

T
658.1527
JAR



Escuela Superior Politécnica del Litoral

Instituto de Ciencias Humanísticas y Económicas

Carrera de Ingeniería Comercial y Empresarial



CIB-ESPOL

“ Proyecto de Inversión para la Creación de
la Empresa: Corporación Multimarca de
moda masculina Multimoda S.A.”

Previo a la Obtención del Título de:
Ingeniera Comercial y Empresarial

Especialización: Marketing y Comercio Exterior

Jessica Janina Jaramillo León
Paola Katherine Pico Jijón

DIRECTOR
Econ. Emilio Pfister



CIB-ESPOL



D-34563

CIB

Guayaquil - Ecuador

2005

ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA DEL LITORAL



Instituto de Ciencias Humanísticas y Económicas

Carrera de Ingeniería Comercial y Empresarial

“PROYECTO DE INVERSIÓN PARA LA CREACIÓN DE LA EMPRESA: CORPORACIÓN MULTIMARCA DE MODA MASCULINA MULTIMODA S.A.”

Previo a la obtención de Título de:
Ingeniera Comercial y Empresarial
Especialización: Marketing y Comercio Exterior

Jessica Janina Jaramillo León
Paola Katherine Pico Jijón

Director:
Econ. Emilio Pfister

Agosto del 2005

ÍNDICE

	Pág.
TRIBUNAL DE GRADUACION	I
DECLARACIÓN EXPRESA.....	II
AGRADECIMIENTO.....	III
INTRODUCCIÓN	XI

CAPÍTULO 1

1. ESTUDIO, DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE MERCADO	16
1.1. SITUACIÓN DEL SECTOR EN EL CONTEXTO	
GLOBAL Y NACIONAL	16
1.2. ESTUDIO DE LA DEMANDA Y LOS CLIENTES POTENCIALES	38
1.2.1. Definiciones generales y específicas acerca del	
mercado, análisis de datos e información	38
1.2.2. Perfil, segmentación, tipos de clientes y mercado	
Objetivo	40
1.2.3. Determinación, cuantificación y potencial del mercado	
Objetivo	48
1.2.4. Características de los clientes y parámetros importantes	55
1.3. CANALES DE DISTRIBUCIÓN	57
1.3.1. Características y perfil de los distribuidores	58
1.3.2. Distribuidores minoristas, posicionamiento	
y diferenciación, importancia y capacidad comercial.	61

1.4. PROVEEDORES	
1.4.1. Determinación y perfil de los proveedores	61
1.4.2. Proveedores, posicionamiento y direccionamiento, capacidad comercial.....	61
1.5. PRODUCTOS Y TENDENCIAS (ROPA MASCULINA)	67
1.5.1. Tipos de productos	68
1.5.2. Tendencias mundiales	69
1.6. COMPETIDORES IMPORTANTES Y DESCRIPCIÓN.....	71
1.7. DESCRIPCIÓN SOBRE LA APERTURA INTERNACIONAL.....	72
1.7.1. Oportunidades de exportación.....	74
1.7.2. Importaciones.....	76

CAPÍTULO 2

2. PLAN DE NEGOCIOS.....	78
2.1. DEFINICIÓN ESTRATÉGICA DE LA EMPRESA.....	78
2.1.1. Definición del negocio.....	78
2.1.2. Misión.....	78
2.1.3. Visión.....	78
2.1.4. Filosofía y valores organizacionales	79
2.2. ANÁLISIS DE LA EMPRESA.....	80
2.2.1. FODA de la empresa.....	80
2.2.2. Matriz demanda-crecimiento.....	83
2.2.3. Matriz de inversión.....	86
2.2.4. Matriz de estrategias de empresa, ciclo de vida, marketing y penetración.....	87
2.3. DEFINICIÓN GENERAL DEL PLAN DEL NEGOCIO.....	88
2.4. ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA.....	94

2.5. OBJETIVOS EMPRESARIALES DE LARGO Y MEDIANO PLAZO.....	96
2.6. POSICIONAMIENTO Y DIFERENCIACIÓN.....	97
2.7. OBJETIVOS EMPRESARIALES DE CORTO PLAZO.....	100
2.8. PLANES ESTRATÉGICOS.....	102
2.8.1. PLAN DE MARKETING	102
2.8.1.1 Producto.....	103
2.8.1.2 Precios.....	111
2.8.1.3 Comercialización y Distribución.....	116
2.8.1.4 Promoción y publicidad.....	122
2.8.2. PLAN ADMINISTRATIVO Y DE OPERACIONES.....	129
2.8.2.1 Personal y nomina.....	130
2.8.2.2 Plan de operaciones, procesos, procedimientos y sistemas administrativos.....	132
2.8.3. PLAN DE DISEÑO, DESARROLLO DE PRODUCTOS Y COMPRAS.....	135
2.8.4. PLAN FINANCIERO.....	138
2.8.4.1 Financiamiento y apalancamiento.....	139
2.8.4.2 Repartición de ganancias.....	140

CAPÍTULO 3

3. PRESUPUESTOS Y CONSIDERACIONES FINANCIERAS.....	141
3.1. PRESUPUESTOS Y PROYECCIONES.....	142
3.1.1. Ventas	142
3.1.2. Costo de ventas	142
3.1.3. Gastos operativos	145
3.1.4. Utilidades	146

3.2. NIVELES DE INVERSION	147
3.2.1. Inversión inicial	147
3.2.2. Fuentes e inversión y análisis.....	149
3.2.3. Balance inicial	152
3.3. FLUJO DE CAJA	153
3.4. PUNTO DE EQUILIBRIO	155
3.5. DETERMINACION DE LA TASA DE DESCUENTO, CPPC, TIR Y VAN	157
3.6. ANALISIS DE SENSIBILIDAD.....	160

CAPÍTULO 4

4. EVALUACION SOCIAL	161
4.1. ASPECTOS POSITIVOS	161
4.2. ASPECTOS NEGATIVOS	163
4.3. VALOR AGREGADO SOCIAL DEL PROYECTO.....	164
CONSIDERACIONES FINALES.....	168
BIBLIOGRAFÍA.....	170
ANEXOS.....	172

ÍNDICE DE GRÁFICOS

	Pág.
GRÁFICO No. 1 Ubicación Geográfica por provincia	19
GRÁFICO No. 2 Importaciones de productos textiles.....	77
GRÁFICO No. 3 Estrategia de negocios	90
GRÁFICO No. 4 Compras e inventarios	135

ÍNDICE DE CUADRO

	Pág.
CUADRO No. 1 Cadena de producción	24
CUADRO No. 2 Estructura típica de costos de confección	28
CUADRO No. 3 Componentes mensuales de gastos más importantes en las familias ecuatorianas	48
CUADRO No. 4 Estructura típica de costos del hilo de Algodón y mezclas	63
CUADRO No. 5 Estructura típica de costos de tela Poli-algodón tipo popelina	63
CUADRO No. 6 Estructura típica de costos de tela Semipesada de algodón y mezclas	64

ÍNDICE DE TABLAS

	Pág.
TABLA No.1	Indicación por actividad, número de Empresa y participación 22
TABLA No.2	Balanza comercial de Perú por bloque Económico año 2004 35
TABLA No. 3	Exportaciones de Perú por sectores económicos 36
TABLA No. 4	Datos poblacionales del Ecuador por edades 50
TABLA No.5	Potencial económico del segmento objetivo 52
TABLA No.6	Características de compras 56
TABLA No.7	Características y perfil de vendedores 59
TABLA No.8	Tendencia de apertura del sector textil 76
TABLA No.9	Sueldo de personal 95
TABLA No.10	Distribución de sueldo 95
TABLA No.11	Sistema de descuentos y precios 121
TABLA No.12	Presupuesto de comunicación 128
TABLA No.13	Presupuesto de ventas 142
TABLA No.14	Presupuesto de producción 142
TABLA No.15	Presupuesto de materia prima 142
TABLA No.16	Gastos Indirectos de Fabricación 143
TABLA No.17	Amortización 151
TABLA No.18	Balance Inicial 152
TABLA No.19	Análisis de Punto de Equilibrio 155
TABLA No.20	Análisis de sensibilidad 160

TRIBUNAL DE GRADUACION

Ing. Oscar Mendoza
Presidente del Tribunal

Econ. Emilio Pfister
Director de Tesis

Econ. Álvaro Moreno
Vocal de Tribunal de Graduación

Ing. Bolívar Pastor
Vocal de Tribunal de Graduación



CIB-ESPOL



.CIB-ESPOL

DECLARACIÓN EXPRESA:

“ La responsabilidad del contenido de este Proyecto de Grado, nos corresponde exclusivamente; y, el patrimonio intelectual de la misma, a la ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL”

Jessica J. Jaramillo L.

Paola Katherine Pico J.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a DIOS, a mis queridos padres Noemí y Amador, a mi familia y amigos quienes me han acompañado en cada etapa de mi vida, y han creído en mí dándome fuerzas para seguir adelante; a ellos por ser parte fundamental en mi vida.

Jessica

Doy Gracias a Dios por haberme dado las fuerzas necesarias cuando sentía que no podía más. Agradezco a mis padres por darme en vida la mejor herencia como lo es la educación, a mi tía, abuelita, hermano, hermana y amigos por brindarme su apoyo incondicional en todo momento.

Paola

INTRODUCCIÓN

La industria ecuatoriana y los comerciantes al por mayor y menor de manufacturas textiles y accesorios de vestir tienen ahora diferentes oportunidades de mercado altamente positivas, a raíz de la apertura comercial nacional e internacional, la recuperación económica del país y las diferentes opciones que puedan surgir del TLC, por lo que es el momento preciso para impulsar el desarrollo de las inversiones, que junto a canales de financiamiento concretos y dirigidos correctamente, pueden ser un aliciente para emprender proyectos innovadores y de crecimiento en el país, la región latina, Europa y Norteamérica.

A partir del análisis de los sectores y su relación con las tendencias del país, muestran que durante los últimos años el sector del comercio y manufacturero han crecido con buenos síntomas, con un nivel promedio superior al 5% anual durante los últimos 10 años según fuentes del BCE, por lo que el impulso hacia estrategias que encuentren y logren satisfacer un conjunto de necesidades y requerimientos de algún segmento potencialmente rentable, con productos de calidad, que presenten una gama de valores agregados con precios aceptables es indispensable para encontrar la preferencia y aceptación ante los clientes, dentro de la industria de la moda.

En la actualidad los mercados mundiales de la industria de la moda textil, están ajustándose a las principales tendencia de la globalización, como es la búsqueda de mejores costos de producción, canales alternativos de distribución y la apertura de nuevos mercados.

Por lo que al ser el Ecuador un mercado en potencial crecimiento y apertura internacional, además de su privilegiada posición geográfica, se crean

opciones técnicamente favorables para la implementación de negocios y centros de distribución para el mercado interno y la región, especialmente en productos masculinos como manufacturas textiles o la distribución de producciones extranjeras hacia el mercado interno o externo, pues estos productos no han sido totalmente explotados, como lo han sido los productos femeninos.

Para esto es necesario enfocar los productos hacia nichos rentables y desatendidos, además de una mezcla de factores y estrategias precisamente definidas, políticas de producción, publicidad, y calidad decididamente innovadoras, que en conjunto con normas financieras exhaustivamente eficientes y el personal correcto permitirán el crecimiento constante de una empresa dentro del sector.

Al mismo tiempo se puede notar un rápido desarrollo en los negocios de franquicias, esto se puede ver a partir de la apertura de nuevos locales comerciales en diferentes ciudades del país, los cuales mantienen hasta la actualidad éxito, mas la importancia de estas empresas es el posicionamiento, la diferenciación y la apertura comercial que estas presentan, mas al mismo tiempo se ve necesario el ingreso de nuevas líneas de productos o alternativas de los existentes, de calidad y a buenos precios, que se identifique con el mercado y se acoplen a las necesidades de los consumidores y a las tendencias mundiales.

La globalización podría estar creando un ambiente más positivo para la exportación de negocios y la implementación de estos fuera de nuestras fronteras o bien mejorar costos de producción utilizando materiales u mano de obra extranjera o bien la contratación de maquilas en países como Colombia, Perú o Argentina por nombrar algunos, los cuales mantienen excelentes costos y mano de obra experimentada.

Además existe un auge dentro de la industria de la moda y la belleza masculina latinoamericana y todos aquellos productos que dentro de este sector convergen, impulsada por países como Colombia, Argentina, México y Perú. La Participación de Ecuador aunque aun no es importante económicamente, conceptualmente es una plaza de interesantes valores ya que se desarrollan importantes lanzamientos de productos de producción nacional e importaciones desde los países ya nombrados y también de Panamá, Venezuela, Chile, Brasil, China, Usa y Europa. También Ecuador es una importante plaza de la moda, ya que por iniciativas privadas se están realizando eventos internacionales que ocupan renombradas planas en la región.

Ante esto se tiene como fin la creación de la empresa “**CORPORACION MULTIMARCA DE MODA MASCULINA MULTIMODA S.A.**”, la cual se dedicara a distribución multimarcas y diseño-maquila de vestuario masculino de estilo, imagen y moda especialmente para el mercado masculino moderno, contemporáneo y de vanguardia, utilizando materiales e insumos de calidad y detalladamente manufacturadas, buscando satisfacer los deseos de belleza, atracción, novedad y estilo de los consumidores, innovado constantemente mediante el mejoramiento continuo de los productos.

Por lo que se presenta una opción que ofreciendo productos innovadores, de prestigio, de gran calidad, imagen y estilo contemporáneo, de forma progresiva introduzca productos de distintas pero exclusivas marcas mediante precios competitivos, que satisfagan la necesidad de belleza y novedad de sus clientes con una redefinición de ideas y conceptos que se adapten al mercado meta con una propuesta de tendencia europea, pero acorde con la cultura y la idiosincrasia latina y todo lo que esta representa en el mundo, introduciendo una línea de productos con diseños originales de marca propia y una distribución de marcas de prestigio internacional. En este proyecto se tomara en cuenta principalmente el análisis sobre la creación de

la empresa, las consideraciones de marketing y financieras **para** la empresa, aspectos sobre la introducción de la marca propia y que **aspectos** se tomaran en cuenta para la introducción de las marcas internacionales.

El Ecuador ha seguido las tendencias internacionales de **consumo** de fibras textiles, el espectro de consumo nacional incluye fibras **naturales** (algodón y lana), artificiales (viscosa) y sintéticas (acrílico, nylon, poliéster) utilizadas en la fabricación de hilados y tejidos destinados tanto al **mercado local** como a la exportación.

Debido a la protección arancelaria que vivió la industria textil **hasta** inicios de la década de 1990, restricciones a las importaciones, **subsidios** al crédito, precios mínimos, aranceles, etc., el sector no había **hecho** mayores esfuerzos en incrementar los niveles de **productividad** y calidad. El crecimiento protegido de la industria ocasionó que esta se **rezagará** respecto al desarrollo de la industria internacional.

Como consecuencia de la apertura de mercados decretada **en** el año 1992, el gremio textil, presionó para que se tomaran **algunas** medidas precautelares y de protección para la industria nacional, especialmente destinadas a frenar las prácticas de competencia desleal **como** la importación de ropa usada; adicionalmente se introdujeron medidas **para** la aprobación de precios mínimos de aforo para evitar prácticas como el “dumping” y la subfacturación. Finalmente se logró la incorporación de tasas de salvaguardia equivalentes al 40% sobre la base del arancel **preestablecido**.

El sector de la confección ha sido altamente fragmentado y **de** tipo familiar en el país. Dentro de la estrategia de incrementar su competitividad internacional, a raíz de la apertura comercial de inicios de **los 90**, el ingreso de empresas textiles con plantas de confección **propias** cambió significativamente el panorama de la confección nacional el cual se vio

súbitamente inyectado con mejores prácticas gerenciales y nuevas estrategias de comercialización y ventas.

La apertura comercial ha generado para la industria textil una interesante recuperación de la balanza comercial; como se verá más adelante, el crecimiento proporcional de las exportaciones ha sido mucho mayor que el de las importaciones disminuyendo significativamente el déficit comercial en el rubro de fibras textiles y sus manufacturas.

Esta Industria se ha visto estancada por la falta de materia prima nacional (algodón) es por tal razón que se ha tenido que importar dicho insumo lo cual ha ocasionado que los costos de los géneros se vean incrementados y no poder competir con las telas importadas.

Desde años atrás hasta la actualidad éste producto ha sufrido varios cambios con respecto a su calidad con el fin de ofrecer al mercado un producto que satisfaga las exigencias de los consumidores. Es por esta razón que algunas empresas se han visto obligados a una renovación de maquinaria de mejor tecnología para la fabricación de un producto de óptima calidad y además que permita minimizar costos.

En general, el sector textil y de confección ha sufrido los impactos derivados de la crisis económica que ha soportado el país en los últimos años y el encarecimiento de los insumos importados ha provocado un incremento en los precios de las prendas textiles debido a la alta dependencia que el sector tiene de materias primas importadas.

CAPÍTULO 1

1. ESTUDIO, DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE MERCADO

Para este estudio se han seguido ciertas técnicas, con lo cual se ha logrado obtener una serie de datos e información, suficiente para describir en aspectos generales y específicos la economía ecuatoriana, el sector de la construcción, el sector manufacturero, el sector maderero, aspectos sobre el mercado y las fuerzas que actúan sobre este, definiciones de la demanda, entre otras variables de interés.¹

1.1. SITUACIÓN DEL SECTOR EN EL CONTEXTO GLOBAL Y NACIONAL

Con el fin de identificar futuros mercados potenciales para la compañía, se analizó el nivel de importación de textiles y confecciones en Norteamérica y Suramérica, así como en Europa occidental. Aunque es difícil identificar claramente la categoría de los productos (de alta, mediana o baja calidad en cualquier clasificación) importados de cada país, se llegaron a las siguientes deducciones:

- Norteamérica y Europa occidental: Los textiles y las confecciones generalmente deben ser de alta calidad para penetrar los mercados. Los acuerdos contractuales son previos a los compromisos de venta (la mayor parte de productos de baja calidad provienen de Asia);
- América Central y del Sur: Los textiles y las confecciones suelen ser de mediana a baja calidad. Hay un pequeño mercado altamente rentable de productos de alta calidad.

Para un análisis de la metodología y aspectos técnicos del estudio de mercado ver anexo No 1

Ante esto se puede deducir que hay amplias oportunidades para los exportadores ecuatorianos de textiles y confecciones de llevar sus productos hacia la mayoría de estos países.

Con unas pocas excepciones, en general se considera que las compañías ecuatorianas producen textiles y confecciones de mediana a baja calidad. En este sentido, la región de América Central y del Sur seguirá siendo un objetivo principal de mercado para los productos ecuatorianos. Al mismo tiempo, los mercados más prósperos y exigentes de Norteamérica y Europa occidental siguen siendo una alternativa muy atractiva para las compañías exportadoras ecuatorianas dispuestas a invertir en tecnología, tiempo y mercadeo para conseguir contratos. En este contexto, no prevemos un gran aumento en volumen desde Ecuador. Sin embargo se debe de continuar especializándose en productos de valor agregado y buscar contratos con compañías de Norteamérica y Europa Occidental.

Con el tiempo, dichas labores aumentarán considerablemente el valor de los productos fabricados en Ecuador y exportados a otros países, y al mismo tiempo garantizará la presencia en los mercados internacionales y el crecimiento a largo plazo de las compañías.

En el Ecuador, la industria textil y de confecciones, se encuentra reforzada por toda una infraestructura de empresas proveedoras de insumos y de servicios las que en conjunto conforman todo el "cluster textil y de confecciones".

La industria textil inicia con proveedores de materias primas; existe en el país en la actualidad producción de algodón de calidad aceptable pero en cantidades deficitarias; el país cuenta con la presencia de los principales "brockers" para la comercialización de algodón de cualquier parte del mundo.

A nivel de fibras sintéticas, se cuenta con representantes de las industrias más poderosas en la fabricación de las mismas.

De la misma manera, como elemento importante del “cluster” se encuentran los distribuidores y representantes de maquinarias, accesorios e insumos de soporte a la producción.

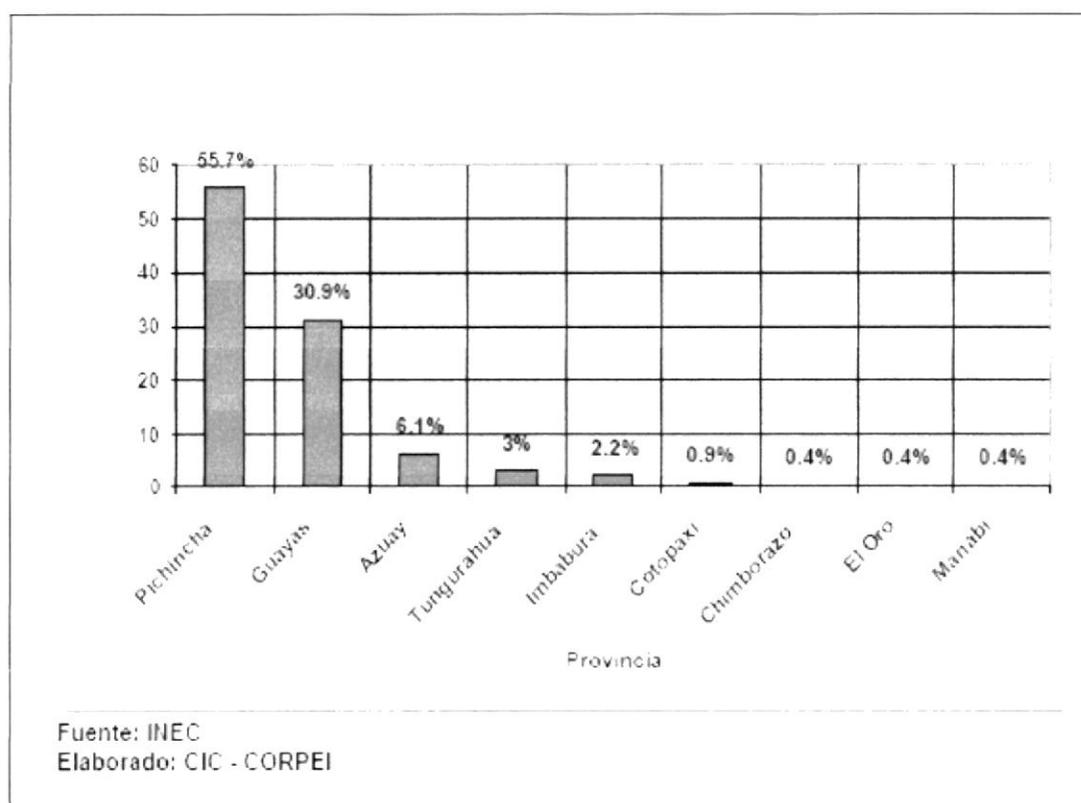
En lo que se refiere al terminado o acabado textil, la industria local está soportada por la presencia de una industria química nacional pequeña, y por extensiones, subsidiarias y representantes de las más importantes marcas de proveedores de productos químicos textiles. Por su parte la industria de la confección, se abastece tanto de los tejidos de producción nacional como de textiles importados. Así también se tienen accesorios requeridos en la industria como hilados especiales (hilo de coser), cierres (cremalleras) y botonería, en un alto porcentaje son de importación aunque existen firmas locales que abastecen dentro de ciertos límites de calidad y surtido.

Finalmente, se cuenta en el país con varias empresas especializadas en la confección y manufactura de etiquetas, marquillas, bordados, etc., que son utilizadas en el acabado de las prendas; para prendas que son destinadas a la exportación hacia mercados exigentes en calidad y acabado, algunas empresas han decidido importar estos insumos, sea en forma directa o a través de representantes.

La actividad industrial se concentra fundamentalmente en las dos provincias más pobladas del país (Guayas y Pichincha) y sobre todo en sus capitales (Guayaquil y Quito), ciudades donde se sitúa más del 78% de la producción y más del 70% de los establecimientos. El sector industrial ocupa al 13% de la población económicamente activa. Las empresas textiles se encuentran localizadas en las provincias de Pichincha (50%), Tungurahua (19%), Azuay (17%) y Guayas (10%).

Nuevamente en el caso de las empresas, los datos registrados por el INEC no incluyen a una gran cantidad de empresas no registradas que constituyen el sector informal de la economía del país.

Gráfico No. 1: Ubicación geográfica por provincia



Una similar proporción se mantiene para los diferentes sub-sectores, esto es, el de la producción de hilados, tejido plano y tejido de punto. El caso de la confección es particular debido a la alta fragmentación del sector y a la existencia de muchas empresas familiares no registradas. Los centros de alta concentración de empresas pequeñas y medianas dedicadas a la confección están ubicados en la provincias de Pichincha (Quito), Imbabura (Atuntaqui y Otavalo), Azuay (Cuenca) y Tungurahua (Pelileo).

Debido a la gran dispersión y heterogeneidad del sector confeccionista del país, para efectos de este trabajo se ha considerado que la actividad de la confección puede realizarse de dos maneras: utilizando un sistema de empresa, mediante una organización moderna, con maquinaria adecuada y producción en serie; o, a través de un sistema artesanal, basado mas bien en unidades pequeñas de producción, que no cuentan con una estructura organizacional específica, con maquinaria básica y técnicas muy elementales y cuya producción casi totalmente se realiza bajo pedido y normalmente por unidades (confección a la medida). Mas la clasificación de las distintas manufacturas pueden ser de la siguiente forma:

D 1730.1 Fabricación de ropa de tejidos de punto y ganchillo

D 1730.10 Fabricación de tejidos de punto y ganchillo

D 1730.11 Fabricación de jerseys, sacos, sweters, chalecos, de tejido de punto y ganchillo

D 1730.12 Fabricación de pantimedias, leotardos, medias y artículos similares de tejidos de punto y ganchillo

D 1810.0 Fabricación de prendas de vestir con materiales de todo tipo (excepto pieles finas)

D 1810.00 Fabricación de prendas de vestir para hombres, mujeres, niños y bebés: ropa exterior, interior, de dormir; ropa de diario y de etiqueta, ropa de trabajo (uniformes) y para practicar deportes (calentadores, buzos de arquero, pantalonetas, etc.)

D 1810.01 Confección de ropa a la medida

D 1810.02 Fabricación de accesorios de vestir con todo tipo de material: calzado confeccionado con material textil, sin suela aplicada, chales, corbatas, guantes, cinturones, partes para accesorios de vestir, redecillas para el cabello, sombreros, gorros y tocados, de cualquier material.

Aquí definiremos al confeccionista como *aquella unidad productiva cuya actividad principal es la transformación de materia prima en una prenda de vestir, cualquiera que ésta sea*. Esta definición, abarcaría los códigos D1730.1 y D1810.0 de la Clasificación Ampliada de Actividades Económicas CIIU3.

En este trabajo se excluyen de la clasificación la fabricación de hilos y tejidos, la fabricación de banderas, tapices, alfombras, cuerdas, sábanas, frazadas, manteles, cortinas, esponjas, artículos de lona y bolsas, redes y demás artículos similares que no constituyan fundamentalmente una prenda de vestir, así como también se excluye, cuando esto es posible, la confección de prendas de vestir de cuero y piel.

Pichincha es la provincia que acoge a más de la mitad de estas empresas, ya que con 128 unidades productivas dentro de su territorio, abarca al 55.7% del total de empresas a nivel nacional. Guayas es la segunda provincia en importancia, si bien apenas representa el 30.9% del total de empresas nacionales. Le siguen, en orden de importancia, Azuay, Tungurahua e Imbabura, aunque con participaciones mucho menores a las que presentan las dos provincias líderes.

Los datos correspondientes a Pichincha y Guayas concuerdan con lo que inicialmente se hubiera esperado, es decir, al ser las provincias que abarcan la mayor cantidad de habitantes a nivel nacional, como se ha visto anteriormente, era lógico suponer que serían también las que posean la mayor cantidad de empresas del sector. Adicionalmente, ya que Quito y Guayaquil poseen las principales zonas industriales del país, lógicamente la mayor cantidad de empresas del sector de confecciones deberían localizarse en o cerca de estas dos ciudades.

Los datos relativos a Tungurahua e Imbabura llaman la atención, puesto que se hubiera esperado que presentasen participaciones mucho mayores a las efectivamente observadas, ya que en estas provincias se localizan importantes centros confeccionistas reconocidos a nivel nacional (Pelileo y Atuntaqui, respectivamente).

Los datos de la Superintendencia de Compañías permiten además conocer el número de establecimientos según su actividad específica de confecciones, tal como se muestra en el cuadro siguiente, con datos hasta el 2002, pero que permiten conocer muy bien como está estructurado el sector por rubros:

Tabla No. 1 Indicación por actividad, número de empresas y participación

Cód*	Actividad	Número de empresas	Porcentaje de participación
32131	Fabricación de medias y calcetines	8	3.5
32139	Fabricación y acabado de otros tejidos de punto	16	7.0
32201	Confección de uniformes y accesorios	33	14.3
32202	Confección de sombreros, guantes y otros accesorios	2	0.9
32205	Confección de prendas de vestir	157	68.3
32206	Fabricación de prendas de vestir de lana	14	6.1
Total		230	100

Fuente: Superintendencia de Compañías
Elaboración: CIC - CORPEI

- * corresponde a la clasificación CIIU Revisión 2

En cuanto al tamaño de estas empresas, cabría suponer que la mayor parte de ellas corresponde a pequeñas y medianas unidades de producción.

La actividad de la confección, realizada de manera artesanal, ha sido tradicional al interior del país, sobre todo en la región Sierra. El aprender una profesión como la Sastrería o la Modistería ha sido considerado como la oportunidad de generar una fuente relativamente estable de ingresos, que no requiere de fuertes inversiones de capital para su funcionamiento; por el contrario, la inversión en capital fijo puede ser bastante baja, y el desenvolvimiento del negocio puede llegar a depender casi exclusivamente de la habilidad del artesano para elaborar la prenda de vestir que se requiere.

Dada esta escasez de barreras para el ingreso de nuevos artesanos al mercado local, esta actividad se multiplica constantemente, ya que para el establecimiento de una unidad productiva se requiere únicamente maquinaria muy elemental y el conocimiento de las técnicas básicas. Esto ha provocado también que la calidad de la producción artesanal no sea homogénea y que en muchos casos quienes forman parte del sector se rezaguen con respecto de las nuevas tecnologías y técnicas existentes para la actividad de la confección a nivel internacional.

En Ecuador existen aproximadamente 3.423 artesanos dedicados a la actividad de la confección de ropa, repartidos en todas las provincias y regiones naturales del país. Si bien es una provincia de la Costa la que abarca a la mayor cantidad de artesanos calificados del país (Guayas con 20.8% del total), es en la Sierra en donde se produce la mayor concentración de artesanos a nivel nacional, ya que en esta región se localizan el 49.2% del total de artesanos confeccionistas del país (Azuay, Pichincha e Imbabura). No obstante, la región Costa incluye también a un importante segmento artesanal, ya que en su territorio se asienta el 47.3% del total de artesanos confeccionistas. Juntas, estas dos regiones representan el 96.5% del total, lo que haría que las regiones Oriente e Insular prácticamente sean relevantes en el contexto nacional (estas dos regiones en conjunto apenas representan el 3.5% del total).

LA CADENA DE VALOR

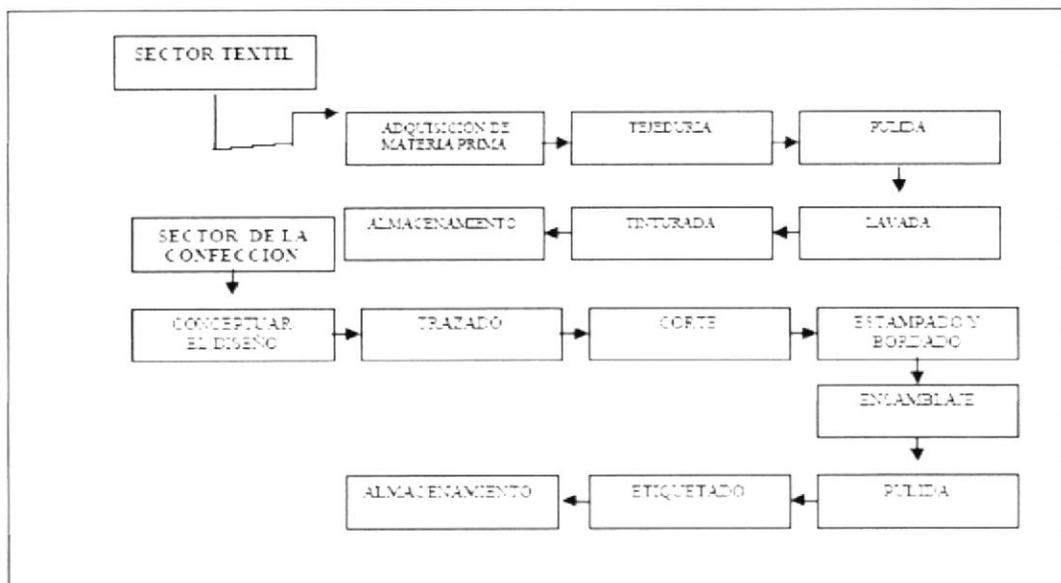
El proceso textil es bastante largo y complejo, teniendo muchas operaciones alternativas dependiendo del tipo de fibras utilizadas, de las tecnologías aplicadas y de las características deseadas en los productos terminados.

La estructura de costos del sector textil varía ampliamente dependiendo de las materias primas utilizadas, tecnología y de los productos terminados.

CADENA DE PRODUCCIÓN

En lo que concierne a los procesos de producción, se presenta a continuación un modelo general de las etapas que componen el mismo, tanto del sector textil, como de la confección, para posteriormente realizar un análisis sobre los principales problemas que se presentan dentro del proceso.

Cuadro No. 1 Cadena de Producción



Elaborado por: Las autoras

SECTOR TEXTIL

Dentro del proceso de producción del sector, se ha determinado que existen algunos problemas que restan competitividad al sector, si empezamos a estudiar ordenadamente el sistema, en la primera fase, la adquisición de la materia prima, el productor no posee la suficiente producción nacional, por lo que se necesita importar la materia prima incrementando el costo en el siguiente paso, la tejedura, el sector no posee maquinaria sofisticada, convirtiéndose en el principal inconveniente, la falta de tecnología en los distintos niveles del proceso, dificultando así en que el sector sea competitivo en el mercado internacional.

CONFECCIONES

El principal problema del sector constituye que el empresario no dispone de producción nacional necesaria de insumos, así como también la baja calidad de los mismos, orillando a la importación de la mayoría de los materiales, así como también de maquinarias. Otro de los inconvenientes que posee la cadena, es la mano de obra no calificada, esto sumado a un inadecuado manejo de inventarios, son las razones por las cuales se encarece los costos y precios, que dan como resultado que se le reste de oportunidades al sector de competir con ventaja en el mercado externo.

SISTEMAS DE PRODUCCIÓN

La cadena de producción textil en el país sintetiza cómo está estructurada la cadena de distribución del "cluster" textil y confecciones. Las empresas más tradicionales han seguido la estrategia de integración vertical, de tal manera que incluyen los procesos de hilado, tejido, terminado y cadenas de distribución propias a través de almacenes especializados. Las más grandes empresas textiles, como ya se ha mencionado, incluyen los procesos de confección y comercialización de prendas.

Hay muchas empresas más pequeñas y modernas que se han especializado en segmentos específicos de la línea de producción y entregan producto intermedio al mercado, tal es el caso de hilanderías especializadas en la fabricación de hilados para tejido de punto, en cuyo caso, la comercialización es en su gran mayoría directa entre el productor y el usuario.

La comercialización de tejido terminado se la hace por varias vertientes, una se realiza como venta de fábrica a distribuidores mayoristas localizados en diferentes ciudades del país, quienes a través de líneas de crédito otorgadas por las textileras, manejan importantes niveles de inventario de producto y lo comercializan a comerciantes minoristas o directamente a confeccionistas, ofreciendo amplias gamas de productos. Una segunda línea de comercialización del tejido es directamente a los confeccionistas grandes, quienes comercializan las prendas a nivel de cadenas de almacenes propios o entregan producto a mayoristas o minoristas para la comercialización final. Una tercera vertiente es la venta directa desde las empresas a instituciones que cuentan con confección propia o a su vez, contratan la confección a terceros, tal es el caso de las Fuerzas Armadas, empresas públicas y privadas, instituciones educativas, etc.

El rol del distribuidor mayorista es de gran importancia pues este introduce el producto a distribuidores minoristas y confeccionistas y asume el riesgo de la venta y la cobranza; la presencia del distribuidor cobra un significado muy especial para la venta del producto en sectores rurales y urbano marginales donde la empresa formal no llega. En algunos casos, el distribuidor sirve de nexo entre la textil y el cliente final para el levantamiento de información de mercado, sin embargo, en muchos casos el distribuidor puede convertirse en un filtro de información desde el cliente al productor. El caso de las exportaciones es interesante ya que las empresas exportadoras en su gran mayoría se concentran en la exportación directa a cadenas comerciales o distribuidores mayoristas locales de los países de destino.

Algunas empresas con más experiencia exportadora han creado distribuciones propias en los países en que comercializan sus productos. Los principales inconvenientes que se han presentado en cuanto a los canales de distribución han sido la rotación del personal, la política económica del país o cuando el vendedor no posee vehículo. Cada vendedor es responsable del proceso de ventas, es decir desde el momento en que se inicia la venta hasta la cobranza.

INFRAESTRUCTURA

La gran mayoría de las empresas no cuenta con alta tecnología, debido a que esta maquinaria debe ser importada principalmente de Estados Unidos, por lo tanto el valor de esta no cubre con las necesidades de medianos y pequeños empresarios. Sin embargo existen otras que tienen como fortaleza su tecnología, la maquinaria necesaria está soportada de la siguiente manera:

- *Máquinas Especiales:* Son aquellas que realizan trabajos especiales como son botoneras, zigzag, pretinadoras etc.
- *Máquinas Convencionales:* Son aquellas que realizan trabajos sencillos, entre estas tenemos a las de puntada recta, overlock.
- *Equipos Computarizados:* Que son necesarios para poder llevar un inventario adecuado de la mercadería y que pocas empresas la tiene



,CIB-ESPOL



,CIB-ESPOL

Cuadro No. 2 Estructura típica de costos de confección

Estructura de Costos	
Confección	
Estandar producto básico	
Costo Estándar	
Precio Mercado	
Porcentajes sobre:	
	<u>C. Total</u>
Materia Prima	70% - 80%
Energía	8% - 3%
Mano de Obra	15% - 10%
Gastos Fabricac.	5.0%
Otros	2.0%

Fuente: Estudio de Competitividad de
Textil y confección

Elaborado por: Las autoras

El capital humano del sector, esta constituido por tres niveles básicos como son el gerencial, contable y operacional, proporcionando al país de alrededor de 18.510 empleos directos y otros 100.000 indirectos, con un promedio de salario de US \$180 mensuales, cifras regulas por el Consejo Nacional de Salarios, y por Grupos Sectoriales. El costo establecido de la mano de obra se refiere al trabajo realizado dentro de horas regulares, a esto hay que incrementar entre el 25% y el 100% del costo horario al trabajo realizado en horas de la noche, fines de semana y días feriados.

BENCHMARKING

Esta sección presenta un análisis de benchmarking para Ecuador en los sectores de los textiles y de la confección. Los sectores de Ecuador se comparan con aquellos en otros tres países: los Estados Unidos de América (EE.UU.), Colombia y Perú.

Estados Unidos de América

Los Estados Unidos es uno de los productores más grandes y más eficientes de productos para fábricas de textiles en el mundo. El sector interno ha logrado algunos de los niveles más altos de productividad en el mundo en cuanto a la producción de bienes de consumo y en operaciones de estampado, tintura y acabado. Las fábricas de los Estados Unidos son altamente competitivas en las áreas donde la calidad, la innovación, el mercado y el servicio son factores competitivos fundamentales.

