



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EMPRESARIAL DE GUAYAQUIL

TRABAJO DE GRADO

PARA LA OBTENCIÓN AL TÍTULO DE:

Ingeniería en Comercio Exterior con Mención en Negocios Internacionales

Ingeniería en Gestión Empresarial con Mención en Finanzas y Auditoría

TEMA:

Plan de Negocios para la empresa de diseños y confecciones SNK Atelier

AUTORES:

Sandra Paola Nogales Krünger

Andrea Estefanía Macías Pereira

SEPTIEMBRE – 2013

GUAYAQUIL – ECUADOR

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios, por bendecirme y permitirme alcanzar esta meta, a mis padres, hermanas, amigos cercanos, y demás personas que estuvieron de una u otra forma y me apoyaron en este largo viaje.

Andrea

AGRADECIMIENTO

Agradezco a mi familia, mi esposo Javier y a mi hija Andrea, Ellos también sacrificaron sus fines de semana sin su esposa y sin su mamá, tanto que hasta se acostumbró. Gracias Padre porque he visto tu bendición en la culminación de este anhelo

A mi madre, que aunque no está físicamente a mi lado, fue quien siempre me inculcó el valor de terminar lo que empiezo y el amor por los estudios.

Sandra

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a mi familia, ya que sin duda son mi más ferviente inspiración, siempre motivándome a seguir adelante, reconociendo que sin su apoyo este logro en mi vida no hubiera sido posible.

Andrea

DEDICATORIA

Este trabajo se lo dedico a mi querida familia, a mi hermana quien a la distancia siempre supo apoyarme, animarme y exigirme cuando más lo necesitaba, a mi esposo Javier, sin su apoyo simplemente no hubiera sido posible, gracias amor.

Sandra

**La Responsabilidad de este trabajo de investigación,
con sus resultados, conclusiones y recomendaciones,
pertenece exclusivamente a las autoras.**

.....

Firma

.....

Firma

ÍNDICE

Contenido

Resumen Ejecutivo..... 2

Página

Introducción..... 1

Cap. 1 Conceptos Teóricos Básicos para la Elaboración
del Plan de Negocios. 7

1.1. Antecedentes Teóricos de la industria de
la confección en el Ecuador..... 7

1.1.2 Evolución de la Industria ecuatoriana
de la confección textil 8

1.1.3. Contrabando: Factor de riesgo..... 10

1.1.4. Desempeño de las empresas del sector..... 11

1.1.5. Vender o no al extranjero..... 15

1.2. Formulación del Problema..... 16

1.3. Objetivo General..... 16

1.3.1. Objetivos específicos..... 16

1.4. Exposición y análisis de conocimientos
teóricos relacionados con el problema. 17

1.4.1. Proceso Administrativo..... 17

1.4.2. El Rol del Gerente..... 19

1.4.3. Los Roles Gerenciales
de Mintzberg. 20

1.4.4. Calidad. 21

1.4.5. Administración Estratégica. 22

1.5. Definición de Objetivos.	23
1.6. Planeación estratégica.....	24
1.6.1. ¿Qué es un plan de negocios?.....	25
1.6.2. El Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral	27
Cap. 2 Aspectos Metodológicos de la Investigación.	28
2.1. Enfoque de la Investigación, Diseño y los tipos de Investigación.	28
2.2. Métodos Empíricos Empleados para obtener la Información.	29
2.3. Métodos teóricos para Interpretar la Información o Datos Empíricos Acopiados para establecer regularidades, generalizaciones y nuevas Concepciones Teóricas.	30
2.4. Estadígrafos o Técnicas Estadísticas empleadas para procesar y cuantificar los datos empíricos para su interpretación.	34
2.4.1. Resultados de Medición Utilizada.	34
2.5. Población y Muestra de la investigación.....	36
2.6. Instrumento para el levantamiento de información aplicada a la investigación.....	36
Cap. 3 Plan de Negocios para la empresa de diseños y confecciones Snk Atelier.....	37
3.1.1. Resumen ejecutivo-idea del negocio- introducción.....	37
3.1.2. Executive Summary-idea of business- introduction.....	39
3.1.3. Misión.	41
3.1.4. Visión.....	41
3.1.5. Valores corporativos.....	42

3.1.6. Cultura Empresarial.	43
3.1.7. Unidades Estratégicas de Negocio.....	44
3.1.8. Factores Claves del Éxito.	44
3.1.9. Objetivos Generales.	45
3.1.10. Objetivos Específicos.....	45
3.1.11. Análisis Interno.	45
3.1.12. Análisis Externo.	47
3.1.13. Análisis P.E.S.T.....	49
3.1.14. Análisis de la Industria.	51
3.1.15. Las 5 Fuerzas de Porter.	53
3.1.16. Análisis FODA.	54
3.2. Análisis de Mercado y Comercialización de la propuesta.....	55
3.2.1. Características del Mercado.	55
3.2.2. Estructura de Mercado.	56
3.2.3. Mercado Objetivo.	59
3.2.3.1. Segmentación del mercado objetivo de la propuesta.....	59
3.2.3.2. Metodología de la investigación de la propuesta.....	60
3.2.3.3. Tamaño del universo (propuesta).....	61
3.2.3.4. Tamaño de la muestra de la propuesta.....	61
3.2.4. Análisis de la demanda: encuestas y cuadros estadísticos.....	62
3.2.4.1. Elaboración y análisis de la encuesta.....	62
3.2.4.2. Resultados de la encuesta.....	75

3.2.4.3.	Demanda actual del producto.....	75
3.2.4.4.	Resultado del precio preferencial por medio de la encuesta.....	76
3.2.5.	Plan de Marketing.....	76
3.2.5.1.	Estrategia de precio.....	77
3.2.5.2.	Estrategia de producto.....	78
3.2.5.3.	Estrategia de promoción.....	79
3.2.5.4.	Estrategia de plaza.....	80
3.2.6.	Matriz B.C.G.....	80
3.3.	Estudio Organizacional.	81
3.3.1.	Constitución del Negocio.	81
3.3.2.	Organigrama.	83
3.3.3.	Funciones.	83
3.3.4.	Cadena de valor.....	85
3.3.5.	Diagrama de servicio u operaciones.....	86
3.3.6.	Proyecto de Responsabilidad Social.....	86
3.3.7.	Ecología y cuidado del Medio Ambiente.	87
3.4.	Ingeniería del Proyecto.....	88
3.4.1.	Determinación de Recursos.....	88
3.4.1.1.	Disponibilidad de materia prima e insumos.....	88
3.4.1.2.	Disponibilidad de maquinaria y equipos.....	89
3.4.2.	Localización Geográfica.....	89
3.4.3.	Inversión Inicial.....	90
3.4.4.	Estado de Resultado Mensual.....	92

3.4.5. Estado de Resultado Proyectado (5 años).....	93
3.4.5.1. Explicación del procedimiento realizado en los Estados de resultado.....	94
3.4.6. Balance General	95
3.4.6.1. Explicación del procedimiento realizado en el Balance general.....	96
3.4.6.2. Razones Financieras	96
3.4.6.2.1. Razón Circulante	96
3.4.6.2.2. Razón de deuda	97
3.4.6.2.3. Razón de Actividad	98
3.4.6.2.3.1. Rotación de cuentas por cobrar.....	98
3.4.6.2.3.2. Rotación de cuentas por pagar.....	98
3.4.6.2.4. Rentabilidad	99
3.4.7. Punto de Equilibrio	99
3.4.8. Flujo de efectivo	100
3.4.9. TIR	101
3.4.10. VAN	101
4. Conclusiones	102
5. Recomendaciones	103
6. Bibliografía	104

ÍNDICE DE ANEXOS

Páginas

Anexos

1. Aplicación del método en entrevista a expertos (Anexo 1).....	107
1.1. Calculo del Coeficiente de conocimiento.....	107
1.2. Calculo del coeficiente de argumentación.....	108
1.3. Cálculo del coeficiente de competencia.....	109
2. Fotografías entrevista a expertos (Anexo 2).....	110
2.1. Fotografías de visita a Ecuacotton S.A.....	110
3. Cuestionario de encuestas (Anexo 3).....	112
4. Modelo de blusas aplicando versatilidad en el uso de la prenda. (Anexo 4).....	115
5. Cuadros Financieros (Anexo 5).....	116
5.1. Costo de materia prima e insumos.....	116
5.2. Sueldo del personal.....	117
5.3. Depreciación de activos fijos.....	118
5.4. Presupuesto de cobranzas.....	120
5.5. Rotación de inventarios.....	120
5.6. Impuesto por pagar.....	121

ÍNDICE DE TABLAS

Páginas

Tabla 1. Los roles gerenciales de Mintzberg.....	20
Tabla 2. Listado de Expertos a entrevistar.....	30
Tabla 2.1. Nivel de Experiencia en la Industria Textil.....	31
Tabla 2.2. Aspectos de mayor influencia.....	32
Tabla 2.3. Coeficiente de competencia de cada experto.....	33
Tabla 2.4. Rango de Valoraciones.....	34
Tabla 2.5. Valoración de cada experto entrevistado.....	35
Tabla 3. Estructura de mercado.....	56
Tabla 3.1. Estructura de mercado de acuerdo a la oferta.....	58
Tabla 3.2. Resumen de segmentación de mercado de mujeres según inec.....	60
Tabla 3.3. Resultados de Tabulación de la pregunta 1.....	63
Tabla 3.4. Resultados de Tabulación de la pregunta 2.....	64
Tabla 3.5. Resultados de Tabulación de la pregunta 3.....	65
Tabla 3.6. Resultados de Tabulación de la pregunta 4.....	66
Tabla 3.7. Resultados de Tabulación de la pregunta 5.....	67
Tabla 3.8. Resultados de Tabulación de la pregunta 6.....	68
Tabla 3.9. Resultados de Tabulación de la pregunta 7.....	69
Tabla 3.10. Resultados de Tabulación de la pregunta 8.....	70
Tabla 3.11. Resultados de Tabulación de la pregunta 9.....	71
Tabla 3.12. Resultados de Tabulación de la pregunta 10.....	72

Tabla 3.13. Resultados de Tabulación de la pregunta 11.....	73
Tabla 3.14. Resultados de Tabulación de la pregunta 12.....	74
Tabla 4. Demanda de ropa para damas.....	75
Tabla 5. Comparación precios vs competencia.....	78
Tabla 6. Inversión inicial de Snk Atelier.....	90
Tabla 7. Estado de resultado (12 meses) Snk Atelier.....	92
Tabla 8. Estado de resultado (5 años) Snk Atelier.....	93
Tabla 9. Balance general año 1 - Snk Atelier.....	95
Tabla 10. Razón circulante año 1 - Snk Atelier.....	97
Tabla 11. Razón de deuda año 1 - Snk Atelier.....	97
Tabla 12. Razón de actividad (cuentas por cobrar) - Snk Atelier.....	98
Tabla 13. Razón de actividad (cuentas por pagar) - Snk Atelier.....	98
Tabla 14. Rentabilidad año 1 - Snk Atelier.....	99
Tabla 15. Punto de equilibrio en unidades físicas y monetarias.....	99
Tabla 16. Flujo de efectivo – Snk Atelier.....	100

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Páginas

Gráfico 1. Resultado de la pregunta 1.....	63
Gráfico 2. Resultado de la pregunta 2.....	64
Gráfico 3. Resultado de la pregunta 3.....	65
Gráfico 4. Resultado de la pregunta 4.....	66
Gráfico 5. Resultado de la pregunta 5.....	67
Gráfico 6. Resultado de la pregunta 6.....	68
Gráfico 7. Resultado de la pregunta 7.....	69
Gráfico 8. Resultado de la pregunta 8.....	70
Gráfico 9. Resultado de la pregunta 9.....	71
Gráfico 10. Resultado de la pregunta 10.....	72
Gráfico 11. Resultado de la pregunta 11.....	73
Gráfico 12. Resultado de la pregunta 12.....	74
Gráfico 13. Organigrama de la empresa Snk Atelier.....	83
Gráfico 14. Cadena de valor de la empresa Snk Atelier.....	85
Gráfico 15. Proceso de operación para la creación de la prenda.....	86

ÍNDICE DE IMÁGENES

Páginas

Imagen 1. Plan de Marketing.....	76
Imagen 2. Precios.....	77
Imagen 3. Producto.....	78
Imagen 4. Promoción.....	79
Imagen 5. Matriz B.C.G.....	80
Imagen 6. Producción.....	84
Imagen 7. Ecología- cuidado del medio ambiente.....	87
Imagen 8. Localización geográfica del negocio.....	90

INTRODUCCIÓN

Elaboramos el presente plan de negocios con el fin de aportar una mejora significativa a la calidad del acabado, potencializar la oferta de estos productos a niveles de la competencia que representa la ropa de marca extranjera, mejorar el nivel de preparación del talento humano que se dedica a ésta área de la industria, desarrollar además un valor agregado en la atención post-venta dando un servicio de asesoría de imagen concadenando este proceso con los recursos que genera el apoyo que aporta el estado a través de políticas de incentivo en el Plan del Buen Vivir.

La empresa de Diseños y Confecciones Snk Atelier es una empresa dedicada al diseño, confección y comercialización de prendas de vestir para damas y caballeros, siendo su especialidad ropa para damas, y comprometida con su entorno se empeña en desarrollar métodos administrativos y funciones organizacionales en su estructura que cubran el desempeño de sus colaboradores desde su estación de trabajo y aporte a la generación de satisfacción en sus entornos tanto dentro como fuera de la empresa.

RESUMEN EJECUTIVO

Se elaboró el presente plan de negocios con el fin de aportar una mejora significativa a la calidad del acabado, examinando el aporte del know how con el que los operarios trabajan las prendas, la materia prima con la que son elaboradas, la operación de las maquinarias que se utilizan ya que no sólo son máquinas industriales de costura, también se encuentran otros utilitarios como planchas, cortadoras de tela industriales, cortadoras manuales, tijeras industriales, pinzas, porta hilos, entro otros.

También se consideró los lugares en los que se ubican, la iluminación y aireación, bodegaje, y las seguridades que debe tener el área, y todo lo que está inmerso en los procesos de producción, así como también se consideró el área física y ambiente donde se realizan las labores administrativas.

Con el fin de potencializar la oferta local de estos productos a los niveles de la competencia que representa la ropa de marca extranjera, anhelamos detectar las falencias que pudieran haber en el nivel de preparación del talento humano que se dedica a ésta área de la industria para implementar un programa que aporte a subsanar esa falencia, de tal modo que en el corto plazo se pueda ampliar a la aplicación de un programa de capacitación en atención al cliente, y así desarrollar además de un valor agregado a la terminación de la prenda, también consciencia en la importancia que tiene la atención post-venta, creando y dando un servicio de asesoría de imagen.

En la actualidad, junto con las herramientas que proporciona el conocimiento especializado y la tecnología, también contamos con un proyecto que viene desde el gobierno vigente.

El gobierno ecuatoriano ha implementado una política de apoyo al sector industrial en el que podemos distinguir un sistema denominado sistema de compras públicas, este sistema resulta especialmente atractivo para nuestro proyecto ya que genera oportunidades de negocio para que el confeccionista sea este artesano o industrial ya que ambos están en igualdad de condiciones para acceder al mismo, y es que no se compite por precios, es decir, el estado paga lo mismo sea cual fuere el monto de compra, sólo contrata la capacidad de producción y el precio lo pone el estado y aunque no se tiene ningún control sobre el precio de venta, no deja de ser una oportunidad para acceder al mercado. Este apoyo lo aporta el estado a través de políticas de incentivo en el Plan del Buen Vivir.

La empresa de Diseños y Confecciones Snk Atelier es una empresa dedicada al diseño, confección y comercialización de prendas de vestir para damas y caballeros, siendo su especialidad ropa para damas. Su posicionamiento en el medio no ha sido muy constante debido a situaciones propias de la naturaleza del mercado que se han dado en los últimos 20 años. Antes de la dolarización tuvo un flujo constante en producción y venta, pero luego de la dolarización sus ingresos se vieron afectados por el cambio súbito de valorización, lo que la llevó a una temporal paralización. Luego de superada esta condición, poco a poco ha ido recuperándose y ha logrado mantener su cartera de clientes. Ahora, cuenta con alianzas estratégicas y fija su mirada en el desarrollo de marca país, por lo que ha requerido de nuestra propuesta.

En su afán por actualizar no sólo sus procesos de administración, manufactura y venta, sino también de lograr un posicionamiento de su imagen en el medio, Snk Atelier revisa también sus políticas internas y la cultura empresarial en la que se desenvuelven sus colaboradores. Por lo que hemos preparado una propuesta de análisis y diagnóstico que a su vez los lleve a proponer posibles soluciones e incentivos para sus ejecutivos y colaboradores para que se comprometan con su entorno y el cuidado del mismo.

En nuestra propuesta, delineamos herramientas de análisis de mercado que nos llevaron a consultar expertos en el ramo, con amplia experiencia en el mercado y especialistas en distintas ramas de la confección de prendas, lo que nos condujo a utilizar encuestas y entrevistas como método más práctico para el fin.

La metodología de investigación utilizada dio los resultados esperados y sirvió de apoyo para identificar las oportunidades del mercado, así como también las amenazas, basados en estos datos revisamos también las fortalezas y debilidades que arrojó el FODA, lo que nos lleva levantar una propuesta de plan de negocios para la empresa.

Los resultados fueron coherentes con la tendencia del mercado y aterrizó a Snk Atelier en un espectro del mercado mejor esbozado.

Versión en Inglés (English version)

3.1.2. Executive Summary-idea of business-introduction.

We developed this business plan in order to bring a significant improvement to the quality of the finishing, examining the contribution of know-how with which the operators work garments, the raw material from which they are made, the operation of the machinery that are used as not only industrial sewing machines, but also there are other utilitarian plates, such as industrial fabric cutting, manual cutting, industrial scissors, tweezers, thread holder, among others. We also considered the places where they are located, lighting and ventilation, storage, and industrial security measures that the area should have, and all that is involved in the production process. And we also considered the physical area and environment where administrative tasks are performed.

In order to potentiate the local supply of these products to the levels of what competition is on foreign brand clothing, we need to detect flaws that could be on the readiness of human talent that is dedicated to operate this area of the industry so it will allow us to implement a program that contributes to remedy this shortcoming, so that in the short term it can be extended to the implementation of a training program in customer service, and thus develop a value-added in addition to the completion of the garment, also to create awareness on the importance of post-sales care, creating and providing a service image consulting.

Today, along with the tools provided by specialized knowledge and technology, we also have a project coming from the current government. The Ecuadorian government has implemented a policy to support the industry in which we can distinguish a system called Public Procurement System. This system is particularly attractive for our project because it creates business opportunities for the confectioner whether it is an artisan or industrial as both are in equal conditions to access it, and it is not competing for prices, ie, the state pays the same regardless of the purchase amount, only hires the production capacity and the price is set by the state. And even if you have no control over the selling price, it is still an opportunity to enter the market. This support is provided by the state through incentive policies in the Plan of Good Living.

The company Snk Atelier Designs & Apparel is a company dedicated to designing, manufacturing and marketing of garments for ladies and gentlemen, being its specialty clothing for women. Its positioning in the market has not been very consistent because situations specific nature of the market that have occurred in the last 20 years. Before dollarization it had a constant flow production and sales, but after dollarization revenues were affected by the sudden change of recovery, which led it to a temporary halt. After overcoming this condition it has slowly been recovering and has managed to maintain its customer base. Now, it has strategic alliances and sets his sights on value generating of local branding, and to do so it have requested of our proposal.

In its effort to upgrade not only their management, manufacturing and selling processes, but also to achieve a positioning of its image in the market, Atelier Snk also reviewed its internal policies and corporate culture in which they their collaborators operate. So we've prepared a proposal for analysis and diagnosis, which in turn leads them to propose possible solutions and incentives to its executives and employees to engage within their environment and its care.

In our proposal, we outline market tools analysis that led us to consult industry experts with extensive market experience and specialists in various branches of garment making, which led us to use surveys and interviews as the most practical for the propose.

The research methodology and the expected results support served to identify market opportunities as well as threats, based on these data we also reviewed the strengths and weaknesses that threw the SWOT, which brings up a proposed plan business for the company.

The results were consistent with the market trend and Atelier Snk landed a better market spectrum outlined.

Capítulo 1

CONCEPTOS TEÓRICOS BÁSICOS PARA LA ELABORACIÓN DEL PLAN DE NEGOCIOS

1.1. Antecedentes Históricos de la industria de la confección en el Ecuador.- La industria de la confección en el Ecuador se remonta a la época de la colonia cuando se hilaban los tejidos con pelo de oveja. Con el paso del tiempo y la influencia de los viajeros que empezaban el comercio con otros países ingresaron los diferentes tipos de tejidos que luego se formalizaron en importaciones que trajeron una amplia gama de opciones lo que a su vez produjo la necesidad de implementar el manejo de estos tejidos en la confección local, lo que dio origen al industria de la confección de ropa.

Hoy, iniciado el siglo 21 y en la galopante era de los avances tecnológicos, nos enfrentamos a la necesidad de elevar la industria local de la confección a cumplir con las exigencias de los usuarios que cada vez con mayor facilidad acceden a vestimenta confeccionada en el exterior.

Esto nos representa un desafío que debe confrontarse en diversos frentes y niveles, desde la capacitación y preparación de la mano de obra, atendiendo sus necesidades como salarios justos, atención médica de calidad, servicios y sustento de sus fuentes de trabajo hasta el control y mejoramiento continuo del proceso de producción de las prendas de vestir y su cadena de valor.

El objetivo planeado en nuestro trabajo es entonces, elaborar un plan de negocios que contribuya con la actualización de los procesos de producción, mejore la eficacia y eficiencia en el uso de los recursos, capacite y actualice el talento humano así aporte al cumplimiento de las metas propuestas por la empresa.

En virtud de lo propuesto, luego de realizar un estudio en el mercado a través de muestreos tomados tanto de los consumidores como de los proveedores (especialistas que aportaron con su expertise y dominio en la interpretación de las tendencias y contactos con los fabricantes) , encontramos que una gran parte de las(os) consumidores aún se encuentra insatisfecho con la oferta de esta industria en cuanto al acabado de las prendas y la versatilidad que hoy se requiere para atender las diversas actividades que demanda la cotidianidad.

En la actualidad, gracias a la magia de las comunicaciones, conocemos los eventos que se realizan casi al mismo tiempo que tienen lugar, lo que nos ha llevado a desarrollar una conexión constante en casi todo tipo de industria, y las confecciones no son la excepción.

La rica dinámica de la moda y su cambiante tendencia fluye en casi todas partes del globo lo que también nos lleva a estar pendientes de las más recientes tendencias prácticamente al instante en que aparecen. Poco a poco en nuestro país, estas tendencias se presentan cada vez mejor y con más formalidad.

Ya contamos con la semana de la moda, un evento que se realiza en cada cambio de estación climática, cada vez son más los diseñadores que, tanto nacionales como internacionales ponen la mira en la participación de estos eventos. Esto sin duda nos empuja a alcanzar un mejor nivel que apunta a competir con marcas extranjeras reconocidas y ya posicionadas en nuestro país, con esto, aspiramos a contribuir a la creación de marca-país y competir con las marcas de ropa extranjeras dentro y fuera de nuestro país.

1.1.2. Evolución de la industria ecuatoriana de la confección textil

La fabricación y elaboración de textiles y prendas de vestir en el Ecuador data desde la época de la colonia cuando la lana de oveja se utilizaba en los obrajes para elaborar las telas.

Más tarde las fabricas textiles que fueron apareciendo se dedicaban a procesar la lana hasta inicios del siglo XX cuando se introdujo el algodón, siendo los años 50 cuando se consolidó el uso de esta fibra. Actualmente la industria textil ecuatoriana fabrica telas provenientes de casi todo tipo de fibra, siendo las más utilizadas el algodón, el poliéster, el nylon, la lana y la seda.

