ESCUELA POLITÉCNICA NACIONAL

FACULTADO DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

DISEÑO DEL PLAN DE NEGOCIOS PARA UNA EMPRESA DE MANUFACTURA, CASO PRÁCTICO: EMPRESA DE CONFECCIONES “GENIAL CREACIONES”

PROYECTO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TITULO DE INGENIERO EMPRESARIAL

ROMMEL JOSÉ ANDRANGO GUERRERO

DIRECTOR: MAT. NELSON ALOMOTO

2007

CERTIFICACIÓN

Certifico que el presente trabajo fue desarrollado por Rommel José Andrango Guerrero, bajo mi supervisión.

_____

Mat. Nelson Alomoto

DIRECTOR DE PROYECTO

DEDICATORIA

A Dios.

A mis padres, Vicente Andrango y Norma Guerrero, por estar junto a mí.

A mi novia, M. Cristina Guamangallo, por que sin ella no hubiese terminado el presente trabajo.

AGRADECIMIENTOS

Al Ing. Oscar Simbaña, inversionista del proyecto “Genial Creaciones”.

Al Mat. Nelson Alomoto, por su asesoramiento y apoyo incondicional durante la elaboración del proyecto.

A todos quienes conforman la Carrera de Ingeniería Empresarial, por el apoyo brindado en mis estudios profesionales.

CONTENIDO

RESUMEN EJECUTIVO……XX

Pág.

CAPÍTULO I

ANTECEDENTES……..1

1.1 INTRODUCCIÓN……..1

1.1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA……..1

1.1.2 FORMULACIÓN Y SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA……3

1.1.2.1 Formulación del problema……..3

1.1.2.2 Sistematización del problema……4

1.1.3 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN……4

1.1.3.1 Objetivo General……..4

1.1.3.2 Objetivos Específicos……..4

1.1.4 JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO……5

1.1.4.1 Justificación Práctica……5

1.1.5 ASPECTOS METODOLÓGICOS……6

1.2 ANTECEDENTES DE LA INDUSTRIA TEXTIL Y DE CONFECCIONES EN QUITO……6

1.3 ANTECEDENTES DE LA EMPRESA……7

1.3.1 EL NEGOCIO Y EL PRODUCTO……7

1.3.1.1 La idea de negocio……..7

1.3.1.2 Determinación del ámbito del negocio……..9

1.3.1.3 El mercado meta……10

1.3.1.4 La cartera de productos……10

1.3.1.5 Tipo de Negocio……..11

1.3.1.6 Macro y micro localización……12

CAPITULO II……..13

MARCO TÉORICO……...13

2.1 PLAN DE NEGOCIOS……..13

2.1.1 CONCEPTOS……13

2.1.2 CARACTERÍSTICAS DEL PLAN DE NEGOCIOS……..14

Pág.

2.1.3 PARTICIPANTES DIRECTOS DEL PLAN DE NEGOCIOS……..14
2.1.4 PROS DEL PLAN DE NEGOCIOS……..14
2.1.5 ESTRUCTURA DEL PLAN DE NEGOCIOS……15
2.2 INVESTIGACION DE MERCADOS……...15
2.2.1 DEFINICIONES……16
2.2.2 MÉTODO DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADOS……17
2.2.3 PRINCIPALES ÁREAS DE ESTUDIO QUE ABARCA UNA INVESTIGACIÓN DE MERCADO……..30
2.2.4 ANÁLISIS DE LA OFERTA……31
2.2.4.1 Definiciones……31
2.2.5 MERCADO……32
2.2.5.1 Clasificación de los mercados……..…..32
2.2.5.2 Estructura de los mercados……..34
2.2.6 PRINCIPALES ESTRUCTURAS TOMANDO EN CUENTA EL VENDEDOR……35
2.2.7 PRINCIPALES ESTRUCTURAS TOMANDO EN CUENTA EL COMPRADOR……..36
2.2.8 FACTORES QUE CONDICIONAN LA OFERTA……36
2.2.9 ANÁLISIS DE LA OFERTA……...38
2.2.9.1 Definiciones……...38
2.2.9.2 Factores influyentes en la demanda……...38
2.2.9.3 Tipos de demanda……...39
2.3 PLAN DE MERCADEO……40
2.3.1 DEFINICIONES……40
2.3.2 LA SEGMENTACIÓN DEL MERCADO……..…42
2.3.2.1 Criterios de selección del segmento de clientes……..…42
2.3.2.2 Demanda selectiva……...43
2.3.2.3 Análisis de la competencia……...43
2.3.2.3.1 La competencia……..…45
2.3.3 POSICIONAMIENTO EN EL MERCADO……45
2.3.3.1 Tipos de Posicionamiento en el mercado……....46

Pág.

2.3.4 MARKETING “MIX”……..46
2.3.4.1 Producto……....46
2.3.4.1.1 Estrategias de Producto……47
2.3.4.2 Precio……..47
2.3.4.2.1 Definición……..47
2.3.4.2.2 Estrategias de fijación de precios……47
2.3.4.2.3 Métodos de Fijación de Precios……48
2.3.4.3 Plaza……..49
2.3.4.3.1 Definición……..49
2.3.4.3.2 Sistemas de distribución…….. 49
2.3.4.4 Promoción……..... 50
2.3.4.4.1 Definición……..50
2.3.4.4.2 Objetivos de la promoción……51
2.3.4.4.3 Requisitos que debe cumplir la promoción……51
2.3.4.4.4 MIX promocional ……52
2.3.5 ASISTENCIA TÉCNICA……...53
2.3.5.1 Tipos de Asistencia técnica……....53
2.3.6 VENTAS……..53
2.3.7 PROVEEDORES……54
2.4 PLAN ORGANIZACIONAL……54
2.4.1 PROCESO PARA DETERMINAR LA IDEA DE NEGOCIO……54
2.4.1.1 La idea de negocio……54
2.4.1.2 Evaluación de las ideas de negocio…….....55
2.4.1.3 Selección del nombre del emprendimiento…….....55
2.4.2 DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO A EMPRENDERSE……55
2.5 PLAN ESTRATÉGICO……64
2.5.1 DEFINICIONES……64
2.5.2 BENEFICIOS DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA……64
2.5.3 LA MISIÓN EMPRESARIAL……65
2.5.4 VALORES EMPRESARIALES……65
2.5.5 LOS OBJETIVOS……..65
2.5.6 LAS POLÍTICAS……66

Pág.

2.5.7 LA VISIÓN ORGANIZACIONAL……66
2.5.8 ANÁLISIS DE SITUACIÓN ACTUAL……66
2.5.8.1 Análisis del entorno……66
2.5.8.1.1 A nivel internacional……67
2.5.8.1.2 A nivel nacional……67
2.5.8.1.3 Análisis del sector……67
2.5.8.1.3.1 Análisis FODA (Fortalezas-Oportunidades-Debilidades- Amenazas).71
2.5.8.1.3.1.1 Factores externos……72
2.5.8.1.3.1.2 Factores internos……73
2.5.8.1.3.1.3 Matriz FODA……75
2.6 PLAN DE MERCADEO……79
2.6.1 INVERSIÓN INICIAL……79
2.6.2 FINANCIAMIENTO……82
2.6.2.1 Fuentes de Financiamiento.- el financiamiento puede ser dado por……82
2.6.3 PROYECCIÓN DE INGRESOS DEL EMPRENDIMIENTO……83
2.6.4 PROYECCIÓN DE EGRESOS DEL PROYECTO……82
2.6.5 FLUJOS DE EFECTIVO……83
2.6.6 ESTADOS FINANCIEROS……85
2.6.6.1 Punto de equilibrio……85
2.6.6.2 Estado de resultados……85
2.6.6.3 Balance General……86
2.6.7 EVALUACIÓN FINANCIERA……87
2.6.7.1 La tasa interna de retorno - TIR……88
2.6.7.2 Valor actual Neto – VAN……89

Pág.

CAPÍTULO III……90
INVESTIGACIÓN DE MERCADOS……..90
3.1 METODOLOGÍA UTILIZADA PARA LA INVESTIGACIÓN DE MERCADO….90
3.1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA……..90
3.1.2 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADO……90
3.1.3 POBLACIÓN……..91
3.1.4 MEDIOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS……..93
3.1.5 DISEÑO DE LA MUESTRA……93
3.1.6 MODELOS DE LAS ENCUESTAS……93
3.1.7 TABULACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS DATOS……..93
3.2 ANÁLISIS DE LA OFERTA……110
3.2.1 ANALISIS DE LA OFERTA SECTOR FORMAL……110
3.2.2 ANALISIS DE LA OFERTA SECTOR INFORMAL……110
3.2.3 ANALISIS DE LA OFERTA ILEGAL O CONTRABANDO……111
3.2.4 ANALISIS DE LA OFERTA INTERNACIONAL O IMPORTACIONES…..111
3.2.5 RESUMEN DE OFERTA FORMAL E INFORMAL……112
3.3 ANÁLISIS DE LA DEMANDA……112
CAPÍTULO IV……..113
PLAN ESTRATÉGICO……...113
4.1 ANALISIS Y FORMULACION ESTRATÉGICA……...113
4.1.1 PERFIL ESTRATÉGICO PARA LA NUEVA EMPRESA DE CONFECCIONES GENIAL CREACIONES……113
4.1.1.1 Valores……113
4.1.1.2 Principios……...113
4.1.1.3 Misión……114
4.1.1.4 Visión……114
4.1.1.5 Objetivos……114
4.2 DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO……....114
4.2.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA……..114
4.2.1.1 Situación macroeconómica del país……115
4.2.2 ANÁLISIS DEL SECTOR……..117
4.2.2.1 Amenaza de ingreso de nuevos competidores……...117

Pág.

4.2.2.2 Poder de negociación de los proveedores…….....118
4.2.2.3 Poder de negociación de los compradores……119
4.2.2.4 Rivalidad entre los competidores……....119
4.2.2.5 Amenaza de ingreso de productos sustitutos……119
4.2.3 CLIENTES EXTERNOS Y DETERMINACIÓN DE SUS EXIGENCIAS…119
4.2.4 ANÁLISIS FODA (FORTALEZAS /OPORTUNIDADES / DEBILIDADES/ AMENAZAS)……120
4.2.4.1 Aspectos externos y matriz (EFE)……120
4.2.4.2 Aspectos internos y matriz (EFI)……...122
4.3MATRIZ FODA Y SUS ESTRATÉGIAS……123
4.3.1 MATRIZ FODA Y SUS ESTRATÉGIAS……123
4.3.1.1 Matriz F.O.D.A……...……123
CAPITULO V……...125
PLAN ORGANIZACIÓNAL……126
5.1 PROCESO DE DETERMINACIÓN DE LA IDEA DE NEGOCIO Y SU NOMBRE……126
5.2DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO……126
5.2.1 CONTEXTO DEL NEGOCIO……..126
5.3 PRODUCTOS Y SERVICIOS…….....127
5.3.1 PRODUCTO……..……127
5.3.1.1 Ropa interior para hombre…….....127
5.3.1.1.1 Slip o calzoncillo elástico visto para adulto……128
5.3.1.1.1.1Descripción……...128
5.3.1.1.1.2 Moldería y tallas……..128
5.3.1.1.1.3 Materia Prima e insumos……..129
5.3.1.1.1.4 Presentación……129
5.3.2 DESCRIPCIÓN, DISPONIBILIDAD Y ESTADO DE TECNOLOGÍA……131
5.3.3 PROCESO PRODUCTIVO……....134
5.3.3.1 Entradas……135
5.3.3.2 Proceso……135
5.3.3.3 Salida……136

Pág.

5.4 INFRAESTRUCTURA FÍSICA……..136
5.4.1 ESPACIO FÍSICO……137
5.4.2 ILUMINACIÓN……..137
5.4.3 DISTRIBUCIÓN DE LA MAQUINARÍA……138
5.4.4 CONEXIONES ELÉCTRICAS……139
5.5 EQUIPOS……..140
5.6 CAPACIDAD DE PRODUCCIÓN……..140
5.7 REQUERIMIENTOS DE RECURSO HUMANO……140
5.8 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL……140
5.8.1 FUNCIONES DE LA DIFERENTES ÁREAS……141
5.8.1.1 Administración……141
5.8.1.2 Ventas……141
5.8.1.3 Producción……..141
5.8.2 FLUJO DE LA COMUNICACIÓN EN LA EMPRESA……142
5.8.3 ANÁLISIS DE REQUERIMIENTO DE PERSONAL……142
5.8.4 ENTRENAMIENTO……..143
5.8.5 FUNCIONES DEL PERSONAL……..143
5.8.6 PERFIL DE LOS TRABAJADORES……..144
CAPÍTULO VI……..145
PLAN DE MERCADEO……..145
6.1 OBJETIVO DE MARKETING……..145
6.2 SEGMENTACIÓN DEL MERCADO……..145
6.3 PERFIL DE LOS CLIENTES……..145
6.3.1 CLIENTE FINAL……..145
6.3.1.1 Geográfica……145
6.3.1.2 Demográficas……145
6.3.1.3 Conductuales……146
6.3.2 DISTRIBUIDORES DE ROPA INTERIOR……..146
6.3.2.1 Geográfica……146
6.3.1.1.1 Gráfico de logística de distribución……146

Pág.

6.3.2.2 Conductuales……147
6.4 POSICIONAMIENTO EN EL MERCADO……147
6.5 MARKETING MIX……148
6.5.1 PRODUCTO……148
6.5.1.1 Estrategias del producto……148
6.5.1.1.1 Marca y Etiquetas……148
6.5.1.1.2 Empaque……149
6.5.2 PRECIO……170
6.5.3 SISTEMA DE DISTRIBUCIÓN……171
6.5.4 PROMOCIÓN……171
CAPÍTULO VII……152
PLAN FINANCIERO……152
7.1 COSTOS Y GASTOS PREOPERATIVOS……153
7.2 INVERSION INICIAL……153
7.2.1 LAS TELAS……153
7.2.2 EL ELÁSTICO……156
7.2.3 MANO DE OBRA……157
7.2.4 OTROS COSTOS……157
7.3 FINANCIAMIENTO……160
7.4 PRESUPUESTO DE INGRESOS PROYECTADOS……160
7.5 PRESUPUESTO DE EGRESOS PROYECTADOS……160
7.6 RESUMEN DE COSTOS Y GASTOS……162
7.7 ESTADOS FINANCIEROS……162
7.7.1 ESTADO DE RESULTADOS - PERDIDAS Y GANANCIAS……162
7.7.2 BALANCE GENERAL……163
7.7.3 FLUJO DE EFECTIVO DEL PRIMER AÑO……164
7.7.4 FLUJO DE EFECTIVO DE SEIS AÑOS……165
7.7.5 GRAFICO DE FLUJO DE EFECTIVO……166
7.7.6 PUNTO EN EQUILIBRIO……167
7.8 EVALUACION FINANCIERA……167
7.8.1 VALOR ACTUAL NETO – VAN Y TIR……167

Pág.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES……168
CONCLUSIONES……...168
RECOMENDACIONES……..…170
BIBLIOGRAFÍA……...172
ANEXOS……..173

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Pág.

GRAFICO 1. Preguntas comportamiento del consumidor……31
GRAFICO 2. Comportamiento de Oferta……..32
GRAFICO 3. Comportamiento de Demanda…….....39
GRAFICO 4. Cinco fuerzas de Porter…….....67
GRAFICO 5. Pregunta 4: Encuesta 1…….....94
GRAFICO 6. Pregunta 5: Encuesta 1…….....95
GRAFICO 7. Pregunta 6: Encuesta 1…….....96
GRAFICO 8. Pregunta 7: Encuesta 1…….....97
GRAFICO 9. Pregunta 8: Encuesta 1…….....98
GRAFICO 10. Pregunta 9: Encuesta 1……99
GRAFICO 11. Pregunta 10: Encuesta 1……100
GRAFICO 12. Pregunta 11: Encuesta 1……101
GRAFICO 13. Pregunta 1: Encuesta 2……...102
GRAFICO 14. Pregunta 2: Encuesta 2……...103
GRAFICO 15. Pregunta 3: Encuesta 2……...104
GRAFICO 15a. Pregunta 3: Encuesta 2……105
GRAFICO 16. Pregunta 4: Encuesta 2……...106
GRAFICO 17. Pregunta 5: Encuesta 2……...107
GRAFICO 18. Pregunta 6: Encuesta 2……...108
GRAFICO 19. Pregunta 7: Encuesta 2……...109
GRAFICO 20. Contrabando textil (prendas de vestir)…..……..128
GRAFICO 21. Slip Elástico Visto……128
GRAFICO 22. Moldería Slip Elástico Visto……128
GRAFICO 23. Cadena de Valor CORPEI……..134
GRAFICO 24. Espacio Físico disponible…….....137
GRAFICO 25. Iluminación necesaria……..138
GRAFICO 26. Distribución de la maquinaria……139
GRAFICO 27. Logística de Distribución……147
GRAFICO 28. Etiquetas……149

ÍNDICE DE TABLAS

Pág.

