24,00	23,00	25,80
Pijamas	23,00	24,17	21,50	28,00	23,00	23,93
Calentadores	40,00	31,00		36,00	32,00	34,75
Chompas	45,00	40,00		45,00	35,00	41,25
BVD		5,08	5,09	5,15	5,00	5,08
Vestidos	31,00	33,00			28,00	30,67

**Fuente:** Investigación de Campo

**Elaboración:** Los autores

Los materiales que se observan en las prendas importadas son:

- Algodón clásico
- Algodón acanaldo
- Jersey
- Franela de algodón

- Poliéster
- Popelina de algodón

En las prendas de vestir importadas, se puede apreciar mucho cuidado en el diseño y la confección.

Los materiales utilizados por marcas nacionales son principalmente:

- Algodón clásico
- Poliéster
- Jersey

La calidad de confección y diseño es notoriamente inferior a las marcas importadas.

## **Informe No. 2:**

Visita a Tercera Muestra Expotex

**Lugares visitados:** Centro de exposiciones Quito

**Fecha:** Abril 2013.

**Objetivo:** Identificar la disponibilidad de insumos para la confección de ropa infantil.

### **Actividades realizadas:**

- Identificación de proveedores de insumos para personalizar las prendas prefabricadas
- Identificar proveedores de maquinaria.
- Identificar proveedores textiles
- Conocer los costos de los principales insumos.

### **Resultados Obtenidos:**

Luego de visitada la feria denominada "Tercera Muestra Expotec, se pudo identificar una extensa gama de proveedores para la industria textil.

Se tuvo contacto con varios proveedores de insumos para la personalización de las prendas pre confeccionadas, las principales son:

- La Casa del Cierre: Cierres, hebillas y elásticos
- Etiquetex: Variedad de etiquetas
- Ponte Selva: Hilos
- Marcas Etiquetas: Etiquetas, cierres, cartones colgantes y botones
- Plásticos Ojara S.A.: Armadores
- Robot: Botones, Broches, cierres, cintas.
- DIN Insumos para la Confección: Botones, broches, elásticos, hilos.

De todos estos productos se obtuvieron los precios referenciales; así como las condiciones de compra.

En cuanto a maquinaria se tuvo contacto con varias empresas que representan algunas marcas internacionales, estas son:

- IMPOMACO, proveedor de maquinas de cocer y representante para el Ecuador de las marcas:
  - Juki,
  - Brother,
  - Kansai,
  - Naomoto,
  - AMF Reece y Happy,
- RCM DIGITAL, proveedores de maquinaria para bordado.
- IMPRODEL SISTEM, proveedoras de maquinaria para estampados.

Estas empresas entregaron cotizaciones y precios referenciales de las maquinarias que ofrecen, según el siguiente detalle:

<b>Maquinas de coser</b>	
Recta	640,00
Overlock	1.550,00
Recubridora	1.620,00
<b>Maquinas acabados</b>	
Bordadora	7.800,00
Elasticadora	2.450,00
Plancha Industrial	900,00
Botonera	2.500,00
Forradora de Botones	250,00
Estampadora	1.050,00
<u>Cortadora</u>	<u>150,00</u>

Se hizo algunos acercamientos con fabricantes y distribuidores de telas para ropa infantil, entre las principales empresas podemos nombrar:

- PINTO TEXTIL
- ECUASALVAR
- IMPEX LIBRE

### **Informe No. 3:**

Visita a Fábricas de ropa infantil

**Lugares visitados:** Benitex, Confecciones Aga Fashion, Menatex

**Fecha:** Mayo 2013.

**Objetivo:** Identificar los principales procesos productivos empleados por las fábricas de ropa infantil, condiciones de compra de insumo y venta y estructura de costos.

#### **Actividades realizadas:**

- Visitas a fábricas que confeccionan ropa, ubicadas en la ciudad de Quito.
- Entrevistas con encargado de producción.
- Entrevistas con gerentes generales y/o comerciales.

#### **Resultados Obtenidos:**

De las visitas y entrevistas realizadas, se pueden determinar procesos de producción sencillos, con requerimiento de capacidad técnica media. Estas empresas están compuestas por personal contratado en calidad de confeccionistas, en su gran mayoría con títulos artesanales de sastres, que trabajan en jornadas de 8 horas 5 días a la semana, en temporadas de navidad o ingreso a clases suele aumentar el número de personal y la jornada laboral. Se trabajan en cuadrillas de 5 personas aproximadamente quienes cuentan con el equipamiento básico para la producción. Se logró obtener en promedio ciertos tiempos en los procesos productivos, mismos que se detallan a continuación.