Con el devenir del tiempo el sector fue desarrollándose y poco a poco fueron ubicando sus instalaciones en diferentes ciudades del país. En la actualidad, las provincias con mayor número de industrias son: Pichincha, Imbabura, Tungurahua, Azuay y Guayas.

La demanda en la diversificación ha permitido que se fabriquen innumerables productos textiles en el Ecuador, siendo los de mayor volumen los hilados y los tejidos. Sin embargo, es cada vez mayor la producción de confecciones textiles, como prendas de vestir o manufacturas de uso múltiple para el hogar.

La industria textilera es una de las que más plazas de empleo directo genera en el país, siendo el segundo sector manufacturero que más mano de obra emplea después del sector de alimentos, bebidas y tabacos. De acuerdo con estimaciones realizadas por la Asociación Textiles del Ecuador -AITE¹, casi 50.000 personas trabajan directamente en empresas textiles y más de 200.000 lo hacen indirectamente.

¹ www.aite.com

1.1.3. Contrabando: Factor de riesgo.-

Lamentablemente, éste sistema ha existido desde siempre y desgraciadamente nuestro país no ha podido ser la excepción, hay muchos comerciantes inescrupulosos que aprovechándose de la vulnerabilidad que los sistemas aduaneros operan en las fronteras, especialmente las terrestres, ingresan mercancías en volúmenes importantes que representan una gran afectación a este sector de la industria.

De acuerdo con un análisis elaborado por la AITE (Asociación de Industriales Textiles del Ecuador), el contrabando textil equivale a un monto entre 150 y 200 millones de dólares al año, aparte de lo que ilegalmente ingresa desde Perú y Colombia sobre lo cual no existe estadística formal alguna. Uno de los métodos más utilizados en estos actos ilícitos es la subfacturación, así como también la falsa clasificación arancelaria.

El auge de esta actividad ilegal estuvo motivado históricamente por la ineficiencia y la corrupción que caracterizaban las actividades aduaneras de aquella época y por el poco interés en el desarrollo sostenido de la industria textilera. En la actualidad, la gestión del gobierno vigente se encuentra enfocada en combatir efectivamente el contrabando y la evasión de pago de impuestos y aranceles, evidenciando una mejora especialmente a partir del año 2007.

Al mismo tiempo, como política de estado para el incentivo y desarrollo de la industria textilera, el gobierno implemento medidas de salvaguarda para restringir las importaciones, lo cual, por otro lado también evidenció que aún se requiere mejoras para cumplir con la eficiencia en el control aduanero ya que esta situación hizo que el contrabando aumentara durante el 2009.

1.1.4. Desempeño de las empresas del sector

Hoy en día, la tendencia al consumo de vestimenta elaborada localmente va en aumento no sólo debido a la oferta en precios que es bastante competente y competitiva. En la ciudad de Guayaquil tenemos claros ejemplos de aquello, el tradicionalmente popular sector de la Bahía ubicado en el centro de la ciudad, en la avenida Olmedo y Malecón comercializa probablemente la mayor cantidad de la producción local en ropa de casi todo tipo, y no sólo ropa también hay variedad de oferta en electrodomésticos, equipos de oficina, calzado para toda ocasión, etc. En los grandes centros comerciales, la mayoría de los locales son de venta de ropa.

Los talleres de confecciones especializados en prendas para deportistas o ropa de trabajo también abundan en la ciudad, y lejos de saturar el mercado, evidencian la necesidad de mejorar la calidad de las prendas en modelo, acabado y duración, y con esto se va generando de a poco una competencia que revela por un lado el deseo de los confeccionistas por crear una marca país, y por otro, la cultura de consumo de los compradores, que busca calidad y servicio en sus compras.

También hay cadenas de almacenes que abrieron sus operaciones hace algunos años ya, y uno de los mejor posicionados en el mercado es Almacenes Súper Éxito, con una oferta muy variada que también incluye ropa y calzado para niños y bebés, carteras, billeteras, cinturones, accesorios para vestir y en general para el arreglo personal.

Aunque vale la pena acotar que su modelo de negocio no se limita a la distribución y venta de vestimenta, calzado y demás, en este, sus propietarios fueron más allá ya que comienza desde la fabricación de la tela que usan para la elaboración de sus prendas; aunque de todas maneras si compran telas a otros fabricantes, por ejemplo a Ecuacotton², que se especializa en telas de

² www.ecuacotton.com

algodón para camisetas, igual tienen cubierta casi toda la cadena de manufactura, distribución y venta de sus productos.

A pesar de esta impresionante infraestructura, vemos que los almacenes tradicionales de ropa como De Prati, almacenes Tía, la cadena de autoservicios Supermaxi, Mi Comisariato y demás boutiques y tiendas de ropa del mercado no se ve disminuida ni amilanada frente al panorama de desarrollo que reporta esta actividad comercial.

De hecho, sus tácticas se han diversificado para aumentar tanto el valor de sus productos como el mercado hacia el cual va dirigido, por ejemplo, la cadena de almacenes De Prati, realizó una fuerte inversión en la modernización de sus instalaciones en su almacén principal ubicado en el centro de la ciudad de Guayaquil, en las calles Luque y Chile, su sistema de compras es muy estricto y se jactan de comercializar vestimenta actualizada, de buena calidad, finos acabados, e importada de Colombia y Perú, y, aunque no lo dicen abiertamente también tienen proveedores locales que cumplen con estrictos controles de calidad.

La cadena de autoservicios Supermaxi, realizó una alianza estratégica con la señora Roxana Queirolo para el re-lanzamiento de su línea de ropa para damas y caballeros, y así unió el reconocimiento de Roxana Queirolo con fama lograda en el medio a la ropa que comercializa esta cadena, revalorizando sus prendas como vestimenta elaborada con la diseñadora mencionada anteriormente. Este ejercicio resultó positivo, y ahora expanden la línea de diseño a la indumentaria elaborada para el hogar, como sábanas, toallas, etc.

Los ejemplos de modelo de negocios en la industria textilera anteriormente detallados, muestra sin lugar a dudas la dinámica de un mercado que se reinventa así mismo constantemente, con las tecnologías hoy disponibles y las comunicaciones cada vez más efectivas, las novedades en tendencias y los tejidos ya son de conocimiento público casi al tiempo mismo en que aparecen.

La industria de la moda es una de las más dinámicas del mundo, y en nuestro país era una de las más rezagadas.

El gobierno actual, en su implementación del Plan del Buen Vivir, posiciona el desarrollo de esta parte de la industria nacional como una de sus prioridades, implementando mecanismos para la adquisición directa al fabricante/confeccionista de sus productos/prendas a través del portal de compras para el estado, en la que los confeccionistas formalizados pueden vender sus prendas al sistema de compras de uniformes para escuelas y colegios del estado. Esta es una importante oportunidad de negocio y crecimiento para el artesano. A continuación un artículo al respecto:

"Hilando el Desarrollo", programa emblemático de la Economía Popular y Solidaria.

El Instituto Nacional de Economía Popular y Solidaria (IEPS)³, a través del programa "Hilando el Desarrollo" busca mejorar el ingreso de los micros artesanos y confeccionistas del sector textil, dándoles la oportunidad de ser proveedores directos del Estado mediante la elaboración de uniformes escolares que se entregan a los niños y niñas de las escuelas públicas de todo el país.

Este programa inició en 2007. Hasta el momento se han capacitado 11.000 artesanos que trabajan en 2.600 talleres de confección. A partir del 2011, se tomó la decisión de modificar los procesos de contratación mediante ferias inclusivas, con la característica fundamental de que los artesanos y organizaciones de la Economía Popular Solidaria (EPS)⁴, no compitan por precios, como en los procesos anteriores, sino, que oferten su capacidad de producción al precio establecido por el Estado.

³ *El Instituto Nacional de Economía Popular y Solidaria - IEPS es una entidad adscrita al Ministerio de Inclusión Económica y Social que propone y ejecuta la política pública, coordina, organiza y aplica los planes, programas y proyectos que contribuyen a la construcción del Sistema Económico Social y Solidario y del Sumak Kawsay. (www.ieps.gob.ec)*

⁴ *Según la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria, es la forma de organización económica, donde sus integrantes, individual o colectivamente, organizan y desarrollan procesos de producción, intercambio, comercialización, financiamiento y consumo de bienes y servicios, para satisfacer necesidades y generar ingresos, basadas en relaciones de solidaridad, cooperación y reciprocidad, privilegiando al trabajo y al ser humano como sujeto y fin de su actividad, orientada al Buen Vivir, en armonía con la naturaleza, por sobre la apropiación, el lucro y la acumulación de capital. (www.desarrollosocial.gob.ec)*

Es así como este proyecto alcanzó a confeccionar alrededor de 640 kits escolares para el régimen costa, con materia prima totalmente ecuatoriana. En la actualidad existen 18 fabricantes aprobados por el programa para entregar la materia prima como: tela, botones, hilos elásticos, entre otros.

Los uniformes escolares movilizan unos 36 millones de dólares cada año en el país. Los kits escolares comprenden: dos calentadores y dos camisetas cuello redondo para la Educación Inicial. Para los estudiantes de Educación General Básica, de primero a décimo, reciben un calentador, una camiseta cuello redondo, una camiseta polo, un pantalón y falda de gabardina.

Logros de "Hilando el Desarrollo"

11.000 artesanos y artesanas que trabajan en 2.600 talleres de confección.

640 mil kits escolares para el régimen costa, con materia prima totalmente ecuatoriana.

Uniformes escolares movilizan unos 36 millones de dólares cada año en el país.

Ministerio de Inclusión Económica y Social, Miespacio (2013). "Hilando el Desarrollo", 13, 9.

En este escenario, queda demostrada la tendencia al crecimiento formal de un sector que tradicionalmente se ha desenvuelto de manera prácticamente empírica.

Las exigencias del nuevo milenio y la competitividad que nuestros vecinos de Perú y Colombia han desarrollado en sus respectivas industrias textiles nos lleva a impulsar nuestra propia línea de profesionalidad en el sector, ya que de otra forma seríamos absorbidos como mercado, condenando a nuestros modistos y artesanos a la extinción, cosa que resulta terriblemente perjudicial para nuestra economía.

En nuestra propuesta, aspiramos a elevar la calidad de manufactura, mejorar la atención al cliente, tanto interno como externo, aportar a una creación de cultura empresarial, mejorar las ventas y los procesos de distribución y comercialización de la producción, implementación y manejo de utilitarios informáticos y de comercio electrónico.

En la elaboración del plan proponemos revisar la estructura organizacional de la empresa examinando las funciones de los colaboradores desde la capacitación con la que cuentan en la ejecución de sus labores, incentivar la generación de una "actitud" de servicio y cumplimiento como fundamento de cultura empresarial. Promover en las jefaturas un sistema de monitoreo de labores consciente, constante y digno para con sus colaboradores.

1.1.5. Vender o no al extranjero

La premisa máxima del éxito en la comercialización de la marca sería poder colocar las prendas en el mercado extranjero, pero para esto primero hay que lograr un posicionamiento consolidado en el mercado local generando reconocimiento de la marca.

Debido a la abundante oferta que existe, la competencia por ganar mercado es cada vez más reñida, esto lleva a Snk Atelier a crear sistemas de seguimiento en el comportamiento del consumo de sus prendas en los diferentes ciclos del mercado.

Razón por la cual al inicio de la implementación de la nueva línea de negocios no se va a desarrollar la proyección de venta al extranjero, sino que más bien, se buscara reforzar el posicionamiento de la marca y la empresa en el medio.

Además por otro lado, el gobierno ejecuta políticas de incentivo a la producción nacional en la que promueve la adquisición por parte del estado de las prendas elaboradas dentro del país para sus diferentes programas de desarrollo como por ejemplo: uniformes para escuelas y colegios del estado, lo que representa una importante oportunidad de negocio para los fabricantes.

1.2. Formulación del problema:

¿Qué efecto tendría en las ventas de la empresa de diseños y confecciones Snk Atelier la implementación de un Plan de Negocios para la comercialización de ropa para damas?

1.3. Objetivo General

Diseñar un Plan de Negocios para la empresa de Diseños y Confecciones Snk Atelier que le permita confeccionar, distribuir y comercializar ropa para damas de manera eficiente y eficaz.

1.3.1. Objetivos específicos

1. Analizar las tendencias, conceptos y enfoques relacionados con las operaciones de la empresa de diseños y confecciones Snk Atelier y la viabilidad del mejoramiento de la misma por medio de la implementación de un plan de negocios.

2. Determinar las tendencias del mercado internacional, tecnologías y recursos financieros que harían viable el mejoramiento de la empresa de diseños y confecciones Snk Atelier.

3. Formular un plan de negocios que demuestre la efectividad en la comercialización de ropa para damas y el comportamiento del plan de ventas y recuperación de la inversión.

1.4. Exposición y análisis de conocimientos teóricos relacionados con el problema.-

1.4.1. Proceso Administrativo

A principios del siglo 20, el industrial francés Henry Fayol identificó 5 actividades administrativas más conocidas como proceso administrativo, estas actividades son: planificar, organizar, dirigir, coordinar y controlar.

Planificar es el proceso de identificar las metas a lograr estableciendo las estrategias para la elaboración de planes a fin de coordinar las actividades para alcanzar el objetivo.

Organizar se refiere a definir qué tareas se realizarán, cómo se las llevará a cabo, quién estará a cargo de ejecutarlas, cómo se agruparán, quién depende de quién y dónde se tomarán las decisiones.

Dirigir a los colaboradores infiere ejercer liderazgo en sus grupos de trabajo, lidiar con los conflictos, implementar tácticas motivacionales buscar y aplicar los canales más eficaces para utilizar una comunicación efectiva.

Coordinar en acción conjunta con los jefes o líderes de grupo los cursos de acción a tomar para el desempeño de las tareas y funciones designadas a cada uno de los colaboradores, así como también la toma de decisiones y estrategias a definir.

Controlar el desarrollo de las actividades propuestas en el plan de trabajo definido previamente que incluye el cumplimiento de los tiempos fijados y la aplicación de las correcciones a las desviaciones que se vayan presentando en la ejecución de los procesos para cumplir con las metas.

En el siglo XIX Frederick Winslow Taylor creó lo que hoy se conoce como Administración Científica que muestra los trabajos y prácticas administrativas de manera científica de cómo incrementar la eficiencia y la productividad laboral. Taylor Propuso: "que los trabajadores podían ser reajustados como las máquinas, y que era posible recalibrar sus engranajes mentales y físicos para mejorar la productividad". (Daft, 2011, p. 23).

Taylor desarrolló un experimento con el que demostró el enfoque que luego le dio a su teoría. Daft (2011) describió el experimento de Taylor así:

El enfoque de Taylor es mostrado por las tareas de descargar hierro de los vagones del ferrocarril y volver a cargar el acero terminado para la planta de Bethlehem Steel en 1898. Taylor calculó que con los movimientos, las herramientas y la secuencia correctos, cada hombre era capaz de cargar 47.5 toneladas al día, en lugar de las 12.5 toneladas típicas. Asimismo, ideó un sistema de incentivos que pagaba a cada hombre \$1,85 al día por cumplir el nuevo estándar, un incremento de \$1,15 de la tarifa anterior. La productividad en Bethlehem Steel aumentó de la noche a la mañana. (p. 23).

Ante esto apareció la premisa del nuevo rol de la administración como un ente cuya función es maximizar la eficiencia desde los jefes o gerentes dando estas instrucciones y los trabajadores hacer exactamente lo que se les dice.

Aquí aparecen los primeros bosquejos de esquemas de trabajo, siendo la capacitación de la mano de obra y la definición de gerente algunas de las innovaciones más importantes.

1.4.2. El Rol del Gerente

Henry Mintzberg, uno de los mayores iconoclastas de la teoría empresarial concluyó que "lejos de un trabajo ordenado, enfocado y lineal, el trabajo diario de los gerentes eficientes implicaba un manejo de las situaciones caóticas, imprevisibles y desordenadas, donde no resulta sencillo distinguir lo trivial de lo esencial. En realidad, el trabajo de un gerente implica adoptar diferentes roles en diferentes situaciones, para aportar cierto grado de orden al caos que reina por naturaleza en las organizaciones humanas".

Henry Mintzberg, "profesor de Management es uno de los críticos más feroces de las escuelas de negocios tradicionales como Harvard, MIT, entre otros, sin embargo, sus trabajos le han valido reconocimientos importantes por sus publicaciones". (Draft, R., 2011).

En sus investigaciones Mintzberg propone que los gerentes se involucran en diversas actividades que por lo general son imprevistas y de corta duración, con poco tiempo para reflexionar por las constantes interrupciones. Según su estudio, la mitad de estas duraba menos de nueve minutos. No obstante, es importante resaltar que inherente al área de trabajo o la actividad un gerente es un gerente, la diferencia está en el grado y la importancia más no en la actividad.

A partir de este descubrimiento, Mintzberg elaboró un plan de categorías que definen el quehacer de los gerentes en la realidad, conocido como los roles gerenciales de Mintzberg.

A continuación un cuadro con su descripción:

1.4.3. Los roles gerenciales de Mintzberg

Tabla 1.- Los roles gerenciales de Mintzberg

Rol	Descripción	Actividades Identificables
<u>Interpersonal</u> 1. Cabeza Visible	Simbólicamente, obligado a ejecutar deberes de rutina legales o sociales	Recibir visitas formales, firmar documentos legales.
2. Líder	Motivador, responsable de asignar tareas, capacitar.	Ejecución de casi todas las actividades del personal.
3. Enlace	Mantener red contactos externos e informantes.	Acusar recibo correspondencia, ejecutar trabajo externo de consejo de administración.
<u>De transferencia de Información.</u> 4. Monitor	Buscar y recibir información (Actual) desarrollar entendimiento de organización, medioambiente.	Leer publicaciones, informes, mantener contactos personales.
5. Difusor	Recibir y transmitir información de empleados y transferirla a directivos.	Mantener juntas informativas, transmitir información.
6. Vocero	Difundir al exterior planes, políticas, resultados, etc. de la organización.	Proporcionar información a los medio de comunicación. Hacer Juntas de consejo.
<u>De toma de Decisiones</u> 7. Empresario	Estudiar la organización, emprender proyectos de mejoras, producir cambios.	Organizar estrategias y juntas de revisión.
8. Gestor de Anomalías	Tomar medidas correctivas en anomalías importantes.	Organizar estrategias y juntas para anomalías importantes.
9. Asignador de Recursos	Responsable de asignación de recursos, autorizar gastos inversiones importantes.	Desempeñar actividades de presupuesto, autorización y control de gastos e inversión.
10. Negociador	Representante legal de la organización.	Participar en las negociaciones determinantes.

Fuente: Fundamentos de administración: conceptos y esenciales y aplicaciones, 3ª ed.
PEARSON EDUCACIÓN, México, 2002.
Autor: Robbins, Stephen P. y Decenzo David A.

1.4.4. Calidad

Al proponer un estilo de gerencia con lineamientos y objetivos definidos en función del logro de una meta, obligatoriamente debemos incluir el concepto de calidad.

Para los japoneses el control total de calidad constituye "desarrollar, diseñar, manufacturar y mantener un producto o servicio de calidad, o ambos, que sea el más económico, útil y siempre satisfactorio para el consumidor" (Ferrell, O., Hirt, G., Ferrell, L., 2001. p. xlii).

Sobre esto W. Edwards Deming escribió: "la responsabilidad del mejoramiento de un sistema estable es totalmente de la gerencia" (Deming, E., 1994. p. xii).

Deming, un famoso erudito y científico doctor en física de la universidad de Yale, entre otros títulos, luego de sus estudios y experiencias laborables, algunas de ellas calificadas por él como degradantes, creó lo que hoy conocemos como los catorce principios de Deming, según él, lo que la gerencia puede lograr aplicando los Catorce puntos "es descomunal en comparación con lo que obtienen de otro modo", aquí los detallamos a continuación:

1. Ser constante en el propósito de mejorar los productos y los servicios.
2. Adoptar la nueva filosofía: derribar la resistencia que naturalmente las personas ponen al recibir nuevas instrucciones. No tolerancia a los errores.
3. No depender más de la inspección masiva: la calidad no se logra por inspección aleatoria sino por mejoramiento de los procesos.
4. Acabar con la práctica de adjudicar contratos de compra basándose exclusivamente en el precio: deberían buscar la mejor calidad y trabajar sólo con los proveedores que sean capaces de garantizarla en el largo plazo.
5. Mejorar continuamente y por siempre el sistema de producción y de servicio: esto no sucede fácilmente, la gerencia está obligada a desarrollar procesos que eviten el desperdicio y la mejora en la calidad.

6. Instituir la capacitación en el trabajo: con frecuencia los trabajadores son entrenados por otros de manera empírica, no pueden hacer un trabajo que no entienden bien, eso es pérdida de tiempo y recursos, genera desperdicio.
7. Instituir el liderazgo: el supervisor no debe reprender y castigar a los trabajadores, sino orientarlos.
8. Desterrar el temor: generalmente los empleados tienen temor de hacer preguntas o asumir una posición por lo que deciden hacer las cosas de manera incorrecta o dejarlas de hacerlas.
9. Derribar las barreras que haya entre áreas de staff: entre los distintos departamentos de la empresa se dan rivalidades entre sí, no se alinean con la meta común de la empresa, no trabajan en equipo y esto desgasta al personal.
10. Eliminar los slogans, las exhortaciones y las metas para la fuerza laboral: hay que dejar que cada persona tenga su propio slogan.
11. Eliminar las cuotas numéricas: la calidad no se mide en números sino en los procesos, muchas veces los trabajadores buscan sólo cumplir con las cuotas sin considerar los procesos, así se corrompe el sistema.
12. Derrotar las barreras que impiden el sentimiento de orgullo que produce un trabajo bien hecho: los trabajadores están ansiosos de hacer un buen trabajo pero se angustian cuando no pueden hacerlo y eso afecta la productividad.
13. Establecer un riguroso programa de educación y de reentrenamiento: esto va tanto para la gerencia como para los trabajadores, ambos deben reeducarse y actualizarse constantemente.
14. Tomar medidas para lograr la transformación: elaborar un plan de acción junto con un equipo de alta gerencia multidisciplinario ya que usualmente los trabajadores no están en condiciones de hacerlo por su cuenta.

1.4.5. Administración Estratégica

La administración estratégica reporta un conjunto de tácticas y medidas que delimitan el rumbo que la empresa deberá seguir con el fin de maximizar su eficiencia y eficacia en el desempeño de sus negocios para lograr un mejor posicionamiento en el mercado.

Algunos textos indican que la elaboración y la aplicación exitosa de estas medidas son responsabilidad exclusiva de la gerencia, mientras otros la enfocan como un fin a lograr en un grupo de trabajo de la alta gerencia, sin embargo, sea cual fuere, el estilo y la forma en la que se las elabore, es una adecuada ejecución la que se revela como señal inequívoca de excelencia administrativa.

De hecho: "la esencia de la creación de una buena estrategia es desarrollar una posición de mercado suficientemente poderosa y una organización capaz de producir un desempeño exitoso, a pesar de acontecimientos imprevistos, de la poderosa competencia y de las dificultades internas". (Strickland, T., p. 3).

Actualmente uno de los principales desafíos que enfrentan los administradores es elaborar estrategias concadenadas con los conceptos de mejoramiento de costos, desarrollo de calidad en los procesos e innovación continua en la estructura de la organización, dentro de un marco ético y moral, responsable del cuidado con el medio ambiente de su entorno.

1.5. Definición de Objetivos

Toda empresa debe establecer los objetivos a cumplir, definidos claramente en la misión y ocasionalmente afianzados en la visión también. La visión estratégica debiera ser como un mapa de rutas al futuro que señala la dirección que ésta lleva, la posición que pretende ocupar y las capacidades a desarrollar.