La posición competitiva ventajosa de los Estados Unidos en el sector textil proviene principalmente de las inversiones considerables en nueva tecnología, en los esfuerzos realizados para coordinar la producción y el mercadeo con las necesidades de los confeccionistas, los distribuidores y minoristas, así como a la amplia reestructuración y consolidación concentrándose en productos donde las empresas textiles obtienen una ventaja competitiva.

El sector de los Estados Unidos provee la mayor parte de la demanda interna de productos textiles. La competencia directa procedente de las importaciones es relativamente baja en la mayoría de los segmentos, en particular hilazas, tejidos de punto, telas no tejidas, alfombras, y telas para uso doméstico tales como sábanas y toallas. La mayor competencia directa procedente de las importaciones ocurre con las telas de algodón de tejido abierto utilizada principalmente en la confección. Las importaciones, que comprenden en su mayoría tejidos no terminados, proveen ahora un tercio de la demanda interna de telas de algodón. Una gran porción de estas telas importadas vienen de India, Pakistán y China.

La mayor preocupación que afronta el sector textil de los Estados Unidos es el continuo crecimiento de la importación de ropa (motivo por el cual también analizaremos las importaciones de textiles a EEUU). La penetración

creciente de las importaciones de ropa afecta el sector textil de los Estados Unidos al punto que dichas importaciones están sustituyendo la hilaza y las telas producidas en el extranjero por productos acabados. Sin embargo, la baja demanda de insumos textiles por parte de los productores nacionales de ropa ha sido compensada por el uso creciente de las operaciones de producción compartida por las empresas de confección de los Estados Unidos en México (bajo el programa de las maquilas) y en la Cuenca del Caribe. Estas empresas utilizan generalmente las telas producidas en los Estados Unidos para poder clasificarse en las cuotas preferenciales dadas a los productos confeccionados en la región.

La industria de la confección de los Estados Unidos en sí, afronta presiones competitivas crecientes debido a la continua globalización de la confección. Los grandes minoristas y productores de los Estados Unidos han ayudado a fomentar este cambio con su búsqueda tanto de costos de operación más bajos, como de menores restricciones para las cuotas. Para mantener su competitividad y la cuota de mercado, un cierto número de empresas de confecciones de los Estados Unidos han ampliado sus actividades de producción compartida entre México y la Cuenca del Caribe. México y las naciones de la Cuenca del Caribe no sólo ofrecen mano de obra a precios competitivos, sino que también la cercanía permite a las empresas de los Estados Unidos ejercer un mayor control sobre la producción y manejar plazos de entrega más cortos, mejorando así sus ventajas competitivas frente a las importaciones a bajos costos procedentes de Asia.

La creciente concentración del poder adquisitivo en la industria minorista de los Estados Unidos entre menos minoristas en número pero mayores en cuanto a importancia, también ha intensificado la competencia en el mercado interno de la confección. Para responder rápidamente a las demandas de los minoristas y a la moda cambiante, un número creciente de empresas de confección de los Estados Unidos están implementando nuevas tecnologías

y métodos de producción para reducir el tiempo de diseño y producción de ropas, y para aumentar la diferenciación y diversificación de los productos. Dada la cercanía, los proveedores nacionales pueden responder más rápida y eficientemente a las demandas de los minoristas para pedidos más pequeños y más frecuentes, contrariamente al caso de los productores extranjeros.

Se cree que las compañías de confección que cuentan con capacidad de "respuesta rápida", identificación de marca comercial sólida y la fidelidad de los consumidores ganarán cuotas de mercado en el futuro, mientras que los grandes minoristas mantienen relaciones comerciales con proveedores confiables. Estas ventajas competitivas se relacionan generalmente con empresas grandes y bien capitalizadas, con comercialización, a diferencia de una estrategia comercial orientada a la producción para competir en el mercado mundial. Para los miles de confeccionistas más pequeños, sin embargo, el poder de negociación más ventajoso de los grandes distribuidores ha tenido la tendencia de reducir su capacidad de negociar precios y fechas de entrega.

Colombia

El valor total de la producción colombiana de textiles y de la confección es de aproximadamente US\$ 2.700 millones. Tradicionalmente Medellín ha dominado el mercado textil colombiano con las fábricas de textiles y las empresas de confección más grandes para distribución en todo el país. Otros puntos de fábrica importantes están ubicados en Bogotá, Barranquilla y, más recientemente, en Ibagué. La mayor parte de las exportaciones de textiles colombianos va a los países del Grupo Andino (Venezuela y Ecuador), al igual que a Perú, Brasil y los Estados Unidos.

Las industrias de textiles y de la confección operan con cierto grado de autosuficiencia, pero dependen significativamente de las importaciones de

tecnología, maquinaria, fibras y tejidos sin algodón, materias primas para fibras, tejidos sintéticos y artículos de fantasía (botones, equipos, accesorios). La apertura del mercado colombiano a las importaciones ha obligado a las compañías textiles colombianas a pasar de una situación de mercado donde ofrecían una amplia variedad de productos, a una donde ofrecen menor número de artículos, pero a mayor escala. Los fabricantes de textiles y de la confección tienen dificultades para obtener créditos. El contrabando y la importación de ropa imperfecta, ropa vendida por cambio de estación y ropa usada (cuya entrada es ilegal) han debilitado el mercado interno de productos de algodón y han afectado las importaciones de hilazas de algodón.

Los controles estrictos a las importaciones o los alivios arancelarios (*salvaguardias*) están vigentes para proteger la industria nacional contra la competencia desleal de los productos de textiles y de la confección, en particular de Asia y Panamá. El sector textil colombiano espera aún más apoyo gubernamental contra la competencia desleal extranjera y quisiera que se aplicaran mayores impuestos y se establecieran cuotas para los productos textiles importados, al igual que aranceles compensatorios sobre los textiles y la confección procedentes de China, Pakistán, India, Indonesia, Tailandia, Vietnam, Egipto y Panamá.

Según el DANE (Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas), hay aproximadamente 500 fabricantes en Colombia dedicados a la producción de textiles. La industria textil colombiana está dominada por grandes fábricas de textiles conocidas internacionalmente (cuatro o cinco de las cuales son fábricas integradas).

El total de la producción textil colombiana es de aproximadamente \$1.700 millones u 800 millones de metros cuadrados por año, 56% de las cuales fue de algodón. Los dieciocho fabricantes textiles más importantes han

concentrado su producción en telas para sábanas de algodón 100% y tejidos de esponja para venta interna, así como denim destinado al consumo interno y a las exportaciones.

Este es un importante y creciente mercado para la hilaza de algodón, básicamente debido al énfasis dado a las exportaciones de textiles y de confecciones de calidad cada vez mayores. La producción interna de fibras de algodón es insuficiente para satisfacer la demanda, tanto en términos de calidad como de cantidad.

El 44% de las exportaciones de textiles y el 65% de las exportaciones de telas fueron de algodón; el 60% de las exportaciones de confección fue de telas tejidas; mientras que el 30% fue de tejidos de punto.

El sector de la confección

Colombia tiene aproximadamente 4.000 confeccionistas registrados. El sector consiste mayoritariamente en pequeña empresas y empresas familiares. Sólo un pequeño grupo de estos confeccionistas (no más del 3%) exporta. Muchos de estos confeccionistas con importantes operaciones de confección o contratos tipo "maquila" operan en zonas francas. La Zona franca en Barranquilla es la más activa.

Las prendas de vestir y otros productos confeccionados colombianos se están volviendo más competitivos a nivel internacional, ahora que la industria de la confección tiene acceso a telas y materiales extranjeros de buena calidad a precios competitivos. Los productos para el consumidor final suministrados por los dieciocho fabricantes textiles más importantes incluyen: jeans, ropa interior, sábanas / fundas /ropa de cama, toallas, pantalones /pantalones sueltos, vestidos / faldas, blusas tejidas para señora, camisetas, camisas tejidas para hombre, otras prendas tejidas / blusas, ropa de vellón, ropa para niños y ropa deportiva.

En general y para concluir, Colombia esta tratando de expandirse no solo a nivel latinoamericano, sino mundialmente. Está tratando consolidar sus productos y priorizar los **MADE IN COLOMBIA**, pues son productos de buena calidad y de precios relativamente baratos. Incluso en las últimas ediciones de COLOMBIAMODA, rompió record de venta, y fue visitada por muchos inversionistas extranjeros tales como los de Estados Unidos: Eddie Bauer, Mast Industries, Victoria Secret, J.C. Penney, Wal-Mart, Limited Stores y Express, entre otras; de Inglaterra: Court Leigh, Wool Worths, Mark and Spencer, Zip Project y G Partners; de México: Cía Modas y Sears; de Ecuador: D Prati, Casa Tosi y Etatex, entre otros; y de Chile: Avon y Colloky.

PERÚ

Perú posee una milenaria tradición textil que utiliza fibras naturales de alta calidad, y emplea importantes volúmenes de mano de obra altamente calificada. Sus prendas de vestir son de alto valor agregado, la confección es rápida, y enfocada a servir al cliente. Por esto, la industria peruana se ha convertido en proveedor regular de las más prestigiosas marcas de los Estados Unidos, su principal mercado.

Con respecto al 2003, por incremento notable de ventas de prendas y complementos de vestir de punto, las exportaciones del sector textil-confecciones se incrementaron en 35.93% para el 2004. Así mismo se puede observar que las exportaciones de productos del sector textil-confecciones capítulos 50 al 63-, alcanzaron entre el primer semestre de este año más de US\$ 800 millones, reveló un reciente informe del Centro de Comercio Exterior de la Cámara de Comercio de Lima.

Del total exportado por este sector, el 64% se dirige a los Estados Unidos, siendo este el principal mercado, lo sigue en orden de importancia la Unión Europea, Venezuela, Chile, y otros.

**Tabla No. 2 Balanza Comercial de Perú por bloque económico.
Año 2004**

PAIS		EXPORTACION VALOR FOB 2004	IMPORTACION VALOR CIF 2004	BALANZA COMERCIAL	INTERCAMBIO COMERCIAL
NAFTA		4.104,95	2.466,77	1.638,18	6.571,72
ESTADOS UNIDOS	US	3.564,13	1.989,34	1.574,79	5.553,47
MEXICO	MX	229,02	281,39	-52,37	510,41
CANADA	CA	311,80	196,03	115,76	507,83
UNION EUROPEA		2.975,88	1.156,52	1.819,37	4.132,40
REINO UNIDO	GB	1.109,14	81,49	1.027,65	1.190,64
ALEMANIA	DE	381,44	274,60	106,84	656,04
ESPAÑA	ES	416,07	217,84	198,23	633,91
ITALIA	IT	282,41	171,58	110,83	453,99
BELGICA	BE	168,82	54,98	113,84	223,80
PAISES BAJOS	NL	370,67	50,19	320,48	420,86
FRANCIA	FR	102,15	129,76	-27,61	231,91
PORTUGAL	PT	6,00	7,68	-1,68	13,68
DINAMARCA	DK	18,67	23,90	-5,23	42,56
AUSTRIA	AT	0,58	23,75	-23,16	24,33
GRECIA	GR	6,73	1,70	5,03	8,43
SUECIA	SE	26,00	53,24	-27,24	79,24
IRLANDA (EIRE)	IE	2,83	12,61	-9,78	15,44
FINLANDIA	FI	84,31	52,58	31,74	136,89
LUXEMBURGO	LU	0,05	0,62	-0,57	0,67
SUIZA	CH	282,05	55,99	226,06	338,03
ASIA		1.674,50	1.215,46	459,04	2.889,96
CHINA	CN	1.233,78	768,69	465,08	2.002,47
COREA DEL SUR	KR	201,70	295,81	-94,11	497,51
TAIWAN	TW	239,02	150,96	88,06	389,98
JAPON	JP	551,78	362,19	189,58	913,97
CAN		794,15	2.267,92	-1.473,78	3.062,07
COLOMBIA	CO	261,06	783,46	-522,40	1.044,52
VENEZUELA	VE	196,16	691,58	-495,43	887,74
BOLIVIA	BO	131,18	125,06	6,12	256,25
ECUADOR	EC	205,74	667,82	-462,07	873,56
CHILE	CL	634,53	469,15	165,38	1.103,69
MERCOSUR		401,99	1.376,46	-974,47	1.778,44
BRASIL	BR	356,13	699,55	-343,42	1.055,69
ARGENTINA	AR	36,32	562,24	-525,92	598,56
URUGUAY	UY	8,95	29,77	-20,83	38,72
PARAGUAY	PY	0,59	84,89	-84,31	85,48
OTROS PAISES		943,85	759,73	184,12	1.703,59
TOTALES	TTT	12.363,67	10.130,19	2.233,47	22.493,86

Fuente: Aduanas

Elaborado por: CCE-CCI

Así mismo se muestra la importancia del sector, ya que puede mencionarse que emplea directa e indirectamente a más de 525.000 personas ya que es el principal sector exportador no tradicional pues al 2004 participo del 8.8% de las exportaciones y el 31% aproximadamente del total de las exportaciones no tradicionales del Perú.

**Tabla No.3 Exportaciones de Perú por sectores económicos
Año 2004/2003 (Millones de dólares FOB)**

II. PRODUCTOS NO TRADICIONALES	2.629,63	3.544,62	34,8%	28,7%
AGROPECUARIO	623,87	796,82	27,7%	6,4%
TEXTIL	824,33	1.092,76	32,6%	8,8%
PESQUERO	210,21	283,53	34,9%	2,3%
QUIMICO	314,79	472,66	50,1%	3,8%
METAL-MECANICO	98,93	133,78	35,2%	1,1%
SIDERURGICO – METALURGICO	193,94	304,00	56,8%	2,5%
MINERIA NO METALICA	73,45	93,88	27,8%	0,8%
OTROS	290,10	367,20	26,6%	3,0%

Fuente: Aduanas

Elaborado por: CCE-CCI

Por otro lado se puede ver que durante el 2004 las importaciones de bienes de capital para la industria textil-confecciones alcanzaron los US\$ 118.2 millones, observándose un incremento de 14% respecto al registro del año 2003, revela un reciente estudio del Centro de Comercio Exterior de la Cámara de Comercio de Lima.

El aumento de las adquisiciones de maquinaria para la industria textil-confecciones obedeció a las mayores compras de las demás máquinas de

coser, que al experimentar un alza de 21.3% respecto al 2003, representó el 13.85 del total importado en este ítem.

De igual modo destacan las mayores importaciones de máquinas para blanquear o teñir, hilados, tejidos o manufacturas textiles (89.7%); las demás máquinas y aparatos para limpiar, escurrir y aprestar (65.9%); máquinas y telares de guipur, tul, encajes, bordar, pasamanería, trenzas (55.4%); y máquinas para lavar ropa de capacidad unitaria (37.4%).

Los principales productos son: camisetas deportivas, camisas de punto, suéteres, pantalones de punto, ropa interior, pantalones y camisas en base a tejidos planos, etc., que son confeccionados con fibras nativas de algodón de alta calidad como las Pima y Tangüis, así como de los pelos de la alpaca y la vicuña. La alpaca es una delicada y suave fibra natural que ofrece más de 17 colores naturales, en una gama que va del blanco al negro incluyendo todas las tonalidades del marrón.

La industria peruana de confecciones textiles, luego de un esforzado período de penetración y crecimiento sostenido en el mercado de los Estados Unidos y de una reciente pérdida de competitividad relativa a otros países beneficiarios de regímenes de tratamiento arancelario preferencial (como el CBI y el AGOA), ha visto renovadas sus expectativas de desarrollo gracias al acuerdo de ley de preferencias arancelarias y de Erradicación de Drogas (ATPDEA, por sus siglas en inglés), La ATPDEA constituyó un importante instrumento de desarrollo para este sector industrial peruano y para toda el área andina, el cual está vigente desde el 2002 hasta el 2006.

Por otro lado el Perú viene realizando importantes inversiones en infraestructura y maquinaria de tecnología de punta con el propósito de adecuarse, rápida y eficientemente, a las exigencias de volumen y calidad que el mercado estadounidense requiere.

La industria peruana de confecciones textiles afronta hoy el enorme desafío de consolidar y potenciar su desarrollo exportador, atendiendo nuevos requerimientos y exigencias de los principales mercados internacionales para constituirse en uno de los más importantes proveedores del mercado global.

1.2. ESTUDIO DE LA DEMANDA Y LOS CLIENTES POTENCIALES

1.2.1 DEFINICIONES GENERALES Y ESPECÍFICOS ACERCA DEL MERCADO, ANÁLISIS DE DATOS E INFORMACIÓN (ANTES DE SELECCIÓN DE MERCADO META)²:

- **AMBIENTE DEMOGRÁFICO:** La población está en un constante crecimiento (2.5% anual), con desplazamiento hacia las ciudades y al exterior del país, existe un número creciente de empresas y nuevas inversiones lo cual devuelve al país a los índices que se mantenían hasta antes de 1999, una recuperación de la capacidad de consumo debido a la elevación de los salarios.

Se puede ver un importante incentivo gubernamental y municipal hacia los temas y empresas turísticas (eventos turísticos, desfiles, obras de regeneración, etc.), lo cual incentiva al comercio, además existe un reciente apoyo gremial hacia el sector exportador, un interesante incentivo por parte de entidades financieras para el desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa que antes no existía con tasa de 6,7,8 y 9% anual y varias oportunidades debido al TLC hacia el sector por importantes descuentos arancelarios y tarifas preferenciales, por otro lado es interesante notar el comportamiento de las distintas variables que pueden afectar al sector por lo que para ver una descripción adicional de varias variables demográficas y

² Ver anexo 2 para analizar la tabulación e informe de datos y recolección de información

sus características ver ANEXO No 3, mas veamos un análisis de varios parámetros dentro del ambiente social:

- **PARÁMETRO CULTURAL-SOCIAL:** Es el conjunto de creencias, valores y normas fundamentales en que se desenvuelve la sociedad, la gente absorbe, de forma inconsciente estas normas y se comporta basándose en estas

Los valores dependen de las condiciones y repercusiones sociales que influyen en una población, incluyen los conceptos sobre sí mismo y los demás, sobre la sociedad, sobre las empresas, la naturaleza y otros:

- **CONCEPTOS DE LA GENTE SOBRE SÍ MISMOS:**
Existen personas **buscadores de placer** que desean diversión, cambio y evasión, esta conducta esta más preciso en personas jóvenes y adolescentes.

Otros **buscan la autorrealización**. Los cuales buscan productos como medio de expresión y de pertenencia o de deseos de pertenecer a la sociedad o de sentirse menos solos, esto se manifiesta más en personas maduras jóvenes.

Mas una gran cantidad de adultos se manifiestan por una **actitud conservadora** y sus ambiciones son más moderadas, debido a los tiempos económicos difíciles, ya no confían en los empleos continuos aunque lo desea para sus ingresos, son más cuidadosos al gastar, son susceptibles al precio y muchas veces todo el valor que ofrece un producto es lo que los impulsa a hacer compras.

- CONCEPTOS DE LA GENTE SOBRE LOS DEMÁS:

Existe un movimiento en contra de los políticos, por la preocupación de los demás y el destino de los países, por los desamparados, los crímenes, las guerras y sus consecuencias, entre otros; les agradaría vivir en una sociedad más humanitaria, mientras se hacen más maduros le agradaría una sociedad mas seria y con relaciones duraderas, mayor estabilidad y mayor comunicación entre los seres humanos. Búsqueda de estabilidad familiar basada en el aspecto financiero.

- CONCEPTOS DE LA GENTE SOBRE LAS ORGANIZACIONES:

La actitud de la gente con respecto a las corporaciones, oficinas, instituciones, sindicatos y otras organizaciones son variadas. La mayoría de la gente desea trabajar para éstas, aunque las critiquen, hay una declinación a la lealtad organizacional y a los compromisos empresariales. Existe un descontento y desconfianza hacia las grandes empresas y en especial en el sector bancario, muchos ven en el trabajo no como una fuente de satisfacción, sino como algo muy necesario para vivir y para obtener medios.

Ante esto se debe efectuar nuevas maneras para ganarse la lealtad, compromiso y confianza del empleado así como la del consumidor. Se deben realizar distintas actividades para asegurar que somos buenos a la comunidad y que somos buenos ciudadanos. Recurrir a las relaciones públicas y contactos beneficiosos ante el público para mejorar e incentivar confianza y buena imagen.

1.2.2 PERFIL, SEGMENTACIÓN, TIPOS DE CLIENTES Y MERCADO OBJETIVO

Descripción, tendencias, características y selección de mercados metas

DESCRIPCIÓN.-

- **MERCADOS GENERALES:** Mercado de consumo
- **MERCADO DE CONSUMO:** Aquellos que compran un producto o servicio para satisfacer sus necesidades

SEGMENTACIÓN Y OBJETIVO: La segmentación puede variar con el tiempo, para hacerse más específica y más diferenciada la oferta de producto

MERCADO DE CONSUMO PERSONAL

- Sexo: masculino
- Estatus: medio, medio-alto y alto
- Económico:
 - Sueldo familiar promedio: 3 cifras altas en adelante
 - Financiero: C. Bancaria + 3 cifras bajas o T/C.
 - Central de riesgo: calificación A, para créditos.
- Edad: mayor igual de 20 años y capacidad para contratar(PEA)

CARACTERÍSTICAS DE ESTE MERCADO:

1. **ESTATUS SOCIAL:** El estatus social que se ha decidido para los productos recorren desde el status medio, medio-alto y alto

- **STATUS MEDIO:** la clase medio se compone de trabajadores con algún estudio superior, que viven en barrios “decentes” y tratan de hacer “lo que es apropiado”, suelen comprar productos populares para estar “a la moda”, algunos incurren en lujos y la mayoría se interesa por las modas y en las “mejores marcas”. Una vida mejor consiste en “una casa bonita en buen barrio”, “el buen colegio”, “una buena familia”, gastan

más en experiencias importantes para sus hijos y los estimulan para que sobresalgan a partir de los estudios, deseando siempre escalar a la clase alta o al menos simular que pertenecen a ella. Algunos aún sin importar sus ingresos, se comporta solo como que si fueran de clase alta, inclusive sin saber que significa esto, dependen de su trabajo y parientes para su estabilidad económica, emocional, para conseguir trabajos, ayuda en momentos difíciles, asesoría sobre compras. Para estos las vacaciones son ir de viaje por el país, viajes cortos o quedarse en casa dependiendo de los ingresos. En su mayoría mantienen estereotipos sexuales, culturales y de educación.

- STATUS MEDIO-ALTO: no posee una gran posición familiar ni grandes riquezas pero si una envidiable posición económica, les interesan sus carreras. Gozan de buena posición como profesionales, negociante o administradores de empresas. Creen en la educación y quieren que sus hijos desarrollen habilidades profesionales o administrativas para que no caigan en un status inferior. Por lo general provienen de la clase media, incluyen a los nuevos ricos los cuales compran artículos de lujo, para impresionar a los de las clases inferiores. Le gusta vivir con cultura e ideales, desean buenas casas, ropas, muebles y otros artículos. Desean las cosas elegantes, las reuniones con amigos y clientes y ser aceptados en la clase alta.
- STATUS ALTO: está compuesta de personas que han ganado altos ingresos mediante una capacidad excepcional en sus profesiones y negocios. Por lo general algunos provienen de la clase anterior. Existen otros que viven de patrimonio heredado o tienen familias famosas, los cuales organizan grandes fiestas y envían a sus hijos a las mejores escuelas. Son mercado para artículos de lujo o que presenten experiencias diferentes, no les interesan la ostentación pero si el sobresalir, por lo que se los consideran grupos de referencia para otros.

2. **FACTORES PERSONALES:** la influencia en el consumidor por su edad, ciclo de vida, ocupación, circunstancias económicas, estilo, personalidad y autoestima

- **EDAD Y CICLO DE VIDA**

1. Etapa de la soltería: personas adolescentes o jóvenes y solteras que viven con sus padres y dependen de ellos.-

Mínimas cargas financieras, su dinero depende de sus padres, preocupados por los estudios, el colegio o la universidad, la diversión, las modas y el sexo opuesto. Compran: educación, libros, bebidas alcohólicas y no alcohólicas, comida chatarra, ropa, artículos para atraer al sexo opuesto, tecnología.

2. Etapa de la soltería: personas jóvenes y solteras que no viven con sus padres o no dependen económicamente de ellos.-

Pocas cargas financieras. Líderes de opinión en cuanto a modas. Orientados hacia el entretenimiento. Compran: equipo básico para cocina, muebles básicos, automóviles, artículos para atraer al sexo opuesto y vacaciones.

3. Parejas recién casadas jóvenes, sin hijos.-

Gozan de mejor posición económica que la que tendrán en un futuro cercano. Tienen el índice más alto de compra y el promedio más alto de compra de artículos duraderos. Compran: autos, refrigeradores, estufas, muebles, vacaciones.

4. Hogar establecido I: con su hijo menor de menos de 6 años.-

La cúspide de las compras para el hogar. Bajos bienes líquidos. Insatisfechos con la posición financiera y con la cantidad de dinero ahorrado. Interesados en nuevos productos. Les gustan los artículos que se anuncian. Compran:

lavadoras, secadoras, televisiones, alimento para bebé, medicinas para la gripe y la tos, vitaminas, juguetes y todos los artículos que necesite el niño.

5. Hogar establecido II: con hijos menores de 6 años o más.-

Mejor posición financiera. Algunas esposas trabajan. Menos influidos por la publicidad. Compran paquetes de mayor tamaño, cierran tratos de unidades múltiples. Compran:

Alimentos, materiales de limpieza, bicicletas, clases de música, y entretenimiento.

6. Hogar establecido III: parejas maduras casadas con hijos dependientes

Posición financiera aún mejor. Más esposas trabajan. Algunos hijos obtienen empleo. Difíciles de influir con la publicidad. Alto promedio de compra de artículos imperecederos. Compran: muebles nuevos y de mejor gusto, viajes en automóvil, artículos innecesarios, lanchas, servicios dentales, revistas.

7. Hogar vacío I: parejas maduras, sin hijos que vivan con ellos, el jefe de la familia aún trabaja

Cúspide del poder adquisitivo de bienes inmuebles. Muy satisfechos con la posición financiera y el dinero ahorrado. Interesados en viajes, recreación, educación. Hacen regalos y donaciones. No están interesados en productos nuevos. Compran: vacaciones, lujos, mejoras para el hogar.

8. Hogar sin hijos II: parejas en la tercera edad, sin hijos que vivan en casa, el jefe de familia jubilado

Corte drástico en los ingresos. Conservan su casa. Compran: artículos médicos, productos médicos que ayudan a la salud, a dormir y a la digestión.

9. Sobreviviente solitario, que aún trabaja

Su ingreso aún es bueno, pero es probable que vendan su casa.

10. Sobreviviente solitario, jubilado.

Tiene las mismas necesidades médicas y de productos que el otro grupo jubilado; reducción drástica de sus ingresos. Demanda especial de atención, afecto y seguridad.

De estos segmentos los más importantes y que cumplen con las expectativas u objetivos del negocio son los grupo 1 y 2

▪ FACTORES ECONÓMICOS

Consisten en sus ingresos disponibles para gastar, su nivel de ahorro y activos financieros, incluyendo su porcentaje de liquidez

1. NIVEL D: 240/250-650 DÓLARES

Son considerados como la clase media y media-baja, la cual es el 20% de la población, estos mantienen un nivel de gastos limitados, solo compras de tipo necesario o para satisfacer niveles de necesidad como las físicas, de seguridad o sociales dependiendo de su nivel de gastos (depende de las otras variables anteriores), estos tienen un factor financiero reducido además de un nivel de endeudamiento entre 70 –160 Dólares / mes, en deudas de hasta 1.5 años con cooperativas o banca de consumo no tradicionales. Una capacidad de ahorro de hasta 2 cifras altas o 3 cifras bajas de máximo, con un promedio de 2 cifras medias (depende del nivel de gasto). Entre sus activos financieros se encuentran una cuenta de ahorro bancaria, muchos tienen ahorros en cooperativas, también tienen tarjetas de compras para almacenes y muy pocas tarjetas de crédito o c. Corriente. Algunos deciden tener otra forma de ingreso por medio del comercio de bienes a partir de microempresas como venta de ropa, relojes, alhajas, perfumes o maquillaje, con lo cual pueden obtener un nivel de gasto superior.

2. NIVEL C: 650 – 1200 DÓLARES:

Nivel de gasto más importante y es el 12% de la población, se puede considerar a este grupo como aquellos que pueden mantener un nivel de vida “decente y holgado”, permitiéndose algunos lujos como diversión, acumulación de bienes para el hogar, la compra de un auto, casa propia, envían a su hijos a buenos colegios, compran buena ropa y hacen viajes, etc.

También son parte de algunas pocas inversiones en microempresas o también dan micro créditos a sus conocidos, pues algunas veces mantienen ahorros, que serán destinados para aquellas compras que se nombro. Su nivel de endeudamiento es hasta 200-400 Dólares / mes en deudas a corto plazo, también pueden acceder a deudas de 2 hasta 3 años con entidades bancarias tradicionales, además su capacidad de ahorro puede fluctuar entre las 3 cifra bajas hasta las 3 cifras medias, en promedio 3 cifras bajas. Entre sus activos financieros se encuentran su libreta de ahorros, también muchos tienen una cuenta corriente y también tarjetas de crédito referenciadas o dadas por alguna entidad bancaria. Invierten en bienes para su hogar como muebles, arreglos, aumentos, hacen locales comerciales, ponen negocios propios o pequeña empresas, compran autos, etc.

3. NIVEL B: 1200 - 3500 DÓLARES:

Es la clase acomodada de la sociedad, la cual es el 6% de la población, pues mantienen interesantes niveles de gasto que incluyen diversión, hogar, nuevas inversiones, educación universitaria en el exterior o cursos de postgrado para ellos o sus hijos, autos, negocios no tradicionales o algunos especializados, algunos instalan sus propias pequeñas empresas. Buscan hacer gastos más refinados y de mejor gusto para el hogar y la familia. Su nivel de endeudamiento 400 -1200 Dólares / mes para deudas de corto y mediano, tienen alto acceso a deudas de largo plazo y reconocimiento

financiero por sus niveles de ahorros de 3 cifras medias inclusive, dependiendo de su nivel ingresos a tener 4 cifras de ahorro. Tienen también cuentas corrientes, tarjetas de crédito de mayor cupo, muchas de ellas internacionales y de firmas prestigiosas, invierten en bienes y activos para sus casas, en sus negocios y nuevos negocios también.

4. NIVEL A: 3500 – EN ADELANTE:

Es considerado como el grupo económico mas fuerte y económicamente estable, este grupo es alrededor del 2% de la población del país y mantiene altos estándares de vida en sus trabajos y hogares, son dueños o administradores de empresas. Buscan gastos sofisticados y no importa si estos son dentro o fuera del país y compran según donde les convenga, por lo que sus bienes y activos son de lujo. Su nivel de endeudamiento y ahorro es superior a del resto de grupos, mantienen cuentas bancarias nacionales o extranjeras, tarjetas de crédito internacionales, cartera de inversiones, invierten en distintas empresas o negocios, buscan bienes que estén acorde a su personalidad, gustos y estatus social.

PARA LOS INTERESES DE LA EMPRESA ES NECESARIO LOS GRUPOS C, B Y A QUE SON EL 20% DE LA POBLACIÓN, TAMBIÉN PODRÍA CONSIDERARSE AL GRUPO D QUE MANTIENE UN 20% DE LA POBLACION, PERO EN UN PORCENTAJE DEL 10% QUE ES EL MÁS ACOMODADO ECONÓMICAMENTE

PARA LOS SEGMENTOS:

- Políticas de compra: contado, crédito directo, tarjeta de crédito o de compras.

Ante esto se tiene que el mercado objetivo es el siguiente:

- Hombres jóvenes ejecutivos, de estatus social medio, medio-alto y alto, de espita liberal, que buscan autorrealización, el placer, estilo, la innovación y la moda.

1.2.3. DETERMINACIÓN, CUANTIFICACIÓN Y POTENCIAL DEL MERCADO OBJETIVO

Tal como lo muestra un estudio de la empresa PULSO ECUADOR y publicado por VISTAZO del mes de abril del año 2004, se muestra que dentro de los componentes mensuales de gastos más importantes de las familias ecuatorianas, cualquiera fuese su condición social, son los siguientes:

Cuadro No. 3 Componentes mensuales de gastos más importantes en las familias ecuatorianas

CATEGORÍA	%	Millones Dólares
Alimentos y bebidas no alcohólicas	28.5	288
Servicios básicos	8.3	84
Transporte	7.5	76
Educación	4.2	42
Vestido	2.9	29
Artículos de aseo personal y belleza	2.2	22
Calzado	2	20
Mantenimiento vivienda	1.6	17
Muebles y artículos de casa	1.4	14
Accesorios personales y joyerías	0.7	7
Otros	40.7	411.28

Fuente: Vistazo

Autor: Pulso Ecuador

Se puede notar la importancia del sector de vestidos, pues este mantiene cifras dentro de gasto de alrededor de 29 millones de dólares mensuales tal como lo explica el cuadro anterior, el cual es el 2.9% del gasto de consumo respectivamente, rubros son inclusive superior a rubros como el de mantenimiento de vivienda, telefonía celular (no está en el cuadro) y muebles, ubicándose como unos de los sectores de mayor importancia en el Ecuador, además se puede analizar que el 70% de los consumos en el país son realizados por el 30% de la población, es decir la clase media, media-alta y alta, con una participación de aproximadamente 21 millones de dólares así tenemos al analizar que en base al siguiente cuadro, nuestro mercado objetivo, cual es de 18,51% de la población aproximadamente, los cuales se definió en apartados anteriores, mantienen un alto consumo en modas, ropa y artículos para atraer al sexo opuesto, así también tenemos este grupo para los niveles socio-económicos meta representa el 7,4% aproximadamente del total poblacional o 750 mil individuos, de los cuales el 49% son hombres y 51% mujeres. De estos aproximadamente el 45-50% se encuentra en las ciudades más importantes como Guayaquil, Quito, Cuenca, Manta, Ambato, Portoviejo, Machala, Milagro, Esmeraldas y Santo Domingo, especialmente en las tres primeras, según el INEC.

DATOS POBLACIONALES DEL ECUADOR POR EDADES

años	2000	2001	2002	2003	2004	2005 ESTIMADO			
Población total – Miles	12,646	12,879	13,112	13343	13575	13807	%	CICLO DE VIDA	CARACTERISTICA
0 - 4 años	1467	1468	1468	1467	1467,5	1467,5	0,106	PRE-ESCOLAR	
5 - 9 años	1432	1438	1443	1446	1451,5	1456,2	0,105	INFANTIL	
10 - 14 años	1379	1388	1399	1410	1420	1430,4	0,104	PUBERTO	
15 - 19 años	1334	1345	1353	1359	1368,5	1376,8	0,1	ADOLESCENTE	personas adolescentes o jóvenes y solteras que viven con sus padres y dependen de ellos/COLEGIALES
20 - 24 años	1237	1258	1278	1296	1316,5	1336,2	0,097	JOVEN	personas adolescentes o jóvenes y solteras que viven con sus padres y dependen de ellos/UNIVERSITARIOS
25 - 29 años	1099	1125	1152	1178	1204,5	1230,9	0,089	JOVEN MADURO	personas jóvenes y solteras que no viven con sus padres o no dependen económicamente de ellos o también Parejas recién casadas jóvenes, sin hijos
30 - 34 años	962	988	1013	1038	1063,5	1088,8	0,079	ADULTO 1	CASADOS con su hijo menor de menos de 6 años
35 - 39 años	819	845	871	898	924	950,3	0,069	ADULTO 1	con hijos menores de 6 años o mas
40 - 44 años	689	711	734	758	780,5	803,5	0,058	ADULTO 2	parejas maduras casadas con hijos dependientes
45 - 49 años	580	602	621	638	658,5	677,8	0,049	ADULTO 2	parejas maduras casadas con hijos dependientes
50 - 54 años	428	452	480	510	536	563,4	0,041	ADULTO 3	parejas maduras, sin hijos que vivan con ellos, el jefe de la familia aún trabaja

55 - 59 años	344	355	366	379	390	401,6	0,029	ADULTO 3	parejas maduras, sin hijos que vivan con ellos, el jefe de la familia aún trabaja
60 - 64 años	282	290	298	306	314	322	0,023	VEJEZ 1	Sobreviviente solitario, que aún trabaja
65 - 69 años	221	228	236	243	250,5	257,9	0,019	VEJEZ 1	Parejas en la tercera edad, sin hijos que vivan en casa, el jefe de familia jubilado
70 - 74 años	164	169	175	181	186,5	192,2	0,014	VEJEZ 2	Sobreviviente solitario, jubilado
75 - 79 años	110	114	118	123	127	131,3	0,01	VEJEZ 2	Sobreviviente solitario, jubilado
80 y más años	100	104	108	112	116	120	0,009	ANCIANO	Sobreviviente solitario, jubilado
Masculina	6350	6467	6583	6698	6814	6930	0,502		
Femenina	6296	6413	6529	6645	6761	6877	0,498		

FUENTE: INEC

ELABORACION: ANALISYS GROUP

Además se puede ver el potencial económico del segmento objetivo en los mercados de interés, los cuales están dentro de la industria de la moda, aunque las operaciones se inicien en la línea de vestidos propondremos un análisis hacia otros rubros para ver opciones futuras, basándonos en los datos presentados en párrafos anteriores tenemos:

Tabla No. 5 Potencial económico del segmento objetivo

CONCEPTO	RUBRO
GASTO TOTAL EN VESTIDO, CALZADO Y ACCESORIOS/JOYAS	78 MILLONES MENSUALES
GASTO DEL SEGMENTO MEDIO, MEDIO-ALTO Y ALTO	54.6 MILLONES MENSUALES
MERCADO OBJETIVO (5.6% de pob) Jóvenes adolescentes y jóvenes adultos, clase media, media-alta y alta	722 MIL INDIVIDUOS EN PAÍS
MERCADO QUITO (APROX 15%)	108 MIL INDIVIDUOS
MERCADO GUAYAQUIL (APROX 20%)	144 MIL INDIVIDUOS
MERCADO CUENCA (APROX 5%)	36 MIL INDIVIDUOS
PORCENTAJE DE CONSUMO EN SECTOR VESTIDO, PRODUCTOS DE BELLEZA, CALZADO Y ACCESORIOS/JOYAS	7.8% DEL INGRESO
INGRESO PROMEDIO DEL SEGMENTO OBJETIVO EN LA REGIÓN	1080 DÓLARES
GASTO MENSUAL PROMEDIO POR INDIVIDUO EN VESTIDO, BELLEZA CALZADO Y	\$84.24 mes, \$1110 aproximadamente al año por individuo en promedio en la región.

