



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL
ESCUELA DE POSTGRADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TESIS DE GRADO PREVIA LA OBTENCIÓN DEL GRADO DE:
MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ESTUDIO DE FACTIBILIDAD:

**ESCUELA DE PROVEEDORES EN LA ACADEMIA CORPORATIVA DE
PRATI**

Autores:

Illeana Guerrero Arévalo
Vanessa Peñafiel Macías

Director:

Irwin José Franco

Guayaquil – Ecuador

Año

2017

RESUMEN EJECUTIVO

El presente estudio de factibilidad de una Escuela de Proveedores para la Academia Corporativa que se tiene dentro de Almacenes De Prati presenta el impacto general y beneficios que pueden obtener la empresa y los principales proveedores desde el momento en que ponen en práctica este tipo de intraemprendimiento sin fines de lucro en la ciudad de Guayaquil. Este proyecto, se lo ha planteado, teniendo presente el interés de Almacenes De Prati y de los diferentes actores (proveedores, personal de compras, aseguramiento de calidad, tiendas) en ofrecer mercadería de buena calidad y contar con personal capacitado. En base a esto, se hizo un análisis de las necesidades de formación a cubrir, buscando que el producto cubra las condiciones técnicas y permita que el personal del proveedor fortalezca su conocimiento técnico.

A continuación, se explica brevemente lo tratado en cada capítulo de la tesis de grado la misma que cuenta con ocho capítulos, conclusiones y recomendaciones finales, y anexos. En el primer capítulo, se hace una reseña general de Almacenes De Prati desde su historia, organigrama, visión hasta su enfoque de responsabilidad social corporativa. Estos elementos sirven de base para entender el giro del negocio, la filosofía de la empresa, su enfoque en el tema formativo a través de la Academia Corporativa y el compromiso con sus Stakeholders. Es importante señalar que la información obtenida para desarrollar el estudio proviene de fuentes primarias, a través de encuestas y entrevistas. El segundo capítulo contiene el análisis del mercado textil ecuatoriano, la justificación del intraemprendimiento en base al tipo de proveedores con los que cuenta la empresa y un análisis del mercado de la oferta formativa existente para empresas del sector textil moda a nivel país. Todo esto permite desarrollar una propuesta de producto/servicio de malla formativa sustentada en las brechas de conocimiento del proveedor detectadas a través de diferentes fuentes. En el desarrollo del estudio y análisis del mercado se determinó que existe una demanda insatisfecha con relación a la oferta que existe en los proveedores textiles de la empresa en Guayaquil. Además, se hace un análisis FODA en el capítulo 3 que permite establecer otros puntos a ser considerados en el estudio. En el capítulo 4 se presenta el plan de marketing y se determina el grupo objetivo al que va dirigido el intraemprendimiento, así como las acciones para que los proveedores se interesen en participar en la escuela. El análisis técnico indicado en el capítulo 5 permite entender el manejo de la escuela formativa dentro de la academia corporativa, revisando desde la logística, ubicación, el personal que participa, instructores y los sistemas aplicados para

evaluar la efectividad de lo impartido. En el capítulo 6 se hace una revisión general sobre la parte legal y el impacto social del intraemprendimiento para los grupos a los que va dirigido. La inversión requerida y una proyección del Estado de Resultados en los diferentes escenarios (pesimista, normal y optimista) se especifican en el capítulo 7 del análisis económico lo que permite definir la relación costo beneficio y lo rentable que puede ser el ejecutar el proyecto dentro de la empresa siendo una actividad sin fines de lucro. En el capítulo 8 se revisan algunos posibles riesgos e intangibles que es importante tenerlos presente al momento de evaluar la factibilidad del intraemprendimiento.

Finalmente, en las conclusiones se confirman los análisis que validan la factibilidad del proyecto, teniendo presente dos enfoques principales de la propuesta de la Escuela de Proveedores: la calidad de producto que se ofrece a los clientes y la cultura de responsabilidad social corporativa de Almacenes De Prati. Tal como se revisará posteriormente, el estudio demuestra desde diferentes puntos de vista que realizar este intraemprendimiento podría generar para Almacenes De Prati y para sus proveedores beneficios económicos y de tipo personal – social para los empleados de los proveedores.

Entre las recomendaciones se destaca, como un tema a revisar en otra escuela formativa de la Academia Corporativa, la necesidad de mejorar la formación interna del equipo de compras de Almacenes De Prati, siguiendo un esquema similar al propuesto en el presente estudio de factibilidad.



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL

Escuela de Postgrado en Administración de Empresas

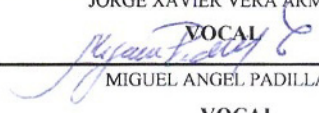
ACTA DE GRADUACIÓN No. ESPAE-POST-418

APELLIDOS Y NOMBRES	GUERRERO AREVALO ILLEANA ALEXANDRA
Nº DE CÉDULA	0910311414
PROGRAMA DE POSTGRADO	Maestría Ejecutiva en Administración de Empresas
NIVEL DE FORMACIÓN	MAESTRÍA
TÍTULO A OTORGAR	Magister en Administración de Empresas
TÍTULO DEL TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN	ESCUELA DE PROVEEDORES EN LA ACADEMIA CORPORATIVA DE PRATI 
FECHA DEL ACTA DE GRADO	02/05/2017
MODALIDAD ESTUDIOS	SEMIPRESENCIAL
LUGAR DONDE REALIZÓ SUS ESTUDIOS	GUAYAQUIL

BIBLIOTECA
ESPAE ESPOL

En la ciudad de Guayaquil a los dos días del mes de mayo del año dos mil diecisiete a las 14:22:28 horas, con sujeción a lo contemplado en el Reglamento de Graduación de Postgrados de la ESPOL, se reúne el Tribunal de Sustentación conformado por: IRWIN JOSE FRANCO NEIRA, Director del proyecto de Graduación, y JORGE XAVIER VERA ARMIJOS, Vocal; para calificar la presentación del trabajo final de graduación ESCUELA DE PROVEEDORES EN LA ACADEMIA CORPORATIVA DE PRATI, presentado por la estudiante GUERRERO AREVALO ILLEANA ALEXANDRA.

Para constancia de lo actuado, suscriben la presente acta los señores miembros del Tribunal de sustentación y la estudiante.


JORGE XAVIER VERA ARMIJOS
VOCAL

MIGUEL ANGEL PADILLA CELI
VOCAL


IRWIN JOSE FRANCO NEIRA
DIRECTOR

GUERRERO AREVALO ILLEANA ALEXANDRA
ESTUDIANTE



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL

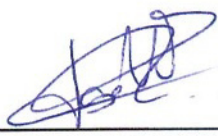
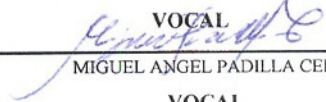
Escuela de Postgrado en Administración de Empresas

ACTA DE GRADUACIÓN No. ESPAE-POST-419

APELLIDOS Y NOMBRES	PEÑAFIEL MACÍAS VANESSA FERNANDA
Nº DE CÉDULA	1204099327
PROGRAMA DE POSTGRADO	Maestría Ejecutiva en Administración de Empresas
NIVEL DE FORMACIÓN	MAESTRÍA
TÍTULO A OTORGAR	Magister en Administración de Empresas
TÍTULO DEL TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN	ESCUELA DE PROVEEDORES EN LA ACADEMIA CORPORATIVA DE PRATI
FECHA DEL ACTA DE GRADO	02/05/2017
MODALIDAD ESTUDIOS	SEMPRESENCIAL
LUGAR DONDE REALIZÓ SUS ESTUDIOS	GUAYAQUIL

En la ciudad de Guayaquil a los dos días del mes de mayo del año dos mil diecisiete a las 14:22:28 horas, con sujeción a lo contemplado en el Reglamento de Graduación de Postgrados de la ESPOL, se reúne el Tribunal de Sustentación conformado por: IRWIN JOSE FRANCO NEIRA, Director del proyecto de Graduación, y JORGE XAVIER VERA ARMIJOS, Vocal; para calificar la presentación del trabajo final de graduación ESCUELA DE PROVEEDORES EN LA ACADEMIA CORPORATIVA DE PRATI, presentado por la estudiante PEÑAFIEL MACÍAS VANESSA FERNANDA.

Para constancia de lo actuado, suscriben la presente acta los señores miembros del Tribunal de sustentación y la estudiante.


JORGE XAVIER VERA ARMIJOS
VOCAL

MIGUEL ÁNGEL PADILLA CELI
VOCAL


IRWIN JOSE FRANCO NEIRA
DIRECTOR

PEÑAFIEL MACÍAS VANESSA FERNANDA
ESTUDIANTE

TABLA DE CONTENIDO

TABLA DE CONTENIDO.....	4
1. PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA.....	6
1.1 MISIÓN.....	9
1.2 VISIÓN.....	9
1.3 VALORES CORPORATIVOS	9
1.4 RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA.....	9
2. ANÁLISIS DEL MERCADO.....	11
2.1 ANÁLISIS DEL SECTOR TEXTIL CONFECCIÓN EN ECUADOR.....	11
2.2 JUSTIFICACIÓN DE INTRAEMPRENDIMIENTO	13
2.3 ANÁLISIS DEL MERCADO PARA ESCUELA FORMATIVA	20
2.3.1 General.....	21
2.3.2 Producto/Servicio	24
2.3.3 Clientes – Proveedores de De Prati.....	25
2.3.4 Competencia de Escuelas Formativas	29
3. ANÁLISIS FODA.....	29
4. PLAN DE MARKETING	31
4.1 OBJETIVO DEL MARKETING.....	31
4.2 MERCADO OBJETIVO	31
4.3 SEGMENTACIÓN SELECCIONADA	31
4.4 POSICIONAMIENTO	31
4.5 ESTRATEGIA Y PROGRAMA DE MARKETING	32
4.6 ESTRATEGIA DE INVERSIÓN.....	33
4.7 ESTRATEGIA PROMOCIONAL	35
4.8 POLÍTICAS DE SERVICIOS.....	36
4.9 TÁCTICAS DE RELACIONAMIENTO	37
4.10 PLANES DE CONTINGENCIA	37
5. ANÁLISIS TÉCNICO	38
5.1 ANÁLISIS DEL PRODUCTO.....	38
5.2 FACILIDADES.....	39
5.3 EQUIPOS E INSTRUCTORES	40
5.4 EQUIPO ADMINISTRATIVO Y DISTRIBUCIÓN DE LA ACADEMIA CORPORATIVA DE PRATI.....	41
5.5 SISTEMAS DE CONTROL DE EFECTIVIDAD.....	42
6. ANÁLISIS LEGAL Y SOCIAL	44
6.1 ASPECTOS LEGALES	44
6.2 ANÁLISIS SOCIAL	45

7.	ANÁLISIS ECONÓMICO	47
7.1	INVERSIÓN.....	47
7.2	RETORNO DE LA INVERSIÓN	57
8.	ANÁLISIS DE RIESGOS E INTANGIBLES.....	62
8.1	RIESGOS DE MERCADO.....	62
8.2	RIESGOS TÉCNICOS	64
8.3	RIESGOS ECONÓMICOS.....	64
8.4	RIESGOS FINANCIEROS.....	65
9.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	65
10.	ANEXOS /APÉNDICES	68
A.	APÉNDICE A.1	I
B.	FUENTES SECUNDARIAS DE INVESTIGACIÓN	III
C.	ENTREVISTA A PROVEEDORES.....	IV
C.1	Fundación Acción Solidaria	iv
C.2	Entrevista Proveedor DISENFORMA	vii
C.3	Entrevista Ejecutivos De Prati.....	x
D.	ENCUESTAS	XII
D.1	A Proveedores.....	xii
D.2	Encuesta a Compradores.....	xvii
D.3	Encuesta a Clientes.....	xx
E.	CÁLCULO DE PRIORIDAD DE APRENDIZAJE (MALLA CURRICULAR)	XXIII
E.1	Informe Hilando Sueños	xxiii
E.2	Encuesta a Proveedores.....	xxiii
E.3	Visión de Grupo de aseguramiento de calidad	xxv
E.4	Determinación De Malla curricular.....	xxv
E.5	Malla curricular. Objetivos de Cursos	xxvi

PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA

Almacenes De Prati (ADP) es una tienda departamental del Ecuador que comercializa prendas de vestir y productos para el hogar. Fue fundada por Mario De Prati en 1940 y su matriz se encuentra en la ciudad de Guayaquil, siendo en la actualidad la cadena de tiendas por departamentos más grande del Ecuador con un total de 12 locales ubicados en puntos comerciales de las ciudades de Guayaquil y Quito; y teniendo proyectada la apertura de una nueva tienda en la ciudad de Manta.

La compañía ha sido pionera en el mercado ecuatoriano debido a sus prácticas de retail, incorporando en 1968 el uso del sistema de crédito para los clientes y logrando introducir en el mercado su tarjeta de crédito la cual facilita las compras a sus clientes, asimismo, en el 2007 incursionó en el comercio electrónico dentro del Ecuador.

Para la empresa, tal como lo destaca en su visión, está el ser los mejores en el mercado ecuatoriano, por lo que continuamente se interesa en implementar prácticas sostenidas que les ayuden a seguir fortaleciendo su posicionamiento. Según información del Estudio de Salud de Marca elaborado por MKTrends con corte de febrero 2016, el cliente frecuente es la mujer de 20 a 44 años, principalmente en la ciudad de Guayaquil.

En su estructura organizativa, cuyo organigrama se indica en la figura 1.1, se visualizan las áreas y departamentos existentes de la empresa.

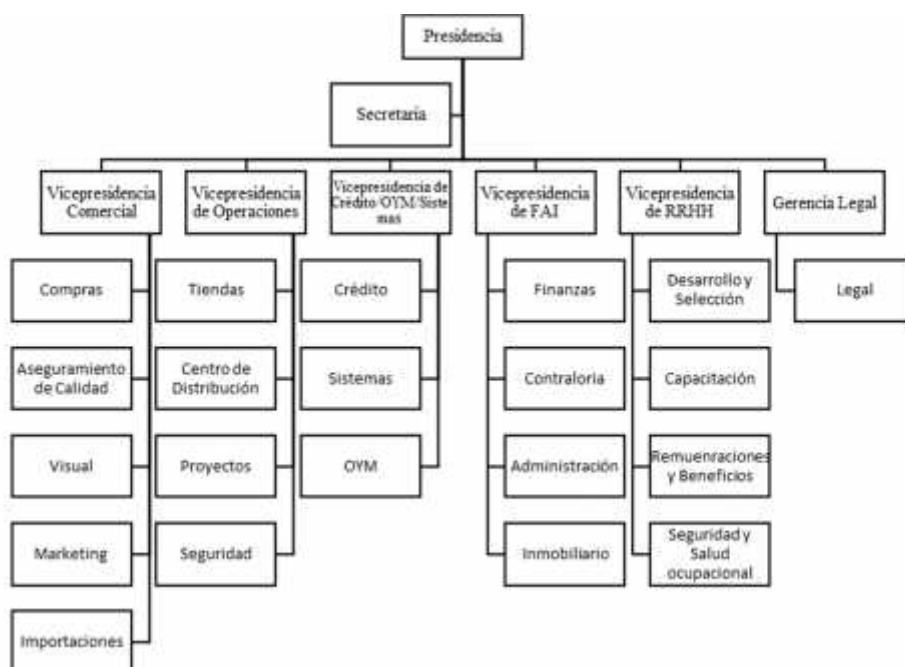


Figura 1.1 Organigrama General Almacenes De Prati vigente a septiembre 2016. Fuente: Departamento RRHH De Prati

De Prati cuenta con 2,700 colaboradores aproximadamente distribuidos de acuerdo a lo mencionado en la figura 1.2.

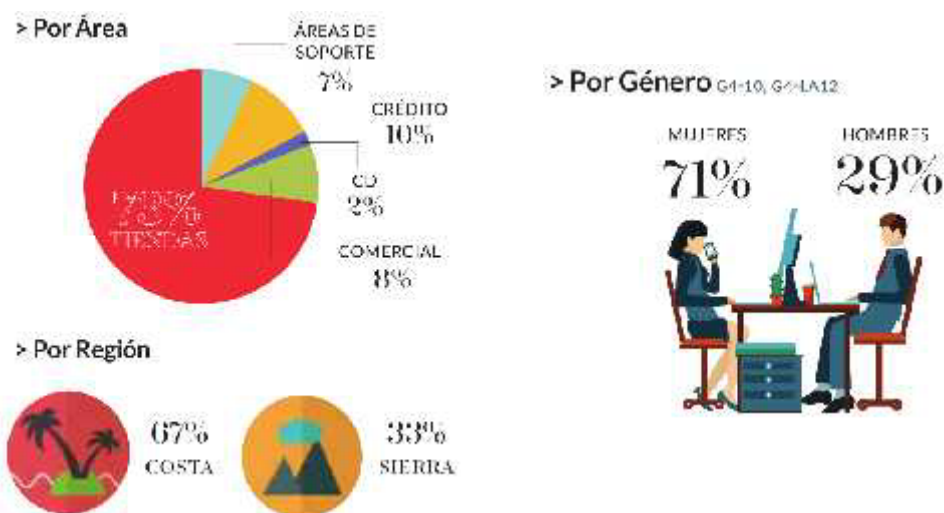


Figura 1.2 Distribución de Colaboradores De Prati. Fuente: Memoria anual 2015. Recuperado de <http://empresa.deprati.com/historia/memoria15>



Figura 1.3 Proveedores. Fuente: Memoria anual 2015. Recuperado de <http://empresa.deprati.com/historia/memoria15>

Según lo indicado por Narcisa López (2016), Gerente Regional de Tiendas Costa, la venta de Almacenes De Prati está segmentada en 89% Moda y 11% Hogar. Las tiendas tienen aproximadamente de 2,500 a 5,000mts² y se dividen internamente en los

departamentos de Damas, Caballeros, Niños, Calzado, Accesorios, Belleza, Hogar y Tecnología. En la Memoria Anual 2015, se menciona que la empresa adquiere un 74% de mercadería a proveedores locales tal como se refleja en la figura 1.3.

Almacenes De Prati desde el 2012 cuenta con la Academia Corporativa la cual ha venido funcionando como un centro interno de formación estructurado en 3 escuelas: Retail, Liderazgo y de Soporte tal como se refleja en la figura 1.4. Desde finales del 2015 la Academia Corporativa De Prati, en base a la importancia que la empresa le otorga al trabajo sostenidamente responsable con todos los actores del negocio, buscó formalizar una Escuela de Proveedores incorporando en su planificación la creación de una escuela para formarlos; si bien la misma fue incluida de nombre, no existe su desarrollo ni un estudio que aclare la viabilidad y los beneficios que podría brindar a la comunidad de proveedores, tal como lo señala Johana Yáñez, Jefe de Capacitación de Almacenes De Prati (2016). La idea en el 2015 era que la Academia Corporativa De Prati se formalice con cuatro escuelas formativas en lugar de las tres iniciales que se impulsaban en el 2014, como se evidencia en la figura 1.5.



Figura 1.4. Escuelas Formativas Academia Corporativa De Prati 2014. Fuente: Departamento RRHH



Figura 1.5. Escuelas Formativas de la Academia De Prati Finales 2015. Fuente: Departamento RRHH

En la Academia Corporativa, los empleados pueden adquirir diferentes conocimientos relativos al cargo que ocupan o a futuras posiciones dentro de su ruta de carrera profesional. La Academia Corporativa De Prati tiene alianzas estratégicas a nivel local con la Universidad Casa Grande, quien le da el aval pedagógico y con la Universidad Técnica Particular de Loja; a nivel internacional, el Tecnológico de Monterrey da respaldo para algunos de sus principales programas.

1.1 MISIÓN

Almacenes De Prati, tal como lo indica en su web <http://empresa.deprati.com/historia/mision-vision> tiene como misión:

- Crecer sostenida y ordenadamente.
- Administrar con eficiencia y profesionalismo.
- Generar valor para nosotros y la comunidad.
- Seguir fielmente los valores corporativos.

1.2 VISIÓN

Asimismo, en su visión, la empresa quiere “Ser la mejor tienda departamental para las personas, familias y comunidad que quieren enriquecer su vida”.

1.3 VALORES CORPORATIVOS

Los valores corporativos de Almacenes De Prati son:

- Ante todo actuamos con integridad
- Estamos orientados a satisfacer al cliente
- Nos comunicamos oportuna y sinceramente
- Creemos en nuestra empresa y su gente
- Trabajamos en equipo
- Estamos comprometidos con los resultados.

1.4 RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA

Almacenes De Prati desarrolló su gestión de responsabilidad social a partir del 2014, año en el que arrancó con un diagnóstico realizado por consultores externos en donde se refleja (figura 1.6), el resultado de la empresa en los diferentes componentes de la

Responsabilidad Social Empresarial. A partir de este análisis, el Equipo de Dirección, organismo principal de la empresa en relación a temas del negocio, confirmó que el enfoque de la empresa en relación a la comunidad está alineado a la educación.

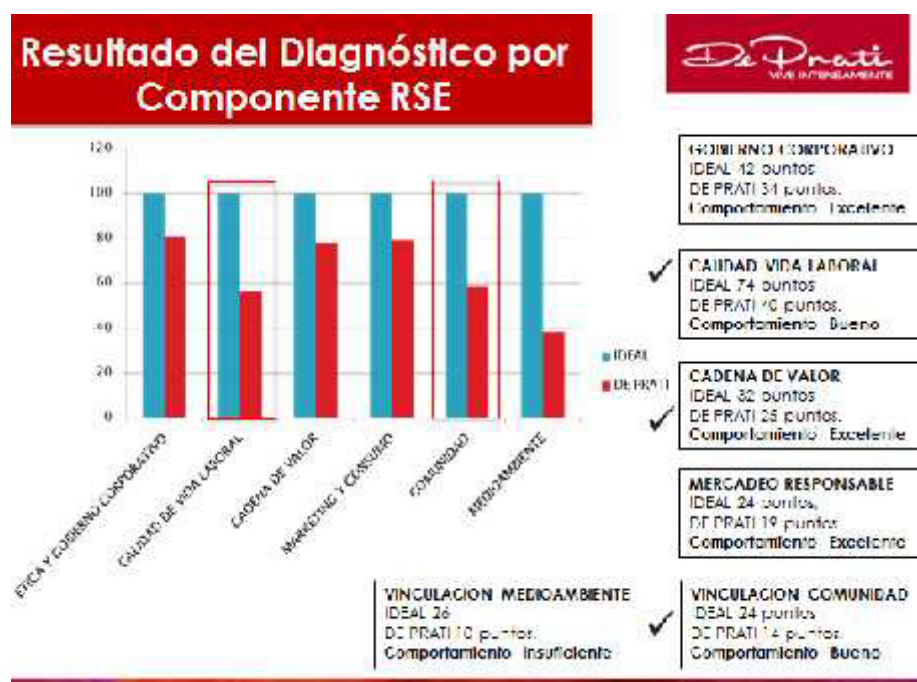


Figura 1.6. Resultado del Diagnóstico por Componente RSE. Copyright 2014. Fuente: Informe de Gestión RSE 2014 De Prati

Tal como se señala en la sección de Responsabilidad Social de la página web <http://www.ekosnegocios.com/negocios> de la Revista Ekos publicada en enero 2015, para De Prati “la responsabilidad social es vista como un modelo de gestión integral que contempla las diferentes áreas de la empresa y gestiona sus impactos en el ámbito económico, social y ambiental.” En ese mismo artículo se señala que “Una de sus principales líneas de inversión es la educación, vista como un pilar fundamental para crear un cambio en la sociedad, por eso trabajan en dos frentes principales. En primer lugar, a través de la Academia De Prati mediante la cual se brinda capacitación a los colaboradores para que adquieran las herramientas y habilidades necesarias para su desarrollo. Y, en segundo lugar, se trabaja de la mano de fundaciones como Enseña Ecuador y Fundación Acción Solidaria para impulsar proyectos de carácter social”.

Sustentados en el compromiso con la educación y la comunidad, surgió en el primer trimestre del 2015, reuniones entre la Vicepresidencia de Recursos Humanos, la Vicepresidencia Comercial de Almacenes De Prati, un grupo de 4 representantes de los principales proveedores del sector textil en Guayaquil y el especialista Luis Durán, formador peruano del sector textil, para un proyecto denominado “Hilando Sueños”.

Luego de diferentes reuniones entre el equipo de proveedores y el especialista Luis Durán, se elaboró en abril del 2015 un informe general del proyecto, quedando como objetivo del mismo el “Mejorar la competitividad de las empresas de confección textil nacional que se adhieran al proyecto, fortaleciendo las capacidades de su mano de obra y mandos medios para elevar la calidad y productividad de sus procesos productivos” y teniendo una participación de 3 actores: la empresa, proveedores y un acercamiento con el gobierno.

Del planteamiento original de este proyecto, presentado al Equipo de Dirección De Prati en abril del mismo año, se tomó el primer objetivo específico de “Desarrollar un programa de instrucción para brindar formación a la mano de obra operativa y mandos medios que laboran en las empresas productoras de prendas de vestir en todo el territorio nacional, y que deseen participar en este proyecto”, el cual está ligado al interés de la empresa por la Educación; aquí surgió como propuesta de la Vicepresidencia de Recursos Humanos, la creación de una escuela formativa exclusiva para los proveedores dentro de la Academia Corporativa De Prati.

ANÁLISIS DEL MERCADO

2.1 ANÁLISIS DEL SECTOR TEXTIL CONFECCIÓN EN ECUADOR

Según el análisis realizado por la Asociación de Industriales Textiles del Ecuador - AITE (2016) son 153,350 personas que laboran en la actividad textil y confección en Ecuador, convirtiéndose en la segunda industria manufacturera en ofrecer más plazas de trabajo, y en eje estratégico para el desarrollo social del país. En cuanto al área económica esta industria representa el 7.5% de toda la industria de manufactura del país y aporta con 1,040 millones de dólares al PIB nacional.

El sector de manufactura textil se compone de los siguientes grupos de producción:

- Hilados e hilos; tejidos de fibras textiles, incluso afelpados
- Confección de prendas de vestir de punto
- Confección de prendas de ganchillos
- Textiles de hogar

Los actores son principalmente pequeñas empresas y una gran cantidad de microempresarios dedicados mayormente a la confección, sólo el 15% de la producción se destina para la exportación, el resto se consume localmente.

Estas empresas se encuentran ubicados mayormente en Quito, Guayaquil, Ambato, Cuenca y Atuntaqui, esta última muy conocida por su industria textil.

El sector inició su crecimiento en la producción en el año 2010, debido a los incentivos gubernamentales, pero presenta desde el 2015 un decrecimiento debido a la contracción del consumo interno y al decrecimiento de más del 27% de las exportaciones a países como Colombia y Perú consecuencia de la depreciación de sus monedas frente al dólar.

Analizando los siete primeros meses del 2016 según los índices de producción industrial IPI-M (Base 2015=100) determinados por el INEC, tanto por actividad comercial como por producto podemos verificar la tendencia de decrecimiento. Ver apéndice 1 y figuras 2.1 – 2.2.