TABLA 1. Tipo de tela o tejido……..8
TABLA 2. Maquinaria disponible……..9
TABLA 3. Mercado meta - preferencias……10
TABLA 4. Modelo de interior……..11
TABLA 5. Fases de la Investigación de mercados……..18
TABLA 6. Fuente de datos secundarios……21
TABLA 7. Planeación de la recopilación de datos primarios……22
TABLA 8. Principales áreas de estudio en la Investigación de Mercados……..30
TABLA 9. Dimensiones y variables de segmentación……42
TABLA 10. Estrategias de producto……..47
TABLA 11. Formato de proyección de ventas……54
TABLA 12. Formato de potencial de ventas……54
TABLA 13. Formato Matriz FOA……..174
TABLA 14. Formato de Matriz EFE……72
TABLA 15. Formato Matriz AFD……..174
TABLA 16. Formato Matriz EFI……..75
TABLA 17. Formato Matriz FODA……..76
TABLA 18. Consumo Clientes Potenciales……175
TABLA 19. Consumo Clientes Potenciales……176
TABLA 20. Producción mensual de competencia……177
TABLA 21. Encuestas por ciudad……180
TABLA 22. Pregunta 4: Encuesta 1……..94
TABLA 22 a. Pregunta 4: Encuesta 1……186
TABLA 22 b. Pregunta 4: Encuesta 1……186
TABLA 23. Pregunta 5: Encuesta 1……..95
TABLA 23 a. Pregunta 5: Encuesta 1……187
TABLA 24. Pregunta 6: Encuesta 1……..96
TABLA 24 a. Pregunta 6: Encuesta 1……187
TABLA 25. Pregunta 7: Encuesta 1……..97
TABLA 25 a. Pregunta 7: Encuesta 1……187

Pág.

TABLA 26. Pregunta 8: Encuesta 1……..98
TABLA 26 a. Pregunta 8: Encuesta 1……188
TABLA 27. Pregunta 9: Encuesta 1……..99
TABLA 27 a. Pregunta 9: Encuesta 1……188
TABLA 28. Pregunta 10: Encuesta 1……100
TABLA 28 a. Pregunta 10: Encuesta 1……..188
TABLA 29. Pregunta 11: Encuesta 1……..101
TABLA 29 a. Pregunta 11: Encuesta 1……...189
TABLA 29 b. Pregunta 11: Encuesta 1……...189
TABLA 30. Pregunta 1: Encuesta 2……102
TABLA 30a. Pregunta 11: Encuesta 2……190
TABLA 31. Pregunta 2: Encuesta 2……103
TABLA 31 a. Pregunta 2: Encuesta 2……190
TABLA 31 b. Pregunta 2: Encuesta 2……190
TABLA 32. Pregunta 3: Encuesta 2……104
TABLA 32a. Pregunta 3: Encuesta 2……..103
TABLA 32 b. Pregunta 3: Encuesta 2……191
TABLA 33. Pregunta 4: Encuesta 2……106
TABLA 33 a. Pregunta 4: Encuesta 2……191
TABLA 34. Pregunta 5: Encuesta 2……107
TABLA 34 a. Pregunta 5: Encuesta 2……191
TABLA 35. Pregunta 6: Encuesta 2……108
TABLA 35 a. Pregunta 6: Encuesta 2……192
TABLA 36. Pregunta 7: Encuesta 2……109
TABLA 36 a. Pregunta 7: Encuesta 2……192
TABLA 37. Empresas formales del sector confeccionista……..193
TABLA 38. Empresas formales del sector confeccionista por actividad……193
TABLA 39. Empresas Informales del sector confeccionista por región……194
TABLA 40. Oferta mensual nacional de ropa interior masculina……112
TABLA 41. Población por sexos……..195
TABLA 42. Demanda mensual nacional de ropa interior masculina……..112
TABLA 43. Principales proveedores……118

Pág.

TABLA 44. Valores Matriz EFE……121
TABLA 45. Valores Matriz EFI……..123
TABLA 46. Evaluación Matriz FODA……...124
TABLA 47. Estratégias FO-FA-DO-DA.....125
TABLA 48. Producción mensual de competencia conocida……198
TABLA 49. Descripción de maquinaria……...133
TABLA 50. Disponibilidad y estado de maquinaria……...134
TABLA 51. Costos y Gastos Preoperativos……152
TABLA 52. Precios de la tela jersey……154
TABLA 53. Costo unitario telas……156
TABLA 54. Costo unitario elástico……...156
TABLA 55. Costo unitario Mano de obra directa e indirecta……157
TABLA 56. Costos indirectos……157
TABLA 57. Inversión Inicial……...159
TABLA 58. Financiamiento……160
TABLA 59. Ingresos por ventas proyectadas……160
TABLA 60. Egresos proyectados……161
TABLA 61. Resumen de costos y gastos……...162
TABLA 62. Estado de pérdidas y ganancias……..162
TABLA 63. Balance General……163
TABLA 64 Flujo de efectivo del primer año…..……..164
TABLA 65. Flujo de efectivo de seis años……..165
TABLA 66. Punto de equilibrio…….. ..167
TABLA 67. Contrabando de ropa interior masculina..…….. ..202
TABLA 68. Oferta por importación de ropa interior masculina……..……203
TABLA 69. Oferta de ropa interior masculina……..…….. ..203

ÍNDICE DE CUADROS

Pág.

CUADRO 1. Producto Interno Bruto por industria con participación textil……2
CUADRO 2. Sistemas de distribución……...50
CUADRO 3. Organigrama y niveles jerárquicos……..62
CUADRO 4. Cronograma de toma de encuestas…….....92
CUADRO 5. Organigrama……140
CUADRO 6. Horario de toma de encuestas Santo Domingo……..178
CUADRO 7. Horario de toma de encuestas Guayaquil…….....178
CUADRO 8. Horario de toma de encuestas Quito…….....179

ÍNDICE DE ANEXOS

Pág.

Anexo 1. Formato Matriz FOA.....174
Anexo 2. Matriz AFD.....174
Anexo 3. Consumo de Clientes Potenciales.....175
Anexo 4. Consumo de una empresa en docenas……176
Anexo 5. Horario de toma de toma de encuestas en cada ciudad……178
Anexo 6. Encuestas realizadas por ciudad……180
Anexo 7. Modelos de encuestas……181
Anexo 8. Preguntas encuesta 1……..186
Anexo 9. Preguntas encuesta 2…….....190
Anexo 10 Empresas formales del sector confeccionista……..193
Anexo 11. Empresas Informales del sector confeccionista por región……..194
Anexo 12. Población por sexos…….....195
Anexo 13. Proveedores de materiales para la confección……..192
Anexo 14. Producción de competencia conocida……198
Anexo 15. Flujo de proceso……..199
Anexo 16. Oferta por contrabando……..202
Anexo 17. Oferta por importación……..203

ÍNDICE DE FOTOS

Pág.

FOTO 1. Presentación de competencia……..127
FOTO 2. Calzoncillo confeccionado……130
FOTO 3. Presentación por cajas y por docenas……...131
FOTO 4. Presentación de empaque……...150
FOTO 5. Rollos de tela……..153
FOTO 6. Trazado de tela……..154
FOTO 7. Tendido y corte……...155

RESUMEN EJECUTIVO

El presente proyecto desarrolla un Plan de Negocios para la creación de una nueva empresa que se llamará Genial Creaciones, la misma que se dedicará a la confección de ropa interior para hombre en tela de punto de tipo jersey.

El diseño del Plan de Negocios para Genial Creaciones está integrado por siete capítulos.

CAPITULO I: formado por, los antecedentes del proyecto, el detalle de la idea del emprendimiento, y la breve descripción de la investigación.

CAPÍTULO II: contiene la teoría de soporte para el desarrollo del proyecto, redactado a través del Marco Teórico.

CAPÍTULO III: comprendido por, el desarrollo metodológico de la Investigación de Mercados realizada en el segmento meta y sus respectivos resultados, así como el análisis de la oferta y la demanda del mercado.

CAPÍTULO IV: desarrolla de manera detallada la Planeación Estratégica para Genial Creaciones, determinando su perfil estratégico y la situación externa e interna en relación a la industria.

CAPÍTULO V: describe de manera detallada como funcionará Genial Creaciones tanto en aspectos tecnológicos, mobiliarios, inmobiliarios, humanos, y productivos a través del Plan organizacional.

CAPÍTULO VI: propone las estrategias referentes al precio, plaza, promoción y producto referentes al marketing Mix, para conseguir el objetivo de ventas en el clúster determinado.

CAPÍTULO VII: determina los estados financieros de la empresa, los cuales permiten realizar proyecciones de egresos e ingresos, así como el flujo de efectivo y su respectiva evaluación a través del VAN y la TIR.

Finalmente se exponen las conclusiones de la investigación realizada y se sugieren ciertas recomendaciones para futuro.

EXECUTIVE SUMMARY

This project develops a good Business Plan for the creation of a new company that will be called "Genial Creaciones", it will be dedicated to make underwear for men with a kind of jersey fabric.

The design of the Business Plan for "Genial Creaciones" is composed by seven chapters.

Chapter lst.- it has the antecedents of the project, the main idea in detail and a brief description of the research.

Chapter 2nd.- It contains the projects development theory used on it through the Theoretical Frame.

Chapter 3rd.- It contains the methodological development of the markets research, made in the main segment and its respective results, and the analysis of the offer and demand of the market.

Chapter 4th.- It develops in a detailed way the strategic planning for "Genial Creaciones", indicating its strategic profile and the external and internal situation in the industry relation.

Chapter 5th.- It describes in a detailed way how "Genial Creaciones" will work in technological, furniture, human and productive resources through the Organizational Plan.

Chapter 6th.- It proposes the strategies deal with the price, market, promotion and all the products deal with Mix marketing, in order to get the sales objective in the determined cluster.

Chapter 7th.- It determines the financial situation of the company, which allow to carry out the projections of the incomes and outcomes, as well as the flow of cash and its respective evaluations through the VAN and the TIR.

Finally the conclusions of the research done are exposed and these give some suggestions and recommendations to the future.

CAPÍTULO I

ANTECEDENTES

1.4 INTRODUCCIÓN

1.4.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

TELAS DE PUNTO L&S, es una empresa dedicada a la producción de telas de punto, de tipo jersey, interlok, fleece y otras mezclas en poliéster/algodón en una amplia gama de colores, estos tipos de tejidos constituyen la materia prima principal para los confeccionistas de ropa interior masculina y femenina, pijamas, calentadores, camisetas, etc.

La empresa TELAS DE PUNTO L&S, nació en Mayo del 1990, en sus inicios era un negocio dedicado únicamente a la comercialización de telas de punto provenientes de grandes y medianas fábricas textiles como LANAFIT, ESPATECO, entre otras.

Desde hace 7 años produce sus propias telas que las comercializa en el mercado captado durante los 17 años de gestión comercial.

Si bien el negocio principal de la empresa TELAS DE PUNTO es la elaboración y comercialización de telas de punto, que constituyen la materia prima para la elaboración de ropa interior masculina y femenina, camisetas, pijamas, calentadores, etc., el socio mayoritario de la empresa TELAS DE PUNTO L&S, el Ing. Oscar Simbaña, luego de varios años en la trayectoria textil ha determinado vía percepción, la existencia de un **mercado insatisfecho** ubicado en la **confección** de ropa interior masculina en telas de punto, que es corroborada por datos relacionados al incremento constante del PIB desde el año 2000, con referencia a la industria manufacturera textil ,en el siguiente cuadro:

PRODUCTO INTERNO BRUTO POR INDUSTRIA			
Industria / Periodo	P.I.B.	Industria manufacturera (excluye refinación de petróleo)	Participación textil 18,35% del PIB Manufacturero
1994	**18.572.835**	2.716.921	498555,004
1995	**20.195.548**	2.828.534	519035,989
1996	**21.267.868**	3.027.667	555576,895
1997	**23.635.560**	3.078.206	564850,801
1998	**23.255.136**	2.910.600	534095,100
1999	**16.674.495**	2.357.516	432604,186
2000	**15.933.666**	2.169.792	398156,832
2001	**21.249.577**	2.483.706	455760,051
2002	**24.899.481**	2.593.049	475824,492
2003	**28.635.909**	2.734.904	501854,884
2004 (sd)	**32.635.711**	2.883.111	529050,869
2005 (p)	**36.488.920**	3.269.369	599929,212
2006 (prev)	**40.892.080**	3.507.977	643713,712
2007 (prev)	**43.936.331**	3.724.479	683441,969

CUADRO 1. Producto Interno Bruto por industria con participación textil.
Fuente: Banco central del Ecuador
Elaborado por: Autor

Así pues la idea es, realizar una **integración hacia adelante** a través de la creación de **otra y a la vez nueva empresa** de confecciones en telas de punto.

Es motivante para el inversionista el poner en marcha su idea de nuevo negocio al disponer de la materia prima, los equipos y herramientas, constituyéndose las mismas al momento de iniciar un nuevo emprendimiento, como ventajas competitivas y comparativas así:

a. La disponibilidad e independencia relativa de proveedores de **Materia Prima Principal (telas)**, al ser dueño de sus propias telas fuente de su propia organización “TELAS DE PUNTO L&S”, ya sea en tejidos fleece, jersey, piqué, licra entre otros.

b. **Disponibilidad de la mayoría de equipos y herramientas de confección,** obtenida tiempo atrás, como parte de pago de uno de sus clientes.

c. La disponibilidad de un edificio propio donde se podrán ubicar las **instalaciones** y talleres necesarios para la manufactura.

d. Poseer una amplia base de **datos** obtenida durante el ejercicio de su negocio principal, producto de su directa relación con sus clientes y ahora **potenciales competidores**. Esta información recoge datos desde el proceso de tejeduría hasta el proceso de confección y comercialización, la misma que se utilizaría para montar el negocio y ubicar el producto en el mercado potencial.

Bajo estas ventajas percibidas, el inversionista avizora la posibilidad de introducir su **nuevo producto a precios competitivos**, logrados al momento de evitar la intermediación en la adquisición de las telas de punto como materia prima principal.

La nueva empresa de confecciones con una **nueva personería jurídica** que se llamará **Genial Creaciones**, necesita cimentar su futura gestión, basada en un adecuado **PLAN DE NEGOCIOS.**

1.4.2 FORMULACIÓN Y SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

1.4.2.1 *Formulación del problema*

- ¿Cómo la viabilidad de un plan de negocios para una nueva empresa en el sector de confecciones, permitirá la estructuración y funcionamiento de una nueva organización, como es el caso práctico: Empresa “GENIAL CREACIONES”?

1.4.2.2 *Sistematización del problema*

- ¿Cómo estructurar el direccionamiento estratégico para la nueva empresa de Confecciones: “Genial Creaciones”?
- ¿Cómo realizar una Investigación de Mercado sobre el sector de textiles y confecciones en donde participará la nueva empresa de confecciones “Genial Creaciones”?
- ¿Cómo Diseñar la estructura organizacional que permita operativizar los objetivos estratégicos de la nueva organización?
- ¿Cómo evidenciar la oportunidad de negocio en el sector de confecciones, que permita precisar el mercado meta y determinar sus expectativas?
- ¿De que manera se puede asegurar ingresos por ventas de ropa confeccionada?
- ¿De que manera se puede evidenciar la factibilidad financiera de la nueva empresa de confecciones?

1.4.3 **OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

1.4.3.1 *Objetivo General*

Diseñar el Plan de Negocios para una nueva empresa de confecciones aplicado al caso práctico: Empresa “GENIAL CREACIONES”, que funcionará en la ciudad de Quito.

1.4.3.2 *Objetivos Específicos*

- Realizar una Investigación de Mercado, sobre el sector de textiles y confecciones en donde participará la Nueva empresa de confecciones “Genial Creaciones”.

- Estructurar el direccionamiento estratégico para la nueva empresa de confecciones: “Genial Creaciones”, a través de la elaboración de su planificación estratégica.
- Establecer el Plan de Mercadeo a fin de evidenciar la oportunidad de negocio en el sector de confecciones, para precisar el mercado meta y determinar sus expectativas y exponer las estrategias y planes operativos del mercado.
- Estructurar el Plan Financiero que indique la factibilidad financiera de la nueva empresa de confecciones.
- Diseñar la estructura organizacional que permita operativizar los objetivos estratégicos de la nueva organización, a través de la elaboración del Plan Organizacional.

1.4.4 **JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO**

1.4.4.1 ***Justificación Práctica***

De acuerdo con los objetivos de la investigación, este documento describirá y explicará específicamente como se va a estructurar y funcionar un negocio en el sector de las confecciones, cual va a ser su organización, cual será la mezcla de mercadeo y como serán conducidas sus finanzas.

Se demostrará la factibilidad técnica como la operativa, en consecuencia, el desarrollo del DISEÑO DEL PLAN DE NEGOCIOS PARA UNA NUEVA EMPRESA DE MANUFACTURA, CASO PRÁCTICO: EMPRESA DE CONFECCIONES “GENIAL CREACIONES”, ayudará al inversionista a implantar esta nueva empresa con indisoluble segundad.

La necesidad de conocer, comprender, e interpretar de mejor manera varios aspectos referentes al desarrollo organizacional de una nueva empresa o nuevo negocio, ya sea en aspectos metodológicos, teóricos, prácticos, de gestión, de decisión, hacen del Plan de Negocios una herramienta importante y determinante

al momento de emprender o de continuar realizando diferentes actividades encaminadas a una óptima creación de una empresa y su correcto desenvolvimiento frente a los obstáculos presentes a lo largo de la instauración de una organización.