ACCESORIOS/JOYAS.			
GASTO DEL NIVEL MEDIO, MEDIO-ALTO Y ALTO EN EL SEGMENTO EN LA REGION	24'261.120 MENSUALES EN QUITO, GUAYAQUIL Y CUENCA		
GASTO TOTAL POR MERCADO EN NIVEL MEDIO, MEDIO-ALTO Y ALTO	% POB	Individuos en región	# DE HOMBRES
JOVEN ADOLESCENTE (20-25 AÑOS)	9.7	158110	79371
JÓVENES ADULTOS (25-30 AÑOS)	8.9	136368	68457
ADULTOS (30-40 AÑOS)*	14.8	236208	118576
ADULTOS MAYORES (40-50 AÑOS)*	10.7	170772	85728
ADULTOS VEJEZ (50-60 AÑOS)	7	111720	56083
GASTO MASCULINO EN SEGMENTO EN LOS SECTORES/MES			\$12'373.176
GASTO POR SECTOR EN SEGMENTO OBJETIVO	X PERSONA	TOTAL GLOBAL	
GASTO DEL SEGMENTO EN VESTIDO/MES	\$31.32 / MES	\$4611.525	
GASTO DEL SEGMENTO EN CALZADO/MES	\$21.6/ MES	\$3'180.562	
GASTO DEL SEGMENTO EN BELLEZA/MES	\$123.76/ MES	\$3'498.398	
GASTO DEL SEGMENTO EN ACCES/JOYAS	\$7.56/ MES	\$1113126	

Elaborado por: Las autoras

* El gasto de estos segmentos son compartidos con los gastos de los infantiles y los pubertos, los cuales no están en la tabla, y también con el de los jóvenes adolescentes, ya que estos grupos dependen de estos económicamente aun y reciben según cifras provenientes del mismo estudio algo más de 30 millones de dólares/mes para sus gastos personales. Este dinero proviene de los grupos adultos, adultos mayores y adultos vejez. De estos grupos el mas afectado es el de adultos, ya que aun no muestra una estabilidad financiera y mantiene altos gastos en bienes para el hogar y sus hijos como se pudo notar en el apartado de análisis del ciclo de vida de los clientes potenciales, resultando el menos atractivo de los grupos, pero mostrando el atractivo del grupo pre-infantil e infantil. El otro grupo no es tan castigado económicamente pues ya encontró estabilidad financiera, sus requerimientos son mas bien conservadores, de alta personalidad y distinción, también son casuales y sport (hacen deportes de campo o de competición), gustan de mostrar su condición de juventud y de que aun mantienen belleza, por lo que artículos de mayor valor y calidad son los mas apreciados, mas hay que recordar que mantienen gastos referentes a sus hijos y dependientes. Se escoge el mercado masculino debido a la fuerte competencia que existe en los productos femeninos.

Dentro del análisis se han tomado en cuenta 4 sectores potenciales, los cuales en si pertenecen todos a la industria de la moda y el estilo personal, mercado principal del negocio. Se ha querido cuantificar el nivel económico que mueve este mercado y los sub-mercados (vestidos, calzado, belleza y accesorios), esto con el fin de enfocar al proyecto dentro de un marco y una directriz de crecimiento sostenido a partir del reconocimiento de los diferentes sectores en la cual la empresa puede tener alcance comercial.

1.2.4. CARACTERÍSTICAS DE LOS CLIENTES Y PARÁMETROS IMPORTANTES

Los clientes tienen requerimientos específicos, definiciones pre-establecidas acerca de los productos que desean, conductas de compra, desean y quieren algo específico en sus compras así tenemos:

1. QUE QUIEREN LOS CONSUMIDORES

- Calidad y buenos precios con promociones y ofertas permanentes
- Marcas reconocidas, de prestigio, modelos originales y garantizados
- Diseños modernos, únicos y con estilo de procedencia USA o EUROPA
- Crédito o facilidad de pago
- Ver la mercadería en un lugar de fácil acceso o a domicilio
- Que la ropa ofrezca estilo, personalidad, atractivo al sexo opuesto, distinción, elegancia, imagen moderna, etc.



Estos mantienen las siguientes características en las compras:



Tabla No. 6 Características de Compra

PARÁMETROS DE COMPRA	DESCRIPCIÓN
OBJETO DE LA COMPRA	El objeto de la compra la imagen, el estilo, las marcas, moda, calidad, ofertas, solución a un requerimiento de vestuario, atractivo, fantasía, expresión o búsqueda de personalidad, elegancia, distinción, nivel social, estado de animo, comodidad, sensualidad
OBJETIVO DE LA COMPRA	Para mejorar o mantener imagen Para cambiar o renovar vestuario Para un evento, reunión o fiesta Para mantener las ultimas novedades y tendencias Para verse atractivo, sentirse bien consigo mismo, verse bien
ORGANIZACIÓN	Para una compra recurre a la pareja, amigos cercanos y familiares cercanos en ese orden
OPERACIONES	a. Se crea la necesidad en base al los objetivo de compra y acude a un local o mall acompañado (ver organización) y elige según el objeto de la compra, asesoría, gustos personales, consejo de acompañante. Pago en efectivo, t/c o algún otro método similar. b. Visita de un vendedor, el vendedor crea necesidad en base a los objetivos de compra o bien este mantenía la necesidad y decidió llamarlo, el vendedor ofrece la mercadería relativamente al descuento y el comprador escoge mediante asesoría personalizada (el vendedor sabe lo que el cliente le gusta). Ofrece opciones de pago y ofertas, recibe consejo de pariente, compañero en el lugar, pareja o amigo. Los pagos normalmente son a 2 cuotas, también dependen de las políticas del vendedor

Elaborado por: Las autoras

1.3 CANALES DE DISTRIBUCIÓN

Es indispensable elegir a un canal o a los diferentes canales de distribución de mayor eficiencia y eficacia, los cuales sepan proyectar y mercadear las marcas, mantener el stock de inventarios necesarios, manejar un nivel de ventas óptimas y establecer un crecimiento acorde con las perspectivas y objetivos de la empresa, manteniendo una imagen y un posicionamiento en el mercado conforme a las directrices y las estrategias.

Para esto se contemplan distintas opciones:

- Boutiques y locales de ropa especializados en avenidas
- Boutiques y locales de ropa especializada en malls
- Distribuidores minoristas, vendedores al detalle
- Distribuidores mayoristas
- Megacentros, comisariatos, tiendas grandes o tiendas de departamentos
- Tiendas de descuentos
- Sistema multinivel
- Representantes de ventas de la empresa
- Locales propios/showroom
- Locales franquiciados
- Locales contratados
- Catálogos
- Web

Ante esto hay que tener en cuenta que requerimientos y necesidades presentan los sistemas de distribución, por lo que ante esto tenemos:

- Buenos precios y excelentes márgenes de venta
- Publicidad y promociones

- Ropa de calidad
- Marcas reconocidas y de prestigio
- Mercadería garantizada
- Procedencia de USA, PANAMÁ, COLOMBIA, PERÜ, CHINA, EUROPA o BRASIL.
- Crédito 15, 30 y 45 días
- Diseños de moda y alta rotación
- Ver muestras y catálogos de la mercadería para la compra
- Vender más barato que la competencia
- Comprar más barato y vender caro (relación precio-calidad)
- Facilidad en las compras (operación de compra)
- Línea extensa de mercadería para elección

1.3.1 CARACTERÍSTICAS Y PERFIL DE LOS DISTRIBUIDORES

Estas canales presentan varias características en común, mas trataremos aspectos sobre los locales, boutiques, distribuidores mayoristas y minoristas, específicamente en sus aspectos de compra.

Tabla No. 7 Características y perfil de distribuidores

PARÁMETROS DE COMPRA	DESCRIPCIÓN
OBJETO	Marcas y buenos precios, oportunidades de venta y negocios, calidad, beneficios y utilidades
OBJETIVO	Mantener stock actualizado y suficiente Mantener alternativas para los clientes Ampliación de líneas de productos Oportunidades, ofertas y negocios con buen margen Pedidos de los clientes
ORGANIZACIÓN	Decisión entre socios, empleados, clientes, familiares cercanos (familiares o pareja), amigos íntimos o de referencia
OPERACIONES	a. Ir al mayorista, elegir modelos y comprar, recibir opción de crédito por cheques y llevar en carro propio, va acompañado por empleado o socio. b. Irse de viaje y compra al contado según la disponibilidad de inventario del vendedor, en USA, PERÚ, COLOMBIA, PANAMÁ frecuentemente. Acompañado de familiar o pareja. También socio. c. Mandar a pedir o recibir encargos del exterior, USA o EUROPA normalmente. Según criterio del comprador en relación a los pedidos. d. Concesión por una comisión, inversión nula, ganancia mínima y según la disponibilidad del vendedor.

Elaborado por: Las autoras

En general estas referencias bien pueden ser aplicables para las tiendas de departamentos, tiendas de descuentos y comisariatos, más la organización y las operaciones de compras son más formales que estos grupos, muchas veces mandan a fabricar prendas, requieren amplios inventarios y márgenes de venta, mejores opciones de crédito y publicidad. El mercado es de consumo y esta en relación al direccionamiento de la empresa distribuidora, no permite crear imagen de marca más si volumen de venta y relaciones comerciales de largo plazo.

Los otros canales dependen específicamente del esfuerzo de la empresa, ya que estos son financiados por la empresa o bien funcionan bajo el control de esta. Los locales propios, showrooms y los franquiciados se manejan según las directrices de la empresa y funcionan en base a esta, requieren de cierta cantidad de inversión (en la franquicia la inversión es mínima o los gastos son financiados completamente por el franquiciado, mas se deben establecer controles en diferentes aspectos). Los representantes de ventas, vendedores minorista y el sistema multinivel son vendedores de la compañía que requieren de capacitación, control y motivación constante, implementos de venta y muestras, estos recurren a una pequeña inversión a menos que estos trabajen en relación de dependencia, utilizan catálogos y la venta es personal, manejan distintos márgenes de venta, menores a los de los locales y distribuidores, pueden formar grupos de ventas por lo cual reciben premios y bonificaciones sobre las ventas, se debe de mantener control de calidad sobre el servicio y un direccionamiento correcto.

Los catálogos y la Web son métodos alternativos en la cual la venta no es personal, mas es bajo pedido por lo que reduce los inventarios y las comisiones, se establece un medio para mostrar y promocionar la mercadería mediante correos electrónicos o entrega domicilio del catálogo, son medio económicos de venta. Muy útiles para mostrar opciones personalizadas o de elección de amplios stocks bajo pedidos. Para que

funcionen se debe difundir ampliamente el medio de contacto y venta y motivar a la utilización de este canal de venta.

1.3.2 DISTRIBUIDORES MINORISTAS, POSICIONAMIENTO Y DIFERENCIACIÓN, IMPORTANCIA Y CAPACIDAD COMERCIAL

Para ver una muestra completa de las diferentes empresas distribuidoras participantes del sector y potenciales contactos comerciales, que incluye datos de contactos, descripción sobre sus productos, posicionamiento y direccionamiento ver el ANEXO No 4 sobre LISTA DE DISTRIBUIDORES.

1.4 PROVEEDORES

1.4.1 DETERMINACIÓN Y PERFIL DE LOS PROVEEDORES

Ecuador cuenta con un buen potencial que permite una gran capacidad de producción con acabados de calidad y entrega puntual de sus productos; lo cual constituye una importante ventaja competitiva del país.

Muchas empresas están impulsando procesos de mejoramiento continuo de sus productos, incluyendo el uso de tecnología de punta. La mayoría de empresas textiles ecuatorianas tienen una producción vertical de la cadena textil. Actualmente una buena parte de la industria tiene penetración permanente en los mercados regionales (Venezuela, Colombia, Perú). Prácticamente toda la industria textil es exportadora y tiene mucha experiencia en el tema. El sector ha tecnificado sus estrategias de comercialización y está invirtiendo mucho en el entrenamiento gerencial.

Por otro lado hay que reconocer que la calidad, la variedad y el volumen de la oferta de textiles es aun incipientes, esto se debe a la volatilidad de los precios de las materias primas y los fenómenos naturales de El Niño y La Niña, causaron la caída en el precio del algodón nacional, y los agricultores optaron por otros productos. Ante esto la industria optó por importar los

insumos, en especial La posibilidad de importar fibra de algodón en términos más competitivos respecto a la producida localmente, esto influyó en que las empresas textiles hayan fortalecido sus destrezas de compra y negociación de la fibra en el mercado internacional, a tal punto que en la actualidad, sobre un 90 % del consumo nacional es algodón importado, lo cual reduce considerablemente las posibilidades de ofrecer precios competitivos y una gran variedad de tejidos, dado a una limitada tecnología, materia prima y producción.

Por lo que al mismo tiempo hay que mirar hacia otras industrias como la colombiana, la peruana, la industria americana, asiática o europea, pues para mantener una variedad de opciones y una calidad óptima de materia prima es necesario establecer una línea de proveedores que ofrezcan experiencia y garantía en sus manufacturas manteniendo un excelente precio.

La industria colombiana y peruana mantienen una línea de manufacturas deseables con una calidad media, mas la línea de mayor calidad es la Europea y la americana, en especial las provenientes de Italia e Inglaterra que desde ya mantienen un gran prestigio internacional aunque a un alto precio.

En la línea americana existen distintas variedades, calidades y precios, la industria es amplia y muy desarrollada como se demostró en apartados anteriores, así también la asiática que mantiene distintas variedades y calidades aunque utilizan estos últimos más frecuentemente fibras sintéticas y acrílicas lo cual hace que se reduzca considerablemente el precio y la calidad del tejido.

Más para los objetivos de la empresa es necesario que los proveedores mantengan estos índices de producción y costos, presentando una calidad excelente:



COSTOS DE PRODUCCIÓN

Cuadro No. 4 Estructura típica de costos del hilo de algodón y mezclas

Estructura de Costos				
Hilados de algodón				
Títulos Estandar (Ne 20's)				
Costo Estándar	2.5 US\$/kg			
Precio Mercado	2.9 US\$/kg			
	Porcentajes sobre:			
	<u>C. Total</u>	<u>C. Produc.</u>	<u>Val. Agreg.</u>	<u>C. Total</u>
Materia Prima	62.0%	72.0%		1.55
Energía	1.0%	1.2%		0.03
Mano de Obra	8.0%	11.0%		0.20
Gastos Fabricac.	6.0%	9.8%		0.15
Otros	5.0%	6.0%	28.0%	0.13
		100.0%		

Fuente: Estudio de competitividad del Textil

Elaborado por: BCE

Cuadro No. 5 Estructura típica de costos de tela poli-algodón tipo popelina

Estructura de Costos				
Tejidos Livianos algodón - poliéster				
Tipo bramantes estampado claro				
Costo Estándar	0.75 US\$/m ²			
Precio Mercado	0.9 US\$/m ²			
	Porcentajes sobre:			
	<u>C. Total</u>	<u>C. Produc.</u>	<u>Val. Agreg.</u>	<u>C. Total</u>
Materia Prima	50.0%	60.0%		0.38
Energía	10.0%	12.0%		0.08
Mano de Obra	9.0%	11.0%		0.07
Gastos Fabricac.	5.0%	8.0%		0.04
Otros	8.0%	9.0%	40.0%	0.06
		100.0%		

Fuente: Estudio de Competitividad Textil

Elaborado por: Las autoras

Cuadro No. 6 Estructura típica de costos de tela semipesada de algodón y mezclas

Estructura de Costos				
Tejidos semi pesados algodón-poliéster				
Tipo Gabardinas tinturada clara				
Costo Estándar	1.6 US\$/m ²			
Precio Mercado	2 US\$/m ²			
Porcentajes sobre:				
	<u>C. Total</u>	<u>C. Produc.</u>	<u>Val. Agreg.</u>	<u>C. Total</u>
Materia Prima	55.0%	65.0%		0.88
Energía	10.0%	12.0%		0.16
Mano de Obra	8.0%	10.0%		0.13
Gastos Fabricac.	5.0%	8.0%		0.08
Otros	4.0%	5.0%	35.0%	0.06
		100.0%		

Fuente: Estudio de Competitividad Textil Elaborado por: Las autoras

Se utilizarán preferiblemente telas con base a algodón y lana tropicalizada, dado los climas cálidos y templados que existen en el país, la región latinoamericana y los climas variados en EE.UU. y Europa según las temporadas.

Por otro lado no existe una estimación oficial respecto a la capacidad instalada de las plantas textiles en el país, por la ausencia de un censo industrial actualizado y por la existencia de un importante sector informal, mas por estudios anteriores de la CORPEI, se estima que en base a las referencias de consumo industrial local de fibras en base a los datos de importación acumulada de fibras, se puede estimar la capacidad de procesamiento de las mismas en alrededor de alrededor de 40.000 TM. Anuales, que llevado a un parámetro de kgs/hora en base al promedio de horas trabajadas anuales (aprox. 7200 hs: 6 días/semana x 24 horas/día x 50 semanas), nos da un valor aproximado de 5.555 kilos/hora.

Del total estimado de producción de hilados de fibras de algodón y sus mezclas en el país, un alto porcentaje se destina a la industria de la confección de tejidos de punto. Este segmento, altamente fragmentado, se concentra fundamentalmente en la confección de "t-shirts" (subpartida 6109), prendas deportivas y demás confecciones de las partidas 6108, 6111 y 6112. En cuanto al otro rubro fuerte de oferta de hilados en el país es el del acrílico y lanas que se destinan a la confección de calcetines, mantas y cobijas y al mercado de confección artesanal.

1.4.2 PROVEEDORES, POSICIONAMIENTO, DIRECCIONAMIENTO Y PRODUCTOS.

PRINCIPALES PRODUCTORES DE TEXTILES

A continuación se presenta un detalle, por segmentos de producción, de las principales industrias textiles del país. Existen muchas otras de menor tamaño.

Hilados de Algodón y Mezclas:

Subpartidas 5205 - 5207

TEXTILES RIO BLANCO, TEXTILES DEL VALLE, FABRICA LA INTERNACIONAL, INDUTEX, HILANDERIAS UNIDAS, HILANDERÍAS ANDES, S.J. JERSEY, TENASA, TEIMSA, ECUACOTTON S.A.

Hilados de fibras largas (acrílicos, lana, etc.)

Subpartidas 5106 - 5110. 5509 - 5511

DELLTEX, TEXSA, PARIS-QUITO, HILACRIL. TEX. PICHINCHA.

Filamento Continuo:

Subpartidas 5402 - 5406

ENKADOR, TEXPOI

Tejidos Algodón y mezclas:

Tejidos livianos (menores a 200 gr/m²)

Subpartidas: 5208 - 5210

TENASA, PINTEX, LA ESCALA, TELARTEX (Cuenca), SAN ANTONIO (Gquil.), TEX. ECUADOR, TEX. MAGDALENA

Tejidos semipesados

Subpartidas: 5209 - 5211

SINTOFIL, TEIMSA (Ambato), LA INTERNACIONAL.

Tejidos de denim

Subpartida 5209.42.00

LA INTERNACIONAL

Tejidos de fibras largas:

Subpartidas: 5111 - 5112 - 5407 - 5512 - 5513 - 5514 - 5515 - 5516

TEXTILANA, DELLTEX, TEXSA, PARIS-QUITO, FRANCELANA, INDULANA, FABRILANA, TEXTILES DEL PACIFICO, UNITEX, INGESA

Tejido de Punto:

Capítulo 60

SAN MIGUEL, S.J. JERSEY. HILANDERIAS CUMBAY, HILANTEX (Gquil). DICOMTEX S.A., CORTIVIS Cía. Ltda., NYLON-DUREX C.A., TEJIDEX S.A., ALGODÓNERA TROPICAL, ECUACOTTON

Confecciones en tejido de punto:

Capítulo 61

PASAMANERIA S.A., ACTUAL Cía. Ltda., CREACIONES J.B. JOSBELL, TEJICOTTON Cía. Ltda., MARBETEX, DICOMTEXSA, TEJIDEX S.A, TEX. EL RAYO Cía. Ltda. FIBRAN Cía. Ltda.

Confecciones en tejido plano:**Capítulo 62**

ROYALTEX S.A., CONFECCIONES IMAN, PRODUCTOS AMIGOS, CONFECCIONES AMERICANAS, COTELAR Cía. Ltda. etc.

Mas también sería interesante mostrar una lista completa de los diferentes potenciales proveedores del sector, que incluye una descripción sobre sus productos, posicionamiento y direccionamiento ver el ANEXO No 5 sobre LISTA DE PROVEEDORES.

1.5 PRODUCTOS Y TENDENCIAS (masculino)

Los productos masculinos sean estos la vestimenta, el calzado o los accesorios de vestir que utiliza, esta en relación directa con la ocasión que se presente para el consumidor, es decir para alguna ocasión como el trabajo, utilizara productos distintos que si este sale a un baile de gala o a divertirse en un paseo de campo. Ante esto podemos tener las siguientes ocasiones:

- Gala / ceremonia
- Fiesta / fashion
- Ejecutivos de negocios
- Ejecutivos casuales, independientes, alternativos, liberales
- Casuales / paseo / sport
 - Sport
 - urbana / ciudad
 - Playa
 - Explorador
 - Deportivo
- Ropa de trabajo
 - Uniformes de oficinas

- Uniforme de trabajo pesado

- Ropa de casa
 - Baño
 - Dormir
 - De estar / Loungue wear

Al mismo tiempo el estilo está dado por la personalidad y la edad de la persona, dado que según esto se escogerán los diseños, los colores y los diferentes tipos de prendas, materiales y accesorios.

1.5.1 TIPOS DE PRODUCTOS

Para fines prácticos se nombraran solo aquellos que más interesan a nuestro mercado potencial, así tenemos que el segmento de jóvenes ejecutivos, con espíritu liberal, en búsqueda de placer, de autorrealización, de estilo, innovación e imagen, enfocando esto a la línea fashion y de ejecutivos casuales e independientes en colores y diseños de moda:

VESTIMENTA

- Ternos
- Sacos
- Camisas
- Pantalones
- Camisetas
- Chaquetas
- Suéter
- Corbatas
- Zapatos

ACCESORIOS DE VESTIR

- Joyería: oro, plata, laminados y acero
 - Anillos
 - Pulseras
 - Cadenas
 - Dijes
- Relojes
 - Sofisticados y elegantes
 - Ultramodernos
 - Casuales
 - Deportivos
- Corbatas
- Gemelos y sujeta corbatas
- Billeteras
- Cinturones
- Medias
- Otros

Se han tomado en cuenta los accesorios de vestir como una opción a corto plazo de nuevos productos, a un mediano plazo se considerarán los zapatos, también se considera con una elección a futuro (largo plazo) los productos de belleza como colonias, productos para antes y después de afeitarse y los exfoliantes.

1.5.2 TENDENCIAS MUNDIALES

La tendencia mundial esta en constante cambio, las cuales actualmente buscan la armonía entre el cuerpo, el entorno en que se vive y el deseo de cada individuo, por lo que para las zonas frías se tienen amplios suéteres hasta el cuello otorgando sensación de calor y para zonas mas calidas tonos,

diseños y aromas sofisticados, frescos y livianas que otorguen una sensación de libertad.

Los colores negros y grises predominaran para las épocas frías, mientras que los granates, ciruelas y verdes se mostrarán en menor proporción, todos estos tonos utilizadas en telas que brindan calidez como el cuero, la lana o la piel, también se utiliza el algodón de mayor peso.

En el aspecto masculino resaltan ahora los respuntes, las camisas y pantalones al talle, colores pasteles y con mucho color, líneas y diseños en las telas, modelos estilizados, grandes bolsillos y accesorios de acero o materiales metálicos, también se busca crear una mezcla entre lo sofisticado y lo místico (oriental), se busca resaltar la belleza y la caballerosidad con vestuario, accesorios y aromas que impriman también cierto aire de delicadeza y aspectos muy ciudadanos pero otorgando mucha comodidad, atrevimiento, sensualidad e irreverencia.

En el aspecto femenino lo que se busca es resaltar la belleza y la perspectiva de la mujer en el ámbito social y profesional, incentivar a la mujer a que esta se presente como un icono de glamour, por lo que se insiste es en presentar a esbeltas figuras con vestidos y accesorios que la destaquen, blusas de altos cuellos, vestidos de talle alto, grandes bolsillos, accesorios delicados y dulces aromas.

Se puede adelantar la clara intención de una gran mayoría de los grandes creadores en hacer más bellas y seductoras a las mujeres mediante propuestas ultra femeninas, realizadas en materiales ligeros, casi aéreos y con abundancia de pliegues y drapeados. Tal es el caso, entre otros muchos, de las colecciones del israelí-estadounidense Alber Elbaz para Lanvin y del francés Jean-Paul Gaultier para Hermès.

Lo que se busca otorgar al individuo es una silueta marcada, resaltando lo elegante y lo sensual. Las telas se muestran en texturas delicadas y sutiles como finos algodones, el terciopelo, seda o lamé, que bien pueden ser estampados, con líneas o bordados.

En materia de colores para las épocas cálidas, el blanco ha de lucir en todas sus texturas y modalidades: macramé de ganchillo o puntillas, drapeado, fruncido o asimétrico, velado, transparente, largo, corto, fluido o ajustadísimo. Incluso blanco sobre blanco y para todos los gustos y horarios, como lo proponen Ungaro, Christian Lacroix, Balenciaga, Nina Ricci, Paco Rabanne y, por supuesto, Chanel por Karl Lagerfeld y Dior con la firma de John Galiano.

Tampoco falta el negro absoluto para los característicos 'vestiditos', las prendas que hacen dúo con el blanco y los suntuosos modelos de gala. La lista se completa con los tonos cobres y plateados, pasando por los saturados de las piedras preciosas o los casi transparentes y los inspirados en paletas sofisticadas de anisados, chocolates, salmones, azules o fucsias que se suman a los estampados multicolores, desde los pasteles impresionistas a los muy vivos o muy sutiles, floreados, urbanos, geométricos, mixtos, sobre motivos pequeños o grandes.

1.6. COMPETIDORES IMPORTANTES Y DESCRIPCIÓN

Para ver una muestra completa de las empresas participantes del sector y los competidores, que incluye una descripción sobre sus productos, posicionamiento y direccionamiento ver el ANEXO No 6 sobre LISTA DE COMPETIDORES.

1.7. DESCRIPCIÓN SOBRE LA APERTURA INTERNACIONAL

IMPUESTOS Y LEGISLACION DEL SECTOR.

El Régimen Arancelario ecuatoriano grava la importación de este tipo de productos con un Arancel nacional del 9 y 14%, IVA 12%, Modernización 0.10%, INFA 0.5% y CORPEI 0.025%. Las preferencias arancelarias dentro del marco de la Comunidad Andina son para Bolivia, Colombia y Venezuela 100% y Perú 100% y en algunos casos 10%. En el marco de la ALADI existen preferencias arancelarias para: Chile 100%, Paraguay 40% y Uruguay 50%. En el caso de México se tiene signado un Acuerdo de Alcance Parcial #29 que otorga preferencias en el marco del mismo acuerdo.

Es importante conocer que el gobierno ecuatoriano impone un Régimen de Importaciones, en el que se exige cumplir ciertos requisitos como: El Documento Único de Importación (DUI), y para su posterior desaduanización exige la Certificación del Servicio de rentas Internas. Además, el Gobierno Ecuatoriano ha prohibido terminantemente la importación de ropa usada. Aunque Ecuador está en su derecho de imponer sobre tasas a las importaciones bajo el régimen de salvaguardias del Grupo Andino, las mismas deben aplicarse en armonía con el Arancel Externo Común, vigente para la subregión.

Pese a ello, al igual que ha sucedido con otros sectores, las autoridades aduaneras ecuatorianas vienen aplicando indiscriminadamente un arancel del 10% a las importaciones de textiles que provienen de la Comunidad Andina. El modelo bajo el cual se desarrolló la economía ecuatoriana en las pasadas décadas, caracterizado por la intervención del Estado, altos niveles de proteccionismo, precios oficiales, restricciones a las importaciones, subsidios al crédito, permitió el crecimiento de la industria textilera y de la producción algodonera nacional.

La industria de fabricación de textiles estaba protegida de la competencia externa, mediante aranceles elevados, y limitaciones a la importación de ropa nueva o de uso; a su vez, esa protección a la industria se trasladaba al eslabón primario de la cadena, gracias a las restricciones establecidas a la importación de fibra de algodón, lo que garantizaba la absorción de la cosecha local, y a través de los denominados precios oficiales, que cubrían los costos de producción más un margen de rentabilidad.

Ese esquema, que obedecía a la política de sustitución de importaciones, si bien es cierto que generó un crecimiento de la producción agrícola e industrial, lo hizo sobre bases no competitivas y fomentó ineficiencias en la producción y en el procesamiento, a más del divorcio respecto a las reales condiciones del mercado internacional.

La crisis e insostenibilidad de ese modelo de desarrollo, así como el proceso de globalización de las economías a escala mundial, determinaron la necesidad de implementar cambios en las políticas básicas, siendo 1992 el año en que se produce el viraje de las mismas, cuando se eliminaron los precios oficiales, el subsidio al crédito y se abrieron las importaciones de fibra de algodón.

El nuevo escenario evidenció las ineficiencias del sector textil, baja productividad y costos elevados frente a la media internacional, deficiente calidad, debilidad organizacional de los productores, absoluta dependencia de los mismos a las industrias locales para la comercialización, precios domésticos superiores a los costos de oportunidad en el mercado internacional.

Para la industria, el cambio de la situación le significó una reducción de los costos de la materia prima, porque el precio internacional, sumado a los costos de importación, en volúmenes calculados para uno o dos meses de

consumo, era inferior al de los precios locales oficiales para el mercado doméstico, a los que se debían agregar los costos de almacenamiento, ya que la estacionalidad concentrada de la cosecha nacional obligaba a la industria mantener un stock relativamente alto.

La posición de la industria bajo este nuevo modelo es más favorable, porque la competencia con ropa importada de primera calidad se circunscribe a un segmento del mercado de consumidores con mejor poder adquisitivo y porque la importación de ropa de segunda mano está restringida, aunque se estima que el contrabando es significativo.

Otro elemento que ha favorecido la situación de la industria es que sus niveles de eficiencia son sin duda superiores a los de la parte agrícola de la cadena, tanto en el proceso de desmotado del algodón, como en la fabricación de telas y la confección de prendas de vestir.

El impacto de la liberalización del mercado interno y de la apertura comercial sobre la cadena se reflejó en una brusca caída de la superficie dedicada al cultivo de algodón, un descenso de la productividad ya de por sí baja, y del volumen de producción, un aumento directamente proporcional en las importaciones de fibra, un estancamiento de los precios domésticos y una disminución de la rentabilidad.

1.7.1. OPORTUNIDADES DE EXPORTACIÓN

En la última década se ha diversificado la exportación de productos textiles ecuatorianos. Mientras en el año 1990 se exportaban bienes textiles bajo 55 subpartidas arancelarias, en el año 2000 se exportaron bajo 234 subpartidas, este crecimiento equivalió al 325% en una década. De igual manera las exportaciones crecieron de \$68.3 millones a \$124.3 millones si tomamos en cuenta la tendencia 2000-2004, por lo tanto el crecimiento fue del 82%. Este crecimiento obedece al gran esfuerzo desarrollado por los empresarios

textiles del Ecuador por adecuarse a las condiciones actuales del mercado internacional, pues sólo ofreciendo mayor variedad de productos, con alta calidad en sus acabados y a precios competitivos se puede acceder a los mercados más exigentes. En el año 2005 para el mes de mayo se tiene 16.33 millones de dólares en el rubro de prendas de vestir

En el año 2004 las exportaciones ecuatorianas de prendas textiles alcanzaron los 124'260.000 dólares, de los cuales: el 32% corresponden a prendas y complementos de vestir entre los que figuran: panty-medias, T-shirts y camisetas de punto, trajes, conjuntos, chaquetas, pantalones largos, pantalones cortos, suéteres, chalecos y otras prendas de vestir, de punto y excepto de punto; el 22% corresponden a manufacturas y otros artículos textiles como: mantas, sacos o talegas para envasar, ropa de cama, mesa, tocador o cocina; 21% de tejidos tales como: tejidos de algodón, tejidos de fibras sintéticas discontinuas, tejidos de hilados de filamentos sintéticos; 14% de hilos de coser e hilados, tanto de algodón como de filamentos o fibras sintéticas o artificiales; el 11% restante corresponden a otras fibras textiles vegetales como: coco, abacá y algo de algodón.

Las exportaciones e importaciones de prendas de vestir se registran bajo los Capítulos 61 (*Prendas y complementos de vestir de punto*), y 62 (*Prendas y complementos de vestir, excepto los de punto*) del Sistema Armonizado de Codificación de Mercancías.

El Ecuador es un país con escasa participación dentro del comercio mundial de productos textiles. De hecho, en términos generales las exportaciones de manufacturas textiles han disminuido considerablemente su participación dentro de los bienes industrializados desde 1993, ya que en tal año las exportaciones tenían una participación 5.51% y en el año 2004 tenía una participación de 4.64%, lo que significa una contracción de aproximadamente 15 %, cifra que resulta preocupante si se mantiene la tendencia.

Si bien tanto para las prendas de vestir de punto como para aquellas elaboradas de un material distinto, a partir de 1999 (año en el que se produjo la peor contracción económica de las últimas siete décadas) se evidencia una fuerte caída en el volumen exportado que hasta hoy no ha sido posible recuperar, en cambio en el valor FOB que esas exportaciones representaron la tendencia aparece distinta dependiendo del tipo de prenda del que se trate.

TABLA No. 8 Tendencia de apertura del sector textil llega a su récord en 2004

	Importaciones	Exportaciones	PIB	Índice
	Miles. US. \$	miles. US. \$	Miles. US. \$	
	Cif	fob	de 2000	*
1999	142,900	62,699	382,271	54 %
2000	196,916	67,803	407,687	65 %
2001	239,295	73,568	408,941	77 %
2002	229,593	63,665	410,359	71 %
2003	243,696	74,933	423,168	75 %
2004	285,628	77,710	437,979	83 %

((Importaciones + Exportaciones)/PIB)100

Fuente: Gestión, Economía y Sociedad

Elaborado Por: BCE

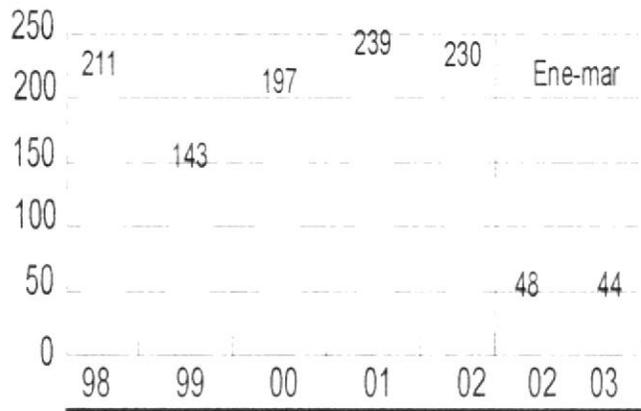
1.7.2 IMPORTACIONES

A partir de la dolarización, las importaciones de prendas de vestir han experimentado un fuerte incremento en volumen y en valor. De hecho, en un lapso de apenas dos años (de 2000 a 2002) tanto el volumen como el valor FOB de las importaciones, prácticamente se triplicaron, pasando en el caso del volumen de 1.7 millones de kilos importados en 2000 a 6.4 millones en 2002; y en el caso del valor FOB de aproximadamente 19 millones de dólares en 2000 a 55 millones en 2002.

Es importante notar, sin embargo, que el incremento en el valor FOB de las importaciones verificado entre 1999 y 2000, a pesar de la reducción del volumen importado, se produjo por el ajuste cambiario que la dolarización de la economía ecuatoriana exigió, al fijar un tipo de cambio de 25.000 sucres

por dólar. Este ajuste cambiario, encareció momentáneamente las importaciones y elevó su valor a pesar que el volumen de las compras se redujo. No obstante, a medida que los precios nacionales se acercan a los internacionales y que la estabilidad cambiaria se presenta como una tendencia de mediano y largo plazos, las importaciones se han visto beneficiadas por la dolarización, hecho que se comprueba al revisar los datos de la Balanza de Bienes del Ecuador y los datos de la Balanza Comercial de Prendas de vestir.

Gráfico No. 2 Importaciones de productos textiles (millones US \$)



Fuente: Gestión, Economía y Sociedad

Elaborado Por: BCE

CAPÍTULO 2

2. PLAN DE NEGOCIOS

2.1. DEFINICIÓN DEL NEGOCIO

La empresa MULTIMODA S.A. es una empresa orientada a la industria de la moda, imagen y estilo dirigida al mercado masculino moderno, contemporáneo y de vanguardia a partir de la distribución multimarca y diseño-maquila de vestuario varonil utilizando materiales e insumos de calidad y detalladamente manufacturadas, manteniendo el objetivo de satisfacer permanentemente los deseos de novedad, innovación, atracción, belleza y sensualidad de nuestros consumidores, el mejoramiento continuo de nuestros productos y la rentabilidad del negocio.

2.1.1 MISIÓN

Ser la distribuidora de ropa masculina preferida por el mercado gracias a lo innovador de nuestros diseños, la calidad de los productos y el servicio que brindamos, manteniendo el objetivo de satisfacer permanentemente los deseos de atracción, belleza y modernismo de nuestros consumidores, el mejoramiento continuo de nuestros productos y la rentabilidad del negocio.

2.1.2 VISIÓN

Ser la distribuidora líder en calidad, moda y servicio que marque la tendencia del mercado en ropa masculina, ofreciendo una tendencia moderna y contemporánea, consolidando nuestra presencia en el mercado local y proyectándonos a nivel internacional.

2.1.3 FILOSOFÍA ORGANIZACIONAL

1. **TRABAJO EN RESULTADOS:** la principal filosofía es el trabajo en base a resultados y logros profesionales u organizacionales, a partir de metas propuestas que constantemente son analizadas y contrastados con lo cumplido.
2. **MORAL, ÉTICA Y HONESTIDAD:** las labores serán desempeñadas bajo las reglas morales y éticas de nuestra sociedad y nuestras políticas organizacionales, maximizando la honestidad en nuestros negocios y nuestras acciones.
3. **RESPECTO Y CORDIALIDAD:** cumplimos nuestras labores diarias con buen trato, respeto y cordialidad entre los equipos de trabajo, con el cliente, compañeros y otras personas que integran la organización.
4. **RESPONSABILIDAD:** cada persona es responsable por su trabajo y el de su equipo debiendo velar por que este se cumpla, así como de mantener las normas técnicas, de desempeño y éticas que contemplan en la labor de cada empleado, directivo y socio.
5. **IDENTIDAD ORGANIZACIONAL:** nuestra empresa se identifica con la labor de satisfacer las necesidades de belleza, sensualidad, novedad y estilo de nuestros clientes mediante nuestros productos de excelente calidad y precio y con eso se obtiene la mayor rentabilidad posible lo cual trae beneficios a todos los quienes integran la organización.
6. **TRABAJO EN GRUPO:** el apoyo constante entre los grupos de trabajo dará la opción de crecer y desarrollarse como personas y profesionales, permitiendo un trabajo eficaz, eficiente, coordinado y ganador.
7. **APOYO A LAS IDEAS:** La organización apoyara la generación constante de nuevas ideas que fomente el desarrollo de la empresa, incentivando la apertura de clientes, empleados, socios, proveedores, etc. Orientado las operaciones hacia las necesidades de los clientes y la organización.

8. CALIDAD, EFICIENCIA Y EFICACIA EN LOS RECURSOS E INSUMOS: es nuestro compromiso de mantener altos estándares de calidad, eficiencia y eficacia con relación a todo lo que ofrecemos y obtenemos, para poder dar lo mejor a nuestros clientes, empleados, directivos y socios.

9. GARANTIA DE TRABAJO Y PRODUCTOS: Cada uno de los socios, proveedores, directivos, personal y equipos de trabajo creó y cree en un compromiso de garantía en la calidad trabajo y productos ofrecidos por nuestra empresa como parte de un trabajo constante en pro del crecimiento de la empresa.

2.2 ANÁLISIS DE LA EMPRESA

2.2.1. FODA DE LA EMPRESA

FORTALEZAS

- Buena disposición gerencial hacia la exportación.
- Existen proyectos de renovación de tecnología y expansión en marcha.
- Alta flexibilidad en la confección, diseños y variedad de oferta
- Creatividad de la gente
- Tecnología similar a la industria de la región
- Costo de la mano de obra en el país es comparativamente bajo.
- Infraestructura lista con equipamiento ocioso.