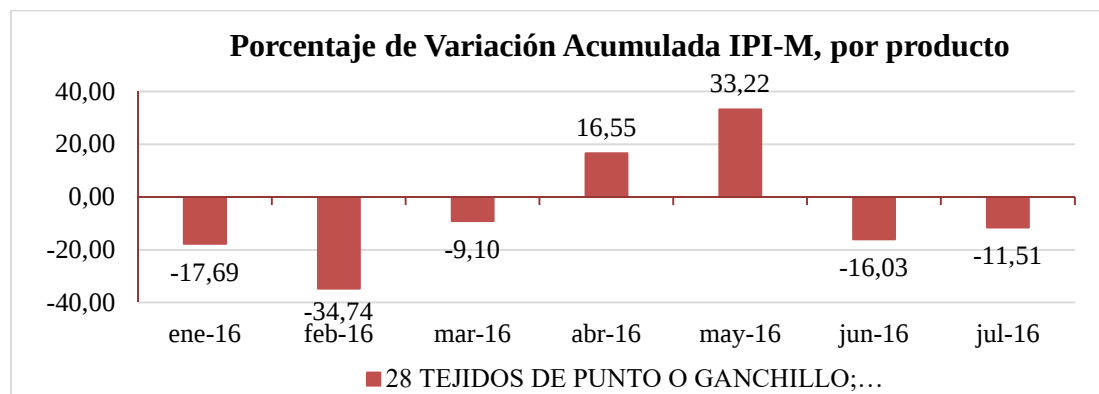


Figura 2.1. Porcentaje de variación Acumulada IPI-M, por producto CPC. Fuente: INEC, Sistema de Indicadores de la Producción SIPRO IPI-M Nacional Base: 2015=100, recuperado de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/historicos-ipi-m/>

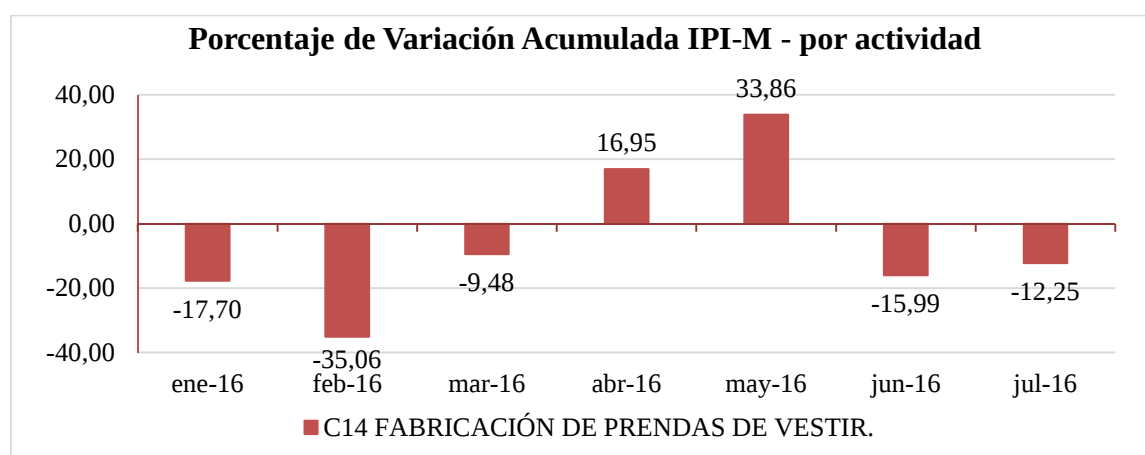


Figura 2.2. Porcentaje de variación Acumulada IPI-M, por actividad CIIU 4. Fuente: INEC, Sistema de Indicadores de la Producción SIPRO IPI-M Nacional Base: 2015=100, recuperado de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/historicos-ipi-m/>

Los desafíos del sector textil confección están en lograr lo siguiente: mejorar la eficiencia para lograr competitividad local e internacional, diseñar nuevos productos con materias primas innovadoras, diseñar prendas atractivas para los clientes y de alta calidad, creación de marca y fortalecimiento de reconocimiento.

2.2 JUSTIFICACIÓN DE INTRAEMPENDIMIENTO

Almacenes De Prati, como una de las principales tiendas de retail moda del Ecuador, tiene como premisa el poder ofrecer una extraordinaria experiencia de compra en las tiendas, por lo que se vuelve vital el contar con un servicio profesional, un diseño de tienda acogedor y que la mercadería (surtido, calidad, diseño) cubra las necesidades del cliente/consumidor.

El presente estudio quiere evaluar la factibilidad de ampliar y fortalecer la oferta formativa de la Academia Corporativa De Prati a través de la Escuela de Proveedores en la que se impartirían contenidos orientados a la formación textil de los principales proveedores de la empresa, así de este modo se refuerzan los lazos y se oferta un producto más variado y de mayor calidad para los clientes De Prati. En la figura 1.5 se presentan las 4 escuelas formativas de la Academia Corporativa incluyendo el ámbito a la cual se dirigen.

Hay dos enfoques principales para analizar la propuesta de la Escuela de Proveedores, por un lado, está la calidad de producto que se ofrece a los clientes, por otro, su cultura de responsabilidad social con el compromiso de ADP (Almacenes De Prati) en apoyar e impulsar el Sector Textil del Ecuador.

Es importante destacar que, si bien la Escuela de Proveedores se apalancará de los contenidos desarrollados en otras escuelas de la Academia Corporativa y contará con instructores avalados internamente, se estructurará una malla curricular especializada en base a las necesidades que se han detectado a través de encuestas, análisis de la información proporcionada por la empresa de estudios de mercado y estado actual de proveedores. La malla planteada, será revisada internamente por un equipo interdisciplinario liderado por el equipo de RRHH y de Aseguramiento de Calidad con el fin de cubra los principales aspectos que se identifican como claves en el presente estudio.

En estudio realizado en febrero del 2016 por MKTrends sobre el “Tracking de Salud de Marca” se evidenció que, si bien Almacenes De Prati se encuentra en el top of mind del consumidor en la categoría de Almacenes por departamento especializados en Moda y

Decoración de Hogar y teniendo como principales asociaciones inmediatas la “variedad” y la “calidad” de los productos, hay una caída en el índice de retención del consumidor versus el de agosto del 2015, al corte de Febrero 2016 hay más casos de personas que compraron alguna vez y ya no lo hacen, puesto que perciben el producto como caro (41.7%) o, contradictoriamente a lo que puede pensar otro grupo de clientes, no les agradan (9.4%) , no encuentran variedad (4.4%) o los artículos son de mala calidad (3.3%). Respecto a estos 4 aspectos negativos, al hacer la ecuación de valor, la cual se representa en la división de los beneficios para el costo (precios), la empresa debe enfocarse en que el cliente perciba los beneficios al adquirir una prenda o producto en De Prati.

Es por eso que, paralelamente a lo que la empresa puede hacer internamente con el trabajo coordinado del área Comercial (Compras y Mercadeo), Logística y Tiendas en relación a la marca y la parte formativa del personal a través del apoyo de RRHH con la Academia Corporativa, se debe analizar la factibilidad de desarrollar y/o fortalecer la formación técnica-servicio del personal operativo y/o medios de los principales proveedores locales de la empresa, con el fin de contar con proveedores mucho más calificados o especializados en el sector textil y así reducir las asociaciones negativas que se puedan hacer a la marca respecto al tema de la calidad de los productos textiles. Aquí es importante indicar que el beneficio para los proveedores no solo se puede traducir en el desarrollo del conocimiento de su personal, sino que, al mejorar su eficiencia, estos proveedores (A o B) pueden evitar ser penalizados por Almacenes De Prati en función de algún incumplimiento, tal como se explicará posteriormente en la sección de Análisis del Mercado.

En relación a la mercadería textil es vital entender las percepciones de los principales actores: Aseguramiento de calidad, Compras, Proveedores, Personal de Tienda y Clientes.

Según lo indicado por Mauricio Villa, Jefe de Aseguramiento de Calidad de Almacenes De Prati, del total de la mercadería que ingresa al Centro de Distribución, por parte de los proveedores, se presenta una devolución en tienda de 0.31% sobre la recepción de 7.65 millones de artículos. Si los artículos llegan en mal estado o acabado al piso de ventas y son adquiridas por el cliente generan desconfianza en la calidad de productos, de la marca e imagen de ADP, afectando los márgenes de la empresa por productos devueltos a través de la garantía incondicional que maneja De Prati.

Si analizamos de manera más detallada las entregas de prendas de vestir y textiles, tal como señala en la tabla 2.1, el índice de devolución es de 0.61%. El índice de devolución indicado (0.61%) es muy inferior a la percepción de mala calidad señalada por parte de los

clientes de 3.3%, aunque es mayor al índice general (0.31%). La Tabla 2.1 muestra que el total de artículos textiles adquiridos por ADP hasta agosto del 2016 es de 4.89 millones, que representan el 63.91% de total de mercadería recibida; se pueden observar también los 2 índices diferentes de devolución: 1) CD; desde el Centro de Distribución directo a los proveedores (mercadería que nunca llega al piso de tienda) y 2) Tiendas; desde tiendas al CD.

Tabla 2.1

Unidades Recibidas y Devueltas en CD y Tiendas (Prendas de Vestir). Periodo enero-agosto 2016.

Ubicación de Proveedores	Unidades Recibidas	Devol CD	% Dev CD x ubicación	% Peso Dev CD sobre Total General	Devol Tiendas	% Devol Tdas x ubicación	% Peso Dev Tiendas sobre Total General	Devol. Total	% Devol. Total x Ubicación	% Peso Devol Total sobre Total General
Costa - Austro	1,572,560	0	0.00%	0.00%	4,883	0.31%	0.10%	4,883	0.31%	0.10%
Azuay	135,281	0	0.00%	0.00%	730	0.54%	0.01%	730	0.54%	0.01%
Guayaquil	1,437,279	0	0.00%	0.00%	4,153	0.29%	0.08%	4,153	0.29%	0.08%
Sierra	3,316,697	3,516	0.11%	0.07%	21,448	0.65%	0.44%	24,964	0.75%	0.51%
Ambato	345,815	0	0.00%	0.00%	467	0.14%	0.01%	467	0.14%	0.01%
Imbabura	192,418	0	0.00%	0.00%	1,279	0.66%	0.03%	1,279	0.66%	0.03%
Pichincha	1,934	0	0.00%	0.00%	0	0.00%	0.00%	0	0.00%	0.00%
Quito	2,776,530	3,516	0.13%	0.07%	19,702	0.71%	0.40%	23,218	0.84%	0.47%
Total general	4,889,257	3,516	0.07%	0.07%	26,331	0.54%	0.54%	29,847	0.61%	0.61%

Fuente: Base de Datos Portal de Proveedores De Prati.

Juan Camilo Roa, Jefe de Aseguramiento de Calidad de Almacenes De Prati, señala que a través de las visitas que el *departamento de Aseguramiento de Calidad* realiza a los proveedores en sus instalaciones, se ha evidenciado brechas de conocimiento en relación a fibras, hilos, calidad y temas textiles en general del personal que labora en dichas empresas, los cuales si no son cubiertos afectan principalmente en la calidad y tiempos de entrega de la mercadería que es recibida en De Prati. Lo indicado se evidencia en los motivos registrados de devoluciones y la frecuencia de los mismos, ver Tabla 2.2 y 2.3

Tabla 2.2

Motivos de devolución Totales (CD y Tiendas). Periodo enero-agosto 2016

Ubicación de Proveedores	Mal manufacturado	Tallaje	Falla de tela	Etiquetas	Mal estampado /bordado	Accesorio /artículo	Sucio el artículo	Mala presentación	Mal acabado	Hongos /humedad	Total general
Costa - Austro	19.65%	1.91%	3.78%	0.00%	0.00%	1.22%	0.24%	0.16%	0.00%	0.00%	26.96%
Guayaquil	19.65%	1.91%	3.78%	0.00%	0.00%	1.22%	0.24%	0.16%	0.00%	0.00%	26.96%
Sierra	45.79%	10.48%	8.51%	6.71%	1.28%	0.00%	0.11%	0.00%	0.08%	0.08%	73.04%
Ambato	2.81%	1.03%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.05%	0.00%	0.00%	0.00%	3.90%
Imbabura	1.69%	1.30%	2.34%	4.06%	1.28%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	10.68%
Quito	41.28%	8.15%	6.18%	2.65%	0.00%	0.00%	0.06%	0.00%	0.08%	0.08%	58.47%
Total general	65.44%	12.39%	12.29%	6.71%	1.28%	1.22%	0.35%	0.16%	0.08%	0.08%	100.00%

Fuente: Base de Datos Portal de Proveedores De Prati.

Tabla 2.3
Frecuencias de devolución Totales (CD y Tiendas) por Motivos.
Periodo enero-agosto 2016.

Motivos de devolución	Frecuencia	% Frecuencia
Mal manufacturado	177	79.02%
Tallaje	15	6.70%
Falla de tela	13	5.80%
Etiquetas	7	3.13%
Sucio el artículo	7	3.13%
Mala presentación	1	0.45%
Mal estampado/bord	1	0.45%
Hongos/humedad	1	0.45%
Accesorio/artículo.	1	0.45%
Mal acabado	1	0.45%
Total general	224	100.00%

Fuente: Base de Datos Portal de Proveedores De Prati.

Es importante señalar que la clasificación denominada “Mal Manufacturado” agrupa todos aquellos relacionados con errores en la confección de prenda tales como: terminado de puños y/o cuellos, botones mal pegados, empate de rayas, fruncidos, entre otros; por lo que se dificulta precisar la brecha de conocimiento que posee el personal del proveedor. Esto evidencia la necesidad que para determinar la malla curricular final es necesario usar diferentes fuentes de información (Grupo de Aseguramiento de Calidad, Compradores, Proveedores).

Asimismo, en base a encuesta digital dirigida a una muestra de 9 personas entre las que se incluyen Gerentes de Compras y compradores senior, que representa el 60% del total de 15 compradores con experiencia (nivel de comprador igual o mayor a 2) se pudo recabar *la percepción del equipo de compras*. Entre los encuestados estaban Gerentes de Compras y compradores de las divisiones de Damas, Caballeros, Niños, Calzado y Lencería de Almacenes De Prati. En la encuesta, realizada en septiembre del 2016 y descrita en el **Anexo de Encuestas D1**, tal como se refleja en la figura 2.3, se evidenció que el 88.9% de la mercadería comprada proviene de proveedores locales.

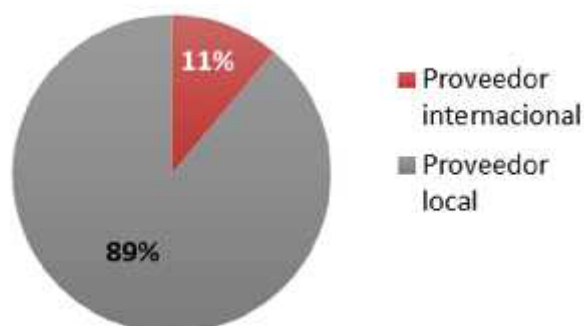


Figura 2.3. Procedencia de Mercadería Textil de Almacenes De Prati.

Asimismo, el grupo de compradores indicó que los dos principales problemas que evidencia en sus proveedores y que considera afectan al proceso de adquisición de mercadería con un 55.6% de relevancia son: 1) el tiempo de entrega por parte del proveedor (relacionado a la logística), y 2) las especificaciones técnicas no cumplidas.

Adicionalmente en dicha encuesta, el equipo de compras considera que una buena opción para reducir los problemas o brechas con el proveedor en relación a la mercadería es la asesoría al proveedor en el área de diseño del producto y técnico - textil y, tal como se muestra en la figura 2.4.

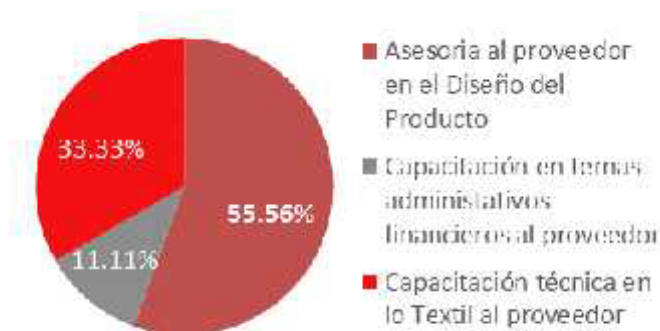


Figura 2.4. Acción De Prati para cerrar brechas del proveedor

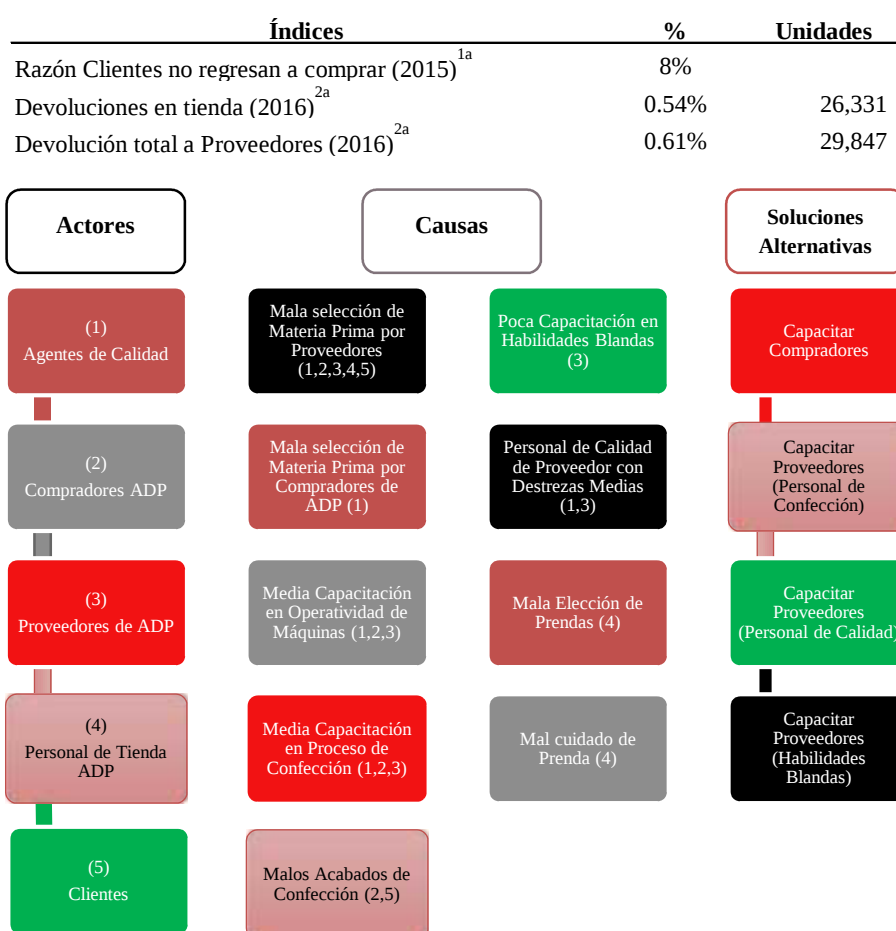
En relación a la *percepción de los proveedores*, se hace una aproximación inicial en base a los resultados presentados a la Vicepresidencia de Recursos Humanos de Almacenes De Prati en el informe realizado por el comité del proyecto “Hilando Sueños” (equipo conformado por grupo de empresarios proveedores de Almacenes De Prati con asesoría del especialista textil Luis Durán). En dicho informe, elaborado en agosto del 2015, analizaron gradualmente la problemática de las confecciones textiles, realizando un diagnóstico en 4 empresas con el fin de verificar con objetividad lo que estaba sucediendo. Como puntos revisados en dicho estudio se encuentran: 1) los procesos de confección, estableciéndose que un 52% de los procesos se encuentran en estado crítico, un 33% en situación intermedia y un 15% en situación controlada, y 2) los procesos de operatividad de las máquinas, evidenciándose que en un 55% la situación está controlada, que en un 26% la situación es intermedia y que un 19% se encuentra en estado crítico. Con estos resultados, se puede inferir que en la percepción de los proveedores es importante el poder desarrollar el tema de procesos de confección y capacitar al equipo para que puedan ejecutar un proceso más eficiente.

Existen dos percepciones adicionales que son, *el personal de tienda* y *el cliente* en sí, para el primero las devoluciones en tienda se deben a que las mismas destiñen, se rasgan, se

encojen o aparecen huecos, los dos últimos se atribuyen al mal cuidado de la prenda por parte del cliente, especialmente cuando se trata de prendas básicas (tela de poco gramaje).

En lo que respecta a la percepción del cliente, y usando una encuesta dirigida a mujeres entre 20 y 44 años de la ciudad de Guayaquil (principal cliente de ADP), se ha obtenido que el 42.59% no revisa las etiquetas de cuidado de prendas, aunque el 55.56% dice siempre preocuparse del cuidado de la prenda. Ver anexo D.

ENFOQUE DE CALIDAD POR ACTORES



1a Record 2015, Tomado de Estudio Salud de Marca, Febrero 2016

2a Record acumulado 2016 (Corte Agosto), Tomado registros de Departamento de Aseguramiento de Calidad

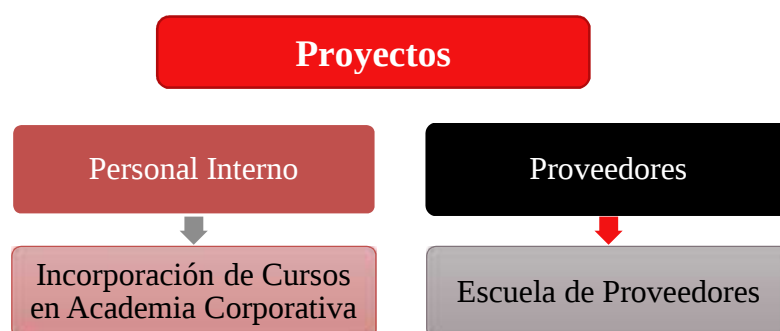


Figura 2.5. Enfoque de Calidad según Actores de Almacenes De Prati

En base a las 5 percepciones antes mencionadas, cuyo resumen se muestra en la figura 2.5, se refuerza el criterio de que una alternativa para seguir fortaleciendo la relación de la empresa con sus proveedores, es el desarrollo de ambos a través de la formación activa y participativa de ambas partes.

Teniendo presente que, tal como se revisará posteriormente no hay una oferta académica firme en la ciudad de Guayaquil, que se acople a las necesidades de los proveedores, se propone la formalización de una Escuela de Proveedores bajo el paraguas de la Academia Corporativa De Prati. La escuela contaría con el aval pedagógico de una universidad y/o instituto del medio. Y se utilizarían las instalaciones, materiales y tiempos de la Academia Corporativa De Prati, así como se aplicarán las políticas de capacitación de la empresa. La Escuela contaría con talleres y/o materias específicas que conforman un programa formativo con cursos sobre temas textiles (hilandería, calidad de prendas, eficiencia, etc.).

En los cursos que aplique práctica técnica, ésta se realizaría bajo el modelo de aprender haciendo en las instalaciones del proveedor que funciona como jefe del estudiante-colaborador de su empresa.

En relación a la malla curricular no se presentarían inconvenientes con la parte de la propiedad intelectual debido a que se utilizarán y expondrán técnicas universalmente aplicadas en la parte textil.

Para el presente estudio, las técnicas de recopilación de datos que se aplicaron fueron fuentes primarias y secundarias. Dentro de las fuentes primarias se encuentran las entrevistas y encuestas a los involucrados en el tema de Aseguramiento de Calidad, Compras, Recursos Humanos y con algunos de los principales Proveedores. También se ejecutó el análisis de las memorias, manuales de la empresa, informes relacionados con salud de marca e información de la Academia Corporativa que posee la empresa. Otra técnica aplicada fue la observación directa de los cursos y/o programas implementados por la Academia Corporativa dirigidos a los proveedores que maneja la empresa. Como fuentes secundarias, se hizo revisión de artículos, webs y literatura relacionada para entender la realidad del mercado y formación textil en el Ecuador. En general, el tipo de investigación a realizar es cualitativa y se utilizará datos recopilados a través de entrevista a expertos con resumen de los puntos más importantes detallados en la sección de anexos.

2.3 ANÁLISIS DEL MERCADO PARA ESCUELA FORMATIVA

Al corte de octubre 2016, Ecuador no tiene desarrollado una oferta académica significativa para el sector textil, la mayoría del personal que trabaja en esta industria ha ido adquiriendo habilidades durante los años trabajados, las propuestas existentes se basan en estudios de larga duración tipo pregrado que buscan bachilleres. Según la AITE el 65% de los trabajadores son personas entre los 31 y los 65 años de edad, y el 72.53% son cabezas de familia. Las propuestas educativas no otorgan el beneficio que buscan los empresarios de este sector: que su personal que llevan años colaborando en sus empresas fortalezcan sus habilidades y llenen los vacíos de una educación informal recibida, en un tiempo que sea acorde a su realidad laboral.

Tabla 2.4

Oferta Educativa en el Sector Textil y de Diseño de Moda

Instituto	Tipo	Educación	Carrera	Tiempo	Web	Ubicación	Descripción
Universidad Técnica del Norte	Pública	Superior Universitaria	Ingeniería Textil	10 semestres	www.utn.edu.ec	Ibarra/ Imbabura	La Carrera forma profesionales con alto desempeño técnico, con visión en la tecnología moderna, que le permita tener alto desempeño técnico, humanístico, académico, científico y gran capacidad de liderazgo acorde con las necesidades del país.
Universidad Técnica de Ambato	Pública	Superior Universitaria	Diseño de Modas	10 semestres	www.uta.edu.ec	Ambato/ Tungurahua	Esta carrera forma profesionales éticos capaces de manejar con eficiencia toda la cadena del sistema de la moda, integrando aspectos creativos, técnicos productivos, tecnológicos y de mercado.
Instituto Superior Tecnológico - Público	Pública	Instituto Técnico - Tecnológica	Tecnología en Educación Textil	6 semestres	http://www.senescyt.gob.ec/Institutos/assets/confeccion-textil.pdf	Atuntaqui/ Imbabura Cuenca/Azuay Ambato/ Tungurahua	Esta carrera está relacionada con la industria de la vestimenta aplicables a la micro, pequeña y mediana empresa. Sus labores comprenden el desarrollar los productos previamente diseñados, procediendo a elaborar las fichas técnicas de producto, fichas técnicas de confección, sugerir los materiales e insumos adecuados al diseño creado, ajustar los patrones con las diferentes tallas, y apoyar técnicamente en la confección del producto. La Formación dual es un proceso de formación que los estudiantes realizan en dos entornos de aprendizaje: el académico (Instituto Superior Tecnológico) y el laboral (Entidad Receptora). Este proceso rompe con las formas tradicionales de enseñanza, pues desarticula la imagen del docente como única fuente de conocimiento e instaura un modelo más dinámico de aprendizaje.
Universidad del Azuay	Privada	Superior Universitaria	Diseñador/a de Textiles y de Moda	8 semestres	http://www.uazu.edu.ec/	Cuenca/Azuay	Manejar con propiedad todos los conceptos de diseño en armonía con las corrientes más actualizadas en la solución creativa del diseño, potenciando la capacidad creativa y la sensibilidad del estudiante.
Universidad Técnica Equinoccial	Privada	Superior Universitaria	Diseño de Modas	252 crédito 9 niveles	http://www.ute.edu.ec/	Quito/Ecuador	Formar profesionales éticos capaces de manejar con eficiencia toda la cadena del sistema de la Moda; integrando aspectos creativos, técnicos productivos, tecnológicos y de mercado.
Instituto Metropolitano de Diseño	Privada	Instituto Técnico - Tecnológica	Tecnología en Diseño de Modas	6 semestres + proceso titulación	http://www.lametro.edu.ec	Quito/Ecuador	Formar profesionales del Diseño de Modas, con conocimientos, actitudes, habilidades y valores adecuados e idóneos, que tomen decisiones integrales creativas, funcionales, sostenibles, sustentables bajo criterios de accesibilidad universal, respeto medio ambiental y responsabilidad social.
SECAP	Pública	Cursos de Corta duración	Habilidades específicas	30-600 hrs	http://www.foros.ecuador.ec/forum/ecuador/educacion/C3%B3n-y-ciencia/5697-lista-de-cursos-del-secap-2016-quito-guayaquil-cuenca-ambato	Guayaquil/ Guayas Quito/ Pichincha Ambato/ Tungurahua	Cursos para desarrollar Habilidades específicas

La Tabla 2.4 muestra un listado de las propuestas de estudio en el ámbito textil y de diseño, dos características que son vitales para la proyección de esta industria.

Considerando cada una de las percepciones que justifican este proyecto, ampliar la cobertura de la Academia Corporativa De Prati hacia los Proveedores, otorga a los clientes (proveedores de De Prati) una opción de capacitación acorde a sus necesidades. La competencia de nuestra oferta educativa la gestionaremos mediante las cinco fuerzas de Porter, se aclara que los **Cientes** de nuestro producto lo constituyen los Proveedores actuales de De Prati, mientras que los **Proveedores** de nuestro producto son personal de De Prati que realizan las funciones de Gestores de Calidad y de Desarrollo de Proveedores, este último grupo tiene líderes formados en Colombia donde la industria textil es muy desarrollada y que De Prati seleccionó como parte de su visión de Aseguramiento de Calidad.