Los buenos administradores señalan objetivos para que el desempeño de la empresa sea flexible y requiera esfuerzo disciplinado para orientar la empresa tanto al mejoramiento de sus finanzas como a su posición de negocios. Los objetivos impulsan el criterio aplicado en el seguimiento del desarrollo del progreso de la empresa y la práctica de valores y principios, así como también el cumplimiento con la responsabilidad social.

Toda empresa tiene como fin lograr una mejora continua, sea esta generar la producción de un servicio o producto con o sin fin de lucro.

Para lograr este objetivo, presentamos la elaboración de un Plan de Negocios que cubrirá aspectos tanto generales como objetivos, que van desde el talento humano y sus procesos de producción hasta la comercialización y venta final del producto.

Para la elaboración de un plan de negocios es necesario primero hacer una evaluación de la empresa a fin de determinar las condiciones en las que se encuentran sus procesos y todos sus componentes, establecer parámetros de medición de la funcionalidad de su estructura física y operativa, el talento humano y los resultados de su gestión en cuanto a producción y uso de los recursos tanto tangibles como intangibles, como son los recursos financieros y la materia prima por mencionar algunos.

1.6. Planificación Estratégica

La planificación estratégica es una herramienta que permite delimitar el direccionamiento en el que se va a enrumbar el desarrollo del crecimiento de la empresa, tomando en cuenta los planes y condiciones de su entorno (estrategias), el mercado, la misión y la visión del negocio, así como también los recursos de la misma a fin de administrarlos con eficacia, eficiencia, calidad, creando o mejorando con una cultura empresarial enmarcada en la ética y la moral y el compromiso social.

Desde un punto de vista sistemático, la planificación estratégica consiste en un ejercicio de formulación y aplicación de prioridades esenciales para la toma de decisiones en la mejora continua de los procesos gerenciales, operacionales y organizacionales de la empresa.

1.6.1. ¿Qué es un Plan de Negocios?

Es un boceto que sintetiza e integra la ejecución de procesos y procedimientos vinculantes al sistema de producción, almacenamiento y distribución de un producto o servicio. En este se analizan el organigrama, funciones derivadas a sus colaboradores, recursos de la empresa, estructura de financiación, la filosofía empresarial, así como también las condiciones del mercado, estrategias de mercado y otros estudios que son necesarios para el logro del objetivo propuesto. (Robins, S., Decenzo, R., 2002).

El PN (Plan de Negocios), está compuesto por algunos componentes entre los que sobresalen: capacitación del talento humano, el tiempo de ejecución, la estrategia del negocio, estructura del financiamiento, estudio del mercado, entre otros. (www.oocities.org/es/annadugarte/seminario/Metodologia.htm).

Se establece que el tiempo de ejecución fija metas a mediano plazo en el área financiera-operativa. Aquí, introducimos una de las herramientas del PN, y es el plan operativo anual (POA) que es la plataforma para la elaboración del anteproyecto de presupuesto, de ahí la importancia que haya una adecuada sintonía con las prioridades establecidas a nivel de la planificación estratégica.

La presentación del plan es determinante a la hora de buscar fuentes externas de financiamiento, se vuelve como la tarjeta de presentación del proyecto o empresa, por lo que es de suma importancia revisar el formato en el que se lo presenta, tipo de letra, el léxico usado deber ser conciso y claro, no de juega normal, los cuadros y anexos que componen el documento deben estar bien ordenados, las diapositivas deben ser elaboradas de manera que capte la atención de los observantes.

La elaboración y presentación del resumen ejecutivo debe dar cuenta del plan de negocio que se pretende poner en marcha, indicando brevemente los aspectos que cubre en la administración de la empresa, y debe ser elaborado para convencer al lector de que la postura que presenta es viable, realizable y medible en los resultados esperados.

A continuación un breve detalle de los puntos a desarrollar en la planificación estratégica sugerida para la empresa:

- La planificación estratégica debe ser efectuada, tanto a nivel institucional, como a nivel de las unidades ejecutoras de los programas, ya que es en este nivel que se proveen los bienes y servicios a los usuarios.
- El plan operativo anual, es una herramienta que debe sistematizar los aspectos “operativos” concernientes a las actividades que permiten plasmar los productos en una expresión anual. Para ser coherente con los objetivos y metas de la institución y del programa, debe acoger en su programación justamente las prioridades instauradas en términos de la calendarización de las actividades, identificar los insumos necesarios para la generación de los productos finales, y los procesos que conlleven inversiones, contrataciones, etc.
- Las unidades ejecutoras de programas deben valorar cuál es el volumen preliminar de la producción final o intermedia, o las prestaciones que se deberán cumplir año a año para satisfacer los requerimientos establecidos por el plan estratégico, específicamente a nivel de los objetivos estratégicos. Los proyectos de inversión debieran quedar claramente determinados en esta fase.

En la ejecución del plan propuesto, implementaremos también como medida de control el uso de una herramienta denominada Balanced Score Card conocido también como Cuadro de Mando Integral.

1.6.2. El Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral

Inicialmente, el balanced scorecard o cuadro de mando integral fue presentado en el número de enero/febrero de 1992 en la revista Harvard Business Review basado en la realización de un trabajo para una empresa de semiconductores siendo sus autores Robert Kaplan y David Norton, quienes lo plantean con un sistema de administración que no se limita al desempeño financiero por resultados numéricos como la gerencia acostumbraba hacerlo.

Con el pasar de los tiempos mejoró su implementación hasta convertirse en una herramienta de gestión con base en indicadores pre-existentes en orden lógico, objetivo e inteligente.

Su aplicación efectiva da cuenta de una serie de ventajas como la retroalimentación de la estrategia, integración de medidas y recursos financieros, la creación de vínculos entre planeación, presupuesto y control focalizado todo en la organización.

Se transforma en una herramienta tan dinámica que evidencia las falencias y correcciones a tomar durante la aplicación del curso de acción de la empresa y esto a su vez ayuda a mantener los objetivos a la vista y hacer las innovaciones necesarias para su cumplimiento.

CAPÍTULO 2

ASPECTOS METODOLÓGICOS DE LA INVESTIGACIÓN

2.1. Enfoque de la investigación, diseño y los tipos de investigación:

Este trabajo de Investigación adopta un enfoque de investigación mixto, un diseño no experimental e investigación aplicada como tipo de Investigación.

Se puede decir que el enfoque de la investigación “es mixto porque es un proceso que recolecta, analiza y vincula datos cuantitativos y cualitativos en un mismo estudio o una serie de investigaciones para responder un problema de investigación (Hernández, Fernández, Baptista, 2006).

Los enfoques mixtos tienen como base los procesos cuantitativo y cualitativo que son únicamente “posibles elecciones u opciones” para enfrentar problemas de investigación, más que paradigmas o posiciones epistemológicas (Todd, Nerlich&McKeown, 2004; Salgado, 2007).

Todd, Nerlich&McKeown (2004) Citado por Hernández, Fernández, Baptista (2006) Consideran lo siguiente sobre el método mixto:

- ☞ Se logra una perspectiva más precisa del fenómeno, e incrementa la confianza en los resultados.
- ☞ Ayuda a clarificar y teorizar el planteamiento del problema, así como las formas más apropiadas para estudiar y teorizar los problemas de investigación.
- ☞ Potencia la creatividad teórica con suficientes procedimientos críticos de valoración.

- ☞ Los modelos mixtos logran que “exploremos y explotemos” mejor los datos.

Para referirnos al diseño de la investigación se ha elegido no experimental, porque “se basa fundamentalmente en la observación de fenómenos tal y como se dan en su contexto natural para analizarlos con posterioridad”.

Para el tipo de investigación, según Sabino (1993), la investigación es aplicada “si los conocimientos a obtener son insumos necesarios para proceder luego a la acción”. (p. 18).

Procedentemente habiendo identificado el enfoque, diseño y el tipo de investigación se puede decir que el objetivo es el “diseño de un plan de negocios para la empresa Snk Atelier”, dedicada a la confección de ropa para damas.

2.2. Métodos empíricos empleados para obtener la información.-

El método criterio de expertos consiste en “consultar a un conjunto de expertos que ayudarán a validar una propuesta que se desee realizar, la información que se brinde será sustentada a base de sus conocimientos, investigaciones, experiencia, estudios bibliográficos, etc.”

Para la recolección de información se utilizará el método antes mencionado, enfocándolo en entrevistar a personas relacionadas con la industria textil, entrevistando a jefes de producción y dueños de talleres de diseños y confección textil.

El proceso para el desarrollo del método criterio de expertos, está dado bajo los siguientes puntos:

- ☞ Contactar al Experto.
- ☞ Obtener una cita / Explicación breve acerca del tema a consultar.
- ☞ Reunión / Encuesta.
- ☞ Resultados de la Encuesta a Expertos

2.3. Métodos teóricos para interpretar la información o datos empíricos acopiados y establecer regularidades, generalizaciones, nuevas concepciones teóricas.

Para la Interpretación de la Información se seguiremos los siguientes pasos:

1. Elaboración del listado de Expertos a Entrevistar.

Tabla 2.- Listado de Expertos a entrevistar

EXPERTOS A ENTREVISTAR				
Nº	NOMBRE DEL ENTREVISTADO	NOMBRE DE LA EMPRESA / TALLER DE CONFECCIÓN	CARGO	AÑOS DE EXPERIENCIA
1	Sr. Milton Arguieta	Taller de Confecciones Elizabeth	Dueño del Taller	12
2	Ing. Franklin Capuz	Ecuacotton S.A.	Gerente de Ventas	23
3	Sr. Fausto Viteri	Taller de Confecciones Fashion Girl	Dueño del Taller	10
4	Ing. Antonieta León	Taller de Confecciones Antonieta	Dueño del Taller	8
5	Sr. Xavier Haro	Modas y Servicios S.A.	Gerente Comercial	18
6	Sra. Laura Medina	Taller de Confecciones Medina	Dueña del Taller	6
7	Ing. Carlos Franco	Taller de Confecciones 21	Dueño del Taller	6
8	Sr. Roberto Andrade	Taller de Confecciones Eleonore	Dueño del Taller	8
9	Ing. Cecilia Flores	Bordatex - Guayaquil	Dueña del Taller	15
10	Lcda. Karla Rivera	Confecciones y Bordados Ramos	Dueña del Taller	45

Fuente: Entrevista a expertos
 Autor: Sandra y Andrea

2. Valoración acerca del nivel de experiencia y conocimientos que poseen sobre el tema.

Tabla 2.1.- Nivel de Experiencia en la Industria Textil.

Nivel de Experiencia										
EXPERTO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1										X
2										X
3										X
4									X	
5										X
6									X	
7									X	
8									X	
9										X
10										X

Fuente: Entrevista a expertos
 Autor: Sandra y Andrea

Para la valoración de experiencia y conocimientos que poseen los expertos, se tomó un rango del 1 al 10 en el cual se determina que del 1 al 4 es considerado nulo o bajo, del 5 al 7 conocimiento medio y del 8 al 10 conocimiento medio-alto y alto.

3. Calcular el Coeficiente de Conocimiento o Información (Kc), a través de la siguiente fórmula:

$$K_c = n (0,1)$$

Dónde:

Kc: Coeficiente de Conocimiento o Información

n: Nivel de Conocimiento del experto

$$K_c = 9,6$$

El coeficiente de los expertos seleccionados dio como resultado 9,6 considerándose que el rango es sobre 10 este resultado es excelente.

4. Determinar los aspectos de mayor influencia. De acuerdo a los valores asignados en la siguiente tabla:

Tabla 2.2.- Aspectos de mayor influencia.

Fuentes de Argumentación	ALTO	MEDIO	BAJO
Conocimiento teórico del experto	0,3	0,2	0,1
Experiencia obtenida	0,5	0,4	0,2
Conocimiento de la Demanda nacional	0,05	0,04	0,03
Conocimiento de la Demanda en el Extranjero	0,05	0,04	0,03
Conocimiento de problemas de la industria en el extranjero	0,05	0,04	0,03
Intuición	0,05	0,04	0,03

Fuente: Entrevista a expertos
 Autor: Sandra y Andrea

El método criterio de expertos asigna las fuentes de argumentación y sus diferentes valoraciones, clasificándolas en alto, medio y bajo.

5. Después de la respectiva calificación de cada tema, se procede a calcular el Coeficiente de Argumentación (Ka) de cada experto:

$$K_a = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n n_i = (n_1 + n_2 + n_3 + n_4 + n_5 + n_6)$$

Dónde:

Ka: Coeficiente de Argumentación

ni: Valor correspondiente a la fuente de argumentación i (1 hasta 6).

$$K_{a10} = 9,92$$

Para el cálculo del coeficiente de argumentación se realiza la sumatoria de todos los valores de calificación de las fuentes de argumentación de cada experto y para obtener el valor final de este coeficiente, se suman todos los resultados de cada experto.

En la evaluación de esta investigación se obtuvo como coeficiente de argumentación 9,92 como valor total de todos los expertos.

6. Conociendo los valores del Coeficiente de Conocimiento (Kc) y el Coeficiente de Argumentación (Ka) se procede a obtener el valor del Coeficiente de Competencia (K) que determina la competencia del experto. Este coeficiente (K) se calcula con la siguiente formula:

$$K = 0,5 (Kc + Ka)$$

Dónde:

K: Coeficiente de Competencia

Kc: Coeficiente de Conocimiento

Ka: Coeficiente de Argumentación

Tabla 2.3.- Coeficiente de competencia de cada experto.

COEFICIENTE DE COMPETENCIA			
Experto	Kc	Ka	K
1	1	1	1
2	1	1	1
3	1	1	1
4	0,9	0,99	0,95
5	1	1	1
6	0,9	0,97	0,94
7	0,9	0,98	0,94
8	0,9	0,98	0,94
9	1	1	1
10	1	1	1

Fuente: Entrevista a expertos
 Autor: Sandra y Andrea

7. Posteriormente obtenidos los resultados se valoran de la manera siguiente:

$0,8 < K < 1,0$ Coeficiente de Competencia Alto

$0,5 < K < 0,8$ Coeficiente de Competencia Medio

$K < 0,5$ Coeficiente de Competencia Bajo

Para esta investigación los valores de coeficiente de competencia están desde 0,94 hasta 1, siendo este considerado como coeficiente de competencia alto.

2.4. Estadígrafos o técnicas estadísticas empleadas para procesar y cuantificar los datos empíricos para su interpretación.

2.4.1. Resultados de medición utilizada.

Una vez finalizada la entrevista a los expertos, se presentan los siguientes aspectos a través de una tabla de rangos de Valoración:

Tabla 2.4.- Rango de Valoraciones.

Rango de Valoración	Valor Numérico
MALO	1
REGULAR	2
BUENO	3
MUY BUENO	4
EXCELENTE	5

Fuente: www.fcm.ulpgc.es
 Autor: Sandra y Andrea

Esta tabla que demuestra la calificación por rango empezando desde malo hasta excelente, permite asignarle los respectivos valores numéricos a cada experto entrevistado.

Tabla 2.5.- Valoración de cada experto entrevistado.

EXPERTO	VALORACIÓN
1	5
2	5
3	4
4	4
5	5
6	4
7	5
8	5
9	4
10	5

Fuente: Entrevista a expertos
 Autor: Sandra y Andrea

Después de haber realizado la valoración respectiva de cada experto que se entrevistó, los resultados obtenidos están en 4 y 5, esto quiere decir que entre los 10 expertos existe el rango de muy bueno y excelente de conocimientos, capacidad, competencia y experiencia en la industria textil.

De acuerdo a la entrevista pudimos conocer que para la fabricación inicial de las telas en nuestro país, se importa el algodón desde la India, el poliéster de China y los insumos como el colorante también provienen de la India y China, además de los controlados por el Consep algunos provenientes de Colombia, Perú y de los proveedores locales.

Entrevistando al Ing. Franklin Capuz de la empresa Ecuacotton S.A. pudimos conocer que lo que realmente le hace falta al mercado de la Industria Textil, es la Innovación. “Desde la época que me encuentro a cargo de este departamento, alrededor de 15 años hasta hoy nadie, ninguno de mis clientes ha venido a proponerme, voy a innovar el mercado, generalmente son tradicionalistas y costumbristas” (Capuz, Franklin, Ecuacotton S.A., 2013)

El factor importante es la innovación en el mercado, se debe contar con un buen diseño y un buen diseñador para que las prendas a comercializar sean reconocidas por su calidad y así impulsar al país a consumir algo de calidad siendo netamente nacional.

“Para poder importar telas, o ropas se debe tener en claro que los países son demasiados exigentes, en este caso los Estados Unidos es uno de los países que encabeza esa lista” (Capuz, Franklin, Ecuacotton S.A., 2013).

Podemos concluir diciendo que nuestra investigación realizada a los expertos fue de manera satisfactoria, ya que aportaron con sus conocimientos, experiencias e información acerca de la industria textil.

Por lo tanto, el Diseño de nuestro plan de negocios para la empresa Snk Atelier, nos ayudará a innovar la manera de comercializar la ropa para damas creando así satisfacción a nuestros clientes.

2.5. Población y muestra de la investigación.-

Según Balestrini (1998), “una población o universo puede estar referido a cualquier conjunto de elementos de los cuales pretendemos indagar y conocer sus características o una de ellas y para el cual serán validadas las conclusiones obtenidas en la investigación”. (p.122).

Esta muestra se considera no probabilística ya que dependerá de la investigación que realicemos y de la información recolectada.

2.6. Instrumento para el levantamiento de información aplicada en la investigación.

En la investigación se aplicó una entrevista a cada experto, donde se obtuvo información en forma verbal relatando sus experiencias y conocimientos de la industria textil.

CAPÍTULO 3

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA EMPRESA DE DISEÑOS Y CONFECCIONES SNK ATELIER

3.1. Antecedentes.

3.1.1. Resumen Ejecutivo-idea del negocio-introducción.

Elaboramos el presente plan de negocios con el fin de aportar una mejora significativa a la calidad del acabado, examinando el aporte del know how con el que los operarios trabajan las prendas, la materia prima con la que son elaboradas, la operación de las maquinarias que se utilizan ya que no sólo son máquinas industriales de costura, también se encuentran otros utilitarios como planchas, cortadoras de tela industriales, cortadoras manuales, tijeras industriales, pinzas, porta hilos, entre otros. También se consideró los lugares en los que se ubican, la iluminación y aireación, bodegaje, y las seguridades que debe tener el área, y todo lo que está inmerso en los procesos de producción. Así como también se consideró el área física y ambiente donde se realizan las labores administrativas.

Con el fin de potencializar la oferta local de estos productos a los niveles de la competencia que representa la ropa de marca extranjera, anhelamos detectar las falencias que pudieran haber en el nivel de preparación del talento humano que se dedica a ésta área de la industria para implementar un programa que aporte a subsanar esa falencia, de tal modo que en el corto plazo se pueda ampliar a la aplicación de un programa de capacitación en atención al cliente, y así desarrollar además de un valor agregado a la terminación de la prenda, también crear consciencia en la importancia que tiene la atención post-venta, creando y dando un servicio de asesoría de imagen.

En la actualidad, junto con las herramientas que proporciona el conocimiento especializado y la tecnología, también contamos con un proyecto que viene desde el gobierno vigente. El gobierno ecuatoriano ha implementado una política de apoyo al sector industrial en el que podemos distinguir un sistema denominado Sistema de Compras Públicas. Este sistema resulta especialmente atractivo para nuestro proyecto ya que genera oportunidades de negocio para el confeccionista sea este artesano o industrial ya que ambos están en igualdad de condiciones para acceder al mismo, y es que no se compite por precios, es decir, el estado paga lo mismo sea cual fuere el monto de compra, sólo contrata la capacidad de producción y el precio lo pone el estado. Y aunque no se tiene ningún control sobre el precio de venta, no deja de ser una oportunidad para acceder al mercado. Este apoyo lo aporta el estado a través de políticas de incentivo en el Plan del Buen Vivir.

La empresa de Diseños y Confecciones Snk Atelier es una empresa dedicada al diseño, confección y comercialización de prendas de vestir para damas y caballeros, siendo su especialidad ropa para damas. Su posicionamiento en el medio no ha sido muy constante debido a situaciones propias de la naturaleza del mercado que se han dado en los últimos 20 años. Antes de la dolarización tuvo un flujo constante en producción y venta, pero luego de la dolarización sus ingresos se vieron afectados por el cambio súbito de valorización, lo que la llevó a una temporal paralización. Luego de superada esta condición, poco a poco ha ido recuperándose y ha logrado mantener su cartera de clientes. Ahora, cuenta con alianzas estratégicas y fija su mirada en el desarrollo de marca país, por lo que ha requerido de nuestra propuesta.

En su afán por actualizar no sólo sus procesos de administración, manufactura y venta, sino también de lograr un posicionamiento de su imagen en el medio, Snk Atelier revisa también sus políticas internas y la cultura empresarial en la que se desenvuelven sus colaboradores. Por lo que hemos preparado una propuesta de análisis y diagnóstico que a su vez los lleve a proponer posibles soluciones e incentivos para sus ejecutivos y colaboradores para que se comprometan con su entorno y el cuidado del mismo.

En nuestra propuesta, delineamos herramientas de análisis de mercado que nos llevaron a consultar expertos en el ramo, con amplia experiencia en el mercado y especialistas en distintas ramas de la confección de prendas, lo que nos condujo a utilizar encuestas y entrevistas como método más práctico para el fin.

Los resultados fueron coherentes con la tendencia del mercado y aterrizó a Snk Atelier en un espectro del mercado mejor esbozado.

Versión en Inglés (English version)

3.1.2. Executive Summary-idea of business-introduction.

We developed this business plan in order to bring a significant improvement to the quality of the finishing, examining the contribution of know-how with which the operators work garments, the raw material from which they are made, the operation of the machinery that are used as not only industrial sewing machines, but also there are other utilitarian plates, such as industrial fabric cutting, manual cutting, industrial scissors, tweezers, thread holder, among others. We also considered the places where they are located, lighting and ventilation, storage, and industrial security measures that the area should have, and all that is involved in the production process. And we also considered the physical area and environment where administrative tasks are performed.

In order to potentiate the local supply of these products to the levels of what competition is on foreign brand clothing, yearn detect flaws that could be on the readiness of human talent that is dedicated to operates this area of the industry so it will allow us to implement a program that contributes to remedy this shortcoming, so that in the short term it can be extended to the implementation of a training program in customer service, and thus develop a value-added in addition to the completion of the garment, also to create awareness on the

importance of post-sales care, creating and providing a service image consulting.

Today, along with the tools provided by specialized knowledge and technology, we also have a project coming from the current government. The Ecuadorian government has implemented a policy to support the industry in which we can distinguish a system called Public Procurement System. This system is particularly attractive for our project because it creates business opportunities for the confectioner whether it is an artisan or industrial as both are in equal conditions to access it, and it is not competing for prices, ie, the state pays the same regardless of the purchase amount, only hires the production capacity and the price is set by the state. And even if you have no control over the selling price, it is still an opportunity to enter the market. This support is provided by the state through incentive policies in the Plan of Good Living.

The company Snk Atelier Designs & Apparel is a company dedicated to designing, manufacturing and marketing of garments for ladies and gentlemen, being its specialty clothing for women. Its positioning in the market has not been very consistent because situations specific nature of the market that have occurred in the last 20 years. Before dollarization it had a constant flow production and sales, but after dollarization revenues were affected by the sudden change of recovery, which led it to a temporary halt. After overcoming this condition it has slowly been recovering and has managed to maintain its customer base. Now, it has strategic alliances and sets his sights on value generating of local branding, and to do so it have requested of our proposal.