OPORTUNIDADES

- Actitud positiva de los empresarios para conquistar mercados externos.
- Mercado Regional Andino muy atractivo: por tamaño y por ventajas arancelarias.
- Un importante componente de las ventas locales son destinadas al mercado de fronteras.
- Semejanzas culturales con los países de la región.
- Posibilidad de explotar el conocimiento exportador desarrollado por otras empresas.
- Costos de confección muy competitivos: posibilidad de conseguir licencias internacionales para el mercado regional.
- El encarecimiento de las importaciones ha potencializado el mercado local (temporal).
- Existe en el sector de la confección capacidad instalada desocupada.

DEBILIDADES

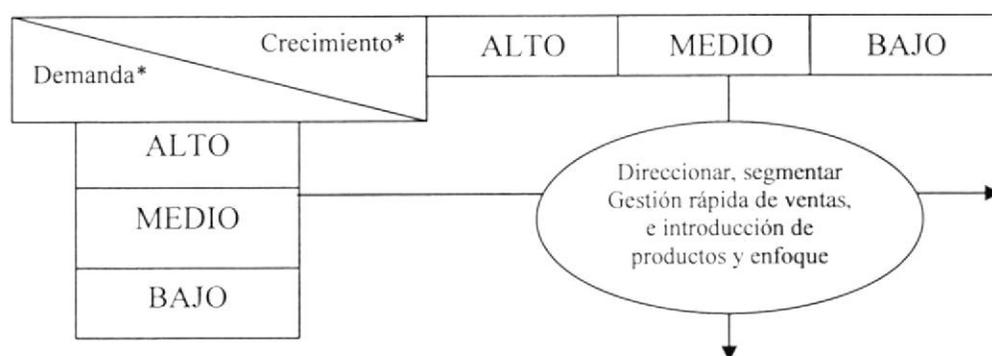
- Falta de experiencia en exportación
- Tecnología de producción es inadecuada para grandes lotes.
- Velocidad de respuesta limitada con respecto a los pedidos debido a lotes mínimos pequeños
- Falta de programas de capacitación: Mandos medios, Operadores
- Dificultad en el abastecimiento de materias primas y bienes de capital.
- Trabas aduaneras. La CAE no llega a establecer un sistema eficiente y ágil en el tratamiento de las importaciones.
- Alto requerimiento de capital de operación: difícil acceso al crédito y alto costo del dinero.
- Tecnología de procesos de acabado textil débil en conocimiento y Equipos.

- Relaciones laborales complicadas. Código laboral obsoleto e inflexible.
- Poca voluntad para formar agrupaciones de negocios. Débil relación entre los sectores textiles y confecciones.
- Falta de normas de manufactura de calidad.
- Limitada calidad de los insumos nacionales (cantidad y surtido) no es adecuada para programas de exportación.
- Limitados programas de capacitación en diseño y modas. Escasez de mano de obra (en especial en provincias)
- Competencia desleal.
- Limitación en aplicación de técnicas de control de calidad.
- Competencia desleal por contrabando permanente de productos textiles
- Desconocimiento de ferias y exposiciones internacionales
- Desinformación de lo que respecta a las tendencias internacionales de moda.
- Provisión deficiente de servicio eléctrico.
- Transporte caro y escaso.
- Factores exógenos comunes a los dos sectores (Textil y confecciones), como alto riesgo político en país y la región.

AMENAZAS

- Sector estuvo calificado por la banca como “de alto riesgo”.
- Costo financiero muy alto (poco competitivo). Ausencia de líneas de crédito para estos sectores industriales y específicamente para la pequeña industria.
- Carencia de políticas de Estado coherentes y sistemáticas en general, específicamente hacia la promoción de las exportaciones.
- Competencia desleal: importación ilegal: subfacturación, “dumping”, ropa usada, etc.
- Sector informal muy extendido (no facturación, no IVA)
- Impuestos muy altos (renta, participación, otros).
- Corrupción: estatal y privada.
- Inestabilidad política, económica y legal.
- Transporte marítimo caro e ineficiente; frecuencias bajas.
- Infraestructura deficiente.

2.2.2 MATRIZ DEMANDA-CRECIMIENTO (MATRIZ BCG ADAPTADA)



Elaborado por: Las autoras

*El crecimiento estimado es presupuestado según el crecimiento del sector, la estrategia de mercado, gestión y comercialización y dado los análisis de mercado, la demanda esta dada según los estudios de factibilidad del negocio y la demanda del grupo de líderes del mercado

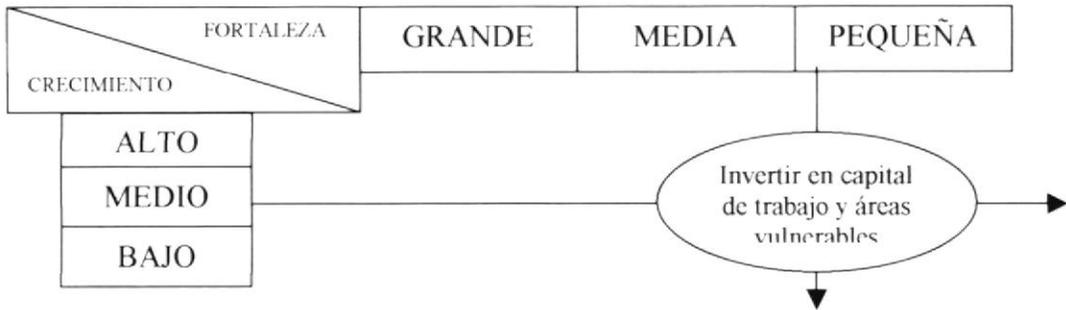
- **ANÁLISIS:** El análisis indica una tendencia de **crecimiento organizacional** positiva y relativamente promedio en relación a la tendencia del sector, debido a las limitaciones de inventarios, producción y capacidad instalada, ingreso de marcas y competencia intensa en precios, mas se puede contemplar una demanda por los productos constante mediana hacia alta. Mas uno de los parámetros importantes para el crecimiento es que en corto y mediano plazo el sector mantendrá una tendencia constante de crecimiento, incentivado por el aumento del ingreso disponible (aumentos de sueldos e ingresos incentivados por decreto político) y la estabilidad de precios, mas a largo plazo no se puede calcular perspectivas específicas, ya que no se ha podido descifrar el verdadero impacto de la globalización, del TLC y la apertura regional e internacional, mas si se pueden presentar algunos aspectos importantes como la baja de la materia prima, la apertura de nuevos mercados, la posibilidad de maquila en el extranjero a menor costo, entre otras opciones de gran interes. Ante esto se debe potencializar nuestros esfuerzos a captar de la mejor manera las oportunidades y establecer una política de flujos de inversión para mantenerse de acorde al crecimiento del mercado e ingresar productos enfocándose hacia nuestro mercado objetivo y nichos de mercado rentables para mantenerse contra la competencia, adicionalmente se debe de estructurar fuertemente las líneas de productos para crear valores agregados en la oferta e inversiones eficientes, además se deben de fomentar estrategias innovadoras de venta que posicione y diferencie los diferentes valores y marcas que la empresa ofrece para que esta pueda cumplir las metas de crecimiento propuestas.

El análisis indica buena **demanda para la empresa**, a corto plazo se mantendrá con la tendencia al alza, siempre que se logren incentivos comerciales para los clientes, incentivos crediticios para los distribuidores, impulso a nuevos canales de distribución, calidad en los productos y producción eficiente, vanguardia de diseños, un posicionamiento y diferenciación orientada a los requerimientos de los clientes, rápida respuesta a los intermediarios, proveedores capaces, organizados y que otorguen facilidades de compra e incentivos a la comercialización. A mediano y largo plazo se mantendrá por un horizonte de 5 años en un crecimiento sostenido de 4-5% anual lo cual no es muy alto pero es un crecimiento acorde a las expectativas del mercado, esto es debido a las incertidumbres que puede sufrir el sector debido a que este necesita apoyo financiero, incentivos y protección del estado y formalizar el sector así pues se necesita una política de apertura comercial internacional, el desarrollo de nuevos mercado en el país, impulso a distribuidores y líneas enfocadas a los requerimientos de los clientes pueden ser excelentes estrategias.

No existen barreras de entrada, mas las distintas dificultades que afectan al sector, la competencia y el limitado ingresos disponibles actuales, puede hacer que el crecimiento no sea tan alto como se espera. Se debe de establecer una política de crecimiento, diversificación y ofertas atractivas para convertir a la compañía en una opción estrella y de efectivo

Adicionalmente tenemos que tener en cuenta que dado que la empresa ingresa al mercado es una interrogante la participación relativa en el mercado y su manejo ante el crecimiento del mercado. Se debe establecer una cantidad conveniente y considerable de inversión para desarrollo e implementación de un sistema estable y sólido.

2.2.3 MATRIZ DE INVERSIÓN (MATRIZ GE)



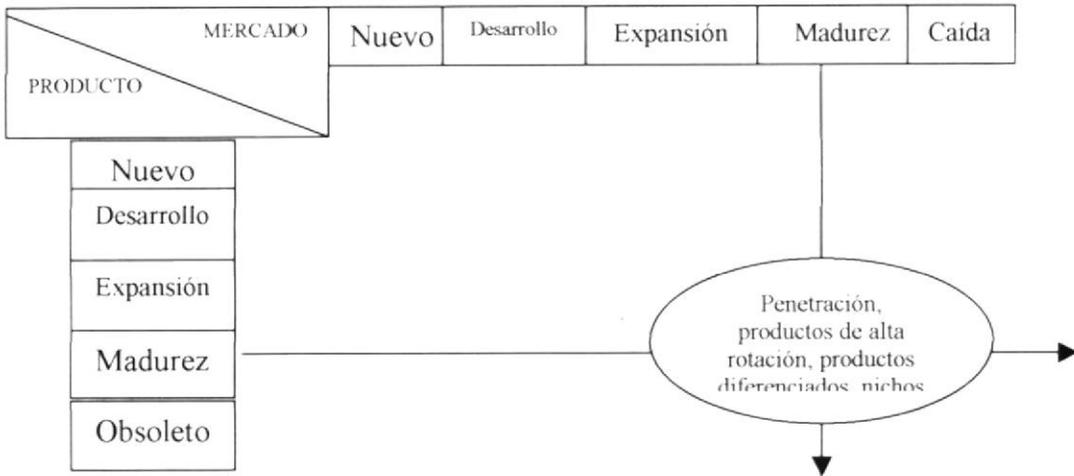
Elaborado por: Las autoras

*La fortaleza de la compañía es el resultante del análisis de fuerzas, expectativas, análisis de recursos e insumos y FODA.

- **ANÁLISIS:** Aquí se ha indicado una inversión selectiva, dado que la empresa es de infraestructura pequeña, hace falta invertir para potencializar la demanda, a partir de una inversión en infraestructura, publicidad y promoción, capital de trabajo, ingreso de personal y mejorar áreas vulnerables. Para que la demanda sea cubierta hace falta inversiones fresca y de fuentes externas a la compañía, para fortalecer los puntos fuertes, mejorar las debilidades y captar la demanda. Adicionalmente hay que especializarse en atributos limitados, sanar rápidamente deficiencias y estructurar puntos fuertes y plantear desafíos en cuanto a liderazgo en nichos específicos, tratando de crecer sin correr riesgos altos hasta que se sanen las debilidades.

2.2.4 MATRIZ DE ESTRATEGIA DE EMPRESA

Enfoque: Análisis de ciclos de vida del producto y mercado



Elaborado por: Las autoras

*Se combinan las estrategias de mercado y producto específicas, con la estrategia general de ingreso al mercado

- ANÁLISIS:** aquí se nota que estamos ante un mercado maduro con productos existentes, lo cual indica que se debe de iniciar una penetración al mercado mediante el desarrollo de productos diversificados de alta rotación y diferenciados con estrategias de acorde con la situación del sector y específicamente orientándose al mercado objetivo o nicho de mercado en el cual deseamos posicionarnos, para esto es necesario establecer mejoras en el producto con respecto a los ya existentes otorgándole nuevas características, diseños o propiedades según la preferencias del mercado y las tendencias mas actuales y en boga, explotar segmentos de mercado rentables y nichos específicos, incentivar a los distribuidores mediante publicidad, promociones y nuevos sistemas de venta, crear en el usuario una demanda latente por esta nueva y mejorada líneas de productos, atraer a

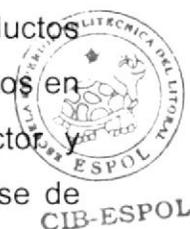
compradores mediante productos de valor agregado, diseños innovadores, modernos y sofisticados a buenos precios.

2.3. DEFINICIÓN DE ESTRATEGIA DE NEGOCIOS

Dado que la empresa muestra una demanda media hacia alta y un nivel de crecimiento medio, la fortaleza de la empresa es pequeña hacia media, en un mercado maduro con productos maduros, es indispensable direccionar a la empresa hacia segmentos o nichos de mercados que permitan establecer una rentabilidad y un posicionamiento eficiente de corto y largo plazo mediante productos diferenciados de rápida rotación en el segmento y enfocados a los requerimientos de los cliente potenciales, invirtiendo efectivamente en capital de trabajo y áreas vulnerables.

Para esto se busca distribuir marcas de prestigio y diseño-maquila de vestuario dirigido al mercado masculino de tendencia moderna, contemporánea y vanguardista, ubicándonos en el segmento socioeconómico medio, medio-alto y alto, mediante artículos diferenciados y de valor agregado con mejoras sustanciales en calidad del producto, acabados y detalles sofisticados, diseños y presentación. Los productos serán de marcas de reconocimiento internacional y marcas propias de diseñador con manufacturas cuidadosas y detalladamente fabricadas por profesionales y artesanos especializados buscando combinar productos modernos con diseños innovadores y alta calidad, perfección y detalles.

Para esto se buscara crear colecciones de stock y duración limitadas según las temporadas internacionales en lanzamientos trimestrales y productos clásicos de duración anual, con lo cual se potencializa nuestros esfuerzos en captar de la mejor manera las oportunidades cambiantes del sector y establecer una política de flujos de inversión eficiente para mantenerse de acorde al crecimiento del mercado, ingresando productos enfocados hacia



los requerimientos de nuestro mercado objetivo y nichos de mercado rentables para mantenerse actualizados contra la competencia e innovando constantemente, pero también ofreciendo productos que este disponibles siempre a las necesidades de los usuarios.

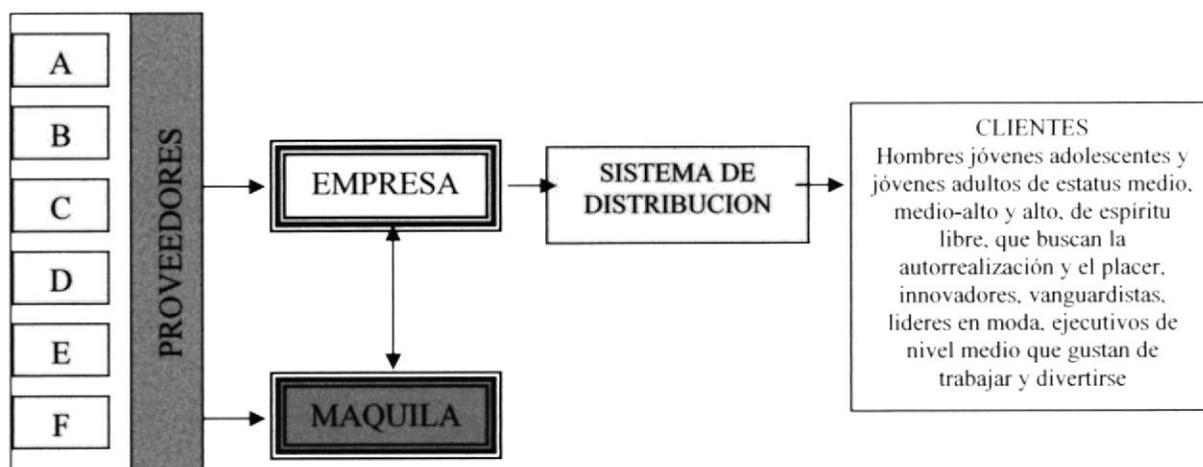
Los productos se distribuirán mediante tiendas especializadas o de departamentos de vestimenta y accesorios de vestir, que mantengan una imagen sólida de mercado y acorde con nuestro segmento meta, además de vendedores especializados mediante catálogos o distribuidores minoristas, los cuales otorgaran un servicio personalizado al cliente y una atención a pedidos de los consumidores que por su tiempo no pueden acercarse a las tiendas a comprar, de tal forma que estos canales posicionen y diferencien los diferentes valores y marcas que la empresa ofrece para que esta pueda cumplir las metas de crecimiento propuestas.

Para esto es necesario crear incentivos comerciales para los clientes mediante catálogos, muestras y exposiciones de productos, promociones y publicidad en el punto de venta puntualizando las características mejoradas de la línea de productos, además de incentivos publicitarios y promocionales para los distribuidores, locales y vendedores-distribuidores para que compren nuestra marca, impulso a nuevos canales de distribución, rápida respuesta a los pedidos y opciones de financiamiento, por lo que es necesario contratar proveedores capaces, organizados y que otorguen facilidades de compra y establecer una cantidad conveniente de inversión para el desarrollo progresivo de la empresa y gestionar la implementación de un sistema estable y sólido de operaciones.

Para esto se necesita invertir para potencializar y captar la demanda, a partir de una inversión fresca y externa a la compañía en infraestructura, publicidad y promoción, capital de trabajo, ingreso de personal, mejorar áreas vulnerables, fortalecer las oportunidades de mercado, especializarse en

atributos limitados y plantear desafíos en cuanto a liderazgo en nuestro nicho objetivo, tratando de crecer sin correr riesgos altos hasta que se sanen las debilidades.

Gráfico No. 3 Estrategia de Negocios



Elaborado por: Las autoras

Tal como se ve en la figura se mantendrá un sistema eficiente de desarrollo de productos, distribución, administración de recursos, insumos y transacciones de tal forma que nos permita reaccionar ante las constantes evoluciones del mercado.

Establecer una estrategia de crecimiento progresiva, en el cual buscaremos incrementar la participación en el mercado de la empresa, la introducción de la empresa por medio de canales de distribución especializados, distribución para intermediarios y en un mediano plazo la apertura de franquicias para expandir los productos actuales, la exploración de los mercados internacionales mediante canales de venta especializados y de valor agregados, estimulando a los clientes para que compren basándose en la combinación productos modernos de calidad e innovadores con imagen y estilo de vanguardia, productos exclusivos y trabajados según los requerimientos del mercado mediante materiales e

insumos de calidad y manufacturados detalladamente de tal forma que se puedan lograr los objetivos de largo, mediano y corto plazo

Para lograr estos objetivos de corto, mediano y largo plazo es necesario establecer un programa de crecimiento sostenido para la empresa que contemple la posición de mercado de la empresa en el largo plazo, el segmento objetivo y potenciales nichos de mercado, la tendencia del sector y entre otros factores.

Esto se logrará de la siguiente forma:

PRIMERO: INGRESO AL MERCADO

- Establecer canales de ventas sólidos, eficientes y direccionados al segmento objetivo, iniciando una cobertura hacia distintos distribuidores minoristas como locales comerciales y distribuidores persona a persona para que estos sean representantes comerciales, estimulando la penetración por medio de agentes de venta de influencia regional y productos diferenciados (estilo contemporáneo, moderno y de vanguardia para hombres) de calidad y detalle al acabado, interesantes márgenes de venta, publicidad POP, artículos promocionales, muestras de productos, catálogos, CD interactivos, pagina Web y CALL CENTER para gestión de pedidos y opciones de pedidos especiales.
- Estimular el cambio de los clientes de la competencia a partir de nuevas propuestas de venta e incentivos para la compra.
- Establecer una cobertura para personas que todavía no tienen el producto o que deseen renovar.
- Lograr un mayor índice de recompra de los clientes actuales y estimulando a los potenciales para que compren.

SEGUNDO: DESARROLLO DEL MERCADO

- Identificar y desarrollar nuevos mercados potenciales que puedan ser satisfechos con los productos actuales.
- Buscar, identificar y desarrollar nuevos canales de comercialización en la localidad.
- Desarrollar nuevas localidades a partir de canales de distribución a escala regional en forma de expansión, luego nacional e internacional.

TERCERO: DESARROLLO DE PRODUCTOS

- Ampliar la línea de ofertas de productos y categorías de productos, es decir implementar nuevas marcas, nuevos modelos y nuevos diseños.

CUARTO: DIVERSIFICAR CON NUEVOS NEGOCIOS DENTRO DE LA INDUSTRIA

- Diversificación concéntrica: encontrar, desarrollar y explotar nuevos negocios que mantienen relación con la mercadotecnia desarrollada y los productos y diseños utilizados, para atraer nuevos mercados. Implementar nuevos productos dentro de la industria para establecer cobertura en otros mercados rentables.
- Diversificación horizontal: iniciar la búsqueda y desarrollo de nuevos servicios que resulten atractivos a los clientes de nuestros productos actuales.

QUINTO: CRECIMIENTO INTEGRAL

- Iniciar un crecimiento regresivo, eliminando intermediarios entre los proveedores, para obtener mayores utilidades y control.

- Iniciar una integración progresiva, para asociar a los negocios de los mayoristas y detallistas a nuestro negocio, es decir integrar y acoger a los mayoristas y detallistas mediante la colocación de franquicias para obtener mayor rentabilidad, establecer posicionamiento y fortaleza de marca

Hay que hacer notar que esta estrategia de negocios es la que se mantendrá desde la actualidad, a los próximos 8 a 10 años, teniendo en cuenta que los mercados actuales son parte de la misma generación de compradores dentro de la década planificada, llamada generación siglo 21 o XYZ.

2.4. ORGANIGRAMA

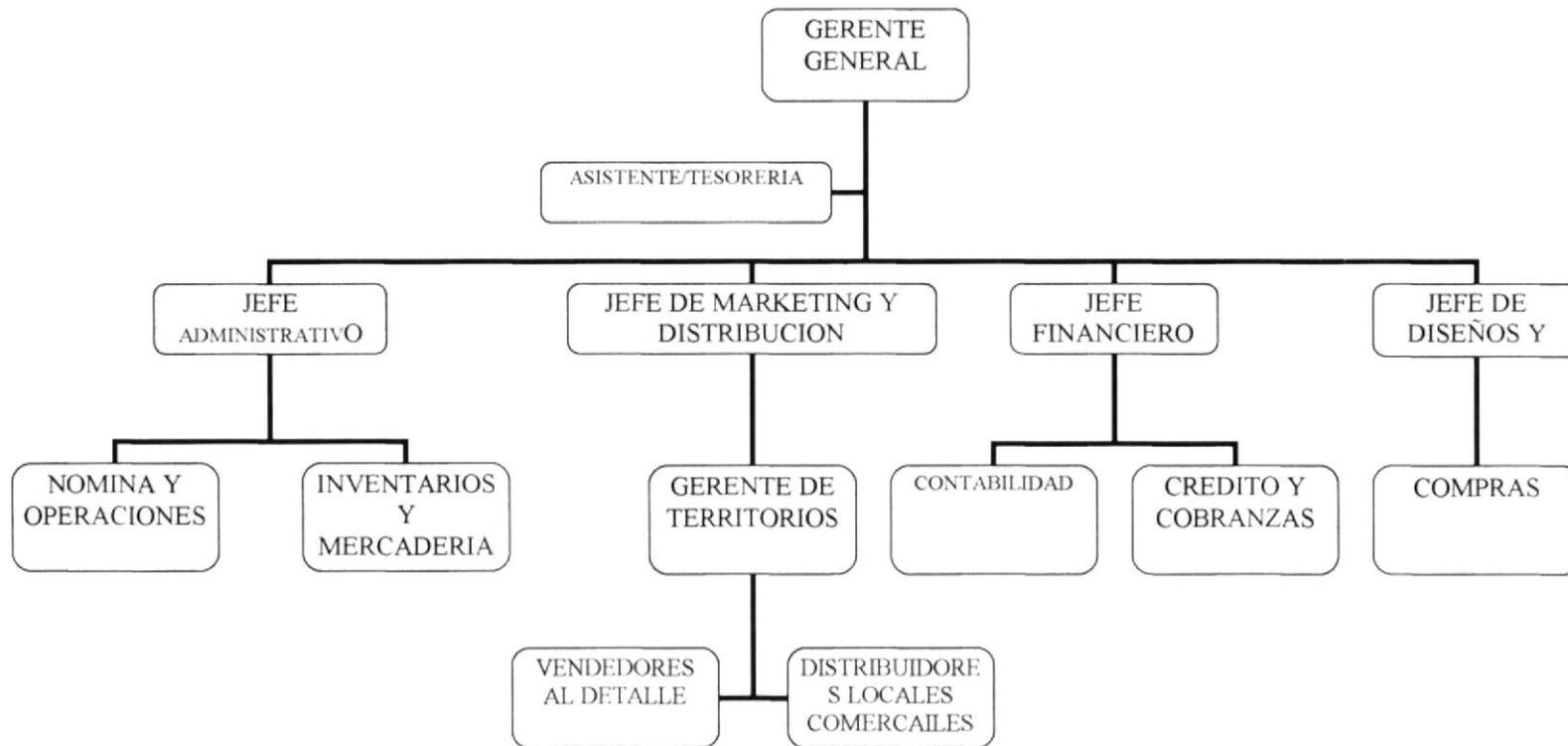


Tabla No. 9 SUELDOS DE PERSONAL

CARGO	Cantidad	Sueldo	TOTAL
GERENTE	1	700	
ASIST/GER	1	200	
JEFE ADM	1	300	
INVENTARIO	1	220	
AUX/INVENT	1	140	
J. DE VENTAS	1	300	
ASISTENT VENTAS	1	180	
CONTABILIDAD	1	250	
CRÉDITO	1	250	
DISEÑO Y DESARROLLO	1	300	
ASISTENTE DISEÑO	1	200	
TOTAL ADM:			1700
TOTAL COMERCIAL:			480
TOTAL PRODUCCIÓN:			860
TOTAL			3040

Elaborado por: Las autoras

Mas hay que tomar en cuenta que dado que la empresa recién empieza, no se tomaran en cuenta inicialmente al contador y al de crédito, su trabajo será hecho por el jefe financiero. Tampoco se tomará en cuenta al diseñador y si se tomara en cuenta a un asistente de diseño, ya que al inicio este bien puede hacer su trabajo dado el bajo volumen de operaciones. Según esto el presupuesto para sueldos y salarios es de \$2240 por lo menos por el primer mes.

Estos se distribuyen de la siguiente forma:

Tabla No. 10 Distribución de Sueldos

RUBRO	TOTAL
SUELDO ADMINISTRATIVO	1200
SUELDO COMERCIAL	480
SUELDO PRODUCCIÓN	560

Elaborado por: Las autoras

2.5. OBJETIVOS A LARGO Y MEDIANO PLAZO

- Desarrollar líneas de productos de gran acogida en nuestros mercados objetivos, manteniendo estándares de calidad internacional y preferencia frente a la competencia.
- Desarrollar un abanico de sociedades estratégicas de largo plazo con distintas empresas reconocidas y sólidas en el medio, para que estas sirvan, en nuestros negocios o viceversa, como soporte tecnológico, de distribución y comercialización, de proveedores, de infraestructura, de insumos-recursos, entre otros y así mantenernos como una empresa innovadora y líder.
- Crear en el cliente una imagen diferenciada ante el resto del mercado, en donde la atención sea más profesional, presentando reales y novedosos productos a los clientes y buscando crear verdaderas relaciones comerciales con estos, el cual nos perciba como una alternativa comprometida con las necesidades del mercado y sus requerimientos constantes.
- Establecer un posicionamiento específico, sólido y marcado ante nuestros clientes metas y objetivos, en función a filosofías organizacionales diferenciadas establecidas.
- Crear un compromiso de negocios a largo plazo con los distribuidores y canales de venta en el cual el canal no solo sea un agente de ventas sino también un agente de mercadeo, investigación y comercialización integral, comprometidos con la misión, la visión, la filosofía y los objetivos de la empresa.
- Implementar un sistema integral de información empresarial estructurada y descentralizada que implique informes, análisis, proyecciones, sistemas de planeación, presupuestos y control presupuestario, desempeño comercial, financiero y administrativo, costos y gastos organizacionales, ingresos y operaciones administrativas, comerciales y financieras en tiempo real, para personal interno y externo autorizado.
- Implementar una estructura de desarrollo humano en los empleados, que comprometan a la organización en el crecimiento tanto profesional como

personal y social, incentivando esto a una higiene laboral fuerte y equilibrada en pos de una alta identificación de los empleados con los objetivos empresariales.

2.6. POSICIONAMIENTO Y DIFERENCIACIÓN

Posicionarnos y diferenciarnos como la empresa que ofrece una combinación de productos de imagen, estilo y moda contemporánea según los requerimientos del mercado mediante materiales e insumos de calidad y manufacturados al detalle y acabados a mano, manteniendo el objetivo de satisfacer permanentemente los deseos de belleza, sensualidad, novedad e innovación de nuestros consumidores.

ESTRATEGIAS DE DIFERENCIACIÓN:

1. Un trato profesional y con carácter de servicio al cliente, ofreciendo relaciones comerciales y no solo ventas.
2. Ser la única empresa que ofrezca líneas de productos de estilo y vanguardia para el sector masculino moderno y contemporáneo de gran calidad y detalle en manufactura.
3. Proporcionar productos confiables e innovadores a un precio competitivo, manejando productos, materiales e insumos de calidad, novedosos diseños, políticas de garantía y procesos eficientes de trabajo.

DIFERENCIACIÓN PUNTUAL:

PRODUCTO: consiste en puntualizar la idea de que tenemos productos confiables, a buenos precios y que son innovadores, con marcas de renombre y de garantía.

- Características: los productos deben tener elementos innovadores y funcionales, mantener diseños modernos e inteligentes, con insumos de calidad y garantía, cuidadosamente manufacturados.
- Desempeño y cumplimiento de especificaciones: deben de cumplir el desempeño especificado debiendo presentar garantías de calidad en su uso, los productos cumplirán fielmente las exigencias de calidad, comodidad, diseño, funcionalidad, acabado y materiales.
- Tiempo de garantía: la garantía mínima es de 1 años para uso normal, la garantía óptima es de 2 o mas años.
- Estilo: La estética debe denotar una apariencia sofisticada, con colores y formas que muestren tal característica. El diseño, los acabados, los materiales, el desempeño y las características debe ser impresionante y ser capaz de encender el deseo de compra.

DIFERENCIACIÓN DE SERVICIOS: uno de los principales esfuerzos es el de prestar un servicio eficiente, profesional, eficaz, comprometido, responsable y de cumplimiento fiel a las características de los productos promocionados, buscando siempre la satisfacción de los clientes, sus requerimientos y sus necesidades.

DIFERENCIACIÓN DEL PERSONAL: es desarrollar una ventaja competitiva, al contratar personal calificado y capacitarlo bien, de tal forma que estos expresen un trabajo atento, profesional y muy motivado

- Competencia: los empleados deben de poseer la capacidad realizar optima y organizadamente su labor, suministrar soluciones a los clientes y a distribuidores y de ser personal de apoyo para los equipo de trabajo.
- Conocimientos necesarios: los empleados deben de mantener conocimientos profesionales, de mercado y del negocio para cumplir

fielmente sus labores, ser capacitados constantemente para actualizar conocimientos.

- Cortesía: los empleados deben de ser amables, respetuosos y considerados.
- Confiabilidad, ética y moral: los empleados deben proporcionar un servicio con calidad, consistencia, exactitud, veracidad y a conciencia, demostrando en sus labores fuertes conceptos y actitudes de ética, buen comportamiento, educación, cultura y moral.
- Capacidad de respuesta: los empleados deben atender sin demoras las solicitudes y problemas de los clientes y necesidades de su equipo de trabajo
- Comunicación: los empleados tratan de comprender al cliente y equipo de trabajo y se comunican claramente con él.

IMAGEN: es un programa de identidad, en el cual se desarrollan la marca, los nombres de las líneas de productos, logotipos, símbolos, atmósferas, colores.

- **MARCA:** la marca comercial es "**MULTIMODA**", Para esto se dispone que la fuente de la marca de línea de productos sea "WIDE LATIN"

Para cada marca comercial dentro de cada línea de producto se propondrá un manual de imagen en el cual incluya su logo, los colores, el lema y la marca sean esta marcas propias o distribución de otras marcas

- **COLORES:** los colores son negro, blanco y terracota



CIB-ESPOL

ATMÓSFERAS: se deben crear atmósferas y decoraciones que den una impresión profesional y acogedora en un ambiente que demuestre buen gusto, moda, diseño, estilo innovador y de vanguardia con respecto a la competencia.

ACTIVIDADES: buscamos fomentar la manufactura de calidad y el desarrollo del diseño hacia los nuevos modelos de vanguardia y de estética altamente conceptual y que el público tenga conocimientos sobre los adelantos en esta rama, así que en lo posible participaremos en eventos de esta categoría y organizaremos reuniones, ferias, exposiciones y actividades para fomentar el interés ciudadano por las nuevas tendencias en la moda de vestuario, accesorios de vestuario, perfumería, el buen gusto y similares.

POSICIONAMIENTO ESTRATÉGICO:

- Tendencia euro-latina de innovación, estilo y moda contemporánea.
- Insumos y materiales de calidad
- manufacturas de calidad, cuidadosa y detalladamente acabadas.

2.7. OBJETIVOS EMPRESARIALES A CORTO PLAZO

1. Constituir legalmente la empresa MULTIMODA S.A. antes de iniciar operaciones comerciales
2. Salir al mercado a comercializar los productos en 60 días a partir de la fecha de aprobación del proyecto
3. Tener un centro administrativo, de negocios y de distribución para los 15 días a partir de constituida la empresa.
4. Mantener una facturación de al menos \$15000 al mes promedio en los primeros 2 a 3 meses de operaciones, a partir del punto 10.

5. Obtener todos los recursos e insumos necesarios para el correcto funcionamiento para los 3 meses a partir del punto 10 más la infraestructura necesaria para el funcionamiento ÓPTIMO.
6. Tener centro de exposiciones y DESIGN SHOP después de 5 meses de iniciada las operaciones.
7. Establecer un crecimiento sostenido en las líneas de productos, comenzando por vestuario de marca propia y marcas reconocidas, para luego de 2 años mantener la línea completa de productos masculinos en vestuario, calzado y accesorios de vestir.
8. Tener una facturación mensual / promedio de \$30,000 para luego de ocho meses.
9. Exponer colecciones de productos según las temporadas internacionales de primavera-verano y otoño-invierno. Exponer la primera colección para primavera-verano 2006.
10. Incentivar la apertura de nuevos centros de exposiciones en 1 año.
11. Tener al menos dos locales (centros de exposiciones) en la ciudad en 18 meses y expandir la franquicia a otras ciudades.
12. Para 20 meses tener una imagen y marca sólida en el mercado, logrando una participación de negocios del 2.5% dentro del segmento a nivel nacional para productos similares, siendo reconocidos como empresa estable, eficaz, eficiente y preferida entre sus clientes objetivos.
13. Implementar una estrategia de franquicias en 2 años para una mayor cobertura en ciudades como Quito, Cuenca, Portoviejo, Manta y Ambato buscando la entrada de unos 5-8 franquiciantes.
14. Tener un volumen de facturación de \$310,000 mensuales para 2.5 años para la cadena de todo el país con 7 locales en Guayaquil, Quito, Cuenca, Ambato y Manta en total.
15. Comenzar la estrategia de exportaciones y nuevo plan estratégico para 3 años a partir del punto 10.

2.8. PLANES ESTRATÉGICOS Y OPERATIVOS

Los planes estratégicos comprenden las áreas fundamentales de la empresa para los próximos 2 años aproximadamente estas áreas son marketing y comercialización, diseños, compras y desarrollo de la producción, administración y finanzas, por lo que es suma importancia mostrar directrices específicas que indiquen una marcada estrategia de funcionamiento en las áreas de interés de la compañía.

Tener una estrategia eficiente implica fijar una dirección después de evaluar la información, establecer prioridades, definir objetivos realistas y analizar las opciones disponibles, lo que se tiene y lo que se necesita, para así trazar un camino al cual se debe seguir.

2.8.1 PLAN DE MARKETING

No cabe duda que las necesidades, deseos y la demanda que se experimentan en los mercados potenciales deben ser direccionados de la forma correcta para generar valor a la empresa, a los clientes y a la sociedad. Para esto es indispensable implementar una línea de vestuario masculino con características adecuadas y de valor agregado que generen estilo, moda y satisfagan la personalidad moderna del segmento meta.

Estas líneas de productos deben estar altamente orientadas a satisfacer al cliente, a buscar encender el deseo en la compra, rentabilidad en la empresa, manteniendo estándares de calidad, valores de diseño y un alto concepto en servicio y atención esmerada para nuestros consumidores a un precio acorde con la imagen que estos productos representan y el valor percibido.

Para esto se concebirá un plan detallado de todos los procesos, programas y áreas de interés para la mercadotecnia y la administración de estos factores, para dar lugar al cumplimiento de los objetivos organizacionales y el de los

clientes, manteniendo una orientación constante hacia los mercados, las necesidades del consumidor, las variables y el entorno que afectan a la empresa, la coordinación con los otros departamentos y la rentabilidad, así también como aquellas variables necesarias y la acciones a tomar para ganar la preferencia de los clientes y lograr las metas de corto, mediano y largo plazo.

Es de especial interés la creación valor y la satisfacción para los clientes y los consumidores, buscando constantemente fórmulas eficientes para entregarlo por medio de confecciones excelentes e innovadoras, siendo cuidadosos en el trabajo y la calidad de estos, manteniendo relaciones comerciales de ganar-ganar con nuestros intermediarios, incentivando la creación de valor y de marca, buscando rentabilidad para la empresa y el consumidor, siendo legales con la competencia y socialmente responsables.

La idea central es mantener una empresa de alto rendimiento, orientada a nichos de mercado definidos, mediante una organización ordenada, planeaciones estructurada y coordinada con los diferentes movimientos del sector, en búsqueda de resultados, con emprendimientos ambiciosos pero sin altos riesgos, productos de calidad e innovadores, servicios excelentes, procesos de trabajo eficientes, recursos técnicamente direccionados en búsqueda del cumplimiento de la misión, visión, los altos objetivos empresariales y las metas.

2.8.1.1 PRODUCTOS

Es preciso indicar que en muchas ocasiones y para esta clase de productos, en relación al mercado seleccionado, los consumidores estiman que la oferta que les entrega mayor valor ante su compra es aquella que maximiza la relación costo-beneficio-estatus. Los clientes maximizaran el valor, dentro de los límites que impone la búsqueda de buenos precios, marcas que generan

valor y confiabilidad, sus niveles de ganancias o ingresos y sus objetivos de compra; se forman una expectativa de valor y actúan en base a esta, analizan si la oferta del producto y lo que este representa cumple con sus expectativas y en base a ello crean una satisfacción, así también como la posibilidad de volver a comprar.

Es posible que el comprador común haya establecido objetivos de comprar siempre los productos más baratos con relación a su nivel social, esto es debido al alto nivel de competencia por precios en este mercado, mas si el comprador mantiene requerimientos y gustos diferenciados este requerirá de productos que cumplan con estas expectativas y mantengan el mejor precio posible con relación a los valores agregados que este como producto ofrece con respecto al de la competencia, o bien desea comprar más barato para causar buena impresión y ganar respeto por ser buen negociador o por el contrario decide ir a lugares exclusivos para mantener su prestigio y estatus social por lo que es de vital importancia que se le demuestre a este y a su grupo de influencia que estos deben maximizar su satisfacción de corto y largo plazo, de que se genera mayor valor entregado y de que un producto de buena calidad impedirá que se generen costos posteriores, mala reputación, daños económicos y además que satisfará sus intereses personales.