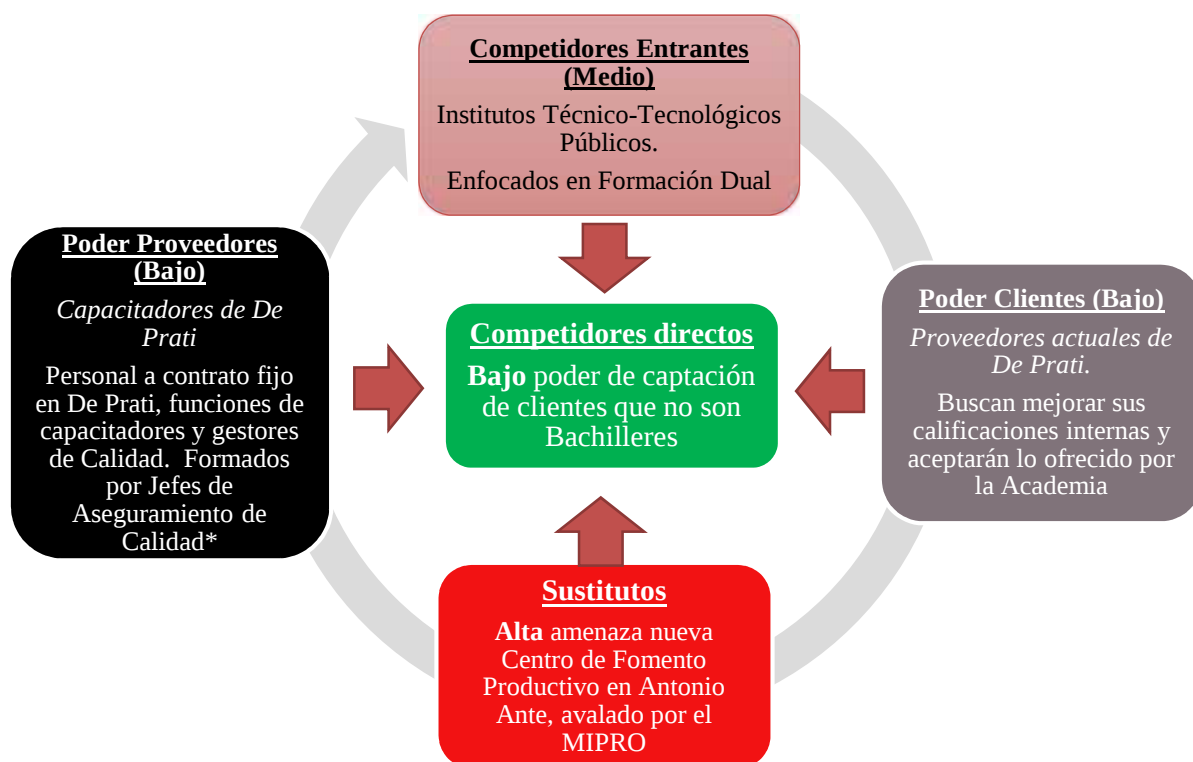


Figura 2.5. Las 5 Fuerzas de Porter que dan forma a la Competencia del Sector Escuelas Formativas Industria Textil

2.3.1 General.

De acuerdo a la Tabla 2.4, toda la oferta educativa formal para el Sector Textil se encuentra concentrada en la región Sierra, existiendo cursos esporádicos en Guayaquil impartidos por la SECAP para habilidades específicas.

De Prati es una empresa de 76 años que realiza el 74% de sus compras a proveedores Nacionales, siendo originaria de Guayaquil, el 49.9% de sus proveedores son de esta ciudad o de la Zona Costa Austro, por tanto, una escuela formativa con base en Guayaquil hace atractiva la oferta para las empresas de Confección.

Como lo indica el informe del proyecto Hilando Sueños (De Prati, 2015), las necesidades de las empresas de Confección textil en Guayaquil son muchas, pero fue necesario priorizarlas para proponer los correctivos oportunamente, tal como se expresa en la justificación de este proyecto.

Los resultados anteriores también se han contrastado con la encuesta realizada a una muestra de 8 proveedores tanto en Guayaquil como Quito, de modo que podamos determinar si las mismas prioridades se mantienen a nivel nacional o son diferentes de acuerdo a la región, sin olvidar la percepción del equipo de Aseguramiento de Calidad.

La tabla 2.5 muestra los resultados compilados del proyecto Hilando Sueños, encuesta a proveedores (Anexo D1) y las entrevistas al grupo de Aseguramiento de Calidad y Proveedores Textiles, descritos en la sección C de Anexos. El detalle de este cálculo se indica en el Anexo E.

Tabla 2.5
Prioridades de Aprendizaje.

		Prioridades			
Proceso	Cursos	Hilando Sueños	Proveedores	Grupo Calidad ADP	Prioridad Final
Confección	Fibras e Hilados	1	1	1	1
	Telas (tipos, acabados y calidad)		2	1	1
	Tendencias de Vestir según factor económico		1		1
	Puntadas, costuras y maquinarias	1	2	2	1
	Cuellos, puños y mangas	1	2		1
	Hilvanes, Cierres, Bolsillos, Pinzas	2	2	2	2
	Patronaje y Escalado			2	2
	Técnicas de Corte		2	2	2
Eficiencia	Cálculo y optimización de materiales			2	2
	Manejo de Costos		1	1	1
	Gestión de Calidad			1	1
	Trabajo en equipo		1	1	1
	Liderazgo		1	2	1
	Etiquetado			3	3
Operatividad	Planchado	1			1
	Recta	1			1
	Recubridora	1			1
	Hilvanadora	1			1
	Elasticadora	2			2

Fuente: Proyecto Hilando Sueños

El plan de formación se elaborará en base a los puntos de mejora detectados y según el nivel de prioridad, sin embargo, los contenidos deben ser revisados periódicamente (en un máximo de dos años) basados en cambios de resultados obtenidos de mejora, encuestas de satisfacción, motivos de rechazo y de devolución; e incluso si existe alguna necesidad específica del negocio. Almacenes De Prati sólo optará por los cursos de Proceso de Confección y de Eficiencia, ya que los cursos de operatividad requieren de Instructores capacitados de nivel técnico, adicionalmente De Prati no invertirá en equipamiento de maquinaria, que será dedicada a entrenamiento.

Analizando el Crecimiento de De Prati en los últimos años (gráfico 2.6), a pesar de la disminución en la pendiente de crecimiento, todo cliente potencial de la propuesta de Escuela Formativa (Proveedores de De Prati) buscará posicionarse de mejor manera y ve en De Prati también una oportunidad de crecimiento, para ello deberá ofrecer productos de calidad a precios más competitivos.

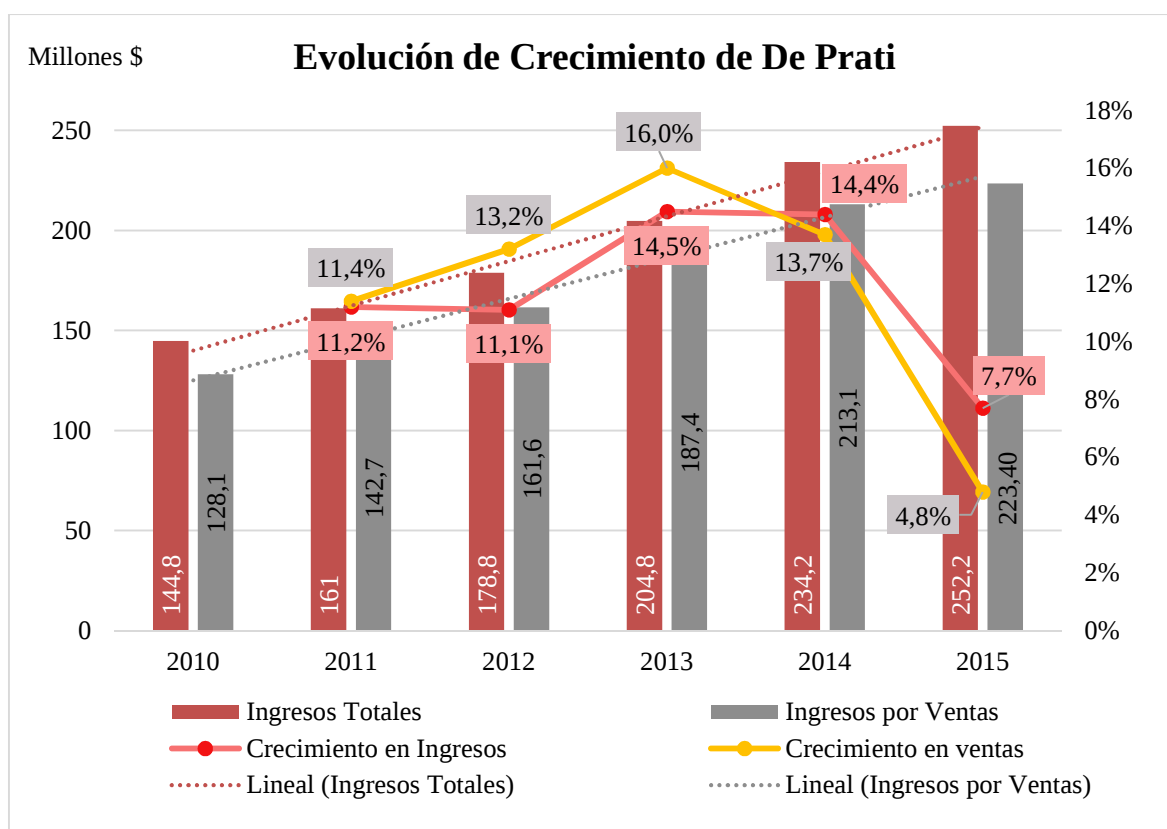


Figura 2.6. Evolución de crecimiento De Prati, periodo 2010 – 2015. Fuente: Memoria anual 2015.

Recuperado de <http://empresa.deprati.com/historia/memoria15>

2.3.2 Producto/Servicio

Producto:	Escuela de Proveedores dentro de la Academia Corporativa De Prati
Campos de Formación:	Procesos de Confección Textil, Procesos de Eficiencia
Perfil del Estudiante:	Edad y sexo indistinto 1 año de experiencia en trabajos de Confección Textil Nivel de Educación: – Para Cursos de Proceso de Confección se requiere Básica Elemental – Para Cursos de Eficiencia se requiere Bachillerato
Modalidad de Estudio:	Presencial, futuro implementación cursos e-learning.
Lugar de Estudio:	Instalaciones Academia Corporativa De Prati o instalaciones proveedor aliado
Duración de Cursos:	Horas establecidas por campo de formación.
Períodos de Oferta Académica:	Cronogramas semestrales.
Grupos de Estudios:	• Empleados de diversos proveedores • Cursos dirigidos a un sólo proveedor. (Coordinado) Máximo 15 personas. Mínimo 5 personas.
Orden y Continuidad de Curso:	Modificado por empresas según objetivos.
Certificación:	Aval Pedagógico, cooperación con Universidad Casa Grande de Guayaquil y a coordinar con Universidad Técnica del Norte
Inversión de empresa participante:	Valor de materiales y logística (refrigerios) por estudiante.
Participación en proyecto:	Dos opciones: • Proveedores de De Prati a libre elección • Asignación de cursos por Gestores de Calidad

El producto se ofrece a las empresas y éstas a su vez a sus empleados. Cada empresa debe establecer convenios de trabajo que les permitan protegerse de la fuga de talento y

determinar si existe un cobro o no de dichos costos. Por otro lado, De Prati sólo asegurará que el Proveedor gestione convenios y cobros de forma responsable y ética, y prestará sus instalaciones y equipo de instructores.

2.3.3 Clientes – Proveedores de De Prati

De acuerdo al informe de compañías activas que se dedican a la actividad CIU C1410 “Fabricación de Prendas de Vestir” en el Ecuador existen 320 compañías activas, esto sin contar el gran número de microempresarios dedicados a esta actividad, aun así, los clientes de De Prati sólo lo constituirán los proveedores activos y calificados. Almacenes De Prati tiene 481 proveedores en todas sus ramas, entre compañías y microempresarios ubicados en las regiones Guayaquil, Quito y otras provincias. Ver la tabla 2.6.

Tabla 2.6
Proveedores De Prati por tipo y Ubicación.

Proveedores De Moda por tipo y Educación.																												
Zona - Ubicación	Prendas de Vestir	Calzado	Joyería y Cosméticos	Hogar	Otros	Servicios	Consumo Masivo	Textiles	Hogar	Electrónicos	Bazar	Artesanías	Alimentos	Accesorios Textiles	Suministros	Construcción	Textil	Medicinas	Textil Cuero	Plásticos	Juguetes	Vehículos	Imprenta	Artículos	Bebe	Ferretería	Óptico	Total general
Costa - Austro	59	34	35	12	12	16	12	3	9	7	6	6	2	7	4	1	2	1	4	1	2	3	1	1			240	
Azuay	6	16	4		6		2	2				4															40	
El Oro		1																									1	
Guayaquil	52	17	30	12	6	16	9	1	9	7	1	6	2	7	4	1	2	1	4	1	2	3	1	1			195	
Guayas	1																										1	
Manabi			1				1																				2	
Santa Elena												1															1	
Sierra	91	32	18	12	12	5	3	11	5	4	5	5	8	3	3	6	4	5	2	4	1		1			1	241	
Ambato	5	19		1	3													1		1							30	
Carchi					1																						1	
Cotopaxi		1																			1						2	
Imbabura	9																	1									10	
Pichincha		1						1																			2	
Quito	77	11	18	11	8	5	3	10	5	4	5	5	8	3	3	6	4	3	2	2	1		1			1	196	
Total general	150	66	53	24	24	21	15	14	14	11	11	11	10	10	7	7	6	6	6	6	5	3	3	2	1	1	481	

Fuente: Base de Datos Portal de Proveedores De Prati.

De este conjunto, 150 son proveedoras de Prendas de Vestir, que constituyen el mercado total para este proyecto, este número puede cambiar en tanto y cuanto aumente los proveedores de De Prati. Es importante tomar en cuenta que ADP mediante evaluaciones trimestrales, categoriza a sus proveedores como A, B y C, siendo A el de mayor desarrollo (este proveedor maneja todo su proceso de mercadería incluyendo etiquetado y pre-distribución); el proveedor B en cambio puede o no manejar todo el proceso, pero requiere asistencia y supervisión durante el proceso de confección; mientras que el proveedor C llamado “proveedor en desarrollo” requiere una supervisión más detallada por parte del equipo de Aseguramiento de Calidad, adicionalmente el proceso de

etiquetado, embalaje y distribución lo realiza el equipo del centro de distribución. Ver Tabla 2.7

La segmentación primaria de mercado la constituyen, un grupo de 32 empresas que juntas producen el 81.13% del total de prendas de vestir comercializadas por ADP. La tabla 2.8 muestra como estos están distribuidos por regiones y la significancia que representan del total de unidades de mercadería.

Tabla 2.7

Proveedores De Prati de Prendas de Vestir por Calificación y Ubicación

Zona - Ubicación	A		B		C		Total	Total
	Cant.	%	Cant.	%	Cant.	%	Cant.	%
Costa - Austro	28	18.67%	27	18.00%	4	2.67%	59	39.33%
Azuay	2	1.33%	2	1.33%	2	1.33%	6	4.00%
Guayaquil	26	17.33%	24	16.00%	2	1.33%	52	34.67%
Guayas		0.00%	1	0.67%		0.00%	1	0.67%
Sierra	51	34.00%	36	24.00%	4	2.67%	91	60.67%
Ambato	5	3.33%		0.00%		0.00%	5	3.33%
Imbabura	3	2.00%	6	4.00%		0.00%	9	6.00%
Quito	43	28.67%	30	20.00%	4	2.67%	77	51.33%
Total general	79	52.67%	63	42.00%	8	5.33%	150	100%

Fuente: Base de Datos Portal de Proveedores De Prati.

Tabla 2.8

Proveedores De Prati, significancia de entrega prendas de vestir.

Zona - Ubicación	A		B		Total	Total
	Cant.	Significancia %	Cant.	Significancia %	Cant.	Significancia %
Costa-Austro	12	20.72%	3	5.84%	15	26.56%
Azuay	2	2.43%			2	2.43%
Guayaquil	10	18.29%	3	5.84%	13	24.13%
Sierra	16	52.59%	1	1.98%	17	54.57%
Ambato	2	5.97%			2	5.97%
Imbabura	1	2.56%			1	2.56%
Quito	13	44.06%	1	1.98%	14	46.04%
Total general	28	73.31%	4	7.83%	32	81.13%

Fuente: Base de Datos Portal de Proveedores De Prati.

El otro segmento de mercado que este proyecto desea abarcar son todos los proveedores de categoría B, quienes al subir a la categoría A otorgarían beneficios tanto al proveedor como a De Prati. Estos son los beneficios recibidos por un proveedor:

- Solicitudes de pronto pago de facturas

- Recepción de mercadería de lunes a viernes, (al corte de octubre 2016 sólo hasta el miércoles)
- Prioridad de compra de armadores
- Acceso a Factoring.

Tal como señaló en la justificación del intraemprendimiento otro beneficio que se podría generar para el proveedor es evitar penalizaciones por incumplimiento en los ejes de “Entrega a Tiempo” y “Cantidades de Entrega” que se evalúan desde el momento en que se programa desde el portal de Proveedores de Almacenes De Prati la entrega de la mercadería en el Centro de Distribución (CD). En la figura 2.7 se indican los dos ejes con los rangos desde los cuales aplica una penalización por incumplimiento.

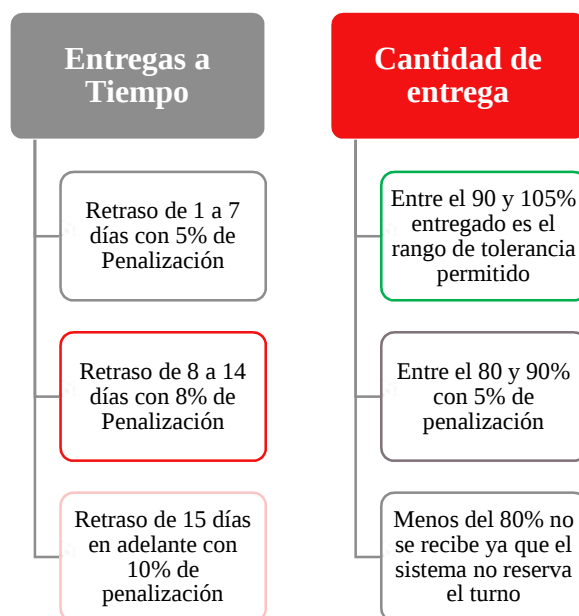


Figura 2.7. Penalizaciones aplicadas a proveedores, 2016.

Fuente: PPT de Desarrollo de Proveedores del Departamento de Aseguramiento de Calidad De Prati

Se debe tener presente que los dos criterios antes mencionados son afectados directamente por la calidad y acondicionamiento de la mercadería debido a que, si el producto del proveedor no está en base a lo programado y autorizado en la orden de compra, el proveedor solicita un plazo para entregar la mercadería o hace una entrega parcial, aplicándose desde ese momento una de las penalizaciones indicadas en la figura 2.7.

En el caso de De Prati, uno de los beneficios que se podría obtener es una posible reducción de costos de mano de obra del Centro de Distribución, ya que el procesamiento

de mercadería de un proveedor tipo A se da a través de “cross docking” (plantilla de 10 personas), mientras que un proveedor tipo B debe pasar por “flujo continuo” (plantilla de 19 personas). Se debe tener presente que apenas 13.18% del total general de prendas lo entregan proveedores tipo B. Ver tabla 2.9.

Tabla 2.9

Unidades Recibidas y Devuelta, por tipo de proveedor y su significancia. Periodo enero-agosto 2016.

Tipo de Proveedores por Ubicación	Unidades Recibidas	% Significancia	Devol CD	% Dev CD x ubicación y tipo	% Peso Dev CD sobre Total General	Devol Tiendas	% Devol Tdas x ubicación y tipo	% Peso Dev Tiendas sobre Total General	Devol. Total	% Devol. Total x ubicación y tipo	% Peso Devol Total sobre Total General
A	4,213,089	86.17%	3,515	0.08%	0.07%	24,572	0.58%	0.50%	28,087	0.67%	0.57%
Costa - Austro	1,202,767	24.60%	0	0.00%	0.00%	3,617	0.30%	0.07%	3,617	0.30%	0.07%
Sierra	3,010,322	61.57%	3,515	0.12%	0.07%	20,955	0.70%	0.43%	24,470	0.81%	0.50%
B	644,247	13.18%	1	0.00%	0.00%	1,759	0.27%	0.04%	1,760	0.27%	0.04%
Costa - Austro	369,393	7.56%	0	0.00%	0.00%	1,266	0.34%	0.03%	1,266	0.34%	0.03%
Sierra	274,854	5.62%	1	0.00%	0.00%	493	0.18%	0.01%	494	0.18%	0.01%
C	31,921	0.65%	0	0.00%	0.00%	0	0.00%	0.00%	0	0.00%	0.00%
Costa - Austro	400	0.01%	0	0.00%	0.00%	0	0.00%	0.00%	0	0.00%	0.00%
Sierra	31,521	0.64%	0	0.00%	0.00%	0	0.00%	0.00%	0	0.00%	0.00%
Total general	4,889,257	100%	3,516	0.07%	0.07%	26,331	0.54%	0.54%	29,847	0.61%	0.61%

Fuente: Base de Datos Portal de Proveedores De Prati.

Según lo revisado posteriormente, la inversión de los proveedores en este proyecto sería mínima, por tanto, esta oferta les resultaría atractiva y segura porque la calidad del producto estaría garantizada por la Academia Corporativa De Prati.

La cobertura de los gastos de los rubros generados por materiales y refrigerios, será a convenir con cada cliente (proveedor), debido a la relación comercial existente entre las partes; una alternativa será el canje entre producto y servicio ofrecido.

Existe la certeza del interés que poseen los proveedores de De Prati por este proyecto, el cual nace en el proyecto denominado “Hilando Sueños” (De Prati, 2015) donde 4 empresas de confección en Guayaquil se organizaron en un comité para analizar las problemáticas que poseían, este es el punto de partida de De Prati para organizar la capacitación y talleres a contratar. Las compañías tienen un promedio de significancia del 2.92%.

Por otro lado, el proveedor Fundación Benéfica Acción Solidaria y otros proveedores han solicitado a través del Grupo de Aseguramiento de Calidad capacitaciones en área de Fibras e Hilos, este se ha constituido en el primer piloto de la Escuela Formativa.

2.3.4 Competencia de Escuelas Formativas

De acuerdo a la definición del producto, a la tabla 2.4 de Ofertas Educativas y el análisis de la Fuerza de Porter las principales competencias de la Escuela formativa son:

- Institutos Superior Técnico-Tecnológicos Público (Asentadas en la Sierra)
- Centro de Fomento Productivo en Antonio Ante, avalado por el MIPRO (aún no se define el inicio de actividades)

Estas ofertas están dirigidas al mismo segmento de mercado de la Escuela de Proveedores, la diferencia es que dichas ofertas están ubicadas en la región Sierra, dejando el mercado desatendido en la región Costa.

En lo referente al costo, las ofertas son comparables pues de la información recabada serian de carácter gratuito para los asistentes.

Sobre la aceptación de estudiantes, la Escuela Formativa De Prati tiene un procedimiento menos restrictivo, realmente es el empresario quien elige a los estudiantes que requiere involucrar en el proceso formativo, mientras que en los Institutos Técnico-Tecnológicos se exige una formación de Bachillerato y se escoge entre los postulantes debido a los pocos cupos disponibles.

ANÁLISIS FODA

A lo largo del análisis que se ha ejecutado como parte del estudio de factibilidad para implementar una Escuela de proveedores dentro de la Academia Corporativa De Prati, se ha evidenciado que el desarrollar los conocimientos textiles y fortalecer los procesos internos de los proveedores impactará directamente en el proceso productivo que éstos puedan aplicar en la confección de las prendas que comercializan a Almacenes De Prati.

Al producir de forma más eficiente la calidad se ve afectada de manera positiva, por lo que resulta para ambas partes el desarrollar este intraemprendimiento.

En la tabla 3.1. Análisis Foda se detalla de forma general las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas detectadas incluyendo las estrategias macro que están vinculadas a las mismas y que se desarrollaran a lo largo del estudio.

Tabla 3.1. Análisis Foda

Factores Internos		
Fortalezas		Debilidades
1. Infraestructura de ADP: Academia Corporativa implementada (Diseño instruccional y mallas formativas). 2. Experiencia en temas formativos por personal calificado con conocimientos textiles (Personal de Aseguramiento de Calidad De Prati) y otros temas de administración. 3. La reputación de Almacenes De Prati 4. Horarios establecidos en horas de trabajo regular 5. Interés en la responsabilidad social empresarial y trabajar con la comunidad y proveedores.		1. Número de horas invertidas por parte del personal de la Academia Corporativa De Prati (Administrativa - logística) en desarrollo de nuevos cursos dictados. 2. Coordinación de agendas de trabajo de los instructores que no afecte sus actividades primarias (tiempo invertido) 3. Inconvenientes en tangibilizar económicamente la inversión de la empresa en la formación de los proveedores con la mejora de la calidad y acabados de sus prendas. 4. Costos que la empresa pueda asumir en material para los cursos y actividades a desarrollarse. 5. La formación a impartir no cuenta con aval académico. 6. Falta de infraestructura de De Prati para realizar partes prácticas de confección (maquinaria)
Oportunidades	Estrategias F - O	Estrategias D - O
1. Restricciones de importaciones que hace que los fabricantes nacionales puedan ofertar su producto en el mercado. 2. Necesidad del consumidor del mercado ecuatoriano por mercadería de mejor calidad. 3. Costo superior de la mercadería importada. 4. Impulso del gobierno de que la industria nacional se profesionalice. 5. Interés de proveedores por certificaciones y sellos avalados. Ejemplo: "Sello hace bien y hace mejor." O Normas ISO. 6. Poca oferta formativa en temas de confección textil en la zona costa del Ecuador. 7. Buenas relaciones con Proveedores	a) Transformar a la Escuela de Proveedores de De Prati como un pilar fundamental para el desarrollo de proveedores. b) Fortalecer el vínculo con la comunidad por la actividad desarrollada con los proveedores y sus colaboradores.	a) Al no poder ofrecer a los participantes una escuela con aval académico, el proyecto considera un Aval Pedagógico con instituciones educativas que ya manejan esta figura. b) Considerando las buenas relaciones con los Proveedores, las partes prácticas de los Procesos de Confección y Eficiencia se realizarán en la plantas de los Proveedores participantes.
Amenazas	Estrategias F - A	Estrategias D - A
1. Empresarios de marcas proveedores resistentes al cambio o mejora en sus procesos productivos e inversión en la formación técnica para posicionar al producto ecuatoriano como de buena calidad. 2. La realidad social y edad de los colaboradores de las empresas proveedoras que requieren formación técnica-textil pero que no cuentan con una opción en el mercado que les permita formalizar el conocimiento sin dejar de trabajar y a bajo costo. 3. Reconocimiento del consumidor ecuatoriano de las marcas extranjeras como de mejor calidad: aprecio a lo importado. 4. Creación de cursos online con aval académico que permite acceder a conocimientos sin tener que trasladarse. 5. Personal del proveedor con diferentes brechas de conocimiento y situación educativa. 6. Puede implementarse o replicarse como iniciativa de otras empresas de retail del país.	a) Estrategia de Marketing, diseñada para demostrar los beneficios que otorga el participar en el proyecto de Escuela de Proveedores. (Disminuir multas, cambiar de categoría, etc). b) Permitir a colaboradores de proveedores el acceso a cursos que les permitan combinar trabajo y estudio. c) Malla establecida de estudio acorde a las necesidades de los diferentes actores en el proceso de producción, eficiencia y calidad.	a) ADP, establece como parte de las funciones y perfil del cargo de sus instructores y personal de Aseguramiento de Calidad, el involucramiento de las personas en "Desarrollo de Proveedores", esto permite disminuir costos adicionales a ADP y presentar el producto a un menor costo de inversión tanto para ADP como para los Proveedores. b) Oferta sin costo para colaboradores de los proveedores o con un costo mínimo siendo De Prati sólo un veedor que dichos cobros se realicen de forma ética. c) En una segunda fase otorgar cursos e-learning

PLAN DE MARKETING

4.1 OBJETIVO DEL MARKETING

El objetivo principal es lograr posicionar a la Escuela de Proveedores de la Academia Corporativa De Prati como una alternativa para que los proveedores puedan formar en la parte de confección textil a su personal y de esta forma impactar en la mejora de su eficiencia y en la calidad de los productos que fabrica.

4.2 MERCADO OBJETIVO

La Escuela de Proveedores que se presenta nace del análisis, la evaluación y la necesidad de desarrollar, fortalecer e impulsar el conocimiento de confección textil de los proveedores de la empresa con el fin de dinamizar el producto, la categoría y fortalecer al proveedor nacional, por lo tanto el mercado objetivo al que va dirigido son los empresarios de los principales proveedores de Almacenes De Prati de la calificación A y B del sector textil que se encuentren interesados en que sus colaboradores de mandos medios-operativos desarrollen/fortalezcan sus conocimientos textiles para mejorar la calidad de sus productos y ser más eficientes.

4.3 SEGMENTACIÓN SELECCIONADA

El tipo de segmentación que se va aplicar es la geográfica, ya que existe una mejor opción de crecimiento en la zona de Guayaquil debido a la baja oferta formativa que existe en el campo textil. No obstante, la idea es escalable de manejarse en la zona Sierra.

Basado en esta ubicación geográfica se trabajará con:

- Proveedores de Guayaquil, cuyas entregas los ubique en el grupo de las 32 empresas más significativas para De Prati.
- Proveedores de Guayaquil con calificación B, cuyas entregas superen las 50,000 prendas al año.

4.4 POSICIONAMIENTO

El tipo de posicionamiento que se busca con la Escuela de Proveedores es funcional, ya que se persigue resolver las principales brechas de conocimiento del personal que labora en los principales proveedores de confección textil de Almacenes De Prati, así como proporcionar al proveedor el beneficio de contar con personal más especializado que lo hace más competitivo en el mercado ecuatoriano.