1.4.5 ASPECTOS METODOLÓGICOS

Debido a que es deseo del inversionista **el poner en marcha su idea de negocio**, la profundidad del estudio se lo realizará en dos niveles de profundidad:

Exploratorio: de menos profundidad que el descriptivo, donde se partirá con la observación, para familiarizarnos del macro y micro entorno textil-confeccionista a investigar, además de recabar información previa, como opiniones, e incluso indagar en datos históricos del mencionado sector.

El segundo nivel de profundidad es el Descriptivo:

Descriptivo: Donde se identificará aspectos característicos y particulares del estudio a realizar, como son: mercado meta, proveedores, competencia, legislación, proceso productivo entre otros.

Debido a que todo proceso de conocimiento científico implica observar, describir, explicar y predecir, se procederá a ordenar la información lograda para explicarla y predecir resultados a través de un adecuado plan de negocios.

1.5 ANTECEDENTES DE LA INDUSTRIA TEXTIL Y DE CONFECCIONES EN QUITO

“Las varias protecciones como los créditos subsidiados, la protección arancelaria, las restricciones a las importaciones, que el estado mantenía para con la industria textil y confecciones, provocó que el sector fuese conformista y nada competitivo,

los procesos de desarrollo comercial en aspecto internacional en todo el mundo, fueron mermando dichas protecciones al mercado interno, hasta que en el año de 1992 se hiciese evidente la falta de avance en el sector textil y de confecciones ecuatoriano gracias a la apertura de los mercados internacionales. Sin embargo el estado siguió precautelando el gremio a través de tasas de salvaguardia por sobre el 40% sobre el arancel.

Gracias a este fenómeno el desarrollo de la industria textilera y de confecciones no se hizo esperar y mejores formas de administración aparecieron en nuestro mercado, lo que redujo de cierta forma el impacto de las crisis que ha soportado el Ecuador en los últimos años.

Las provincias con mayor población tiene concentrada la actividad industrial (Guayas y Pichincha) con sus respectivas capitales, mientras que el 50% de empresa textiles se encuentran en Pichincha, un 20% en Tungurahua.

El sector informal es muy extenso en el caso de las confecciones y además de ser muy heterogéneo, se reparte en su mayoría por su amplia población entre Quito (Pichincha), que puede tener sistemas modernos de confección o artesanales y Atuntaqui (Imbabura), por su tradición confeccionista que procede de Otavalo, que de la misma forma puede tener los dos sistemas mencionados."[1]

1.6 ANTECEDENTES DE LA EMPRESA

1.6.1 EL NEGOCIO Y EL PRODUCTO

1.6.1.1 *La idea de negocio*

La empresa Familiar Telas de punto L & S con 16 años de existencia en el sector

[1]Proyecto CORPEI-CBI, Textil y Confecciones, "Expansión de la Oferta Exportable del Ecuador", Quito, 2004.

textil, dedicada a la producción y comercialización de telas de punto, se constituye como una empresa sólida y fuerte proveedora de varios tipos de telas como:

Tipo de tela o tejido	Uso regular
Jersey	Camisetas, ropa interior masculina y femenina, pijamas.
Fleece	Calentadores, chompas, sacos permeables.
Piquet	Camisetas tipo polo.

TABLA 1. Tipo de tela o tejido.
Fuente: Telas de Punto L&S.
Elaborado por: Autor

La capacidad productiva de la mencionada empresa es de 35 toneladas de tela al mes, sumadas en los diferentes tipos de tejidos ya mencionados, es decir que existe disponibilidad de **MATERIA PRIMA.**

Uno de los propietarios de la mencionada organización, el Ing. Oscar Simbaña, que desde hace 7 años desempeña el cargo de Gerente de Ventas de la empresa Telas de punto L&S, mantiene en su registro de ingresos por ventas a clientes importantes y a su vez confeccionistas de ropa interior masculina que muestran un crecimiento constante, lo que nos indica cierta información sobre la **posible Competencia.**

En las actividades profesionales de la gerencia de ventas de TELAS DE PUNTO L&S, se creó en la organización un registro de pagos en cheque de los clientes de sus clientes, es decir de los compradores de ropa interior masculina, de estos últimos el Ing. Oscar Simbaña mantiene un registro de dichas terceras personas, lo que lo ha llevado en muchas ocasiones a conocer sus tiendas o almacenes de despacho, mostrándonos información sobre los **posibles clientes.**

En el año 2004, uno de sus clientes, comprador de telas, realiza un pago de cuentas pendientes a través de la entrega de **maquinaria** con las siguientes características:

Máquina	Estado	Característica
Overlock 1	Bueno	Sirve para confeccionar todo tipo de prenda a alta velocidad.
Overlock 2	Bueno	Sirve para confeccionar todo tipo de prenda a alta velocidad. Además tiene un acople para pegar elástico, útil en la confección de ropa interior masculina.
Overlock 3	Regular	Sirve para confeccionar todo tipo de prenda a alta velocidad.
Recubridora	Bueno	Sirve para realizar terminados de confecciones (doblado de extremos de prendas).
Recta 1	Bueno	Realiza costuras en cadena recta.
Recta 2	Regular	Realiza costuras en cadena recta.

TABLA 2. Maquinaria disponible.
Fuente: Telas de Punto L&S.
Elaborado por: Autor

Como propiedad inmueble tiene **un edificio** propio, desocupado, que podrá ser usado como instalaciones para el negocio en proyecto.

De esta manera, al contar con **información, maquinaria, materia prima, y un espacio físico** útil para un negocio de confecciones, surge la idea de instaurar su propia y a la vez nueva empresa de confecciones.

1.6.1.2 *Determinación del ámbito del negocio*

Sector.- La empresa se ubicará en el sector textil y en el subsector de las confecciones.

Producto.- Por contar con información acerca de la ropa interior masculina, se desea iniciar con este producto.

Actividad principal.- Como actividades principales tendrá la confección y comercialización de ropa interior masculina.

1.6.1.3 *El mercado meta*

La información recabada durante 17años de trayectoria textil, inducen a buscar incorporarse como competencia confeccionista en el mercado ya conocido, que tendrá las siguientes características breves:

Dimensiones	Variables
Demográfica	Edades: de 14 años a 59 años. Ocupaciones: Varias Sexo: Masculino Niveles educativos: Bajo o nulo, medio, alto. Estatus Socio Económico: Bajo y medio bajo.
Geográfica	Regiones: Costa, Sierra y Oriente. País: Ecuador. Ciudades: Quito, Santo Domingo de Los Colorados, Guayaquil, Huaquillas.
Psicográfica	Forma de comportamiento muy semejante en cuanto al uso de ropa interior masculina.
Patrones de uso del producto	Forma de uso: Prenda de vestir interior Tiempo de uso: Permanente.
Tamaño del comprador	Grande, ,mediano y pequeño

TABLA 3. Mercado meta - preferencias.
Fuente: Telas de Punto L&S.
Elaborado por: Autor

1.6.1.4 *La cartera de productos*

Producto central.- Ropa interior masculina.

Producto real.- Donde se describirá el nivel de calidad, el diseño, la marca y la presentación, donde se analizan factores como:

- Nivel de calidad; se confeccionarán con tela de tipo jersey en varios colores exclusiva para ropa interior, con hilos y sedas de colores similares a los de la tela ocupada, con tallas y etiquetas de tela.

- Diseño; se partirá con un juego de moldes y por ende con un modelo de interior, así:

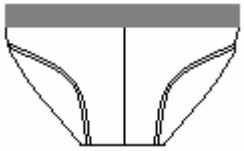
Modelo	Nombre
	Slip pant elástico visto o calzoncillo Jazz, para adulto

TABLA 4. Modelo de interior.
Fuente: Telas de Punto L&S.
Elaborado por: Autor

- Marca; es de conocimiento general la preferencia de productos de marca reconocida, fuesen o no fuesen originales, es decir que el mercado de ropa en general selecciona imitaciones, por este motivo, se considera arrancar con marcas conocidas como adidas, nike, calvin klein, op, etc., y mantener la marca escogida por lo menos un año, previo el estudio de patentes de marcas registradas en el Ecuador.

- Presentación; La presentación del producto será en cajas de cartulina de tres unidades, donde consten la marca, la talla y el modelo.

Producto aumentado.- Como servicios y beneficios adicionales, el producto será conveniente para el comprador y confortable para su usuario, se entrega donde el comprador lo pacte en la ciudad de Quito, se proporcionará un empaque por docenas a los clientes que así lo dispongan, se ofrecerá formas de crédito.

1.6.1.5 *Tipo de Negocio*

La nueva empresa confeccionista (productora) y comercializadora de ropa interior masculina que se llamará Genial Creaciones, se manejará como una persona natural con representante legal ante el ente fiscalizador el Ing. Oscar Simbaña, lejana de la personería jurídica de la empresa Telas de Punto L&S.

1.6.1.6 *Macro y micro localización*

El negocio se ubicará en Quito-Ecuador, sector norte, en el barrio el Inca, en las calles Las Palmeras N44-169 y Viñedos, en la primera planta del inmueble ya mencionado.

CAPITULO II

MARCO TÉORICO

2.2 PLAN DE NEGOCIOS

2.2.1 CONCEPTOS

"Es el documento que describe y explica específicamente como va a funcionar un negocio, cual va a ser su organización, cual será la mezcla de mercadeo y como serán conducidas sus finanzas. Demuestra en óptimo grado, tanto la factibilidad técnica como la operativa.

Es un conjunto de elementos conceptuales que resume sistemáticamente, integral y armónicamente las principales disciplinas estudiadas dentro de las ciencias administrativas".[2]

El Plan de Negocios es un documento que en forma ordenada y sistemática detalla los aspectos operacionales y financieros de una empresa. Este plan es fundamental para buscar financiamiento, socios o inversionistas, y sirve como guía para quienes están al frente de la empresa.

"El Plan de Negocios ejerce una función informativa y orientadora para el proceso de toma de decisiones al interior de la organización". [3]

Es un documento único que reúne toda la información necesaria para dar los lineamientos generales y una evaluación correcta a un negocio y su puesta en

[2] TOMASELLI, Luís, "De la idea a la empresa: El Plan de Negocios", ZOPCEM, Ambato, 2005.
[3] BORELLO, Antonio." El Plan de Negocios", McGraw Hill, Colombia, 2001.

marcha, sin limitarse solamente a planillas de números si no que debe sustentar sus ítems con propuestas comerciales, estratégicas y de operaciones.

2.6.2 CARACTERÍSTICAS DEL PLAN DE NEGOCIOS

Claro.- sin ambigüedades, comprensible para muchas personas, procurando abarcar la comprensión de todos los niveles jerárquicos.

Conciso.- Conteniendo la información necesaria y suficiente.

Informativo.- Con los datos necesarios para evidenciar la oportunidad del negocio, y medir así su factibilidad, facilidad y control de la gestión del mismo.

2.6.3 PARTICIPANTES DIRECTOS DEL PLAN DE NEGOCIOS

- El o Los proveedores.
- El o Los inversionistas.
- El o Los financistas.
- El o Los emprendedores.
- La gerencia.
- Los especialistas y consultores.

2.6.4 PROS DEL PLAN DE NEGOCIOS

- Comprender en mejor forma a su producto (entendiéndose por producto también el servicio).
- Fijar de manera acertada los objetivos y metas del proyecto.
- Determinar los recursos financieros disponibles y los no disponibles y sus formas de administrarlos y encontrarlos respectivamente.

- Por lo general lo evalúa un tercero y de éste dependerá la extensión y profundidad del Plan de Negocios, obedecerá a los requerimientos de financiamiento externo, o a necesidades de socios, inversionistas o compradores potenciales de la empresa.

De ésta manera poder indicar que el plan de negocios no es un instrumento lineal sino mas bien un instrumento multidireccional e interactivo con el medio a desarrollarse.

2.6.5 **ESTRUCTURA DEL PLAN DE NEGOCIOS**

Una acertada estructura de un Plan de negocios podrá contener:

a) Resumen ejecutivo.
b) Índice.
c) El negocio y el producto (antecedentes).
d) Investigación de mercado (estudio de la oferta y demanda).
e) Plan estratégico.
f) Plan organizacional.
g) Plan de mercadeo.
h) Plan financiero.

Es necesario señalar que son varias las estructuras propuestas por diferentes autores, pero se debe comprender que el Plan de negocios es una herramienta ajustable a las necesidades del inversionista, siempre y cuando mantengamos sus características correctas, el de ser claro, conciso e informativo.

2.7 **INVESTIGACION DE MERCADOS**

“La investigación de mercados abarca desde la encuesta y el estudio por-minorizado del mismo hasta la elaboración de estadísticas para poder analizar las

tendencias en el consumo, y poder prever así la cantidad de productos y la localización de los mercados más rentables para un determinado producto."[4]

2.2.10 **DEFINICIONES**

"La investigación de mercados es aquella que reúne información necesaria para abordar problemas de mercado, diseña el método para recolectar la información, dirige e implementa el proceso de recolección de datos, analiza los resultados y comunica los hallazgos y sus implicaciones". [5]

"Es el enfoque sistemático y objetivo para el desarrollo y el suministro de información para el proceso de la toma de decisiones por parte de la gerencia de mercadeo.

La investigación de mercado es la recopilación, registro y análisis sistemático de datos relacionados con problemas del mercado de bienes y servicios".[6]

El objetivo primordial de la investigación de mercados es el suministrar información, no datos, al proceso de toma de decisiones, a nivel gerencial.

"Función que relaciona el consumidor, cliente y el público con el gerente a través de la información.

Dicha Información puede ser usada para:

- Identificar, definir problemas y oportunidades.
- Generar, refinar y evaluar acciones: Mejorar la Comprensión de Marketing como un Proceso".[7]

[4] MICROSOFT, "Enciclopédia Encarta", 2003.
[5] KINNEAR & TAYLOR, "Investigación de Mercados", McGraw Hill, 1998.
[6] www.monografías.com, "Administración - Investigación de Mercados", 2007.
[7] www.administrado.com, "La Necesidad de los estudios de Mercados y de Marketing",2007.

El propósito de la investigación de mercados, es comprender de manera sustentada y correcta la cantidad de empresas análogas a la del proyecto, es decir, la oferta.

De la misma manera a cuántas y a qué personas podrá mi proyecto satisfacer su necesidad insatisfecha, ya sea por precio, calidad, cercanía, gusto, etc., y convertirla en un cliente potencial, es decir la demanda.

Preguntas como: ¿quién es?, ¿qué hace?, ¿qué le gusta?, ¿dónde está?, son solo algunas preguntas que se deberá saber y comprender de un posible cliente.

Para contestar a estas preguntas, existe la investigación de mercados, que en nuestro medio ya sea en el mercado formal o informal, se encuentra descuidada, debido a la culturización hacia los pensamientos extra formales como corazonadas, brujerías, amuletos, creencias etc.

La investigación de mercados como herramienta administrativa se convierte en el punto de partida hacia un emprendimiento, evitando grandes pérdidas económicas y de tiempo, una metodología para una correcta investigación de mercados es:

2.2.11 MÉTODO DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

El proceso de la investigación de mercados según Taylor, propone estos nueve pasos a realizarse para una óptima investigación de mercados:

1. Establecer la necesidad de información.
2. Especificar los objetivos de investigación y las necesidades de información.
3. Determinar las fuentes de datos.
4. Desarrollar las formas para recopilar los datos.
5. Diseñar la muestra.
6. Recopilar los datos.
7. Procesar los datos.

8. Analizar los datos.
9. Presentar los resultados de la investigación.

Sin embargo es recomendable dividir estos pasos en fases determinadas, para llevar de manera correcta un cronograma y una mejor programación, de la siguiente manera:

Pasos	Fases
1. Establecer la necesidad de información.	**a) Definición y delimitación del problema y los objetivos de la investigación**
2. Especificar los objetivos de investigación y las necesidades de información.	
3. Determinar las fuentes de datos.	**b) Desarrollo del plan de investigación para recopilar información**
4. Desarrollar las formas para recopilar los datos.	
5. Diseñar la muestra.	
6. Recopilar los datos.	**c) Implantación del plan de investigación e interpretación**
7. Procesar los datos.	
8. Analizar los datos.	
9. Presentar los resultados de la investigación.	**d) Informe de los resultados**

TABLA 5. Fases de la Investigación de mercados.
Fuente: www.monografías.com
Elaborado por: Autor

a. Definición del problema y los objetivos de la investigación

Una vez que se define y delimita el problema se procede a establecer los objetivos de la investigación, que básicamente son de tres tipos:

Objetivos Generales.- buscan recabar información preliminar que ayudará a definir el problema y a recomendar hipótesis en una forma más óptima

Objetivos Específicos.- busca describir aspectos como el potencial del mercado o la demografía de los consumidores

Objetivo Particulares.- busca probar hipótesis de relaciones causa-efecto.

Hay que tener en cuenta que este primer paso, definición y delimitación del problema, y establecimiento de objetivos, será la carta de navegación del resto de la investigación.

La definición del problema está determinada por las necesidades o correcciones que se desean realizar en la empresa de bienes o servicios y se encuentra determinado por los objetivos que se quieren alcanzar.