Es evidente que los compradores están sujetos a restricciones de diversa índole, además muchas veces toman decisiones en base al beneficio personal, sin embargo vamos a suponer que estos buscan la maximización del valor percibido en un marco de diversas restricciones que se deben sortear como las preferencia y estilos, las económicas, de estatus, de índole social, de edad y sexo.

Hay que reconocer que dado la posición del producto en el tiempo la empresa debe ofrecer líneas de productos interesantes, innovadoras, que

presenten amplias alternativas diferenciadas y una sólida garantía; además es de insistir que según la etapa de mercado que se presenta para la empresa (etapa de madurez) se buscará incentivar el lanzamiento de productos rentables en el corto plazo, el posicionamiento de las marcas y el diferenciamiento de los productos dentro de distintos segmentos de mercado que muestran una gran característica en común: la necesidad de lo funcional, bajo conceptos vanguardistas y modernos, siendo para la empresa el principal nicho de mercado que atacara el mercado joven, masculino de estatus medio, medio alto y alto, ejecutivos innovadores y de gran estilo. Es así como la empresa buscara penetrar ante los diferentes líderes que se muestran en el mercado como un especialista en este nicho, capaz de innovar, escuchar continuamente a los clientes, proveer y de crear productos adaptables a sus necesidades, con una marcada filosofía de calidad y de servicio.

PRODUCTO Y NIVELES DEL PRODUCTO

El producto específico que entregara la empresa es: productos de vestuario, calzado y accesorios de vestir para hombres de tendencias modernas, vanguardistas y contemporáneas, para esto la empresa y el mercado perciben 5 niveles de producto por lo que es indispensable que la empresa muestre los 5 niveles de la oferta del producto así:

1. **BENEFICIO CENTRAL:** imagen, moda, belleza, sensualidad, novedad y estilo
2. **PRODUCTOS GENÉRICOS:** camisas, pantalones, chaquetas, jeans, suéter, camisetas, ternos, zapatos y otras prendas de vestir para hombres.
3. **PRODUCTO ESPERADO:** además de lo anterior, buenos acabados y colores, buena calidad, buenos precios, garantía, durabilidad, buen servicio al cliente por parte de la empresa, que sean confortables, brinden la satisfacción requerida.

4. PRODUCTO AUMENTADO: además de lo anterior se ofrecerá productos de tendencia vanguardista, moderna y de estilo, con un manufacturado cuidadoso y detalladamente acabado.
5. PRODUCTO POTENCIAL: además de lo anterior se busca que nuestros productos ofrezca estilo, moda, belleza, sensualidad y realcen la personalidad de los consumidores, otorgando estatus y distinción, buscando que estos se identifiquen con estos y los prefieran a medida que crezca la empresa, se gane participación, reconocimiento y rentabilidad.

CLASIFICACIÓN DEL PRODUCTO

El producto básicamente se clasifica dentro del segmento

- ◆ Del estilo y utilidad funcional: pues estos brinda al usuario estilo y estatus, muestran la personalidad y generan una utilidad específicamente funcional en relación con el uso para el cual se la va ha destinar.
- ◆ Esta establecido como un bien tangible y duradero pues es adecuado para algunos usos, el usuario lo conservara por algún buen tiempo, requieren de personal para la venta y asesoría dedicado, un margen mayor y alguna garantías por parte de la empresa fabricante.
- ◆ Dentro de los bienes de consumo esta clasificado como un bien de compra, pues el consumidor/comprador compara las características de diseño, calidad, precio y estilo, para muchos casos son también considerados homogéneos pues ante calidades diferentes existen distintos precios, mas cuando los productos adquieren características diferenciadas son considerados heterogéneo, pues el comprador considera mas importantes las características del producto que el precio. Para el mercado ecuatoriano dada la poca industrialización, problemas de eficiencia y de manufacturas competitivas de los fabricantes y la falta de profesionalismo en la asignación de precios de muchos distribuidores (guerras de precios), los compradores piensan

que cualquier producto es el mismo en un lugar y otro, aunque muchas veces si reconocen la importancia de la marca, pero ven diferencias entre precios, lo que lleva al mercado muchas veces a una elección solo por precio.

Ante esto es indispensable diferenciar el producto y adoptar estrategias dado la clasificación:

Estas estrategias pueden ser:

- ◆ Capaces y agresivos canales de venta diferenciados, especializados y profesionales
- ◆ Servicios dedicados, asesoría personalizada al cliente y margen de venta amplio
- ◆ Garantías sobre el producto final
- ◆ Valores agregados: vanguardismo, sensualidad, estilo y calidad en los diseños, mediante la innovación constante y adaptación de las tendencias de la moda
- ◆ Asignación correcta de precios según el mercado objetivo

MEZCLA, VARIEDAD Y LÍNEAS DE PRODUCTOS

Se distribuirán marcas de prestigio internacional, que ofrezcan diseños innovadores y actuales, calidad en sus manufacturas y excelente precio.

- Las marcas pueden ser:
- GIVENCHY
- NATURAL EXCHANGE
- BISU-BISU
- DIESEL
- BARSOTTI
- BOSSI

U otras de tendencia europea o latina de línea italiana.

Para la manufactura/maquila de colecciones de ropa se crearan marcas propias, manteniendo la filosofía de diseño y fabricación, así estas serán colecciones de tendencia euro-latina, de personalidad, vanguardismo y originalidad, en variedad de diseños y colores, para hombres.

HOMME: GIORGIO VALENTINI

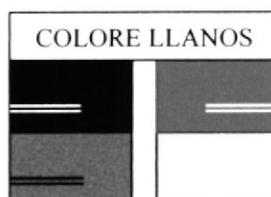
PANTALONES

- MODELOS: 1 O 2 MODELOS
- COLORES: NEGRO Y KAQUI
- TALLAS: 28, 30, 32, 34, 36, 38, 40,



- **CAMISAS MANGAS LARGAS LLANAS**

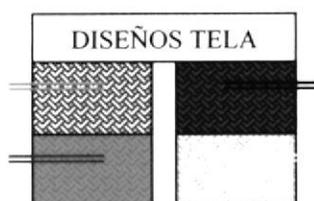
- MODELOS: 1 MODELO
- COLORES: NEGRO, ROJO ESCARLATA/PICANTE, AZUL MAR PROFUNDO Y CELESTE AGRISADO
- TALLAS: S, M, L Y XL



- CAMISAS MANGAS LARGAS RAYAS DIAGONAL
 - MODELOS: 1 MODELO
 - COLORES: BLANCO+RAYAS CELESTES Y CELESTE+RAYAS GRIS
 - TALLAS: S, M, L Y XL



- CAMISA MANGAS LARGAS DISEÑOS
 - MODELOS: 1 MODELO
 - COLORES: BEIGE+KAQUI, BLANCO+PLOMO, CONCHO DE VINO+NEGRO Y AZUL COMBINACIONES
 - TALLAS: S, M, L Y XL



TAMBIÉN:

- CAMISETAS MANGAS LARGAS
- CAMISAS MANGAS CORTAS
- JEANS
- TERNOS
- CHAQUETAS

MARCA

La estrategia de la empresa es ingresar al mercado un grupo de marcas entre estas, marcas de reconocimiento mundial y marcas propias, esto se denominara como estrategia multimarcas, dentro de las líneas de productos especificados, manteniendo la estrategia, posicionamiento y diferenciación que se quiere lograr en el mercado masculino, además para cada colección se le asignara un nombre que la identificara, este nombre estará relacionada con las características principales del la colección y buscara encender el deseo de compra e identificación en el comprador.

EMPAQUE Y ETIQUETAS

Los productos serán empacados en fundas y embalados en cajas al ser entregados, también llevaran las respectivas etiquetas con las marcas, las tallas y las instrucciones de lavado, además de los respectivos detalles que garantizan la originalidad del producto y su manufactura

SERVICIOS ADJUNTOS Y ATENCIÓN AL CLIENTE

Como se dijo anteriormente uno de los principales esfuerzos que se propondrá es el de prestar un servicio eficiente, profesional, eficaz, comprometido con los clientes, responsable y de cumplimiento fiel a aquellas especificaciones dadas.

Así se tendrán en cuenta los siguientes factores:

1. trabajo bien hecho la primer vez
2. acción rápida sobre las quejas
3. trabajo de garantía rápido
4. respuesta rápida a los pedidos
5. productos disponibles cuando se requieran

6. servicio cortés y amigable
7. cumplimiento, profesionalismo y responsabilidad
8. limpieza, pulcritud y buenos acabados
9. servicios de cortesía
10. un constante seguimiento a las solicitudes de los clientes
11. políticas de comunicación y recuperación de clientes eficientes, proactiva, efectiva y de relaciones
12. búsqueda constante de la innovación
13. establecer un seguimiento sobre la satisfacción de cliente ante los productos, la atención y los servicios ofrecidos
14. ofrecer garantías

Es necesario manejar estos servicios con alto grado de calidad y esmero, además la empresa debe de desarrollar otras clases de servicios convexos para incentivar la compra, mantener un crecimiento, ganar participación y lograr rentabilidad

2.8.1.2 PRECIOS

La estrategia de precios estará planificada por la gerencia general y constara de un grupo de asesoría que será: los jefes de comercialización, diseño y desarrollo de productos y finanzas.

NIVELES DE PRECIOS Y COLOCACIÓN DEL PRODUCTO

La empresa debe desarrollar por primera vez su nivel de precios, donde se sitúa los productos ante el consumidor para mostrar una relación de calidad y precio, que sea perceptible y sobre todo que se ajuste al diferenciamiento y posicionamiento que queremos lograr, para esto se muestran varios niveles u opciones que se pueden sugerir

- **NIVEL SUPREMO:** es la marca de oro, su precio es bastante alto y esta dirigido para estatus muy altos.
- **NIVEL DE LUJO:** son marcas que son consideradas excelentes en calidad, buen estatus destinada para niveles altos.
- **NECESIDADES ESPECIALES:** están destinados para satisfacer necesidades y requerimientos especiales, a distintos niveles especialmente a niveles medio-altos y altos y nichos específicos y rentables.
- **PRECIOS INTERMEDIOS:** son marcas promedio para los mercados masivos, normalmente para los estatus medios o para generar preferencia en los estatus mas altos
- **PRECIOS CÓMODOS/CONVENIENCIA:** precios que normalmente se perciben como rebajados, con descuentos o si fueran de ofertas, convenientes o precios denominados cómodos, para estratos medios normalmente
- **YO TAMBIÉN, PERO MÁS BARATO:** son aquellos que desafían a la competencia con un precio muy interesante y una calidad aceptable, dirigidos para aquellos mercados que requieren nuevas opciones a mejor costo o requieren un buen producto de no tan alto precio y sin mucho estatus, normalmente para la clase media-baja
- **SOLO EL PRECIO:** son las marcas cuyo único atractivo es el precio, de producción económica y calidad económica, para estratos bajos

Dadas estas escalas es mucho mejor acogernos al nivel de precios de **NECESIDADES ESPECIALES**, pues es aquel en el cual mostraremos el verdadero potencial como producto, se podrá posicionar correctamente, se mantendrá una sólida rentabilidad de corto y largo plazo, el consumidor podrá percibir una diferenciación ante la competencia y se podrá acoger a nichos que mantengan necesidades especiales, con productos adaptables a sus exigencias

Este tipo de nivel de precio podría ajustarse a la calidad de las manufacturas y los materiales utilizados, a lo direccionado de los productos y la tendencia vanguardista de los diseños, tal como lo muestra nuestras principales estrategias de empresa, nuestro posicionamiento, diferenciación y la filosofía del producto

Mediante esto se busca un precio algo elevado o medio con una calidad alta para poder ofrecer productos y servicios de alto valor agregado, que sean percibidos ante el cliente como una utilidad no solo a corto plazo sino a largo plazo, generando relaciones comerciales.

OBJETIVO DE LA FIJACIÓN

Uno de las principales cuestiones es marcar el objetivo de la fijación de precios para la empresa, teniendo en cuenta al mercado, los productos, las metas y objetivos organizacionales, la estructura de costos, entre otras variables.

En primera instancia uno de los principales objetivos es la supervivencia de la empresa en el sector, mas es de vital importancia primar un posicionamiento y una diferenciación sostenible en el largo plazo, creando así una imagen de empresa, del producto, de la calidad y del servicio desde el principio acorde con lo que se quiere representar y los objetivos trazados. Por lo que el objetivo para introducir los productos será el nivel de precios medio hacia alto, que permite posicionar a la empresa, pero ajustándolo a lo mas mínimo dentro de este nivel es decir algo mas alto que el precio promedio, para poder incentivar un máximo incremento en las ventas, un incentivo a la compra, un correcto posicionamiento, una amplia escala de compradores, una rentabilidad de corto y largo plazo y la supervivencia al

muy corto plazo además de poder ingresar a nichos, atenderlos y poder crear nuevos conceptos de diseño y calidad.

VARIABLES, ALTERNATIVAS Y SELECCIÓN DE PRECIOS

Dentro de las principales variables que se pueden analizar están la demanda, los costos de la empresa y aspectos de la competencia

Por parte de la demanda tenemos que esta percibe que:

- Los productos tienen precios distintos en productos similares
- Buscan productos buenos pero son sensible al precio, pues necesitan maximizar la utilidad del uso y minimizar los costos de compra
- Están dispuestos a pagar una prima por un producto de mas alta calidad, prestigio o exclusividad

Por parte de los costos de la empresa y la rentabilidad esperada antes de impuestos es necesario estimar un precio que genere un rendimiento del 10-15% sobre las ventas, además si los costos varían el precio final debe de satisfacer a esta variación de tal forma que la empresa no pierda rentabilidad, esta estrategia puede complicarse debido a las distintas guerras de precios y ofertas que pueden proponerse en el mercado, para captar clientes.

Así también dado los objetivos y nivel de precio que se desea tener, los cuales se comentaron en el apartado anterior, en el momento de la asignación es preciso recurrir, ya dentro del nivel deseado de precios, el objetivo estratégico específico y dado las variables en las cuales se incurrirán para estimarlo, se presente la técnica que se utilizará, después de observar varias opciones entre las mas rescatables.

- Fijación por precio mas alto
- Precios con base a la rentabilidad de objetivo

- Precio con base en el valor percibido
- Precio con base en el valor

Para esto se ha utilizado una fórmula para presupuestar, la cual muestra algunas de las variables y las opciones arriba nombradas, se ha elegido como opciones principales la fijación en base al valor, el rendimiento sobre las ventas requerido y en base a la licitación de cierre, por lo que este se muestra así

$$\text{PVP} = \text{costo de venta} * 3.23 + \text{Impuesto}$$

A partir de los diferentes volúmenes de venta se estima distintos rangos de descuento al distribuidor que van desde el 25% al 65%, en base a los niveles de compras.

PRECIOS PROMOCIONALES Y REBAJAS

Los precios son negociables según términos de la contratación y hay promociones en base a estos lineamientos:

- Se puede especificar unos precios promocionales en base a acontecimientos especiales o pago adelantado
- Se pueden ofrecer canales de crédito
- Rebajas y comisiones en efectivo por volúmenes importantes
- Para introducción de productos se ofrecerán artículos promocionales o de regalo
- Pueden proponerse servicios o productos adicionales como parte de la negociación

Estas directrices pueden ser utilizadas indistintamente y según sea el contrato, los requerimientos del cliente, la rentabilidad de la venta y la importancia del negocio.

2.8.1.3. COMERCIALIZACIÓN Y DISTRIBUCIÓN

El sistema de distribución y comercialización es el recurso clave para el logro de los objetivos de la empresa, ya que a partir de este sistema se propondrá un nivel de imagen, posicionamiento, diferenciación y niveles de ventas según los objetivos de la compañía, así como mantener el contacto con el cliente e interpretar sus requerimientos, analizar sus necesidades y traspasar esta información hacia la organización, ante esto es clave la elección de un canal de comercialización que este acorde con las metas organizacionales, la línea de productos y el mercado.

OBJETIVOS Y FUNCIÓN DEL INTERMEDIARIO

Los distribuidores deberán cumplir ciertos objetivos, en pro del cumplimiento de las metas organizacionales, poner nuestro producto a disposición, asesorar al cliente y mantener un volumen de negocios interesantes de tal manera que estén acordes a la rentabilidad esperada por la empresa. Para esto se han dispuesto algunos objetivos entre estos:

- **INFORMACIÓN:** recopilación y diseminación de la información de investigación de mercados acerca de los clientes potenciales y actuales, competidores y otros actores y fuerzas en el entorno de mercadeo
- **ATENCIÓN, SERVICIO Y ADMINISTRACIÓN DE CUENTAS:** mantener una relación de negocios y comercialización con los clientes y los minoristas, administrando sus requerimientos comerciales, capacitando según objetivos organizacionales sobre los productos de la empresa, informar sobre asuntos de la empresa, brindar un servicio eficiente y una rápida respuesta a los requerimientos, ampliar la red de clientes y minoristas y ofrecer asesoría sobre el negocio, con el fin de potenciar las ventas, estrechar lazos con la red de clientes e intermediarios y cumplir metas organizacionales.



- **VENTA Y PROMOCIÓN:** el desarrollo y diseminación de la comunicación persuasiva sobre la oferta diseñada para atraer clientes y minoristas y el acto específico de la venta de nuestros productos, el asesoramiento, el servicio y toda la labor necesaria para que el cliente conozca y compre el producto.
- **ORDENAMIENTO:** mantener órdenes de compra frecuentes y en relación a los niveles requeridos según metas, administradas de forma eficiente y según procedimientos de compra por parte de los miembros del canal a la empresa.
- **PAGO:** mantener el flujo de pagos sobre las compras al día por medio de efectivos, cheques, bancos u otra entidad financiera.

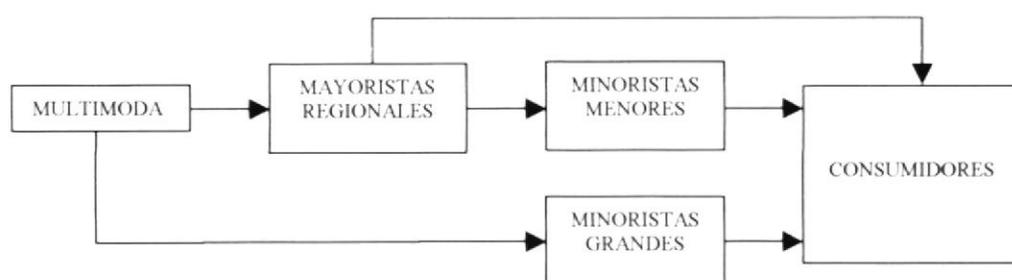
Estas funciones se deben de realizar de forma eficiente porque de estas dependen en buena forma el funcionamiento y el cumplimiento de la metas de comercialización y mercadeo. Se nota que en buena medida es necesario mantener distribuidores mayoristas especializados en esta clase de productos y minoristas (tiendas de departamentos, locales comerciales y vendedores) que aprovechen toda su infraestructura o esfuerzos de negocios para mantener niveles de inversión eficientes, posicionamiento correcto y diferenciación en el producto.

DISEÑO DEL CANAL, ALTERNATIVAS Y NÚMEROS DE INTERMEDIARIOS

Para poder mantener una estructura de precios no muy alta y sobre todo mantener un sistema de atención, servicio y asesoría al cliente y un contacto frecuente y altamente relacionado con los compradores y minoristas, se ha decidido por un sistema de 2 intermediarios (mayorista y minorista), aunque para cuentas grandes las negociaciones serán empresa-minorista.

Según lo indicado anteriormente es más factible organizar un canal especializado que pueda atender bajo sus propios esfuerzos a un territorio específico y dentro de este administrar a una serie de clientes y minoristas de forma directa, de tal forma que bajo nuestra directriz ofrezca buen servicio y este en contacto completo con las necesidades del cliente y su red.

Este sistema va a permitir mantener cobertura eficiente y eficaz, además de un contacto frecuente con nuestros socios comerciales los representantes y su red regional de sus contactos.



Nótese que bien se podría ofrecer directamente a los clientes finales, mas se tendría que montar una estructura de locales y vendedores propios lo cual eleva los niveles de inversión, los gastos operativos y el riesgo del negocio. Además se perdería volumen de ventas o aumentarían los costos de promoción pues ya no se tendrían clientes, sino que hay que buscar los propios y eso es más costoso.

La distribución será de exclusividad dentro de un territorio, además se debe de tomar en cuenta que no se requiere cubrir el mercado total sino nichos específicos, por lo que estratégicamente seleccionaremos a aquellos que están posicionados en los nichos de interés, ganado así un direccionamiento, un posicionamiento y un enfoque al mercado objetivo, además que podremos servir a los clientes que nos parecen rentables y atenderlos satisfactoriamente, marcando el nicho en el cual buscamos emprender.

Como ya se dijo los intermediarios mantendrán la labor de información, comunicación, venta, promoción, pago, negociación, ordenamiento, etc. También mantendrá las responsabilidades de respetar las políticas de precios, otorgar y favorecer al cliente con las condiciones de venta que se le ofrecen, no mantener una competencia desleal, de respetar y seguir las normas de las negociaciones y la ética, de entregar al cliente todas aquellas exigencias que este solicite y comunicarla a la compañía solucionar tal pedido.

Los minoristas bien pueden ser cadenas de almacenes o tiendas por departamentos (minoristas grandes) los cuales están a cargo de la firma, locales comerciales y distribuidores-vendedores bajo catálogo y muestras. Estos últimos son atendidos por los intermediarios mayoristas según el territorio al cual pertenezcan.

CRITERIOS ECONÓMICOS, CONTROL Y ADAPTACIÓN

Verdaderamente se muestran algunas alternativas adicionales para la distribución, además de aquella que se plantea en el apartado anterior, estas alternativas bien pueden ser válidas y económicamente rentables, mas no son escogidas por no mostrar la imagen necesaria o por la aún infraestructura pequeña de la empresa o por el nivel de inversión necesario o bien por la falta de una imagen sólida necesita la compañía, tal como se enlistó en el capítulo 1, canales de distribución. Mas se consideran de importancia la apertura de franquicias y locales propios a nivel nacional e internacional en un futuro.

Hay que mostrar que en ninguno de los casos el margen sobre las ventas (incluye comisiones, porcentajes, descuentos y bonificaciones) deben de propasar los niveles del 65% sobre la venta si estos desean mayores ingresos lo pueden obtener aumentando el valor del precio sobre la venta, lo

cual puede suceder en todos los canales de distribución excepto en la venta por catálogo, en la cual los precios están a discreción de la empresa.

Ante estas restricciones se consideran de menor inversión y costo de operación inicial la apertura de representantes de territorio que exploten y aperturen negocios empresas, los cuales deben mantener un nivel de compra y transacciones mínima, objetivos de comercialización y mercadeo, además de seguir normas de imagen, espacio, infraestructura mínima, inversión y otros.

Se considera esta opción de distribución rentable dada su dinámica en el mercado, el bajo nivel de inversión y su potencial de negocios ya que los niveles de ventas estarán dados por el esfuerzo de gestión de los distribuidores mayoristas en la conquista de distribuidores minoristas bajo catálogos y la expansión de tiendas o locales comerciales de la franquicia en centros comerciales y avenidas.

Si tomamos en cuenta esto hay que entender que los distribuidores minoristas mantienen en promedio 2 pedidos mensuales bajo el límite de que el pedido mínimo será de \$135, además se estima que cada local comercial puede producir al menos 10000 dólares en ventas mensuales para la firma. Dentro de estos parámetros hay que tener en cuenta que la distribución se iniciará en la ciudad de Guayaquil bajo el sistema de distribuidores con catálogo, en un número inicial de 30-38 distribuidores, de los cuales se estiman de forma conservadora que activamente participen el 80%, pues en sistemas similares mantienen una productividad del 80% manteniendo ventas estimadas totales de \$6500, además de la distribución a locales minoristas a con ventas estimadas de 10000-15000 dólares. Esto puede ofrecer ventas de aproximadamente 18000 para los primeros meses a un crecimiento bajo este sistema del 30-35% trimestral para EL PRIMER AÑO

para la zona Guayaquil, para luego esperar en 3 años desde el inicio de operaciones, ventas de 110000 para todo el país.

El punto importante del asunto es encontrar una serie importante de distribuidores bajo catálogo y dinamizar la venta a minoristas con locales, sean esto bajo contrato de cuentas grandes o por medio de tiendas especializadas en productos masculinos.

Ante esto se propondrá un sistema de descuentos y precios bajo volumen según lo siguiente:

Tabla No.11 Sistemas de descuentos y precios

RANGO	DESC CATÁLOGO %	DESC LOCAL %
100-299	25	
300-500	30	
500-1000	35	35
1000-2500	37.5	38
2500-5000	40	45
5000-10000	42.5	50
10000-15000	50	55
15000-20000	50	57.5
20000-30000	50	60
30000-40000	50	62.5
40000 EN ADELANTE	50	65

Fuente: Datos del proyecto

Elaborado por: Las autoras

DINÁMICA EN EL TIEMPO

En el tiempo es necesario adaptar estrategias y acondicionar a los canales de intermediación para cumplir las metas organizacionales y los objetivos, para lograr un posicionamiento y una diferenciación, satisfacer de mejor manera al cliente y ganar rentabilidad.

Para esto se ha dispuesto la siguiente estrategia de canales en el tiempo

1. INTRODUCCIÓN AL MERCADO

Canal de distribuidores minoristas bajo catálogo

2. CRECIMIENTO HACIA NUEVOS MERCADOS O TERRITORIOS

Canal de distribuidores locales comerciales y tiendas especializadas

3. CRECIMIENTOS DE LA PARTICIPACIÓN Y ENFOQUE

Locales comerciales franquiciados en otras plazas y tiendas por departamentos

4. MERCADOS MADUROS

Eficiencia en la distribución adoptada.

La idea es mantener un crecimiento sostenido en el largo plazo, una participación acorde con las expectativas empresariales, el cumplimiento de los objetivos de crecimiento y rentabilidad y asegurar a los clientes e intermediarios la calidad del producto, un buen servicio y la satisfacción de sus requerimientos y necesidades mediante los productos de la empresa.

El hecho es presentar una oportunidad de desarrollo tanto para el intermediario como para la empresa, de tal forma que las metas de cada canal no choquen con la de otro, manteniendo reglas claras y manejando las estrategias de forma correcta. Hay que observar objetivos comunes y buscando el cumplimiento de estos enfocando esfuerzos hacia el cliente, hacia el territorio y los productos.

2.8.1.4. PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD

El principal objetivo del plan de promoción y publicidad es:

- El encender el deseo de compra por nuestros productos
- Crear una imagen de marca posicionada y diferenciada
- Promocionar la empresa y mantener una percepción positiva sobre la empresa

- Establecer una serie de contactos, distribuidores y relaciones comerciales para la comercialización de nuestros productos.

La estrategia es establecer un programa de publicidad y promociones que este orientado al cliente, que direcciona la filosofía y la oferta de la empresa de manera eficaz y eficiente, maximizando recursos y buscando posicionar, diferenciar e incentivar la compra.

Para lograr estos objetivos se ha definido cinco instrumentos principales de promoción, los cuales mediante la mezcla y asignación de recursos correspondientes se establecerán como la mezcla optima de comunicación:

1. **PUBLICIDAD:** cualquier forma pagada de representación no personal y promoción de ideas, marcas, bienes o servicios, ante cualquier medio de información.
2. **MERCADOTÉCNIA DIRECTA:** uso de correo, teléfono, e-mail y otras herramientas de contacto no personal con clientes, contactos o socios comerciales y prospectos específicos para comunicarse o solicitar respuesta de los mismos sobre nuestros productos.
3. **PROMOCIÓN DE VENTA:** incentivos a corto plazo para fomentar que se pruebe o compre un producto o servicio
4. **RELACIONES PÚBLICAS:** una variedad de programas diseñados para promover y / o proteger la imagen de la compañía o los productos
5. **VENTA PERSONAL:** interacción en persona con uno o más prospectos de compradores para el propósito de la realización de una venta

Una coordinada y correcta mezcla incentivará la compra y el logro de los objetivos empresariales de corto, mediano y largo plazo. Ante esto es necesario analizar ciertas variables pueden estar interactuando y que son necesarias especificarlas, estas variables pueden ser la audiencia meta, el objetivo y respuesta de la promoción y aspectos sobre el mensaje.

Estas variables se pueden analizar de la siguiente forma:

- **AUDIENCIA:** la audiencia objetivo son los potenciales clientes de nuestros productos, los distribuidores minoristas y los representantes comerciales en territorio.
- **OBJETIVO Y RESPUESTA DE LA PROMOCIÓN:** esta claro que el objetivo del programa es la compra, pero en primera instancia es crear la conciencia y conocimiento sobre la marca, ya que se tiene que la empresa y los productos que esta ofrece son nuevos y desconocidos, por lo que es indispensable darse a conocer, crear una imagen, que sepan sobre los productos y sus bondades para inducir a una reacción positiva sobre la empresa y sus servicios posteriormente.

Hay que destinar esfuerzos para crear un interés, preferencia y convicción, esta etapa es de vital importancia ya que los compradores decidirán sobre la oferta de la empresa, la compararan con otras empresas y crearan una actitud de compra, una preferencia, una reacción sobre la oferta y obviamente llegar a la acción de compra, por lo que el mensaje que se proyecte debe de expresar todo el contenido necesario sobre la compañía y sus productos, así tenemos:

- **DISEÑO DEL MENSAJE:** el mensaje debe llamar la atención, motivar al interés, encender el deseo y provocar una acción de compra para que sea efectivo, para esto se debe de contestar 4 preguntas básicas: ¿qué decir?, ¿cómo decirlo en forma lógica?, ¿cómo decirlo de manera simbólica? y ¿quién debe decirlo?

1. **QUÉ DECIR (CONTENIDO):** el contenido mantendrá mensajes que específicamente presenten propuestas sobre la diferenciación, imagen y posicionamiento del producto tal como se establece en las estrategias de posicionamiento, diferenciación y de imagen, presentando en la cual se desarrollara ideas sobre la tendencia euro-latina, los diseños de gran estilo, sofisticación y modernismo y sobre lo detallado y cuidadoso de las

manufacturas, lo cual desarrollaría un alto beneficio para el comprador y una mayor rentabilidad, mejores productos y exclusividad a quienes lo distribuyan mediante garantía y diferenciación del producto y respaldo.

2. ¿CÓMO DECIRLO EN FORMA LÓGICA? (ESTRUCTURA DEL MENSAJE): los mensajes serán claros, se darán especificaciones sobre el producto y los servicios, se dará pauta para que el comprador llegue a sus propias conclusiones sobre la oferta pero siempre tratando de estimular una reacción positiva, siempre se pondrán y afirmarán los puntos fuertes de la oferta en la publicidad.

3. ¿CÓMO DECIRLO DE MANERA SIMBÓLICA? (FORMATO DEL MENSAJE): el mensaje debe representar los objetivos de la empresa sobre la imagen, los objetivos comerciales, la diferenciación y posicionamiento, debe contener los colores, logos y marca de la empresa y/o productos que se promocionan, mantener simetría y contener un estilo o esquema específico, mediante una publicidad altamente motivante y que incite a la compra, ofreciendo información sobre los productos que se ofrecen.

4. ¿QUIÉN DEBE DECIRLO? (FUENTE DEL MENSAJE): El mensaje deben decirlos personas destacadas del medio, modelos, actores, músicos, especialistas de imagen o similares, los cuales estarán presentes en la publicidad, promociones y eventos. También será necesario que en muchas ocasiones el mensaje daba provenir de destacados clientes anteriores satisfechos, esto agregara confianza a los potenciales compradores y dará una imagen de un trabajo bien hecho, garantizado, de calidad y cumpliendo todas la especificaciones.

SELECCIÓN DE CANALES DE COMUNICACIÓN Y PROMOCIÓN

Los canales de publicidad, promoción, comunicación e incentivos a las ventas seleccionados, deben buscar que se cumplan los objetivos propuestos en los planes estratégicos, establezcan rentabilidad y direccionen el producto hacia un posicionamiento y diferenciación según los objetivos

planteados, utilizando la correcta mezcla publicitaria a partir de limitados recursos.

En primeras instancias la publicidad como estrategia debe crear conciencia y conocimiento en el mercado sobre la empresa, los productos y los servicios que se ofrecen, para que estos apoyen la labor de venta y las promociones las cuales impulsarán a la decisión de compra.

Para esto se ha seleccionado una serie de canales, que contemplan esta premisa así tenemos:

- **MATERIAL PUBLICITARIO:** para impulsar la venta se utilizará como un medio de gran importancia los catálogos, los cuales tendrán duración trimestral y con variaciones mensuales los cuales se distribuirán a los diferentes distribuidores minoristas y mayoristas, en conjunto con muestras de telas y confecciones. Además se crearán panfletos, trípticos, carteles, afiches, stickers con los logos y la simbología de la empresa, las cuales serán entregadas por los promotores a los prospectos o compradores.
- **FERIAS:** en la ciudad existen varias ferias importantes como la feria de textiles y moda en EXPOPLAZA, la FERIA DE DURÁN (octubre), las ferias organizadas en las ciudades de Quito, Atuntaqui y Ambato las cuales son también de gran importancia y tienen mucha afluencia, son de gran imagen y visitadas por mercados muy variados y atractivos.
- **INTERNET:** se dispondrá de un portal Web de 100 mb. en el cual se pondrá información sobre la empresa y el sector, productos, servicios, tips, datos adicionales, contactos, links, buscadores, catálogo online y otras opciones.
- **MERCADOTECNIA DIRECTA:** por medio de una base de datos de prospectos se enviarán e-mail, llamadas telefónicas, catálogos, información publicitaria, anuncios, etc. Para un posterior seguimiento por parte del personal de ventas o para informar sobre alguna cuestión de interés sobre la empresa o el cliente

- **PROMOCIONES:** se otorgará un porcentaje sobre las ventas para descuentos, premios, bonificaciones, regalos u otra táctica que incentive las ventas para un periodo determinado.
- **MATERIAL POP:** se creará un excelente ambiente acorde con la imagen que se quiera proponer sobre la empresa, los locales o franquicias que se puedan aperturar mediante afiches, colgantes, pinturas, letreros, colores y símbolos de la empresa, fotos, banners, etc. Con el objetivo de incentivar a la compra, diferenciar la empresa y posicionarla en el mercado como una empresa moderna, innovadora, de calidad, eficiente, rentable, profesional y responsable.
- **ANUNCIOS PUBLICITARIOS:** pueden ser en revistas como Vistazo, Cosas, SOHO o Mundo DINERS y diarios como El Universo. Se han preseleccionado opciones de revistas y periódicos de opinión pública y que normalmente son leídos por los sectores medios, medios-altos y altos mayoritariamente por público masculino. No se selecciona radio y televisión por ser medios masivos. Este canal publicitario será seleccionado cuando la firma comience a posicionarse (4 trimestre de operaciones), a tener capacidad comercial y a desarrollarse. También se pondrán anuncios en las guías telefónicas especializadas, guía telefónica de la Ciudad de Guayaquil y guía telefónica de Pacifictel que tienen un costo bajo, tienen exposición por largo tiempo y es un medio útil para muchas personas para crear bases de datos para proveedores y compradores lo que resulta muy efectivo.
- **VENTA PERSONAL:** será un grupo asesores de imagen especializado en vestuario masculino, los cuales promocionarán, asesorarán al cliente, tomaran pedidos, presupuestarán, darán soluciones e información sobre la empresa y sus productos, investigarán, etc.
- **RELACIONES PÚBLICAS:** se dispondrá la participación en distintos eventos relacionados con el sector como desfiles, fiestas, conferencias, eventos, reuniones, seminarios, charlas dándonos a conocer en eventos sociales con posibles prospectos o socios comerciales (imagen) o como asistentes preocupados sobre las distintas cuestiones del mercado.



PRESUPUESTO DE COMUNICACIÓN

Para el presupuesto de comunicación y promoción se ha establecido el método del porcentaje sobre las ventas, basado en los objetivos organizacionales de la empresa. Se decide este método dado los recursos limitados de la empresa, pero se establecen ciertas directrices que permiten lograr el cumplimiento de los objetivos de la compañía así tenemos que para el primer año de operaciones se mantendrán un porcentaje asignado del alrededor del 55.9% sobre las ventas brutas anuales estimadas de \$205762, de los cuales el 7.3% de las ventas es parte del programa de publicidad, tal como se puede ver en la siguiente tabla:

TABLA 12

VENTAS BRUTAS		368621
RUBRO DE PUBLICIDAD GASTO TOTAL	% VENTAS	DOLARES
DESCUENTOS Y PROMOCIONES A LAS VENTAS	0,45	165879,66
GASTO DE FUERZA DE VENTAS	0,036	13132,43
PUBLICIDAD	0,073	26750
INTERNET	0,001	300
ANUNCIOS PUBLICITARIOS	0,02	7500
FERIAS	0,011	4100
MARKETING DIRECTO	0,026	9600
MATERIAL POP	0,002	750
RELACIONES PUBLICAS	0,012	4500
TOTAL	0,559	205762,09

Fuente: Datos del Proyecto

Elaboración: Los Autores

La estrategia es programar la promoción de forma continua (ventas por catalogo, marketing directo, material pop, descuentos a las ventas, Web) y alternada con campañas de mayor actividad (material publicitario, anuncios publicitarios, ferias, relaciones públicas y promociones) de tal forma que se aproveche temporadas de mayores ventas y una recordación continúa por parte de los compradores. Además para lanzamiento de productos se hará un esfuerzo adicional (marketing directo, anuncios, promociones, ofertas en catálogos,

material publicitario, etc.) el cual disminuirá hasta llegar a niveles normales.

Como se puede ver en la siguiente tabla, el programa de publicidad será como sigue:

PROGRAMA PUBLICITARIO							
RUBRO	INTERNET	ANUNCIOS	FERIAS	MKT DIR	MAT POP	RRPP	TOTAL
MES 1	300	625	0	800	750	375	2850
MES 2	0	625	0	800	0	375	1800
MES 3	0	625	0	800	0	375	1800
TRIM 1	300	1875	0	2400	750	1125	6450
TRIM 2	0	1875	0	2400	0	1125	5400
TRIM 3	0	1875	0	2400	0	1125	5400
TRIM 4	0	1875	4100	2400	0	1125	9500
TOTAL	300	7500	4100	9600	1500	4500	26750

Los resultados de la promoción serán cuantificados el primer año de acuerdo al número de ventas realizadas en el segmento meta. Esta cuantificación servirá para la elaboración del próximo plan de promoción y permitirá reforzar las campañas hacia los nichos fuertes y mejorar la de los débiles.

Para medir la eficacia de la estrategia de publicidad y promoción se realizarán evaluaciones periódicas, preferentemente trimestrales porque ése es el período de duración de los distintos programas operativos y las colecciones. En estas evaluaciones se compararán no sólo el impacto de la publicidad en las ventas, el crecimiento en el monto de las ventas, sino principalmente la tendencia en las ventas. Una vez concluido el primer año de promoción se debe realizar un estudio de mercado para medir el grado de conocimiento de la empresa y el nivel de aceptación de los productos. Con este estudio se podrán tomar correctivos o reforzar acciones para el siguiente plan de promoción y analizar el cumplimiento de las metas y objetivos organizacionales.

2.8.2. PLAN ADMINISTRATIVO Y DE OPERACIONES

El mayor objetivo que debe mantener la empresa con respecto a su funcionamiento, que esta debe mantener un desempeño eficiente y coordinado entre todas sus áreas, las operaciones de la empresa deben estar orientadas no solo a cumplir los objetivos de la empresa sino que deben estar orientadas a satisfacer los objetivos de los clientes, comprometiendo al sistema-esquema funcional, con todos sus integrantes, a cumplir la meta de un trabajo eficaz.