4.5 ESTRATEGIA Y PROGRAMA DE MARKETING

El objetivo del programa de marketing de la Escuela de Proveedores es mostrar los beneficios que obtendrán los proveedores al momento de formar a sus colaboradores en la parte textil. Este proceso se apalanca en 3 aspectos: 1) el impacto en la mejora de los procesos de producción textil que pueden tener los proveedores, 2) la reputación/posicionamiento de la marca De Prati, y, 3) ser especialistas en estos temas dentro del mercado.

En el cronograma del programa de Marketing para la Escuela de Proveedores se tendrá presente lo siguiente para ejecución en el año de inicio:

Actividad	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
	EVENTOS Y PROMOCIONES											
Evento												
Artículos promocionales												
Mails												
Medición												

El impacto de las acciones de marketing propuestas se verá reflejado en el número de proveedores interesados en participar de la Escuela de Proveedores, asimismo como el número de participantes al que se está impactando. La meta es lograr que en el primer año participe un 40% de los 13 proveedores principales de la zona Guayaquil.



Figura 4.1 Proceso de Control. Fuente: Kotler y Keller (2006) *Dirección de Marketing 12e*.

México D.F., México: Pearson

Como medida de control del plan de marketing a ejecutar, se propone que se aplique el proceso de control recomendado por Kotler y Keller (2006) en su libro de Dirección de Marketing, este proceso implica plantearse los siguientes cuestionamientos indicados en la figura 4.1 como proceso de control.

En relación a los cuestionamientos antes indicados para el proyecto de la Escuela de Proveedores las respuestas del proceso de control deben contestarse tal como se plantea en el esquema de la tabla 4.1

Tabla 4.1.
Respuestas al Proceso de Control

Cuestionamientos	Respuesta
¿Qué queremos lograr?	Posicionamiento de la escuela
¿Qué sucede?	Interés de un X número de proveedores
¿Por qué sucede?	Reconocimiento, interés
¿Qué deberíamos hacer?	Seguir fortaleciendo y cambiando la estrategia

4.6 ESTRATEGIA DE INVERSIÓN

Según lo indicado por Raymond (E1, Vicepresidente de RRHH, 2016) la Escuela de Proveedores “funcionará bajo la misma estructura que las otras escuelas formativas de la Academia Corporativa De Prati”, por lo que no se planifica un lucro, ingreso o pago monetario por la asistencia/participación de los empleados del proveedor. En base a esto se debe hacer un análisis de los costos/inversión de cada una de las partes ya que, tal como se enunciaba en el FODA, al capacitar al personal no hay forma de relacionar que la mejora en los resultados se debe a la formación especializada que el personal del proveedor pueda estar recibiendo.

Dentro de la oferta formativa que existe en el mercado ecuatoriano, indicada en el apartado 2.3 Análisis del mercado para Escuelas Formativa, se puede evidenciar que la oferta principal de la zona Guayaquil sería el Secap, la cual maneja cursos abiertos de técnicas básicas con un costo mínimo para los participantes.

En relación a la inversión prevista, se tiene contemplado hacer uso de las instalaciones actuales de la Academia Corporativa ubicada en la matriz en Luque 502 y Boyacá en la ciudad de Guayaquil por lo que el costo por local es un rubro que no se contempla en el proyecto, no obstante en el apartado 7 del Análisis Económico se incluyen diferentes

costos/gastos relacionados a servicios básicos, horas de instructor y del personal interno de Capacitación en función de los datos relacionados de la Academia Corporativa. Asimismo, no se ha contemplado la instalación de maquinaria en las oficinas de la Academia Corporativa ya que la parte práctica o entrenamiento se manejaría directamente en las instalaciones del proveedor bajo la dirección del supervisor directo de la empresa, reduciendo de esta manera los costos del proyecto. Para este último punto es importante señalar que el equipo de instructores tiene conocimiento de la maquinaria que utilizan los proveedores por las visitas del departamento de Aseguramiento de Calidad y todo el conocimiento que se tiene del proveedor. En la tabla 4.2 indicada a continuación se adjunta la inversión que se ha contemplado para la realización de actividades de marketing relacionadas a la realización de la Escuela de proveedores, teniendo presente que el costo hora indicado por el diseñador gráfico es en función que la persona es parte de la plantilla de Almacenes De Prati y tiene una remuneración bruta mensual fija.

Tabla 4.2

Inversión/Costos del Plan de Marketing

Concepto	Nº	Costo Unitario	Costo Total
Material impreso para proveedores (Afiches)	50	\$ 0.35	\$ 17.50
Material impreso para proveedores (trípticos)	100	\$ 0.15	\$ 15.00
Evento de lanzamiento de la Escuela de Proveedores	1	\$ 3,000.00	\$ 3,000.00
Roll up de la escuela de proveedores	2	\$ 45.00	\$ 90.00
Jarrones publicitarios	30	\$ 2.95	\$ 88.50
Hora Diseñador Gráfico por artes de Escuela de proveedores	8	\$ 5.00	\$ 40.00
Total			\$ 3,251.00

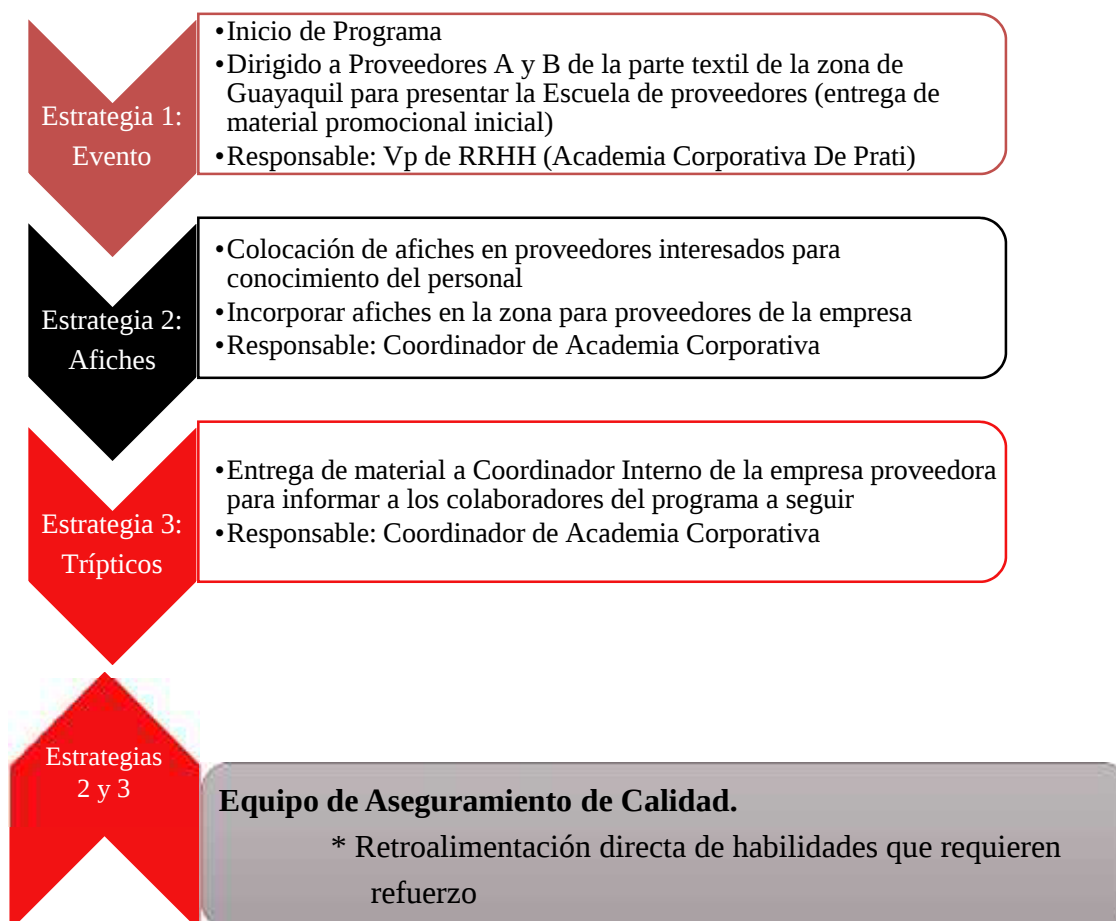
* Costos promedio revisados de proveedores de estos productos del mercado guayaquileño

Fuente: Departamento de Marketing Almacenes De Prati.

Se busca que la inversión en la promoción de la Escuela de Proveedores sea eficiente y aproveche el segmento al cual va dirigida, el mismo que ya mantiene una relación con Almacenes De Prati.

4.7 ESTRATEGIA PROMOCIONAL

El objetivo es proporcionar estrategias de promoción que permitan que los proveedores conozcan los beneficios de que su personal se forme en la Escuela de Proveedores. Aquí es importante recordar que, si bien la Academia Corporativa De Prati no recibe un pago por la participación ya que es sin fines de lucro, la empresa se ve beneficiada al contar con proveedores más calificados ya que recibirá un producto en las mejores condiciones (precio/calidad/tiempo). Los principales promotores serán las personas que conforman el equipo de Aseguramiento de Calidad, pues darán retroalimentación directa y compartirán los logros alcanzados de otros proveedores. A continuación, se presentan las 3 estrategias propuestas de promoción para que se conozca la Escuela de Proveedores de la Academia Corporativa De Prati, así como el rol de los promotores principales:



Con la actividad y material promocional se busca cubrir la zona de proveedores A y B de Guayaquil ya que en la ciudad no se cuenta con una oferta formativa en temas textiles que se adapte a sus necesidades.

4.8 POLÍTICAS DE SERVICIOS

Las políticas de servicio que se proponen manejar para la Escuela de Proveedores son:

1. Los contenidos de la malla curricular que se impartirá en la Escuela de Proveedores serán responsabilidad del equipo técnico especializado de la Academia Corporativa.
2. Los programas impartidos en la Escuela Corporativa De Prati no tienen aval académico por lo que no representan un título técnico o profesional para los asistentes. Al término del programa se otorgará un certificado de asistencia.
3. La Academia Corporativa informará el cronograma semestral de fechas en las que se realizarán los programas formativos para el año en curso.
4. La Escuela de Proveedores sólo estará disponible para el personal con contrato fijo de las empresas proveedoras A y B de Almacenes De Prati.
5. El proveedor debe asignar un coordinador interno dentro de la empresa que será el único responsable de confirmar al contacto de la Academia Corporativa el listado de participantes al programa receptándose las inscripciones hasta 15 días antes de la programación del curso. El programa puede suspenderse sino se cubre el cupo mínimo de 5 personas inscritas.
6. El pago por cobertura del material y gastos logísticos del programa de cada participante debe ser cancelado 5 días hábiles antes de iniciado el programa respectivo y no es reembolsable en caso de que el participante deje de asistir al mismo una vez iniciado el programa.
7. El material de los cursos o programas que se ejecuten en la Escuela de Proveedores son de propiedad de la Academia Corporativa De Prati por lo que no podrán ser reproducidos sin autorización del mismo.
8. Las consultas de los participantes o novedades en relación al programa deben ser canalizadas a través del Coordinador de la empresa quien será el único que mantendrá contacto con el coordinador asignado por parte de la Academia Corporativa.

9. En relación a consultas realizadas formalmente (correo electrónico o comunicado) por el Coordinador interno del Proveedor, el Coordinador asignado de la Academia Corporativa deberá responder en un máximo de 5 días hábiles.
10. La participación del proveedor en los programas formativos no garantiza que la empresa mejore su calificación en las mediciones realizadas por el departamento de Aseguramiento de Calidad.
11. La participación del proveedor en los programas formativos no garantiza que Almacenes De Prati adquiera un mayor número de unidades de mercadería.

4.9 TÁCTICAS DE RELACIONAMIENTO

La Academia Corporativa De Prati asignará un coordinador para que maneje las relaciones con los proveedores interesados en los programas que se impartirán en la Escuela de Proveedores, la misma que no tendrá fines de lucro.

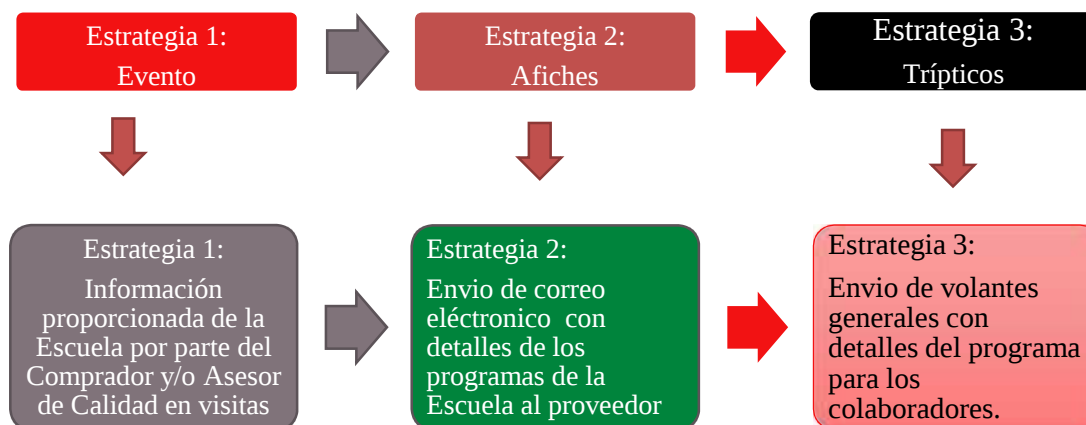
Para poder acceder al servicio de formación de la Escuela de Proveedores la empresa proveedora deberá cubrir el valor referencial de logística por participante.

Los instructores son calificados por la Academia Corporativa De Prati como formadores acreditados y son parte del grupo de colaboradores de la empresa con experiencia en los temas requeridos de la parte textil o habilidades administrativas o blandas, según sea la necesidad. El personal de la Academia Corporativa coordina internamente los tiempos en base al cronograma semestral de los programas de la Escuela Corporativa y viendo que no se afecte el desempeño de sus actividades dentro de la empresa. No se contempla la contratación de instructores externos, ya que se trata de una escuela sin fines de lucro.

Las relaciones comerciales entre proveedores y Almacenes De Prati no se verán influenciadas por las calificaciones que obtengan los participantes de los programas formativos de la Escuela de Proveedores.

4.10 PLANES DE CONTINGENCIA

En relación a las actividades propuestas, si llega a presentarse problemas y no se autorizan las mismas, se adjuntan las estrategias a implementar como plan de contingencia:



ANÁLISIS TÉCNICO

5.1 ANÁLISIS DEL PRODUCTO

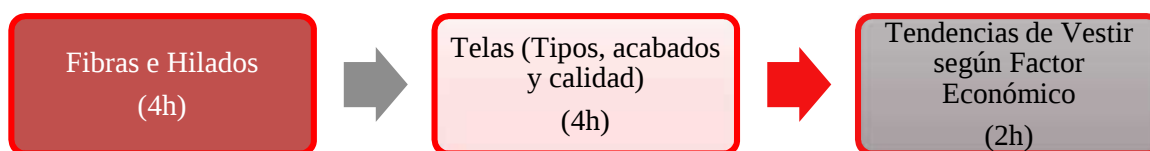
Para el análisis técnico de esta oferta educativa se requiere revisar su malla en cada fase de conocimiento, los cursos fueron determinados en base a las prioridades que se indican en la Tabla 2.5 y avalados por el grupo de Aseguramiento de Calidad.

Los cursos de Conocimiento de Materias Primas son de carácter obligatorio para todo participante de la Escuela de Proveedores por ser básico para las otras fases de conocimiento, en general los otros cursos se pueden tomar a discreción, salvo aquellos donde se indique claramente la continuidad.

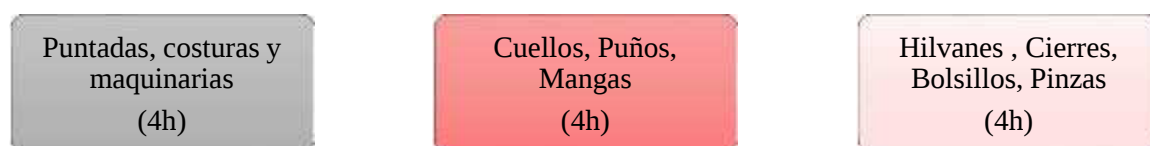
Los cursos de habilidades blandas son optativos, no obstante, se sugiere al Proveedor que todo su personal atienda el curso de “Trabajo en Equipo”, mientras que el curso de “Liderazgo” debe ser tomado por el personal que ejerce funciones de supervisión.

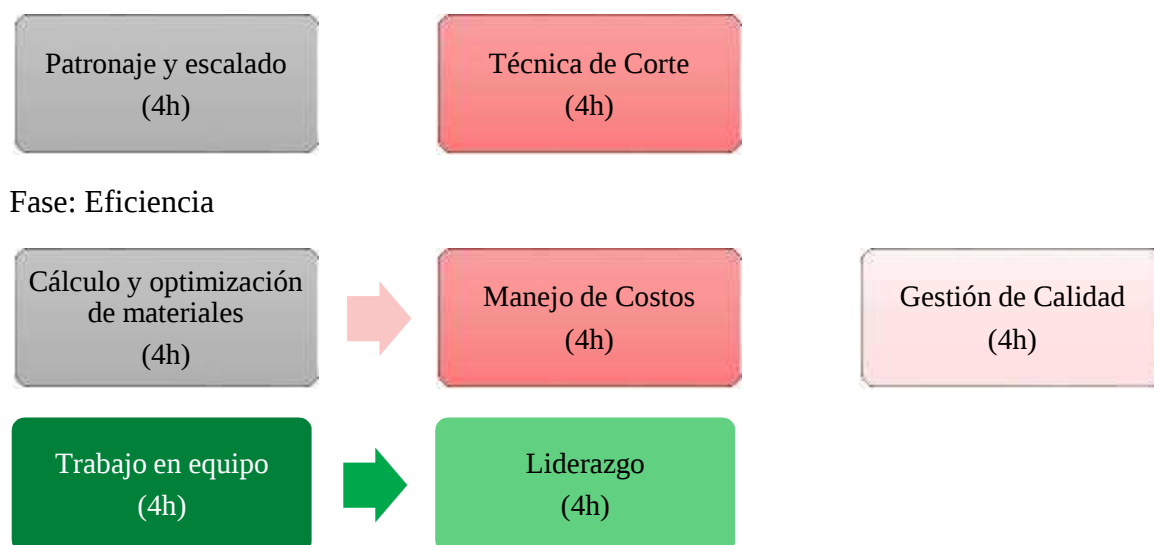
A continuación, se presenta la Malla Curricular, determinada según la Tabla E.7 del anexo E:

Fase: Conocimiento de Materias Primas (Obligatorio)



Fase: Proceso de Confección de Prendas





Metodología:	Cursos Teóricos-Prácticos.
Distribución de tiempo propuesto:	60% teórico, 40% práctico
Recursos requeridos:	Hilos, telas, cierres, material didáctico
Evaluación:	Al finalizar el curso. Se escogerá según curso entre los siguientes tipos: – Examen – Presentaciones, – Revalidaciones y/o Pasantías (supervisadas por un tutor en su lugar de trabajo)
Horario:	Lunes a viernes, a establecer entre: 08h00-18h00

5.2 FACILIDADES

Los programas y cursos de la Escuela de Proveedores de la Academia Corporativa De Prati serán realizados en un 80% en las instalaciones de la empresa. Contemplándose un 20% de actividades prácticas de los empleados del proveedor en sus mismas instalaciones.

Al ejecutarse los programas en las instalaciones de Almacenes De Prati ubicadas en la ciudad de Guayaquil en Luque 502 y Boyacá se tiene acceso a los servicios básicos (agua, energía, teléfono). Asimismo, se tiene facilidad para llegar desde diferentes puntos de la ciudad ya que se encuentra en la zona céntrica de la ciudad con diferentes medios y/o líneas de transporte.

5.3 EQUIPOS E INSTRUCTORES

Para los programas que se van a ejecutar en la Escuela de Proveedores se van a utilizar materiales, instrumentos o equipos de tamaño pequeño utilizados en los procesos formativos textiles que se aplican para el personal interno de Almacenes De Prati. Tal como se lo mencionó anteriormente no se va adquirir maquinaria industrial de confección ya que la práctica se ejecutará en las instalaciones de cada proveedor bajo su supervisión directa.

En caso de que el instructor requiera nuevo material o el cambio de un material, le notificará al equipo de la Academia Corporativa con el fin de coordinar con el departamento de suministros de la empresa.

Tabla 5.1

Instructores por Escuelas de la Academia Corporativa De Prati

Escuela Formativa	Nº Instructores Internos	Especialidad principal de los instructores
Retail	160	Temas relacionados al negocio de Retail Tiendas y Compras
Liderazgo	8	Temas de Liderazgo, Desarrollo de Equipos, Retroalimentación Efectiva, Trabajo bajo presión, Planificación, Negociación, entre los principales
Soporte	38	Temas de Administración, Finanzas, Impuestos, Ofimática, entre los principales
Proveedores	14	Temas de Fibras e Hilados, Telas (tipos, acabado y calidad), Teoría del Color, Diseño entre los principales
220		

Fuente: Departamento de RRHH Almacenes De Prati

Al cierre de octubre del 2016, el equipo de instructores activos de la Academia Corporativa es de 220, repartidos de acuerdo a la tabla 5.1.

Tal como se evidencia, la Academia Corporativa cuenta con un número significativo de instructores internos, que pueden apoyar la gestión y/o realización de los programas que se diseñen para la Escuela de Proveedores, desde temas técnicos de textil hasta habilidades blandas manejados desde la Escuela de Liderazgo.

5.4 EQUIPO ADMINISTRATIVO Y DISTRIBUCIÓN DE LA ACADEMIA CORPORATIVA DE PRATI

Dentro del área de Recursos Humanos se encuentra el departamento de Capacitación, equipo que administra la Academia Corporativa De Prati. El equipo está conformado por 7 personas: 1 Jefe de Capacitación, 4 Coordinadores, 1 Administrador de e-learning y 1 Auxiliar. Cada miembro del equipo de capacitación, así como los instructores internos son personal de Almacenes De Prati con contrato fijo y jornada de trabajo de 8 horas.

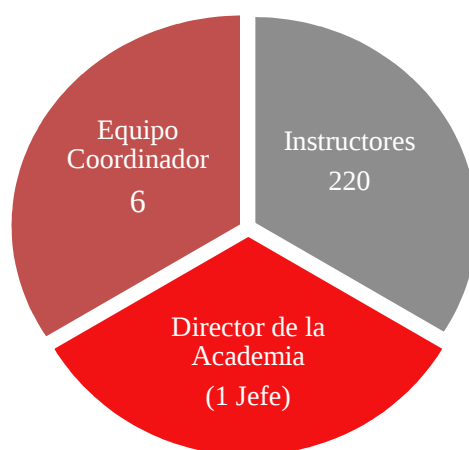


Figura 5.1. Equipo de Academia Corporativa De Prati. Fuente: Departamento de Capacitación De Prati

La Academia Corporativa se organiza de acuerdo a la figura 5.1.

La Academia Corporativa cuenta con 5 salas en la ciudad de Guayaquil, las cuales tienen una capacidad que va desde 16 a 80 personas, tal como se evidencia en la tabla 5.2, y cuenta con los principales equipos.

Tabla 5.2.

Salas y equipos de Academia Corporativa De Prati Ciudad Guayaquil

Nombre de Sala	N° Personas Promedio	Descripción general	Equipos instalados	Otros
Auditorio	80	Espacio grande para instalar sillas de forma individual o mesas/sillas para grupos de 40 personas	Infocus, videoconferencia, pantalla, pc, mesas y sillas	Mesa de bebidas: Agua y Café
Computo	20	Espacio mediano instaladas mesas con pc y sillas para cursos que requieran equipo de computo personalizado	Infocus, 20 pcs, pantalla, mesas y sillas	
Mini Tienda	16	Espacio pequeño para instalar sillas de forma individual o mesas/sillas para grupos de 16 personas	Infocus, videoconferencia, pantalla, pc, mesas y sillas	Mesa de bebidas: Agua y Café
Retail	30	Espacio mediano para instalar sillas de forma individual o mesas/sillas para grupos de 30 personas	Infocus, videoconferencia, pantalla, pc, mesas y sillas	Mesa de bebidas: Agua y Café
Videoconferencia	20	Espacio mediano para instalar sillas de forma individual o mesas/sillas en forma de U para grupos de 20 personas	Infocus, videoconferencia, pantalla, pc, mesas y sillas	Mesa de bebidas: Agua y Café

Fuente: Departamento de Capacitación De Prati

Asimismo, la Academia dispone de equipos de audio básicos y señal de Wifi en caso de que sea necesario para los cursos. Las reposiciones de materiales básicos se realizarán junto con los de las otras escuelas de la Academia ya que se encuentran en el macro plan de programas a dictarse en el periodo. Es importante señalar que el departamento de capacitación presupuesta tomando en cuenta la programación para hacer las compras en los proveedores ya vigentes de la marca.

5.5 SISTEMAS DE CONTROL DE EFECTIVIDAD

Los programas de la Escuela de Proveedores al estar dentro de la Academia Corporativa De Prati serán administrados bajo el mismo estándar de control y evaluación vigente.

Tal como se indica en el Manual de políticas y procesos de Capacitación de Almacenes De Prati (2016) “las evaluaciones (aplicables según el tipo de evento) deberán contener cuestionamientos que determinen la real adquisición de conocimientos aplicables” por lo que es importante, desde la definición de la malla curricular, la propuesta

de evaluaciones que se pueden ejecutar para validar la transferencia de conocimientos. El tipo de evaluaciones aplicadas en la Academia Corporativa se resumen en la tabla 5.3.

Tabla 5.3

Evaluaciones de Programas

Evaluación Aplicada	Descripción general
Examen	Evaluación sobre conocimientos impartidos en el curso y/o programa a través de prueba escrita. Se convoca en otra fecha a rendir la prueba respectiva que es calificada por el instructor. Para aprobación requiere un mínimo de 7.5
Presentaciones	Evaluación sobre conocimientos impartidos en el curso y/o programa a través de una presentación a un panel de expertos. Se convoca en otra fecha con el fin de que el participante se prepare. Para aprobación requiere un mínimo de 7.5
Revalidaciones o medición de incidentes críticos	Evaluación sobre conocimientos impartidos en el curso y/o programa a través de observación directa bajo una situación específica. Se realiza en otra fecha por parte del instructor quien observa (generalmente en el lugar de trabajo del participante) la aplicación de los criterios que fueron enseñados en el programa o curso. Para aprobación requiere un mínimo de 7.5
Pasantías	Evaluación sobre conocimientos impartidos en el curso y/o programa a través de observación del jefe inmediato o tutor que califica en base a criterios o comportamientos la aplicación del participante de los conocimientos adquiridos. Se realiza en un periodo de tiempo y se organiza reunión entre jefe-colaborador para retroalimentar sobre lo observado. Para aprobación requiere un mínimo de 7.5

Fuente: Departamento de Capacitación De Prati

La nota mínima de calificación de un programa es de 7.5. Al tratarse de personal externo a De Prati, los resultados de cada participante serán remitidos al Coordinador del proveedor y si bien una calificación no permitirá hacer una relación de la transferencia de conocimientos, reflejará inicialmente el conocimiento teórico que ha adquirido el personal del proveedor en relación a lo impartido en el programa o curso realizado.

Una forma de evaluar la transferencia de conocimientos, que se propondría al proveedor, es la mejora en los criterios de calificación que se realiza por parte del equipo de Aseguramiento de Calidad. Teniendo presente que el proveedor tiene una calificación inicial, registrada por el Asesor de Aseguramiento de Calidad en su visita, en base a los 4 ejes indicados en la Tabla 5.4, se puede contrastar los datos iniciales, que funcionarán como diagnóstico, y hacer al final una revisión de la evolución posterior al proceso formativo, así se podrá tener otro input en relación a la transferencia de conocimientos. Asimismo, se puede añadir como otra opción de medición si se presentan bajas en el

indicador de devoluciones al proveedor, aunque este mecanismo implicaría trabajarlo por proveedor.

Tabla 5.4

Ejes de evaluación de Proveedores

<u>Criterios o ejes de evaluación de proveedores</u>	<u>%</u>
Entregas a tiempo	25
Cantidad de entrega	20
Acondicionamiento y distribución	15
Calidad	40

Fuente: Manual de Proveedores Almacenes De Prati

ANÁLISIS LEGAL Y SOCIAL

6.1 ASPECTOS LEGALES

Almacenes De Prati es una empresa dedicada a la venta retail de productos y dentro de su estructura cuenta con la Academia Corporativa conformada hace 4 años para promover el Desarrollo de Talento de la empresa, los servicios de esta academia han sido utilizados internamente y los costos son parte de los gastos operativos de Almacenes De Prati.