In its effort to upgrade not only their management, manufacturing and selling processes, but also to achieve a positioning of its image in the market, Atelier Snk also reviewed its internal policies and corporate culture in which they their collaborators operate. So we've prepared a proposal for analysis and diagnosis, which in turn leads them to propose possible solutions and incentives to its executives and employees to engage within their environment and its care.

In our proposal, we outline market tools analysis that led us to consult industry experts with extensive market experience and specialists in various branches of garment making, which led us to use surveys and interviews as the most practical for the propose.

The research methodology and the expected results support served to identify market opportunities as well as threats, based on these data we also reviewed the strengths and weaknesses that threw the SWOT, which brings up a proposed plan business for the company.

The results were consistent with the market trend and Atelier Snk landed a better market spectrum outlined.

3.1.3. Misión.

Ofrecer a nuestros clientes versatilidad y calidad, en nuestros diseños, cumpliendo sus expectativas. Demostrando así experiencia y eficiencia en nuestras confecciones y servicios.

3.1.4. Visión.

Ser reconocidos en la industria del diseño y confección de Guayaquil, en 5 años, lograr posicionar nuestra marca de ropa llevándonos a mejorar constantemente en la calidad del diseño, confección y el servicio.

3.1.5. Valores corporativos.

Snk Atelier nació de la visión de una modista que empezó su carrera de la forma en la que generalmente tiempos atrás empezaban los artesanos, por puro gusto a la moda. Eso le devino en el adiestramiento de una fortaleza que le nació casi naturalmente. Viendo la falta de oportunidades en el medio de aquel entonces, tomó como desafío emprender su propia empresa y de manera artesanal busco poco a poco reunir su capital e invertir en sus máquinas industriales de costura. Así empezó su negocio.

Con el afán de ayudar a mujeres con necesidades y de origen humilde, pero diestras en la confección, amplió su taller y dio trabajo a más operarias. Sin embargo, el manejo empírico de su negocio la llevó a enfrentar desafíos en distintos escenarios. Para enfrentarlos exitosamente, buscó asesoría profesional e implementó sistemas de trabajo que sirviera al propósito de aquella época.

Hoy los tiempos han cambiado, y aunque la moda sigue siendo un negocio lucrativo, los modelos de empresa exitosos vigentes exigen actualización, profesionalización, y un estado de consciencia responsable con los colaboradores y de estos con el medio ambiente en el que se desarrolla el negocio.

Atentos a estos cambios hemos preparado las siguientes recomendaciones:

Hacer campañas al interior de la empresa para demostrar su actuación en valores (como por ejemplo: saludar al ingresar a las oficinas, hablar en tono moderado sin alzar la voz, ceder el paso y dar espacio a las personas que transitan, etc.).

La socialización de compromiso con el medio ambiente, como ubicar tachos de basura para cada tipo de desecho, uno para el plástico, otro para papel o cartón y un tercero para orgánicos. Incentivar a todos los colaboradores de la empresa a que hagan lo mismo en sus hogares.

Respetar la puntualidad, no sólo al inicio de sus labores o al llegar a tiempo al lugar trabajo, sino también entregar en el tiempo estipulado las tareas asignadas, y cuando no se pudiere, justificar debidamente el retraso, respetar el tiempo de los demás,

3.1.6. Cultura empresarial.

Para implementar una cultura empresarial primero fuimos a revisar las costumbres con las que conviven entre si durante su jornada de trabajo a través de observaciones directas. Luego, elaboramos un diagnóstico indicando que encontramos que no se aplican normas específicas de convivencia, sino que se rigen por directrices difundidas de manera general al momento de la contratación. Por lo que hicimos las siguientes recomendaciones:

Hacer Levantamiento de información sobre el status familiar de los trabajadores a fin de identificar las necesidades generales comunes y analizar las posibles opciones que se pueda ofrecer a fin de generar un sentido de pertenencia hacia la empresa, lo que también generará compromiso y lealtad por parte de los trabajadores.

Revisar las instalaciones a fin de dar confort y seguridad en el entorno laboral, ya que por lo general sus labores son repetitivas y estáticas.

La limpieza e higiene son factores determinantes en el área laboral, y no siempre son bien atendidas, especialmente en los servicios higiénicos, tener especial cuidado con eso.

Las reuniones de convivencia e integración son importantes para cuidar la armonía en el ambiente laboral, es importante socializar y realizar las reuniones por ejemplo, navideñas o de fin de año con todo el personal.

3.1.7. Unidades Estratégicas de Negocio.

A pesar de que Snk Atelier confecciona prendas de vestir para damas y caballeros, tiene más desarrollada la confección de ropa para damas, por lo que su visión va más hacia el desarrollo de una marca país en prendas para damas dada la versatilidad con la que se pueden elaborar los diseños y las texturas.

Sin embargo, los vestidos cortos casuales no se quedan muy atrás. Entre sus rubros más representativos están los vestidos cortos informales o de cóctel. Así como vestidos para adolescentes y de playa.

Las blusas y camisas tipo semi-formales son también productos que trabaja con diseñadores.

3.1.8. Factores Claves del Éxito.

Una de las cosas que ha apoyado a la empresa Snk Atelier, ha sido su capacidad para hacer alianzas con otros talleres, la experiencia que reporta hasta la fecha, y sus conocimientos en cuanto a la forma y lugares para captar proveedores.

El manejo de los costos y la fidelización que ha conseguido de sus clientes también marcan un factor de éxito en una industria tan competitiva como esta.

3.1.9. Objetivo General.

Proveer una alternativa eficaz y satisfactoria al cliente, en cuanto a la demanda de prendas de vestir para damas, con un servicio personalizado al cliente, brindando una eficiente y actualizada asesoría de imagen.

3.1.10. Objetivos Específicos.

- Ofrecer diseños y confecciones para damas según su requerimiento personalizado.
- Brindar asesoría de imagen y presentación según el evento al que asistan los clientes.
- Innovar de acuerdo a los cambios en las tendencias de moda que surjan (Temporadas), y las texturas según su tipo.
- Expandir el negocio en la ciudad de Guayaquil, en centros comerciales o de autoservicio.
- Cumplir con todos los requerimientos legales y pertinentes que implica estar en esta industria.

3.1.11. Análisis Interno.

Para el levantamiento de los resultados del análisis interno, se elaboró un cronograma de visitas in situ a la empresa a fin de realizar observaciones y entrevistas con los miembros del staff, y siendo que la jefatura la ejercen dos personas en la parte administrativa y el número de operarios es de 4 fijos, compuestos por un jefe de taller y 3 operarios, no hubo necesidad de extender las visitas por largos períodos.

En los resultados pudimos apreciar lo siguiente:

Los dos colaboradores que ejercen las jefaturas son responsables de:

1 Colaborador 1 de administración, está a cargo de las ventas, marketing a través de la participación en eventos sociales como desfiles de moda o participación en campañas de publicidad o proselitistas, realiza alianzas estratégicas con otros talleres, así como de realizar los contratos de compras públicas y privadas, en las que se ingresa a participar en concursos de precios y calidad.

2 El colaborador 2 está a cargo de los cobros, rol de pago, ingreso de materia prima e insumos funciones administrativas, contesta llamadas telefónicas, es responsable de las comunicaciones escritas con clientes y proveedores, pagos varios,

Los 4 operarios del taller están divididos como sigue:

1 Cortador o Jefe de Taller. (Diseñador/a).

3 Operarios fijos.

1 Persona está a cargo de la mensajería y la limpieza del área.

En esta descripción notamos que no se reportan los controles de bodega ni para materia prima e insumos ni para productos terminados, y no hay responsable directo por el control de calidad de las prendas.

Las políticas de convivencia son elementales y no se socializan formalmente, apenas se instruye con prohibiciones y compromisos con la empresa al momento de la contratación, y la infraestructura física es aceptable en cuanto a seguridad industrial y confort pero no consideramos que sea un ambiente estimulante.

Sin embargo, y a pesar de esto, los trabajadores honran su compromiso con la empresa ya que esta si cumple con las obligaciones patronales y los décimos, promueve la política de incentivos económicos por metas cumplidas y en las navidades les entrega sus canastas navideñas además de su sobresueldo. Así que la rotación de personal fijo es baja, no así la rotación en el personal eventual, ya que ellos no tienen tanta experiencia y por lo tanto están más bien sujetos a una política distinta ya que también muchas veces depende del volumen del contrato adquirido para su permanencia en la empresa.

Es notable que a pesar del tamaño de la empresa, los responsables de las compras se preocupen constantemente por la calidad de los insumos que utilizan en la fabricación de las prendas.

3.1.12. Análisis externo.

En Guayaquil existen un sin número de talleres de confecciones que proveen a todo tipo de mercado, especialmente a la Bahía, que fácilmente pudiera ser el mercado más atractivo por su tamaño, por su posicionamiento para atraer a potenciales clientes, ya que es reconocido en toda la ciudad, y van compradores prácticamente de todos los estratos socio-económicos.

Una de las características dominantes de este mercado es que el comercio informal es habitualmente la norma, ya que por ejemplo, ellos no pagan -ni cobran- el Iva (Impuesto al valor Agregado), o impuesto a la renta, por lo general, pero, si hay almacenes que facturan formalmente aunque son pocos en ese sector y aquellos por lo general no son de prendas de vestir.

En ese sector existe un mercado cerrado, es muy difícil ingresar a colocar la mercancía, ya que por lo general, los pequeños puestos de venta ya tienen sus proveedores fijos que inclusive les dan facilidades de pago, o son referidos de otros pequeños comerciantes de la misma zona lo que los lleva a fidelizarse con sus proveedores, ya que eso genera un "compromiso". Hay quienes denominan a este sector como una pequeña "mafia" por el difícil acceso. Inclusive para los importadores ya posicionados, resulta ser un nicho, ya que "heredan" los compradores o se asocian para entrar a colocar sus mercancías, son pocos los que proveen casi de todo.

Por otro lado, y como viendo la otra cara de la moneda, hay fabricantes que por el tiempo que llevan en el medio han logrado un reconocimiento y posicionamiento de sus negocios, como por ejemplo Almacenes De Prati, que se caracterizaba por importar ropa de Colombia, Panamá y otros países, ya tiene sus propios talleres aunque no lo reconoce abiertamente, comercializa prendas de buen acabado, y buena calidad, aunque desde nuestro punto de vista, no la mejor, sus diseños son atractivos pero no innovadores, y aunque la moda es cíclica, consideramos que para competir se requiere elevar el estándar del mercado objetivo también.

En el micro entorno, aterrizamos la oferta de prendas de competidores como Eta Fashion y Fashion Express, que vienen a ser competidores directos con un modelo de negocio más potencializado.

Eta Fashion es una empresa que inclusive fabrica algunas de sus telas, y sus volúmenes de compra de insumos son tan grandes que prácticamente pone el precio de compra, participa en casi toda la cadena de fabricación, distribución y venta de sus prendas. Cuenta con algunos talleres dentro de la ciudad, que poco a poco se van especializando, por ejemplo: unos en prendas de bebés, otros en camisetas, o camisas para damas, etc., tiene sus propias tiendas de venta ubicadas en sectores estratégicos dentro de la ciudad y en los centros comerciales más importantes.

Sin embargo, persiste el sentimiento de insatisfacción en los consumidores, ya que con todo y esta oferta aún buscan las marcas extranjeras a la hora de comprar ropa que a pesar de que es mucho más cara y su calidad ha decrecido, igual tiene buena salida, según los administradores de tiendas con los que conversamos. Ellos tienen esta percepción ya que la renovación de la mercadería se da al menos de 3 a 4 veces al año y la rotación de prendas es constante, no mengua a excepción de la época de inicios de clases que si afecta a todo el sector en general, menos a los fabricantes de uniformes por supuesto.

En cuanto a Fashion Express, su modelo de negocios lo manejan con un esquema más modesto pero muy moderno, tienen su tienda principal en el centro comercial Albán Borja desde donde distribuyen su mercancía, arman una red de distribuidores minoritarios instruyéndolos como micro impulsores que adquieren sus catálogos comprándolos e incentivándolos a vender sus productos con un margen de ganancia que incrementa según su monto de venta. Su oferta en modelos y diseños de ropa no es muy variada pero si atractivo para los jóvenes adultos ya que es el target al que está dirigido.

3.1.13. Análisis P.E.S.T.

Entorno Político: En este aspecto encontramos que la continuidad en el estilo de gobierno y el hecho de que se haya podido mantener hasta el término de su periodo le ha devuelto estabilidad política y gobernabilidad al estado.

Eso ha permitido que los índices económicos se encuadren dentro de un marco político que ha permitido evolucionar hasta la implementación por parte del gobierno del Plan Nacional del Buen Vivir, que entre otras cosas, busca desplegar la cultura de calidad de vida desde incentivos macro dirigidos al desarrollo de la industria local.

También la concientización y propagación de recursos dirigidos a las industrias más sensibles o menos desarrolladas del medio, así como el apoyo gubernamental al desarrollo de la profesionalización y calidad académica.

Entorno Económico: Sin lugar a dudas, el hecho de que el actual gobierno redistribuya los fondos en los sectores industriales y económicos más sensibles o menos desarrollados los ha vuelto atractivos, tanto es así que ya se ven los resultados y las pequeñas industrias como las de confección textilera han reportado un crecimiento interesante en los últimos años.

El hecho de que como política de estado, el gobierno prohíba o limite las importaciones de ropa también ayuda a sostener el crecimiento de este sector de la industria. Otros incentivos a nivel del gobierno se dan por medio de la dinamización en la banca del estado promoviendo la inversión a través de préstamos bancarios (BNF) u otras instituciones como la CFN y el Banco del Estado.

Entorno Social: En el entorno social vemos un cambio muy interesante. Las constantes y masivas campañas del estado por consumir "lo nuestro" y la difusión de la "marca país" ha logrado mejorar el posicionamiento de los productos y mercancías "made in Ecuador".

Hoy vemos como los grandes almacenes que tradicionalmente comercializaban prendas de vestir importadas de otros países, abren sus propios talleres en la ciudad, hacen alianzas estratégicas con diseñadores locales y promueven eventos de modas y marketing para apoyar y asegurar su presencia en el mercado compitiendo inclusive con las marcas extranjeras.

La apertura que los mayoristas brindan hoy al consumo de prendas fabricadas localmente, dan cuenta del resultado obtenido con el apoyo del gobierno por medio de sus constantes campañas publicitarias para incentivar dicho consumo.

Entorno Tecnológico: En cuanto a tecnología, lamentablemente casi toda la maquinaria utilizada para la confección de las prendas es importada, aunque la tecnificación e implementación de adicionales informáticos en la automatización de ciertas costuras se da cada vez con más frecuencia, como por ejemplo en los estampados de costura de hilo en alto relieve, como los logos de las empresas o colegios en las camisetitas o gorras, aún hay mucho del proceso de confección que depende directamente del operador/confeccionista.

Las máquinas industriales de costura son cada vez más modernas y caras, según la marca y la procedencia pero poco a poco se van generando distintos tipos de oferta en este campo del negocio. Hemos visto también un interesante incremento en la apertura de almacenes importadores que sólo se dedican a proveer este tipo de insumos a los confeccionistas.

En los últimos 10 años se ha reportado un crecimiento en la importación de máquinas industriales de costura de un 18% más o menos según la cámara de la pequeña industria⁵.

⁵ www.capeipi.org.ec/

3.1.14. Análisis de la industria.

Gracias al apoyo que la implementación de las políticas del gobierno, como las campañas de "consumir lo nuestro", y la importante inversión en la aceleración del crecimiento de los sectores industriales no tradicionales/artesanales ha generado en el comportamiento de los consumidores un sentido de pertenencia que antes no existía, generando una revalorización de la producción local e incentivando la dinamización de la pequeña industria, actualmente se encuentra en franco crecimiento, especialmente en el área artesanal.

En el mercado existen variedad de proveedores que importan y suministran los insumos para la confección para casi cualquier presupuesto y calidad, por lo tanto el poder de negociación está más equilibrado gracias a las importaciones. Los fabricantes locales de telas, están en capacidad de fabricar los textiles a pedido considerando especificaciones exclusivas del cliente, lo que los vuelve más competitivos y abre el abanico de ofertas al gusto de los diseñadores.

Por otro lado, el nivel de cultura empresarial aún tiene que desarrollar madurez en este ramo de la industria. Ya que este sector ha sido tradicionalmente dominado por empresarios empíricos artesanales, el nivel de profesionalización es bajo, aunque ya hay unos pocos que por preocuparse por adquirir destrezas académicamente, han superado esas falencias y hoy han logrado exitosamente posicionar sus empresas en el medio, pero aún falta socializar la necesidad de desarrollar una cultura empresarial como pilar del crecimiento en este tipo de empresas.

El Talento Humano es una arista a la que debemos poner especial atención. Si bien es cierto que en la historia de la evolución de la moda, el costurero, modisto artesanal adquiría sus conocimientos por entrenamiento como ayudante en los talleres, este aún no alcanza su capacitación a nivel superior.

En Guayaquil no existen universidades que oferten instrucción superior en este ramo, recién en el actual gobierno se ha creado un plan de tecnificación en estas áreas a través de institutos tecnológicos que darán este entrenamiento.

La Universidad de Guayaquil también ha implementado una carrera de diseño pero aún es muy nueva como para evaluar el nivel de profesionalización que adquieren los graduados.

Para competir en el progreso de esta industria con nuestros vecinos más próximos (Colombia y Perú, que nos llevan algunos años de desarrollo en esta área.), se requiere alcanzar mejor grado de profesionalismo en el desempeño de estas labores.

3.1.15. Las 5 fuerzas de Porter.

- **Barreras de Entrada:** se encontró que el alto costo de la maquinaria con tecnología de punta, algunas con interconexiones informáticas y la materia prima textil ecológica, o elaborada con estándares de las normas ISO que garantizan el cuidado del medio ambiente, son muy caras, en algunos caso de difícil comercialización por el alto costo.

En el mercado están posicionados 3 grandes distribuidores que acaparan con la demanda con una competencia en precio agresiva.

Captación de Mano de Obra calificada y comprometida.

- **Poder de Negociación de proveedores:** En Guayaquil hay un fabricante de textiles de tela camiseta, el otro se encuentra en Durán y ambos pertenecen al mismo dueño.

En el resto del país apenas 3 más, pero la oferta en Colombia y Perú donde se puede importar libre de aranceles equilibra el poder de negociación en la adquisición de telas. En cuanto al resto de los insumos de fabricación, hay un sin número de proveedores, lo que equilibra el precio.

- **Poder de Negociación de Compradores:** En insumos para máquinas y telas el poder de negociación se concentra en la mejor oferta en precio y calidad ya que son muchos proveedores en categoría, calidad y color.
- **Rivalidad entre Competidores:** La oferta en el mercado es abundante, pero desarrollamos un factor diferenciador en el acabado de nuestras prendas a fin de que sobresalgan entre las demás y nuestros clientes puedan reconocerla por este terminado, también desarrollamos un servicio que es la asesoría de imagen y recomendaciones en el uso de combinación de textura y colores según el color y tipo de piel así como la contextura de la silueta.
- **Productos Sustitutos:** Actualmente hay mucha oferta en cadenas de almacenes de ropa importada que ofertan ropa fabricada en el exterior, pero nosotros ajustamos y aterrizamos las tendencias más actualizadas de acuerdo con nuestra idiosincrasia y cultura de consumo considerando factores como clima e influencia de las tendencias de la moda.

3.1.16 Análisis FODA.

Fortalezas

- ✓ La empresa tiene un buen conocimiento de la industria local.
- ✓ Mantenimiento exequible de maquinaria a casi todo tipo de presupuesto.
- ✓ La empresa cuenta con local propio.
- ✓ Mano de obra capacitada y fidelizado con la empresa.

Debilidades

- ✓ Falta de personal calificado en la adquisición de contratos de volúmenes grandes.
- ✓ Clientes que no cumplen con las fechas de pago a pesar de haber un contrato de por medio.
- ✓ Proveedores que ocasionalmente se atrasan en la entrega de los insumos.
- ✓ Leves atrasos en la entrega de la producción.

Oportunidades

- ✓ Alianzas estratégicas con proveedores.
- ✓ Alianzas estratégicas con contratistas.
- ✓ Convenios con asociaciones y gremios artesanales para detectar potencial mano de obra.
- ✓ Expansión hacia otras áreas de la industria como, confección de lencería para dormitorios y otras áreas del hogar.

Amenazas

- ✓ Competencia desleal.
- ✓ Acuerdos previos fijados con otros proveedores al momento de participar en un concurso de precios.
- ✓ Falta de control sobre el precio de la materia prima por parte del estado.
- ✓ Cambios súbitos en el esquema de negocio, o especificaciones técnicas en la fabricación de prendas de vestir.
- ✓ Retrasos en el despacho de la mercancía originados por demoras en las aduanas en el caso de los textiles e insumos importados.

3.2. Análisis de mercado y comercialización de la propuesta.

3.2.1. Características del mercado.

Se define y entiende por mercado al área donde se realizan transacciones de bienes y servicios a precios previamente determinados, donde interviene una persona que hace el papel de “ofertante” y otra parte denominada “demandante”.

Según Gabriel Baca Urbina “el estudio de mercado consta de la determinación y cuantificación de la oferta y demanda, el análisis de los precios y el estudio de comercialización. Cuyo objetivo general es verificar la posibilidad real de penetración del producto en un mercado determinado tomando en cuenta el riesgo”. (Baca Urbina, Gabriel) (2001).

La industria textil en el Ecuador es considerada un factor importante, porque genera varias plazas de empleo directo en el país, llegando a ser el segundo sector manufacturero que más mano de obra emplea, después del sector de alimentos, bebidas y tabacos.

Según estimaciones hechas por la Asociación de Industriales Textiles del Ecuador (AITE)⁶, alrededor de 50.000 personas laboran directamente en empresas textiles, y más de 200.000 lo hacen indirectamente.

3.2.2. Estructura de mercado.

Los mercados, en función de la cantidad de ofertantes y demandantes, adoptan diversos formatos a los cuales se les denomina “estructura” las cuales presentamos a continuación:

Tabla 3.- Estructura de mercado.

Oferta \ Demanda	Muchos	Pocos	Uno
Muchos	Competencia perfecta	Oligopolio	Monopolio
Pocos	Oligopsonio	Oligopolio bilateral	Monopolio parcial
Uno	Monopsonio	Monopsonio parcial	Monopolio bilateral

Fuente: Internet.
 Autor: Sandra y Andrea

Un mercado perfectamente competitivo, aparte de contar con muchos oferentes y demandantes, debe cumplir con 4 condiciones:

- ☞ Las empresas venden un producto estandarizado (homogéneo). Es decir que los productos que venden las diferentes empresas son sustitutos perfectos.
- ☞ Las empresas son precio-aceptantes. Esto es, las empresas consideran el precio de mercado como dado, no pudiendo influir sobre él.

⁶ www.aite.com.ec/

- ☞ Los factores de producción son perfectamente móviles a largo plazo. Esto es, la empresa puede conseguir los factores de producción que necesite y deshacerse de ellos si la rentabilidad no es la esperada. Se lo conoce como libertad de entrada y salida del mercado.
- ☞ Las empresas y consumidores tienen información perfecta. Se conocen las oportunidades, las calidades de los productos de forma perfecta y completa.

Monopolio

Es una estructura de mercado en la que el único vendedor de un producto que no tiene sustitutos cercanos abastece a todo el mercado.

El monopolio puede provenir de cuatro fuentes:

- ☞ Control exclusivo de factores de producción importantes
- ☞ Economías de escala. Se da cuando la manera menos costosa de abastecer al mercado es concentrar la producción en una única empresa. De lo denomina monopolio natural.
- ☞ Patentes. Son los derechos sobre invenciones que le permite al titular beneficiarse de forma exclusiva con su comercialización.
- ☞ Licencias o concesiones del Estado. En estos casos, la licencia o permiso que otorga el Estado es para una sola empresa. Generalmente se fundamentan en la existencia de economías de escala, es decir no hay lugar para dos.