Se debe responder a las preguntas: "¿estamos dónde queremos estar? o ¿qué queremos?", "¿se están o se cumplirán los objetivos de corto, mediano o largo plazo?", al obtener respuestas negativas, por medio de diferentes métodos se puede lograr visualizar un problema factible de resolver, el método más utilizado es el de las 5 P's.

La importancia del aspecto de la definición del objetivo, radica en que es necesario plantear los objetivos de la investigación, establecer un punto de partida para analizar los problemas de la empresa futura o existente y valorar los beneficios que aquélla aportará.

Es necesario recordar que el objetivo no es solamente la solución de un problema específico, sino también la elaboración de normas o guías generales que ayuden a la empresa en la solución de otros problemas.

Los objetivos deben ser tan específicos como limitados. Una de las grandes causas de insatisfacción con la investigación, es lo que se refiere a objetivos específicos en una forma vaga o bien expresados de manera exageradamente optimista, y que, por tanto difícilmente se alcanzan.

Decidir respecto a los objetivos de investigación requiere, en primer término, comprender el tipo de investigación que se está realizando. La clasificación más común comprende desde lo exploratorio (que asume que no se tiene ningún concepto preconcebido) hasta lo causal (que asume formas específicas de cómo una o más variables influyen en una o más de las otras variable).

Determinación del objetivo.- Determinar o plantear los objetivos representa establecer un punto de partida para analizar los problemas de la empresa y valorar los beneficios que de ésta se obtendrá.

Puede verse al objetivo de investigación de mercados como aquel que esencialmente aporta información, y que dentro de sus respuestas deberá constar:

- El motivo de compra de algún bien.
- Fabricación del producto, procesos de envasado y su venta.
- Tipo de clientes que lo consume.
- Los costos que conlleva todo el proceso.
- Oportunidades para hacer que ese mismo producto se mantenga en constante aumento de ventas.

Es muy importante tomar ésto en cuenta, ya que la investigación de mercados no va a modificar, lanzar, reposicionar o diseñar algo, lo único que se va a obtener de dicha investigación es información.

Los objetivos mercadológicos consisten en lanzar un nuevo producto al mercado, reposicionar una marca, modificar el envase, diseñar la campaña de comunicación y todas éstas deben de responder a una estrategia de mercadotecnia.

Después de que se han formulado los objetivos, tanto mercadológicos como de investigación, se procederá a detallar toda la información específica que se desea

obtener, se debe hacer muy desglosada, para que permita obtener la información detallada.

El planteamiento de los objetivos específicos u operacionales es la base para el diseño del cuestionario, sirve de guía para llevar a cabo la investigación de mercados y cuando se ha planteado dichos objetivos, se procede a la investigación preliminar.

b. Desarrollo del Plan de investigación para recopilar información

Para conseguir la información se pueden recabar datos secundarios y primarios, los secundarios son información existente y disponible que se ha conseguido para otro propósito, los primarios son los que se recaban para el propósito del momento.[8]

Las investigaciones suelen comenzar con los datos secundarios, recabando las fuentes internas y externas, en la siguiente tabla se presentan las fuentes de datos secundarios:

Fuentes de datos secundarios	
Fuentes internas	estados financieros de la firma, soportes contables como facturas, registros de inventarios y otros informes de investigación
Publicaciones gubernamentales	departamentos especializados en cada gobierno para llevar estadísticas de los diferentes sectores de la actividad económica
Publicaciones periódicas y libros	diferentes medios escritos o de otro tipo que revelan las tendencias del mercado
Datos comerciales	son los que proveen firmas especializadas

TABLA 6. Fuente de datos secundarios.
Fuente: www.gestiopolis.com, 2007.
Elaborado por: Autor

[8] www.gestiopolis.com, "Canales de marketing", 2007

La recopilación de datos primarios debe ser lo más estructurada posible, con el fin de alcanzar una máxima calidad de información que permita tomar decisiones acertadas. La siguiente tabla nos permite apreciar las áreas a contemplar en el diseño de un plan de recolección de datos primarios.

Planeación de la recopilación de datos primarios			
Enfoques de investigación	**Métodos de contacto**	**Plan de la muestra**	**Instrumentos de Investigación**
Observación Encuesta Experimento	Correo Teléfono Personal	Unidad de muestreo Tamaño de muestra Procedimiento de muestreo	Cuestionario Instrumentos mecánicos

TABLA 7. Planeación de la recopilación de datos primarios.
Fuente: www.gestiopolis.com, 2007.
Elaborado por: Autor

Previo a la recolección de información es necesario conocer las respuestas a las siguientes preguntas:

1. ¿Cuál es la población objeto?

La pregunta requiere especificar quiénes son los sujetos de quienes usted desea obtener información, donde puede existir un censo (entrevistar a toda la población) o un muestreo a través de técnicas estadísticas.

2. ¿Cuántos habrá de muestrearse?

La pregunta se refiere a negociar la precisión, mientras más alta la muestra en referencia a universo mucho más preciso el resultado.

3. ¿De qué manera se habrá de contactar a los sujetos?

La mayor parte de los estudios utilizan, contacto personal, el contacto por teléfono o el correo.

4. **¿De qué manera habrán de seleccionarse puntos de muestra de la población objetivo (universo)?**

Esto constituye otra decisión de restricción presupuestal, y la selección de puntos de muestra comprende desde la selección totalmente al azar, hasta métodos diseñados para garantizar la representación de grupos clave para facilitar los procedimientos de muestreo.

5. **¿Quién habrá de realizar el trabajo?**

Debe considerarse la cuestión de quién trabajará en ello, tanto de parte de la compañía como del proveedor.

La cantidad de dinero que se debe gastar tiene un efecto determinante en el tipo de estudio que se seleccione. Si bien, en teoría, la cantidad de dinero presupuestado debe ser el resultado de un análisis de un valor probable de la información, en la práctica, muy probablemente, habrá de ser una cifra predeterminada.

Método de recolección de datos y diseño del cuestionario

Una encuesta es una técnica concreta de aplicación del método científico que tiene como finalidad el análisis de hechos, opiniones y actitudes mediante la administración de un cuestionario a una muestra de población. Para realizar las encuestas utilizadas se pueden emplear diversos métodos.

Encuesta por correo.- Consiste en enviar los cuestionarios por correo y se solicita a los destinatarios su remisión una vez cumplimentados.

Ventajas; costo reducido, no necesita desplazamiento; rapidez de realización; se consigue llegar a sitios más inaccesibles; mayor sinceridad en las respuestas al darlas anónimamente; y no existe ninguna influencia por parte del entrevistador.

Inconvenientes; bajo porcentajes de respuestas; escasa representatividad de las respuestas (pues slo representa la población cuidadosa y responsable); lentitud en su recepción; y por último las respuestas no son exclusivamente personales, pueden ser asesoradas e inspiradas.

Encuesta telefónica.- Se realiza llevando a cabo la entrevista vía telefónica.

Ventajas; economía de su costo y rapidez de realización.

Inconvenientes; falta de representatividad y de sinceridad en las respuestas. Se emplea casi exclusivamente en el control de medios de comunicación (radio, televisión, etc.).

Encuesta personal.- Es la más usada en la práctica, consiste en una entrevista personal y directa entre entrevistador y persona encuestada. Así se consigue disipar dudas, aclarar respuestas.

Inconvenientes; elevados costos, laboriosidad y duración, y el riesgo de influir en las respuestas por el entrevistador.

Elegido el tipo de estudio y el sistema de encuesta a emplear, se debe elaborar el cuestionario, que es el medio entre el investigador y el problema a resolver.

La redacción del cuestionario

Se ha de elaborar con una idea clara de los objetivos, pues tras la tabulación de sus respuestas se obtendrán los datos precisos para solucionar el problema, dicho cuestionario de cumplir con requisitos como:

Interesante, proponiendo los temas y redactando las preguntas de forma que estimule el interés del encuestado.

Sencillo, los encuestados deben entender la pregunta sin confusionismos.
Preciso, sin preguntas superfluas. La entrevista a de ser completa, sin que sea demasiado larga para no aburrir al encuestado.
Concreto, evitando en lo posible las evasivas, siendo prudentes.
Discreto. Esto obliga a una redacción que pregunte sin ofender.

Formas distintas de plantear las preguntas del cuestionario

Preguntas cerradas o dicotómicas, en las que sólo puede responderse sí o no.
De múltiple elección, aquellas que sugiere las respuestas por las que se ha de optar.
Abiertas o libres, en las que el encuestado expresará libremente su opinión.
Preguntas filtro, para controlar la veracidad de las respuestas o el sentido de escalonamiento de una a otra.
De clasificación, para señalar por orden de preferencia las sugerencias que se ofrecen.

Una vez realizado el cuestionario el siguiente paso es determinar el universo sobre el que ha de investigarse. Consiste en acotar la población a la que se dirigirá el estudio, dependiendo del enfoque comercial del producto.

Cuando se trabaja con universos muy numerosos, resulta imposible entrevistar a todos. Para resolver el problema se emplea la teoría del sondeo. Esta teoría nos permite conocer aspectos del universo a través de una pequeña muestra del mismo.

La estadística responde a esta suposición con la llamada ley de los grandes números. Según Bernouilli cualquiera que sea el grupo de objetos, extraído de otro grupo más importante, tenderá a presentar las mismas características que el grupo mayor.

Elección de la muestra

A través del cálculo estadístico se puede obtener la dimensión del universo, en función de la precisión deseada.

Es importante establecer criterios de elección de muestras que nos permita encontrar las mismas con un alto grado de representatividad, de tal modo que se pueda atribuir al universo las características encontradas en la muestra.

Estadísticamente, la representatividad de la muestra exige que todos los componentes del universo tengan la misma probabilidad de figurar en la muestra. Respetando este principio, se citan algunos criterios de elección de muestras:

1. **Método de las muestras por azar.-** trata de sortear entre todos los componentes del universo, aquellas personas que van a formar parte de la muestra calculada. Así, se obtiene la mayor representatividad posible, pero en la práctica este método presenta dificultades como:

   - Imposibilidad de poder relacionar a todo el universo en una lista.
   - Costo y confección de esas listas.
   - Inconvenientes que presentan la obligada entrevista a las personas seleccionadas.

2. **Método de las cuotas estratificadas.-** Consiste en asignar determinadas cuotas a los entrevistadores en las que se concretan las condiciones de las personas a entrevistar. Para ello se necesita conocer la estratificación del universo para elaborar la muestra, los parámetros de estratificación pueden ser sexo, edad, estado civil, nivel de renta, respecto a las regiones o hábitat, rural o urbano. Presenta inconvenientes como:

   - En la realización, el entrevistador tiene que ir preguntando inoportunamente.
   - Posible sesgo debido a la elección del entrevistador.

3. **Método de las muestras mixtas.-** aplica diversos criterios al mismo tiempo en un universo, por ejemplo mezclando los criterios geográficos de ámbito

nacional y el hábitat rural y urbano. También se puede tras la estratificación utilizar rutas aleatorias.

Métodos de investigación ajenos al sondeo por encuesta

Para conseguir una información que no poseemos, se pregunta al que la conoce o se observa el comportamiento de las personas en lugar de preguntarles.

a) **El método de observación directa.-** consiste en contemplar la conducta de los consumidores en los puntos de compra (tiendas, grandes almacenes, supermercados, cafeterías) y sacar consecuencias. Se observan sus actitudes, sus palabras, sus gestos, movimientos.

La ventaja es que se reconocen sus actos, en lugar de aceptar sus opiniones.

Este método se aplica solamente en la práctica a problemas muy concretos, pero su principal dificultad reside en que su realizador debe ser alguien capacitado para sacar consecuencias de lo que ve, es decir, una persona preparada que sepa sintetizar toda aquella información, los detalles elocuentes que permitan reajustar con acierto nuestra política de mercado.

b) **La experimentación.-** consiste en provocar la conducta del consumidor para estudiar sus reacciones y actos.

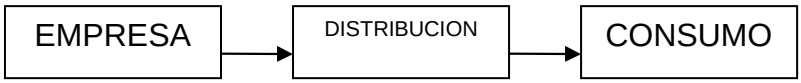
Un experimento podrá consistir en preparar diversas opciones de compra de un mismo producto en los puntos de venta, con la finalidad de obtener cuál de ellos tiene mayor aceptación. Así las dudas sobre el color o material del envoltorio las podemos disipar efectuando una prueba real con los dos o más tipos de envoltorios que preparamos, para que sea la estadística de ventas la que decida la elección.

Técnicas cuantitativas del mercado

El marketing tiene una doble faceta de aplicación, la humana del consumidor, en la que lo más interesante es conocer los aspectos cualitativos (gustos del consumidor), y por otra parte, la faceta física de la distribución y la venta, en la que lo que interesa es la cuantificación de los datos, como en el caso de los stocks de producto en el mercado, velocidad de consumo, volumen de la competencia, precios medios del mercado.

El aspecto físico exige una cuantificación, que no es fácil de obtener por los métodos tradicionales de la encuesta.

El ciclo del consumo pasa por tres puntos:



En la empresa la medida se descarta porque exigiría una transferencia de datos entre las empresas lo cual no es viable en condiciones normales. Por ello los métodos de cuantificación de mercado se centran en los dos últimos puntos del ciclo del consumo. Entre los muchos existentes se analizan los siguientes:

Trabajo de campo

Una vez completada la investigación, se debe hacer una prueba del negocio en concreto en un lugar y con un grupo pequeño de clientes. Esto puede hacerse de varias formas, una de ellas es ofreciendo el producto en un puesto en un Mall o dentro de un Supermercado, otra es participando en una Feria o Exposición.

En estos casos se puede conseguir información de primera mano de los clientes potenciales.

Al haber seleccionado y determinado el tipo de muestreo y diseñado así mismo el cuestionario a aplicar, se procede a recabar la información de una o de varias fuentes de información.

Fuentes de información

- Proveedores.
- Distribuidores.
- Consumidores.
- Cámaras oficiales.
- Gremios.
- De la gente que trabaja dentro de la organización.
- Sindicatos.
- Asociaciones empresariales.
- Colegios profesionales.
- Consejerías.
- Institutos de investigaciones sociológicas.
- Secretarías Generales.
- Anuarios de grandes empresas.
- Registros mercantiles.
- Censos empresariales.

c) Implantación del plan de investigación de mercados

Consiste en llevar a cabo la recopilación, el procesamiento y el análisis de la información tal como se especificó en el desarrollo del plan de investigación, utilizando para ello personal propio o firmas externas utilizando herramientas estadísticas y software para un mejor análisis.

Es la elaboración del plan de acción que seguirá la investigación. Esta etapa tiene como función asegurar la obtención de los datos necesarios en una forma exacta, correcta y económica, se logra a través de la elaboración y ejecución del proyecto, que deberá contener lo siguiente:

- Estudios exploratorios de grupo.
- Diseño y procedimiento.
- Selección de las muestras.
- Preguntas del moderador y de la guía.
- Análisis.
- Investigación concluyente.
- Encuesta de los consumidores.

Después de aplicar el plan, se procede a interpretar los resultados, lo cual no significa sólo el manejo de cifras técnicas, sino de resultados concretos, para lo que se debe integrar a la parte gerencial que determinará las acciones a tomar de acuerdo con el análisis e interpretación.

2.2.12 PRINCIPALES ÁREAS DE ESTUDIO QUE ABARCA UNA INVESTIGACIÓN DE MERCADO

Área	Necesidad de Información
Mercado	Tamaño: Localización, Características
Consumidor	Comportamiento: Hábitos de compra, preferencias
Promoción y publicidad	Efectividad: Medios
Otros	Información de la competencia

TABLA 8. Principales áreas de estudio en la Investigación de Mercados.
Fuente: TOMASELLI, Luís, “De la idea a la empresa: El Plan de Negocios”.
Elaborado por: Autor

Los motivos de compra que el cliente tenga están marcados por su comportamiento, es por aquello que nuevamente salen a la luz las siguientes preguntas:

GRAFICO 1. Preguntas comportamiento del consumidor.
Fuente: TOMASELLI, Luís, "De la idea a la empresa: El Plan de Negocios".
Elaborado por: Autor

2.2.13 **ANÁLISIS DE LA OFERTA**

2.2.13.1 Definiciones

"La cantidad ofrecida de un bien es la cantidad que los productores están dispuestos a vender en un período dado a un precio en particular. La cantidad ofrecida no es la que a una empresa le gustaría vender, sino la que en definitivamente esta dispuesta a vender". [9]

La oferta es la cantidad de bienes o servicios que un cierto número de oferentes están dispuestos a poner a disposición del mercado a un precio determinado.

Es la cantidad de unidades de un bien o servicio que los productores están dispuestos a fabricar y vender en un determinado momento.

El propósito que se persigue mediante el análisis de la oferta es determinar o medir las cantidades y las condiciones en que una economía puede y quiere poner a disposición del mercado un bien o servicio.

[9] FRANK, Robert, "Microeconomía y conducta", Mac- Graw- Hill, España, 1992.