- Corte y confección: 15 min por prenda infantil estándar
- Acabados: 4 minutos por prenda infantil estándar.
- Control de calidad: 3 minutos por prenda infantil estándar.
- Empaquetado: 2 minutos,

Por datos obtenidos en las entrevistas, la estructura de costo está dada de la siguiente manera:

- Costos directos: 85%
- Costos indirectos: 15%

En la compra de insumos, al ser grandes compradores de este tipo de materiales, obtienen descuentos por volumen de compra y en promedio las compras se realizan a 30 días.

Las empresas que comercializan directamente sus productos tienen un margen sobre el costo del 40%

Las que realizan sus ventas a distribuidores obtiene un menor margen, alrededor del 25%, pero se ven compensadas con volumen de ventas. Las condiciones de venta son a 60 y 90 días y en un caso a consignación.

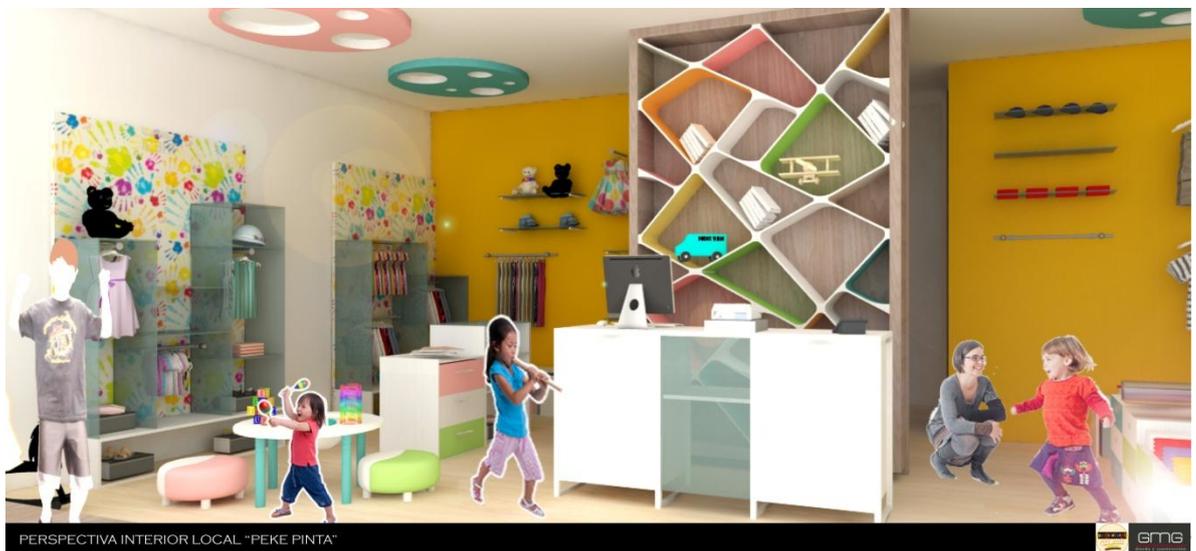
## ANEXO No. 4

### DISEÑO LOCAL TIPO

#### Fachada Principal



#### Distribución Interna



ANEXO No. 5

CAMPAÑA PUBLICITARIA

Logo:



Diseño exclusivo para la marca, contiene la marca escogida “Peke Pinta”, más el slogan “Estilo Infantil”. Resalta el hecho de ser una marca nacional.

Material Publicitario:

Niñas



esfilo infantil  
peke pinta  
Tienda ECOM en Ecuador

ANTES DE PENSAR EN COMPRAR  
UNA MARCHA DE LA BARRERA O BOMBA

**POR APERTURA  
-15% y -20%**

[www.pekepinta.com.ec](http://www.pekepinta.com.ec)

LOCAL PRINCIPAL: IÑAQUITO Y JOSÉ PADILLA, TELF.: 2273 029 • ENCUENTRANOS TAMBIÉN EN:

**MEGAMAXI**

**Fybeca**  
SOMOS MÁS QUE UN MUNDO

**bebé mundo**  
qué lindo ser bebé



**POR APERTURA**  
**-15% y -20%**

APROX. EN BARRIO DE ESTADALCAS  
E INMEDIOS DE LA TURBIA CERRO AL.