Oligopolio

- ☞ El oligopolio se refiere a una industria en la cual hay unos pocos vendedores importantes, que generan toda o casi toda la producción.

De acuerdo al tipo de productos ofrecidos (homogéneos o commodities vs diferenciados o especialidades) se puede plantear el siguiente esquema de estructuras de mercado que contempla la cantidad de empresas oferentes, independientemente de la demanda.

Tabla 3.1.- Estructura de mercado de acuerdo a la oferta.

Tipo de producto \ Oferta	Muchos	Pocos	Uno
	Homogéneos	Competencia perfecta	Oligopolio homogéneo
Diferenciados	Competencia Monopolística	Oligopolio diferenciado	

Fuente: Internet.
Autor: Sandra y Andrea

Competencia Monopolística

Se define por medio de dos condiciones:

- ☞ La existencia de numerosas empresas que producen cada una de ellas un producto que es un sustituto cercano, pero imperfecto de los productos de las demás; y
- ☞ la libertad de entrada y salida de empresas.

El mercado adopta características de la competencia perfecta y del monopolio al mismo tiempo. Existe competencia pero a medida que los productos se diferencian más entre sí, la sustitución no funciona y cada productor es una especie de monopolista.

Bajo esta perspectiva, las confecciones textiles, y más puntualmente en la confección de ropa para damas se desarrolla en una estructura de mercado Oligopolio, porque existe un pequeño número de grandes empresas (Súper Éxito, De Prati, las cadenas de autoservicios Supermaxi, Mi Comisariato) que confeccionan y distribuyen ropa para damas pero no se refleja un acuerdo de alianzas estratégicas, generado así una competencia entre estas para abarcar más mercado.

3.2.3. Mercado objetivo de la propuesta.

El diseño del plan de negocios será para una línea de ropa para damas que generará la empresa dirigido a mujeres del norte de la ciudad de Guayaquil.

Los insumos a implementarse deberán cumplir los estándares de calidad establecidos por la empresa y serán:

- a) Sierres, broches y botones metálicos y de plástico.
- b) Hilos de algodón y poliéster.
- c) Elásticos y resortes.
- d) Bisutería y otros accesorios

3.2.3.1. Segmentación de mercado objetivo de la propuesta.

“La segmentación de mercado es el proceso de dividir el mercado en grupo homogéneos entre sí y diferentes los unos de los otros”. (CLEMENT, Norris y POOL, John Charles) (1997).

Esto nos permite obtener un nicho de mercado que “es un grupo de consumidores que responden de una forma similar a un determinado estímulo de marketing”. (CLEMENT, Norris y POOL, John Charles) (1997).

Para la segmentación de mercado se utilizaron los datos demográficos publicados por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC)⁷.

Tabla 3.2.- Resumen de segmentación de mercado de mujeres según inec.

Resumen de segmentación de mercado	
Población de mujeres en Guayaquil	1'192.694
PEA de mujeres en Guayaquil	859.273
PEA de mujeres de 18 en adelante	522.487
Segmento de mercado	486.704

Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC).
 Autor: Sandra y Andrea

3.2.3.2. Metodología de la investigación de la propuesta.

Se realizará una Investigación Concluyente, la cual está basada en el muestreo estadístico donde se aplica el marco muestral y los datos obtenidos estarán sujetos a un análisis estadístico.

Para llevar a cabo esta investigación, se utilizará la técnica cuantitativa que se sirve de encuestas personales para obtener información primaria mediante la realización de preguntas a las personas sobre sus conocimientos, actitudes, preferencias y comportamiento de compra.

⁷ www.inec.gob.ec/

3.2.3.3. Tamaño del universo.

Para poder identificar la población de mujeres a partir de los 18 años que dispone de ingresos, y que podrían destinarlos, en alguna proporción a la compra de ropa para damas se recurrió a los datos de la Encuesta de Empleo y Subempleo (ENEMDU)⁸ publicada por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos INEC los cuales reflejan que la población de mujeres en Guayaquil es de 859.273, de los cuales las mujeres económicamente activas son 859273; finalmente las mujeres que se encuentran en el rango de los 18 años en adelante es de 522.487.

3.2.3.4. Tamaño de la muestra de la propuesta.

El tamaño de la muestra fue tomada de una población homogénea, considerando los datos obtenidos en la segmentación de mercado.

Para el tamaño de la muestra se utilizará la siguiente fórmula:

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

Dónde:

n = tamaño de la muestra

N = universo

Z = valor de la tabla Z considerando el nivel de confianza

p = probabilidad de ocurrencia

q = probabilidad de no ocurrencia

e = error de estimación

Entonces tenemos que:

$$n = \frac{88811,7991}{778,907276}$$

$$n = 114 \text{ Encuestas}$$

⁸ El propósito de la ENEMDU es proporcionar información sobre el Mercado Laboral Ecuatoriano, a través de la recolección de datos, con periodicidad mensual en las principales ciudades y trimestral en el total nacional urbano, siguiendo las normas y recomendaciones internacionales de la Organización Internacional del Trabajo (OIT).

3.2.4. Análisis de la demanda: encuestas y cuadros estadísticos.

Utilizando la fórmula de la muestra antes mencionada, se obtuvo como resultado un tamaño muestral de 114 personas, es decir se procederá a realizar una encuesta para conocer la aceptación del negocio y preferencias de los posibles consumidores.

3.2.4.1. Elaboración y análisis de la encuesta

La encuesta fue estructurada por 12 preguntas (anexos) que buscaban:

- ☞ Conocer los hábitos, gustos y preferencias de consumo del mercado de damas guayaquileña con respecto a la ropa para damas.
- ☞ Establecer la demanda potencial de ropa para damas
- ☞ Determinar la aceptación del mercado a la creación de la nueva línea de ropa.
- ☞ Determinar el posible comportamiento de los consumidores con la creación e inserción de la nueva ropa en el mercado

PREGUNTAS:

1.- Estaría usted dispuesta a adquirir ropa para damas de la empresa nacional Snk Atelier que utilice materias primas de alta calidad con diversidad de diseños y colores; y confeccionada a precios razonables.

Tabla 3.3.- Resultados de Tabulación de la pregunta 1.

RESULTADOS PREGUNTA # 1			
Opciones de respuesta	Frecuencia	Porcentaje	P. Acumulado
SI	98	86%	86%
NO	16	14%	100%
TOTAL	114	100%	

Fuente: Investigación de campo.
 Autor: Sandra y Andrea

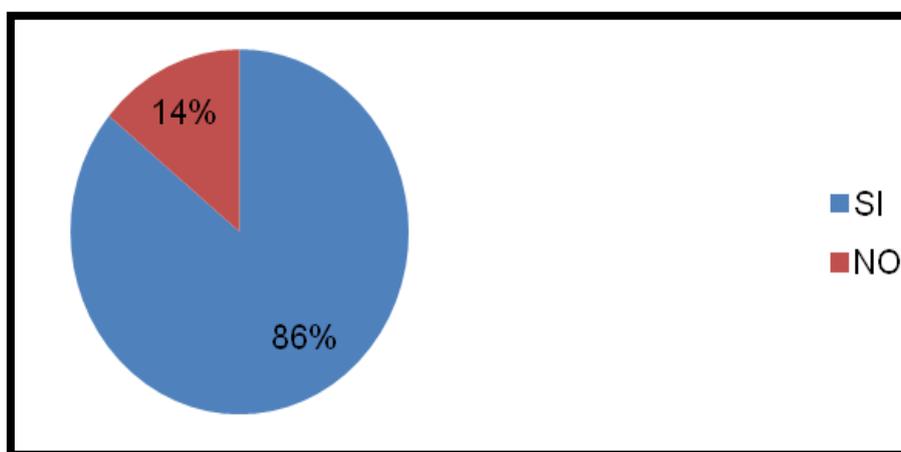


Grafico 1. Resultado de la pregunta 1.
 Autor: Sandra y Andrea

Estos resultados confirman la aceptación del mercado guayaquileño para la nueva línea de ropa para damas, gracias a que el 86% de las encuestadas contestaron que SI adquirirían ropa de la empresa nacional Snk atelier; siempre y cuando satisfaga sus requerimientos y expectativas.

2.- ¿Usted Al momento de adquirir una prenda de vestir, la elige por?

Tabla 3.4.- Resultados de Tabulación de la pregunta 2.

RESULTADOS PREGUNTA # 2			
Opciones de respuesta	Frecuencia	Porcentaje	P. Acumulado
CALIDAD	35	31%	31%
PRECIO	28	25%	55%
COMODIDAD	18	16%	71%
DIVERSIDAD	13	11%	82%
DISEÑO	11	10%	92%
COLORES	9	8%	100%
TOTAL	114	100%	

Fuente: Investigación de campo.
 Autor: Sandra y Andrea

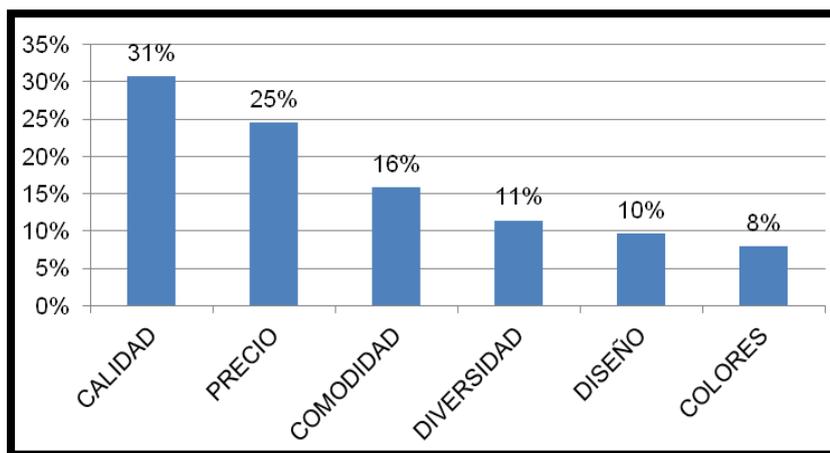


Grafico 2. Resultado de la pregunta 2.
 Autor: Sandra y Andrea

Como se puede observar, el 31% de las encuestadas adquieren ropa por su calidad, seguido por el 25% en precio, un 16% comodidad, diversidad, diseño, y colores en 11%, 10% y 8% respectivamente.

3.- ¿Con qué frecuencia usted generalmente compra ropa?

Tabla 3.5.- Resultados de Tabulación de la pregunta 3.

RESULTADOS PREGUNTA # 3

Opciones de respuesta	Frecuencia	Porcentaje	P. Acumulado
MENSUAL	32	28%	28%
TRIMESTRAL	30	26%	54%
BIMESTRAL	26	23%	77%
SEMESTRAL	16	14%	91%
ANUAL	10	9%	100%
TOTAL	114	100%	

Fuente: Investigación de campo.
 Autor: Sandra y Andrea

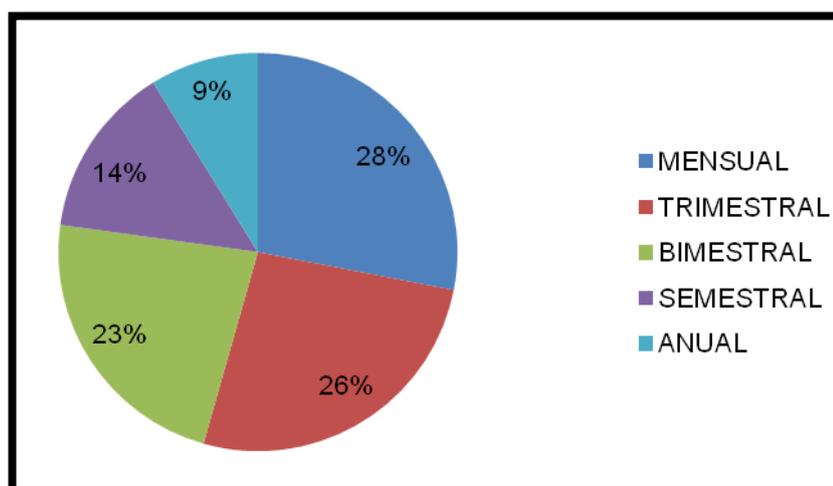


Gráfico 3. Resultado de la pregunta 3.
 Autor: Sandra y Andrea

Como se puede observar en el gráfico, la frecuencia con la que el mercado guayaquileño de damas adquiere ropa, muestra claramente que el 54% de las encuestadas realizan sus compras mensual y trimestralmente.

4.- Aproximadamente, ¿cuánto asigna semestralmente de su presupuesto para adquirir ropa de damas?

Tabla 3.6.- Resultados de Tabulación de la pregunta 4.

RESULTADOS PREGUNTA # 4			
Opciones de respuesta	Frecuencia	Porcentaje	P. Acumulado
DE \$10 A \$50	51	45%	45%
DE \$51 A \$100	42	37%	82%
DE \$100 EN ADELANTE	21	18%	100%
TOTAL	114	100%	

Fuente: Investigación de campo.
 Autor: Sandra y Andrea

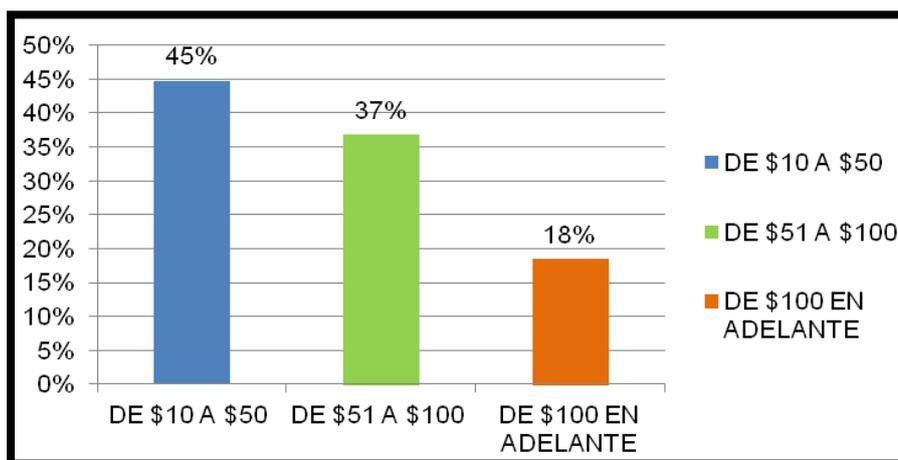


Grafico 4. Resultado de la pregunta 4.
 Autor: Sandra y Andrea

La tabulación de esta pregunta muestra que el 82% de las encuestadas están dispuestas a pagar hasta 100 dólares por ropa para damas, pero también se refleja que solamente el 45% de las encuestadas gastarían hasta 50 dólares.

5.- ¿Normalmente en qué lugares prefiere adquirir la ropa de damas?

Tabla 3.7.- Resultados de Tabulación de la pregunta 5.

RESULTADOS PREGUNTA # 5			
Opciones de respuesta	Frecuencia	Porcentaje	P. Acumulado
SUPER ÉXITO	30	26%	26%
RIO STORE	29	25%	52%
LOCALES DE CENTROS COMERCIALES	18	16%	68%
MEGAMAXI	14	12%	80%
DE-PRATI	8	7%	87%
TIA	5	4%	91%
BAHIA	6	5%	96%
INTERNET	4	4%	100%
TOTAL	114	100%	

Fuente: Investigación de campo.
 Autor: Sandra y Andrea

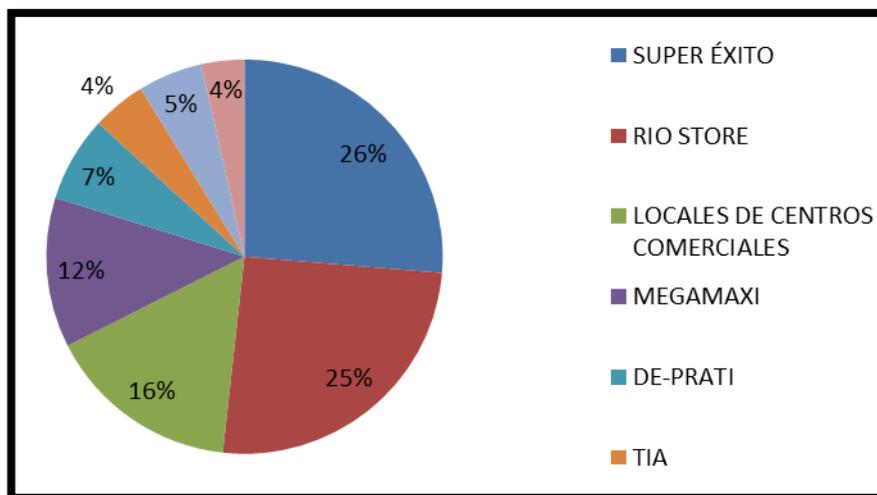


Gráfico 5. Resultado de la pregunta 5.
 Autor: Sandra y Andrea

El 26% de los encuestados prefieren súper éxito, seguido por una diferencia de 1% en el cual señala que rio store, descendiendo a un 16% hasta llegar a 4% que elige otros locales de ventas de vestimenta.

6.- De los artículos que se detallan a continuación, ¿cuántos adquiere semestralmente?

Tabla 3.8.- Resultados de Tabulación de la pregunta 6.

RESULTADOS PREGUNTA # 6

Opciones de respuesta	Frecuencia	Porcentaje	P. Acumulado
BLUSAS CASUALES	36	32%	32%
BLUSAS SEMI-FORMAL	30	26%	58%
BLUSAS FORMALES	24	21%	79%
BLUSAS NORMALES CON DISEÑOS	15	13%	92%
BLUSAS NORMALES SIN DISEÑOS	9	8%	100%
TOTAL	114	100%	

Fuente: Investigación de campo.
 Autor: Sandra y Andrea

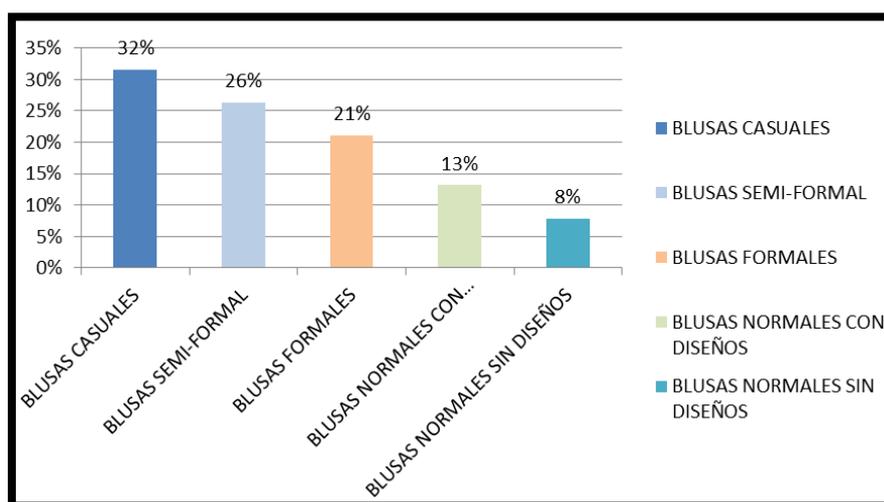


Grafico 6. Resultado de la pregunta 6.
 Autor: Sandra y Andrea

En esta pregunta se puede observar que semestralmente un 32% de mujeres prefiere blusas casuales, es decir que se puede enfocar la empresa en confeccionar preferiblemente blusas versátiles.

7.- Usted prefiere adquirir ropa de damas:

Tabla 3.9.- Resultados de Tabulación de la pregunta 7.

RESULTADOS PREGUNTA # 7			
Opciones de respuesta	Frecuencia	Porcentaje	P. Acumulado
IMPORTADA	68	60%	60%
DE FABRICACIÓN NACIONAL	46	40%	100%
TOTAL	114	100%	

Fuente: Investigación de campo.
 Autor: Sandra y Andrea

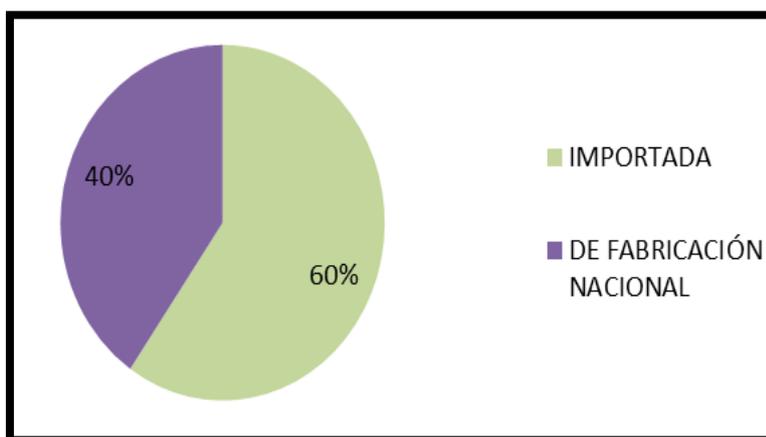


Gráfico 7. Resultado de la pregunta 7.
 Autor: Sandra y Andrea

Solo el 40% de las encuestadas prefieren adquirir ropa para damas de confección nacional, mientras que el 60% de ellas prefiere ropa importada.

8.- ¿Qué problemas encuentra usted en utilizar ropa para damas de confección nacional? (ordene la lista considerando que 1 es el principal problema)

Tabla 3.10.- Resultados de Tabulación de la pregunta 8.

RESULTADOS PREGUNTA # 8

Opciones de respuesta	Frecuencia	Porcentaje	P. Acumulado
CONFECCIONES DE PÉSIMA CALIDAD	36	32%	32%
MATERIAS PRIMAS DE MALA CALIDAD	27	24%	55%
FALTA DE VARIEDAD DE COLORES	23	20%	75%
FALTA DE VARIEADES EN DISEÑOS	17	15%	90%
PRECIOS ELEVADOS	11	10%	100%
TOTAL	114	100%	

Fuente: Investigación de campo.
 Autor: Sandra y Andrea

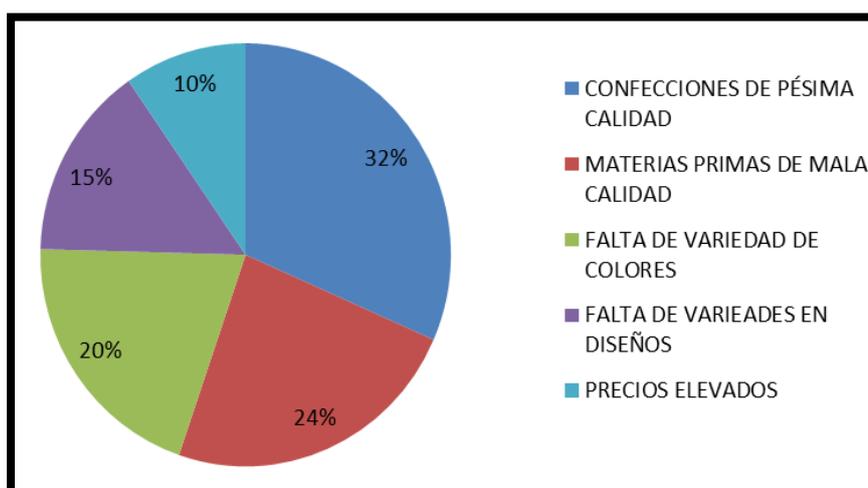


Gráfico 8. Resultado de la pregunta 8.
 Autor: Sandra y Andrea

De acuerdo a los datos obtenidos en esta encuesta, el principal motivo para que las mujeres guayaquileñas no utilicen ropa manufacturada en el país, es debido a las confecciones de pésima calidad, seguida por las materias primas de mala calidad y la falta de variedad de colores en las prendas.