Dado esto es necesario establecer directrices que permitan lograr de forma optima tales resultados estableciendo directrices para que las operaciones, los procesos y procedimientos, los controles operativos, el personal que lo opera y administra y los sistemas de información, estén en función de las estrategias de la empresa.

2.8.2.1. PERSONAL Y NOMINA

El buen desempeño de la empresa se basará en seleccionar en forma eficiente, incorporar, entrenar, desarrollar, motivar, hacer participar, conservar y recompensar al personal, incentivando al cumplimiento de los objetivos de la empresa.

Para esto se establecerán parámetros a medir y se detallaran los resultados y estándares que se espera que cumplan, para esto es necesario introducir un sistema de evaluación, el cual debe ser un intento de medir y recompensar el desempeño de manera objetiva y no para considerarse como amenaza, por lo que se debe hacer lo siguiente:

- Definir áreas criticas o débiles, áreas susceptibles y áreas fuertes
- Definir tiempos de medición y logro de objetivos
- Establecer los estándares de desempeño

- Que oportunidades deben perseguirse
- Que proyectos deben emprenderse

Estos deben expresarse de forma medible, especificando niveles de eficiencia separados para un logro satisfactorio y destacado, buscando no solo evaluar, sino que la propia persona se evalúe en primera instancia y que exprese sus ideas, llegando a un acuerdo sobre lo que se debe de lograr. Esto debe de tomárselo como base para revisar resultados y estándares logrados como consecuencia de aplicar los diferentes planes y programas de trabajo y debe ser base sustentable para otorgan incentivos.

El sistema de evaluación se debe de extender a todo el personal en un mediano plazo, pero para esto se establecerá un programa en el cual la evaluación será, primero para los ejecutivos de primera línea o funciones de la empresa de gran importancia para la rentabilidad. Luego bajara a la supervisión al segundo año y a las operaciones de segunda importancia. Para el tercer año bien se podría establecer con bases, confianza y experiencia suficiente un programa de evaluación para todas las operaciones y el personal de la empresa, para esto se ha definido el siguiente procedimiento:

- Establecer los estándares y resultados que deben lograrse
- Establecer fechas de cumplimiento
- Establecer puntos intermedios
- Establecer la importancia, contextos y las presiones
- Suministrar autoridad suficiente, para que se logre el trabajo sin perder tiempo en posteriores aprobaciones
- Controlar los avances y los acuerdos
- Establecer un sistema de recompensas e incentivos

Para cumplir metas ambiciosas el personal debe estar lo suficientemente capacitado y desarrollado, por lo que la inversión en entrenamiento será parte de los presupuestos. El objetivos es que el

personal y el sistema sea lo suficientemente capaz de solucionar fácilmente problemas cotidiano y analizar y dar opciones para problemas complejos, de tal forma que la gente adquiriera confianza y capacidad para resolver diferentes cuestiones sobre la empresa.

El entrenamiento se considerara como piedra angular de la calidad, por lo que parte de la integración del personal a la empresa, será un entrenamiento de incorporación orientado a objetivos, a las operaciones, a las relaciones y al cliente, hay que prepara al personal para que tenga cada vez mas responsabilidades y ser valiosa para la compañía, logrando sus ambiciones personales y logrando los objetivos de la compañía.

Para esto es necesaria la participación del personal en la toma de decisiones y establecer un clima favorable para las relaciones de trabajo, por lo que el enfoque se cuidara de no perder estos parámetros, esenciales para retener al personal valioso. Se establecerán grupos multidisciplinarios con objetivos claros y metas definidas, políticas de promoción interna del personal, rotación en distintos puestos para motivar al personal al desarrollo.

Todo esto se conseguirá con políticas de contrataciones definidas y muy claras, estableciendo puestos de trabajo con las tareas y responsabilidades suficientes a las personas con las capacidades adecuadas o con el perfil correcto, de la calidad adecuada, con referencias y asignándosele el sueldo indicado según sus merecimientos y en base al organigrama trazado en apartados anteriores.

2.8.2.2. PLAN DE OPERACIONES, SISTEMAS, PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS

El principal objetivo de la empresa administrativamente es el trabajo eficiente en cada área, la coordinación eficiente entre los diferentes

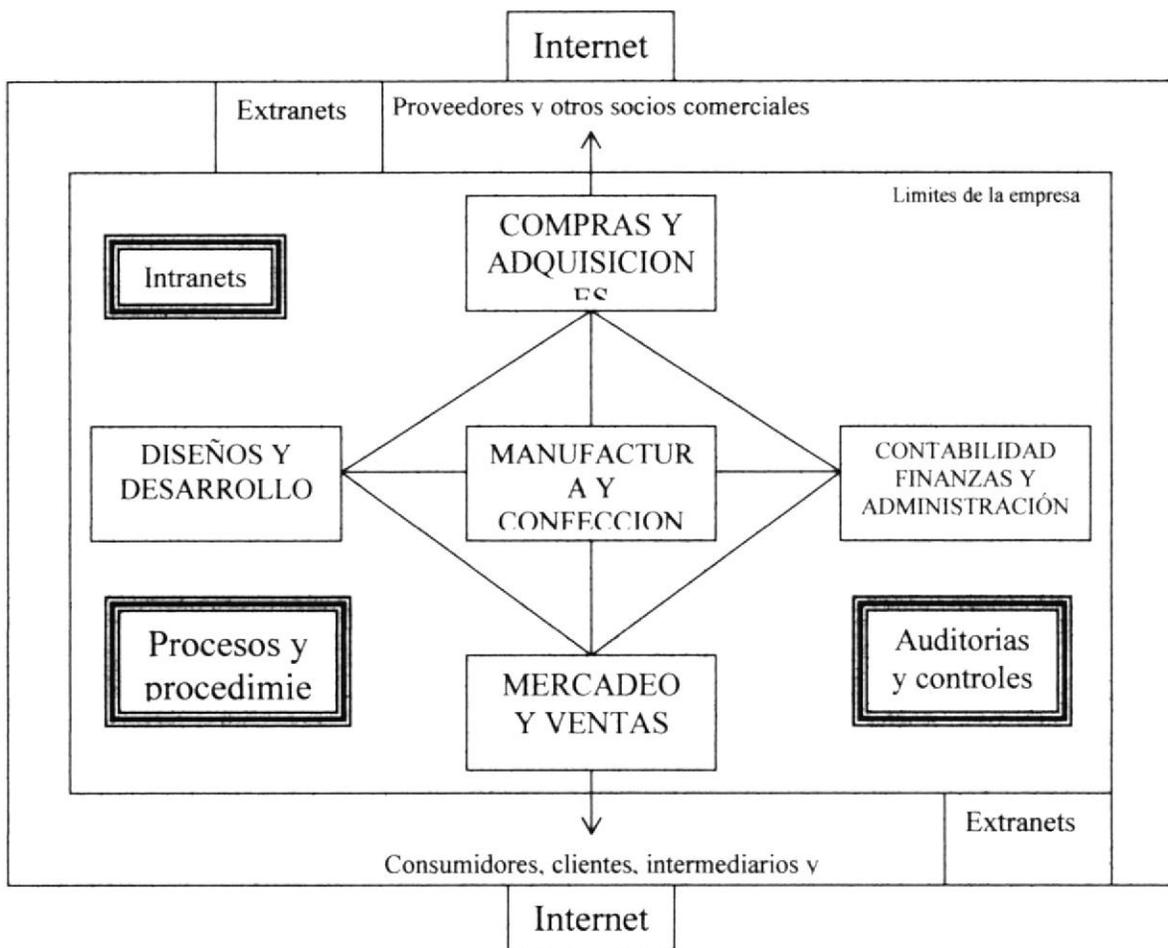
departamentos y los clientes, promotores, intermediarios y proveedores.

Para esto es necesario mantener procesos, procedimientos e información para los distintos niveles funcionales de la empresa e interconectarlos entre si para ganar competitividad y eficiencia en las operaciones, esto se lograra mediante la utilización de manuales de funcionamiento, normas y reglas organizacionales clara, formatos y formularios para el manejo de la información, plataformas de red y el software correspondiente, para lograr estos objetivos es necesario implementar programas que contemple como variables las operaciones de la empresa y su relación entre si, para poder establecer un plan estratégico.

Este plan estratégico contempla los siguientes pasos:

1. Diseño de manuales de procedimientos y métodos.
2. Programas de control y auditorias departamentales-procedimientos.
3. Pagina Web con datos de la empresa e información comercial de uso general.
4. Sistema de información interna para departamentos (red de computadoras).
5. Sistema de información intranet para y entre departamentos.
6. Sistema extranet para administrar información con entes externos a la compañía.

Como se puede ver en la figura, este es el objetivo estratégico de largo plazo, de tal forma que se obtenga, se presente y se mantenga procedimientos eficientes, coordinación entre departamentos, además de información útil, verídica y oportuna para el funcionamiento y operaciones de la empresa y el logro de los objetivos, mediante el uso de hardware, bases de datos, manuales de trabajo y software efectivos, que permitan disponer y trabajar según sea conveniente para la empresa, bajo reglas claras y todos los recursos disponibles.



Esto se lo implementa con el afán de:

- Respalda las operaciones empresariales
- Respalda la toma de decisiones
- Respalda la ventaja competitiva

La interconexión en red es una de las tendencias más importantes en la tecnología de la información y para lograr la eficiencia y competitividad requerida en nuestros objetivos es necesario implantar poco a poco una serie de herramientas que permitan lograr mayor respuesta y eficacia en las operaciones y para esto se dispone un programa para crear un manual de procedimientos que se actualice constantemente según los cambios del mercado y las necesidades de la empresa e

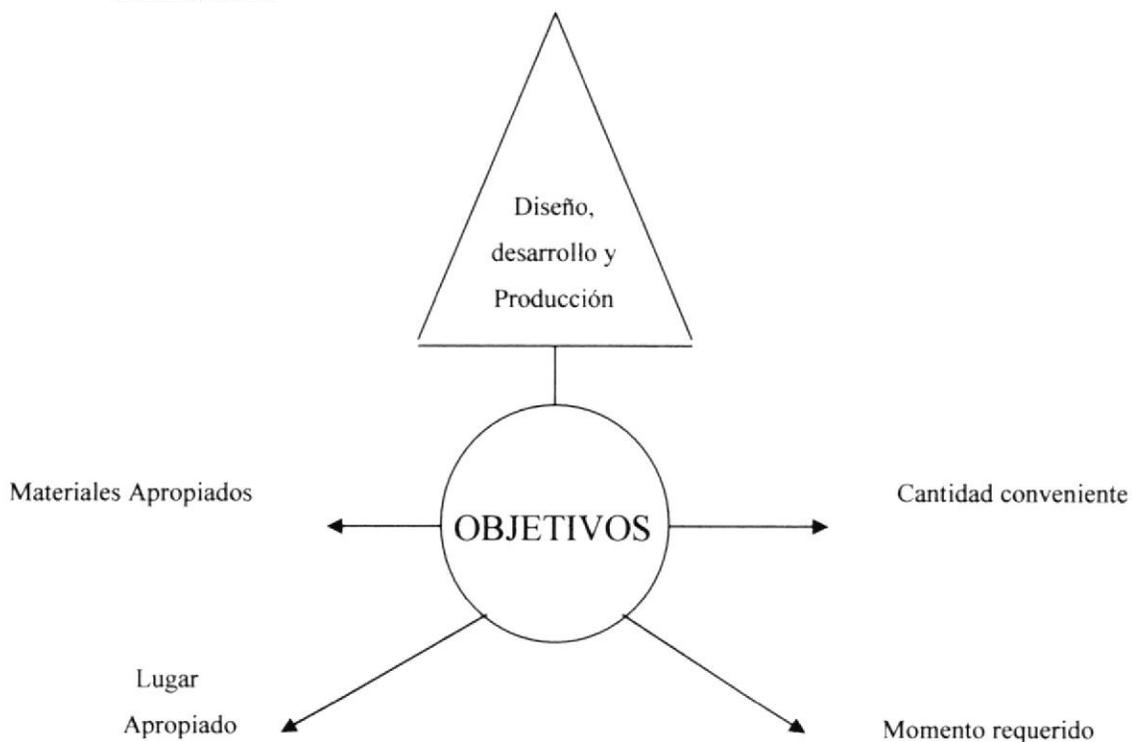
implantarlo a lo largo de la estructura organizacional, enfocado en las relaciones inter-departamentales y relaciones comerciales.

2.8.3. PLAN DE DISEÑO, DESARROLLO DE PRODUCTOS Y COMPRAS

2.8.3.1. COMPRAS E INVENTARIOS

Ante los requerimientos y necesidades de la empresa se ha dispuesto emprender un sistema de administración de materiales, el cual formara parte como un factor indispensable para la organización de la producción. El objetivo que se persigue es disponer de los materiales apropiados, en la cantidad conveniente, en el lugar apropiado y en el momento requerido.

Grafico 2.9.2.1



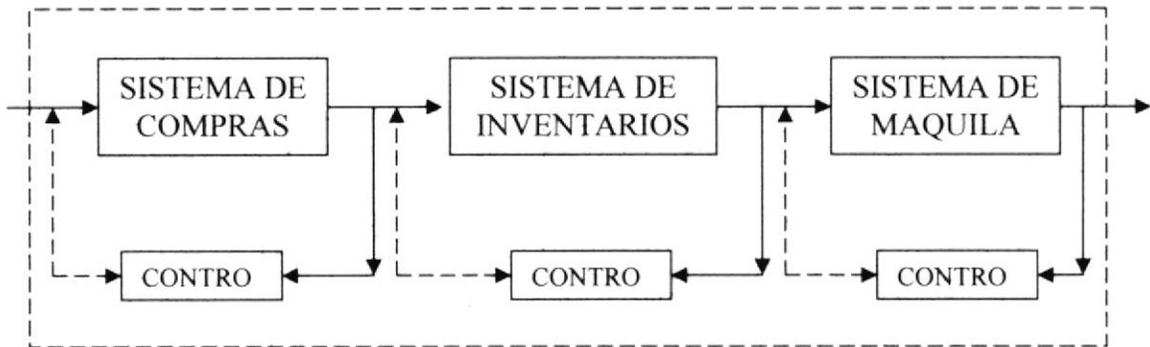
Fuente: Datos del Proyecto

Elaboración: Los Autores

El sistema de materiales, tal como se muestra en la figura de arriba, se dispondrá como una estrategia de organización que relaciona todas las funciones involucradas con los materiales e insumos para la

fabricación: compras, inventarios y manejo. El encargado de los materiales esta a cargo de todas aquellas actividades que facilitan el flujo interrumpido de materiales, herramientas, piezas y servicios por el sistema de producción.

El esquema funcional del sistema estratégico de materiales es la siguiente:



El sistema de compras recibe como insumo los servicios proporcionados por los proveedores tal como se ve en la figura en base a los diseños de las confecciones y la demanda de cada modelo, controlando las órdenes de compra en lo que respecta a precios, servicios y calidad, estableciendo al mismo tiempo un control adecuado en las entregas de materiales, insumos y pagos, de tal manera que de como resultante la compra de materiales requeridos, el sistema de compras trabajara con un inventario base de 1 mes de producción, según las demandas estimadas.

Estos diseños serán desarrollados en base a las diferentes directrices de moda internacional y a las ordenes gerenciales, según estudios de mercado, para lo cual se analizaran previamente a la compra de materiales, los diferentes proveedores, precios y calidades que pueda el mercado ofrecer, utilizando insumos de calidad, los cuales serán parte del producto.

En base a estos diseños y a las necesidades de producción se establecen las ordenes de compras, por lo que el departamento de diseño y desarrollo tendrá la responsabilidad de hacer las compras requeridas en el momento debido, en la calidad, cantidad requerida y al precio debido, en base a los diseños y bocetos desarrollados previamente, manteniendo en este proceso relación continua con proveedores, consiguiendo para la compañía los materiales, insumos, partes, piezas y servicios más adecuados.

El sistema de inventarios recibirá como insumo los materiales o materias primas que se almacenan para su disponibilidad controlando, al mismo tiempo, las entradas y salidas, tanto de materiales o insumos como de productos terminados, de manera explícita y técnica, este sistema tendrá un proceso de control de las operaciones para una administración eficaz de los inventarios, manteniendo el nivel de inventarios en solo lo mínimo sin perjudicar la producción, en una coordinación continua con el encargado de compras.

El sistema debe establecer, contabilizar, poner en efecto y mantener las cantidades más ventajosas de materiales, insumos y productos coordinando con las demás áreas e intercambiando datos para optimizar procedimientos y programas según la conveniencia de la empresa

El sistema de desarrollo y producción se encarga de dar entrega de los materiales hacia las fabricas maquiladoras, de supervisar y recibir las confecciones terminadas según las directrices y patrones de diseño, para poder ser empaquetadas, almacenadas y entregar los productos finales ante el cliente final, además de tomar indicaciones finales, recibir pagos o dar cancelaciones de deudas sobre las confecciones, de manera eficiente y eficaz. Para esto hay que tomar precauciones sobre el transporte físico de todos los componentes, por lo que los vehículos y el personal para estas funciones deben estar lo suficientemente capacitados para cumplir este trabajo, un buen manejo en este servicio puede llevar a economías en la empresa, ya que la

reducción de costo y tiempo involucrados en el transporte de estos trabajos implican reducción de costos finales, por lo que es necesario plantear una logística pues este sistema de transporte bien puede servir para la entrega de los productos finales hacia los clientes.

Otro punto que se puede rescatar es que el sistema esta apto para controlar también productos en proceso de manera eficaz, permitiendo establecer un control de los procesos de un pedido y lo que este genera en consumo de recursos para la empresa.

Ante estos enfoque estratégicos se decide además establecer un sistema de control el cual será del tipo: control en sucesión, pues este analiza de manera exhaustiva los procesos y sus resultante, siendo un control estricto en cada una de las tareas y procedimientos dentro de la cadena de diseño, desarrollo y producción, analizando a detalle y en cada momento las operaciones de maquila y las manufacturas fabricadas.

2.8.4. PLAN FINANCIERO

Hay que reconocer que según el análisis de inversión proporcionado por la matriz de inversión (matriz GE), se ha indicado una inversión selectiva, dado que la empresa es de infraestructura pequeña, hace falta invertir para potencializar la demanda, a partir de una inversión en infraestructura, publicidad y promoción, capital de trabajo, ingreso de personal y mejorar áreas vulnerables. Para que la demanda sea cubierta hace falta inversiones fresca y de fuentes externas a la compañía, para fortalecer los puntos fuertes, mejorar las debilidades y captar la demanda. Adicionalmente hay que especializarse en atributos limitados, sanar rápidamente deficiencias y estructurar puntos fuertes y plantear desafíos en cuanto a liderazgo en nichos específicos, tratando de crecer sin correr riesgos altos hasta que se sanen las debilidades.

Para esto como bien se dijo es necesario inversiones frescas, que permitan conseguir los objetivos planteados, a un costo moderado por

el capital entregado, de tal forma que signifique una inversión rentable tanto para el inversionista o prestamista como para la empresa.

2.8.4.1. FINANCIAMIENTO Y APALANCAMIENTO

Se ha decidido establecer un nivel de apalancamiento del máximo el 20-25% del total de activos necesarios para las operaciones, esto con el afán de minimizar el riesgo de operación mantener una rentabilidad sostenida a largo plazo, por lo que las inversiones podrán suplir los costos de operación y las necesidades de bienes de capital.

El capital necesario será la asociación de dos inversionistas de Guayaquil y Quito, los cuales se encargaran uno a la distribución y el otro al diseño y manufactura, las necesidades que estos no puedan surtir con su capital se financiaran por medio de un crédito a una entidad financiera que apoye a la pequeña y mediana empresa

Esta claro que parte de la misión de la empresa es maximizar la rentabilidad de la empresa para los socios y esto se logra mediante la mejor mezcla de financiamiento y dividendos, pues la utilización eficiente de estos fondos en activos y proyectos determinara el tamaño necesario de la empresa, las utilidades en sus operaciones, las cargas financieras, su riesgo como negocio y su liquidez y el impacto en la percepción del mercado.

2.8.4.2. REPARTICIÓN DE GANANCIAS

Para el efecto de las reparticiones de las utilidades, se prevé ofrecer a los inversionistas en base a la entrega de reportes de forma trimestral, adelantos sobre las utilidades generadas en cada reporte, de la siguiente manera:

- En el primer año se ofrecerán adelantos trimestrales por concepto de utilidades repartidas del 20% sobre las ganancias calculadas trimestralmente, según la participación correspondiente de cada socio. Al momento de los cierres de balances y estado de resultado a final de año, se conciliarán las cuentas y en base a las normas legales ecuatorianas sobre las fechas de la repartición de utilidades, se entregarán a los socios un segundo 20% sobre las utilidades acumuladas del periodo, sumando así un 40% de repartición. El segundo 50% será reinvertido en la ampliación de las operaciones de la empresa y su infraestructura con el fin de afianzar un crecimiento constante y sostenido en el largo plazo.
- El año 2 se mantendrá con una estrategia similar a la anterior, mas la repartición será de hasta un 50%.
- El año 3 y 4 se podrán variar los valores, de tal forma que hasta el final de cada periodo y en la repartición de utilidades se entreguen porcentajes de hasta el 65% y 70% para el año 3 y 4 correspondientemente.
- El año 5 bien se podría revisar la entrega de las utilidades completas o reinvertir hasta un 25% de las ganancias.

Se contempla esta estrategia con el fin de programar un crecimiento sostenido, mediante flujos de inversiones que sustenten tal crecimiento, pero también ofreciendo al socio una recuperación de su inversión factible.

CAPÍTULO 3

3. PRESUPUESTOS Y CONSIDERACIONES FINANCIERAS

TABLA 13 PRESUPUESTO DE VENTAS (PRECIO PROMEDIO POR PRENDA 28,57)								
RUBRO	MES 1	MES 2	MES 3	TRIM 1	TRIM 2	TRIM 3	TRIM 4	TOTAL
VENTAS BRUTAS	18000	19800	21780	59580	77454	100690,2	130897,26	368621,46
FLETES	180	198	217,8	595,8	774,54	1006,9	1308,97	3686,21
DESCUENTO	8100	8910	9801	26811	34854,3	45310,59	58903,77	165879,66
VENTAS NETAS	10080	11088	12196,8	33364,8	43374,24	56386,51	73302,46	206428,01

TABLA 14 PRESUPUESTO DE PRODUCCION (EN UNIDADES)								
RUBRO	MES 1	MES 2	MES 3	TRIM 1	TRIM 2	TRIM 3	TRIM 4	TOTAL
INVENTARIO INICIAL DE TERMINADOS	158	173	191	158	226	294	382	158
UNIDADES A LA VENTA	630	693	762	2085	2711	3524	4582	12902
INVENTARIO FINAL	173	191	226	226	294	382	496	496
PRODUCCION PLANIFICADA	645	711	797	2153	2779	3612	4696	13240
COSTO UNITARIO DE MAQUILA	4	4	4	4	4	4	4	4
TOTAL DE COSTO MAQUILA DE PRODUCCION	2580	2844	3188	8612	11116	14448	18784	52960

TABLA 15 PRESUPUESTO DE MATERIA PRIMA (EN DOLARES, MATERIA PRIMA POR UNIDAD \$3,83)								
RUBRO	MES 1	MES 2	MES 3	TRIM 1	TRIM 2	TRIM 3	TRIM 4	TOTAL
INVENTARIO INICIAL DE M.P.	1853	2042	2289	1853	2661	3458	4496	1853
COMPRA	2660	2970	3424	9054	13036	16948	22032	61070
INVENTARIO FINAL DE M.P.	2042	2289	2661	2661	3458	4496	5845	5845
MATERIA PRIMA	2471	2723	3052	8246	12239	15910	20683	57078

TABLA 16 GASTOS INDIRECTOS DE FABRICACIÓN

RUBRO	MES 1	MES 2	MES 3	TRIM 1	TRIM 2	TRIM 3	TRIM 4	TOTAL
SUELDOS	560	560	560	1680	1680	1680	1680	6720
DEPRECIACION(10%DEPRECIACION TOTAL)	18,47	18,47	18,47	55,41	55,41	55,41	55,41	221,64
SUMINISTROS	19,35	21,33	23,91	64,59	83,37	108,36	140,88	397,2
MOVILIZACION	32	36	40	108	139	181	235	663
SERVICIOS BASICOS	22,58	24,89	27,9	75,36	97,27	126,42	164,36	463,41
GASTOS VARIOS	32,25	35,55	39,85	107,65	138,95	180,6	234,8	662
ARRIENDOS(10% DEL TOTAL DE ARRIENDOS)	50	50	50	150	150	150	150	600
TOTAL	734,65	746,24	760,13	2241,01	2344	2481,79	2660,45	9727,25
FIJOS	628,47	628,47	628,47	1885,41	1885,41	1885,41	1885,41	7541,64
VARIABLES	106,18	117,77	131,66	355,6	458,59	596,38	775,04	2185,61
BAC=COSTOS VARIABLES/UNIDADES DE PRODUCCION			0,165					

3.1.2 PRESUPUESTO DE COSTO DE VENTA

RUBRO	MES 1	MES 2	MES 3	TRIM 1	TRIM 2	TRIM 3	TRIM 4	TOTAL
MATERIA PRIMA	2471	2723	3052	8246	12239	15910	20683	57078
MAQUILA	2580	2844	3188	8612	11116	14448	18784	52960
GIF	734,65	746,24	760,13	2241,01	2344	2481,79	2660,45	9727,25
COSTO DE PRODUCIR	5785,65	6313,24	7000,13	19099,01	25699	32839,79	42127,45	119765,25
I.I.PRODUCTOS TERMINADOS	1237,14	1354,59	1495,53	1237,14	1769,58	2302,02	2991,06	8299,8
I.F.PRODUCTOS TERMINADOS	1354,59	1495,53	1769,58	1769,58	2302,02	2991,06	3883,68	10946,34
COSTO DE VENTA	5668,2	6172,3	6726,08	18566,57	25166,56	32150,75	41234,83	117118,71
COSTOS FIJOS	628,47	628,47	628,47	1885,41	1885,41	1885,41	1885,41	7541,64
COSTOS VARIABLES	5039,73	5543,83	6097,61	16681,16	23281,15	30265,34	39349,42	109577,07

3.1.3. PRESUPUESTOS DE GASTOS OPERATIVOS									
RUBRO	MES 1	MES 2	MES 3	TRIM 1	TRIM 2	TRIM 3	TRIM 4	TOTAL	
GASTOS ADMINISTRATIVOS									
SUELDOS	1200	1200	1200	3600	3600	3600	3600	14400	
DEPRECIACION	55,42	55,42	55,42	166,26	166,26	166,26	166,26	665,04	
AMORTIZACION	14,17	14,17	14,17	42,51	42,51	42,51	42,51	170,04	
SUMINISTROS	36	39,6	43,56	119,16	154,91	201,38	261,79	737,24	
ARRIENDOS	150	150	150	450	450	450	450	1800	
MOVILIZACION	25	25	25	75	75	75	75	300	
GASTOS DE SERVICIOS	40,5	44,55	49,01	134,06	174,27	226,55	294,52	829,4	
GASTOS VARIOS	25	25	25	75	75	75	75	300	
TOTAL ADMINISTRATIVOS	1546,09	1553,74	1562,16	4661,99	4737,95	4836,7	4965,08	19201,72	
GASTOS DE VENTA									
SUELDOS	480	480	480	1440	1440	1440	1440	5760	
DEPRECIACION	110,83	110,83	110,83	332,49	332,49	332,49	332,49	1329,96	
SUMINISTROS	45	49,5	54,45	148,95	193,64	251,73	327,24	921,56	
ARRIENDOS	300	300	300	900	900	900	900	3600	
MOVILIZACION	90	99	108,9	297,9	387,27	503,45	654,49	1843,11	
GASTOS DE SERVICIOS	54	59,4	65,34	178,74	232,36	302,07	392,69	1105,86	
VARIOS	45	49,5	54,45	148,95	193,64	251,73	327,24	921,56	
CAPACITACION	36	39,6	43,56	119,16	154,91	201,38	261,79	737,24	
COMISIONES	360	396	435,6	1191,6	1549,08	2013,8	2617,95	7372,43	
PUBLICIDAD Y PROMOCION	2850	1800	1800	6450	5400	5400	9500	26750	
TOTAL VENTAS	4370,83	3383,83	3453,13	11207,79	10783,39	11596,65	16753,89	50341,72	
TOTAL DE GASTOS OPERATIVOS	5916,92	4937,57	5015,29	15869,78	15521,34	16433,35	21718,97	69543,44	
GASTO FIJOS	2360,42	2360,42	2360,42	7081,26	7081,26	7081,26	7081,26	28325,04	
GASTOS VARIABLES	3556,5	2577,15	2654,87	8788,52	8440,08	9352,09	14637,71	41218,4	

3
3.1.4 PRESUPUESTO DE UTILIDAD

RUBRO	MES 1	MES 2	MES 3	TRIM 1	TRIM 2	TRIM 3	TRIM 4	TOTAL
VENTAS NETAS	10080	11088	12196,8	33364,8	43374,24	56386,51	73302,46	206428,01
COSTO DE VENTAS	5668,2	6172,3	6726,08	18566,57	25166,56	32150,75	41234,83	117118,71
UTILIDAD BRUTA	4411,8	4915,7	5470,72	14798,23	18207,68	24235,76	32067,63	89309,3
GASTOS OPERATIVOS	5916,92	4937,57	5015,29	15869,78	15521,34	16433,35	21718,97	69543,44
UTILIDADES OPERATIVAS	-1505,12	-21,87	455,43	-1071,55	2686,34	7802,41	10348,66	19765,86
INTERESES	84	82,11	80,2	246,31	228,88	210,85	192,18	878,22
UTILIDADES ANTES DE IMPUESTOS	-1589,12	-103,98	375,23	-1317,86	2457,46	7591,56	10156,48	18887,64
IMPUESTO SOBRE LA RENTA								4721,91
UTILIDADES NETAS								14165,73

3.2 NIVELES DE INVERSIÓN

3.2.1 INVERSIÓN INICIAL

PRESUPUESTO DE INVERSIÓN	
Muebles y enseres	5000
Equipo de oficina y equipo de computación	5000
Materiales de oficina	500
Gastos de Constitución	350
Gastos de Instalación	500
Gastos de Organización	850
Deposito / Arriendo	1000
Inventario	3011
Gastos Operativos x 3	13453
Costo de venta x 3	18600
Gastos financieros x 3	743
TOTAL	49007

Elaborado por: Las autoras

ACTIVOS FIJOS

ACTIVOS	
Muebles y enseres	5000
Equipo de oficina y equipo de computación	5000
Materiales de oficina	500
TOTAL	10500

GASTOS PRE-OPERACIONALES

GASTO PRE-OPERACIONALES	
Gastos de Constitución	350
Gastos de Instalación	500
Gastos de Organización	850
Deposito / Arriendo	1000
TOTAL	2700

NECESIDADES DE EFECTIVO

NECESIDADES DE EFECTIVO	
Inventario	3011
Gastos Operativos x 3	13453
Costo de venta x 3	18600
Gastos financieros x 3	743
TOTAL	35807

Elaborado por: Las autoras

3.2.2 FUENTES DE INVERSIÓN, APORTES DE CAPITAL Y ANÁLISIS

1 PASIVOS: 8700

Se ha considerado dos formas de pasivos, estos son una cuenta por proveedores, la cual será ofrecida por los vendedores de tejidos y la maquila. Estos requieren pagos de 15, 30 y 45 días. Estos ofrecen este tipo de crédito comercial al ofrecer el cliente una cuenta corriente, el giro de los correspondientes cheques y un análisis a las cuentas. El rubro que ofrecen financiar los proveedores para las compras depende si el cliente es nuevo o no, cuando el cliente demuestra solvencia el crédito se facilita. La empresa se acoge a un crédito comercial de 1500 para financiar sus inventarios iniciales.

Al mismo tiempo se gestiona un crédito productivo a una institución financiera y se pone como garantía los activos fijos de la empresa tangibles como los muebles y los equipos de oficina y computación, las cuales suman 10000 dólares aproximadamente, mas si se considera el índice de apalancamiento presupuestado para el proyecto que no supera el 20%, esto bien es garantía suficiente si se utiliza el índice de que la garantía debe ser el préstamo por el índice 1.4, que es una regla en todo el sector financiero, en este caso al BNF al cual se le presento la solicitud para el crédito de actividades comerciales, de producción y servicios. Para esto es necesario presentar la solicitud, el proyecto y las garantías del caso, además se debe presentar 2 meses de antigüedad en la inversiones, a esto se tiene que el costo son una tasa de interés y una comisión para las entidades financieras, además se consideran alguna otras condiciones y lineamientos en la forma del contrato.

2. INVERSIÓN DE ACCIONISTA: 40307

Como se dijo anteriormente el capital necesario será la asociación de dos inversionistas de Guayaquil y Quito, de los accionistas la participación principal presenta 25000 dólares, un 62% de la participación total. El resto es la participación del segundo socio de la ciudad de Quito, el cual se encargara de los diseños e ingresara al mercado en esa ciudad y otras de la región sierra.

Tabla 17 Amortización

MES	AMORT	INTERÉS	INTER ACUM	CUOTA	SALDO
0	0	0	0	0	7200
1	162,08	84	84	246,08	7037,92
2	326,05	82,11	166,11	246,08	6873,95
3	491,93	80,2	246,31	246,08	6708,07
4	659,75	78,26	324,57	246,08	6540,25
5	829,53	76,3	400,87	246,08	6370,47
6	1001,29	74,32	475,19	246,08	6198,71
7	1175,05	72,32	547,51	246,08	6024,95
8	1350,84	70,29	617,8	246,08	5849,16
9	1528,68	68,24	686,04	246,08	5671,32
10	1708,59	66,17	752,21	246,08	5491,41
11	1890,6	64,07	816,28	246,08	5309,4
12	2074,74	61,94	878,22	246,08	5125,26
13	2261,03	59,79	938,01	246,08	4938,97
14	2449,49	57,62	995,63	246,08	4750,51
15	2640,15	55,42	1051,05	246,08	4559,85
16	2833,03	53,2	1104,25	246,08	4366,97
17	3028,16	50,95	1155,2	246,08	4171,84
18	3225,57	48,67	1203,87	246,08	3974,43
19	3425,28	46,37	1250,24	246,08	3774,72
20	3627,32	44,04	1294,28	246,08	3572,68
21	3831,72	41,68	1335,96	246,08	3368,28
22	4038,5	39,3	1375,26	246,08	3161,5
23	4247,7	36,88	1412,14	246,08	2952,3
24	4459,34	34,44	1446,58	246,08	2740,66
25	4673,45	31,97	1478,55	246,08	2526,55
26	4890,05	29,48	1508,03	246,08	2309,95
27	5109,18	26,95	1534,98	246,08	2090,82
28	5330,87	24,39	1559,37	246,08	1869,13
29	5555,14	21,81	1581,18	246,08	1644,86
30	5782,03	19,19	1600,37	246,08	1417,97
31	6011,57	16,54	1616,91	246,08	1188,43
32	6243,78	13,87	1630,78	246,08	956,22
33	6478,7	11,16	1641,94	246,08	721,3
34	6716,36	8,42	1650,36	246,08	483,64
35	6956,8	5,64	1656	246,08	243,2
36	7200,04	2,84	1658,84	246,08	-0,04

TABLA 18

3.2.3 BALANCE INICIAL				
ACTIVO CORRIENTE				PASIVOS
EFFECTIVO		34683		PROVEEDORES
INVENTARIO DE M.P.		1853		DOCUMENTOS POR PAGAR
INVENTARIO DE PROD. TERM.		1237		SUMA DE PASIVOS
TOTAL CORRIENTE		37773		PATRIMONIO
ACTIVOS FIJOS				
MUEBLES Y ENSERES		5000		
EQUIPOS DE COMPUTACION		5000		
MATERIALES DE OFICINA		500		
TOTAL ACTIVOS FIJOS		10500		
ACTIVOS DIFERIDOS				
ARRIENDOS X ADELANTADO		1000		
GASTOS DE CONSTITUCION		350		
GASTOS DE ORGANIZACIÓN		850		
GASTOS DE INSTALACION		500		
TOTAL DE ACTIVOS DIFERIDOS		2700		
TOTAL ACTIVOS		50973		TOTAL
				50973



3.3 Flujo de Caja con Deuda

FLUJOS OPERATIVOS	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INGRESO		206428,01	418948,41	631468,81	843989,21	1056509,61
COSTO VENTA VAR		109577,07	229559,422	349541,774	469524,126	589506,478
COSTO VENTA FIJO		7541,64	7541,64	7541,64	7541,64	7541,64
GASTOS OPERATIVOS VAR		41218,4	70753,728	100289,056	129824,384	159359,712
GASTOS OPERATIVOS FIJOS		28325,04	28325,04	28325,04	28325,04	28325,04
GASTOS FINANCIEROS		878,22	568,36	212,26	0	0
UTILIDADES ANTES DE IMPUESTOS	0	18887,64	82200,22	145559,04	208774,02	271776,74
IMPUESTO SOBRE LA RENTA		4721,91	20550,055	36389,76	52193,505	67944,185
UTILIDAD NETA		14165,73	61650,165	109169,28	156580,515	203832,555
DEPRECIACION	0	2216,64	2216,64	2216,64	2216,64	2216,64
AMORTIZACIONES	0	170,04	170,04	170,04	170,04	170,04
MENOS CAMBIOS DE INVENTARIO	-3090	-6638,54	-13907,46627	-21176,39255	-28445,31882	-35714,24509
AMORTIZACION DE DEUDA	0	-2074,74	-2384,6	-2740,7	0	0
TOTAL OPERATIVOS	-3090	7839,13	47744,77873	87638,86745	130521,8762	170504,9899
FLUJOS DE INVERSION						
MENOS INVERSION EN ACTIVOS	-10500	0	-10000	-15000	-10000	-5000
GASTOS PRE OPERATIVOS	-2700	0	0	0	0	0
PASIVOS	8700	0	0	7500	0	0
INCREMENTO DE EFECTIVO	-7590	7839,13	37744,77873	80138,86745	120521,8762	165504,9899
EFECTIVO INICIAL	-34683	34683	42522,13	80266,90873	160405,7762	280927,6524
EFECTIVO FINAL	-42273	42522,13	80266,90873	160405,7762	280927,6524	446432,6423

TIR	90%
TMAR	25,45%
ANALISIS DE FACTIBILIDAD	SE ACEPTA
VAN para los 5 primeros años	\$ 380.981,00
T DE RECUPERACION DE INVERSION	358,DIAS

3.3 Flujo de Caja sin deuda

FLUJOS OPERATIVOS	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INGRESO	0	206428,01	418948,41	631468,81	843989,21	1056509,61
COSTO VENTA VAR	0	109577,07	229559,422	349541,774	469524,126	589506,478
COSTO VENTA FIJO	0	7541,64	7541,64	7541,64	7541,64	7541,64
GASTOS OPERATIVOS VAR	0	41218,4	70753,728	100289,056	129824,384	159359,712
GASTOS OPERATIVOS FIJOS	0	28325,04	28325,04	28325,04	28325,04	28325,04
GASTOS FINANCIEROS	0	0	0	0	0	0
UTILIDADES ANTES DE IMPUESTOS	0	19765,86	82768,58	145771,3	208774,02	271776,74
IMPUESTO SOBRE LA RENTA		4941	20692	36443	52194	67944
UTILIDAD NETA	0	14824,86	62076,58	109328,3	156580,02	203832,74
DEPRECIACION	0	2216,64	2216,64	2216,64	2216,64	2216,64
AMORTIZACIONES	0	170,04	170,04	170,04	170,04	170,04
MENOS CAMBIOS DE INVENTARIO	-3090	-6638,54	-13907,46627	-21176,39255	-28445,31882	-35714,24509
AMORTIZACION DE DEUDA	0	0	0	0	0	0
TOTAL OPERATIVOS	-3090	10573	50555,79373	90538,58745	130521,3812	170505,1749
FLUJOS DE INVERSION						
MENOS INVERSION EN ACTIVOS	-10500	0	-10000	-15000	-10000	-5000
GASTOS PRE OPERATIVOS	-2700	0	0	0	0	0
PASIVOS						
INCREMENTO DE EFECTIVO	-16290	10573	40555,79373	75538,58745	120521,3812	165505,1749
EFECTIVO INICIAL	-34683	34683	45256	85811,79373	161350,3812	281871,7624
EFECTIVO FINAL	-50973	45256	85811,79373	161350,3812	281871,7624	447376,9373