Los contenidos y/o material que se desarrollen para los talleres y/o programas de la Escuela de Proveedores de la Academia Corporativa De Prati son de propiedad de la misma y no pueden ser reproducidos sin autorización. La propiedad intelectual comprende, tal como se señala en la ley vigente de Propiedad Intelectual en el Ecuador, la información no divulgada y los secretos comerciales e industriales que pueda tener la empresa y que sean utilizados como información a analizar dentro de los talleres. Además, en la Academia Corporativa De Prati se respetará aquellos contenidos protegidos por derecho de autor y se buscará obtener las licencias correspondientes en caso de así requerirlo. La consigna primordial del equipo de instructores será manejarse con información de acceso público. Se establecerá con el proveedor un acuerdo en donde se incluyan las cláusulas de confidencialidad y términos de participación en los talleres. Este acuerdo será revisado por el Departamento legal de la empresa.

Este proyecto está dirigido por primera vez hacia el exterior de la compañía sin ningún fin de lucro y por tanto legalmente se debe verificar la forma que deben realizarse los

cobros por concepto de materiales y alimentación de los participantes. Existen 3 alternativas a analizar:

- a) Emisión de Factura por parte de De Prati para que proveedor cubra costos de materiales y alimentación. Observaciones:
 - a. De Prati deberá modificar su RUC, adicionar la actividad “Capacitación - Enseñanza”,
 - b. Cambiar módulo de facturación
 - c. Las facturas deberán gravar IVA
 - d. El cobro de estos cursos debe ser contabilizados como “otros ingresos”
 - e. Estos valores no pueden ser deducibles del impuesto a la Renta, tanto para empresas como para personas naturales por no ser De Prati una institución educativa avalada por el Senescyt.
- b) Cobro Directo de Gastos operativos (suministros, materiales, costos). Emisión directa de factura desde los proveedores a empresas participantes. Observaciones:
 - a. Complejidad para proveedores al momento de la facturación, especialmente cuando los cursos se dictan a un grupo mixto de empresas.
 - b. Las Facturas deberán gravar IVA
 - c. Para los clientes (Empresas de Confección Textil), la contabilización de gastos no expresa claramente el destino de los recursos.
- c) Mediante Acuerdo Comercial. Observaciones:
 - a. Cambio de acuerdos comerciales, incluir cláusula de capacitación que especifique montos de descuentos adicionales en compras futuras de prendas de vestir, desde el momento de realizar los cursos.
 - b. No hay emisión de facturas

6.2 ANÁLISIS SOCIAL

Es importante destacar que los resultados de este proyecto de creación de una Escuela de Proveedores en la Academia De Prati, sin fines de lucro, en cuanto al desarrollo social

se verían reflejados en la categoría de “Inclusión Social” y “Empoderamiento”. Esto significa que se busca otorgar el beneficio de formación a las personas que trabajen en los proveedores de la empresa De Prati, y que lo aprendido no solo se refleje en su trabajo en la empresa, sino que adquieran conocimientos o información que pueda ser aplicable en su vida, tal como ocurriría con aquellos temas de la malla que no necesariamente son de corte textil, y de esta forma fortalecer su capacidad como capital humano.

Tal como se lo ha venido mencionando, todo esfuerzo en capacitación técnica o de competencias que una empresa realiza otorga beneficios a sus empleados en diferentes ámbitos:

Capacidades

- Disminuyen sus brechas
- Impulsan sus perfiles lo que les permiten crecer dentro de la compañía o fuera de ella

Ingresos Económicos, mejoran su calidad de vida

- Incremento en Utilidades anuales
- Incremento de sueldo al acceder a otro cargo

En el presente proyecto los principales actores sociales identificados son: los empleadores (proveedores), los trabajadores (colaboradores del proveedor), los ejecutivos de la empresa (compradores y asesores de aseguramiento de calidad), los instructores (personal de la empresa), equipo de logística (Academia De Prati).

Dentro de estos actores sociales, los directamente influenciados por este proyecto, en relación a que es el equipo a formarse, son los trabajadores de la empresa que sean asignados para los cursos formativos. Como se indicó inicialmente al referirnos al perfil del trabajador en la industria textil, el 72.53% se compone de mujeres cabezas de familia, por tanto, el impacto social es muy importante. Basados en el Censo 2010 se determina que el promedio de personas por hogar a nivel nacional es de 3.78; la cantidad de colaboradores de confección textil a la que se espera acceder anualmente son 40 personas (4 grupos de estudio anual a un promedio de 10 personas por grupo); se considera este número en función del conocimiento que se tiene que este mercado el personal se maneja por turnos y que el número de personas que estén operativas por turnos es importante para poder cubrir con los pedidos de sus clientes, este criterio fue validado en entrevista realizada a David Garrido de la empresa Disenforma y con Andrés Ojeda de la Fundación Acción Solidaria. Para ambos, es importante el contar con personal capacitado, pero

asimismo poder cumplir con los pedidos a tiempo y no verse afectados en sus turnos de trabajo. De la misma forma, se consideró para planificar el número de participantes los ideales de grupos formativos que se manejan en la Academia De Prati. Al final del año, se espera impactar en la vida de 151 personas.

La empresa realizó un piloto con la Fundación Acción Solidaria que implicó el brindar la primera parte del Taller de Fibras. Este taller fue dictado por Mauricio Villa, uno de los instructores calificados por la Academia De Prati en relación a la parte textil. Al respecto de este piloto nos mencionó Patricia de Negrón y Andrés Ojeda de la Fundación Acción Solidaria, que este proceso formativo les permitió entender y formalizar ciertos conocimientos con el equipo de corte y de calidad interna. Patricia de Negrón señaló que en la fundación están encaminados a “apoyar a la gente de manera integral” no solo como profesionales sino como seres humanos, esto en relación a su realidad de vida (principalmente mujeres, cabezas de familia y principal ingreso familiar).

En los beneficios de este proyecto, se debe tener claro que hay un intangible no tan cuantificable que es el nivel de compromiso que adquiere el colaborador con la empresa desde el momento en que su capital intelectual crece, se ve reflejado en su trabajo y posteriormente en las oportunidades que pueda tener de seguir creciendo dentro de la empresa, en otras empresas o hasta la capacidad que puedan adquirir para desarrollar su propio emprendimiento una vez que dominen la técnica básica requerida. En relación a este último punto se hizo el acercamiento con la Fundación Acción Solidaria para realizar entrevistas al personal que participó en el piloto formativo y no se logró concretar las reuniones por disponibilidad de los colaboradores del proveedor.

ANÁLISIS ECONÓMICO

7.1 INVERSIÓN

En relación a la Escuela de Proveedores los costos que se realizan en la implementación inicial se indican en la tabla 7.1, siendo estos los que se manejan de forma promedio dentro de Almacenes De Prati. En relación al costo del diseño instruccional de la malla curricular se tomó como referencia el valor indicado en el proyecto de Hilando Sueños por el armado del diseño curricular.

Tabla 7.1

Costos por inversión inicial y única relacionados a Escuela de Proveedores

Tipo de Gasto	Concepto	Costo	Observación
Diseño Instruccional	Estructuración de Malla curricular	\$ 2,000.0	Gasto único
Marketing	Programa de Marketing	\$ 3,251.0	Gasto inicial según Tabla 4.2
		\$ 5,251.0	

* Dato promedio de costo manejados internamente en la Academia Corporativa De Prati

Al analizar la inversión es importante señalar que en caso de ser requerido puede eliminarse el rubro por concepto del evento y manejarse con comunicación a los proveedores De Prati a través del equipo de Compras y Aseguramiento de Calidad, tal como se lo mencionó en el plan de contingencia indicado en el apartado del Plan de Marketing, esto según la Tabla 4.1 representan \$3,000.00, quedando la inversión inicial en \$2,251.00 dólares.

Teniendo presente que la meta propuesta es cubrir al menos al 40% de los principales proveedores A y B de la zona Guayaquil (13 proveedores textiles), se establecen 3 posibles escenarios para la implementación de la Escuela de Proveedores en función del número de grupos y participantes que lo conforman. Para este proceso es importante entender la clasificación de módulos de la Escuela de proveedores indicada en la Figura 7.1.

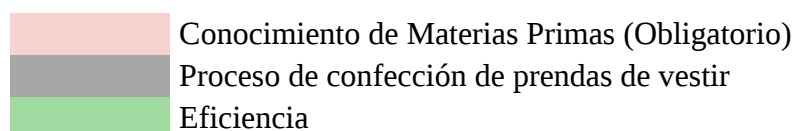


Figura 7.1 Módulos propuestos de la Escuela de Proveedores

La clasificación indicada en la figura 7.1 se aplica en las figuras 7.2, 7.3 y 7.4 de los 3 posibles escenarios:

- *Escenario Normal:* arranque con 2 grupos de 10 participantes siguiendo los 3 grupos de cursos (3 de Materias Primas, 2 de Confección de prendas de vestir y 2 de Eficiencia) y proyectándose por 6 años.

Semestre	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
Primer Semestre	1er Grupo (Cant. 3)	1er Grupo (Cant. 2)	5to Grupo (Cant. 2)	7mo Grupo (Cant. 2)	11avo Grupo (Cant. 2)	13avo Grupo (Cant. 2)
	2do Grupo (Cant. 3)	2do Grupo (Cant. 2)	6to Grupo (Cant. 2)	8vo Grupo (Cant. 2)	12avo Grupo (Cant. 2)	14avo Grupo (Cant. 2)
		3er Grupo (Cant. 2)	7mo Grupo (Cant. 3)	9no Grupo (Cant. 3)	13avo Grupo (Cant. 3)	15avo Grupo (Cant. 3)
		4to Grupo (Cant. 2)	8vo Grupo (Cant. 3)	10mo Grupo (Cant. 3)	14avo Grupo (Cant. 3)	16avo Grupo (Cant. 3)
Segundo Semestre	3ro Grupo (Cant. 3)	3er Grupo (Cant. 2)	5to Grupo (Cant. 2)	9no Grupo (Cant. 2)	11avo Grupo (Cant. 2)	15avo Grupo (Cant. 2)
	4to Grupo (Cant. 3)	4to Grupo (Cant. 2)	6to Grupo (Cant. 2)	10mo Grupo (Cant. 2)	12avo Grupo (Cant. 2)	16avo Grupo (Cant. 2)
	1er Grupo (Cant. 2)	5to Grupo (Cant. 3)	7mo Grupo (Cant. 2)	11avo Grupo (Cant. 3)	13avo Grupo (Cant. 2)	17avo Grupo (Cant. 3)
	2do Grupo (Cant. 2)	6to Grupo (Cant. 3)	8vo Grupo (Cant. 2)	12avo Grupo (Cant. 3)	14avo Grupo (Cant. 2)	18avo Grupo (Cant. 3)

Figura 7.2 Escenario Normal de Grupos para Escuela de Proveedores

Tal como se muestra en la figura 7.2 se proyecta el realizar 18 grupos durante los 6 primeros años, teniendo presente que cada grupo ve mínimo 7 cursos con una duración promedio de 4 horas.

- *Escenario Optimista:* arranque con 3 grupos de 12 participantes siguiendo los 3 grupos de cursos (3 de Materias Primas, 3 de Confección de prendas de vestir y 3 de Eficiencia) y proyectándose por 6 años.

Tal como se muestra en la figura 7.3 se proyecta el realizar 24 grupos durante los 6 primeros años, teniendo presente que cada grupo ve mínimo 9 cursos con una duración promedio de 4 horas.

Semestre	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
Primer Semestre	1er Grupo (Cant. 3)	1er Grupo (Cant. 3)	7mo Grupo (Cant. 3)	10mo Grupo (Cant. 3)	13avo Grupo (Cant. 3)	19avo Grupo (Cant. 3)
	2do Grupo (Cant. 3)	2do Grupo (Cant. 3)	8vo Grupo (Cant. 3)	11avo Grupo (Cant. 3)	14avo Grupo (Cant. 3)	20avo Grupo (Cant. 3)
	3ro Grupo (Cant. 3)	3er Grupo (Cant. 3)	9no Grupo (Cant. 3)	12avo Grupo (Cant. 3)	15avo Grupo (Cant. 3)	21avo Grupo (Cant. 3)
		4to Grupo (Cant. 3)	10mo Grupo (Cant. 3)	13avo Grupo (Cant. 3)	16avo Grupo (Cant. 3)	22avo Grupo (Cant. 3)
		5to Grupo (Cant. 3)	11avo Grupo (Cant. 3)	14avo Grupo (Cant. 3)	17avo Grupo (Cant. 3)	23avo Grupo (Cant. 3)
		6to Grupo (Cant. 3)	12avo Grupo (Cant. 3)	15avo Grupo (Cant. 3)	18avo Grupo (Cant. 3)	24avo Grupo (Cant. 3)
Segundo Semestre	4to Grupo (Cant. 3)	4to Grupo (Cant. 3)	7mo Grupo (Cant. 3)	13avo Grupo (Cant. 3)	16avo Grupo (Cant. 3)	19avo Grupo (Cant. 3)
	5to Grupo (Cant. 3)	5to Grupo (Cant. 3)	8vo Grupo (Cant. 3)	14avo Grupo (Cant. 3)	17avo Grupo (Cant. 3)	20avo Grupo (Cant. 3)
	6to Grupo (Cant. 3)	6to Grupo (Cant. 3)	9no Grupo (Cant. 3)	15avo Grupo (Cant. 3)	18avo Grupo (Cant. 3)	21avo Grupo (Cant. 3)
	1er Grupo (Cant. 3)	7mo Grupo (Cant. 3)	10mo Grupo (Cant. 3)	16avo Grupo (Cant. 3)	19avo Grupo (Cant. 3)	22avo Grupo (Cant. 3)
	2do Grupo (Cant. 3)	8vo Grupo (Cant. 3)	11avo Grupo (Cant. 3)	17avo Grupo (Cant. 3)	20avo Grupo (Cant. 3)	23avo Grupo (Cant. 3)
	3er Grupo (Cant. 3)	9no Grupo (Cant. 3)	12avo Grupo (Cant. 3)	18avo Grupo (Cant. 3)	21avo Grupo (Cant. 3)	24avo Grupo (Cant. 3)

Figura 7.3. Escenario Optimista de Grupos para Escuela de Proveedores

- *Escenario Pesimista:* arranque con 1 grupo de 5 participantes en el primer semestre y siguiendo 2 grupos de cursos (3 de Materias Primas, 1 de Confección de prendas de vestir y ninguno de Eficiencia) y proyectándose por 6 años.

Tal como se muestra en la figura 7.4 se proyecta el realizar 8 grupos durante los 6 primeros años, teniendo presente que cada grupo ve mínimo 4 cursos con una duración promedio de 4 horas.

Semestre	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
Primer Semestre	1er Grupo (Cant. 2)	1er Grupo (Cant. 1)	3ro Grupo (Cant. 1)	4to Grupo (Cant. 1)	5to Grupo (Cant. 1)	7mo Grupo (Cant. 1)
		2do Grupo (Cant. 1)	4to Grupo (Cant. 2)	5to Grupo (Cant. 2)	6to Grupo (Cant. 1)	8vo Grupo (Cant. 1)
Segundo Semestre	1er Grupo (Cant. 1)	2do Grupo (Cant. 1)	3er Grupo (Cant. 1)	5to Grupo (Cant. 1)	6to Grupo (Cant. 1)	7mo Grupo (Cant. 1)
	2do Grupo (Cant. 2)	3ro Grupo (Cant. 2)	4to Grupo (Cant. 1)	6to Grupo (Cant. 2)	7mo Grupo (Cant. 2)	8vo Grupo (Cant. 1)
					8vo Grupo (Cant. 2)	

Figura 7.4 Escenario Pesimista de Grupos para Escuela de Proveedores

La tabla 7.2 muestra un resumen del número de cursos por los 6 años de implementación, con la cantidad de participantes esperado.

Tabla 7.2

Cantidad de Cursos por escenario

<u>Año Implementación</u>	<u>Pesimista ⁽¹⁾</u>	<u>Normal ⁽²⁾</u>	<u>Optimista ⁽³⁾</u>
Primero	5	16	27
Segundo	5	18	36
Tercero	5	19	36
Cuarto	6	20	36
Quinto	7	18	36
Sexto	4	20	36
Total de cursos en 6 años	32	111	207

(1) Cantidad de estudiantes esperado, 5

(2) Cantidad de estudiantes esperado, 10

(3) Cantidad de estudiantes esperado, 12

Para realizar el cálculo de los costos anuales por implementación de cursos se utilizará los siguientes valores base:

- Costos de Refrigerios. Se establece un valor promedio del refrigerio vigente en el Departamento de Capacitación de Almacenes De Prati, el mismo que es de \$2 dólares y en relación al histórico se modificará cada 3 años en un valor inferior a los 50 centavos de dólar.
- Costo Material del Curso. Se establece \$10 según el promedio histórico de la Academia y un incremento de \$2 dólares desde el cuarto año.
- Costo de Instructor. Valor por curso de 4 horas \$80.00, se estima un incremento anual acorde al índice inflacionario del país más 1%. (Valor base 4%)
- Costo de operativos Personal Academia. Costo anual \$20.88, el incremento se calcula de igual manera que el inciso anterior.
- Costo de servicios básicos de \$18,318.28 proporcionado del presupuesto del departamento de capacitación en el 2015 y 2016 de forma anual manejando un aproximado de 190 cursos anuales en la Academia Corporativa. En los siguientes años se agregará un valor inflacionario del 3% en el costo por

servicios básicos, entendiendo que, al incrementarse el número de capacitaciones, los costos unitarios de cada curso se reducirán.

Tabla 7.3

Costo vinculados a cursos de la Academia, año 2016

Tipo de Gasto	Concepto	Costo	Observación
Recursos Humanos	Costo Hora Instructor (promedio)	\$ 80.00	Curso de 4 horas a \$20 costo hora instructor
	Costo Hora Personal Academia	\$ 20.88	Costo por 1 curso
Logístico	Material de apoyo para curso *	\$ 10.00	Costo de material didáctico para instructores y alumnos
	Refrigerios *	\$ 2.00	

* Dato promedio de costo manejados internamente en la Academia Corporativa De Prati

Basados en los datos cuantificados en la tabla 7.3 y los valores base indicados, la tabla 7.4 muestra la inversión anual de cada escenario desde el primer hasta el sexto año, según número de cursos y participantes mostrados en Tabla 7.2, al final de la tabla 7.4 encontrará el resumen totalizado de los costos operacionales para ADP.

Es así que para el año 1 el valor por escenario se obtiene de la siguiente manera:

- Rubro de “Refrigerio”:
 - Escenario pesimista. De la Tabla 7.2: cantidad de cursos 5, cantidad esperado de estudiantes 5; el costo del refrigerio es \$2 según el detalle de valores base (no hay incremento hasta el cuarto año), de lo expuesto se requieren 25 refrigerios que al costo indicado se valoran en \$50.
 - Escenario normal. De la Tabla 7.2: cantidad de cursos 16, cantidad esperado de estudiantes 10; el costo del refrigerio es \$2 según el detalle de valores base (no hay incremento hasta el cuarto año), de lo expuesto se requieren 324 refrigerios que al costo indicado se valoran en \$320.
 - Escenario optimista. De la Tabla 7.2: cantidad de cursos 27, cantidad esperado de estudiantes 12; el costo del refrigerio es \$2 según el detalle de valores base (no hay incremento hasta el cuarto año), de lo expuesto se requieren 160 refrigerios que al costo indicado se valoran en \$648.
- Rubro de “Material Curso” se calcula de la misma forma (varía únicamente el factor incremental por año)

- Rubro “Costo Instructor”. Se determina únicamente por cantidad de cursos sin importar la cantidad de estudiantes, sus incrementos del valor base se contemplan desde el año 1; así obtenemos costo unitario por curso de instructor \$83.20 ($\$80 + 4\%$ de incremento)
- Rubro “Costo personal Academia” se determina igual que inciso anterior. Costo unitario por curso de personal de la academia \$21.72 ($\$20.88 + 4\%$ de incremento)
- Para el rubro “Costos Servicios Básicos”, primero obtenemos el valor prorrateado por curso en base al valor anual incluido su incremento; de esta forma en el primer año obtenemos un valor de \$18,867.83 anuales ($\$18,318.28 + 3\%$ de incremento), el que se mantendrá en el año sin importar el número de cursos dictado por la Academia Corporativa, prorrateando este valor por escenario tenemos:
 - Escenario Pesimista. A los 190 cursos dictados por la academia al año, se adicionan los 5 cursos indicados en la tabla 7.2 para el año 1, de tal manera que el costo unitario prorrateado por curso es \$ 96.76 ($\$18,867.83/195$) y el valor anual correspondiente a los 5 cursos de \$483.79.
 - Escenario Normal. El cálculo se realiza similar al escenario pesimista, se adicionan 16 obteniendo como costo unitario prorrateado por curso de \$ 91.59 ($\$18,867.83/206$) y el valor anual de \$1,465.46
 - Escenario Optimista. El cálculo se realiza similar al escenario pesimista, se adicionan 27 obteniendo como costo unitario prorrateado por curso de \$ 86.95 ($\$18,867.83/217$) y el valor anual de \$1,465.46

El cálculo de los años siguientes se realiza utilizando la misma metodología.

Tabla 7.4

Resumen de Costo para ADP por Implementación de Cursos, por escenarios

Primer Año Implementación

Rubros	Costo	Escenario Pesimista	Escenario Normal	Escenario Optimista
Refrigerios	\$ 2.00	\$ 50.00	\$ 320.00	\$ 648.00
Material Curso	\$ 10.00	\$ 250.00	\$ 1,600.00	\$ 3,240.00
Costo Instructor ⁽¹⁾	\$ 83.20	\$ 416.00	\$ 1,331.20	\$ 2,246.40
Costo personal Academia ⁽¹⁾	\$ 21.72	\$ 108.60	\$ 347.52	\$ 586.44
Costo Servicios Básicos ⁽²⁾	\$ 18,867.83	\$ 483.79	\$ 1,465.46	\$ 2,347.61
<i>Total</i>		\$ 1,308.39	\$ 5,064.18	\$ 9,068.45

2do Año Implementación

Rubro	Costo	Escenario Pesimista	Escenario Normal	Escenario Optimista
Refrigerios	\$ 2.00	\$ 50.00	\$ 360.00	\$ 864.00
Material Curso	\$ 10.00	\$ 250.00	\$ 1,800.00	\$ 4,320.00
Costo Instructor ⁽¹⁾	\$ 86.56	\$ 432.80	\$ 1,558.08	\$ 3,116.16
Costo personal Academia ⁽¹⁾	\$ 22.59	\$ 112.95	\$ 406.62	\$ 813.24
Costo Servicios Básicos ⁽²⁾	\$ 19,433.87	\$ 498.30	\$ 1,681.78	\$ 3,095.66
<i>Total</i>		\$ 1,344.05	\$ 5,806.48	\$ 12,209.06

3er Año Implementación

Rubro	Costo	Escenario Pesimista	Escenario Normal	Escenario Optimista
Refrigerios	\$ 2.00	\$ 50.00	\$ 380.00	\$ 864.00
Material Curso	\$ 10.00	\$ 250.00	\$ 1,900.00	\$ 4,320.00
Costo Instructor ⁽¹⁾	\$ 90.04	\$ 450.20	\$ 1,710.76	\$ 3,241.44
Costo personal Academia ⁽¹⁾	\$ 23.50	\$ 117.50	\$ 446.50	\$ 846.00
Costo Servicios Básicos ⁽²⁾	\$ 20,016.88	\$ 513.25	\$ 1,819.72	\$ 3,188.53
<i>Total</i>		\$ 1,380.95	\$ 6,256.98	\$ 12,459.97

4to Año Implementación

Rubro	Costo	Escenario Pesimista	Escenario Normal	Escenario Optimista
Refrigerios	\$ 2.50	\$ 75.00	\$ 500.00	\$ 1,080.00
Material Curso	\$ 12.00	\$ 360.00	\$ 2,400.00	\$ 5,184.00
Costo Instructor ⁽¹⁾	\$ 93.68	\$ 562.08	\$ 1,873.60	\$ 3,372.48
Costo personal Academia ⁽¹⁾	\$ 24.44	\$ 146.64	\$ 488.80	\$ 879.84
Costo Servicios Básicos ⁽²⁾	\$ 20,617.39	\$ 631.14	\$ 1,963.56	\$ 3,284.19
<i>Total</i>		\$ 1,774.86	\$ 7,225.96	\$ 13,800.51

5to Año Implementación

Rubro	Costo	Escenario Pesimista	Escenario Normal	Escenario Optimista
Refrigerios	\$ 2.50	\$ 87.50	\$ 450.00	\$ 1,080.00
Material Curso	\$ 12.00	\$ 420.00	\$ 2,160.00	\$ 5,184.00
Costo Instructor ⁽¹⁾	\$ 97.44	\$ 682.08	\$ 1,753.92	\$ 3,507.84
Costo personal Academia ⁽¹⁾	\$ 25.42	\$ 177.94	\$ 457.56	\$ 915.12
Costo Servicios Básicos ⁽²⁾	\$ 21,235.91	\$ 754.58	\$ 1,837.72	\$ 3,382.71
Total		\$ 2,122.10	\$ 6,659.20	\$ 14,069.67

6to Año Implementación

Rubro	Costo	Escenario Pesimista	Escenario Normal	Escenario Optimista
Refrigerios	\$ 2.50	\$ 50.00	\$ 500.00	\$ 1,080.00
Material Curso	\$ 12.00	\$ 240.00	\$ 2,400.00	\$ 5,184.00
Costo Instructor ⁽¹⁾	\$ 101.36	\$ 405.44	\$ 2,027.20	\$ 3,648.96
Costo personal Academia ⁽¹⁾	\$ 26.44	\$ 105.76	\$ 528.80	\$ 951.84
Costo Servicios Básicos ⁽²⁾	\$ 21,872.99	\$ 450.99	\$ 2,083.14	\$ 3,484.19
Total		\$ 1,252.19	\$ 7,539.14	\$ 14,348.99

(1) Estos valores son parte de los gastos operativos actuales de ADP. La realización de los nuevos cursos no incrementan ni disminuyen su valor. Se incluyen como dato referencial para conocer la inversión global.

(2) Costo anual de servicios Básicos de la academia

Resumen de Costos Globales asociados al proyecto

Año	Escenario Pesimista	Escenario Normal	Escenario Optimista
Primero	\$ 1,308.39	\$ 5,064.18	\$ 9,068.45
Segundo	\$ 1,344.05	\$ 5,806.48	\$ 12,209.06
Tercero	\$ 1,380.95	\$ 6,256.98	\$ 12,459.97
Cuarto	\$ 1,774.86	\$ 7,225.96	\$ 13,800.51
Quinto	\$ 2,122.10	\$ 6,659.20	\$ 14,069.67
Sexto	\$ 1,252.19	\$ 7,539.14	\$ 14,348.99
Total	\$ 9,182.55	\$ 38,551.94	\$ 75,956.65

Desde el punto de vista del proveedor de De Prati, la inversión prevista de un conjunto de cursos para su personal que serán tomados en un lapso de tres semestres estará dada según la tabla 7.5. Para cada escenario el valor promedio del curso se obtiene al dividir el total de inversión conjunta de los proveedores (mostrada en la tabla 7.6) para el número de cursos en un periodo de 6 años (según la Tabla 7.2).