9.- ¿En dónde le gustaría a usted adquirir esta nueva línea de ropa para damas?

Tabla 3.11.- Resultados de Tabulación de la pregunta 9.

RESULTADOS PREGUNTA # 9			
Opciones de respuesta	Frecuencia	Porcentaje	P. Acumulado
LOCAL PROPIO DE SNK ATELIER	44	39%	39%
INTERNET – ENTREGA A DOMICILIO	39	34%	73%
CENTROS COMERCIALES	31	27%	100%
TOTAL	114	100%	

Fuente: Investigación de campo.
 Autor: Sandra y Andrea

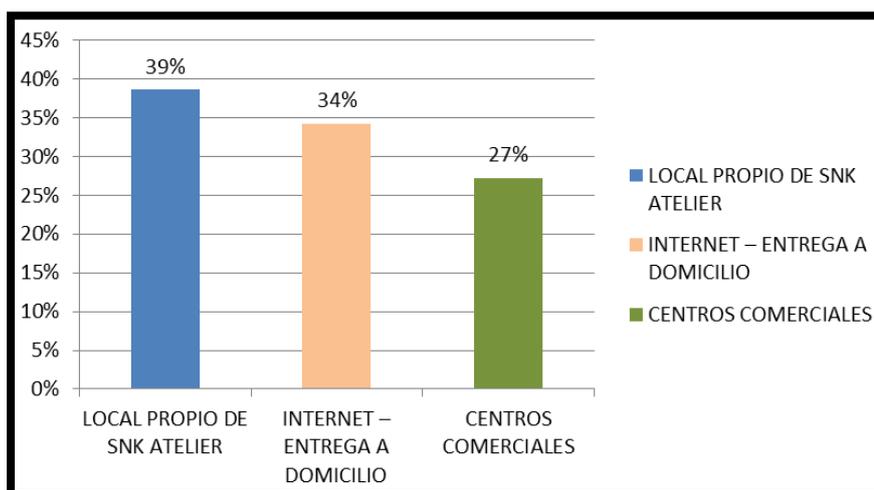


Grafico 9. Resultado de la pregunta 9.
 Autor: Sandra y Andrea

El 39% de las encuestadas prefiere adquirir la ropa en el local propio de Snk Atelier, el 34% les gustaría adquirirla por internet y que sea entregada a domicilio.

10.- Para su comodidad, ¿en qué sector de la ciudad le gustaría que nos encontremos ubicados?

Tabla 3.12.- Resultados de Tabulación de la pregunta 10.

RESULTADOS PREGUNTA # 10			
Opciones de respuesta	Frecuencia	Porcentaje	P. Acumulado
NORTE	59	52%	52%
CENTRO	43	38%	89%
SUR	12	11%	100%
TOTAL	114	100%	

Fuente: Investigación de campo.
 Autor: Sandra y Andrea

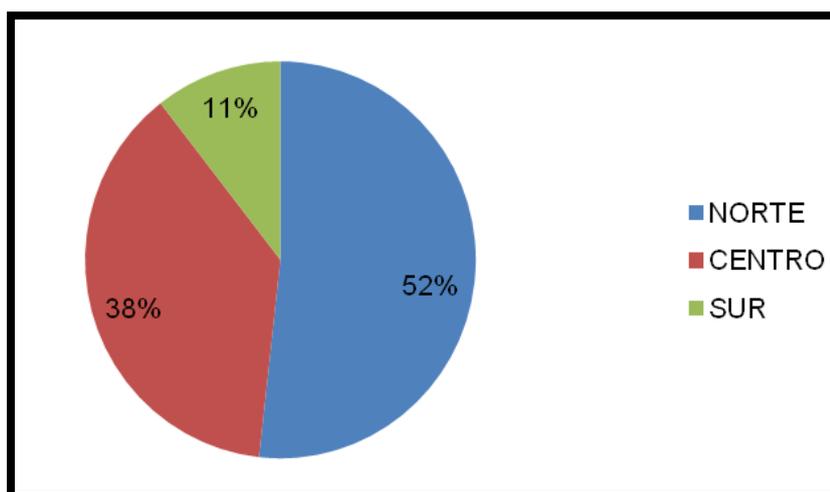


Gráfico 10. Resultado de la pregunta 10.
 Autor: Sandra y Andrea

Un 52% de encuestadas prefiere el norte de la ciudad como ubicación del negocio para realizar sus compras.

11.- ¿Bajo qué modalidad usted prefiere cancelar sus consumos?

Tabla 3.13.- Resultados de Tabulación de la pregunta 11.

RESULTADOS PREGUNTA # 11			
Opciones de respuesta	Frecuencia	Porcentaje	P. Acumulado
EFFECTIVO	54	47%	47%
TARJETAS DE CREDITO	26	23%	70%
A PLAZO	23	20%	90%
TODOS	11	10%	100%
TOTAL	114	100%	

Fuente: Investigación de campo.
 Autor: Sandra y Andrea

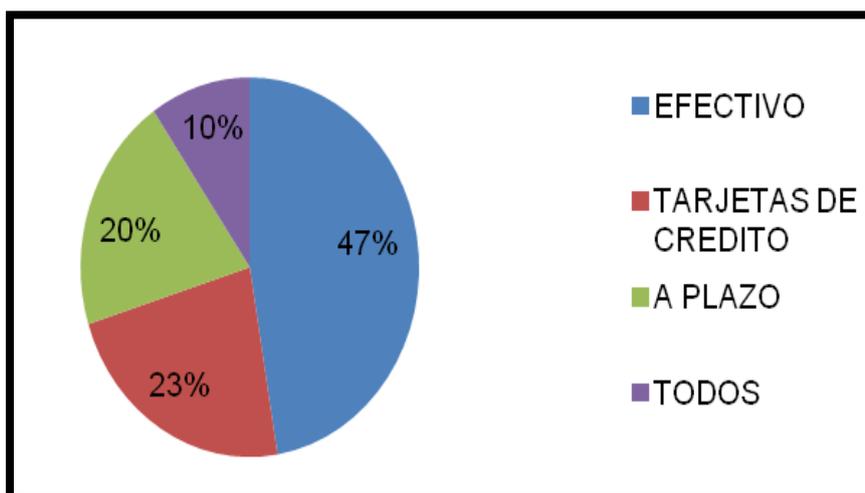


Gráfico 11. Resultado de la pregunta 11.
 Autor: Sandra y Andrea

Se obtuvo como resultado de preferencia con 47% de cancelación en efectivo, seguido por un 23% que financiarían sus compras a crédito por medio de tarjetas, el 20% a plazo y el 10% todos los medios de pago.

12.- Le gustaría recibir al momento de la compra “Asesoría de Imagen” y su respectivo seguimiento de la misma.

Tabla 3.14.- Resultados de Tabulación de la pregunta 12.

RESULTADOS PREGUNTA # 12			
Opciones de respuesta	Frecuencia	Porcentaje	P. Acumulado
SI	104	91%	91%
NO	10	9%	100%
TOTAL	114	100%	

Fuente: Investigación de campo.
 Autor: Sandra y Andrea

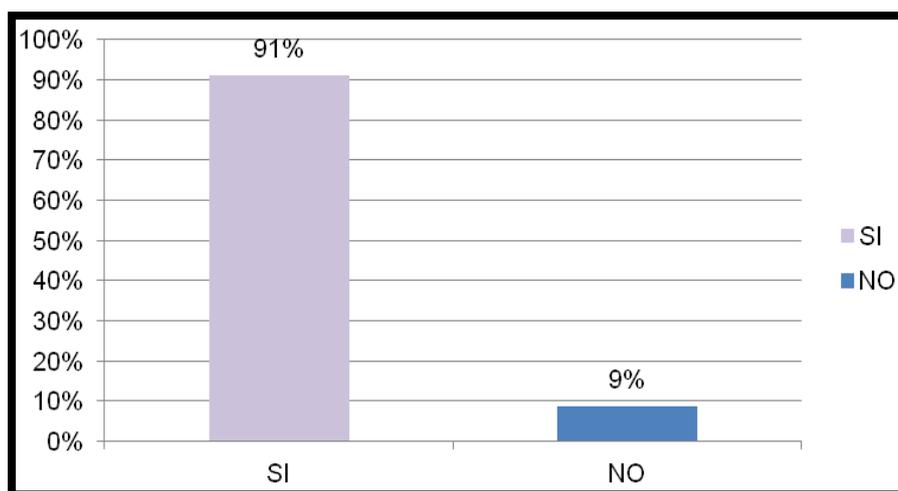


Grafico 12. Resultado de la pregunta 12.
 Autor: Sandra y Andrea

Con un 91% de resultado, podemos decir firmemente que las mujeres encuestadas si desean al momento de su compra una asesoría de imagen de acuerdo a sus gustos y preferencias.

3.2.4.2. Resultados de la encuesta de la propuesta.

Como se pudo observar en la información recopilada en las encuestas, las damas, prefieren adquirir la ropa en locales reconocidos que tengan productos importados. Además que sean a precios bajos para poder realizar sus pagos en efectivo.

Considerando lo expuesto anteriormente, la empresa deberá posicionar su nueva línea de ropa a través de una publicidad efectiva, para que llegue a los segmentos de mercado y le permita llamar la atención de la mayor cantidad de clientes potenciales.

3.2.4.3. Demanda actual del producto

Tabla 4.- Demanda de ropa para damas.

DEMANDA DE ROPA PARA DAMAS – ANUAL 2010	
Ropa para damas (unidades)	216.713

Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC).
Autor: Sandra y Andrea

Mediante este cuadro se puede observar que la demanda de ropa para damas en el año 2010 en la ciudad de Guayaquil fue de 216.713. Estos datos fueron obtenidos a través de información obtenida en las encuestas y datos del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos INEC.

Para SNK Atelier, hemos estimado una producción mensual de 500 blusas para damas, de acuerdo a la maquinaria con la que se cuenta y los pedidos que se realicen.

3.2.4.4. Resultado del precio preferencial por medio de la encuesta

Según la encuesta realizada tuvo mayor preferencia los precios de entre 10 dólares hasta 50 dólares. Por lo tanto nuestros precios estarán dentro de este rango.

Identificamos las condiciones favorables en el mercado en cuanto a la oferta de los proveedores, así que recomendamos a la empresa, aprovechar para desarrollar alianzas estratégicas con sus competidores, de tal forma que incrementar el volumen de compra en cada pedido y negociar un precio de mayor provecho a sus intereses.

3.2.5. Plan de marketing

Según McCarthy y Perrault, el plan de mercadotecnia (marketing), es la formulación escrita de una estrategia de mercadotecnia y de los detalles relativos al tiempo necesario para ponerla en práctica.

Esta estrategia puede determinarse al corto, mediano o largo plazo. Cuando es a corto plazo por períodos de un año o menos, la elaboración de las estrategias está a cargo de los ejecutivos de niveles más bajos y medianos.

En este tipo de planeación se determina por ejemplo qué mercados serán seleccionados como meta y si es necesario combinar o mezclar estrategias de marketing y naturalmente la planeación a corto plazo debe estar alineada con las metas a largo plazo de la compañía.



Imagen 1. Plan de Marketing
Fuente: Internet

En el caso de Snk Atelier, siendo que es una empresa pequeña por el volumen de trabajadores que emplean, y constatando que sus estrategias de marketing han sido efectivas hasta ahora, recomendamos que aumente su inversión en publicidad y la participación en eventos masivos, como la inauguración de la temporada de playa, o la apertura de la época navideña, o eventos en los centros comerciales más importantes de la ciudad, así obtendrá reconocimiento en el medio y mejores oportunidades de posicionar su marca.

Nuestra sugerencia va hacia la aplicación de Marketing Mix considerando sus costos de producción y las variables del mercado.

3.2.5.1. Estrategias de precio

Según el marketing el precio es el conjunto de valores monetarios asignados a un bien o servicio definido que se entrega a cambio del mismo. Sin embargo, el concepto de precio puede ser mucho más amplio.

En las estrategias de precio es importante primero determinar el precio de los productos sustitutos y de la competencia para tomarle el pulso al mercado. Una vez compuesto nuestro precio de venta, después de analizar los costos fijos y variables, y, luego de las mediciones que hemos elaborado, encontramos que nuestros precios son competitivos en relación a los de la competencia, pero para romper mercado nos veríamos en la necesidad de bajarlos en centavos, sin embargo, esto representa una merma en las ganancias.



Imagen 2. Precios
Fuente: Internet

Consideramos recomendar reforzar el posicionamiento en el mercado con valores inferiores a los de la competencia con una campaña constante en varios medios de prensa. Esto a fin de lograr el objetivo propuesto que es permanecer en el mercado utilizando la paridad, a fin de buscar la mejor ganancia posible considerando la optimización de los costos.

Tabla 5.- Comparación precios vs competencia.

Producto	Precio Snk Atelier	Comp. P. 1	Comp. P. 2	Comp. P. 3
Blusa Tela Dimn-m/l.	\$ 37,34	\$ 46,88	\$ 43,69	\$ 44,81

Fuente: Investigación de campo.
 Autor: Sandra y Andrea

3.2.5.2. Estrategias de producto

En cuanto a las estrategias de producto, en la literatura encontramos que se refiere a la descripción de las características del producto, su presentación, su uso y la difusión del mismo con el que se apoya el marketing.

Hemos elaborado un plan de rediseño de la presentación del producto, así como también características del terminado de la prenda que harán que sea reconocida por los clientes, por ejemplo el pliegue de la manga será mejor ajustada para recubrir bien el nacimiento del brazo.

El etiquetado lo elaboraremos en estampado en la parte superior de atrás al reverso de la prenda.



Imagen 3. Producto
 Fuente: Internet

3.2.5.3. Estrategias de promoción

Según autores varios, las estrategias de promoción se refieren a los distintos métodos de difusión de la existencia del producto, sus usos, y su socialización en el medio o mercado meta.

En el caso de la empresa Snk Atelier, proponemos impulsar la comercialización de las prendas:

- ✓ Auspiciando eventos de concurrencia masiva como, causas de ayuda social. (donación de camisetas a Poly Ugarte para sus campañas de prevención de cáncer al seno.)
- ✓ Eventos deportivos para apoyo social. (5k-10k auspiciadas por el Municipio de Guayaquil.)
- ✓ auspiciar eventos colectivos en colegios y universidades, etc. (kermes, olimpiadas y elecciones de gobierno estudiantil).



Imagen 4. Promoción
Fuente: Internet

3.2.5.4. Estrategias de plaza

En las estrategias de plaza, nos referimos a los lugares o medios por los cuales colocaremos o dirigiremos nuestros productos hacia los mercados meta.

Nuestro producto será comercializado por venta directa y también consideramos elaborar un catálogo virtual utilizando la herramienta social de instagram, que actualmente está captando miles de usuarios, luego en impreso para expandir nuestro mercado. De la misma forma, planeamos participar en los eventos de la asociación textilera AITE.

3.2.6. Matriz BCG

Matriz de Boston Consulting Group o Matriz BCG, es un método gráfico de análisis de cartera de negocios desarrollado por The Boston Consulting Group en la década de 1970 y publicada por el presidente de la citada consultora Henderson 1973.

Se trata de una herramienta de análisis estratégico, específicamente de la planificación estratégica corporativa. (Henderson) (1973).

	Rentabilidad	Inversión
	Alta	Alta
	Alta	Baja
	Nula Negativa	Muy Alta
	Baja Negativa	Desinvertir

Imagen 5. Matriz BCG.
Fuente: Internet

La confección de esta nueva línea de ropa de la Empresa la situamos en el área de la matriz denominada “vaca”, ya que para esta confección no se requiere una inversión baja, pero la rentabilidad resultante es alta.

3.3. Estudio organizacional

3.3.1. Constitución del negocio.

Snk Atelier nació de la visión de una sencilla pero ambiciosa modista que empezó su carrera desde muy temprana edad, de la forma en la que generalmente tiempos atrás empezaban los artesanos, forzada por sus circunstancias y claro también por puro gusto a la moda.

Con el transcurrir del tiempo, esto le devino en el adiestramiento de una fortaleza que le nació casi naturalmente, viendo la falta de oportunidades en el medio de aquel entonces ella tomó como desafío emprender su propia empresa y elaboró un modelo de negocio bastante artesanal lo que poco a poco la llevó a lograr reunir su capital e invertir en sus máquinas industriales de costura. Así empezó su negocio.

La contratación de mano de obra calificada siempre fue una dificultad muy complicada de saltar. En ese entonces no se contaba con los recursos que hoy existen para filtrar las personas idóneas para las labores planteadas. Entonces era un constante ensayo de prueba-error. Y muchas veces hasta significaba exponerse a riesgos que podían representar inclusive robos y asaltos, sino, lidiar con esposos celosos y opuestos completamente a que sus esposas trabajen, a pesar de sus necesidades.

Muchas veces el factor socio-económico delataba una carencia terrible no sólo en la preparación de la parte técnica sino también en las buenas costumbres de la época. Lo que hacía más complicado aún la contratación.

Con el afán de ayudar a mujeres con necesidades económicas y de origen humilde, pero diestras en la confección, amplió su taller y dio trabajo a más operarias. Sin embargo, el manejo empírico de su negocio la llevó a enfrentar desafíos en distintos escenarios. Para enfrentarlos exitosamente, buscó asesoría profesional e implementó sistemas de trabajo que sirvieran al propósito de aquella época.

Hoy, confecciones Snk Atelier, ha logrado mantenerse en el medio con una modesta cartera de clientes, y aunque ha logrado fidelizarlos a costa de buen acabado, calidad en su materia prima, y servicio, la necesidad de expandirse, crecer y adquirir sostenibilidad en su negocio ha llevado sus empresas a buscar la forma de desarrollar competitividad.

Esto a su vez, le presenta un panorama en el que la forma de hacer negocios ha dado un giro importante y hoy se requiere no sólo de competir en precio, calidad y servicio sino también en compromiso con el medio ambiente, cuidando el entorno de la empresa y asumiendo responsabilidades y obligaciones con sus colaboradores, a fin de crear un ambiente de trabajo seguro, armonioso y solidario entre todas las partes involucradas.

Por lo cual, se implementará un criterio de cultura empresarial que antes no existía, incentivando a todos los miembros de la empresa a participar en el involucramiento de crear una consciencia colectiva en cuanto a la misión y visión de la empresa.

3.3.2. Organigrama

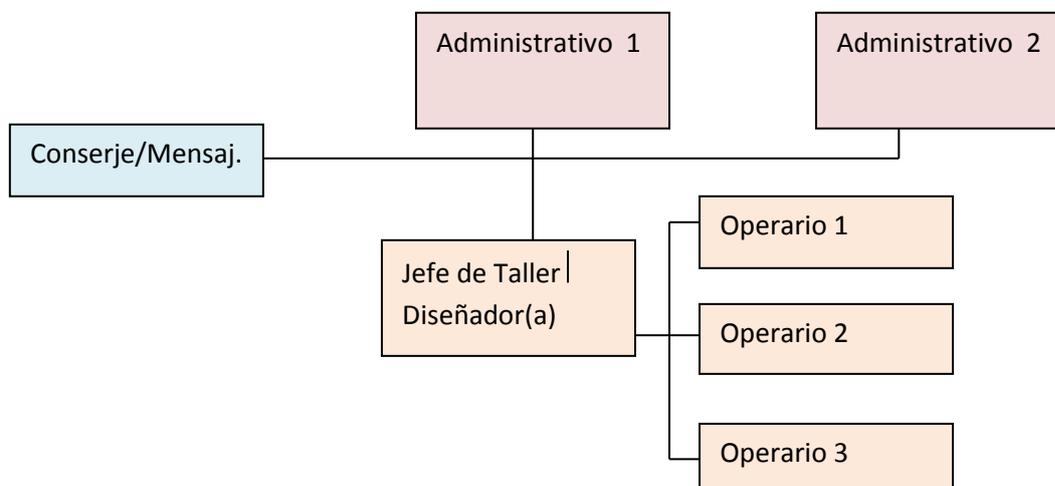


Gráfico 13. Organigrama de la empresa Snk Atelier.
 Autor: Sandra y Andrea

3.3.3. Funciones

La descripción de funciones en la empresa la detallamos como sigue:

Administrativo 1: está a cargo de las ventas, marketing, y la difusión y participación en eventos sociales como desfiles de moda o campañas de publicidad, de temporadas, o proselitistas, realiza alianzas estratégicas con otros talleres, así como se encarga de realizar los contratos de compras públicas y privadas, en las que se ingresa a participar en concursos de precios y calidad.

Administrativo 2: está a cargo de los cobros, rol de pago, ingreso de materia prima e insumos funciones administrativas, contesta llamadas telefónicas, es responsable de las comunicaciones escritas con clientes y proveedores, pagos varios, balances financieros.

Jefe de Taller: es responsable de elaborar los patrones y moldes de cortes de las prendas, dirige a los operarios en pega (costura) de las prendas. Revisa, entrega y responde por los insumos utilizados en las costuras.

3 Operarios: son responsables de coser las prendas, cuidar el terminado y no desperdiciar los cortes de tela ni los insumos de la manufactura, también son responsables por el uso adecuado de las máquinas y sus partes.

1 Mensajero/Conserje: es responsable de llevar y traer correspondencia, apoya en el aseo y la limpieza del área.



Imagen 6. Producción.
Fuente: Internet

3.3.4. Cadena de valor y operaciones.

Según wikipedia⁹ (2013) “La cadena de valor empresarial, o cadena de valor, es un modelo teórico que permite describir el desarrollo de las actividades de una organización empresarial generando valor al cliente final”

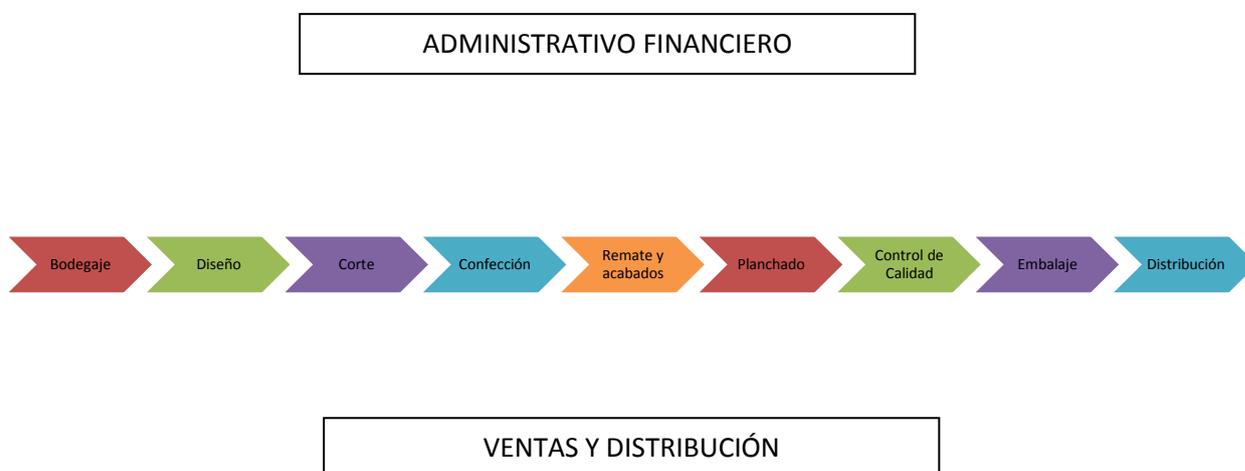


Gráfico 14. Cadena de valor de la empresa Snk Atelier.