[www.pekepinta.com.ec](http://www.pekepinta.com.ec)

LOCAL PRINCIPAL: INAGUITO Y JOSÉ PADILLA, TELF.: 2273 029 • ENCUENTRANOS TAMBIÉN EN:





**POR APERTURA**  
**-15% y -20%**



ALICIA BUENAFANT BUCCHIONAZZI  
DISEÑA, MAQUETA Y LA EMPRESA CORDOBA SA

[www.pekepinta.com.ec](http://www.pekepinta.com.ec)

LOCAL PRINCIPAL: IÑAQUITO Y JOSÉ PADILLA, TELF.: 2273 029 • ENCUENTRANOS TAMBIÉN EN:

**MEGAMAXI**

**Fybeca**  
Somos parte de tu vida

**bebé mundo**  
que todos van juntos

Material Publicitario:

Niños



**estilo infantil**  
*peke pinta*  
Más que un Estilo

[www.pekepinta.com.ec](http://www.pekepinta.com.ec)

**POR APERTURA**  
**-15% y -20%**

LOCAL PRINCIPAL: IÑAGUITO Y JOSÉ PADILLA, TELF.: 2273 029 • ENCUENTRANOS TAMBIÉN EN:

**MEGAMAXI**

**Fybeca**  
ALMACÉN DE  
BIBLIOTECA PARA EL NIÑO

**bebé mundo**  
qué lindo ser bebé

**POR APERTURA**

estilo infantil  
peke pinta  
Más 100% en Ecuador

ENCUENTRANOS TAMBIÉN EN:

**MEGAMAXI**

**Fybeca**

bebés mundos  
qué lindo ser bebé

[www.pekepinta.com.ec](http://www.pekepinta.com.ec)

LOCAL PRINCIPAL: IÑAQUITO Y JOSÉ PADILLA, TELF.: 2273 029

APROX. ENTRENAMIENTO DE PERSONAL EN LA MANO DE LA ENTREGA, COORDINADA

**POR APERTURA**

-15% y -20%

estilo infantil  
peke pinta  
Más 100% en Ecuador

[www.pekepinta.com.ec](http://www.pekepinta.com.ec)

LOCAL PRINCIPAL: IÑAQUITO Y JOSÉ PADILLA, TELF.: 2273 029  
ENCUENTRANOS TAMBIÉN EN:

**MEGAMAXI**

**Fybeca**

bebés mundos  
qué lindo ser bebé

APROX. ENTRENAMIENTO DE PERSONAL EN LA MANO DE LA ENTREGA, COORDINADA

Catalogo (Físico y On-Line)



estilo infantil  
peke pinta  
Diseño 100% en Ecuador

EMPRESA DE LA EMPRESA COMERCIAL S.A.  
www.pekepinta.com.ec



LOCAL PRINCIPAL: IÑAGUITO Y JOSÉ PADILLA, TEL.: 2273 020  
ENCUENTRANOS TAMBIÉN EN:




estilo infantil  
peke pinta  
Diseño 100% en Ecuador



CATÁLOGO 2013



TEL: 01 2273 0200-0202-0203-0204-0205-0206-0207-0208-0209-0210-0211-0212-0213-0214-0215-0216-0217-0218-0219-0220-0221-0222-0223-0224-0225-0226-0227-0228-0229-0230-0231-0232-0233-0234-0235-0236-0237-0238-0239-0240-0241-0242-0243-0244-0245-0246-0247-0248-0249-0250-0251-0252-0253-0254-0255-0256-0257-0258-0259-0260-0261-0262-0263-0264-0265-0266-0267-0268-0269-0270-0271-0272-0273-0274-0275-0276-0277-0278-0279-0280-0281-0282-0283-0284-0285-0286-0287-0288-0289-0290-0291-0292-0293-0294-0295-0296-0297-0298-0299-0300

el peke
la peke

	 MODELO 1	 MODELO 2	 MODELO 3	 MODELO 4
	 MODELO 5	 MODELO 6	 MODELO 7	 MODELO 8
	 MODELO 9	 MODELO 10	 MODELO 11	 MODELO 12

recién nacido

TALLAS: 0M-3M / 3M-6M / 6M-9M / 9M-12M

3 a 5 años

TALLAS: 3T / 4T / 5T

el peke

la peke



MODELO 1



MODELO 2



MODELO 3



MODELO 4



MODELO 5



MODELO 6



MODELO 7



MODELO 8



MODELO 9



MODELO 10



MODELO 11



MODELO 12

1 a 3 años

TALLAS: 2T / 3T

1 a 3 años

TALLAS: 2T / 3T

el peke

la peke



MODELO 1



MODELO 2



MODELO 3



MODELO 4



MODELO 5



MODELO 6



MODELO 7



MODELO 8



MODELO 9



MODELO 10



MODELO 11



MODELO 12

3 a 5 años

TALLAS: 3T / 4T / 5T

recién nacida

TALLAS: 0M-3M / 3M-6M / 6M-9M / 9M-12M

Roll UP (valla publicitaria)

UNA MARCA DE LA EMPRESA COROIN S.A.



[www.pekepinta.com.ec](http://www.pekepinta.com.ec)  
[www.pekepinta.com.ec](http://www.pekepinta.com.ec)

LOCAL PRINCIPAL: BARRIO JOSE PADUA, TEL. 2273 029

## Página Web