Tabla 7.5

Inversión de Proveedor en un periodo de 1.5 años

	Escenario Pesimista	Escenario Normal	Escenario Optimista
Valor Promedio de Curso ⁽¹⁾	\$ 66.64	\$ 133.06	\$ 159.65
Número de Cursos tomados por proveedor	4	7	9
Promedio de Personas en cursos del mismo proveedor	5	10	12
Inversión total de cursos en un periodo de 1.5 años	\$ 266.56	\$ 931.42	\$ 1,436.85

(1) El número de cursos por escenario se muestra en la tabla 7.2

Tabla 7.6

Inversión conjunta Proveedores participantes, según escenarios

Primer Año Implementación

Rubros	Costo	Escenario Pesimista	Escenario Normal	Escenario Optimista
Refrigerios	\$ 2.00	\$ 50.00	\$ 320.00	\$ 648.00
Material Curso	\$ 10.00	\$ 250.00	\$ 1,600.00	\$ 3,240.00
<i>Total</i>		\$ 300.00	\$ 1,920.00	\$ 3,888.00

2do Año Implementación

Rubro	Costo	Escenario Pesimista	Escenario Normal	Escenario Optimista
Refrigerios	\$ 2.00	\$ 50.00	\$ 360.00	\$ 864.00
Material Curso	\$ 10.00	\$ 250.00	\$ 1,800.00	\$ 4,320.00
<i>Total</i>		\$ 300.00	\$ 2,160.00	\$ 5,184.00

3er Año Implementación

Rubro	Costo	Escenario Pesimista	Escenario Normal	Escenario Optimista
Refrigerios	\$ 2.00	\$ 50.00	\$ 380.00	\$ 864.00
Material Curso	\$ 10.00	\$ 250.00	\$ 1,900.00	\$ 4,320.00
<i>Total</i>		\$ 300.00	\$ 2,280.00	\$ 5,184.00

4to Año Implementación

Rubro	Costo	Escenario Pesimista	Escenario Normal	Escenario Optimista
Refrigerios	\$ 2.50	\$ 75.00	\$ 500.00	\$ 1,080.00
Material Curso	\$ 12.00	\$ 360.00	\$ 2,400.00	\$ 5,184.00
<i>Total</i>		\$ 435.00	\$ 2,900.00	\$ 6,264.00

5to Año Implementación

Rubro	Costo	Escenario Pesimista	Escenario Normal	Escenario Optimista
Refrigerios	\$ 2.50	\$ 87.50	\$ 450.00	\$ 1,080.00
Material Curso	\$ 12.00	\$ 420.00	\$ 2,160.00	\$ 5,184.00
<i>Total</i>		\$ 507.50	\$ 2,610.00	\$ 6,264.00

6to Año Implementación

Rubro	Costo	Escenario Pesimista	Escenario Normal	Escenario Optimista
Refrigerios	\$ 2.50	\$ 50.00	\$ 500.00	\$ 1,080.00
Material Curso	\$ 12.00	\$ 240.00	\$ 2,400.00	\$ 5,184.00
<i>Total</i>		\$ 290.00	\$ 2,900.00	\$ 6,264.00

Resumen de Inversión Total de Proveedores

Año	Escenario Pesimista	Escenario Normal	Escenario Optimista
Primero	\$ 300.00	\$ 1,920.00	\$ 3,888.00
Segundo	\$ 300.00	\$ 2,160.00	\$ 5,184.00
Tercero	\$ 300.00	\$ 2,280.00	\$ 5,184.00
Cuarto	\$ 435.00	\$ 2,900.00	\$ 6,264.00
Quinto	\$ 507.50	\$ 2,610.00	\$ 6,264.00
Sexto	\$ 290.00	\$ 2,900.00	\$ 6,264.00
Total Gastos	\$ 2,132.50	\$ 14,770.00	\$ 33,048.00

Los rubros de “Refrigerio” y “Material Curso” vienen dados de la tabla 7.4 pues corresponden a los costos que incurre ADP por estos conceptos.

7.2 RETORNO DE LA INVERSIÓN

El retorno de la inversión en la implementación de una Escuela de Proveedores dentro de la Academia Corporativa De Prati se calculará utilizando la información reflejada en las tablas 7.7, 7.8, 7.9 de ingresos no obtenidos por temas de rechazo del consumidor y devolución de prendas por temas de calidad a nivel nacional de proveedores de la zona Guayaquil.

Tabla 7.7

Ingreso no percibido por rechazo por Calidad (Ticket promedio)

<u>Total de clientes Crédito Directo</u>	<u>700,000</u>
Clientes inactivos crédito directo	350,000
Ticket promedio clientes	\$ 57.00
% de Rechazo por Calidad *	8%
Total que no asiste por calidad	28,000
<u>Total de Venta Nacional no realizada por tema de calidad</u>	<u>\$ 1,596,000</u>

* Información de Estudio de Salud de Marca

Tabla 7.8

Ingreso no percibido por problemas de Calidad de prenda (Costo prenda)

<u>Total de clientes Crédito Directo</u>	<u>700,000</u>
Clientes inactivos crédito directo	350,000
Costo promedio prenda	\$ 21.99
% de Rechazo Nacional por Calidad *	8%
Total que no asiste por calidad	28,000
<u>Total de Venta Nacional no realizada por tema de calidad</u>	<u>\$ 615,720</u>

* Información de Estudio de Salud de Marca

Tabla 7.9

Ingreso no percibido por devolución al proveedor

<u>Valor promedio prenda De Prati venta al público (Proveedor Local) *</u>	<u>\$ 21.99</u>
Total de prendas entregadas de Guayaquil	1,437,279
% de Devolución	0.289%
Total de prendas devueltas de Guayaquil	4,153
<u>Venta Mercadería Proveedores de Guayaquil no realizada por devolución (no cumple estandar)</u>	<u>\$ 91,324.47</u>

* Datos promedio obtenidos en la empresa

Se hace la relación que, al momento de ir cerrando brechas de conocimiento técnico a través de la Escuela de Proveedores, se va recibir un producto que cumpla los estándares de calidad y que podrá ser comercializado a los clientes de Almacenes De Prati. Si bien no se asume que las ventas automáticamente van a incrementarse, si se puede hacer una aproximación que trabajando el primer año con el 40% de los proveedores de la zona Guayaquil que pertenecen al grupo de las 32 empresas más significativas para ADP, de la

tabla 7.8 y considerando el nivel de significancia del 24.13% (Tabla 2.8) las ventas podrían incrementarse en \$59,429.29 anuales.

En relación a la reducción de costo de plantilla que se menciona en el apartado 2.3.3, por llevar a un proveedor de categoría B a la A, se detalla cómo afecta directamente este cambio en la gestión realizada en el Centro de Distribución. Dentro de la plantilla actual de 62 personas indicada en la Tabla 7.10 que representa un costo de nómina para el 2017 de \$612.773.06, se cuenta con 19 colaboradores (18 auxiliares y 1 Supervisor) dentro del departamento de Flujo Continuo, el cual procesa la mercadería de proveedores B y C, versus los 10 (9 auxiliares y 1 supervisor) del departamento de Cross Docking.

Tabla 7.10
Plantilla CD 2016

Departamento	# Plantilla 2016
Almacenaje CD	6
Transporte CD	16
Recepción CD	5
Flujo Continuo CD	19
Cross Docking CD	10
Administración CD	6
CENTRO DISTRIBUCIÓN	62

En la tabla 2.9 indicada en el apartado 2.3.3 se menciona que hasta agosto del 2016 se procesó un total de 676.168 prendas de vestir por proveedores B y C, esto significa que cada uno de los 18 auxiliares de Flujo Continuo procesó en los 8 primeros meses del 2016 un promedio de 37.565 prendas.

Remitiéndose al escenario normal de la escuela formativa, en donde se inicia con dos grupos de 10 participantes, y teniendo presente que los 2 principales proveedores B de la zona Guayaquil representan el 33.38% y entregan un total de 215.048 de prendas textiles, se podría estimar que para el Segundo Semestre del segundo año de implementación podría iniciarse una reducción de plantilla del departamento de Flujo continuo tal como señala en la tabla 7.11 en donde se explican los costos de nómina al darse una reducción de personas dentro de este departamento.

Tabla 7.11

Costos de Plantilla I y II Semestre 2017

Departamento	# Plantilla I Semestre 2017	# Plantilla II Semestre 2017	Variación Plantilla	Plan Costo Nómina 2017 *
Almacenaje CD	6	6	0	\$ 55,294.89
Transporte CD	16	16	0	\$ 127,803.76
Recepción CD	5	5	0	\$ 41,859.00
Flujo Continuo CD	19	14	-5	\$ 126,234.00
Cross Docking CD	10	10	0	\$ 74,814.50
Administración CD	6	6	0	\$ 169,629.29
CENTRO DISTRIBUCIÓN	62	57	-5	\$ 595,635.44

* Incluye todos los beneficios de ley y contempla personal de temporada navideña

Al hacerse la comparación del costo de nómina 2017 sin disminución de plantilla vs costo con disminución se obtiene un ahorro de \$17,137.62 dólares tal como se refleja en la Tabla 7.12.

Tabla 7.12

Comparación de costos nómina 2016 vs 2017

Costo Nómina 2017 sin variación	\$ 612,773.06
Costo Nómina 2017 con variación	<u>\$ 595,635.44</u>
	\$ 17,137.62

Si comparamos los valores estimados de incremento de ventas y el ahorro de nómina versus la inversión de \$5,251.00 por costos de implementación de la Escuela de Proveedores indicados anteriormente, el retorno de la inversión es significativo.

Si bien el proyecto no tiene fines de lucro, se elaboró una proyección de Flujo de Caja para cada uno de los escenarios analizados (pesimista, normal y optimista) y se presentan los mismos en las tablas 7.13, 7.14 y 7.15, esto con el fin de que los involucrados puedan visualizar monetariamente la factibilidad del proyecto. Se debe destacar que para el escenario ideal se considera llegar como mínimo al 40% de los proveedores de Guayaquil, los reflejos del decrecimiento de personal del Centro de Distribución y el impacto en ventas serán a partir del segundo semestre de implementado el proyecto.

Es importante señalar que en los flujos de caja presentados a continuación se consideró la tasa de descuento para el año operativo 2016 que corresponde al 12.89%, la cual fue proporcionada por el área financiera de ADP.

Tabla 7.13

Flujo de Caja Proyectado. Escenario pesimista

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2 ⁽¹⁾	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6
Ingresos							
Incremento de ventas por calidad. Tasa crecimiento 4.8%. (1/3 Escenario ideal)			\$ 9,904.88	\$ 20,760.63	\$ 21,757.14	\$ 22,801.49	\$ 23,895.96
Otros Ingresos. (Tabla 7.5)		\$ 300.00	\$ 300.00	\$ 300.00	\$ 435.00	\$ 507.50	\$ 290.00
Total Ingresos operacionales		\$ 300.00	\$ 10,204.88	\$ 21,060.63	\$ 22,192.14	\$ 23,308.99	\$ 24,185.96
Egresos operacionales							
Decremento en costo de nómina (1 persona)			\$ (1,713.76)	\$ (3,427.52)	\$ (3,427.52)	\$ (3,427.52)	\$ (3,427.52)
Gastos Administrativos y operacionales. Tabla 7.4		\$ 1,308.39	\$ 1,344.05	\$ 1,380.95	\$ 1,774.86	\$ 2,122.10	\$ 1,252.19
Total Egresos Operacionales		\$ 1,308.39	\$ (369.71)	\$ (2,046.57)	\$ (1,652.66)	\$ (1,305.43)	\$ (2,175.33)
Utilidad Antes de Impuestos		\$ (1,008.39)	\$ 10,574.59	\$ 23,107.20	\$ 23,844.80	\$ 24,614.41	\$ 26,361.29
Impuesto a la renta		\$ (221.85)	\$ 2,326.41	\$ 5,083.58	\$ 5,245.86	\$ 5,415.17	\$ 5,799.48
Utilidad antes de Participación a trabajadores		\$ (786.54)	\$ 8,248.18	\$ 18,023.62	\$ 18,598.95	\$ 19,199.24	\$ 20,561.81
Participación a trabajadores 15%		\$ (117.98)	\$ 1,237.23	\$ 2,703.54	\$ 2,789.84	\$ 2,879.89	\$ 3,084.27
Inversión. Tabla 7.1	\$ (5,251.00)						
Utilidad Neta	\$ (5,251.00)	\$ (668.56)	\$ 7,010.95	\$ 15,320.08	\$ 15,809.10	\$ 16,319.36	\$ 17,477.54
			TIR 98%		VAN 37,385.31		

Tabla 7.14

Flujo de Caja Proyectado. Escenario Normal

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2 ⁽¹⁾	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6
Ingresos							
Incremento de ventas por calidad. Tasa crecimiento 4.8%. (2/3 Escenario ideal)			\$ 19,809.76	\$ 41,521.27	\$ 43,514.29	\$ 45,602.97	\$ 47,791.92
Otros Ingresos. (Tabla 7.5)		\$ 1,920.00	\$ 2,160.00	\$ 2,280.00	\$ 2,900.00	\$ 2,610.00	\$ 2,900.00
Total Ingresos operacionales		\$ 1,920.00	\$ 21,969.76	\$ 43,801.27	\$ 46,414.29	\$ 48,212.97	\$ 50,691.92
Egresos operacionales							
Decremento en costo de nómina (3 personas)			\$ (5,141.28)	\$ (10,282.57)	\$ (10,282.57)	\$ (10,282.57)	\$ (10,282.57)
Gastos Administrativos y operacionales. Tabla 7.4		\$ 5,064.18	\$ 5,806.48	\$ 6,256.98	\$ 7,225.96	\$ 6,659.20	\$ 7,539.14
Total Egresos		\$ 5,064.18	\$ 665.19	\$ (4,025.59)	\$ (3,056.61)	\$ (3,623.37)	\$ (2,743.43)
Utilidad Antes de Impuestos		\$ (3,144.18)	\$ 21,304.57	\$ 47,826.86	\$ 49,470.90	\$ 51,836.34	\$ 53,435.34
Impuesto a la renta		\$ (691.72)	\$ 4,687.01	\$ 10,521.91	\$ 10,883.60	\$ 11,403.99	\$ 11,755.78
Utilidad antes de Participación a trabajadores		\$ (2,452.46)	\$ 16,617.57	\$ 37,304.95	\$ 38,587.30	\$ 40,432.35	\$ 41,679.57
Participación a trabajadores 15%		\$ (367.87)	\$ 2,492.63	\$ 5,595.74	\$ 5,788.09	\$ 6,064.85	\$ 6,251.94
Gastos de Inversión. Tabla 7.1	\$ (5,251.00)						
Utilidad Neta	\$ (5,251.00)	\$ (2,084.59)	\$ 14,124.93	\$ 31,709.21	\$ 32,799.20	\$ 34,367.49	\$ 35,427.63
			TIR 143%		VAN 82,081.78		

Tabla 7.15

Flujo de Caja Proyectado. Escenario Optimista

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2 ⁽¹⁾	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6
Ingresos							
Incremento de ventas por calidad.			\$ 29,714.65	\$ 62,281.90	\$ 65,271.43	\$ 68,404.46	\$ 71,687.87
Tasa crecimiento 4.8%. (= Escenario ideal)							
Otros Ingresos. (Tabla 7.5)		\$ 3,888.00	\$ 5,184.00	\$ 5,184.00	\$ 6,264.00	\$ 6,264.00	\$ 6,264.00
Total Ingresos operacionales		\$ 3,888.00	\$ 34,898.65	\$ 67,465.90	\$ 71,535.43	\$ 74,668.46	\$ 77,951.87
Egresos operacionales							
Decremento en costo de nómina (5 personas)			\$ (8,568.81)	\$ (17,137.62)	\$ (17,137.62)	\$ (17,137.62)	\$ (17,137.62)
Gastos Administrativos y operacionales. Tabla 7.4		\$ 9,068.45	\$ 12,209.06	\$ 12,459.97	\$ 13,800.51	\$ 14,069.67	\$ 14,348.99
Total Egresos		\$ 9,068.45	\$ 3,640.25	\$ (4,677.65)	\$ (3,337.11)	\$ (3,067.94)	\$ (2,788.62)
Utilidad Antes de Impuestos		\$ (5,180.45)	\$ 31,258.39	\$ 72,143.55	\$ 74,872.54	\$ 77,736.40	\$ 80,740.50
Impuesto a la renta		\$ (1,139.70)	\$ 6,876.85	\$ 15,871.58	\$ 16,471.96	\$ 17,102.01	\$ 17,762.91
Utilidad antes de Participación a trabajadores		\$ (4,040.75)	\$ 24,381.55	\$ 56,271.97	\$ 58,400.58	\$ 60,634.40	\$ 62,977.59
Participación a trabajadores 15%		\$ (606.11)	\$ 3,657.23	\$ 8,440.79	\$ 8,760.09	\$ 9,095.16	\$ 9,446.64
Gastos de Inversión. Tabla 7.1	\$ (5,251.00)						
Utilidad Neta	\$ (5,251.00)	\$ (3,434.64)	\$ 20,724.32	\$ 47,831.17	\$ 49,640.50	\$ 51,539.24	\$ 53,530.95
		TIR	173%		VAN	125,751.62	

ANÁLISIS DE RIESGOS E INTANGIBLES

8.1 RIESGOS DE MERCADO

En relación a los riesgos de mercado que se evidencian para la implementación de la Escuela de Proveedores dentro de la Academia Corporativa De Prati, al tratarse de un intraemprendimiento, los principales riesgos se encuentran en la compatibilidad de los cursos con los principales grupos de interés (Proveedores de ADP y personal de estos proveedores). Los principales riesgos son:

- Poca participación de proveedores en el programa por desinterés.
- Poca participación de proveedores en el programa por falta de compatibilidad de horarios de curso con necesidades tanto de proveedores y su personal.
- Renuencia a asistir a cursos por parte del personal, una vez que su empleador los designe.
- Incremento de pedidos de producción de prendas de los proveedores que afecten tiempos para formar al personal.
- Reducción del número de participantes por apertura de centro formativos con aval académico en el mercado de Guayaquil y Quito.
- Cierre de operaciones de los proveedores por situación país.

Tal como lo indica en la estrategia promocional (sección 4.7), el equipo de aseguramiento de calidad refuerza las estrategias promocionales y será el primer canal en descubrir el interés/desinterés de los proveedores, no existen costos asociados debido a la continua relación entre equipo de calidad ADP y el equipo de calidad del cliente.

Se deberán establecer horarios de cursos que sean compatibles tanto para el proveedor como para el personal. Asimismo, la Escuela Corporativa debe tener apertura para un horario fuera de los establecidos en forma regular o manejar posteriormente un esquema mixto con cursos e-learning. Se debe tener presente que al hablar de horarios fuera de lo regular podría significar un incremento en el rubro de Costo Hora por Instructor. En el escenario que los cursos se dicten el fin de semana, con un promedio de 10 estudiantes, los cursos costarían \$8 adicionales por participante, en base al costo promedio del instructor establecido en la tabla 7.3.

La renuencia del personal en participar en los cursos, se debe al tiempo adicional que se debe invertir, tiempo que como cabezas de hogar es muy limitado, principalmente cuando no pueden evaluar de manera rápida el beneficio que pueden obtener, en este aspecto se recomienda a los empleadores que formen a su personal en horarios ya establecidos y asuman los pagos de las horas no laboradas, por tanto en la inversión que realizan los proveedores al valor del curso por persona deberá incrementarse el pago de dichas horas.

ADP conoce las temporadas de mayor producción que son siempre previos al Día de la Madre y Navidad, por tanto, la Academia deberá programar su oferta de cursos en los meses de enero, febrero, junio, julio y diciembre.

Con respecto al riesgo de aperturas de nuevos Centros formativos, ADP deberá en su estrategia de promoción apalancar el beneficio que brinda la Escuela al formar a empleados de la empresa sin importar edad, nivel de educación formal y en horario acorde a la realidad de la empresa y personal.

De Prati sigue mostrando tendencia al crecimiento, en caso de que la lista de proveedores activos disminuya por cierre de operaciones de estos últimos, ADP seguirá demandando igual o mayor cantidad de artículos, por tanto, la demanda abandonada por un proveedor que cierre sus puertas deberá ser cubierta por otro, el mismo que incrementará su oferta adicionando más módulos de producción, que tendrán las mismas necesidades de perfeccionamiento.

8.2 RIESGOS TÉCNICOS

Entre los posibles riesgos técnicos que se evidencian para la implementación de la Escuela de Proveedores dentro de la Academia Corporativa De Prati se encuentran los siguientes:

- Que el equipo de instructores no se actualice en la parte técnica
- Malla curricular y oferta formativa de la Escuela desactualizada y no aplicable a las necesidades de los proveedores.
- Poca disponibilidad de horarios de instructores por actividades relativas al cargo que desempeñan en la empresa.
- Problemas de logística interna por disponibilidad de salas y cruce de horarios por programas que se ejecutan para las otras escuelas formativas de la Academia Corporativa.

Será competencia de ADP seguir desarrollando las capacidades de sus instructores técnicos en área textil, los mismos que forman parte del equipo que actualiza la malla curricular; los costos no se contemplan en este estudio, ya que dichas actualizaciones se realizarán exista o no el proyecto de la Escuela de Proveedores, en concordancia con la visión corporativa, la actualización continua de tendencias de moda y la calidad son ejes principales para llevarla a cabo.

La Academia tiene la responsabilidad de realizar cronogramas verificando las necesidades internas de De Prati, como la de los interesados en los cursos; es importante recalcar que los instructores de la parte técnica textil tienen mayor holgura en sus obligaciones en los mismos meses que la de los proveedores, debido que su actividad adicional va ligada a la fiscalización de calidad.

En cuanto a la accesibilidad de la infraestructura física se debe tener en cuenta que esta Escuela de Proveedores va dirigida a personal externo a De Prati y por tanto será posible utilizar las instalaciones del proveedor. De Prati procurará en este caso realizar inversiones principalmente en lo referente a la adquisición de un proyector y una computadora para este fin. Costo aproximado: \$1,800.

8.3 RIESGOS ECONÓMICOS

En relación a los riesgos económicos que se evidencian para la implementación de la Escuela de Proveedores dentro de la Academia Corporativa De Prati, se deben indicar que

son mínimos porque no existe gran inversión en activos fijos. Los riesgos económicos de transmiten al proveedor y mientras se pueda mantener la relación costo-beneficio la oferta continuará siendo atractiva. El principal riesgo es el siguiente:

- Costos de suministros y materiales sufran variaciones que incrementen en un 15% los gastos de la Academia Corporativa.

Hemos desestimado el riesgo de incrementos de sueldo de instructores, puesto que son absorbidos por ADP.

8.4 RIESGOS FINANCIEROS

Para la implementación de la Escuela de Proveedores dentro de la Academia Corporativa De Prati no se han evidenciado o proyectado riesgos financieros ya que no se va a realizar préstamos o desembolsos por parte de entidades crediticias hacia Almacenes De Prati, ni se incurrirá en incremento en activos de la Academia Corporativa.

No obstante, es importante tener presente que si no hay un cambio en la percepción de la calidad de las prendas es posible que no disminuya el índice de abandono de clientes, lo que repercute directamente a las ventas o ingresos financieros.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En el presente estudio de factibilidad se presentaron varios análisis desde diferentes perspectivas que permiten establecer si el proyecto es o no viable. No obstante, es primordial indicar que, de acuerdo a lo validado en las diferentes entrevistas, la decisión de Almacenes De Prati en relación a ejecutar o no el proyecto se orientará por el impacto en la calidad de la mercadería, la cual afecta al reconocimiento de marca, así como en la cultura de responsabilidad social.

A continuación, se revisará la viabilidad en función de cada perspectiva analizada:

- Análisis del Mercado: el proyecto es viable debido a:
 1. El interés mostrado de los proveedores encuestados por formalizar el conocimiento técnico de su personal, y,
 2. La poca oferta educativa para los proveedores de la zona Guayaquil.
- Análisis Técnico: el proyecto es viable debido a que:
 1. La escuela estaría administrada desde la Academia Corporativa, ente que posee experiencia en el manejo de las escuelas formativas;

2. Se cuenta con el aval pedagógico debido a los convenios con universidades de la ciudad.
 3. Se cuenta con un grupo de instructores con experiencia técnica textil.
- Análisis Legal: el proyecto es viable debido a que:
 1. La información de los contenidos principalmente es de acceso público y no presenta mayores riesgos de contenidos protegidos por autor;
 2. En caso de presentar información confidencial la empresa cuenta con un departamento legal que elabora y/o revisa los acuerdos/contratos comerciales con los proveedores y velará que se incluyan todas las consideraciones para un acuerdo justo.
 - Análisis Social: el proyecto es viable debido a que:
 1. Se orienta al tema de la educación que es el enfoque principal de Responsabilidad Social Corporativa que maneja Almacenes De Prati.
 2. Cubre una necesidad de los proveedores permitiendo que el personal de sus empresas se prepare en temas textiles y de gestión generando de esta forma mayor eficiencia para la persona y la empresa.
 - Análisis Económico: el proyecto es viable debido a:
 1. Los gastos de alimentación y materiales son cubiertos por el proveedor;
 2. La inversión de Almacenes De Prati es mínima ya que los valores por gastos de nómina del personal (instructores y logística de capacitación) son parte de los gastos de la empresa indistintamente si se ejecuta o no el intraemprendimiento. Se podría estimar una pequeña variación por concepto de servicios básicos, así como el costo del plan de marketing del primer año;
 3. La mejora de la calidad de la mercadería entregada por el proveedor a Almacenes De Prati podría reducir el costo de devoluciones;
 4. La mejora en la percepción del cliente de que la marca ofrece un producto de calidad ayuda a la salud de la marca y genera mayor tráfico de clientes en el piso de ventas;
 5. Se podría generar una reducción de plantilla de personal del Centro de Distribución (CD), debido a que el proveedor B podría pasar a ser A.
 - Análisis de Riesgos e intangibles: el proyecto es viable debido a que los riesgos identificados tienen una solución posible que minimiza el impacto.

Teniendo presente que la decisión de ejecutar un proyecto en Almacenes De Prati está dada por el impacto a la marca/negocio y al carácter social, se puede indicar que el

intraemprendimiento es viable ya que se orienta a impactar a nivel de formación técnica a los proveedores, uno de los principales Stakeholders de la empresa (por el tema de formación técnica para mejorar la calidad) así como por su alineación al concepto de Responsabilidad Social Empresarial que la empresa ha emprendido desde hace un par de años ya que se enfoca directamente en la Educación al llegar directamente a un grupo de actores sociales que por su condición y realidad de vida no han podido necesariamente acceder a una formación técnica y personal. Esto hace que exista un aporte que necesariamente no podría ser tangible inmediatamente ya que apela a la emocionalidad y el compromiso de las personas. Es importante señalar que a pesar de que se estima un beneficio económico en el inciso 7 de este documento, el mismo no tiene un gran impacto en las métricas económicas anuales de Almacenes De Prati, por sí sólo este beneficio sólo será relevante cuando se produzca a largo plazo un cambio en la percepción de la marca De Prati.

Como se lo ha venido señalando, el criterio de calidad es un pilar fundamental para mejorar la marca De Prati, la misma está enlazada con la primera parte de la Visión de la empresa “Ser la mejor tienda departamental” y para ello debe ofrecer el mejor producto y la mejor experiencia de compra. Toda acción por mínima que sea y enfocada en este pilar, logrará disminuir los índices de deserción de clientes, los índices de percepción de mala calidad y el índice de percepción de ser caros (que se paga más de lo que el producto vale), adicionalmente apalanca la credibilidad de la empresa lo cual es indispensable para el lanzamiento de nuevos productos. No hay nada más valioso que la marca y fortalecerla es la mejor inversión que puede realizar ADP.

Finalmente, en función de lo observado a lo largo del análisis se recomienda a Almacenes De Prati que, de manera conjunta a este proyecto, inicié la capacitación del área de compradores y diseñadores ya que son pieza clave en el proceso de adquisición de mercadería y deben manejar conceptos de calidad alineados al departamento de Aseguramiento de Calidad. Asimismo, es necesario implementar una medición formal de devoluciones de prendas de vestir en la cual se registre tipo de daño, tipo de prenda y marca para así facilitar la clasificación. Como último punto se recomienda la implementación de una penalización para aquellos proveedores que de forma recurrente mantengan su porcentaje de devoluciones por los mismos motivos, la cual debe ir ligada al reporte de devoluciones mencionado anteriormente.