Autor: Sandra y Andrea

⁹ www.wikipedia.com

3.3.5. Diagrama del servicio u operación.

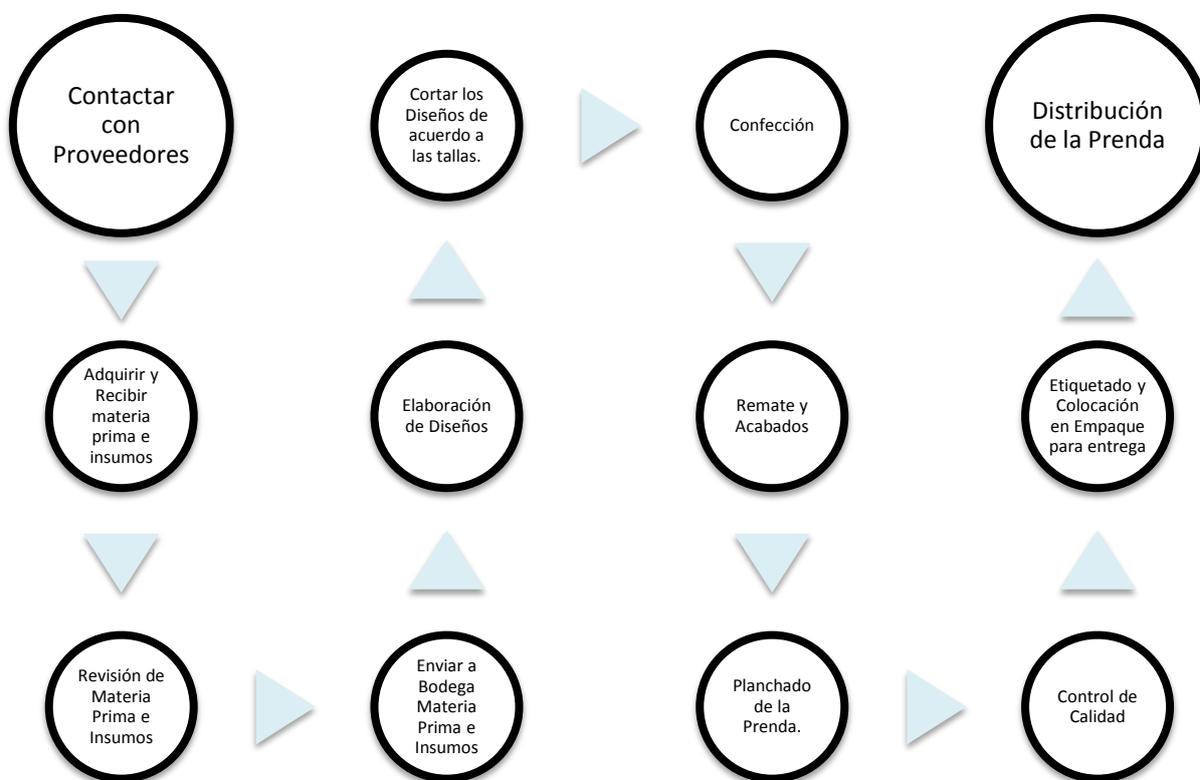


Gráfico 15. Proceso de operación para la creación de la prenda.
 Autor: Sandra y Andrea

3.3.6. Proyecto de responsabilidad social

Con la visión inicial de la fundadora de esta empresa, de ayudar a las mujeres y demás personas en situación de pobreza, se coordinarán actividades de apoyo en charlas para difundir los derechos de las mujeres, los niños y la familia.

Muchas personas ignoran que tienen derechos y que deben exigir que se los respeten, no conocen las normas que se los atribuye, y en ese sentido se ha planificado para empezar, difundir estos derechos. Luego, se ampliará el programa para incluir temas de índole familiar, como nutrición, cuidado salud e higiene, etc.

3.3.7. Ecología y cuidado del medio ambiente

La creación de una consciencia corresponsable con el entorno inmediato tanto en el lugar de trabajo como en el domicilio hoy es prioritaria. Por lo que constantemente se recomienda generar compromiso con el cuidado del medio ambiente.

Hace décadas se tenía la creencia de que el agua, el aire, la tierra eran bienes infinitos, hoy sabemos que la contaminación es un grave problema que atañe a todos, y el cuidado del medio ambiente es el cuidado del futuro de las generaciones venideras. Es por lo tanto imprescindible generar esa consciencia como efecto multiplicador en todos los estratos posibles. Y el lugar de trabajo es por lo general el sitio donde permanecemos la mayoría del tiempo.

En ese sentido la empresa pondrá en marcha una serie de charlas instructivas en cuanto al manejo de la basura, la clasificación de los desechos y el concepto de la huella de carbono en nuestro medio.



Imagen 7. Ecología – cuidado del medio ambiente.
Fuente: Internet

3.4. Ingeniería del proyecto

Comprende los aspectos técnicos y de infraestructura que permitan el proceso de fabricación del producto o la prestación del servicio. (Cotrina, Saúl) (2005).

3.4.1. Determinación de recursos

Para poner en marcha el plan de negocios de la nueva línea de ropa para damas de Snk Atelier es preciso contar con los recursos financieros que permitan cubrir las necesidades de gastos de materia prima, operacionales, intangibles.

La inversión total se financiará en un 100% con capital propio, dividido en 50% por parte de cada integrante de la elaboración de este plan de negocios. (Sandra y Andrea).

3.4.1.1. Disponibilidad de materia prima e insumos

Dentro y fuera de la ciudad de Guayaquil existen varios proveedores entre grandes y pequeños que pueden satisfacer los requerimientos de materia prima e insumos que necesitamos para la elaboración de la nueva línea de ropa, y así la empresa puede lograr cumplir con sus actividades productivas.

Las materias primas corresponden fundamentalmente a telas (Denim)¹⁰ e hilos, mientras que los insumos son botones, etiquetas adheridas a la prenda, etiquetas de la imagen corporativa, apliques, pellón fino al igual que las fundas a utilizar para la distribución.

¹⁰ *El Denim es una tela de algodón asargado de trama blanca y urdimbre teñida de azul índigo. (www.wikipedia.com)*

3.4.1.2. Disponibilidad de maquinaria y equipo

La empresa ofertará manufacturas de baja y mediana tecnología, actualmente cuenta con máquinas de coser industriales entre las que se encuentran:

- 2 Overlocks de 2 agujas,
- 2 máquinas rectas,
- 1 Máquina Botonera
- 1 Máquina Ojaladora
- 1 Máquina Cortadora de Tela
- 1 Plancha Industrial

La empresa también posee Equipos y Muebles de Oficina, Equipos de computación y también se cuenta con vehículo propio.

3.4.2. Localización geográfica

La empresa Snk Atelier se encuentra ubicada al norte de la ciudad de Guayaquil, siendo así este el lugar donde se realizan las confecciones de prendas para nuestros consumidores.

Además cabe mencionar que en el norte y centro de Guayaquil siempre se realizan ferias textiles en donde se puede promocionar los productos manufactureros tanto a cadenas de distribución que tienen puntos de venta a nivel nacional como internacional, al igual que a clientes minoristas.



Imagen 8. Localización geográfica del negocio.
Fuente: Internet - <https://maps.google.com.ec/>

3.4.3. Inversión inicial

“La inversión inicial comprende la adquisición de todos los activos fijos o tangibles y diferidos o intangibles necesarios para iniciar las operaciones de la empresa, con excepción del capital de trabajo. (Baca, Urbina, Gabriel).

Tabla 6.- Inversión inicial de Snk Atelier.

INVERSION INICIAL PARA LA ELABORACIÓN DE BLUSAS VERSÁTILES

Inversion en Capital de Trabajo.		<u>\$ 14.727</u>
Gatos Operacionales		
Sueldos (mensual)	\$ 3.526,61	
Gastos Operativos	\$ 1.200	
Aporte de efectivo	\$ 10.000	
MATERIA PRIMA E INSUMOS		12.823,94
INVERSION INICIAL REQUERIDA		27.550,55

Autor: Sandra y Andrea

Para empezar a confeccionar las 500 prendas por mes la empresa reinvertirá en la nueva línea de ropa 27.550,55 dólares.

No se ha requerido de financiamiento bancario, porque la empresa posee la mayoría de sus recursos y además cuenta con otra línea de confección que le permite financiar una nueva.

También cuenta con el aporte del 50% de cada socia (Sandra y Andrea).

3.4.4. Estado de resultado mensual

El Estado de resultados, Estado de rendimiento económico o Estado de pérdidas y ganancias, es un estado financiero que muestra ordenada y detalladamente la forma de cómo se obtuvo el resultado del ejercicio durante un periodo determinado. (Wikipedia) (2013).

Tabla 7.- Estado de resultado (12 meses) Snk Atelier.

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Totales
Ventas	18671,65	18671,65	18671,65	18671,65	18671,65	18671,65	18671,65	18671,65	18671,65	18671,65	18671,65	18671,65	224059,84
TOTAL VENTAS	18671,65												
Costos Directos													
Materia Prima e Insumos	12823,94	8976,76	8976,76	12823,94	8976,76	8976,76	12823,94	8976,76	8976,76	12823,94	8976,76	8976,76	123109,80
Sueldos	3526,61	3526,61	3526,61	3526,61	3526,61	3526,61	3526,61	3526,61	3526,61	3526,61	3526,61	3526,61	42319,38
Decimo tercer sueldo	225,00	225,00	225,00	225,00	225,00	225,00	225,00	225,00	225,00	225,00	225,00	225,00	2700,00
Decimo cuarto sueldo	132,50	132,50	132,50	132,50	132,50	132,50	132,50	132,50	132,50	132,50	132,50	132,50	1590,00
Fondos de Reserva	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Vacaciones	141,06	141,06	141,06	141,06	141,06	141,06	141,06	141,06	141,06	141,06	141,06	141,06	1692,78
Aporte Patronal	328,05	328,05	328,05	328,05	328,05	328,05	328,05	328,05	328,05	328,05	328,05	328,05	3936,60
Tasa Cuerpo de Bomberos	150,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	150,00
Tasas e Impuestos	0,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	1100,00
Gastos de logística	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	1800,00
Mantenimiento de Maquinaria y Vehículo	0,00	0,00	440,00	0,00	0,00	440,00	0,00	0,00	440,00	0,00	0,00	440,00	1760,00
Movilización	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	1200,00
Publicidad y Mercadeo	0,00	300,00	0,00	300,00	0,00	300,00	0,00	300,00	0,00	300,00	0,00	300,00	1800,00
Servicios Básicos	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	3600,00
Comunicaciones	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	1200,00
Depreciación	160,36	160,36	160,36	160,36	160,36	160,36	160,36	160,36	160,36	160,36	160,36	160,36	1924,32
Provision de Cuentas Incobrables	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	3080,82	3080,82
TOTAL COSTOS	18137,53	14540,35	14680,35	18387,53	14240,35	14980,35	18087,53	14540,35	14680,35	18387,53	14240,35	18061,17	192963,69

Autor: Sandra y Andrea

Sandra Paola Nogales Krünger
Andrea Estefanía Macías Pereira

Ingeniería en Comercio Exterior Mención Negocios Internacionales
Ingeniería en Gestión Empresarial Mención Finanzas y Auditoría

3.4.5. Estado de resultado proyectado a 5 años.

Tabla 8.- Estado de resultado (5 años) Snk Atelier.

ESTADO DE RESULTADOS

CONCEPTO	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos						
Ventas		\$ 224.059,84	\$ 241.984,62	\$ 261.343,39	\$ 282.250,86	\$ 304.830,93
TOTAL INGRESOS		\$ 224.059,84	\$ 241.984,62	\$ 261.343,39	\$ 282.250,86	\$ 304.830,93
Costos Directos						
Compras		\$ 123.109,80	\$ 120.992,31	\$ 130.671,70	\$ 141.125,43	\$ 152.415,47
Total de Costos Directos		\$ 123.109,80	\$ 120.992,31	\$ 130.671,70	\$ 141.125,43	\$ 152.415,47
Costos operacionales						
Sueldos		\$ 42.319,38	\$ 44.435,34	\$ 46.657,11	\$ 48.989,97	\$ 51.439,46
Décimo tercer sueldo		\$ 2.700,00	\$ 3.702,95	\$ 3.888,09	\$ 4.082,50	\$ 4.286,62
Décimo cuarto sueldo		\$ 1.590,00	\$ 1.669,50	\$ 1.752,98	\$ 1.840,62	\$ 1.932,65
Fondos de Reserva		\$ 0,00	\$ 3.702,95	\$ 3.888,09	\$ 4.082,50	\$ 4.286,62
Vacaciones		\$ 1.692,78	\$ 1.851,47	\$ 1.944,05	\$ 2.041,25	\$ 2.143,31
Aporte Patronal		\$ 3.936,60	\$ 5.398,89	\$ 5.668,84	\$ 5.952,28	\$ 6.249,89
Permisos/Tasas/Contribuciones		\$ 600,00	\$ 630,00	\$ 661,50	\$ 694,58	\$ 729,30
Gastos de logística		\$ 1.800,00	\$ 1.890,00	\$ 1.984,50	\$ 2.083,73	\$ 2.187,91
Mantenimiento de Maquinaria y Vehículo		\$ 1.760,00	\$ 1.848,00	\$ 1.940,40	\$ 2.037,42	\$ 2.139,29
Movilización		\$ 1.200,00	\$ 1.260,00	\$ 1.323,00	\$ 1.389,15	\$ 1.458,61
Publicidad y Mercadeo		\$ 1.800,00	\$ 1.890,00	\$ 1.984,50	\$ 2.083,73	\$ 2.187,91
Servicios Básicos		\$ 3.600,00	\$ 3.780,00	\$ 3.969,00	\$ 4.167,45	\$ 4.375,82
Comunicaciones		\$ 1.200,00	\$ 1.260,00	\$ 1.323,00	\$ 1.389,15	\$ 1.458,61
Depreciación		\$ 1.924,32	\$ 3.848,67	\$ 5.773,00	\$ 6.422,00	\$ 8.071,00
Provisión de Cuentas Incobrables		\$ 3.080,82	\$ 3.234,86	\$ 3.396,61	\$ 3.566,44	\$ 3.744,76
TOTAL COSTOS		\$ 192.313,69	\$ 201.394,94	\$ 216.826,36	\$ 231.948,18	\$ 249.107,25
UTILIDAD ANTES IMPUESTOS		\$ 31.746,14	\$ 40.589,68	\$ 44.517,03	\$ 50.302,69	\$ 55.723,68
PARTICIPACIÓN TRABAJADORES		\$ 4.761,92	\$ 6.088,45	\$ 6.677,55	\$ 7.545,40	\$ 8.358,55
UTILIDAD GRAVABLE		\$ 26.984,22	\$ 34.501,23	\$ 37.839,48	\$ 42.757,28	\$ 47.365,13
GASTOS NO DEDUCIBLES						
AMORTIZACIÓN DE PÉRDIDAS TRIBUTARIAS						
IMPUESTO A LA RENTA (IR)		\$ 5.936,53	\$ 7.590,27	\$ 8.324,69	\$ 9.406,60	\$ 10.420,33
UTILIDAD/PERDIDA NETA	-\$ 27.550,55	\$ 21.047,69	\$ 26.910,96	\$ 29.514,79	\$ 33.350,68	\$ 36.944,80

Autor: Sandra y Andrea

Sandra Paola Nogales Krünger
Andrea Estefanía Macías Pereira

Ingeniería en Comercio Exterior Mención Negocios Internacionales
Ingeniería en Gestión Empresarial Mención Finanzas y Auditoría

3.4.5.1. Explicación del procedimiento realizado en los estados de resultados.

En el estado de resultado del primer año, reflejado de manera mensual (tabla 4.1), la producción se mantiene, mientras que la adquisición de materia prima varía de manera trimestral, a causa de lo que se tiene en stock.

Se ha tomado en cuenta las provisiones sociales de cada uno de los trabajadores de la empresa, depreciación de la maquinaria y la respectiva provisión de cuentas incobrables.

El estado de resultado proyectado a 5 años para la implementación de la nueva línea de ropa de la empresa Snk Atelier, refleja una variación de crecimiento en ventas de 1,08.

Se consideró esta variación debido a los cambios cíclicos en el mercado, y a su vez por medio de la información facilitada por los expertos, donde comentaban acerca de un promedio considerado de ventas que generalmente varía entre este rango.

Para los costos de materia prima se estimó un 0,5 sobre las ventas, debido al crecimiento de las ventas y la variación de precios en el mercado.

Los costos operacionales fueron estimados a base de un valor de 1,05 a partir del segundo año.

Para concluir se refleja en este estado financiero, que Snk Atelier tendrá una utilidad neta mayor a su inversión inicial a partir del tercer año.

3.4.6. Balance general.

Tabla 9.- Balance general año 1 - Snk Atelier.

BALANCE GENERAL - ANUAL

CONCEPTO	Parcial	Debe	Haber
ACTIVOS			
ACTIVOS CORRIENTES			
Caja		6.000,00	
Bancos		34.555,01	
Cuentas por Cobrar		5.601,50	
Mercadería		-11.732,09	
Total Activos Corrientes		34.424,42	
ACTIVOS FIJOS			
Equipos de Computación	1.000,00	666,67	
Depreciación Acumulada de Equipos de Computación	333,33		
Equipos de Oficina	70,00	56,00	
Depreciación Acumulada de Equipos de Oficina	14,00		
Maquina Overlocks	1.300,00	1.170,00	
Depreciación Acumulada Máquina Overlocks	130,00		
Máquina Recta	1.800,00	1.620,00	
Depreciación Acumulada Máquina Recta	180,00		
Maquina Ojaladora	800,00	720,00	
Depreciación Acumulada Máquina Ojaladora	80,00		
Maquina Cortadora de Tela	220,00	198,00	
Depreciación Acumulada Máquina Cortadora de Tela	22,00		
Plancha Industrial	350,00		
Depreciación Acumulada Plancha Industrial	35,00		
Vehículo	22.000,00	20.900,00	
Depreciación Acumulada de Vehículo	1.100,00		
Total Activos fijos		25.330,67	
Total de Activos		\$ 59.755,08	
PASIVOS			
PASIVOS CORRIENTES			
Proveedores			458,38
Cuentas por Pagar Empleados			4.761,92
Impuestos por Pagar			5.936,53
Total de Pasivos			11.156,83
PATRIMONIO			
Inversión Inicial			27.550,55
Utilidad del Ejercicio			21.047,69
Total de Patrimonio			48.598,25
Total de Pasivo y Patrimonio			\$ 59.755,08
		59.755,08	59.755,08

Autor: Sandra y Andrea

3.4.6.1. Explicación de procedimiento realizado en el balance general.

El balance general del proyecto se realizó tomando en cuenta el periodo del primer año de la empresa, después de haber realizado todo su proceso de ventas anuales.

Se reflejan las cuentas por cobrar, la mercadería, dinero en bancos, efectivo y la respectiva depreciación normal y acumulada de cada máquina con la que se cuenta para la realización de las prendas. El valor de la depreciación del vehículo de la empresa también se lo ha incluido en este balance.

En la parte de los pasivos están las obligaciones con los proveedores, empleados y el impuesto por pagar al periodo de cierre del año.

El patrimonio está compuesto por la inversión inicial realizada y la utilidad del ejercicio actual.

3.4.6.2. Razones financieras

Las razones financieras son indicadores utilizados en el mundo de las finanzas para medir o cuantificar la realidad económica y financiera de una empresa o unidad evaluada, y su capacidad para asumir las diferentes obligaciones a que se haga cargo para poder desarrollar su objeto social. (www.gerencie.com)

3.4.6.2.1. Razón circulante.

La Razón Circulante se calcula dividiendo los activos circulantes entre los pasivos circulantes. Los primeros normalmente incluyen efectivo, valores negociables, cuentas y documentos por cobrar, e inventarios; mientras los segundos se forman a partir de cuentas y documentos por pagar, pagarés a corto plazo, vencimientos circulantes de deudas a corto plazo, impuestos sobre ingresos acumulados y otros gastos acumulados.

Razón Circulante = Activo Circulante / Pasivo Circulante

Tabla 10.- Razón circulante año 1 - Snk Atelier.

RAZÓN CIRCULANTE	
ACTIVO CIRCULANTE/PASIVO CIRCULANTE	
	3,09

Autor: Sandra y Andrea

La razón circulante del primer año dio como resultado 3,09 de razón circulante, esto quiere decir que la empresa por cada dólar que adeuda la empresa a corto plazo, posee 3,09 de sus activos para afrontar su deuda.

3.4.6.2.2. Razón de deuda.

La razón de endeudamiento, mide la proporción de los activos que están financiados por terceros.

Razón de Endeudamiento = Activo Total / Pasivo Total

Tabla 11.- Razón de deuda año 1 - Snk Atelier.

RAZÓN DE DEUDA	
ACTIVO TOTAL/PASIVO TOTAL	
	19%

Autor: Sandra y Andrea

Este valor (19%) indica que la empresa dentro del primer año, gracias a la maquinaria existente que posee no ha recurrido mayormente al financiamiento de activos con terceros. por lo tanto no se encuentra mayormente endeuda a menos que adquiriera maquinaria o algún otro activo de gran inversión.

3.4.6.2.3. Razón de actividad.

3.4.6.2.3.1. Rotación de cuentas por cobrar

La Rotación de cuentas por cobrar muestra las veces que rotan las cuentas por cobrar en el año.

$$\text{Rotación de cuentas por cobrar} = \text{Cuentas por cobrar} / \text{Ventas netas}$$

Tabla 12.- Razón de actividad (cuentas por cobrar) - Snk Atelier.

RAZÓN DE ACTIVIDAD	
ROTACIÓN DE CUENTAS POR COBRAR	
CUENTAS POR COBRAR / VENTAS ANUALES	
\$ 5.601,50	\$ 156.841,89
28	

Autor: Sandra y Andrea

Para cobrar sus cuentas Snk Atelier requiere de 28 días, la cual es considerado favorable de acuerdo a su política de crédito de 30 días.

3.4.6.2.3.2. Rotación de cuentas por pagar.

Tabla 13.- Razón de actividad (cuentas por pagar) - Snk Atelier.

RAZÓN DE ACTIVIDAD	
ROTACIÓN DE CUENTAS POR PAGAR	
CUENTAS POR PAGAR / COMPRAS ANUALES	
\$ 458,38	\$ 123.109,80
26,9	

Autor: Sandra y Andrea

26,9 días es el tiempo que requiere Snk Atelier para pagarles a sus proveedores.

3.4.6.2.4. Rentabilidad.

La rentabilidad económica, R.E., (en inglés, return on assets o ROA) se puede calcular con la siguiente formula:

$$R.E. = \frac{\text{Beneficio económico}}{\text{Activo total}}$$

Tabla 14.- Rentabilidad año 1 - Snk Atelier.

RENTABILIDAD (ROA)	
UTILIDAD NETA DESP. DE IMPTO /ACTIVO TOTAL	
	35%

Autor: Sandra y Andrea

Este valor indica que la empresa en su primer año de actividad económica, ganó 0,35 centavos sobre cada dólar de inversión en activos.

3.4.7. Punto de equilibrio.

Tabla 15.- Punto de equilibrio en unidades físicas y monetarias

Punto de Equilibrio: Unidades físicas y Unidades Monetarias		
Precio de venta unit.	37,34	
Unidades vendidas	500	
Ingreso total	18671,65	
Costos Fijos	12682,27	
Costos Variables	5435,26	
C.V. unit.	10,87	
Cantidad de Equilibrio.	479,07	unidades físicas
Valor monetario eq.	\$ 17.889,99	unidades monetarias

Autor: Sandra y Andrea

El punto de equilibrio refleja que debo producir 479,07 unidades producir y vender para cubrir todos mis costos, además también es necesario encontrar el equilibrio en unidades monetarias, siendo este 17.889,99.