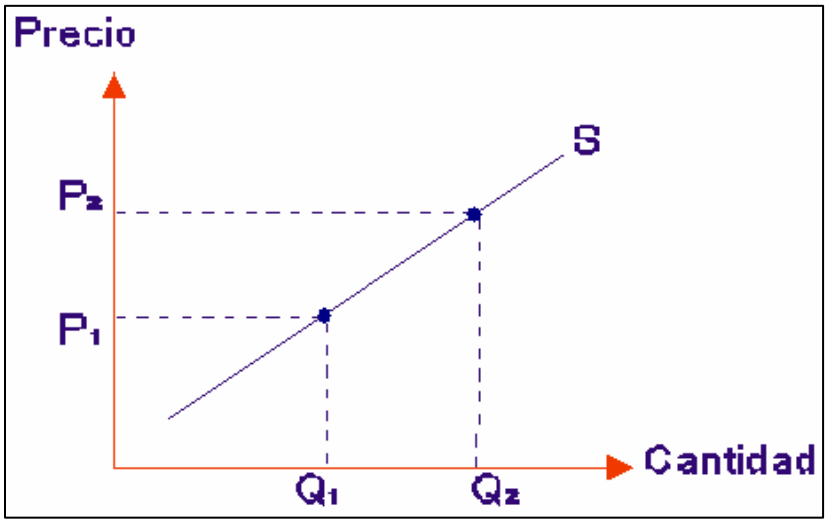


GRAFICO 2. Comportamiento de Oferta.
Fuente: www.monografías.com
Elaborado por: Autor

Los principales indicadores en la variación de la oferta son los precios y la cantidad producida, donde a menor precio, menor cantidad ofrecida.

2.2.14 **MERCADO**

Es el ámbito donde se realizan las actividades por medio de las cuales se ponen en contacto la oferta y la demanda. En él se realiza la lucha entre dos fuerzas contrarias (la oferta y la demanda) a fin de conseguir el precio más conveniente para cada una de ellas. Mercado es el ámbito donde se ponen en contacto los compradores y vendedores de un determinado bien.

2.2.14.1 Clasificación de los mercados

- Según los bienes negociados en él:

a. Mercado real:

Bienes de consumo.- se negocian en él bienes de consumo (vestimenta, automotores, alimentos).

Medios de producción.- se negocian maquinarias, herramientas, instrumental, o sea, medios de producción.

b. Mercado financiero:

El mercado financiero se ocupa de las negociaciones con dinero o sus títulos representativos, considerándolos como una mercancía más. En este mercado intervienen personas interesadas en obtener dinero y las que pueden ofrecerlo a cambio de un interés. Abarca también la moneda extranjera que es solicitada por importadores, turistas e inversores y es ofrecida por exportadores, turistas e inversores.

De dinero.-permite cubrir las necesidades financieras de las empresas a corto plazo.

De capitales.-atiende las necesidades de las empresas de equipamiento e inversión a largo plazo.

De títulos.- los títulos son documentos representativos de partes de capital de una empresa (acciones) o de un préstamo privado (debentures) o público (bonos).

- Según la localización del mercado:

a. Mercado Interno:

Local.- el mercado se encuentra ubicado en una zona de una ciudad o pueblo, donde se concentran entidades que se dedican a la misma actividad (instituciones bancarias, casas de ventas de muebles).

Provincial.- abarca toda una provincia que se dedica a la producción de un determinado bien.

Regional (dentro del país).- abarca varias provincias que se dedican a la producción de un mismo bien.

Nacional.- se refiere a toda la producción de un país.

b. Mercado Externo:

Nacionales.- distintos países de igual producción.

De integración regional.- varios países.

Internacional.- todos los países.

- Según el tiempo en que se realizan las operaciones:

Presente.- opera con bienes ya terminados y valores presentes.
A término.- opera con bienes no producidos (cosechas no levantadas o el valor de la moneda extranjera a cierta fecha posterior).

2.2.14.2 Estructura de los mercados

Para analizar la estructura de los mercados se considera:

a. La cantidad de compradores y vendedores:

Si hay pocos vendedores, cada uno observa las actitudes de los demás en el mercado y reacciona de una determinada manera. Si un vendedor cambia los precios, los demás también lo hacen. Si hay muchos vendedores, ninguno de ellos es tan importante (generalmente) como para manejar el mercado ni para que los otros se preocupen cuando alguno decide cambiar los precios.

Cuando los vendedores son pocos, rivalizan entre sí, compitiendo con campañas publicitarias, estrategias de precios, creación de productos diferentes, sorteos,

etc. Cuando los vendedores son muchos, no consiguen llamar la atención del público y suelen unirse entre sí realizando ciertas actividades en conjunto, como campañas publicitarias.

b. Los bienes que se negocian en el mercado

Homogéneos.- los productos son sustituibles entre sí y la demanda no hará distinciones entre los vendedores.

Heterogéneos.- el producto es diferenciado, no es sustituible por otro.

Aunque muchas veces la diferenciación de los productos está en la mente del comprador, el vendedor se encarga de afianzarla cambiando el color o la forma y realizando campañas publicitarias.

2.2.15 PRINCIPALES ESTRUCTURAS TOMANDO EN CUENTA EL VENDEDOR

- **Monopolio.-** existe un solo vendedor del producto.

- **Oligopolio.-** hay pocos vendedores que ofrecen grandes cantidades del producto.

- **Competencia monopolística.-** cuyas características son:

a. Hay muchos vendedores de productos diferenciados.

b. El mercado está compuesto por oferentes que forman una mayoría poderosa y otros que forman una minoría que no tiene mucho peso en él.

En ambos casos el producto es homogéneo o ligeramente diferenciado.

- **Competencia perfecta.-** hay muchos vendedores de un producto homogéneo.

2.2.16 PRINCIPALES ESTRUCTURAS TOMANDO EN CUENTA EL COMPRADOR[10]

- **Monopsonio.-** hay un solo comprador del producto.

- **Oligopsonio.-** hay pocos compradores que demandan grandes cantidades.

- **Competencia monopsonista.-** el mercado está compuesto por compradores mayoritarios de gran importancia en él, y otros minoritarios que no tienen peso alguno.

- **Competencia perfecta.-** existen muchos compradores que demandan cantidades pequeñas.

La estructura del mercado tiene vital importancia en la determinación de los precios.

2.2.17 FACTORES QUE CONDICIONAN LA OFERTA

- **Precio del bien.-** cuanto más alto es el precio del bien, mayores posibilidades le brinda al ofertante de obtener utilidades, que se ve impulsado a aumentar la oferta en el mercado.

- **Precio de los otros bienes.-** si existen bienes similares, a menor precio, el productor no se encuentra en condiciones de competir con ellos a menos que pueda reducir sus márgenes de rentabilidad. Otro caso es el de la oferta de diversos productos que son derivados de una misma materia prima. Por ejemplo, en los lácteos: si la rentabilidad es mayor en los derivados como el queso y la manteca, el productor se interesará en aumentar la oferta de esos derivados y disminuirá la oferta de leche. Por

[10] www.administrador\ofertaydemanda\mecados.com, 2007

otra parte, los productores (en general) tienen cierta flexibilidad para utilizar su capacidad de oferta en un determinado tipo de bienes y en ciertos períodos podrán dedicarse a fabricar uno u otro bien de acuerdo al estímulo de los precios.

- **Costo de producción de los bienes.-** el elemento más importante del precio de un producto es su costo de producción. Si éste aumenta, el productor debe aumentar el precio de venta para mantener su margen de utilidad.

- **Riesgo empresario.-** la colocación de los bienes en el mercado implica un riesgo para el empresario, pueden tener aceptación y generar beneficios o tener poca venta y producir pérdidas. El empresario suele reducir la oferta de los bienes que implican mayores riesgos y aumenta la oferta de aquellos que le brindan mayor seguridad.

- **Tecnología.-** la tecnología se refiere al “estado del arte”, a la manera de hacer las cosas. Los avances tecnológicos han hecho posible incrementar las cantidades de bienes que pueden producirse. Cuando una empresa incorpora una innovación tecnológica es porque le permite producir una mayor cantidad de bienes a un costo similar o inferior al que lo hacía inicialmente.

- **Disposiciones del gobierno.-** algunas disposiciones del gobierno pueden afectar las condiciones de producción al repercutir en los costos de fabricación de las empresas (impuestos sobre las ventas, al valor agregado o sobre determinados bienes, medidas de protección del medio ambiente, cobro de peajes; o la construcción de puentes o caminos que faciliten el intercambio y reduzcan costos).

2.2.18 **ANÁLISIS DE LA OFERTA**[11]

2.2.18.1 Definiciones

"Es la cantidad de unidades de un bien o servicio que los consumidores desean adquirir en un determinado momento".

La demanda está en función de una serie de factores, como lo son la necesidad real que se tiene del bien o servicio, su precio, el nivel de ingreso de la población y otros, por lo que en el estudio habrá que tomar en cuenta información proveniente de fuentes primarias y secundarias, la demanda es aquel indicador que muestra cuando desea un consumidor de algún bien o servicio.

2.2.18.2 Factores influyentes en la demanda

a. **Precio del bien.-** la cantidad demandada se mueve de forma inversa al precio. Cuando el precio sube la cantidad demanda baja y viceversa.

b. **Renta.-** son los ingresos del consumidor, cuando éste aumenta la demanda de un bien aumenta (comúnmente en los bienes normales). Lo contrario sucede con los bienes inferiores, ya que pueden ser sustituidos por mejores bienes. Ejemplo: Cuando el consumidor gana más se compra mejor ropa.

c. **Precio de los bienes relacionados.-** son los bienes sustitutos y complementarios.

   Bien sustitutivo es aquel que cubre la falta de un bien que no puede ser comprado, pero no en su totalidad. Si sube el precio del bien sustitutivo aumenta la demanda del bien y viceversa.
   Bien complementario es aquel que se consume con otro bien. Si sube el precio de un bien complementario baja la demanda del bien y viceversa.

[11] BACA, Gabriel, "Evaluación de Proyectos", McGraw Hill, México, 1995

d. **Los gustos.-** si un bien está de "moda" será más demandado, pero si pierde su popularidad la demanda bajará.

e. **Las expectativas sobre el futuro.-** éstas se basan en que, si el consumidor prevé que ganará menos el siguiente mes, o que, un bien subirá de precio, tienen un efecto en el consumo actual.

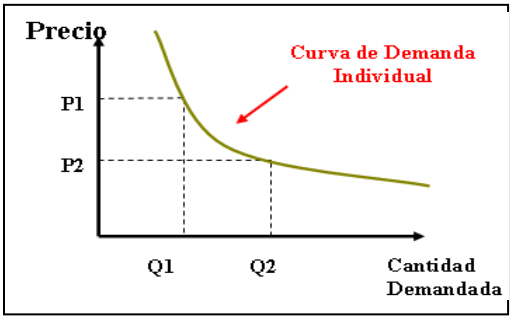


GRAFICO 3. Comportamiento de Demanda.
Fuente: www.monografías.com
Elaborado por: Autor

La curva de la demanda tiene pendiente negativa, ya que si sube el precio ésta baja, esto genera un movimiento a lo largo de la curva. El análisis de la demanda nos permitirá medir y determinar en que grado afectan las fuerzas mencionadas para un producto en análisis, de la misma manera medir que tan factible será la introducción del producto en mención.

2.2.18.3 Tipos de demanda[12]

a. **En relación con la Necesidad**

- **Demanda de bienes sociales y necesarios.-** son los que la sociedad requiere para su desarrollo y crecimiento, están relacionados con la alimentación, vestido, y vivienda.
- **Demanda de bienes no necesarios.-** se compran con la intención de satisfacer un gusto y no una necesidad.

[12] BACA, Gabriel, "Evaluación de Proyectos", McGraw Hill, México, 1995

b. En relación con la oportunidad

- **Demanda Satisfecha.-** cuando el producto es lo requerido por el mercado.
- **Demanda Insatisfecha.-** cuando el producto no alcanza a cubrir los requerimientos del mercado.

c. En relación con la Temporalidad

- **Demanda Continua.-** es aquella que permanece por largos períodos.

- **Demanda Estacional.-** es la que en alguna forma se relaciona con los períodos del año.

d. De acuerdo al Destino

- **Demanda de bienes finales.-** son los adquiridos directamente por el consumidor.
- **Demanda de bienes intermedios o industrial.-** aquellos que requieren de algún procesamiento para ser un bien de consumo.

2.8 PLAN DE MERCADEO

2.3.8 DEFINICIONES

"Es un sistema de actividades empresariales diseñados para planificar, fijar precios, promover y distribuir los productos satisfactores de necesidades entre los mercados meta para alcanzar los objetivos corporativos"[13].

"El plan de mercadeo es aquel que tiene como función el prestar servicios a los clientes que se relacionan con diversos canales externos de apoyo entre los

[13] STANTON, William. "Fundamentos de Marketing", McGraw Hill, México, 1999.

cuales podemos mencionar, distribuidores, vendedores, agencias de promoción."[14]

Busca conocer cuales necesidades del mercado se tratará de satisfacer, analiza el mercado y sus características, pretende obtener toda la información posible de la potencial competencia, muestra un escenario futuro proponiendo estrategias de mercadeo para cubrir demandas de segmentos específicos del mercado meta.
Existe una gran variedad de modelos de planes de mercadeo que reflejan no solamente la orientación y las perspectivas que tienen las empresas de vender en diferentes mercados, sino también las diferentes preferencias personales e inclinaciones de los individuos a cargo de la planeación de mercados en esas empresas.

El plan de mercadeo se torna como una herramienta adaptable a las necesidades de cada organización, es por eso que son varias las estructuras propuestas, sin - embargo según Kotler, los pasos que contendrá un Plan de mercadeo serán:

1. Resumen Ejecutivo.
2. Análisis actual de la mercadotecnia.
3. Análisis de las amenazas y oportunidades.
4. Estrategias de mercadotecnia.
5. Programas de acción.
6. Presupuestos.
7. Controles.

Según Tomaselli una estructura será:

1. Selección y segmentación del mercado.
2. Análisis de la competencia.
3. Target y objetivos.
4. Marketing mix.

[14] TOMASELLI, Luís, "De la idea a la empresa: El Plan de Negocios", ZOPCEM, Ambato, 2005.

5. Asistencia Técnica y Proveedores.
6. Ventas.

Tomaselli no toma en cuenta los presupuestos y controles, mientras que Kotler no toma en cuenta a los proveedores, asistencia técnica y ventas, en la demás estructura tienen el mismo contenido.

2.3.9 LA SEGMENTACIÓN DEL MERCADO[15]

Es el proceso que permite fraccionar al mercado de consumo en grupos significativos de clientes potenciales, que se asemejan en la forma de percepción y valoración del producto, en sus patrones de compra, y en la manera en que se usan, emplean o utilizan el producto. Este concepto se basa en el hecho de que los consumidores son diferentes y de que pueden ser agrupados y aislados en segmentos dentro de un mercado local, nacional o global.

Para poder segmentar se podrán utilizar las siguientes dimensiones y variables:

Dimensiones	Variables
Demográfica	Ingresos, edades, ocupaciones, sexo, nivel educativo, estatus, socio económico.
Geográfica	Regiones, países, provincias, ciudades, cantones, barrios.
Psicográfica	Estilo de vida individual, actitudes de las personas (trabajo, hogar, la familia, sociales.
Patrones de uso del producto	Forma de uso, lugar de uso, tiempo de uso.
Tamaño del comprador	Grande, mediano o pequeño.

TABLA 9. Dimensiones y variables de segmentación.
Fuente: TOMASELLI, Luís, "De la idea a la empresa: El Plan de Negocios".
Elaborado por: Autor

2.3.9.1 Criterios de selección del segmento de clientes

[15] TOMASELLI, Luís, "De la idea a la empresa: El Plan de Negocios", ZOPCEM, Ambato, 2005.

Ya segmentado nuestro mercado potencial es conveniente tomar en cuenta algunos criterios que nos podrán facilitar una mejor atención al mencionado segmento:

- Objetivos y metas de la empresa.
- Niveles de recursos requeridos para atender los requerimientos de los segmentos del mercado.
- Fortalezas y debilidades de los competidores.
- Variaciones positivas en la demanda.
- Posibilidades de captura del segmento de mercado.

2.3.9.2 Demanda selectiva

Para este análisis es necesario interactuar con los resultados de la investigación de mercados realizados en el segmento de mercado seleccionado, entre otras interrogantes se deberá dar respuesta a preguntas como: ¿cuál es el tamaño del segmento que se pretende intervenir?, ¿está creciendo el segmento?, ¿cómo está distribuido geográficamente este segmento?, ¿cómo influye la fluctuación de la demanda?, ¿por qué mi producto tendrá preferencia ante la competencia?