TIR	81%
TMAR	25,45%
ANALISIS DE FACTIBILIDAD	SE ACEPTA
VAN para los 5 primeros años	\$ 379.147,00
T DE RECUPERACION DE INVERSION	384 DIAS

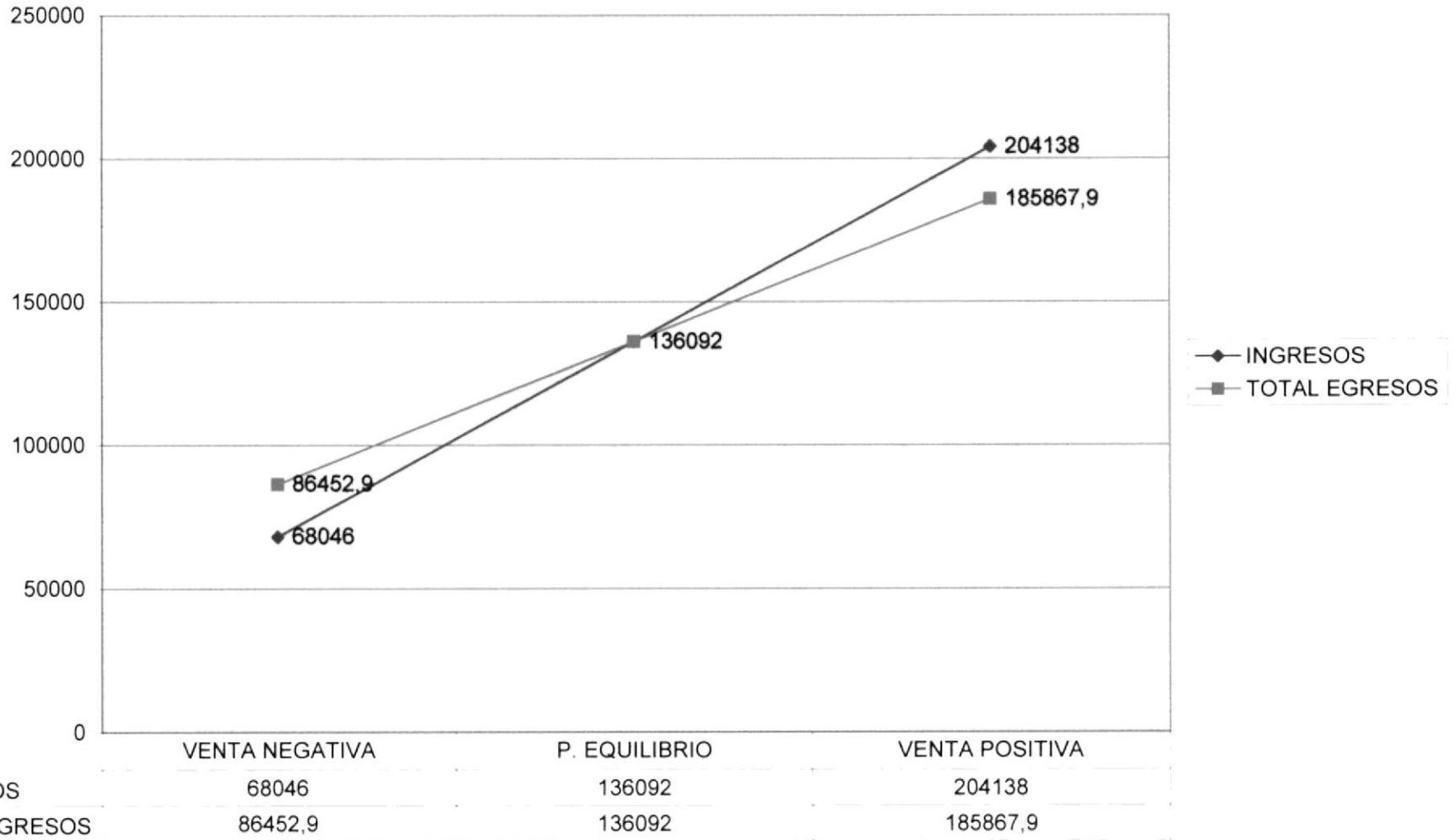
EN BASE A LOS ANALISIS DE LOS FLUJOS CON DEUDA Y SIN DEUDA, SE CONCLUYE QUE EL FLUJO MAS CONVENIENTE, ES EL FLUJO CON DEUDA, YA QUE ESTE PERMITE RECUPERAR DE FORMA MAS RAPIDA LA INVERSION Y SE OBTIENE MAYOR RENTABILIDAD

TABLA 19

3.4 ANALISIS DE PUNTO DE EQUILIBRIO(ANUAL)	
RUBRO	CALCULOS
VENTAS BRUTAS	368621,46
FLETE	3686,21
DESCUENTOS ESTIMADOS	165879,66
VENTAS NETAS	206428,01
COSTOS VARIABLES	150795,47
MARGEN DE CONTRIBUCION	55632,54
% MARGEN DE CONTRIBUCION	0,27
GASTOS FIJOS	35866,68
VENTAS DE EQUILIBRIO ANUALES OPERATIVAS	132840
GASTOS DE DEUDA	878,22
VENTAS DE EQUILIBRIO ANUALES CON DEUDA	136092

RUBRO	VENTA NEGATIVA	P. EQUILIBRIO	VENTA POSITIVA
INGRESOS	68046	136092	204138
EGRESOS VARIABLES	49708	99347,1	149123
EGRESOS FIJOS	36744,9	36744,9	36744,9
TOTAL EGRESOS	86452,9	136092	185867,9
UTILIDADES	-18406,9	0	18270,1
POTENCIAL DE ABSORCION SIN DEUDA	1,33		
POTENCIAL DE ABSORCION CON DEUDA	1,3		

**GRAFICO No.6
PUNTO DE EQUILIBRIO**



3.5 DETERMINACIÓN DE LA TASA DE DESCUENTO, CPPC, TIR Y VAN

Nótese en los flujos de caja que el proyecto muestra una tasa TIR bastante interesante de 90% al ser financiado con deuda, con tiempo de retorno de la inversión de 358 DÍAS y un valor actual neto de \$ 380.981,00; por otro lado tiene una TIR de 81% al ser financiado únicamente con el capital de los accionista con un tiempo de retorno sobre la inversión de 384 DÍAS y una valor actual neto \$ 379.147,00, es decir la inversión se recupera en menos de un según la opción de financiar con deuda que es la que se ha elegido, además si ante una TMAR de aproximada de un 25.45%, calculada y ajustada según el desprende del siguiente análisis:

Para el cálculo de la TMAR se usara el cálculo de costo promedio ponderado de capital:

CPPC: $\%(DEUDA/ACTIVOS)*i + \%(PATRIMONIO/ACTIVOS)*K_e$; donde i es la tasa de interés que cobra el banco para la deuda y K_e es la tasa mínima que exige el inversionista para colocar una inversión en el sector.

Para esto es necesario calcular el K_e ya que el resto de valores se tienen. Se utilizará el método CAPM, el cual es el modelo mas utilizado y puede presentar aproximaciones bastante eficientes sobre este proyecto, ya que existen datos disponibles lo cual hace mas sencillo su cálculo. Este modelo sigue la siguiente fórmula:

$$R_i = R_f + B (R_M - R_f)$$

Donde R_f es la rentabilidad de los bonos del estado, los cuales se ubican en 9.64% al cierre de Junio

Si además escogemos la beta (sensibilidad del sector con respecto al mercado) la cual fue tomada de proyectos anteriores y ajustada para el caso Ecuador tenemos que B ajustado es de 1.1, basándose en los estudios de la ESCUELA DE NEGOCIOS DE LONDRES (LBS)¹.

La prima de mercado fue calculada en base al modelo propuesto por DAMODARAN, para el cálculo de la prima de mercado para países emergentes, lo que bien se podría aplicar al caso de Ecuador, el cual estima la prima de riesgo basando se en los siguientes datos:

- Riesgo país: el riesgo país al cierre es de 800 puntos (8%)
- La volatilidad relativa entre el mercado de acciones y el de bonos en el país emergente: $\ln(\text{acc})/\ln(\text{bon})$, el cual se calcula en 1.5
- La prima de riesgo de mercado en un país desarrollado, para este caso se escogió la prima de Estados Unidos, la cual es de 4.51%

Dado estos datos, el riesgo se lo puede obtener de la siguiente forma:

$$\text{Riesgo país} * \ln(\text{acc}) / \ln(\text{bon}) + \text{riesgo del país desarrollado}$$

Remplazando se tiene:

$$8\% * 1.5 + 4.51\% = 16.51\%$$

Así tenemos que para el cálculo del costo del capital del inversionista tenemos:

$$K_e = R_i = 9.64\% + 1.1 * (16.51\%) = 27.8\%$$

¹ Tomado del texto Preparación y Evaluación de Proyectos, Nassir Sapag Chain y Reinaldo Sapag Chain. Mc Graw Hill

Y dado que el nivel de apalancamiento es máximo del 20% a una tasa anual del 14%, el patrimonio es del 80% a un K_e del 27.8% se tiene que:

$$\text{COSTO PROMEDIO PONDERADO} = 0.278 \cdot 0.83 + 0.14 \cdot 0.17$$

CPPC = 0.2545 al cual por seguridad se ha ajustado a 25.45% tal como se muestra en la tabla del análisis del flujo de caja.

Así como la TIR del proyecto es mayor que la TMAR se considera rentable al proyecto

TABLA 20. ANALISIS DE SENSIBILIDAD

ESCENARIO	VARIACION %	TIR	ANALISIS
VARIACION POSITIVA DE LAS VENTAS	5%	112%	SE ACEPTA
	10%	134%	SE ACEPTA
	15%	155%	SE ACEPTA
VARIACION NEGATIVA DE LAS VENTAS	5%	66%	SE ACEPTA
	10%	39%	SE ACEPTA
	15%	5%	NO SE ACEPTA
VARIACION POSITIVA DEL COSTO DE VENTAS	5%	77%	SE ACEPTA
	10%	62%	SE ACEPTA
	15%	47%	SE ACEPTA
	20%	31%	SE ACEPTA
	25%	16%	NO SE ACEPTA
VARIACION NEGATIVA DEL COSTO DE VENTAS	5%	103%	SE ACEPTA
	10%	115%	SE ACEPTA
	15%	127%	SE ACEPTA
	5%	84%	SE ACEPTA
	10%	79%	SE ACEPTA
VARIACION POSITIVA EN LOS GASTOS OPERATIVOS	15%	73%	SE ACEPTA
	20%	68%	SE ACEPTA
	5%	95%	SE ACEPTA
VARIACION NEGATIVA EN GASTOS OPERATIVOS	10%	101%	SE ACEPTA
	15%	107%	SE ACEPTA

CAPÍTULO 4

4 EVALUACIÓN SOCIAL

El presente proyecto le brinda una gran cantidad de beneficios a la población, entre los que se encuentran: el aumento de la producción textil en el Ecuador, uso de la mano de obra y disminución del desempleo en el país y creación de fuentes de empleo, uso de capacidad instalada de producción que no estaba siendo utilizada, oportunidad de exportación y generación de divisas para el país. Una de las ventajas que tiene el proyecto es que beneficia al país a través tanto de la materia prima como del producto final.

A continuación explicamos de forma detallada los beneficios que el proyecto proporcionará a la sociedad durante su implementación y desarrollo.

4.1 ASPECTOS POSITIVOS

- Aumento de la producción textil en el Ecuador

Al crearse nuevos negocios, generan nuevas relaciones comerciales con productores o comercializadores en nuestro país, debido a sus alianzas estratégicas, compra, asesoramiento y transferencia de tecnología.

Todo esto encamina a que se vaya aumentando de a poco la producción y comercialización en nuestro medio lo que a su vez genera otros beneficios adicionales para la sociedad.

- Uso de la mano de obra y disminución del desempleo en el país y creación de fuentes de empleo

Durante su vida útil, el proyecto generará puesto de trabajo para 12 personas de forma directa y más de 100 personas de forma indirecta si tomamos en cuenta a las maquiladoras, distribuidores y vendedores por catálogos tan solo en el primer año.

En consecuencia, la implementación de este proyecto no sólo mejorará el nivel de vida de sus participantes, siendo los más beneficiados serán aquellos que formen parte de la cadena de distribución, ya que se generara fuentes de ingreso diversas y se detendrá la migración de los trabajadores, además recibirán capacitación que tecnificará sus conocimientos y experiencia profesional, mantendrán ingresos acordes con la realidad nacional y sus necesidades y progresarán tanto personal como profesionalmente, adquiriendo una posición financiera aún mejor.

- Uso de capacidad instalada de producción que no se estaba utilizando

Por las referencias de consumo industrial local de fibras en base a los datos de importación acumulada de fibras, se puede estimar la capacidad de procesamiento de las mismas en alrededor de alrededor de 40.000 TM. Anuales, que llevado a un parámetro de kgs/hora en base al promedio de horas trabajadas anuales (aprox. 7200 hs: 6 días/semana x 24 horas/día x 50 semanas), nos da un valor aproximado de 5.555 kilos/hora. Se espera que esta producción aumente mediante la empresa vaya creciendo

El estudio indica buena demanda para la empresa, a corto plazo se mantendrá con la tendencia al alza, siempre que se logren incentivos comerciales para los clientes, incentivos crediticios para los distribuidores, impulso a nuevos canales de distribución, calidad en los productos y producción eficiente, por lo que la utilización de factores, que actualmente



son improductivos en el Ecuador es evidente y necesaria, creando oportunidades de crecimiento para otras empresas y el sector en general.

- Oportunidad de exportación y generación de divisas para el país.

El proyecto va encaminado a desarrollar una cultura exportadora en nuestro país, que nos permita mejorar la balanza comercial en el futuro, dado que existe en la actualidad una brecha negativa que debemos cubrir con mucha preocupación.

Las exportaciones del Ecuador no deben limitarse únicamente a los productos tradicionales como: el petróleo, el banano o el camarón, es necesario buscar otras alternativas. Por esto se propone la comercialización de un producto que genere ingresos y desarrollo para el país le significará al país un punto importante en su progreso.

Por eso estamos seguros que con nuestro proyecto las oportunidades de exportación de confecciones de ropa masculina se están aportando de forma valiosa a reactivar el comercio.

4.2 ASPECTOS NEGATIVOS

No se han encontrado aspectos negativos en la gestión de este proyecto, dado que no perjudica el medio ambiente, lo cual hace que nuestro trabajo no cause la contaminación.

4.3 VALOR AGREGADO SOCIAL DEL PROYECTO

Para calcular el valor agregado social del proyecto, se tomara en cuenta los índices de valoración comunes como el VAN y la TIR, pero ajustándolos para obtener el VANS (VAN SOCIAL) y TIRS (TIR SOCIAL).

Para la evaluación social de un proyecto, la metodología es semejante a la utilizada en los análisis financieros tradicionales, pero con unas variantes

$$VANS = \sum \frac{\Sigma(X \times P^*) - \Sigma(Y \times C^*)}{(1 + r^*)^t}$$

Donde:

X = cantidades de bienes o servicios producidos y vendidos por el proyecto

P* = Precio Social del producto, el precio o el valor que la sociedad asigna a la producción, este valor incluye distorsiones u otros efectos no contemplados en la evaluación privada, por eso es que el precio social generalmente es mayor que el precio privado.

Y = Cantidades de Insumos

C* = Costo o valor social de todos los insumos involucrados en la producción de X.

r* = Tasa social de descuento o el valor que le da la sociedad al uso de un determinado capital destinado para una actividad específica.

Para esto se tiene que a partir del flujo de caja se corrigen los precios con las razones precio cuenta de la economía ecuatoriana, lo que provee el Banco del Estado;

En base a esto el flujo de caja social será como sigue:

De esto se puede desprender que el proyecto muestra una gran factibilidad social, tal como se lo expuso anteriormente, pues este crea plazas de empleo y utilización de capacidad de producción no utilizada, lo cual es fundamental para el progreso de un país. Como se puede notar la TIR SOCIAL es incluso mayor a la TIR financiera, lo cual demuestra que el proyecto es altamente rentable, no solo financiera sino que también socialmente.

4.3 VALOR AGREGADO SOCIAL DEL PROYECTO

RUBRO	AÑO 0	AÑO1	AÑO2	AÑO3	AÑO4	AÑO5
INGRESOS	0	196106,6095	398000,9895	599895,3695	801789,7495	1003684,13
COSTO DE VENTAS	0	-67846,8687	-137352,6452	-206858,4217	-276364,1982	-345869,975
MARGEN BRUTO	0	128259,7408	260648,3443	393036,9478	525425,5513	657814,155
GASTOS OPERATIVOS	0	-67491,90852	-96155,94434	-124819,9802	-153484,016	-182148,052
CAMBIO DE INVENTARIO	-2858,25	-6140,6495	-12864,4063	-19588,16311	-26311,91991	-33035,6767
FLUJO OPERATIVO	0	54627,18278	151627,9936	248628,8045	345629,6154	442630,426
INVERSIONES EN ACTIVOS Y EFECTIVO	-37223,85	0	-9500	-14250	-9500	-4750
FLUJO SOCIAL	-40082,1	48486,53	129263,59	214790,64	309817,7	404844,75

VANS 5 AÑOS	\$ 685.755,86
VANS 3 AÑOS	\$ 259.141,32
TIRS 5 AÑOS	214%
TIRS 3 AÑOS	214%
TMAR SOCIAL*	12%
ANALISIS	SE ACEPTA

* ESTE INDICE ES EL ULTIMO DATO SOBRE LA TASA DE RETORNO QUE OFRECIO EL BANCO DEL ESTADO EN EL AÑO 2004, PARA LA EVALUACION DE PROYECTOS SOCIALES

4.3 VALOR AGREGADO SOCIAL DEL PROYECTO (CONTINUACIÓN)

RAZONES BENEFICIO COSTO ECUADOR	
MANO DE OBRA NO CALIFICADA	0,15
MANO DE OBRA CALIFICADA	1
DIVISA	1
COMBUSTIBLE	0,48
ENERGIA	1,1
INSUMOS NACIONALES	0,95
INSUMOS IMPORTADOS	0,9

Fuente: BANCO DEL ESTADO

ELABORACIÓN: LOS AUTORES

CONSIDERACIONES FINALES

El Ecuador es un país que actualmente es una ventana diferente al mundo tanto en el comercio, en el turismo; lo cual debe ser aprovechado para la implementación de nuevos negocios e inversiones; pero para ello es necesario estar preparados como empresarios y saber aprovechar todas las ventajas y oportunidades que nos ofrece el mercado y sobre todo saber reconocer dichas características.

En el presente proyecto la **CORPORACIÓN MULTIMARCA DE MODA MASCULINA MULTIMODA S.A.** se realizaron varios pasos para analizar el mercado de la moda masculina para poder ingresar como principal mercado al de Guayaquil para luego de ahí expandirse a otros mercados del ámbito nacional. A través del estudio de mercado se diseñó un plan de negocios acorde con la realidad de la demanda y oferta del mercado.

Se mantiene unos sistemas, procesos, procedimientos y estrategias maestras que buscan la eficiencia en las operaciones y el cumplimiento de los objetivos, una expansión intensiva, satisfacer al cliente constantemente y excelente rentabilidad sobre la inversión. Estas estrategias deben de cumplirse a cabalidad, estudiándolas constantemente para analizar su factibilidad en el tiempo y ajustarlas si es necesario.

Igualmente se debe realizar un estudio de evaluación económica del proyecto, en el cual se puede comprobar a través de los resultados arrojados por el TIR y el VAN que es viable económicamente por sus resultados positivos proyectados a cinco años.

El proyecto es también socialmente sustentable, puesto que otorga beneficios sociales los cuales ya se han señalado en el respectivo capítulo.

No debemos olvidar que uno de los elementos importantes en la firma es el elemento humano, al cual se deberá estar capacitando constantemente y mucho más si determinado margen de ventas depende del capital humano como lo es en nuestro caso a través de los vendedores por catálogo.

Se deben cumplir siempre las estrategias planteadas para el cumplimiento de los objetivos propuestos, y tener siempre presente que el mercado de la moda no es un mercado estático sino en continuo movimiento para lo cual debemos adaptarnos al cambio del mismo y estar al tanto de la moda.

BIBLIOGRAFÍA

LIBROS Y TEXTOS

- Anderson-Jair (1997) "Administración de Ventas" Editorial. MC Graw Hill, 2da edición
- Blank-Taquín "Ingeniería Económica" Editorial. Mc Graw Hill, 4ta edición
- Brealey-Myers (1998) "Principios de Finanzas Corporativas" Editorial. MC Graw Hill, 5ta edición
- David, Fred "Conceptos de Administración Estratégica" Editorial. Prentice Hall, 5ta edición
- De Garmo-Sullivan (1979) "Ingeniería Económica" Editorial. Prentice Hall, 10ma edición
- Emery-Finnerty (2000) "Administración Financiera Corporativa" Editorial. Prentice Hall, 1ra edición
- Konz, Stephan (1990) "Diseño de Sistemas de Trabajo" Editorial. Limusa, 2da edición
- Kotler-Armstrong (2003) "Mercadotecnia" Editorial. Prentice Hall, 6ta edición
- Leftwich-Eckert (1993) "Sistema de Precios y Asignación de Recursos" Editorial. MC Graw Hill, 9na edición
- Malhotra, Naresh (1997) "Investigación de Mercados" Editorial. Prentice Hall, 2da edición
- Mercado, Ernesto (1997) "Productividad Base de la Competitividad" Editorial. Limusa, 1ra edición
- Morrissey, George (1995) "Planeación Táctica" Edit. Prentice Hall, 1ra. Edición
- Pineda-Macias (1982) "El Análisis de los Estados Financieros" Editorial. ECASA, 1ra edición
- Robbins-Coulter (1984) "Administration" Edit. Prentice Hall, 6ta edición
- Sapag Chain, Nassir/Reinaldo (1988) "Preparación y Evaluación de Proyectos" Editorial. MC Graw Hill, 3ra edición
- Solomon, Michael "Comportamiento del Consumidor" Editorial. Prentice Hall, 3ra edición
- Welsh-Hilton-Gordon (1985) "Presupuesto" Editorial. Prentice Hall, 5ta edición
- Weston-Copeland (1999) "Manual de Administración Financiera" Editorial. MC Graw Hill, 1ra edición
- Westwood (1986) "Planeación de Mercados" Editorial. Serie Empresarial, 1ra edición
- Zikmund, William (1995) "Investigación de los Mercados" Editorial. Prentice Hall, 6ta edición

REVISTAS

- **CAPIG:** (Revista de la Cámara de la Pequeña Industrias del Guayas)
- **COMERCIO:** (Revista de la Cámara de Comercio de Guayaquil)

CATÁLOGOS

- **JC PENNEY:** (Catálogos de Productos)
- **EMEREGILDO ZEGNA:** (COLECCIONES)
- **GIORGIO ARMANI:** (COLECCIONES)
- **YANBAL, EBEL, AVON:** (CATALOGOS DE PRODUCTOS)
- **CASA TOSI, SUPER ÉXITO, DE PRATI:** (PRESENTACIONES DE PRODUCTOS)

Paginas WEB

www.VOGUE.ES
www.LATINGUIA.com
www.bce.fin.ec
www.MSN.com
www.EBELINTERNACIONAL.COM
www.corpei.com
www.ecuadorfedexpor.com
www.monografias.com
www.paginasamarillas.com
www.revistahogar.com
www.soloTutoriales.com
www.vistazo.com

ANEXOS

ANEXO 1

METODOLOGÍA DEL ESTUDIO DE MERCADO

Se han establecido una serie de esquemas y procedimientos de trabajos eficientes, técnicamente definidos en base a herramientas administrativas, a partir de un plan de trabajo concreto que permita alcanzar los objetivos propuestos tanto los generales como específicos, generando toda la información necesaria para establecer una serie de planes estratégicos que permitan mantener un crecimiento sostenido en la empresa en el mercado.

Metodología Exploratoria

Captación, análisis y evaluación de la mayor cantidad de datos con el fin de obtener un marco global que permita interpretar las condiciones del sector, además de la recopilación, tabulación, análisis y evaluación de datos enfocados en las diferentes variables de mercado (distribuidores, clientes, competencia, proveedores y productos, organismos de regulación y apoyo, tendencias de mercado, entre otros factores) que permitan la planificación de estrategias y mostrar la viabilidad del proyecto.

Para lo cual se obtendrá información sobre características de los productos, características sobre los materiales e insumos utilizados y los proveedores, fuentes de financiamiento, comportamiento del consumidor, potencial de mercado, requerimientos de la demanda e información sobre las diferentes variables de interés sobre los usuarios y distribuidores potenciales.

Las fuentes secundarias que presentara el estudio serán informaciones provenientes de: textos, revistas, Internet, catálogos, gremios, proyectos anteriores, consultas del Banco Central, Superintendencia de Compañías, Cámaras de la producción y Comercio, cámaras de pequeñas y medianas empresas, federaciones de empresas del Ecuador, Servicio de Rentas

Internas, organismos de apoyo gremial, CORPEI, ferias sobre el sector, locales de venta de productos masculinos, etc.

Además se realizará un estudio de las diferentes empresas que confeccionan los productos que se ofertaran y de posibles distribuidores, estableciendo una base de datos de posibles contactos, con su respectiva especialización, diferenciación y análisis. Además se estimarán costos de operaciones, transporte, almacenamiento, administración, comercialización, entre otros.

Metodología Descriptiva

Recopilación de información de a través de fuentes primarias como las encuestas y la observación con el fin de establecer y determinar primordialmente las tendencias de los potenciales clientes y del mercado como:

- Formas de distribución y las diferentes estrategias con lo cual le gustaría al cliente llegar a conocer el producto, como catálogos y vendedores, tiendas de conveniencia, centros comerciales, locales especializados, tiendas de departamentos, Internet, medio publicitarios u otra forma.
- Determinar los principales requerimientos, necesidades y expectativas que tiene el mercado sobre estos productos.
- Determinar la acogida y expectativa de la oferta de diseños, las colecciones y las diferentes marcas que expondrá la empresa.
- Determinar productos estrellas, es decir mostrar que productos son preferidos en el mercado.
- Determinar los rangos de precios, esto es el máximo y mínimo precio que los clientes estarían dispuestos a pagar por los diferentes productos y colecciones.

Para poder generar esta información es necesario, establecer los diferentes sistemas de recolección de datos que se utilizarán:

- Una investigación por el método de observación directa en diferentes centros comerciales del país y distribuidores al por mayor y menor, los más importantes, con lo cual se buscará precisar un modelo de conducta del comprador dentro de las tiendas, las líneas de productos disponibles en el país, su nivel de aceptación, la calidad de estos y su precio al público.
- Sondeo de opinión a personal de diferentes empresas de venta por catálogo y sus vendedores, para establecer tendencias sobre sus requerimientos, necesidades, productos que venden, operaciones de venta, mercado objetivo y formas de trabajo.
- Entrevistas a empresas distribuidoras y proveedoras: a gerentes, administradores de locales, comerciantes, clientes de locales comerciales de empresas del sector, salas de exposiciones, ferias y lugares estratégicos donde existan este tipo de clientes, estas entrevistas fueron realizadas a todas las empresas, según disponibilidad y cooperación de estas en el estudio.

Toda la información recabada será analizada y tabulada, mediante programas de computación como Excel y SPSS, con el fin de armar una tendencia de comportamiento del sector, implementar políticas de trabajo en función del cliente, establecer sistemas de trabajo eficientes y eficaces, potencializar negocios y estructurar planes estratégicos que contemplen los requerimientos, necesidades, sugerencias y otros factores de importancia sobre el mercado.

Para la administración del proyecto se utilizará el programa MSPROJECT 2000.

Para el cálculo de datos y simulaciones se utilizará el programa MSEXCEL2003, E-VIEWS 3.1, SHAZAM, CRISTAL BALL, entre otros.

OBJETIVOS DEL ESTUDIO DE MERCADO

- Conocer los diferentes medios de distribución que el cliente necesita para comprar el producto, según las necesidades y requerimientos de este, además según el posicionamiento y diferenciación del producto.
- Conocer los diferentes medio publicitarios con el cual el cliente le gustaría llegar a conocer el producto
- Determinar los diferentes requerimientos, necesidades y expectativas que deben de cumplir estos productos para satisfacer a los clientes
- Determinar la acogida y expectativa de los diseños y marcas de la empresa
- Determinar que productos son los preferidos por el mercado
- Determinar que rangos de precios los clientes están dispuestos a pagar y en que condiciones

HIPÓTESIS

- Los clientes prefieren la visita de vendedores e ir a comprar a locales comerciales
- los clientes consideran que la publicidad por revistas es la más adecuada
- Se considera que las confecciones deben tener excelente calidad y diseños exclusivos
- Los diseños de la empresa mantienen excelente acogida
- Las marcas propuestas por la empresa para la distribución dan una excelente expectativa por su calidad, diseños y acogida en el mercado
- Las confecciones más vendidas son las camisas, jeans, camisetas y pantalones
- Los rangos de precios dependen de la marca, calidad y diseño.

CUESTIONARIOS DE ENTREVISTAS Y SONDEOS

1. OBSERVACIÓN DIRECTA

- a. ¿Qué calidad y tipo de acabado requieren las confecciones para ser consideradas de buena calidad?
- b. ¿Cuáles son los diseños y modelos mas apreciados en la actualidad?
- c. ¿Cuáles son las prendas mas solicitadas en los locales por los clientes?
- d. ¿Cuáles son los distintos rangos de precios, según las prendas, marcas y calidad

2. SONDEO DE OPINIÓN A PERSONAL DE VENTA POR CATÁLOGO (preguntas abiertas)

- a. ¿Cómo funciona el negocio?
- b. ¿Cuáles son los procedimientos de venta y pedidos?
- c. ¿Qué tipo de comisiones, descuentos, incentivos y premios se ofrecen?
- d. ¿Qué condiciones solicitan para participar de la red de distribuidores?
- e. ¿Qué productos ofrecen y como lo ofrecen?
- f. ¿Cómo se ejecuta la publicidad y las promociones?
- g. ¿Políticas de crédito y cobros?
- h. ¿Considera rentable este negocio?
- i. ¿Considera que este sistema podría aplicarse a las prendas de vestir?
- j. Datos extras

3. ENTREVISTA A DISTRIBUIDORES

a. Nombre de distribuidor: _____

b. Contacto de negocios:

c. Teléfono: _____
Actividad: _____

d. Dirección:

e. ¿Qué tipo de prendas ofrece?:

f. ¿Tipos de clientes, tipo de géneros y clases sociales?

Por género: Hombres Mujeres Unisex/hombre y mujer

Infantil

Por clase social: Baja Media Alta

g. ¿Qué requerimientos exigen los clientes para con estos productos?

Buen precio Calidad de los acabados Exclusivos diseños
Buen material Colores Que les quede bien

h. ¿Tienen representación de alguna marca establecida? SI
NO

CUALES MARCAS:

i. ¿Según estos diseños y tejidos, que calificación le propondría usted a estas confecciones, califique del 1 al 5 siendo 5 la calificación más alta?

1 2 3 4 5

j. ¿Si se propondría un buen precio y apoyo publicitario por esta marca de ropa las distribuiría usted? SI NO

k. ¿Qué impresión causa en usted las marcas Diesel, Bosi, Gyvenchi y Dior, califíquelas del 1 al 5 siendo 5 la calificación más alta?

1 2 3 4 5

l. ¿Si se propone un buen precio y apoyo publicitario por estas marcas de ropa las distribuiría usted? SI NO

4. ENTREVISTA A PROVEEDORES

a. Nombre de distribuidor: _____

b. Contacto de negocios: _____

c. Teléfono: _____ Actividad: _____

d. Dirección: _____

e. ¿Qué tipo de productos ofrece?:

f. Forma de pago: contado cheque crédito

g. Tiempos de entrega: _____

Para utilizar estos cuestionarios se tomó en cuenta las bases de datos de distribuidores de ropa que proporciona la GUÍA DE TELÉFONOS la cual se puede ver en el anexo 4, la base de datos de empresas de insumos y materias primas para la confección que proporciono el gremio de industriales textiles y bases de datos propias como se muestra en el análisis de los proveedores y el anexo 6. En estas bases de datos se describen el nombre, contacto, dirección, teléfonos e información sobre cada uno. Para el sondeo se entrevistó a directoras y líderes de empresas de venta por catálogo como Yanbal, Ebel, Oriflame y Fashion Express, de las cuales se mantuvo en anónimo su nombre por petición expresa se los entrevistados.

Los resultados de estas entrevistas se presentarán en el anexo 2

Para la observación directa se hicieron visitas a diferentes locales y centros comerciales de la ciudad, preguntas a personal de mostrador y simulaciones de compras, se tomaron en cuenta diferentes variables que se quería analizar, además del comportamiento de compra de los consumidores. Los resultados se presentan en el análisis de la demanda, distribuidores, proveedores y los productos.

ANEXO 2

INFORME DEL ESTUDIO DE MERCADO

A partir de los diferentes métodos de investigación se pudo obtener información pertinente sobre las necesidades del mercado y las situaciones que se presentan, así tenemos que:

Por medio de la observación directa se pudo concluir que los clientes prefieren las compras en locales comerciales y también la visita de un vendedor que en realidad es una persona recomendada por alguien cercano y ofrece oportunidades de compra a buen precio, esta tomando fuerza la venta por Internet pero en Ecuador no esta muy difundido. Por otro lado la calidad que requiere el mercado está dada según la marca de ésta y su procedencia, así se tiene que mas que todo para que una prenda sea considerada de excelente calidad esta debe de cumplir especificaciones como una excelente costura, un firme y exacto corte, delicadas telas, el teñido de los colores en las telas debe de ser de calidad y los accesorios deben ser durables.

Las prendas requieren diversos acabado según el tipo de prenda que se desee, así se tiene que para que esto suceda es necesario contar la maquinaria especifica que ofrece tal acabado, pues cada maquina cumple su función. Para las siguientes prendas el acabado es:

- Camisas: costura recta, doble costura encadenada. También se utiliza costura overlock.
- Pantalones: costura recta, doble costura, costura overlock y puntada invisible para las bastas
- Camisetas: costura overlock y recubridora para los remates de la prendas
- Otras prendas utilizan una combinación de estas costuras según sea conveniente

Adicionalmente están muy en boga los diseños de colores vivos o metálicos, telas con líneas y prendas entalladas. Para las épocas de invierno se ofrece mas bien la sobriedad en los climas fríos y un aspecto mas desenfadado, sport y hasta playero para las zonas cálidas.

Las prendas más solicitadas son en su mayoría las camisas, las camisetas, jeans y pantalones. Estos se prefieren por ser prendas básicas. Dentro de estas prendas pueden existir distintos rangos de precios mas existe una relación de costo entre las diferentes prendas, estos precios y sus relaciones pueden ser de la siguiente forma:

TABLA No. 21 RANGOS DE PRECIO Y RELACIÓN

PRECIOS Y RELACIONES*		
ARTICULO	PRECIO REF	RELACION
CAMISA M/L	28,57	1
CAMISA M/C	22,89	0,8
PANTS FORMAL	34,35	1,2
PANTS CASUAL	24,73	0,9
ZAPATOS	47,79	1,7
JEANS 1	27,48	1
JEANS 2	34,35	1,2
JEANS 3	48,09	1,7
JEANS 4	57,62	2
CHAMARRA TELA 1	89,61	3,1
CHAMARRA TELA 2	129,93	4,5
CHAMARRA CUERO 1	179,22	6,3
CHAMARRA CUERO 2	209,09	7,3
SUETER 1	26,9	0,9
SUETER 2	29,87	1
SUETER 3	32,86	1,2
T-SHIRTS, CAMISETAS 1	22,4	0,8
T-SHIRTS, CAMISETAS 2	19,91	0,7
T-SHIRTS, CAMISETAS 3	17,42	0,6
CAMISETAS M/L, CARDIGANS 1	26,88	0,9
CAMISETAS M/L, CARDIGANS 2	29,87	1
CAMISETAS M/L, CARDIGANS 3	32,85	1,1

* La relación esta en base al costo de una camisa manga larga

*Los precio están dados para una prenda para precio intermedio hacia alto

*Se han redondeado las relaciones a 1 decimal o a cero decimales

*Se han tomado en cuenta prendas clásicas y distintos tipos de calidades

Al mismo tiempo se pudo analizar, por medio de sondeo de opinión a personal de empresas de venta por catálogo que éstos tipo de negocio bien pueden ser rentables, no sólo para la empresa sino también para el distribuidor en sí.

El funcionamiento de estas empresas es sencillo, para que este sistema funcione es necesario mantener una red sólida de ventas, un sistema eficiente de crédito y cobranza y ofrecer constante capacitación e incentivos a la red. Se escoge a varios gerentes de territorios, a los cuales se les asigna una zona específica la cual tienen que explotar atrayendo a nuevos distribuidores que aumente las transacciones comerciales de la organización; a estos distribuidores se les ofrece capacitación sobre la empresa, el producto, el negocio así también la forma como pueden desarrollarse con el para que se vuelva productivo. Los gerentes ofrecen además todo el material necesario para la distribución como catálogos, muestras, papelería y otros los cuales son vendidos a un precio simbólico por la empresa matriz.

La capacitación consta de varias temáticas: asuntos sobre la empresa, funcionamiento del negocio, como hacer pedidos, aspectos sobre la venta, aspectos sobre el producto, como incrementar el negocio y actualizaciones de conocimiento. Luego de la capacitación el distribuidor ya está listo para vender, por lo que usualmente se le exige un mínimo de volumen de pedido y se le asigna un crédito para su primer pedido. Para hacer el segundo pedido debe pagar la factura anterior.

Para ejecutar los pedidos es necesario contactarse con la empresa o con el gerente de territorio y ofrecer el formulario de pedido lleno, con los códigos y cantidades correspondientes, este pedido se tramita y luego de 2-3 días el pedido es despachado, en el cual incluyen todos los recargos como fletes, compras de materiales de trabajo, así también se calcula el descuento. La resultante de este cálculo es el valor a pagar por el distribuidor.

La empresa ofrece descuentos por volúmenes de venta que se incrementan a medida que también se aumentan las ventas, estos descuentos van desde el 25% o 30% hasta llegar a 50% o 60%. También se ofrecen incentivos como premios, bonificaciones en dinero e incluso automóviles.

Para participar en la red es necesario obtener una invitación o acercarse a las oficinas con la intención de participar, llenar un formulario de inscripción y dar los datos personales y el del garante para poder acceder al crédito de iniciación. Estas empresas realizan publicidad por medios de publicidad mas bien clásicos prensa, radio y televisión ya que el productos que esto ofrecen esta direccionado hacia el mercado de consumo o total.

En la actualidad están ingresando varias firmas de ropa en especial colombiana, que distribuyen ropa variada, ropa íntima y accesorios. Firmas famosas en el mundo promocionan sus prendas por catálogos o folletería, muestran sus colecciones y envían a sus clientes más fieles para que estos se interesen y realicen pedidos, lo cual deja ver que este sistema en los productos de vestuario y moda están tomando bastante fuerza.