ANEXOS /APÉNDICES

A. Documentos Técnicos

A.1 Índice de Producción de la Industria Manufacturera por Producto y Actividad

B. Fuentes Secundarias de Investigación

C. Entrevistas

D. Otros documentos de respaldo

D.1 Investigación Exploratoria de Mercado (Encuestas a Compradores)

D.2 Investigación Exploratoria de Mercado (Encuestas a Proveedores)

D.3 Encuesta a Clientes

E. Malla Curricular

A. APÉNDICE A.1



ÍNDICE DE PRODUCCIÓN DE LA INDUSTRIA MANUFACTURERA (IPI-M) A NIVEL DE PRODUCTOS DE LA CPC Ver.2.0

BASE: 2015=100

Elaboración: INEC

NIVEL	CPC Ver.2.0	DESCRIPCIÓN	ene-16	feb-16	mar-16	abr-16	may-16	jun-16	jul-16
1	2	PRODUCTOS ALIMENTICIOS, BEBIDAS Y TABACO; TEXTILES, PRENDAS DE VESTIR Y PRODUCTOS DE CUERO	93.12	94.23	94.98	99.04	98.62	96.17	97.02
2	28	TEJIDOS DE PUNTO O GANCHILLO; PRENDAS DE VESTIR	65.84	52.20	72.71	93.23	106.56	67.17	70.78
3	281	TEJIDOS DE PUNTO O GANCHILLO	71.52	79.02	105.30	71.20	67.59	68.78	129.20
3	282	PRENDAS DE VESTIR, EXCEPTO PRENDAS DE VESTIR DE PIEL (PELETERÍA)	65.78	51.90	72.35	93.47	106.99	67.15	70.14

VARIACIÓN PORCENTUAL MENSUAL

BASE: 2015=100

NIVEL	CPC Ver. 2.0	DESCRIPCIÓN	ene-16	feb-16	mar-16	abr-16	may-16	jun-16	jul-16
1	2	PRODUCTOS ALIMENTICIOS, BEBIDAS Y TABACO; TEXTILES, PRENDAS DE VESTIR Y PRODUCTOS DE CUERO	-5.43	1.20	0.79	4.27	-0.42	-2.49	0.88
2	28	TEJIDOS DE PUNTO O GANCHILLO; PRENDAS DE VESTIR	-17.69	-20.72	39.29	28.22	14.30	-36.97	5.38
3	281	TEJIDOS DE PUNTO O GANCHILLO	-16.50	10.49	33.26	-32.38	-5.07	1.75	87.86
3	282	PRENDAS DE VESTIR, EXCEPTO PRENDAS DE VESTIR DE PIEL (PELETERÍA)	-17.70	-21.09	39.39	29.20	14.46	-37.24	4.45

VARIACIÓN PORCENTUAL EN LO QUE VA DEL AÑO

BASE: 2015=100

NIVEL	CPC Ver. 2.0	DESCRIPCIÓN	ene-16	feb-16	mar-16	abr-16	may-16	jun-16	jul-16
1	2	PRODUCTOS ALIMENTICIOS, BEBIDAS Y TABACO; TEXTILES, PRENDAS DE VESTIR Y PRODUCTOS DE CUERO	-5.43	-4.29	-3.53	0.58	0.16	-2.33	-1.47
2	28	TEJIDOS DE PUNTO O GANCHILLO; PRENDAS DE VESTIR	-17.69	-34.74	-9.10	16.55	33.22	-16.03	-11.51
3	281	TEJIDOS DE PUNTO O GANCHILLO	-16.50	-7.75	22.93	-16.88	-21.09	-19.71	50.84
3	282	PRENDAS DE VESTIR, EXCEPTO PRENDAS DE VESTIR DE PIEL (PELETERÍA)	-17.70	-35.06	-9.48	16.95	33.86	-15.99	-12.25

1 Fuente: Sistema de Indicadores de la Producción SIPRO

- Para obtener información detallada del IPI-M Nacional Base: 2015=100 solicítala al INEC: <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/requerimientos-de-informacion/>



ÍNDICE DE PRODUCCIÓN DE LA INDUSTRIA MANUFACTURERA (IPI-M) A NIVEL DE GRUPO DE LA CIIU Rev. 4.0

BASE: 2015=100

Elaboración: INEC

NIVEL	CIIU Rev.4.0	DESCRIPCIÓN	ene-16	feb-16	mar-16	abr-16	may-16	jun-16	jul-16
1	C	INDUSTRIA MANUFACTURERA	94.61	100.87	107.79	100.02	105.05	104.49	112.15
2	C14	FABRICACIÓN DE PRENDAS DE VESTIR.	65.78	51.90	72.35	93.47	106.99	67.15	70.13
3	C141	FABRICACIÓN DE PRENDAS DE VESTIR, EXCEPTO PRENDAS DE PIEL.	64.86	51.32	68.96	95.43	109.86	66.92	70.12
3	C143	FABRICACIÓN DE ARTÍCULOS DE PUNTO Y GANCHILLO.	77.32	59.22	115.13	68.80	70.71	70.07	70.32

VARIACIÓN PORCENTUAL MENSUAL

BASE: 2015=100

Nivel	CIIU Rev.4.0	Descripción	ene-16	feb-16	mar-16	abr-16	may-16	jun-16	jul-16
1	C	INDUSTRIA MANUFACTURERA	-3.90	6.61	6.86	-7.21	5.02	-0.53	7.34
2	C14	FABRICACIÓN DE PRENDAS DE VESTIR.	-17.70	-21.09	39.39	29.20	14.46	-37.24	4.45
3	C141	FABRICACIÓN DE PRENDAS DE VESTIR, EXCEPTO PRENDAS DE PIEL.	-18.36	-20.88	34.37	38.38	15.13	-39.09	4.79
3	C143	FABRICACIÓN DE ARTÍCULOS DE PUNTO Y GANCHILLO.	-10.09	-23.40	94.39	-40.24	2.78	-0.90	0.35

VARIACIÓN PORCENTUAL MENSUAL

BASE: 2015=100

Nivel	CIIU Rev.4.0	Descripción	ene-16	feb-16	mar-16	abr-16	may-16	jun-16	jul-16
1	C	INDUSTRIA MANUFACTURERA	-3.90	2.46	9.49	1.60	6.70	6.13	13.92
2	C14	FABRICACIÓN DE PRENDAS DE VESTIR.	-17.70	-35.06	-9.48	16.95	33.86	-15.99	-12.25
3	C141	FABRICACIÓN DE PRENDAS DE VESTIR, EXCEPTO PRENDAS DE PIEL.	-18.36	-35.40	-13.20	20.11	38.29	-15.77	-11.74
3	C143	FABRICACIÓN DE ARTÍCULOS DE PUNTO Y GANCHILLO.	-10.09	-31.13	33.87	-20.00	-17.77	-18.51	-18.23

1 Fuente: Sistema de Indicadores de la Producción SIPRO

- Para obtener información detallada del IPI-M Nacional Base: 2015=100 solicitarla al INEC: <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/requerimientos-de-informacion/>

B. Fuentes Secundarias de Investigación

Asociación de Industriales Textiles del Ecuador -AITE (2015). *Boletín Mensual marzo 2016* (30). Recuperado de

<http://www.aite.com.ec/phocadownload/boletines2016/BOLETIN%2030.pdf>

Almacenes De Prati (2015). *Memoria anual 2015*. Recuperado de

<http://empresa.deprati.com/historia/memoria15>

Almacenes De Prati (2015). *Hilando Sueños*.

INEC (2016). *Sistema de Indicadores de la Producción SIPRO IPI-M Nacional Base: 2015=100, Índice de Volumen Industrial por Actividades (CIIU)*, recuperado de

<http://www.ecuadorencifras.gob.ec/historicos-ipi-m/>

INEC (2016). *Sistema de Indicadores de la Producción SIPRO IPI-M Nacional Base: 2015=100, Índice de Volumen Industrial por Productos (CPC)*, recuperado de

<http://www.ecuadorencifras.gob.ec/historicos-ipi-m/>

MKTrends (2016). *Tracking de Salud de Marca Almacenes De Prati*

Redacción Ekos (2015, 29 de enero). *Acciones Responsable: De Prati. EKOS*. Recuperado de <http://www.ekosnegocios.com/negocios/verArticuloContenido.aspx?idArt=5239>

C. ENTREVISTA A PROVEEDORES

C.1 FUNDACIÓN ACCIÓN SOLIDARIA

C.1.1 Datos Generales

Número de Años en	8
Actividad:	
Número de empleados:	50
Confección de:	Ropa de Dama
Categoría en De Prati:	A
Ubicación:	Guayaquil
Unidades entregadas a ADP:	64,059 acumuladas a julio 2016 (Promedio 12,000 al mes)
Objetivo de entrevista:	a) Conocer oportunidades de mejora de capacidad en personal – Encuesta y Aspectos Generales. b) Retroalimentación Plan Piloto. Fibras e Hilos

C.1.2 Entrevista

Entrevistados: Andrés Ojeda, Jefe de Producción (AJ)

Patricia de Negrón, Directora de Operaciones y Logística (PdN)

Capacidad de Personal - Encuesta y Aspectos Generales

Capacidad actual 100%, como proyecto futuro se va a realizar una extensión en Manta.

El personal principalmente vive en día Daule. No tienen mayormente rotación de personal, desde que inició el taller. Existen 6 módulos de trabajo. El horario se extiende hasta las 18h00 y en días de mayor producción extienden horario a los sábados.

Confeccionan sólo para ADP, y por tanto son especialistas en blusas y vestidos damas/vestidos casuales y no expandirá su oferta.

Manifiestan no tener devoluciones de prendas por parte de ADP, aunque se refieren a un evento en el mes de marzo por problemas de logística.

- Selección de tejidos. Se realiza por experiencia.se tiene conocimiento empírico
- Selección de Hilos y accesorios son por experiencia.
- En diseño se realiza en forma compartida con ADP

- No tienen un programa de patronaje, por tanto, el patronaje es manual, las personas realizan el trabajo según la experiencia adquirida.
- Manejo de Costos y optimización de materiales se realiza por el jefe de Producción y el personal de Compras
- Desean reforzar en su personal operativo sus conocimientos de puntadas, y cierta maquinaria especialmente la recubridora que tienen, pero no utilizan.
- En patronaje y escalado tienen dificultades, tienen problemas de medidas al finalizar por causas de encogimiento, se han establecido procedimientos de prueba de telas.
- En técnicas de corte, su personal tiene conocimiento por experiencia, existe 3 cortadores, una tiene mayor conocimiento.
- Sobre Calidad, se requiere trabajar en revisión de producto final
- Otros conocimientos: Problemas de mancha
- Otros cursos en habilidades blandas: Trabajo en equipo y mejorar la actitud. Cursos de Liderazgo para equipo de supervisores

“En resumen nosotros requerimos capacitación en 3 aspectos: 1) técnicas de confección, 2) identificación de fallas de calidad, 3) trabajo en equipo. Los mejores meses de recibir capacitaciones son: enero, febrero, junio, julio y diciembre; de preferencia deben ser dictadas los sábados (4 horas) en la Fundación” AJ

C.1.3 Retroalimentación Plan Piloto

“El personal que recibió el curso fue de bachillerato, la mayoría tenían más de 2 años trabajando, fueron escogidos por ser claves en el proceso. Fueron personas que están relacionadas con la parte del producto terminado, la limpieza y chequeo final de calidad, los acabados como plancha, botones, etiquetado. Anexaron a la persona de corte (chequeo de corte), en total fue un grupo de 14 personas.” AJ

“Para ellos es importante conocer y reconocer cuando es una prenda de fibra natural o fibra artificial. Conocer eso afecta en el tema de planchado, el comportamiento en materias primas, el encogimiento antes de coserlo es importante, incluso reconocer que etiquetas son las que deben usar, algunas cosas eran muy técnicas para el nivel.”

AJ

“El vacío que más grande tiene las personas en su equipo y donde se necesita más refuerzo es en el comportamiento de las fibras. Se debe adicionalmente combinar la teoría con lo práctico, así reforzar lo aprendido”. AJ

“El curso no fue recibido completo por una falta de programación, dentro de la fundación por la cantidad de trabajo y acordar espacios, ya que la capacidad está al 100%.” AJ

“Lo que más le gustaría recibir de capacitación es lo referente a la detección de errores de calidad. Para el personal es difícil el tener claro el criterio si es un problema de calidad.” AJ

“Lo que más le gustaría recibir de capacitación es lo referente a la detección de errores de calidad. Para el personal es difícil el tener claro el criterio si es un problema de calidad.” AJ

“Al equipo de calidad hay hacerlo fuerte en relación a las políticas del cliente (ADP – Almacenes De Prati)” AJ

“Nos gusta que reciban capacitación, es una satisfacción grande saber que apostaste por las personas, que les diste una carrera, que, si bien no puedes asegurar que van estar toda la vida con nosotros, tienen una carrera” PdN

C.2 ENTREVISTA PROVEEDOR DISENFORMA

C.2.1 Datos Generales

Número de Años en	3 años como empresa. Más de 50 años trabajando como
Actividad:	persona natural.
Número de empleados:	150
Confección de:	Ropa de Damas, junior femenino y niñas
Categoría en De Prati:	A
Ubicación:	Quito
Unidades entregadas a ADP:	370,823 acumuladas a julio 2016. Es el mayor proveedor de ropa de ADP.
Objetivo de entrevista:	Conocer oportunidades de mejora de capacidad en personal – Encuesta y Aspectos Generales.

C.2.2 Entrevista

Entrevistado: David Garrido, Representante Legal y propietario (DG)

Capacidad de Personal - Encuesta y Aspectos Generales

Personal con educación mayormente Media secundaria y Primaria. 60 0 70% madres solteras, cabezas de familia con uno o más hijos.

Su capacidad de producción está al 100%, ya han incursionado en productos de Hombres. Para ampliar su capacidad principalmente se requiere inversión en maquinaria, porque capacidades básicas técnicas ya posee.

Confirma que el sector es muy cíclico por día de las madres y de navidad.

“Nos hemos caracterizado por la calidad en la confección, existen políticas que las aplicamos desde hace muchos años. Hay ciertas cosas que se han pulido, las políticas de ADP no han venido a revolucionar, para nosotros son de fácil seguimiento.” DG

“Hemos tenido pocas devoluciones, las principales causas han sido por el estampado, específicamente problemas en termofijado, o tela que tuvo un problema de calidad que se rasgaba fácilmente.” DG.

El proceso de revisión de calidad tiene varios pasos: 1) Empieza por la materia prima, en la compra de la tela, se debe verificar si cumple o no las especificaciones y condiciones, 2) Se toma en cuenta el tiempo de la entrega el producto, 3) Es su responsabilidad realizar pruebas de tela (si no se encoge o si migra el color). 4) Se hace controles por muestreo en el proceso de producción, revisión de medidas, estampados, costuras; en caso de detectar

un error se reprocesa o se soluciona bien 5) Se ha educado a las personas que hacen el pulido para detectar errores. 6) Se han implementado varios filtros.

- Selección de Tejidos. La compra de la tela la hace la gerencia y el departamento de diseño. Se combina la experiencia y el conocimiento básico de la diseñadora.
- Selección de Hilos. Se tiene un tipo de hilo y proveedor aprobado
- Diseño. Es compartido con ADP, se tiene un departamento de diseño. “En nuestro país, los diseñadores que se preparan tienen conocimientos para elaborar prendas de alta costura, pero no están formados para el diseño comercial. Se terminan de formar en sus trabajos” DG
- Patronaje y escalado. Constan con ayuda de un programa digital, los ayuda en optimización de materiales
- Manejo de Costos. Se apoyan con el programa digital, establecen como índice mínimo el 75% que la optimización.
- Capacidades Técnicas. Existe rotación intermedia de personal, las costureras que ingresan tienen un periodo de prueba de 3 meses y el conocimiento se transmite en el acompañamiento.
- Técnicas de corte, el personal no tiene estudio formal, tienen habilidad por la experiencia.
- Etiquetado. Un proceso que no requiere mejora.
- Logística. Se tiene un proceso establecido.

“La capacitación que más me interesa es en el área de las costureras, normalmente las costureras son hijas de otras costureras que han logrado terminar parte de sus estudios, empezaron a aprender a coser en una maquina industrial y mejorar para luego unirse al tren de confección. La mayoría de la gente ya está lista en lo que es costura, pero no en productividad”. DG

“Podrían trabajarse en temas de charlas de motivación, deseo poder invertirlo, he perdido buenas costureras porque las cabezas de módulo son complicadas”. DG
Más del 50% son madres solteras cabezas de hogar.

“Estoy dispuesto a invertir \$5,000 anual, esta inversión debería mejorar la eficiencia porque la gente mejora en dos ramas: la técnica - el manejo de la operatividad y su mejora personal. Si se sienten mejor y se preocupan por ellas deberían hacer su trabajo de mejor forma. Esto mejora mis costos y su respuesta” DG.

Afirma que se deben explorar nuevas áreas de diseño y métodos aplicados, hay que tratar de innovar cada vez más, si se mantiene no hay manera de subsistir, se debe siempre hacer productos diferenciados.

Considera que la demanda de estudios en este sector no se cubre con los colegios técnicos o bachilleres en arte de confección, los estudiantes han aprendido a coser y tienen algo de conocimiento en uso de las máquinas, pero no los perfeccionan. Los centros de capacitación de la Cámara de la Pequeña Industrial de Quito, ofrece ciertos cursos, pero no dirigidos a lo requieren. El Secap ha dejado de hacer propuestas.

C.3 ENTREVISTA EJECUTIVOS DE PRATI

C.3.1 Datos Generales

Número de Años en	76 años como empresa de Retail Moda – Hogar
Actividad:	
Número de empleados:	2500
Comercializa:	Ropa, artículos de hogar, tecnología y belleza
Ubicación:	Guayaquil (Matriz) y Quito (Sucursal)
Objetivo de entrevista:	Conocer opiniones sobre el trabajo con proveedores y aspectos generales de la Academia Corporativa De Prati.

C.3.2 Entrevista

II.1 Entrevistado: Carolina Raymond, Vicepresidente de RRHH (CR)

Para la empresa es importante el tema de la formación por lo que en relación a la responsabilidad social empresarial el enfoque es la Educación. La empresa en conjunto con un grupo de proveedores locales organizó un equipo de trabajo para armar un proyecto denominado “Hilando Sueños”. Se hizo la presentación de este proyecto al equipo directivo y debido a que el enfoque es la educación se planteó el crear una Escuela de Proveedores. Aprovechando la fortaleza formativa de la empresa esta escuela funcionará bajo la misma estructura que las otras escuelas formativas de la Academia Corporativa De Prati” CR.

II.2 Entrevistado: Mauricio Villa, Jefe de Aseguramiento de Calidad (MV)

“Del total de la mercadería (prendas) que ingresan al Centro de Distribución, por parte de los proveedores de la empresa, la devolución es de 0,31% en la recepción de 8 millones de artículos. Es importante señalar que si las prendas tienen problemas de calidad: llegan en mal estado o acabado a la tienda, y piso de ventas y son adquiridas por nuestros clientes, esto genera desconfianza en los productos de la marca, afectando los márgenes”. MV

II.3 Entrevistado: Juan Camilo Roa, Jefe de Aseguramiento de Calidad (JR)

“El departamento de Calidad a través de las visitas que hace por medio de los Asesores de *Aseguramiento de Calidad* en las instalaciones de los proveedores ha podido evidenciar

desconocimiento del personal en temas de confección textil, desde temas de fibras, hilos, la calidad con que deben quedar las prendas. Esto origina inconvenientes de calidad y en algunas ocasiones retrasa los procesos viéndose afectados los tiempos de entrega del proveedor y generando incumplimientos a De Prati.” JR

“Los asesores en sus visitas están evaluando los 4 ejes de medición para los proveedores y esto permite ir viendo la evolución del proveedor. Si un proveedor decae en un eje, esto le puede afectar en la calificación que tiene en la empresa”. JR

II.4 Entrevistado: Johana Yáñez, Jefe de Capacitación (JY)

“La Academia Corporativa De Prati es parte del área de Recursos Humanos y funciona como herramienta para la formación del personal interno de la empresa. A finales del 2015 se tuvo la iniciativa, por el proyecto denominado “Hilando Sueños” de crearse la Escuela de Proveedores, no obstante, solo se ha creado de nombre la escuela, ya que a la fecha no existe un desarrollo de la misma por lo que se tiene que armar una malla en función de las necesidades del proveedor y los intereses de la empresa (De Prati) ya que esto sería sin fines de lucro.” JY

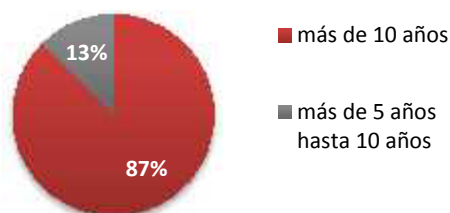
D. ENCUESTAS

D.1 A PROVEEDORES

A través de la siguiente encuesta se quiere entender las oportunidades de mejora en las capacidades del personal de una Empresa de Confección Textil.

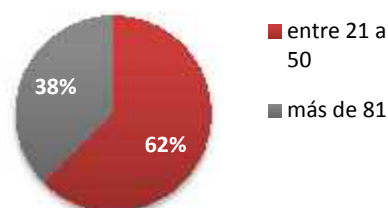
¿Cuántos años ha dedicado a esta actividad? *

- ☐ menos de 2 años
- ☐ más de 2 años, más de 5 años
- ☐ más de 5 años hasta 10 años
- ☐ más de 10 años



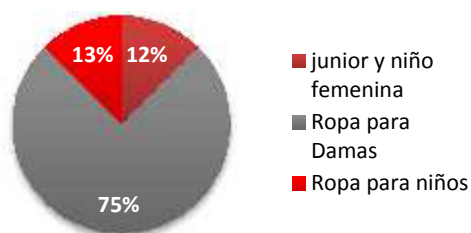
¿Con cuánto personal cuenta usted para realizar esta actividad? *

- ☐ menos de 20
- ☐ entre 21 a 50
- ☐ entre 51 a 80
- ☐ más de 81



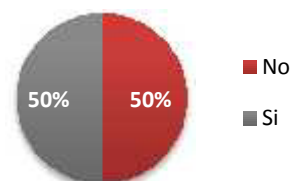
Su empresa es principalmente proveedora de *

- ☐ Calzado
- ☐ Ropa para Damas
- ☐ Ropa de Caballeros
- ☐ Ropa para niños
- ☐ Lencería
- ☐ Otro:



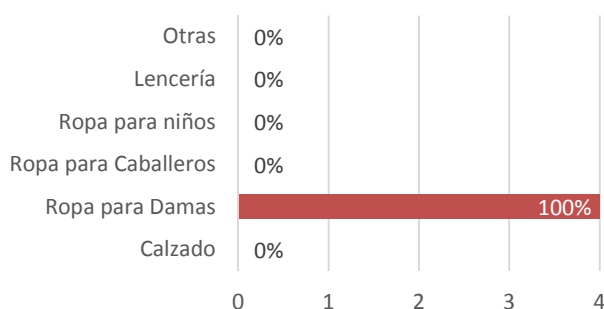
¿Su empresa planea expandir el tipo de producto en el próximo año? *

- ☐ Si
- ☐ No



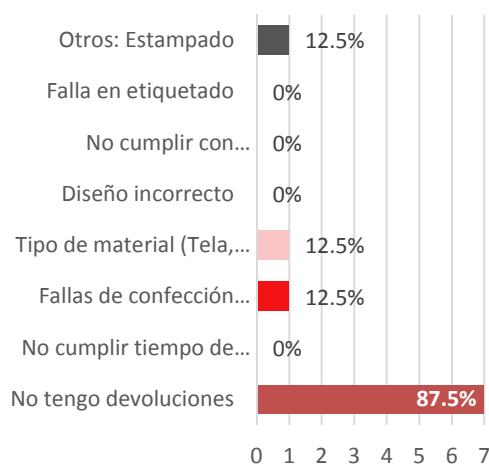
Si su respuesta es afirmativa, Identifique el tipo de producto

- ☐ Calzado
- ☐ Ropa para Damas
- ☐ Ropa para Caballeros
- ☐ Ropa para niños
- ☐ Lencería
- ☐ Otras _____



Entre los aspectos que a continuación se indican, identifique las causas de mayor rechazo de mercadería por parte de sus clientes. (Selección múltiple) *

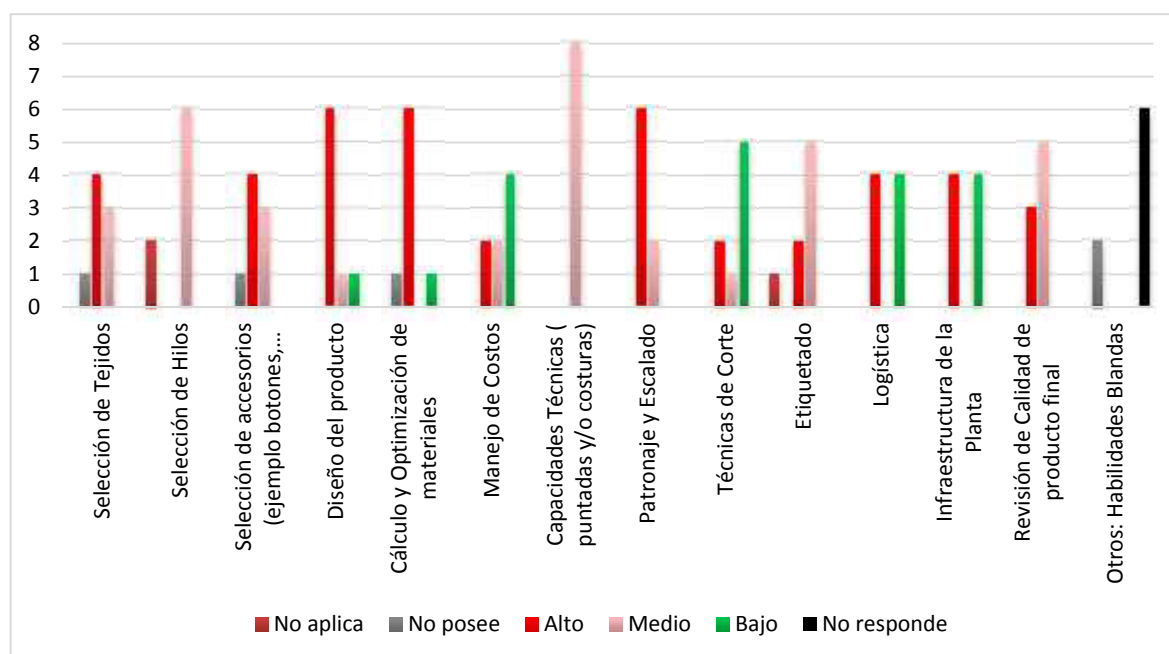
- ☐ No tengo devoluciones
- ☐ No cumplir tiempo de entrega
- ☐ Fallas de confección (Costuras, terminaciones de cuellos o puños, corte)
- ☐ Tipo de material (Tela, botones, etc.)
- ☐ Diseño incorrecto
- ☐ No cumplir con especificación dada por el cliente
- ☐ Falla en etiquetado
- ☐ Otros:



De los aspectos a continuación mencionados, indique el nivel actual de conocimiento de su personal * (No Aplica, No posee, Bajo, Medio, Alto)

- Selección de Tejidos
- Selección de Hilos
- Selección de accesorios (ejemplo botones, hebillas etc.)
- Diseño del producto
- Cálculo y Optimización de materiales
- Manejo de Costos
- Capacidades Técnicas (puntadas y/o costuras)
- Patronaje y Escalado
- Técnicas de Corte

- Etiquetado
- Logística
- Infraestructura de la Planta
- Revisión de Calidad de producto final
- Otros
- Selección de Tejidos
- Selección de Hilos
- Selección de accesorios (ejemplo botones, hebillas etc.)
- Diseño del producto
- Cálculo y Optimización de materiales
- Manejo de Costos
- Capacidades Técnicas (puntadas y/o costuras)
- Patronaje y Escalado
- Técnicas de Corte
- Etiquetado
- Logística
- Infraestructura de la Planta
- Revisión de Calidad de producto final
- Otros: _____



De los aspectos antes mencionados indicar los 3 más importantes para su empresa *

Selección de Tejidos

Selección de Hilos

Selección de accesorios (ejemplo botones, hebillas etc.)