2.3.9.3 Análisis de la competencia

El análisis de la competencia se refiere a estudiar el entorno sectorial, que según Porter, está marcado por cinco fuerzas competitivas, y son:

a. Ingreso de nuevos participantes

Delimitada por el grado o nivel de dificultad para ingresar y para reaccionar en un segmento de mercado determinado, al analizar este ítem se deberá conocer que tan altas o bajas son las mencionadas características, y conocer si es necesario tener determinadas condiciones de producción, administración, ventas, e investigación, como podrán ser las economías de escala, inversión necesaria,

costos de proveedores, canales de distribución, insumos, el gobierno, curva de aprendizaje.

b. Productos sustitutos

Esta fuerza gira principalmente alrededor del precio de mi producto y la presión de otro que pueda brindar similares funciones. Es necesario conocer si, el sustituto o mi producto tienen menor precio, cual de los dos es el que se desempeña mejor, es posible que el comprador cambie mi producto por el sustituto.

c. Proveedores

Se debe medir que tanto poder de negociación tienen los proveedores, ya que éstos en su mayoría negociarán por incrementar precios y disminuir o mantener la calidad, será conveniente analizar puntos como:

- Insumos sustitutos.
- Concentración de proveedores.
- Amenaza de integración hacia delante por parte del proveedor.
- Amenaza de integración hacia atrás.

d. Compradores

A diferencia de los proveedores, estos lucharán por bajar los precios de compra e incrementar plazos de pago si se tratase de ventas a crédito, negociarán para que existan incrementos en la calidad y ampliar la cantidad de servicios ofrecidos al mismo o menor precio, por todo esto deberemos analizar puntos como:

- Volumen de compras.
- Forma de pago.
- Capacidad de integración hacia atrás.
- Sustitutos.
- Identidad de marca (del comprador).

- Identidad de producto (del vendedor).
- Concentración de compradores.

e. Intensidad de la rivalidad

Esta fuerza se refiere al análisis de ciertas características del sector en cuanto a la rivalidad de los competidores, se debe analizar el número de competidores y quienes son, costos del almacenamiento elevado, diversidad de competencia, las barreras de salida, crecimiento del sector, diferenciación del producto.

2.3.9.3.1 ***La competencia***[16]

Según Tomaselli, el análisis de esta fuerza comprende el formular un resumen y obtener conclusiones del emprendimiento a través de las siguientes preguntas:

- ¿Cuáles son los rivales directos del emprendimiento?
- ¿Cuáles son las empresas líderes de este mercado?
- ¿Quién lidera los nichos de mercado que son de interés?
- ¿Cuál es el tamaño de los competidores?
- ¿Cuál es el volumen de ventas de los principales competidores, o el número de sus empleados y el número de sus filiales?

2.3.10 POSICIONAMIENTO EN EL MERCADO

"El posicionamiento en el mercado, es disponer que un producto ocupe un lugar claro, distintivo, y deseable en la mente de los consumidores, en relación con los de la competencia".[17]

El conocer que tipo de posicionamiento tiene un producto, una marca o un bien, nos permite direccionarnos hacia una mejor manera del planteamiento estratégico en cuanto a nuestro mix.

---

[16] TOMASELLI, Luís, "De la idea a la empresa: El Plan de Negocios", ZOPCEM, Ambato, 2005.
[17] KOTLER, Philip "Fundamentos de Mercadotecnia", Prentice Hall, México, 1998.

2.3.10.1 Tipos de Posicionamiento en el mercado

- **Posicionamiento por precio o calidad.-** El producto se posiciona como el que ofrece el mejor valor, es decir la mayor cantidad de beneficios a un menor precio.
- **Posicionamiento por beneficios.-** El producto se posiciona como el líder en lo que corresponde a cierto beneficio que las demás no dan.
- **Posicionamiento por atributo.-** una empresa se posiciona según un atributo, como el tamaño o el tiempo que lleva de existir.
- **Posicionamiento por competidor.-** El producto de la empresa es mejor que el de un competidor.
- **Posicionamiento por categoría de productos.-** Los productos se posicionan como líderes en determinadas categorías de productos.

2.3.11 MARKETING "MIX"

2.3.11.1 Producto

Al tratarse de un producto de manufactura, es necesario realizar todo el análisis del planeamiento del producto durante el desarrollo del plan organizacional, sin embargo en este capítulo se recomienda realizar una descripción de la amplitud o limitación de la gama de productos a ofrecer.

"Un producto es un conjunto de atributos tangibles e intangibles, que incluyen empaque, color, precio, calidad y marca, junto con los servicios y la reputación del vendedor. Un producto puede ser un servicio, un bien, un lugar, una persona o una idea."[18]

[18] SANTESMASES, Miguel, "Marketing", Madrid, 2001.

2.3.11.1.1***Estrategias de Producto***

Estrategia	Detalle
De Marca: única, Múltiple, segundas marcas, Alianzas de marca,	Nombre, símbolo, diseño, término, que nos diferencia de la competencia.
De envase	Forma física de proteger al producto y presentarlo.
De la etiqueta	Suele contener; nombre del producto, identificación del fabricante, características, procedencia entre otros.

TABLA 10. Estrategias de producto.
Fuente: www.monografías.com.
Elaborado por: Autor

2.3.11.2 Precio

2.3.11.2.1***Definición***[19]

El precio es la cantidad de dinero y/u otros artículos con la utilidad necesaria para satisfacer una necesidad que se requiere para adquirir un producto.
El determinar el nivel de precios de un producto o servicio está condicionado por factores externos (naturaleza del mercado y demanda características y niveles de competencia, economías del país, productos sustitutos) y determinado por factores internos (objetivos de mercadeo, mezcla de mercadeo, costos y características de la organización)

2.3.11.2.2***Estrategias de fijación de precios***[20]

Podemos mencionar las siguientes:

a. **Estrategia de fijación de precios de descreme.-** los precios de descreme son inicialmente altos para aquellos productos dirigidos a capturar en inicio segmentos altos o de élite y no muy sensibles al precio, posteriormente y a medida que el producto va "madurando" los precios disminuyen para captar

[19] SANTESMASES, Miguel, "Marketing", Madrid, 2001.
[20] TOMASELLI, Luís, "De la idea a la empresa: El Plan de Negocios", ZOPCEM, Ambato, 2005.

segmentos mas amplios de mercado; la estrategia de descreme proporciona liquidez para posteriores incursiones en segmentos de mayor volumen de compras.

b. Estrategia de la fijación de precios de penetración.- fija precios bajos de inicio , tendientes a capturar amplios volúmenes de demanda, existiendo la posibilidad de lograr economías de escala, esta estrategia sacrifica utilidades a corto plazo y se constituye en una barrera para el ingreso de potenciales competidores.

Al momento de escoger una estrategia se debe tomar en cuenta factores como: el precio existente en el mercado interno, precio dado por similares importados, precio fijado por el sector público, precio en función del costo de producción precio estimado en función de la demanda, es así que se encuentran métodos de fijación de precios.

2.3.11.2.3***Métodos de Fijación de Precios***[21]

a. Métodos basados en el Mercado.- los precios se fijan considerando la psicología del consumidor o teniendo en cuenta la elasticidad de la demanda de los distintos segmentos del mercado.

b. Métodos basados en el Costo.- estos métodos fijarán precios distintos a los productos de acuerdo con los costos de producción y venta requeridos.

c. Métodos basados en la Competencia.- la referencia para fijar el precio es la actuación de la competencia más que los costos propios o el comportamiento del mercado.

[21] SANTESMASES, Miguel, "Marketing", Madrid, 2001.

2.3.11.3 Plaza

2.3.11.3.1*Definición*

"El canal de distribución es el medio por el cual el producto o servicio ofertado se traslada desde el sitio de producción o prestación hasta el sitio en donde se compra para su uso o consumo final".[22]

"Un canal de distribución está formado por personas y compañías que intervienen en la transferencia de la propiedad de un producto a medida que éste pasa del fabricante al consumidor final o al usuario industrial".[23]
Un sistema de distribución está conformado por un conjunto de actores: agentes, vendedores mayoristas y minoristas, que son los canales a través de los cuales el producto o servicio llega al consumidor final.

2.3.11.3.2*Sistemas de distribución*[24]

a. Directo o indirecto

Los sistemas de distribución pueden ser directos o indirectos, en función de que las ventas se realicen con una fuerza de venta propia o de que se realicen a través de terceros; para escoger un sistema debe analizarse el volumen de producción y los costos a incurrirse en función de las características de mercado de los compradores, los bienes industriales pueden ser distribuidos/comercializados directamente y los bienes de consumo a través de agentes independientes, mayoristas y/o minoristas.

b. Selectivo o intensivo.-

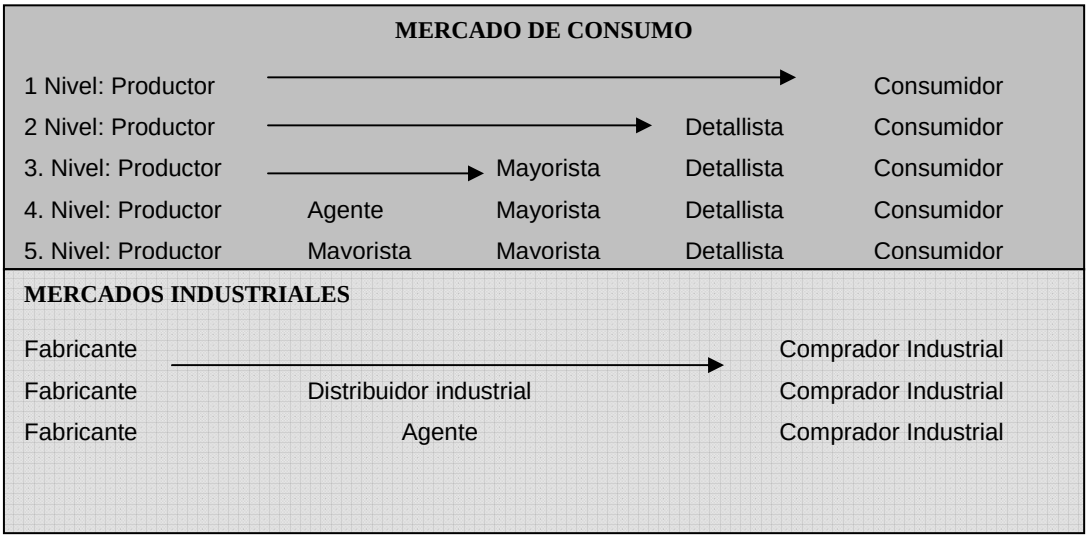
La selección entre un sistema selectivo o intensivo está relacionado con la necesidad de intensidad de cobertura del o de los mercados seleccionados.

---

[22]-[24] TOMASELLI, Luís, "De la idea a la empresa: El Plan de Negocios", ZOPCEM, Ambato, 2005.
[23] SANTESMASES, Miguel, "Marketing", Madrid, 2001.

Se implementan sistemas de distribución/ comercialización selectivos cuando los costos asociados con la distribución son altos y cuando los compradores salen en busca del producto y requieren explicaciones sobre sus características y prestaciones.

Se implementan sistemas de distribución/ comercialización intensivos cuando los costos asociados son bajos y cuando los compradores requieren mayores facilidades en cuanto a cercanía y disponibilidad inmediata de los bienes comercializados.[25]



CUADRO 2. Sistemas de distribución.
Fuente: STANTON, William.
Elaborado por: Autor

2.3.11.4 Promoción

2.3.11.4.1*Definición*

"La promoción es el elemento de la mezcla de marketing de una organización que sirve para informar, persuadir y recordarle al mercado la existencia de un producto

[25] TOMASELLI, Luís, "De la idea a la empresa: El Plan de Negocios", ZOPCEM, Ambato, 2005.

y/o su venta con la intención de influir en los sentimientos, creencias o comportamiento del receptor o destinatario".[26]

La promoción como parte del marketing mix, cumple como agente comunicador dirigido hacia el segmento de mercado determinado, tiene como objetivo central que el target de mercadeo conozca de la existencia del producto, que asimile las prestaciones del producto y que puede hacer por ellos, y, que se informen dónde, cómo y cuándo adquirirlo.

2.3.11.4.2 *Objetivos de la promoción*[27]

- Informar a potenciales consumidores sobre características del producto, precios, puntos de venta.
- Garantizar calidad y prestaciones del producto.
- Crear imagen de marca y posicionar al producto frente a competencia amplificada.
- Familiarizar marca, desempeño y prestaciones del producto.

2.3.11.4.3 *Requisitos que debe cumplir la promoción*[28]

- Identificar certeramente el target al cual van dirigidos los mensajes o la comunicación.
- Diseño de mensajes que cubran los objetivos mínimos de la política de comunicaciones del comercializador y los requerimientos de información del target.
- Establecer los niveles de intensidad de las comunicaciones requeridas para alcanzar los objetivos del comercializador.
- Óptima selección y adecuado balance de los medios de comunicación que lleguen al target con los mensajes diseñados.

---

[26] STANTON, William, Fundamentos de Marketing, Mc Graw Hill, México, 1999
[27-28] TOMASELLI, Luís, "De la idea a la empresa: El Plan de Negocios", ZOPCEM, Ambato, 2005.

- Que los beneficios económicos del programa de comunicaciones exceda a los costos incurridos.

A través de la promoción deberemos dar respuesta completamente clara a las siguientes preguntas[29]:

- ¿Quiénes son las personas que realmente deciden la compra de su producto o influencian en la decisión de compra?

- ¿Cómo puede su empresa descubrir quiénes son estas personas y "utilizarlas" para ayudar en la venta de sus productos?

- ¿Cómo promoverá sus ventas? (por medios de comunicación masivos, por correo directo, por Internet, a través de una fuerza de ventas, otros.) ¿Por qué?

- ¿Cómo, cuándo y cuánto su empresa invertirá en publicidad? ¿Usted incluiría estos costos en su precio de venta?

2.3.11.4.4***MIX promocional*** [30]

La combinación de la mezcla promocional consiste en la combinación de venta personal, publicidad, promoción de ventas, relaciones públicas y propaganda.

a. **Relaciones públicas.-** son las actividades de comunicación que influyen positivamente en las actitudes ante la organización, sus productos, sus políticas.
b. **Promoción de Ventas.-** son los medios que estimulan la demanda y cuya finalidad es reforzar la publicidad y venta personal.
c. **Venta Personal.-** es la comunicación individual y personal que se puede modificar variando acorde a las necesidades y comportamiento de cada

[29] TOMASELLI, Luís, "De la idea a la empresa: El Plan de Negocios", ZOPCEM, Ambato, 2005
[30] STANTON, William, "Fundamentos de Marketing", Mc Graw Hill, México, 1999

cliente. Además la venta personal se centra en los compradores potenciales para reducir la pérdida de tiempo.

d. Publicidad.- la publicidad consta de todas las actividades necesarias para audiencia de un mensaje interpersonal.

2.3.12 ASISTENCIA TÉCNICA[31]

2.3.12.1 Tipos de Asistencia técnica

a. Asistencia técnica pre-venta.- para bienes durables y que la compra sea de tipo planificada.

b. Asistencia técnica post-venta.- puede tomar las siguientes formas:

- Instalación.
- Reparación.
- Entrenamiento.
- Venta y servicio de repuestos.
- Ajuste del producto.
- Información.

2.3.13 VENTAS[32]

En base a los resultados obtenidos en el estudio de mercado, el análisis de la competencia, el dimensionamiento del segmento blanco de la demanda a atender y de la capacidad instalada de la organización productora y/o comercializadora del producto o servicio se realiza un pronóstico de ventas.

Este análisis de ventas tendrá un peso muy importante en la sección financiera, al momento de proyectar los flujos de efectivo.

---

[31]-[31] TOMASELLI, Luís, "De la idea a la empresa: El Plan de Negocios", ZOPCEM, Ambato, 2005.
[32] TOMASELLI, Luís, "De la idea a la empresa: El Plan de Negocios", ZOPCEM, Ambato, 2005

Producto	Unidades	Estimado de ventas										
		Mes										
		01	02	03	04	05	06	07	08	09	….	Total

TABLA 11. Formato de proyección de ventas.
Fuente: TOMASELLI, Luís, "De la idea a la empresa: El Plan de Negocios".
Elaborado por: Autor

Producto	Potencial de ventas (Cant.)

TABLA 12. Formato de potencial de ventas.
Fuente: TOMASELLI, Luís, "De la idea a la empresa: El Plan de Negocios".
Elaborado por: Autor

2.3.14 PROVEEDORES

Con el propósito de asegurar un flujo continuo de las operaciones se debe realizar un estudio sobre diversas fuentes alternativas de proveedores que garantice una provisión permanente de insumos, se recomienda poseer más de dos fuentes de abastecimiento para cada insumo.

2.9 PLAN ORGANIZACIONAL

2.4.3 PROCESO PARA DETERMINAR LA IDEA DE NEGOCIO[33]

2.4.3.1 La idea de negocio

Todas las grandes empresas han tenido su inicio en una idea que buscó satisfacer una necesidad. Existen varias fuentes potenciales, para la obtención de ideas de negocios, como: investigaciones universitarias, requerimientos de nuevos productos o procesos de empresas actuales, requerimientos insatisfechos por nuevas tendencias de los mercados, encuentros accidentales.

[33] TOMASELLI, Luís, "De la idea a la empresa: El Plan de Negocios", ZOPCEM, Ambato, 2005.

Un método sencillo para generar ideas es a través del proceso denominado lluvia de ideas, en el cual no se debe restringir o limitar idea alguna, debido a que las más innovadoras pueden ser las menos aceptadas por la condición de tales, pero no por eso dejan de ser potenciales ideas emprendedoras.

2.4.3.2 Evaluación de las ideas de negocio

La forma de evaluación será otorgar valores para cada uno de los criterios de selección de la idea. Donde ciertos criterios se pondrán en función de los requerimientos de la futura empresa o del producto ofertado. La idea que obtenga el puntaje más alto será aquella en base a la cual se realizará el plan de negocios y por ende será la idea seleccionada.