Por otro lado también seria interesante analizar los datos proporcionados por los distribuidores, estos datos se basan en la base de datos de la Guía telefónica. Esta información esta junto con el nombre de la empresa, el contacto, el num. De teléfono, la actividad, la dirección y una descripción de la empresa (tipo de prendas que ofrecen y a qué género, masculino, femenino, unisex o infantil, venden). El resto de la información fue tabulada para posterior análisis, los datos tabulados se presentan a continuación:

TABLA No. 22. Resultado de Entrevista a Distribuidores

TIPO DE CLASE SOCIAL A QUE ATIENDEN	
BAJA	32
MEDIA	53
ALTA	15
REQUERIMIENTOS DE LOS CLIENTES	
BUEN PRECIO	17
CALIDAD DE LOS ACABADOS	18
DISEÑOS EXCLUSIVOS	16
BUEN MATERIAL	16
COLORES	14
QUE LES QUEDE BIEN	19
REPRESENTACION DE ALGUNA MARCA	
SI	48
NO	52
CALIFICACION DE LOS DISEÑO Y CONFECCIONES	
1	0
2	2
3	7
4	37
5	54
¿DISTRIBUIRÍA USTED?	
SI	44
NO	56
IMPRESIÓN DE LAS MARCAS DIESEL, BOSI, GIVENCHY O DIOR	
1	0
2	1
3	6
4	29
5	64
¿DISTRIBUIRÍA USTED A ESTAS MARCAS?	
SI	43
NO	57

Fuente: Datos del Proyecto Elaboración: Las Autoras.

También se tomó en cuenta a los proveedores, de los cuales se prestó especial atención a los proveedores textiles, estos entregaron muestras y precios de sus productos, los cuales se calificaron para ser luego tomados en cuenta para las confecciones, la base de datos de los proveedores se basó en la Guía telefónica y los datos proporcionados por la asociación de textileros, los datos que se ofrecen se encuentran en anexos posteriores. Todos los proveedores ofrecen crédito comercial y pago contra cheque. Los tiempos de entrega dependen de la ciudad de entrega (textiles e insumos) y el volumen de pedido (caso confecciones). La calidad depende de la procedencia de la materia prima si esta es nacional la calidad es media hacia baja, en el caso de la materia prima internacional la calidad es muy diversa.

CONTRASTE DE HIPÓTESIS

- Los clientes prefieren la visita de vendedores e ir a comprar a locales comerciales

Con respecto a esta hipótesis, se pudo observar que los clientes se han acostumbrado a visitar locales comerciales en primera instancia, mas también ha sido muy común la visita de vendedores en especial de personas que usualmente se dedican a traer mercadería del exterior y comerciantes informales que ofrecen su mercadería. En estratos altos también los consumidores están acostumbrados a recibir visitas de asesores de imagen, los cuales pueden ser considerados vendedores, por otro lado la venta de ropa por catálogo aún no se ha desarrollado completamente, como si lo ha sido en otros productos, mas existe una amplia corriente de aceptación de este canal de distribución, lo que indica que se acepta esta hipótesis.

- los clientes consideran que la publicidad por revistas es la más adecuada

Muy aparte que los clientes consideren que la publicidad por revistas es la más adecuada, ésta es mas bien más apreciada por los distribuidores y

fabricantes textiles como la más efectiva por su capacidad de diferenciar y posicionar al producto, además de llegar eficientemente al cliente meta, quien obviamente es aquel al cual está dirigida la revista ofreciendo un nivel de audiencia óptimo. Bajo esto se considera que se acepta la hipótesis

- Se considera que las confecciones deben tener excelente calidad y diseños exclusivos

Según los datos encontrados se notó que los clientes no sólo necesitan calidad y diseños exclusivos, mas bien los resultados arrojaron un virtual 5to empate entre las características "buen precio", "calidad de los acabados", "diseños exclusivos", "buen material" y sobresaliendo sobre todos la característica "que les quede bien", tan solo algo rezagado se encuentra la opción "colores". Lo cual significa que la hipótesis se rechaza para proponer que una confección debe seguir una buena combinación entre todas estas características para ser aceptada como una prenda de excelencia y los clientes lo ven así.

- Los diseños de la empresa mantienen excelente acogida

Esta hipótesis es aceptada, ya que según la propensión de compra se puede estimar el 91% propone altas calificaciones a los diseños y confecciones. Además de una interesante demanda de distribución del 56% del total de los encuestados.

- Las marcas propuestas por la empresa para la distribución dan una excelente expectativa por su calidad, diseños y acogida en el mercado

Esta hipótesis es aceptada también, ya que estas marcas generan expectativas a nivel mundial, lo cual quedó demostrada con una aceptación del 93% y una propensión a la distribución del 57%, hay que considerar que estas marcas son consideraras de alto nivel

- Las confecciones más vendidas son las camisas, jeans, camisetas y pantalones

Verdaderamente las confecciones más vendidas, solicitadas y utilizadas en el país y la región latina, son las camisas, jeans, camisetas y pantalones, por ser consideradas prendas cómodas y básicas. La hipótesis se acepta

- Los rangos de precios dependen de la marca, calidad y diseño

A parte de estas variables también se considera el lugar de la venta, es decir la asignación de precio depende no sólo de la marca (sinónimo de calidad buena o mala), el diseño y el material utilizado sino también del lugar donde se lo ofrece. La misma prenda puede costar de distinta forma en un lugar y en otro. La hipótesis no se acepta ya que las variables de interés para la asignación de precios son lugar de venta, marca, diseño y calidad.

El análisis profundo de esta información se puede ver en el estudio de mercado presentado para este proyecto, apartados: análisis del sector a nivel nacional, demanda, distribuidores, competidores y proveedores.

Anexo 4

DISTRIBUIDORES

Nombre Comercial	CONTACTO	Direccion	Telefono	Actividad	Ciudad	País
Collection		C.C Mall del sol Local B 77	2-691689	Boutiques	Guayaquil	Ecuador
Adam's	Sr. Lenín Ortiz	García Aviles No. 410 y Luque L-2	2-530051	Boutiques	Guayaquil	Ecuador
Guilbert		C.C Malecon 2000 galeria A L-50	2-320005	Boutiques	Guayaquil	Ecuador
Michael	Srta. Ma. Fernanda	Avenida Olmedo no. 126 y Elñoy Alfaro	2-327413	Boutiques	Guayaquil	Ecuador
Coqueterias		Pedro Carbo y 10 de Agosto edif. Centro Park L-11	2-574271	Boutiques	Guayaquil	Ecuador
Arellansa	Abg. Alfredo Santo	C.c San Marino L-37A	2-083315	Boutiques	Guayaquil	Ecuador
Andrade Rosales Sonia P.		C.C Riocentro ceibos L-84	2-852130	Boutiques	Guayaquil	Ecuador
AT STORE		C.c Riocentro ceibos Planta alta L-48	2-850767	Boutiques	Guayaquil	Ecuador
Azuquita	Abg. Juan José Restrepo	C.Csan Marino L-9	2-083116	Boutiques	Guayaquil	Ecuador
Bally Boutique		C.C. Policentro L29-30 planta baja	2-286861	Boutiques	Guayaquil	Ecuador
Basics		Av. Victor Emilio Estrada y Datiles	2-882104	Boutiques	Guayaquil	Ecuador
Belle rose		C.C Mall del sol LA25	2-691840	Boutiques	Guayaquil	Ecuador
Big People	Sra. Laura de Nava	C.C Plaza triangulo L.229	2-881467	Boutiques	Guayaquil	Ecuador
Body Heat	Srta. Maribel	Mall del sur L-A35-36	2-691802	Boutiques	Guayaquil	Ecuador
Bosi		c.c San Marino L-2	2-083173	Boutiques	Guayaquil	Ecuador
Botteghing s a		c.C Mall del Sol l- 44A	2-691776	Boutiques	Guayaquil	Ecuador
Boutique Amadita	Sra. Melia	Eloy Alfaro No. 211 Y Caderón	2-515485	Boutiques	Guayaquil	Ecuador
Boutique Amanda		Eloy Alfaro No. 305 y Alberto Reyna	2-515688	Boutiques	Guayaquil	Ecuador
Boutique Antonella		Vélez 312 y Escobedo	2-321975	Boutiques	Guayaquil	Ecuador
Boutique Aries		Luque 210 y Pedro Carbo	2-516819	Boutiques	Guayaquil	Ecuador
Boutique Baby's		Vélez 236 y Chimborazo	2-460615	Boutiques	Guayaquil	Ecuador
Boutique Cartier		Galerías Hilton Colón L-15	2-285915	Boutiques	Guayaquil	Ecuador
Boutique Casa Victoria		Cdia. Alborada C.C Plaza mayor L 31- 32	2-249858	Boutiques	Guayaquil	Ecuador

Boutique chelita		Eloy Alfaro No. 109 y Mejía	2-324074	Boutiques	Guayaquil	Ecuador
Boutique Detal-Mix		C.C San Marino L.16	2-691936	Boutiques	Guayaquil	Ecuador
Boutique esoterico San Lorenzo		C.C Garzocentro 2000 L-902	2-233351	Boutiques	Guayaquil	Ecuador
Boutique etcetera	Sr. Wilson Peña	C.C Malecon 2000 B-3	2-860245	Boutiques	Guayaquil	Ecuador
Boutique Ethos		C.C San Marino L-13 piso 2	2-083203	Boutiques	Guayaquil	Ecuador
Boutique lily's		Luque No.419 y Escobedo L-9	2-327739	Boutiques	Guayaquil	Ecuador
Boutique little New York	Sr. Julio Oquendo	C.C Plaza mayor #1 L-68-69	2-640793	Boutiques	Guayaquil	Ecuador
Boutique Manu Cache		C.C Mall del Sol L-72A planta alta	2-691806	Boutiques	Guayaquil	Ecuador
Boutique Melody		C.C Bahía Malecón galería A-7	2-201930	Boutiques	Guayaquil	Ecuador
Boutique Montblanc		Galería Hilton Colón L-14	2-285914	Boutiques	Guayaquil	Ecuador
Boutique Multi Barato	Sr. Mario	Sucre 839 y Sta. Elena	2-328899	Boutiques	Guayaquil	Ecuador
Boutique Paola		Av. José Trujillo y José Mascote Mz. H V8	2-331103	Boutiques	Guayaquil	Ecuador
Boutique Plaza Vendome		C.C Riocentro Los Ceibos L-26	2-852960	Boutiques	Guayaquil	Ecuador
Boutique Prado	Sr. Pedro Moya	C.C Mal del sol L-A67 planta alta	2-691909	Boutiques	Guayaquil	Ecuador
Boutique Santi		García Moreno #2224 y Cptn. Najera	2-368620	Boutiques	Guayaquil	Ecuador
Boutique Soñares		C.C Riocentro entre ríos L-33 Planta alta	2-831047	Boutiques	Guayaquil	Ecuador
Boutique Sophy		Cdla. Los Almendros Av. José de la Cuadra y Dolores Sucre	2-347047	Boutiques	Guayaquil	Ecuador
Boutique Spiegle		Av. Victor Emilio Estrada y Datiles	2-387339	Boutiques	Guayaquil	Ecuador
Boutique Super Star		C.C. Unicentro P- 1L.115	2-324661	Boutiques	Guayaquil	Ecuador
Boutique Swilyn		Cdla. la Alborada 11ava etapa Av. Guillermo Pareja y Gabriel Roldos (Albocentro) Loc. 5	2-239157	Boutiques	Guayaquil	Ecuador
Boutique Vanity Shop	Sra. Narcisa	C.C. Plaza Mayor L. 49	2-237806	Boutiques	Guayaquil	Ecuador
Boutique Rua Siriz		C.C. Bahía Malecón c-l- 624-625	2-512266	Boutiques	Guayaquil	Ecuador
Boutique Yaba Daba Doo		Cdla. Urdesa Av. Las Lomas No. 326 A y 4ta	2-391839	Boutiques	Guayaquil	Ecuador
Boutique Yacos	Srta. Ericka	C.C. Bahía Malecón L. C.63	2-512377	Boutiques	Guayaquil	Ecuador
Boutiquelo's		C.C. Unicentro p-2l- 212	2-532978	Boutiques	Guayaquil	Ecuador
Canadian's		C.C. Plaza Triángulo L- 216	2-887691	Boutiques	Guayaquil	Ecuador
Caprichos Boutique		C.C. Albocentro No. 4 L. 10	2-245449	Boutiques	Guayaquil	Ecuador
Casual Junior		C.C. Policentro I. 28	2- 377553	Boutiques	Guayaquil	Ecuador
Catherine disigns		C.C. Malecón 2000 Galería B. L-55	2-530768	Boutiques	Guayaquil	Ecuador
City Star Boutique		Av. Malecon simon Bolivar L- B62	2-532465	Boutiques	Guayaquil	Ecuador

Clio			C.C. Mall del Sol L-A 10-11	2-691926	Boutiques	Guayaquil	Ecuador
Coconut Boutique			C.C. Plaza Mayor L- 98	2-641325	Boutiques	Guayaquil	Ecuador
Comercial Hsiu S.A.			Eloy Alfaro y Alberto Reina	2-326843	Boutiques	Guayaquil	Ecuador
Comercial Beneto			Aguirre No. 435 y Chimborazo	2-326404	Boutiques	Guayaquil	Ecuador
Comerpar S.A.			C.C. Policentro L- 101	2-294969	Boutiques	Guayaquil	Ecuador
Complements boutique		Srita. Rocío	C.C. San Marino P- 1 L-13	2-083110	Boutiques	Guayaquil	Ecuador
Importadora Eiba Izano			Malecón y Av. Olmedo	2-326997	Boutiques	Guayaquil	Ecuador
Cositas Bellas			Av. Victor Manuel Estrada No. 817 e Higueras	2-880114	Boutiques	Guayaquil	Ecuador
Cosmos			C.C. Mall del Sol	2-517715	Boutiques	Guayaquil	Ecuador
Cotton Sport			C.C. Unicentro P- 1L 137	2-510696	Boutiques	Guayaquil	Ecuador
Challenger boutique			C.C. Mall del Sol L-45-46	2-691878	Boutiques	Guayaquil	Ecuador
Charmer Boutique			1ra No. 405	2-392886	Boutiques	Guayaquil	Ecuador
Chevignon			C.C. San Marino L- 69 P- 1	2-083063	Boutiques	Guayaquil	Ecuador
D' Plaque			C.C. Rio Centro planta baja L- 5	2-831041	Boutiques	Guayaquil	Ecuador
De Hill's Collections			Av.Fraco. De Orellana Edf. Wordl Trade Center Torre AL- 25	2-331313	Boutiques	Guayaquil	Ecuador
El Vellon Dorado			C.C. Plaza Quil L- 5	2-283246	Boutiques	Guayaquil	Ecuador
Elizabeth Boutique			C.C. Malecon 2000 L. B-52	2-511273	Boutiques	Guayaquil	Ecuador
Excellen		Sr. José Cruz	C.C. Mall del sol L. 99-104	2-691950	Boutiques	Guayaquil	Ecuador
Fabiola Berisso Boutique			C.C. Riocentro los Ceibos L- 14	2-850584	Boutiques	Guayaquil	Ecuador
Franchesca's Boutique			C.C. Malecon 2000 Galeria L. -D-37-D-38	2-510060	Boutiques	Guayaquil	Ecuador
Galeria Giomar			C.C. Plaza Triangulo L- 116 planta baja	2-887600	Boutiques	Guayaquil	Ecuador
Intiplax		Sr. Roberto (Vendedor)	C.C. Policentro L- 21	2-291742	Boutiques	Guayaquil	Ecuador
Irony Boutique			Av. Malecon simon Bolivar CL-17-18	2-510401	Boutiques	Guayaquil	Ecuador
Jums for gentleman			C.C. Bahia Malecon Galeria C.L-15-16	2-515849	Boutiques	Guayaquil	Ecuador
Kadzy Boutique			Eloy Alfaro No. 343 y Av. Olemdo C.C. La gondola	2-519526	Boutiques	Guayaquil	Ecuador
L' Boutique			C.C. Mall del Sol L- 34-A	2-240319	Boutiques	Guayaquil	Ecuador
La Bodeguita		Sra. Patricia	Chimborazo No. 405 e/ Capitan Najera y Febres Cordero	2-404692	Boutiques	Guayaquil	Ecuador
La quime S.A.			C.C. Riocentro Los Ceibos L- 82	2-852817	Boutiques	Guayaquil	Ecuador
Mar Bravo surf shop			C.C. Plaza Mayor L. 9-88	2-244488	Boutiques	Guayaquil	Ecuador
Nivi			Eloy Alfaro y Luzarraga	2-511357	Boutiques	Guayaquil	Ecuador

Nombre Comercial	CONTACTO	Dirección	Teléfono	Actividad	Ciudad	Descripción
Bordados Ocas		Km 8 vía a Daule	2-251252	Bordados	Guayaquil	N D
Bordi Belli		Aurazana Av. Democracia Mz.A7 V.9 y Lus Plaza Daffin	2-361873	Bordados	Guayaquil	Bordados Computarizado para Uniformes, Gorras, Camisetas
Confecciones Don Lucho		Mascore 1030 y Velez	2-453818	Bordados	Guayaquil	Bordados por Computación para Uniformes Ropa Deportiva Camisetas Mandiles
La Casa de la Bandera		Bellavista Mz. 26 V-17	2-205880	Bordados	Guayaquil	Bordados a mano en Alto Relieve Banderas, Estandarités
Macoser		P. Icaza 608 y Escobedo	2-566177 / 2-305690	Bordados	Guayaquil	Servicio de Bordados Computarizados Creamos Logotipos para empresas, Colegios etc
Botonés		Pedro Solano 1311	2-291477	Botonés	Guayaquil	N D
Chisonei		C.C. Garzateo 2000	2-245427	Botonés	Guayaquil	N D
Almacenes Gloria		Av. 10 de Agosto No. 724 y Rumbachica	2-519078	Confecciones	Guayaquil	N D
Assaf Eliasaf ca. Ltda	Sr. Elias Assaf	Velez No. 539 y García Aviléz	2-232569	Confecciones	Guayaquil	Ropa interior
B.M.B. Ventas y Representaciones		Cda. La Garzota Mz. 132 Villa 7	2-234805	Confecciones	Guayaquil	Confeccionamos sabanas, toallas, edredones, almohadas mandiles todo es Lencera Holatera y hospitalaria, ropa descartable. Ventas al por mayor y menor.
Bordatos	Sra. Soraya	Capitan Najera 505 y Chimborazo P. 2	2-400126 / 412404	Confecciones	Guayaquil	Servicio de bordados y confeccion de camisetas. Punt a \$ 2,90 al x mayor
Camicerito	Sra. Mananita Pesantez	Escobedo 125 y Lus Urdaneta	2-414704 / 407886	Confecciones	Guayaquil	Fabrica de prendas de vestir. Pantalones, Camisas, camisetas. Para hombre y mujer con buenos precios y acabados de primera
Clinica del Vestido		Km 10.5 vía Daule Parque Industrial Inmaculada calle Tecas	2-312530	Confecciones	Guayaquil	N D
Comercial 3 B S.A.	Sr. Leonardo Miranda	Elroy Añero # 2310 y Bolivia esq	2-100853 / 101882	Confecciones	Guayaquil	Confeccionan Pantalones (cuando lo piden), Camisas y Camisetas
Comenza		Eloy Añero # 2310 y Bolivia esq	2-330927	Confecciones	Guayaquil	confeccion de toda clase de uniformes militares y civiles camisas, pantalones, overoles shorts (temos) overoles, etc
Confecciones Acuarus	Ing. Rosa de Cavallos	Ayacucho 814 entre Sta. Elena y 6 de Marzo	2-460762 / 412171 / 415199	Confecciones	Guayaquil	Ropa nacional y extranjera para Caballeros Pantalón \$20.00 y Camisas \$ 10.00 (no dan a Crédito)
Confecciones Bail Oca Ltda. GABI		Circunvalacion Sur 615 y Las Monjas	2-886498	Confecciones	Guayaquil	N D
Confecciones Bonanza		Ayacucho 2133 y Carch	2-362925	Confecciones	Guayaquil	Confeccionamos toda clase de TERNOS SIN PRUEBA, pantalones estilo americano, camisas
Confecciones Carrillo		Pedro Pablo Gomez 105 y Lorenzo de Garraico	2-411196	Confecciones	Guayaquil	Gorras e insignias, confecciones de uniformes para instituciones educativas, gorras, jockey, para instituciones militares y civiles.
Confecciones Casa Castro	Sr. Hugo Castro	Pedro Moncayo 1228 y Clemente Ballén	2-531714	Confecciones	Guayaquil	Confeccionan Pantalones \$ 10.00 (Gabardina), Camisas \$ 4.00 Entrega 30-50 pantalones por 2 días y 30-50 Camisas por día
Confecciones Celestrat		Benalcara No. 228 y Lorenzo de Garraico	2-410570	Confecciones	Guayaquil	Solo confeccionan Temos
Confecciones Orfina	Sra. Orfina Soto	Colón No. 219 y Santa Elena	2-512527	Confecciones	Guayaquil	Todo tipo Uniformes Camisas T. 32 \$ 1.50, docona T. 34 \$ 1.70, Chera T. 38 \$ 2.10 Pantalón tela Telerón importada \$5.00. Premere importada \$ 4.00
Confecciones D de		Sumanes 2 Etapa Mz. 207 v. 16	2-210174	Confecciones	Guayaquil	Confecciones de uniformes industriales para empresas psicólogos, camisetas, mandiles, overoles.
Confección El Figurín	Sra. Concha Salto y Sr. Lus Alfredo Salto	Brasil No. 820 y 6 de Marzo	2-400487	Confecciones	Guayaquil	Confeccionan Pantalón \$ 10.00 y Camisas \$ 6.00
Confecciones Kelly	Sra. Katty de Rojas	Eloy Añero No. 135 y Colón	2-523565	Confecciones	Guayaquil	Ropas para Mujeres
Confecciones La Economía	Sr. Héctor Jarrín	Clemente Ballén No. 820 y Santa Elena y Rumbachica	2-515852	Confecciones	Guayaquil	Confeccionan Temos y Pantalones \$10.00 y \$ 8.00 al por mayor
Confecciones Marcelita		10 de Agosto No. 1201 y Pedro Moncayo	2-523008	Confecciones	Guayaquil	Camisas Escocares y no saben atender
Confecciones Marcos		Sucre No. 226 y Boyaca	2-324920	Confecciones	Guayaquil	N D
Confecciones Molina Hernández		Duran Efraim Molina 5568 Y Samuel Cisneros	2-801729	Confecciones	Guayaquil	N D
Confecciones Richard		Aguirre No. 128 y 6 de Marzo	2-511003	Confecciones	Guayaquil	N D
Confecciones Roman		Eloy Añero y Gral. Franco L12	2-532807	Confecciones	Guayaquil	N D
Confecciones y Bordados F.P.	Sr. Francisco Pesantez	Cda. Alborada 12 vía Etapa Mz. 26 V. 26	2-643754	Confecciones	Guayaquil	Solo camisas
Confexsion S.A.		Cda. La Alborada Etp. 12ava Mz. 26 V. 26	2-643754	Confecciones	Guayaquil	N D

Creaciones Din Din	Callejón #3 108 entre calles 5ta y 6ta Urdesa Norte	2-887625 / 883959	Guayaquil	Ropas para niñas y adolescentes
Creaciones Orlando	Cda. La Aborada Etp. 2da Mz. A-1, S1-11	2-273559	Guayaquil	Ropa de Mujer
Creaciones Ramos	Pedro P. Gomez No 121 Y Loreano de garacota	2-411366	Guayaquil	N D
Creation + Andres	Callejón Parra No 0408 entre 27 y 28 av y Cjn Rodriguez	2-841560 / 2-842818	Guayaquil	Camisas \$ 1.70 (toda talla) Actualmente lienen Lineas para niños (mucho trabajo)
D mikon fashion	Ab. 8ta etapa Mz 823 v 18	2-276019	Guayaquil	Paranión \$ 20.00 . Camisas \$ 16.00 (depende de la Tela)
Dmiglia	Cda. Urdenor 2 Mz 205 V 11	2-886056	Guayaquil	Uniformes ejecutivos para empresas, colegios e instituciones.
Diseños y Modas San d	Captan zarera y Vacas Galindo y Cañar	2-445867	Guayaquil	Paranión \$ 22.00 . Camisas \$ 15.00
Distribuidora Vitez	10 de Agosto No. 1005 y 9 de Marzo	2-324625	Guayaquil	Solo informo personalmente
Divas	Cda. La Aborada Av. Las Lomas Etp 5 V 4 Mz 1-H	2-271858	Guayaquil	N D
Ecuatoriana de digitaciones ecuatoriana	Cda. Urdesa Av. Las Lomas y Dalias y la 1ra	2-382199	Guayaquil	Ropa de Damas
El color de moda	Cda. Urdesa Central 1era No.1218 y Laureles	2-383524	Guayaquil	N D
Escambios a	Lugue 618 y Boyaca 3er piso	2-328388	Guayaquil	Diseñadores de mode y fabricantes Ropa para damas
G&O Jeans	Malecón 2000 Galería A local 49 Gloria D local 20	2-888987	Guayaquil	Confecciones todo tipo de prendas de vestir, maquilamos, fabricamos uniformes para empresas y colegios+
JACOLIVE	Aborada XI etapa Mz. 34 V22	2-235885 / 273645	Guayaquil	Confecciones todo tipo de uniformes deportivos para colegios y empresas
July c +	Cambio Destrige No. 505 y Av. Machala	2-392749	Guayaquil	N D
LANAFIT	C C Policentro local 65	2-288460	Guayaquil	Trajes de corte exclusivo, classoid made in england, arrend made in spainah confeccionan para ellos.
Luis Fernando	Garcia Goyena 705 y Nouguch (antes de la Clinca Accvart)	2-308452	Guayaquil	Camisas \$16.00 a \$18.00
Manufactura y Confecciones Mayo CIA LTDA	KM 5 VIA DAULE Mapasangué 5ta No. 120	2-350430	Guayaquil	Camisas \$ 12 . Paranión \$15 lino
Marianos Fashions	Lorezo de Garacota No. 821 y 9 de octubre	2-568316	Guayaquil	Camisas \$ 5.00 y
Medical Boutique	Cda. Las Vitmas L- 30	2-288470	Guayaquil	Camisas \$ 5.00 y
Modas La Elegancia	Av. Frcó De Orellana y Herman Ulloa	2-894920 / 896434	Guayaquil	N D
Modistos Sañtres y Bordados San Jose	Cda. Alarazana Mz. 1-4 V- 27	2-391850	Guayaquil	Exclusivos trajes para primera comunión, faldones para bautizos, vestidos para graduación de primaria y secundaria, vestidos para cortes de novias y trajes para niños
Mundo Nova	Garcia Avitez No. 728 y Clemente Balen	2-522014	Guayaquil	Estos coseñ a medida y no vende por mayor
Piza Teresa	Garcia Avitez y Clemente Balen	2-517439	Guayaquil	N D
Taller de Confecciones de calzado Jose suarez	258aviv No 3510 y Calle Ch	2-845780	Guayaquil	N D
Taller de Modas Banerik	Cda. La Aborada Etp 4ta mz 1-V-28	2-244573	Guayaquil	Ropa de Damas
Talleres elle	Samanes 5 Mz 833 v. 17	2-211813	Guayaquil	Confecciones de uniformes para empresas, alta costura para cortes
Z G Uniformes	Cda. La Aborada ept. 4ta Mz. ER V-5	2-243249	Guayaquil	Camisas y Pantalones
Baprintas S.A.	6 de Marzo # 3015 y General Gomez	2-338186	Guayaquil	Confeccion, diseño y estampado de toda clase de textiles
Bodegas Nader	Aguirre No. 578 y Ekobedo Etag	2-321560	Guayaquil	N D
Broling S A	Boyaca No. 1407 y Luque	2-517769	Guayaquil	N D
Ecuacotton	Km 1/2 via a Daule	2-351817	Guayaquil	N D
Expodiseños S A	Cda. Kennedy Norte Mz. 64 S1 33	2-298475	Guayaquil	N D
Fabrila	Km 3 1/2 Duran	2-800644	Guayaquil	N D
Telas y sueños	Cda. Saucedo 1 Frente al Garzocentro 2000 diagonal a comedias de Victor	2-646069	Guayaquil	N D
Textiles Nacionales S.A	Velez No. 301 y Chimborazo	2-527894	Guayaquil	N D
Textiles San Antonio	Km 7 1/2 via a Daule	2-252869	Guayaquil	N D
Textipiel S.A	C C Alban Borta Of. 115	2-203482	Guayaquil	35 años de experiencia en la industria Textil, especializados en la Fabricacion de Tejidos de Pelo alto (peluche)
Hilos Cadena Ecuador S A	C C Garzocentro 2000 Lc 603 1era Etapa	2-236590	Guayaquil	N D
A. Saman CIA LTDA	Chile No. 600 y 10 de Agosto	2-329807	Guayaquil	N D
AmizcenMarun	10 de Agosto No. 812 y Rumochaca	2-323120	Guayaquil	N D
Bortex S A	Chile No. 333 y Aguirre	2-329269	Guayaquil	N D
Casa Mirrey	Chimborazo No. 320 el Luque y Aguirre	2-523104	Guayaquil	N D

Comercial Dimsaño CIA LTDA	Chimborazo y Aguirre	2-511865	Tejidos	Guayaquil	N D
Comercial General Cogen CIA LTDA	García Avies No 553 y Aguirre	2-321396	Tejidos	Guayaquil	N D
Comercial Textil García	Sucre No 515 al Chimborazo y Boyaca	2-526012	Tejidos	Guayaquil	N D
Distribuidora de Tejidos Alberto	Boyaca No 1702 al 10 de Agosto y Sucre	2-517225	Tejidos	Guayaquil	N D
El Costurero	C. C. Garzocentro 2000 L. 109	2-246141	Tejidos	Guayaquil	N D
Importadora Asaaf	Chimborazo No. 313 y Luque	2-328796	Tejidos	Guayaquil	N D
Inmobiliaria Santa Prisca Lanates	García Avies No 539 y Aguirre	2-512857 / 327244	Tejidos	Guayaquil	N D
Keyness S.A	Boyaca No 700 y Armenia	2-302332	Tejidos	Guayaquil	N D
Nanny Tex	Luque No 841 al Boyaca y García Aviez	2-5215379	Tejidos	Guayaquil	N D
Abraham Importaciones	Boyaca 1628 al Clemente Balén y 10 de Agosto	2-522164 / 518365	Tejas	Guayaquil	N D
Almacén Boutique Adams	Chimborazo No. 424 y Clemente Balén	2-531550	Tejas	Guayaquil	N D
Almacén cumandá	Clemente Balén No. 1009 y 6 de Marzo	2-518956	Tejas	Guayaquil	N D
Almacén Telas Marianaela	6 de marzo y 10 de Agosto	2-324860	Tejas	Guayaquil	N D
Almacén de Telas Rosita	Sucre No 915 al 10 de Agosto y 6 de Marzo	2-522207	Tejas	Guayaquil	N D
Almacenes Briz Sanchez Guayaquil C.A	Pedro Carbo y Aguirre	2-333330	Tejas	Guayaquil	N D
Almacenes Victoria	Chimborazo NO. 409 y Aguirre	2-327155	Tejas	Guayaquil	N D
Bamaín	Aguirre No. 420 al Chimborazo y Chile	2-321362	Tejas	Guayaquil	N D
Casa Yásmín	Luque No 652 y Gracia Aviez	2-515033	Tejas	Guayaquil	N D
Comercial Adita	Aguirre No. 320 y Pedro Carbo	2-300237	Tejas	Guayaquil	N D
Comercial Marie Jose	Sucre No 704 y García Aviez	2-515833	Tejas	Guayaquil	N D
Comercial Mantuz S.A.	Av. Carlos J. Arosemena Km 2 1/2	2-510799	Tejas	Guayaquil	N D
Comercial Omayra CIA LTDA			Tejas	Guayaquil	N D
El Barata S.A	Av. 10 de Agosto NO. 933 y 6 de Marzo	2-329517	Tejas	Guayaquil	N D
El Batatazo	Sucre No 918 al Lorenzo de Garalcoo y 6 de Marzo	2-322207	Tejas	Guayaquil	N D
Hilartex	Km 7 1/2 via a Daule	2-251617	Tejas	Guayaquil	N D
Intertex	Sucre 404 y Chile	2-320535	Tejas	Guayaquil	Distribuidor de tejidos importados y nacionales
Nicollex S.A	Pedro Carbo No 803 y 10 de Agosto L-	2-323682	Tejas	Guayaquil	N D
Ochotax	Pedro Carbo No 611 al Luque y Aguirre	2-323500	Tejas	Guayaquil	N D
Pat Primo	Cda. Urdemar Etp 1ra Mz 110 Sl 1	2-271714	Tejas	Guayaquil	N D
Stefane	Chimborazo No. 419 y Clemente Balén	2-325024	Tejas	Guayaquil	N D
Casa Ivonne CIA LTDA	Luque No 231 y Chile	2-322860	Textiles	Guayaquil	N D
Casa Lulu S.A	Boyaca 1420 El Aguirre y Luque	2-522555	Textiles	Guayaquil	N D
Casa Morett CIA LTDA	Chimborazo No 411 -413 y Aguirre	2-325040	Textiles	Guayaquil	N D

Anexo 6 Competidores

Nombre Comercial	CONTACTO	Direccion	Telefono	Actividad	Ciudad	Pais	Descripcion
Bassil Hand Tailored		Aguirre 514 y Escobedo	2-328995 /	Ropa Para Hombre	Guayaquil	Ecuador	Ternos, Smoking, Confeccionan pantalón \$ 20 y \$ 18
Camiseria Fierro		C. Ballen y Escobedo		Ropa Para Hombre	Guayaquil	Ecuador	N.D.
Camiseria Inglesa		Policentro Local 13	2-397658 / 397659	Ropa Para Hombre	Guayaquil	Ecuador	Confeccionan en Quito al Tlf. 02 2-321600
Comercial Emily		Chile y Luzurriaga C.C. Bahia Mall Locales 77, 78, 79	2-321211	Ropa Para Hombre	Guayaquil	Ecuador	Ropa para damas, caballeros y niños. Las mejores marcas y los mejores precios. Pantalones importados
Ecco	Sra. Maria Rosa	C.C. Policentro local 30 (planta baja)	2-286861	Ropa Para Hombre	Guayaquil	Ecuador	Todo en ropa de exclusividad para caballeros
Fernando Valentino		Aguirre e/ Chile y Chimborazo C.C. Unicentro 1er piso local 118	2-530551	Ropa Para Hombre	Guayaquil	Ecuador	Rent smoking. Trajes exclusivos y accesorios de etiqueta, zapatos de etiqueta, servicio de sastrería y costura.
Impotadora Centauro	Sra. Laura Sambrano	Villamil No. 304 en/ Gral. Franco y Reina (Bahia) Edif. El Dorado Piso 2, Of. 2	2-328894	Ropa Para Hombre	Guayaquil	Ecuador	R. Para Caballeros
Industrial Shulk CIA. LTDA.	Sr. Simón Bony	Asisclo Garay No. 603 y Colón	2-455982	Ropa Para Hombre	Guayaquil	Ecuador	Camisas Guayaberas en el Mall del Sur Elegant
Intermoda		Escobedo 1506 y Aguirre	2-327281	Ropa Para Hombre	Guayaquil	Ecuador	Importamos ropa para Damas, Caballeros y niños
La Casa del Smoking		Av. Víctor E. Estrada No. 1213 y Laureles	2-386996	Ropa Para Hombre	Guayaquil	Ecuador	N.D.
Mensmer C.A.		Escobedo No. 1518 y Aguirre.	2-530795	Ropa Para Hombre	Guayaquil	Ecuador	N.D.
Montclair	Sr. William Astudillo	Boyaca No. 503 y Luque	2-534870	Ropa Para Hombre	Guayaquil	Ecuador	R. Para Caballeros
Napoleon		Garcia Avilez No. 503 y Luque	2-514110	Ropa Para Hombre	Guayaquil	Ecuador	Smoking, Ternos, Camisas
Plaza Parris	Sr. Jaime	C.C. Mall del Sol L-42-43	2-691873	Ropa Para Hombre	Guayaquil	Ecuador	Ternos.
Ropa Escorpio	Srta. Paola Olmedo	Av. Malecón Simon Bolivar No. 2309 y Av. Olmedo	2-328000	Ropa Para Hombre	Guayaquil	Ecuador	Solo importa Pantalones

Id	Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin	jun '05			jul '05			ago '05								
					22	29	05	12	19	26	03	10	17	24	31	07	14	21	
1	DISEÑO Y DESARROLLO DE PROI	15 días?	jue 02/06/05	mié 22/06/05															
2	crear base de datos de potencia	2 días?	jue 02/06/05	vie 03/06/05															
3	contactar proveedores y maquil	4 días?	jue 02/06/05	mar 07/06/05															
4	recolectar muestras	3 días?	jue 02/06/05	lun 06/06/05															
5	negociar precios preliminares	14 días?	jue 02/06/05	mar 21/06/05															
6	diseño de modelos	1 día?	jue 02/06/05	jue 02/06/05															
7	selección de modelos	1 día?	jue 02/06/05	jue 02/06/05															
8	establecer de materiales y provt	1 día?	jue 02/06/05	jue 02/06/05															
9	establecer costos	1 día?	jue 02/06/05	jue 02/06/05															
10	empaquetado	1 día?	jue 02/06/05	jue 02/06/05															
11	marcas y etiqueta	14 días?	jue 02/06/05	mar 21/06/05															
12	establecer costo de venta	10 días?	jue 02/06/05	mié 15/06/05															
13	selección de proveedores	1 día?	jue 02/06/05	jue 02/06/05															
14	produccion y compra	1 día?	jue 02/06/05	jue 02/06/05															
15	compra de materiales e insumo:	1 día?	jue 02/06/05	jue 02/06/05															
16	entrega a maquila	1 día?	jue 02/06/05	jue 02/06/05															
17	maquila	1 día?	jue 02/06/05	jue 02/06/05															
18	paso a distribucion y ventas	15 días?	jue 02/06/05	mié 22/06/05															
19	DISTRIBUCION Y COMERCIALIZA	26 días?	jue 02/06/05	jue 07/07/05															
20	crear base de datos de distribui	10 días?	jue 02/06/05	mié 15/06/05															
21	diseño de catalogos y muestras	2 días?	jue 16/06/05	vie 17/06/05															
22	establecer listado de precios y n	11 días?	lun 20/06/05	lun 04/07/05															
23	seleccionar distribuidores perso	3 días?	vie 17/06/05	mar 21/06/05															
24	capacitar vendedores	1 día?	mié 22/06/05	mié 22/06/05															
25	iniciar comercializacion y publici	11 días?	jue 23/06/05	jue 07/07/05															
26	PLAN DE PUBLICIDAD Y PROMOC	55 días?	lun 06/06/05	vie 19/08/05															
27	PLAN DE OPERACIONES, OYM Y S	13 días?	mié 01/06/05	vie 17/06/05															
28	PLAN DE FINANZAS Y LIQUIDEZ	31 días?	mié 01/06/05	mié 13/07/05															
29	RECLUTAMIENTO Y PLAN DE NOM	1 día?	mié 01/06/05	mié 01/06/05															

Proyecto: PLAN OPERATIVO multim
 Fecha: jue 11/08/05

Tarea		Hito		Tareas externas	
División		Resumen		Hito externo	
Progreso		Resumen del proyecto		Fecha límite	