3.4.8. Flujo de efectivo.

Tabla 16.- Flujo de efectivo – Snk Atelier

PERIODO / MENSUAL		Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Totales
Ventas		\$ 18.671,65	\$ 18.671,65	\$ 18.671,65	\$ 18.671,65	\$ 18.671,65	\$ 18.671,65	\$ 18.671,65	\$ 18.671,65	\$ 18.671,65	\$ 18.671,65	\$ 18.671,65	\$ 18.671,65	\$ 224.059,84
TOTAL VENTAS		\$ 18.671,65												
Costos Directos														
Materia Prima e Insumos		\$ 12.823,94	\$ 8.976,76	\$ 8.976,76	\$ 12.823,94	\$ 8.976,76	\$ 8.976,76	\$ 12.823,94	\$ 8.976,76	\$ 8.976,76	\$ 12.823,94	\$ 8.976,76	\$ 8.976,76	\$ 123.109,80
Sueldos		\$ 3.526,61	\$ 3.526,61	\$ 3.526,61	\$ 3.526,61	\$ 3.526,61	\$ 3.526,61	\$ 3.526,61	\$ 3.526,61	\$ 3.526,61	\$ 3.526,61	\$ 3.526,61	\$ 3.526,61	\$ 42.319,38
Decimo tercer sueldo		\$ 225,00	\$ 225,00	\$ 225,00	\$ 225,00	\$ 225,00	\$ 225,00	\$ 225,00	\$ 225,00	\$ 225,00	\$ 225,00	\$ 225,00	\$ 225,00	\$ 2.700,00
Decimo cuarto sueldo		\$ 132,50	\$ 132,50	\$ 132,50	\$ 132,50	\$ 132,50	\$ 132,50	\$ 132,50	\$ 132,50	\$ 132,50	\$ 132,50	\$ 132,50	\$ 132,50	\$ 1.590,00
Fondos de Reserva		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Vacaciones		\$ 141,06	\$ 141,06	\$ 141,06	\$ 141,06	\$ 141,06	\$ 141,06	\$ 141,06	\$ 141,06	\$ 141,06	\$ 141,06	\$ 141,06	\$ 141,06	\$ 1.692,78
Aporte Patronal		\$ 328,05	\$ 328,05	\$ 328,05	\$ 328,05	\$ 328,05	\$ 328,05	\$ 328,05	\$ 328,05	\$ 328,05	\$ 328,05	\$ 328,05	\$ 328,05	\$ 3.936,60
Tasa Cuerpo de Bomberos		\$ 150,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 150,00
Tasas e Impuestos		\$ -	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 1.100,00
Gastos de logística		\$ 150,00	\$ 150,00	\$ 150,00	\$ 150,00	\$ 150,00	\$ 150,00	\$ 150,00	\$ 150,00	\$ 150,00	\$ 150,00	\$ 150,00	\$ 150,00	\$ 1.800,00
Mantenimiento de Maquinaria y Vehículo		\$ -	\$ -	\$ 440,00	\$ -	\$ -	\$ 440,00	\$ -	\$ -	\$ 440,00	\$ -	\$ -	\$ 440,00	\$ 1.760,00
Movilización		\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 1.200,00
Publicidad y Mercadeo		\$ -	\$ 300,00	\$ -	\$ 300,00	\$ -	\$ 300,00	\$ -	\$ 300,00	\$ -	\$ 300,00	\$ -	\$ 300,00	\$ 1.800,00
Servicios Básicos		\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 3.600,00
Comunicaciones		\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 1.200,00
Depreciación		\$ 160,36	\$ 160,36	\$ 160,36	\$ 160,36	\$ 160,36	\$ 160,36	\$ 160,36	\$ 160,36	\$ 160,36	\$ 160,36	\$ 160,36	\$ 160,36	\$ 1.924,32
Provision de Cuentas Incobrables		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 3.080,82	\$ 3.080,82
inversion inicial	-\$ 27.550,55													
TOTAL COSTOS	-\$ 27.550,55	\$ 18.137,53	\$ 14.540,35	\$ 14.680,35	\$ 18.387,53	\$ 14.240,35	\$ 14.980,35	\$ 18.087,53	\$ 14.540,35	\$ 14.680,35	\$ 18.387,53	\$ 14.240,35	\$ 18.061,17	\$ 192.963,69

Autor: Sandra y Andrea

Este flujo de efectivo proyectado mensualmente, da como resultado todo el movimiento de la empresa incluyendo el año cero donde se refleja la inversión inicial realizada para poder emprender el negocio.

Sandra Paola Nogales Krünger
Andrea Estefanía Macías Pereira

Ingeniería en Comercio Exterior Mención Negocios Internacionales
Ingeniería en Gestión Empresarial Mención Finanzas y Auditoria

3.4.9. TIR.

La tasa interna de retorno o tasa interna de rentabilidad (TIR) de una inversión es el promedio geométrico de los rendimientos futuros esperados de dicha inversión, y que implica por cierto el supuesto de una oportunidad para "reinvertir". (Wikipedia) (2013).

TIR	60%
-----	-----

La tasa interna de retorno de este proyecto es del 60%, un porcentaje considerando bastante bueno en esta industria, ya que generalmente y de acuerdo a lo consultado a experto un buen TIR para la industria textil puede empezar a partir del 45% en adelante.

3.4.10. VAN.

El valor actual neto, es un procedimiento que permite calcular el valor presente de un determinado número de flujos de caja futuros, originados por una inversión.

VAN	\$ 114.887,49
-----	---------------

El valor actual neto resultante es positivo, por lo tanto es considerado como bueno para el proyecto.

4. CONCLUSIONES

- ☞ En el estudio de mercado se pudo conocer, que en el sector norte de la ciudad existe una gran aceptación de la ropa para damas, siempre y cuando se cumplan con las exigencias de calidad, variedad, precio e innovación en diseños.
- ☞ Referente a la asesoría de imagen un 91% de las encuestadas estaría dispuesta a requerir de este servicio.
- ☞ Para satisfacer la demanda, si se cuenta con la capacidad productiva instalada, además de que la ubicación de la empresa responden a las necesidades y expectativas del mercado meta de una manera rápida y eficiente.
- ☞ La estructura organizativa de la empresa garantiza la ejecución de los procesos de elaboración del producto, para así poder alcanzar la visión y la misión de la empresa.
- ☞ Después de realizar el análisis financiero respectivo, se demostró la viabilidad de la puesta del plan de negocios para la empresa Snk Atelier, dando como resultado un TIR del 60%, un VAN de \$114.887,49.

5. RECOMENDACIONES

- ☞ Buscar las ventajas competitivas que tiene la empresa para disminuir los costos de producción requeridos en la elaboración de las prendas y así de esta manera tener un crecimiento sostenido en la participación continúa en el mercado.

- ☞ Mantener y realizar más alianzas estratégicas con los proveedores, gobierno y negocios de la industria textilera, aprovechando así las diversas oportunidades de temporada de producción ya que esto le permite poder hacer inversiones beneficiosas para aumentar su producción y diversificación, dándose a conocer más en la industria.

- ☞ Establecer los respectivos controles de los procesos de elaboración de las prendas, manipulación adecuada de la maquinaria por medio de un manual de funciones para la empresa, ya que esto le generará un mejoramiento continuo para el cumplimiento de la demanda y también ayudará en los objetivos propuestos.

- ☞ Mejorar continuamente las técnicas de venta, post-venta y de publicidad para llegar al mercado meta, cumpliendo con los requerimientos de la demanda, siempre buscando la innovación que permita siempre fidelizar al consumidor.

6. BIBLIOGRAFÍA

- ☞ AITE - Asociación de Industriales Textiles del Ecuador. (2013). Industria Textil. Recuperado el 6 de agosto de 2013, de <http://aite.com.ec>
- ☞ Ferrell, O., Hirt, A., Ferrell, L., 2001. Introducción a los Negocios. México: Mc Graw Hill.
- ☞ Robbins, S., Decenzo, R., 2002. Fundamentos de Administración. México: Pearson Education.
- ☞ Daft, R., 2011. Teoría y Diseño Organizacional. México: Cengage Learning.
- ☞ Wikipedia (2013). Recuperado el 28 de agosto de 2013, de http://es.wikipedia.org/wiki/Henry_Mintzberg
- ☞ Strickland, T., 2001. Administración Estratégica. México: Mc Graw Hill.
- ☞ Ministerio de Inclusión Económica y Social, Miespacio (2013). "Hilando el Desarrollo", 13, 9.
- ☞ Deming, E., 1994. Como administrar con el método Deming. Colombia: Grupo Editorial Norma.
- ☞ <http://www.oocities.org/es/annadugarte/seminario/Metodologia.htm>
- ☞ SABINO, C (1990). Introducción a la Metodología de la Investigación. Caracas Venezuela.
- ☞ <http://mediciondecomportamientoorganizacional.bligoo.com.co/enfoque-mixto-o-multimodal#.UgfzwKOHddg>

- ☞ Hernández Sampier, Roberto. Metodología de la investigación. Editorial Félix Varela. La Habana. 2004.
- ☞ http://www.ecured.cu/index.php/Investigaci%C3%B3n_no_experimental
- ☞ http://www.ub.edu/histodidactica/index.php?option=com_content&view=article&id=21:criterio-de-expertos-su-procesamiento-a-traves-del-metodo-delphy&catid=11:metodologia-y-epistemologia&Itemid=103
- ☞ <http://www.esaimage.com/es/il-metodo-delphi.html>
- ☞ http://www.fcm.ulpgc.es/documentos/Encuesta_Expertos.pdf
- ☞ Entrevistas a Expertos de la Industria Textil de Guayaquil.
- ☞ Robert Frank. Microeconomía y conducta.
- ☞ Víctor Beker – Francisco Mochón. Economía. Elementos de micro y macroeconomía.
- ☞ Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, Encuesta de Empleo y Subempleo ENEMDU.
- ☞ Ibornoz, V. (15 de enero de 2013). El universo. Pobreza y desempleo se reducen, según el INEC.
- ☞ Ortiz, F. (15 de enero de 2013). El Universo. Pobreza y desempleo se reducen, según el INEC.
- ☞ <http://mktplanjc.blogspot.com/2009/03/definicion-de-plan-de-mercadotecnia.html>

☞ Henderson (1973). The Experience Curve-Reviewed. IV. The Growth Share Matrix of the Product Portfolio. Boston Consulting Group.

☞ <https://maps.google.com.ec/>

☞ <https://www.zonaeconomica.com>

ANEXOS

Anexo 1.- Aplicación del método en entrevista a expertos

1.1. Calculo del Coeficiente de conocimiento

NIVEL DE CONOCIMIENTO

EXPERTO	NIVEL
1	10
2	10
3	10
4	9
5	10
6	9
7	9
8	9
9	10
10	10

COEFICIENTE DE CONOCIMIENTO

	KC =	n(0,1)
KC1	1	
KC2	1	
KC3	1	
KC4	0,9	
KC5	1	
KC6	0,9	
KC7	0,9	
KC8	0,9	
KC9	1	
KC10	1	
	<hr/>	
	9,6	

Anexo 1.2.- Calculo del coeficiente de argumentación

Fuentes de Argumentación	EXPERTOS									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Conocimiento teórico del experto	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3
Experiencia obtenida	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5
Conocimiento de la Demanda nacional	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05
Conocimiento de la Demanda en el Extranjero	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,04	0,04	0,04	0,05	0,05
Conocimiento de problemas de la industria en el extranjero	0,05	0,05	0,05	0,04	0,05	0,03	0,04	0,04	0,05	0,05
Intuición	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05
TOTAL	1	1	1	0,99	1	0,97	0,98	0,98	1	1

EXPERTO	Ka
1	1
2	1
3	1
4	0,99
5	1
6	0,97
7	0,98
8	0,98
9	1
10	1
	9,92

Anexo 1.3.- Cálculo del coeficiente de competencia

COEFICIENTE DE COMPETENCIA			
Experto	Kc	Ka	K
1	1	1	1
2	1	1	1
3	1	1	1
4	0,9	0,99	0,95
5	1	1	1
6	0,9	0,97	0,94
7	0,9	0,98	0,94
8	0,9	0,98	0,94
9	1	1	1
10	1	1	1

$$K = 0,5(Kc+Ka)$$

Anexo 2

2.1. Fotografías de Visita a Ecuacotton S.A.



Foto 1.- Ingreso a la empresa Ecuacotton S.A.

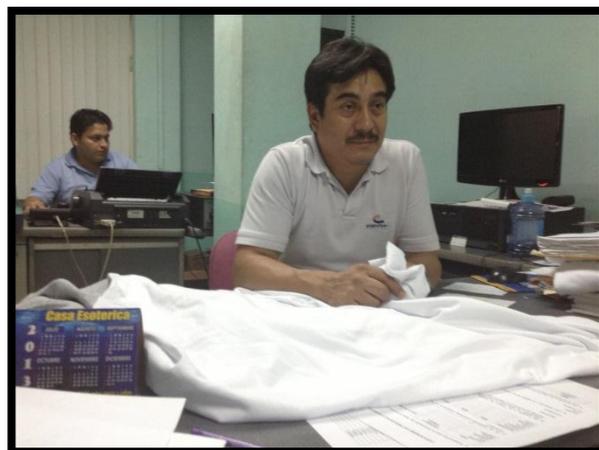


Foto 2. - Ing. Franklin Capuz - Ecuacotton S.A.



Foto 3.- Muestrario de Telas - Ecuacotton



Foto 4.- Cuarto de máquinas - Ecuacotton



Foto 5.- Proceso de telas - Ecuacotton S.A.



Foto 6.- Hilado – Ecuacotton S.A.



Foto 7.- Proceso color a las telas - Ecuacotton



Foto 8.- Producto final – Ecuacotton S.A.

Anexo 3

3.1. Encuesta a 114 mujeres de Guayaquil

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EMPRESARIAL DE GUAYAQUIL

MARQUE CON UNA "x" SEGÚN SU CRITERIO.

1.- Estaría usted dispuesta a adquirir ropa para damas de la empresa nacional SNK ATELIER que utilice materias primas de alta calidad con diversidad de diseños y colores; y confeccionada a precios razonables.

SI ()
NO ()

2.- ¿Usted Al momento de adquirir una prenda de vestir, la elige por?

CALIDAD ()
PRECIO ()
COMODIDAD ()
COLORES ()
DISEÑO ()
DIVERSIDAD ()

3.- ¿Con qué frecuencia usted generalmente compra ropa?

MENSUAL ()
BIMESTRAL ()
TRIMESTRAL ()
SEMESTRAL ()
ANUAL ()

4.- Aproximadamente, ¿cuánto asigna semestralmente de su presupuesto para adquirir ropa de damas?

DE \$10 A \$50	()
DE \$51 A \$100	()
DE \$100 EN ADELANTE	()

5.- ¿Normalmente en qué lugares prefiere adquirir la ropa de damas?

INTERNET	()
SUPER ÉXITO	()
RIO STORE	()
TIA	()
LOCALES DE CENTROS COMERCIALES	()
BAHÍA	()
DE-PRATI	()
MEGAMAXI	()

6.- De los artículos que se detallan a continuación, ¿cuántos adquiere semestralmente?

BLUSAS FORMALES	()
BLUSAS SEMI-FORMAL	()
BLUSAS CASUALES	()
BLUSAS NORMALES CON DISEÑOS	()
BLUSAS NORMALES SIN DISEÑOS	()

7.- Usted prefiere adquirir ropa de damas:

IMPORTADA	()
DE FABRICACIÓN NACIONAL	()

8.- ¿Qué problemas encuentra usted en utilizar ropa para damas de confección nacional?

(Ordene la lista considerando que 1 es el principal problema)

MATERIAS PRIMAS DE MALA CALIDAD	()
FALTA DE VARIEDAD DE COLORES	()
PRECIOS ELEVADOS	()
CONFECCIONES DE PÉSIMA CALIDAD	()
FALTA DE VARIEADES EN DISEÑOS	()

9.- ¿En dónde le gustaría a usted adquirir esta nueva línea de ropa para damas?

LOCAL PROPIO DE SNK ATELIER	()
CENTROS COMERCIALES	()
INTERNET – ENTREGA A DOMICILIO	()

10.- Para su comodidad, ¿en qué sector de la ciudad le gustaría que nos encontremos ubicados?

NORTE	()
CENTRO	()
SUR	()

11.- ¿Bajo qué modalidad usted prefiere cancelar sus consumos?

EFFECTIVO	()
TARJETAS DE CREDITO	()
A PLAZO	()
TODOS	()

12.- ¿Le gustaría recibir al momento de la compra "Asesoría de Imagen" y su respectivo seguimiento de la misma?

SI	()
NO	()

Anexo 4

4.1. Modelo de blusas aplicando versatilidad en el uso de la prenda.



Imagen 1 - Estilos del uso de la prenda.



Imagen 2 - Estilos del uso de la prenda.

Anexo 5

5.1. Costo de materia prima e insumos.

COSTO POR CONFECCIÓN DE BLUSA

M.P - INSUMOS	CANT POR PRENDA	PRECIO	TOTAL
TELA DENIM	1,50	\$ 5,80	\$ 8,70
HILO POLIESTER	7	\$ 0,80	\$ 5,60
BOTONES	8	\$ 0,03	\$ 0,20
ETIQUETA 1	1	\$ 0,10	\$ 0,10
ETIQUETA 2	1	\$ 0,12	\$ 0,12
PELLON	0,25	\$ 4,65	\$ 1,16
FUNDA	1	\$ 0,02	\$ 0,02
MOD			\$ 3,80
MOI			\$ 2,60
COSTO			\$ 22,30
OTROS %		15%	\$ 3,35
TOTAL			\$ 25,65

% de ganancia estimada por prenda	30%	\$ 7,69
P. de confección de cada unidad+% de ganancia		\$ 33,34
I.V.A.		\$ 4,00
P.V.P. incluido IVA		\$ 37,34

		Mes 1
Cant. de blusas a producir mensual	C.U. de Produc.	C.T. de Produc.
500	\$ 25,65	\$ 12.823,94

5.2. Sueldo del personal.

TABLA DE SUELDOS

CARGO	CANTIDAD	SUELDO	AP. PATRONAL	F. DE RESERVA	D. TERCERO	D. CUARTO	VACACIONES	T. MENSUAL
ADMINISTRADORA 1	1	450	54,68	0	37,50	26,50	23,69	592,37
ADMINISTRADORA 2	1	450	54,68	0	37,50	26,50	23,69	592,37
DISEÑADOR	1	400	48,60	0	33,33	26,50	21,18	529,62
OPERARIOS	3	1050	127,58	0	87,50	26,50	53,82	1345,39
MENSAJERO/LIMP.	1	350	42,53	0	29,17	26,50	18,67	466,87
TOTALES	7	\$ 2.700,00	\$ 328,05	\$ 0,00	\$ 225,00	\$ 132,50	\$ 141,06	\$ 3.526,61

SUELDOS AÑO 1 \$ 42.319,38

5.3. Depreciación de activos fijos.

ACTIVOS FIJOS

ACTIVO	Vida Útil	Número	Costo Unitario	Costo Total
Equipo de Computación	3	2	500	1000
Equipos de Oficina	5	2	35	70
Muebles de Oficina	10	3	100	300
Maquina Overlock	10	2	650	1300
Maquina Recta	10	2	900	1800
Maquina Ojaladora	10	1	800	800
Maquina Cortadora de Tela	10	1	220	220
Plancha Industrial	10	1	350	350
Vehículo	20	1	22000	22000
Fuente: Internet (Vida útil de Activos Fijos)				5.840,00

DEPRECIACIÓN MENSUAL 160,36

DEPRECIACIÓN DE ACTIVOS FIJOS

ACTIVO	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Equipo de Computación	333,33	333,33	333,33							
Equipos de Oficina	14,00	14,00	14,00	14,00	14,00					
Muebles de Oficina	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00
Maquina Overlocks	130,00	130,00	130,00	130,00	130,00	130,00	130,00	130,00	130,00	130,00
Maquina Recta	180,00	180,00	180,00	180,00	180,00	180,00	180,00	180,00	180,00	180,00
Maquina Ojaladora	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00
Maquina Cortadora de Tela	22,00	22,00	22,00	22,00	22,00	22,00	22,00	22,00	22,00	22,00
Plancha Industrial	35,00	35,00	35,00	35,00	35,00	35,00	35,00	35,00	35,00	35,00
Vehículo	1100	1100	1100	1100	1100	1100	1100	1100	1100	1100
Totales	\$ 1.924,33	\$ 1.924,33	\$ 1.924,33	\$ 1.591,00	\$ 1.591,00	\$ 1.577,00				

DEPRECIACIÓN ACUMULADA DE ACTIVOS FIJOS

	Costo Total	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
		DEP. ACUM.				
Equipo de Computación	1000	333,33	666,67	1000,00	0,00	0,00
Equipos de Oficina	70	14,00	28,00	42,00	56,00	70,00
Muebles de Oficina	300	30,00	60,00	90,00	120,00	150,00
Maquina Overlocks	1300	130,00	260,00	390,00	520,00	650,00
Maquina Recta	1800	180,00	360,00	540,00	720,00	900,00
Maquina Ojaladora	800	80,00	160,00	240,00	320,00	400,00
Maquina Cortadora de Tela	220	22,00	44,00	66,00	146,00	226,00
Plancha Industrial	350	35,00	70,00	105,00	140,00	175,00
Vehículo	22000	1100	2200	3300	4400	5500
		\$ 1.924,33	\$ 3.848,67	\$ 5.773,00	\$ 6.422,00	\$ 8.071,00

5.4. Presupuesto de cobranzas.

Presupuesto de Cobranzas														
Contado	13070,16	13070,16	13070,16	13070,16	13070,16	13070,16	13070,16	13070,16	13070,16	13070,16	13070,16	13070,16	13070,16	156841,89
Crédito 30 días		5601,50	5601,50	5601,50	5601,50	5601,50	5601,50	5601,50	5601,50	5601,50	5601,50	5601,50	5601,50	61616,45
Total de Cobros Mensuales	\$13.070,16	\$18.671,65	\$ 18.671,65	\$18.671,65	\$ 18.671,65	\$ 18.671,65	\$18.671,65	\$218.458,34						

5.5. Rotación de inventarios.

Rotación de Inventarios														
Inventario Inicial	22000,00	21753,78	17660,38	13566,98	13320,76	9227,36	5133,96	4887,74	794,34	-3299,06	-3545,28	-7638,68		93862,26
Telas e Insumos	12823,94	8976,76	8976,76	12823,94	8976,76	8976,76	12823,94	8976,76	8976,76	12823,94	8976,76	8976,76	8976,76	8976,76
Ventas	13070,16	13070,16	13070,16	13070,16	13070,16	13070,16	13070,16	13070,16	13070,16	13070,16	13070,16	13070,16	13070,16	156841,89
Inventario Final	\$21.753,78	\$17.660,38	\$ 13.566,98	\$ 13.320,76	\$ 9.227,36	\$ 5.133,96	\$ 4.887,74	\$ 794,34	\$ (3.299,06)	\$ (3.545,28)	\$ (7.638,68)	\$ (11.732,09)	\$	\$ 60.130,17

5.6. Impuesto por pagar.

ANEXO DE IMPUESTOS POR PAGAR

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Ventas	13070,16	18671,65	18671,65	18671,65	18671,65	18671,65	18671,65	18671,65	18671,65	18671,65	18671,65	18671,65
Iva	1568,42	2240,60	2240,60	2240,60	2240,60	2240,60	2240,60	2240,60	2240,60	2240,60	2240,60	2240,60
Total	14638,58	20912,25										
Compras	12823,94	12823,94	12823,94	12823,94	12823,94	12823,94	12823,94	12823,94	12823,94	12823,94	12823,94	12823,94
Iva	1538,87	1538,87	1538,87	1538,87	1538,87	1538,87	1538,87	1538,87	1538,87	1538,87	1538,87	1538,87
Total	14362,81	14362,81	14362,81	14362,81	14362,81	14362,81	14362,81	14362,81	14362,81	14362,81	14362,81	14362,81
Impuesto	\$ 29,55	\$ 701,73										