2.4.3.3 Selección del nombre del emprendimiento

Se realizará una lluvia de ideas, una sistematización del nombre, una evaluación y una selección del nombre, con un proceso muy similar al de la idea de negocio.

2.4.4 DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO A EMPRENDERSE

Es necesario describir de manera muy clara y precisa todas las características que tendrá el emprendimiento.

a. Antecedentes.- deberán contener y detallar claramente los siguientes puntos:

- Historia (o situación) del negocio/emprendimiento hasta la presente fecha.
- El tipo de negocio que se piensa establecer.
- Los productos que piensa ofrecer.
- El mercado a atenderse, su tamaño y posibilidades de satisfacerlo.

Es necesario señalar que un elemento básico para comprender mejor los puntos mencionados es la investigación de mercado.

b. Productos y servicios a ofertarse.- ya sea el caso de producción y/o comercialización, es necesario detallar clara y ampliamente cada uno de los productos que se desea ofertar, ciertamente es necesario comprender los siguientes puntos para lograr visualizar de mejor manera al o los productos a ofertarse:

- La gama de productos a ofrecerse y su descripción respectiva.
- Las principales características de diseño del /los producto/s en relación a: simplicidad para fabricación, facilidad de uso, fiabilidad en cuanto a desempeño, calidad relativa al cliente.
- Si los productos serán estandarizados o si serán con diseño de acuerdo a preferencias particulares del cliente; especificaciones detalladas en cuanto a dimensiones, materiales, colores, empaques, exhibidores.
- La función o utilidad del producto hacia sus usuarios o consumidores.
- La tecnología utilizada, su nivel de dominio por la empresa y su estado de actualización.
- El estado actual de desarrollo (teórico, prototipo del proyecto piloto o está completo).
- Las ventajas sobre la competencia.
- Las desventajas sobre la competencia.
- Protección intelectual del producto.
- Legislación específica reglamentando el producto.
- El producto y su proceso de fabricación pueden generar impactos y/o riesgos de agresiones al medio ambiente.

c. Proceso productivo o sistema operativo.- "son cualquier actividad que reciba entradas y las convierta en salidas, agregando valor con un sentido específico para el cliente"[34]

[34] MARIÑO, Hernando, "Gerencia de Procesos", Editorial Alfaomega S.A., Colombia, 2001.

- Entradas: Recursos del ambiente externo, incluyendo salidas de otros subsistemas.
- Proceso de Transformación: Son las actividades de trabajo que transforman las entradas, agregando valor a ellas y haciendo de las entradas, las salidas del subsistema.
- Salidas: Es el producto final, el cual es aceptado o no por los clientes o usuarios.

Iniciándose por la determinación de actividades, la organización de las mismas y el establecimiento de tiempos y movimientos, se debe incluir un gráfico del diagrama de flujo de procesos, del que se obtendrá información en relación a la duración del proceso, cuando deben requerirse a los proveedores, los insumos, tiempos de almacenamiento de subproductos y productos, duración de actividades de manejo y embarque"[35].

Durante el diseño y el análisis del flujo del proceso se deberá tomar en cuenta puntos como:

- Insumos requeridos y su periodicidad con su principal proveedor y sus alternos.
- Los requerimientos, características y funciones de: equipos, maquinarias y/o herramientas en función de un análisis de las actividades específicas.
- Los vehículos requeridos.
- Los requerimientos de bienes de capital.
- Se calculará los niveles requeridos de capacidad (de producción) instalada en base a las proyecciones y estimados de ventas.
- Instalaciones físicas.
- El tipo de proceso que se va a utilizar.

Si se tratase de una empresa comercializadora se deben toma en cuenta procesos como:

[35]TOMASELLI, Luís, "De la idea a la empresa: El Plan de Negocios", ZOPCEM, Ambato, 2005.

- Selección de productos a comercializar y proveedores.
- Como llegar al local de venta, a través de los diferentes canales de distribución del sector industrial.
- Manejo y control de inventarios.
- Establecer volúmenes de inventarios y su sistema de valoración; quien será el responsable de los mismos.

d. Insumos.- todos los insumos necesarios, así como sus volúmenes y costos, deberán ser descritos detalladamente para su correcta distribución.

e. Maquinaria y equipos.- la maquinaria y equipos requeridos para los procesos, se debe incluir la operación o función que cada una de ellas desempeña en el proceso.

f. Recurso humano.- se debe detallar detenidamente el personal requerido para los procesos a realizar en la organización, se debe incluir las actividades que cada elemento desempeña en dicho proceso, como el número de trabajadores para determinada actividad, con sus turnos, nivel profesional, e incluso horas necesarias por cada trabajador para cada actividad.

g. Distribución y requerimientos para el local.- es conveniente previo a realizar un análisis de requerimientos para las instalaciones generales del edificio, realizar un plano del local, en dicho plano se recomienda, consten medidas exactas e incluso descripciones puntuales sobre las condiciones del mismo. La información requerida previa a la distribución, debe contener claramente aspectos como máquinas requeridas, su personal, y las operaciones a realizarse en un espacio físico disponible.

h. Plazos de entrega Proveedor-Empresa-Cliente.- con el propósito de comprender de mejor manera la forma de comportamiento de los clientes internos y externos en cuanto a proveeduría, recuperación de cartera y duración completa de un ciclo de producción (tiempo de demora en cumplir el

objetivo de producción en un tiempo predefinido), es necesario analizar escenarios optimistas, pesimistas y realistas para los mencionados clientes externos.

i. **Determinar la capacidad de producción.-** puede tener como fuente, la investigación de mercado, o un análisis pormenorizado del proceso productivo.

j. **Balanceo de líneas.-** se debe realizar un análisis de alternativas de balanceo de líneas de producción y localizar potenciales cuellos de botella del proceso productivo y como se podrá solucionarlos."[36]

k. **Estructura legal.-** se refiere a la forma de constituirse la empresa, existen dos maneras, de hecho y de derecho.

- **Sociedad de Hecho.-** en muchos casos los emprendimientos inician por iniciativa de una persona natural o por una sociedad de hecho para luego evolucionar a una empresa mercantil (de derecho).

- **Sociedad de derecho.-** en el caso de optar por una estructura legal existen como opciones: empresas mercantiles (Cía. Limitada y Cía. Anónima) y sociedades civiles

  - Compañías Limitadas.- frente a la cual normalmente se encuentra una junta directiva, la que decide los valores de las acciones y aceptaciones de nuevos socios.

  - Compañía anónima.- las acciones son de libre negociación y la responsabilidad de los accionistas es solidaria con la del administrador y no tiene límite de comprometimiento, estas empresas están regidas por la ley de compañías.

[36] TOMASELLI, Luís, "De la idea a la empresa: El Plan de Negocios", ZOPCEM, Ambato, 2005.

l. **Localización.-** se considera como un elemento del mercadeo, ya que en función de éstas pueden estar los clientes, se considera además un elemento productivo, ya que de ésta puede depender los flujos de proveedores y trabajadores, además de un elemento importante para las ventas, ya que de ésta puede depender la disponibilidad de los mismos. Este elemento se encuentra sujeto a la disponibilidad del inversionista. Para determinar la localización se debe tomar en cuenta:

- La dirección exacta.
- Área del terreno y costo por metro cuadrado.
- Localización en relación al mercado objetivo.
- Cercanía a proveedores.
- Servicios públicos existentes en el sector.
- Niveles de inseguridad ciudadana en el sector.
- Regulaciones municipales en cuanto a uso y ocupación del suelo urbano.
- Disponibilidad de mano de obra.
- Evaluación del sitio en relación a la competencia.

m. **Diseño organizacional y gerenciamiento.-** "consiste en el establecimiento de una estructura intencionada de los papeles que los individuos deberán desempeñar en una empresa. La estructura es intencionada en el sentido de que debe garantizar la asignación de todas las tareas necesarias para el cumplimiento de las metas, asignación que debe hacerse a las personas mejor capacitadas para realizar esas tareas".[37] El diseño organizacional se refiere a la estructura que tendrá la empresa en cuanto a su forma de delineación horizontal (tareas) y vertical (jerarquías).

- **Estructuras organizacionales[38].-** "debe diseñarse para determinar quién realizará cuáles tareas y quién será responsable de qué resultados, para eliminar los obstáculos de desempeño que resultan de la confusión e incertidumbre respecto a la asignación de actividades, y para tender redes

[37 -39] KOONTZ, Harold, "Administración", McGraw Hill, 1998.
[38] TOMASELLI, Luís, "De la idea a la empresa: El Plan de Negocios", ZOPCEM, Ambato, 2005.

de toma de decisiones y comunicación que respondan y sirvan de apoyo a los objetivos empresariales".[39] Estas estructuras pueden ser:

- *Simple.-* indica simplicidad en su estructura normalmente los emprendimientos inician con esta estructura, que suele estar formada por el emprendedor y uno o dos empleados, para luego evolucionar a una funcional.

- *Funcional.-* en la cual las tareas y actividades se agrupan por funciones empresariales, tales como producción, mercadeo, finanzas, entre otras.

- *Divisional.-* es una respuesta al desarrollo y crecimiento de una empresa; esta estructura se puede organizar bajo diversas formas: por zona geográfica, por producto o servicio, por cliente o por proceso.

- *Matricial.-* es la más compleja de todas ya que está organizada en base a flujos jerárquicos y de comunicación tanto vertical como horizontal; otorga gran versatilidad pero demanda de gran coordinación.

Una es la estructura organizacional y otra es la jerarquía organizacional que se encuentra presente en cada una de las mencionadas estructuras, suele estar representada bajo organigramas. De manera general podemos señalar que existen cuatro niveles:

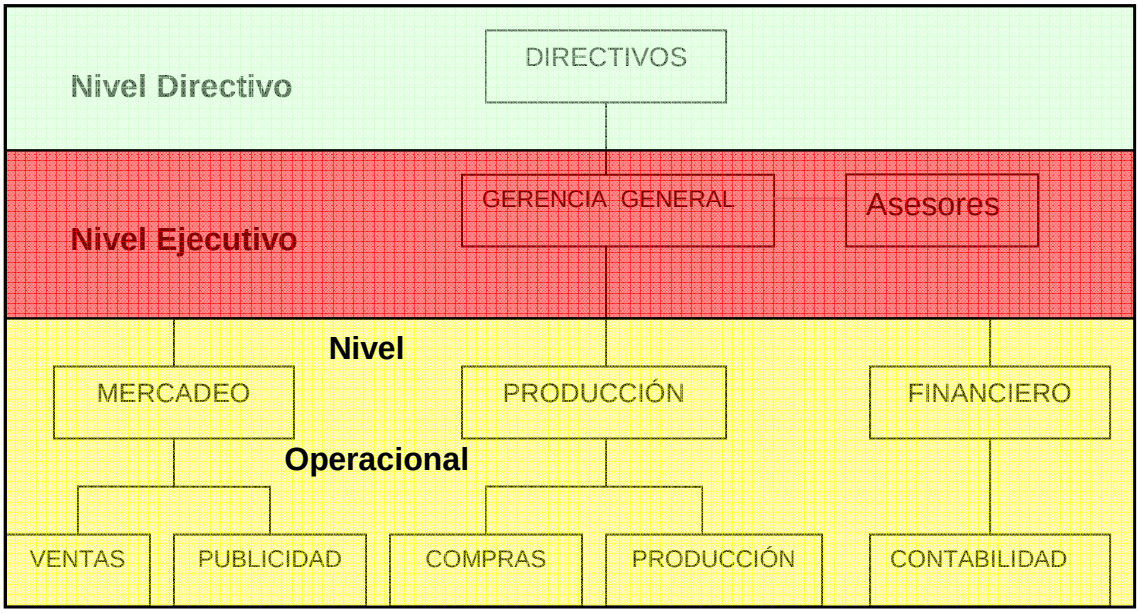
- Nivel Directivo (presidente, gerente general).

- Nivel Ejecutivo (Gerente administrativo, supervisores de área).

- Nivel Operacional (Operarios, productores).

- Nivel asesor (Auditor, técnicos).

.



CUADRO 3. Organigrama y niveles jerárquicos.
Fuente: KOONTZ, Harold.
Elaborado por: Autor

Se debe detallar cada una de las actividades de los involucrados, de manera especificada se debe colocar los honorarios de todos los niveles.

n. Perfil de los empleados.- los requerimientos de personal solo dependen de las necesidades y capacidades de la organización.

- **Descripción de puestos.-** es relacionar el hace (hacer) con el; ¿qué?, ¿cómo?, ¿en qué condiciones? y ¿por qué?[40]

- **Análisis de puestos[41].-** dentro del análisis de puestos se encuentra el desempeño correcto en un puesto determinado, y su relación con habilidades, capacidades y conocimientos por parte del empleado en aspectos cualitativos y cuantitativos. Dentro de los aspectos cualitativos se toma en cuenta a factores como:

[40] CHIAVENATO, Adalberto, "Gestión del Talento Humano", Graw Hill, 2003.
[41] www.monografías.com

- Exigencias Mentales.- se trata de los requisitos mentales obtenidos como preparación académica, conocimientos generales, experiencia profesional y otros requisitos inherentes como memoria, raciocinio mental, numérico y verbal.

- Cantidad de esfuerzo físico.- considera la continuidad y cantidad de energía, además de los esfuerzos físicos y mentales necesarios en las actividades realizadas dentro del horario de trabajo.

- Responsabilidad.- se refiere a la responsabilidad que el ocupante del puesto tiene sobre: supervisión de subordinados, herramientas y materiales, dinero, títulos o documentos, contactos internos y externos o por información confidencial de la empresa.

- Herramientas y Equipos utilizados.- se refiere a las herramientas y equipos que utiliza cada empleado en el desarrollo de su trabajo.

De cierta manera la parte cuantitativa se refleja en el costo que representará a la organización el contratar personas que desempeñen ciertas actividades, y lógicamente en función de la exigencia del mercado laboral.

o. Sistemas de contabilidad.- el sistema de contabilidad puede tener como variable la dimensión organizacional, así como el costo incurrente en el mencionado sistema, comprendiendo que es diferente el contabilizar una empresa natural y una jurídica.

Es necesario describir la forma o sistema de contabilidad a utilizarse en el emprendimiento. Muchas organizaciones inicialmente pueden encontrar en un computador cargado con Microsoft office, la herramienta perfecta como sistema de información incluyendo a la contabilidad dentro de una sola herramienta.

2.10**PLAN ESTRATÉGICO**

2.5.9 DEFINICIONES

Actualmente mas conocida como Direccionamiento Estratégico, se constituye como un proceso dirigido a la obtención, mantenimiento y potenciación de una ventaja competitiva sostenible en el largo plazo[42].

Se encuentra formada por 4 fases de la siguiente forma:

- Fase 1, Análisis y formulación estratégica.
- Fase 2, Puesta en marcha de la estrategia.
- Fase 3, Institucionalización de la estrategia.
- Fase 4, Control y evaluación.

"La Planeación Estratégica es el proceso de desarrollar y mantener un ajuste estratégico entre metas y capacidades de la organización y de sus oportunidades de mercadotecnia". [43]

Según Stanton, en su libro "Fundamentos de Marketing, la planeación estratégica consta de cuatro pasos esenciales[44]:

- Definir de la Misión y Visión de la organización.
- Analizar la Situación.
- Establecer Objetivos Organizacionales.
- Seleccionar estrategias para lograr los objetivos.

2.5.10 BENEFICIOS DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA[45]

- Mantiene un enfoque en el futuro y en el presente.

[42] TOMASELLI, Luís, "Administración Estratégica de la A a la Z", ZOPCEM, Ambato, 2005.
[43] KOTLER, Philip." Fundamentos de Mercadotecnia", Prentice Hall, México, 1998.
[44] STANTON, William, "Fundamentos de Marketing", McGraw Hill, México, 1999
[45] KOTLER, Philip, "Fundamentos de Mercadotecnia", Prentice Hall, México, 1998.

- Refuerza los principios adquiridos en la misión, visión y estrategias.
- Fomenta la planeación y la comunicación interdisciplinarios.
- Asigna prioridades en el destino de los recursos.
- Constituye el puente con el proceso de planeación táctica a corto plazo.

2.5.11 LA MISIÓN EMPRESARIAL

Objetivo superior apremiante, que unifica los esfuerzos de una organización.[46]

Es un objetivo superior claro y apremiante que sirve para unificar los esfuerzos de una organización.[47]

Muestra una imagen actual de la organización indicando sus actividades para conseguir sus objetivos fundamentales e indica donde radica su éxito empresarial.

2.5.12 VALORES EMPRESARIALES

Señalan lo que es importante para el negocio y la vida; son una pauta de dirección empresarial sobre los cuales se construye la cultura empresarial.[48] La Cultura Organizacional o empresarial, es un sistema de significación compartida por los miembros de una organización, que determina en gran medida la forma en que actúan sus empleados.[49] Podemos decir que, es la personalidad de la empresa que está formada por valores, principios, normas, etc.

2.5.13 LOS OBJETIVOS

Los objetivos son las finalidades que la organización persigue. Sirven como criterios para seleccionar entre cursos alternativos de acción.