Diseño del Producto

Cálculo y Optimización de

materiales

Manejo de Costos

Capacidades Técnicas

(puntadas y/o costuras)

Patronaje y Escalado

Técnicas de Corte

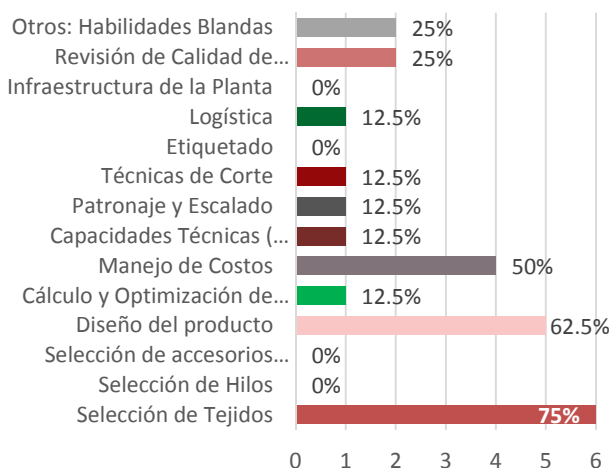
Etiquetado

Logística

Infraestructura de la Planta

Revisión de calidad de producto final

Otros:



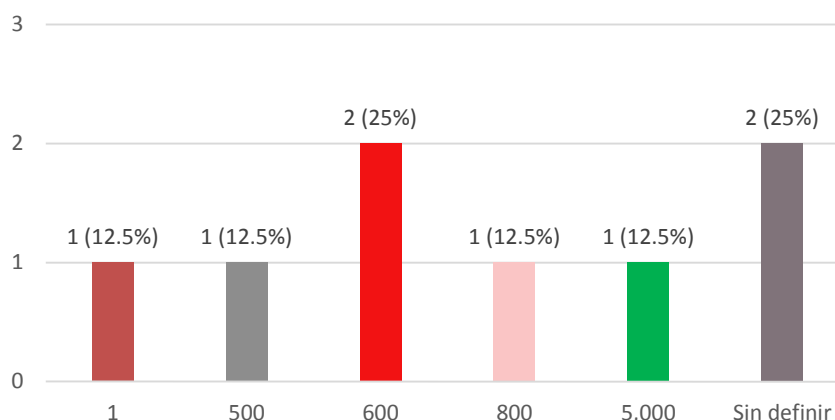
¿Está dispuesto a invertir en capacitación para su personal? *

☐ Si

☐ No



Indique el monto anual máximo que su empresa invertiría por persona



En caso de recibir capacitaciones, seleccione que beneficios usted esperaría obtener *

Ninguno

Mejorar calidad de producto

Mejorar capacidad de diseño

Disminuir devoluciones

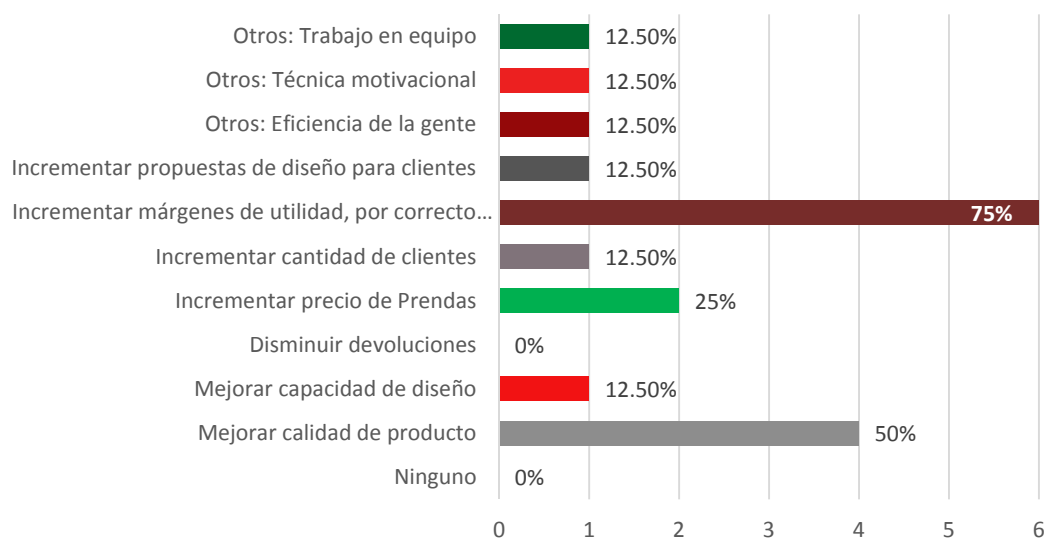
Incrementar precio de Prendas

Incrementar cantidad de clientes

Incrementar márgenes de utilidad, por correcto manejo de costos

Incrementar propuestas de diseño para clientes

Otros:

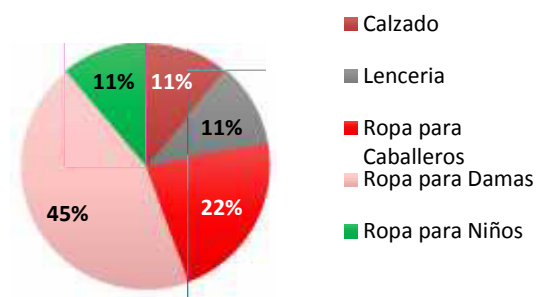


D.2 ENCUESTA A COMPRADORES

A través de la siguiente encuesta se quiere entender la percepción general del comprador de mercadería de una empresa respecto a algunos aspectos relacionados con el producto y proveedores.

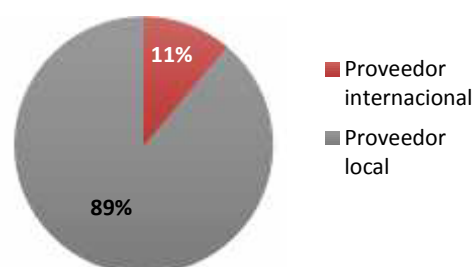
1. Seleccione el tipo de mercadería que compra principalmente para su empresa *

- ☐ Ropa para Damas
- ☐ Ropa para Caballeros
- ☐ Ropa para Niños
- ☐ Lencería
- ☐ Calzado
- ☐ Otros: _____



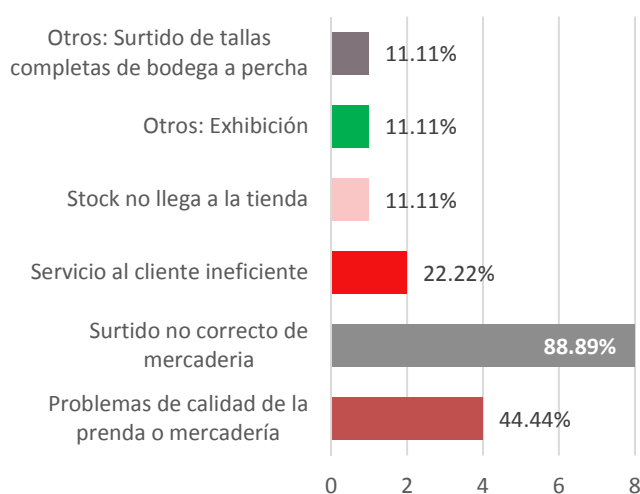
2. Del tipo de mercadería que usted compra, escoger principalmente la procedencia: *

- ☐ Proveedor local
- ☐ Proveedor internacional



3. Seleccione las 2 principales razones por las que la mercadería no es vendida o rota en el piso de ventas según lo proyectado. *

- Problemas de calidad de la prenda o mercadería
- Surtido no correcto de mercadería
- Servicio al cliente ineficiente
- Stock no llega a la tienda
- Otros: _____



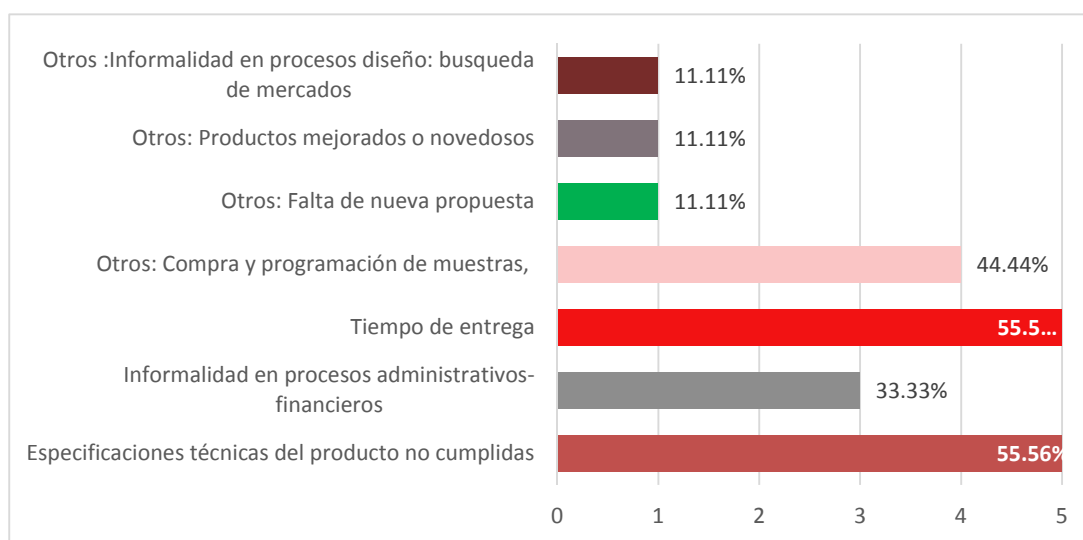
4. Del tipo de mercadería que usted compra a sus proveedores locales, ¿seleccione los dos principales problemas que evidencia en sus proveedores y que considera afectan? *

Tiempo de entrega

Especificaciones técnicas del producto no cumplidas

Informalidad en procesos administrativos-financieros

Otros: _____



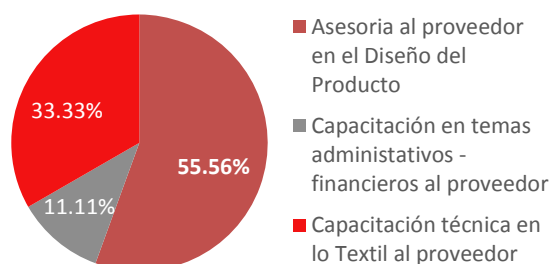
5. Seleccionar la principal acción que su empresa puede realizar para reducir los problemas o brechas con el proveedor en relación a la mercadería: *

☐ Asesoría al proveedor en el Diseño del Producto

☐ Capacitación técnica en lo Textil al proveedor

☐ Capacitación en temas administrativos – financieros al proveedor

☐ Otros: _____



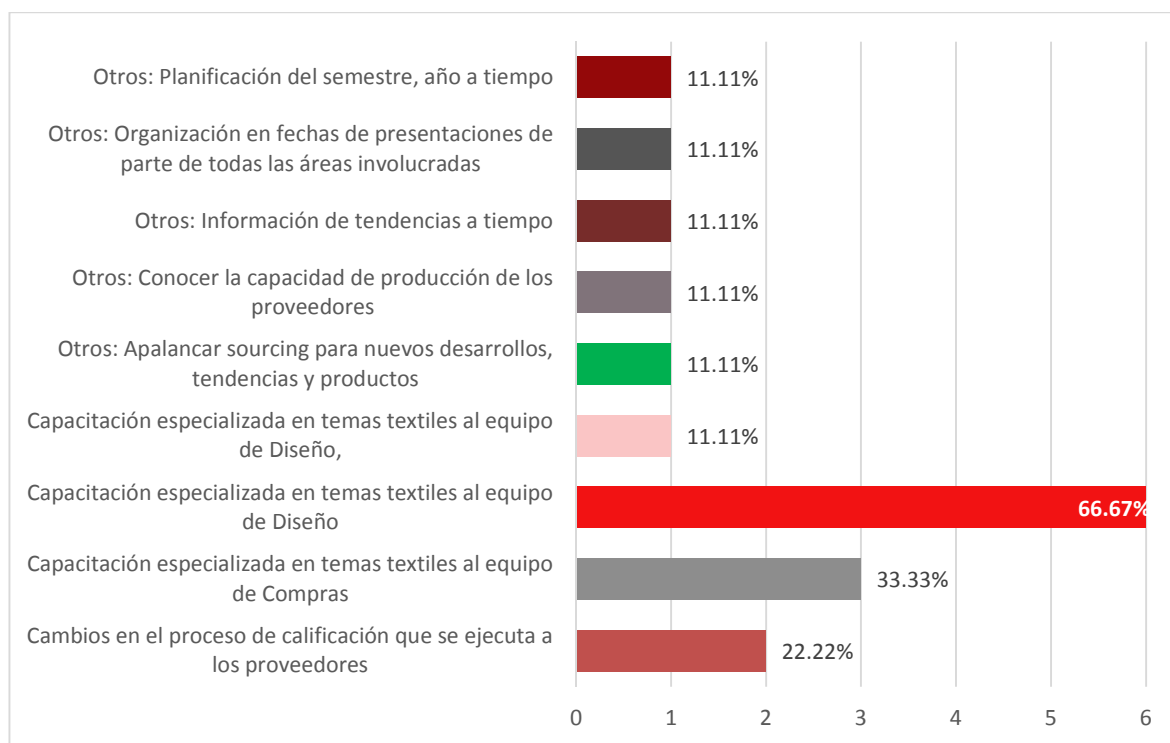
6. Seleccione las dos principales acciones que su empresa debe realizar internamente para mejorar el proceso interno de adquisición y venta de la mercadería: *

Capacitación especializada en temas textiles al equipo de Diseño

Capacitación especializada en temas textiles al equipo de Compras

Cambios en el proceso de calificación que se ejecuta a los proveedores

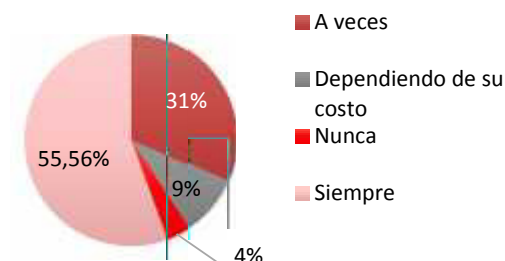
Otros: _____



D.3 ENCUESTA A CLIENTES

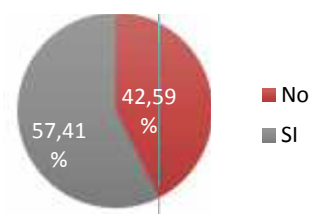
¿Eres de las personas que se preocupa del cuidado de su ropa y la de su familia?
(lavado, secado, planchado, forma en que la guardas)

- ☐ Siempre
- ☐ A veces
- ☐ Nunca
- ☐ Dependiendo de su costo



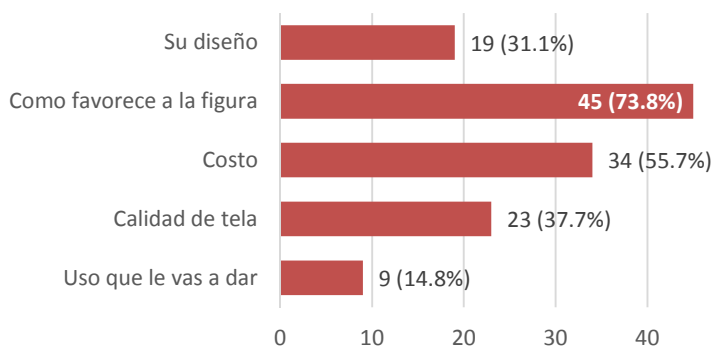
Eres de las personas que siempre revisa la etiqueta de cuidado

- ☐ Si
- ☐ No



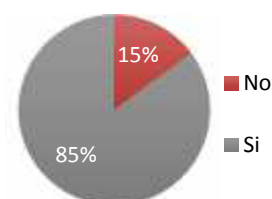
Al comprar ropa que es lo más importante para ti (puedes escoger más de una alternativa)

- Su diseño
- Como favorece a la figura
- Costo
- Calidad de tela
- Uso que le vas a dar



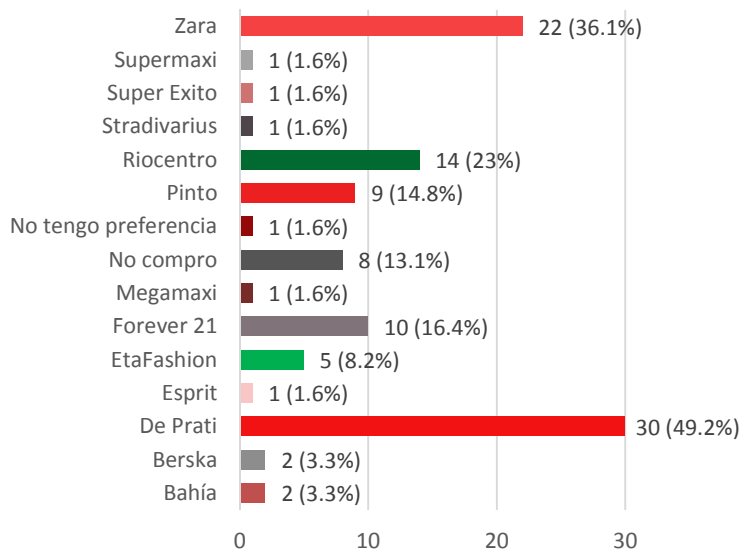
Para dos prendas de igual uso, diseño y costo, sabes escoger cuál comprar basado en la combinación entre tipo de tela vs. uso (Alto: diario, Medio: casual, Bajo: eventos)

- ☐ Si
- ☐ No



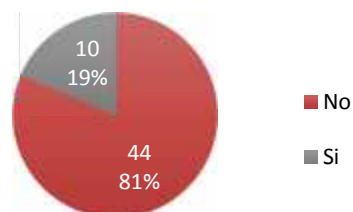
Si compras ropa en Ecuador que tiendas preferirías (escoge entre una o más opciones)

De Prati
Eta Fashion
Zara
Forever 21
Riocentro
Pinto
No compro
Otros: _____



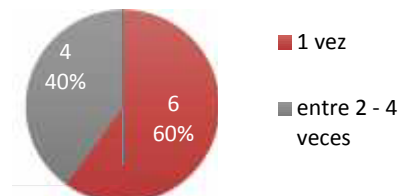
Has tenido que devolver prendas por mala calidad

- ☐ Si
☐ No



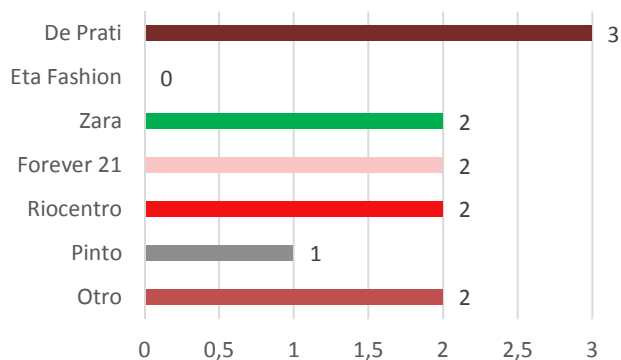
Cuántas veces

- ☐ Ninguna
☐ 1 vez
☐ entre 2 - 4 veces
☐ + 5 veces



De que tienda principalmente has devuelto

De Prati
Eta Fashion
Zara
Forever 21
Riocentro
Pinto
Otros: _____



Por qué devolviste

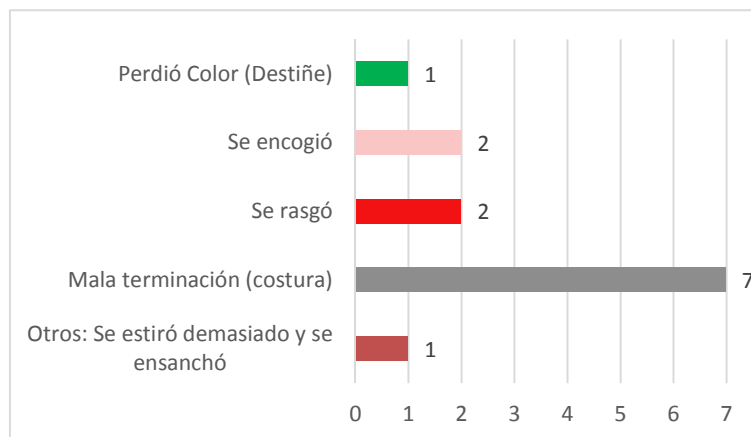
Perdió Color (Destiñe)

Se encogió

Se rasgó

Mala terminación
(costura)

Otros: _____



E. CÁLCULO DE PRIORIDAD DE APRENDIZAJE (Malla Curricular)

Para determinar la malla curricular, se verificó la prioridad de aprendizaje manifestada por el equipo de Aseguramiento de Calidad ADP, así como la visión de los proveedores, los primeros en función a las entrevistas realizadas y los segundos según informe del proyecto Hilando Sueños y la encuesta a proveedores (Anexo D1).

Cada necesidad se ligó a un curso o materia que forma parte de la malla curricular propuesta.

E.1 INFORME HILANDO SUEÑOS

Tabla E.1

Cursos y prioridad según proyecto Hilando Sueños

Campo de Acción	Puntos Críticos en Proceso	Alta (Prioridad 1)	Media (Prioridad 2)	Curso de Malla
Proceso de Confección	Capacidades técnicas (cuellos, puños, bolsillos en general, pegado de cierres, carteras, hilvanes, empates de rayas y cuadros)	✓		Puntadas, costuras y maquinarias/ Cuellos Puños y Mangas
	Capacidades técnicas (pretinas, pinzas)		✓	Hilvanes, cierres, bolsillos y Pinzas
	Tecnología de materiales	✓		Fibras e Hilados
Proceso de Eficiencia	Productividad	✓		Puntadas, costuras y maquinarias/ Cuellos Puños y Mangas/ Hilvanes, cierres, bolsillos y Pinzas
Operatividad de Máquinas	Operatividad General		✓	
	Planchado	✓		De Prati, no incursionará en operatividad de maquinaria
	Recta	✓		
	Recubridora	✓		
	Hilvanadora	✓		
	Elasticadora		✓	

E.2 ENCUESTA A PROVEEDORES

Las respuestas de los proveedores a la encuesta tienen dos componentes, la primera tiene que ver con el nivel de conocimiento que tiene su personal en cada criterio evaluado, la segunda la necesidad que el proveedor tiene de un curso determinado. Para el primer componente se determina un promedio entre los encuestados, mientras que el segundo componente es un porcentaje de requerimiento sobre el total de encuestados.

Al final se tiene una matriz Conocimiento - Requerimiento donde se establece la prioridad de curso.

Tabla E.2

Evaluación de Conocimiento

Evaluación Conocimiento	
Calificación Max	Nivel
1	No posee
3	Bajo
5	Medio
7	Alto

Tabla E.3

Evaluación de Requerimiento

Evaluación Requerimiento	
%	Nivel
>60%	Alta
>40% hasta 60%	Media Alta
>25% hasta 40%	Media Baja
>0% hasta 12.5%	Baja
0%	Ninguna

Tabla E.4

Matriz Conocimiento - Requerimiento

		Requerimiento				
		Alta	Media Alta	Media Baja	Baja	Ninguna
Conocimiento	No posee	Prioridad 1	Prioridad 1	Prioridad 1	Prioridad 1	Prioridad 2
	Bajo	Prioridad 1	Prioridad 1	Prioridad 1	Prioridad 2	x
	Medio	Prioridad 1	Prioridad 1	Prioridad 2	Prioridad 2	x
	Alto	Prioridad 1	Prioridad 2	x	x	x

Tabla E.5

Cursos y prioridad según encuesta a proveedores

Criterios	Conocimiento		% Requerimiento, entrevistados		Prioridad de Curso (Matriz)	Curso de Malla
	Calificación	Nivel	%	Nivel		
Selección de Tejidos	5.50	Alto	62.5%	Alta	Prioridad 1	Fibras e Hilados
Selección de Hilos	5.00	Medio	0.0%	Ninguna	x	
Selección de accesorios (ejemplo botones, hebillas etc.)	5.50	Alto	0.0%	Ninguna	x	
Diseño del producto	6.25	Alto	50.0%	Media Alta	Prioridad 2	Telas (Tipos, acabados y calidad)/Tendencias de Vestir
Cálculo y Optimización de materiales	5.75	Alto	12.5%	Baja	x	
Manejo de Costos	4.50	Medio	37.5%	Media Baja	Prioridad 2	Manejo de Costos
Capacidades Técnicas (puntadas y/o costuras)	5.00	Medio	12.5%	Baja	Prioridad 2	Puntadas, costuras y maquinarias/ Cuellos Puños y Mangas/ Hilvanes, cierres, bolsillos y Pinzas
Patronaje y Escalado	6.50	Alto	12.5%	Baja	x	
Técnicas de Corte	4.25	Medio	12.5%	Baja	Prioridad 2	Tecnica de Corte
Etiquetado	5.57	Alto	0.0%	Ninguna	x	
Logística	5.00	Medio	12.5%	Baja	Prioridad 2	Manejo de Costos
Infraestructura de la Planta	5.00	Medio	0.0%	Ninguna	x	
Revisión de Calidad de producto final	5.75	Alto	25.0%	Media Baja	x	
Habilidades Blandas	1.00	Bajo	25.0%	Media Baja	Prioridad 1	Trabajo en Equipo/Liderazgo

E.3 VISIÓN DE GRUPO DE ASEGURAMIENTO DE CALIDAD

Tabla E.6

Cursos y prioridad por fallas y necesidades detectadas – Grupo de Calidad

Tipo	Descripción	Grupo Calidad ADP	Curso de Malla
Fallas detectadas	Mala calidad de tela	1	Fibras e Hilados/ Telas (tipos, acabados y calidad)
	Falla en puntadas, costuras, uso de máquinas	2	Puntadas, costuras y maquinarias
	Falla de acabados de hilvanes, cierres, bolsillos, pinzas	2	Hilvanes, Cierres, bolsillos, pinzas
	Falla de etiquetado	2	Etiquetado
	Fallas en medidas	2	Patronaje y Escalado
	Mala solidez de color	2	Fibras e Hilados/ Telas (tipos, acabados y calidad)
	Mala selección de tela según uso de vestimenta	2	Fibras e Hilados/ Telas (tipos, acabados y calidad)
	Diseño incorrecto	2	Gestión de Calidad
	No cumple con especificaciones	2	Gestión de Calidad
	Conocimiento de fibras e hilos	1	Fibras e Hilados
Necesidades Visualizadas	Revisión de calidad	1	Gestión de Calidad
	Técnicas de Corte	2	Técnicas de Corte
	Escalonado y Patronaje	2	Patronaje y Escalado
	Cálculo y optimización de materiales	2	Cálculo y optimización de materiales
	Manejo de Costos	1	Manejo de Costos
	Etiquetado	3	Etiquetado
	Trabajo en equipo	1	Trabajo en equipo
	Liderazgo	2	Liderazgo

E.4 DETERMINACIÓN DE MALLA CURRICULAR

La malla curricular se ha determinado en función de las tablas E.1, E.5 y E.6, se han establecido las siguientes reglas:

- Se considera un curso de la malla, sólo si el mismo tiene prioridad 1 o 2
- Dentro de la misma visión, la prioridad 1 prevalece a la 2, mientras que la prioridad 3 prevalece a la 2
- La prioridad final del curso es la más alta de entre las tres visiones.

Tabla E.7

Malla Final curricular

Proceso	Cursos	Hilando Sueños	Proveedores	Grupo Calidad ADP	Prioridad Final	Parte de la Malla	Obligatoriedad
Confección	Fibras e Hilados	1	1	1	1	✓	✓
	Telas (tipos, acabados y calidad)		2	1	1	✓	✓
	Tendencias de Vestir según factor económico		1		1	✓	✓
	Puntadas, costuras y maquinarias	1	2	2	1	✓	
	Cuellos, puños y mangas	1	2		1	✓	
	Hilvanes, Cierres, Bolsillos, Pinzas	2	2	2	2	✓	
	Patronaje y Escalado			2	2	✓	
	Técnicas de Corte		2	2	2	✓	
Eficiencia	Cálculo y optimización de materiales			2	2	✓	
	Manejo de Costos		1	1	1	✓	
	Gestión de Calidad			1	1	✓	
	Trabajo en equipo		1	1	1	✓	
	Liderazgo		1	2	1	✓	
	Etiquetado			3	3	Prioridad menor a 2	
Operatividad	Planchado	1			1		
	Recta	1			1		
	Recubridora	1			1		
	Hilvanadora	1			1		
	Elasticadora	2			2		

E.5 MALLA CURRICULAR. OBJETIVOS DE CURSOS

E.5.1 Objetivo General

Fortalecer los procesos básicos de producción que intervienen en la cadena textil – confección. Desde fibras, hilos, telas y producto terminado, que permitan el mejoramiento continuo a partir de los principios de calidad, a fin de obtener un producto en costo, tiempo y calidad esperada.

E.5.2 Fibras e Hilados

Conocer la composición de fibras e hilos para prever su comportamiento, minimizar problemas de pérdidas de color y encogimiento cuando se manipulan y así garantizar la eficacia de la elección en el proceso de compra en función del diseño y del uso para el que están destinados.

E.5.3 Telas (tipos, acabados y calidad)

Conocer los tipos de tela para prever su comportamiento cuando se manipulan y así garantizar la calidad del producto final.

E.5.4 Tendencias de Vestir según factor económico

Fortalecer el conocimiento de los diseñadores de los proveedores de modo que puedan proponer nuevas prendas a ADP que sean comerciales

E.5.5 Puntadas, costuras y maquinarias /Cuellos, puños y mangas / Hilvanes, Cierres, Bolsillos, Pinzas

Mejorar la calidad del producto final y disminuir los índices de devolución en los Centros de Distribución, adicionalmente mejorar la productividad del proveedor

E.5.6 Patronaje y Escalado

Disminuir problemas de fallas en medidas en las prendas entregadas al Centro de Distribución

E.5.7 Técnicas de Corte

Conocer las mejores maneras de realizar cortes de acuerdo al tipo de tela, esto permite una mejor calidad de prendas y evitar problemas en prendas por el deshilachado de la mismas. Por otro lado establecer procedimientos para asegurar el correcto tallaje de las prendas.

E.5.8 Cálculo y optimización de materiales/Manejo de Costos

Buscar que los proveedores manejen su cadena de confección, optimizando todos los costos involucrados y así obtener con costos de producción menores a los actuales, beneficiando a ADP.

E.5.9 Gestión de Calidad

Conocer y manejar los parámetros de calidad de ADP, y así buscar soluciones a problemas en el proceso de confección, lo que permite tener menos devoluciones de prendas

E.5.10 Trabajo en equipo/Liderazgo

Mejorar el trabajo realizado en los módulos de confección y mitigar así la deserción de operadores por el mal trato recibido por las cabezas de módulo, de esta manera fomentar el compromiso al grupo beneficiando el cumplimiento de metas de producción. Mejorar la capacidad del grupo de supervisión para realizar retroalimentaciones y apoyo al equipo de trabajo.