---

[46] TOMASELLI, Luís, “Administración Estratégica de la A a la Z”, ZOPCEM, Ambato, 2005.

[47-48] TOMASELLI, Luís, “Plan de Negocios”, ZOPCEM, Ambato, 2005.

[49] ROBBINS, Stephen, COUTLER, Mary, “Administración”, Pearson Educación, México, 2000.

Son declaraciones específicas de los resultados a obtener en un plazo determinado, sirven como criterios en el proceso de toma de decisiones, deben ser medibles, realistas, alcanzables, y oportunos.

2.5.14 LAS POLÍTICAS

Guía que establece parámetros para la toma de decisiones.[50] A diferencia de la reglas, las políticas encausan al gerente hacia una decisión, mientras que las reglas señalan que se debe o no hacer específicamente.

2.5.15 LA VISIÓN ORGANIZACIONAL

La visión es un elemento fundamental, ya que determina la dirección en el largo plazo que seguirá el emprendimiento, le permite modelar su futuro y no simplemente reaccionar a él.[51]

Considerada como un conjunto de elementos: valores y principios corporativos que generan un propósito (como una organización satisface necesidades humanas básicas), que se logra por la realización de una misión (objetivo superior apremiante que unifica los esfuerzos de una organización).[52]

2.5.16 ANÁLISIS DE SITUACIÓN ACTUAL

El análisis de la situación actual es el examen de la realidad de la organización tanto interna como externamente, esta exploración se encuentra conformada por:

2.5.16.1 Análisis del entorno[53]

Denominado también análisis de las externalidades, en este entorno es recomendable analizar niveles: internacional, nacional y sectorial.

---

[50] ROBBINS, Stephen, COUTLER, Mary, "Administración", Pearson Educación, México, 2000.
[51] TOMASELLI, Luís, "Plan de Negocios", ZOPCEM, Ambato, 2005.
[52]-[53] TOMASELLI, Luís, "Administración estratégica ", ZOPCEM, 2005

2.5.16.1.1***A nivel internacional***

Se analizan las transacciones de mercado, relaciones bilaterales, los mecanismos multilaterales, las industrias globales.

2.5.16.1.2***A nivel nacional***

Se analizan estrategias del gobierno, aspectos políticos, movimientos sociales, corrupción, entre otras.

2.5.16.1.3***Análisis del sector***

El nivel sectorial debe ser analizado de manera mas profunda, también denominado análisis de la industria o del sector. La herramienta comúnmente usada para este análisis es la proporcionada por Porter, y la exposición de la cinco fuerzas competitivas.

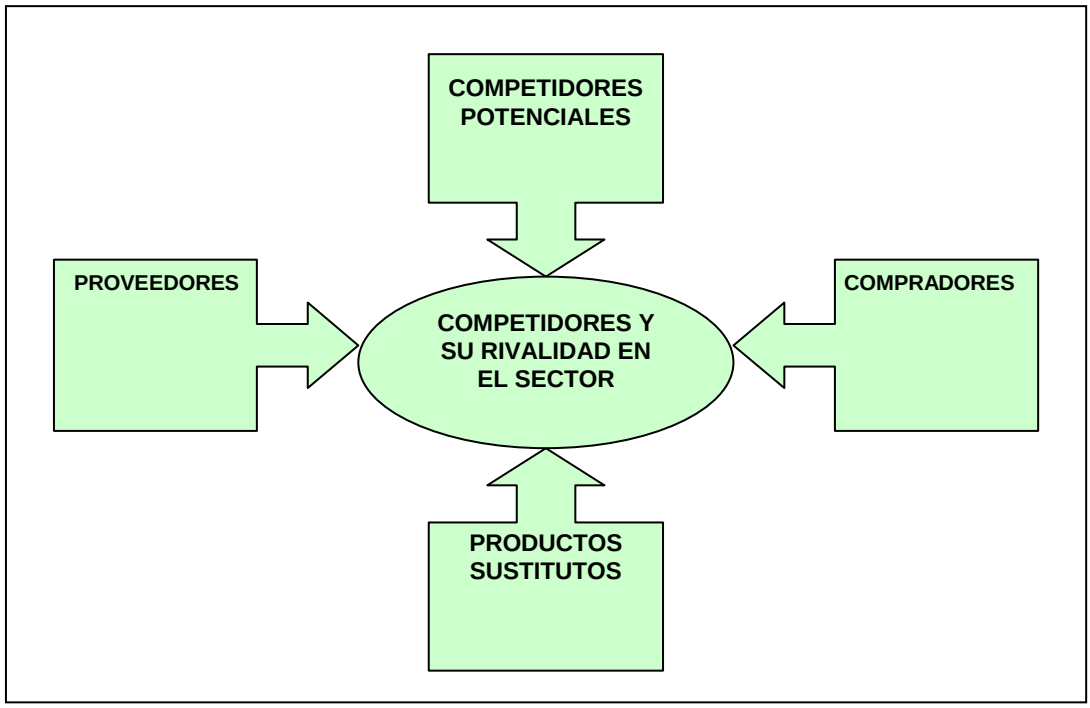


GRAFICO 4. Cinco fuerzas de Porter.
Fuente: TOMASELLI, Luís, “Administración estratégica”.
Elaborado por: Autor

1º. **Intensidad de la rivalidad.-** es necesario determinar el grado de rivalidad entre empresas de un determinado sector industrial, para así poder direccionarnos de mejor manera hacia una correcta estrategia de negocio. Como guía se puede tomar los siguientes puntos para determinar la intensidad de la rivalidad.

- Número de competidores.
- Lento crecimiento del sector industrial.
- Elevados costos fijos de almacenamiento.
- Falta de diferenciación.
- Incrementos importantes de capacidad.
- Diversos competidores.
- Intereses estratégicos elevados.
- Fuertes barreras de salida.[54]

Al concluir dicho análisis podremos determinar si la intensidad de rivalidad es débil, o fuerte.

- **Débil.-** existirá una mayor oportunidad de realizar incrementos de precios y obtener mayores y mejores utilidades.
- **Fuerte o sólida.-** podrá generarse una guerra de precios donde puede formarse una verdadera barrera de entrada para pymes y por ende una fuerte rivalidad entre las empresas existentes.[55]

De allí que el grado de rivalidad depende de los siguientes factores:[56]

- *Factor Competitivo.-* se refiere a la distribución en cantidad y tamaño de las compañías en un determinado sector industrial.

[54] TOMASELLI, Luís, "Administración estratégica ", ZOPCEM, 2005
[55-56-57] PORTER, Michael. "Estrategia Competitiva", México, 2002.

- *Factor Demanda.-* se refiere al grado de demanda, donde la misma disminuirá el grado competitivo al realizarse un incremento en la demanda de un sector industrial determinado.

- *Factor Salida.-* se refiere a las barreras de salida que suelen estar en relación directa a los beneficios bajos en aspectos económicos, emocionales y estratégicos.

2º. Ingreso de nuevos participantes o competidores.- esta fuerza competitiva está caracterizada por el nivel de las barreras de ingreso y por la reacción que pueden presentar los actuales actores o competidores. Las barreras de ingreso se refieren a que existen costos significativos para entrar a la industria, y son:[57]

- **Economías de Escala.-** se refiere a la producción en serie y la reducción de costos que esto implica, así mismo, la gran ventaja de empresas grandes productoras a escala sobre las pequeñas que no disponen de este sistema.

- **Lealtad a la marca.-** se refiere a la preferencia de los compradores hacia los productos de compañías previamente establecidas.

3º. Productos sustitutos.-[58] esta fuerza competitiva está caracterizada por el nivel de desempeño de los productos sustitutos. En esta fuerza se debe analizar factores como:

- El precio del sustituto y su relación con mi producto.
- El desempeño del producto sustituto en relación con el mío.
- Existen costos por cambiar de proveedor.
- El comprador propenso a sustituir.

[58-59] TOMASELLI, Luís, “Administración estratégica ”, ZOPCEM, 2005

4º. Poder de Negociación de los proveedores.-[59] los proveedores de determinados insumos o bienes de determinados sectores industriales pueden presionar para elevar los precios y disminuir la calidad de los mismos, la intensidad de esta fuerza competitiva puede estar determinado por:

- Diferenciación de insumos.
- Insumos sustitutos.
- Concentración de proveedores.
- Volumen para el proveedor.
- Costo relativo a las compras.
- Impacto de insumos en costo o diferenciación.
- Amenaza de integración hacia adelante de proveedores.
- Amenaza de integración hacia atrás de compradores.

5º. Poder de negociación de Compradores[60]

Los compradores se consideran como una fuerza competitiva ya que permanentemente presionan por precios más bajos, calidad más alta y mayores servicios, para analizar esta fuerza competitiva se deben estudiar factores como.

- Concentración compradores.
- Volumen de compra.
- Información del comprador.
- Capacidad integración hacia atrás del comprador.
- Presencia de productos o servicios sustitutos.
- Sensibilidad al precio.
- Identidad de marca.
- Utilidades del comprador.
- Incentivos lícitos para tomadores de decisiones.

---

[60] TOMASELLI, Luís, “Administración Estratégica ”, ZOPCEM, Ambato, 2005

El análisis del sector puede ser complementado de mejor manera con un análisis de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas del sector, denominado análisis FODA.

2.5.16.1.3.1 Análisis FODA (Fortalezas-Oportunidades-Debilidades- Amenazas)

Tiene en su desarrollo el estudio de aspectos tanto internos como externos, siendo los aspectos internos a la organización las fortalezas y debilidades, mientras que las oportunidades y amenazas están en el sector externo a la empresa pero que influyen directamente en el desempeño de la misma.

- **Las Fortalezas.-** constituyen los principales puntos a favor con los que cuenta la empresa, en referencia a: capital humano, recursos financieros, capacidades de proceso (maquinaria, equipos, edificios, etc.) y productos.
- **Debilidades.-** las constituyen los aspectos negativos de la empresa, que dependen internamente de la misma.

- **Oportunidades.-** depende el localizarlas en el entorno externo a la empresa y que puedan ser favorables para el desempeño de la organización, pueden presentarse oportunidades analizando a: los clientes, los mercados, la competencia, la industria, el gobierno, la tecnología.

- **Amenazas.-** al igual que las oportunidades son externas, pero a diferencia, éstas pueden constituirse como un impacto negativo para la organización, sólo dependerá del desempeño organizacional en transformar dichas amenazas en oportunidades al mantener una filosofía proactiva.

Ya determinados la existencia de ambientes externos e internos dentro del análisis del sector industrial a desenvolvernos, es recomendable esquematizar los factores externos e internos en matrices como:

2.5.16.1.3.1.1 Factores externos

Los factores externos están constituidos por las oportunidades y amenazas del sector, dichos factores pueden ser esquematizados de mejor manera en la matriz FOA (factores oportunidades y amenazas) ver Anexo 1, para luego ser evaluadas en la matriz EFE (evaluación de factores externos).

A partir de la matriz FOA se realiza la matriz EFE, la misma que contendrá tanto las oportunidades como las amenazas con sus evaluaciones de acuerdo a su grado de importancia, de la siguiente manera:

Factores externos	Peso	Calificación	Peso ponderado
Oportunidades			
1			
2			
3…			
Amenazas			
1			
2			
3….			
TOTAL	1		

TABLA 14. Formato de Matriz EFE.
Fuente: TOMASELLI, Luís, “Administración Estratégica”.
Elaborado por: Autor

Luego se continúa con los siguientes pasos:[61]

1º. Se asigna un peso relativo a cada factor, de 0.0 (no es importante), a 1.0 (muy importante). El peso indica la importancia relativa que tiene ese factor para alcanzar el éxito. Las oportunidades suelen tener pesos más altos que las amenazas, pero éstas, a su vez, pueden tener pesos altos si son especialmente graves o amenazadoras. La suma de todos los pesos asignados a los factores debe sumar 1.0.

[61] DAVID, Fred, “Administración Estratégica”, Prentice Hall, México, 1997.

2º. Se asigna una calificación de 1 a 4 a cada uno de los factores determinantes para el éxito con el objeto de indicar si las estrategias presentes de la empresa están respondiendo con eficacia al factor, donde 4 = una respuesta superior, 3 = una respuesta superior a la media, 2 = una respuesta media y 1 = una respuesta mala.

3º. Se Multiplica el peso de cada factor por su calificación para obtener una calificación ponderada.

4º. Se suma las calificaciones ponderadas de cada una de las variables para determinar el total ponderado de la organización.

Independientemente de la cantidad de oportunidades y amenazas clave incluidas en la Matriz EFE, el total ponderado más alto que puede obtener la organización es 4.0 y el total ponderado más bajo posible es 1.0. El valor del promedio ponderado es 2.5.

Realizando la sumatoria de los pesos ponderados, se obtiene un valor que debe ser comparado con la media: 2.5; de la comparación se establece una posición externa fuerte o débil; este indicador nos permite deducir en que grado las estrategias de la Empresa están aprovechando las Oportunidades, y en que nivel se están evadiendo y atacando las Amenazas.

2.5.16.1.3.1.2 Factores internos

El estudio de los factores internos dentro del análisis del sector empresarial, también denominado análisis de internalidades debe ser realizado con el objetivo de determinar las áreas de la organización que contribuyen o conspiran a generar una ventaja competitiva. Para determinar de manera acertada la ventaja competitiva es necesario analizar a la empresa de manera desunida en sus partes, ya que la empresa es un conjunto de funciones.

Porter de la misma manera como propone las cinco fuerzas competitivas, también propone nueve categorías (áreas de cadena de valor) a evaluarse en la organización y son:

a. De apoyo

1. Infraestructura.

2. Administración de recursos humanos.

3. Desarrollo de tecnología abastecimientos.

4. Abastecimientos.

b. Primarias

5. Logística interna.

6. Operaciones.

7. Logística externa.

8. Mercadería y ventas

9. Servicios

Del análisis pormenorizado de los puntos anteriores podemos determinar ciertas fortalezas o debilidades, que la podemos resumir en la matriz AFD, ver anexo 2.

Continuando con el proceso es necesario evaluar la matriz AFD, para lo cual realizamos la Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI).[62]

[62] DAVID, Fred. "Administración Estratégica", Prentice Hall, México, 1997.

Factores críticos para el éxito	Peso	Calificación	Peso ponderado
Fortalezas			
1			
2			
3…			
Debilidades			
1			
2			
3…			
TOTAL	1		

TABLA 16. Formato Matriz EFI.
Fuente: TOMASELLI, Luís, “Administración Estratégica”.
Elaborado por: Autor

El proceso de llenado de la matriz EFI, tiene los siguientes pasos:

1º. Se asigna un peso entre 0.00 (no importante) a 1.0 (absolutamente importante a cada uno de los factores.

2º. Se asigna una calificación entre 1 y 4 a cada uno de los factores a efecto de indicar si el factor representa una debilidad mayor (calificación = 1), una debilidad menor (calificación = 2), una fortaleza menor (calificación = 3) o una fortaleza mayor (calificación = 4).

3º. Se multiplica el peso por su calificación correspondiente para determinar una calificación ponderada para cada variable.

4º. Se suma las calificaciones para determinar el total ponderado.

La calificación promedio es de 2.5 y los criterios de evaluación serán similares a los de la matriz EFE.

2.5.16.1.3.1.3 Matriz FODA

También denominada matriz de impacto cruzado, en donde se relacionan las fortalezas, oportunidades, debilidades, amenazas (FODA), en base a estas

relaciones se pueden elaborar estrategias de cada una de las combinaciones externas e internas dentro de los factores sectoriales, así:

- **Estrategias FO.-** usan fortalezas internas de la empresa para aprovechar las o la ventaja que provocan las oportunidades externas.
- **Estrategias FA.-** usan las fortalezas de la empresa para evitar o disminuir los efectos de las amenazas.
- **Estrategias DO.-** procuran superar las debilidades aprovechando las oportunidades.
- **Estrategias DA.-** son tácticas defensivas que procuran disminuir las debilidades y evitar las amenazas del entorno.

	Fortalezas 1. 2. 3.	Debilidades 1. 2. 3.
Oportunidades 1. 2. 3.	Estrategias FO 1. 2. 3.	Estrategias DO 1. 2. 3.
Amenazas 1. 2. 3.	Estrategias FA 1. 2. 3.	Estrategias DA 1. 2. 3.

TABLA 17. Formato Matriz FODA.
Fuente: TOMASELLI, Luís, “Administración Estratégica”.
Elaborado por: Autor

Realizados todos los análisis anteriores se estará en capacidad de proponer estrategias acordes a las necesidades organizacionales.

Existen propuestas de estrategias divididas por categorías, que a continuación se las detalla:

a. Estrategias de integración.
b. Estrategias intensivas.
c. Estrategias de diversificación.
d. Estrategias defensivas".[63]
e. Estrategias genéricas de Porter.[64]

a. Estrategias de integración.- forman parte de este tipo de estrategias posibilidades como:

- **Integración hacia delante.-** tiene como propósito obtener un mayor control de distribuidores, como por ejemplo las franquicias.

- **Integración hacia atrás.-** la intención de esta estrategia es adquirir un mayor control o posesión de los proveedores.

- **Integración horizontal.-** busca adquirir un mayor control de competidores, adquiriendo estas empresas, con la misma se logra inmediatos e importantes incrementos de capacidad instalada.

b. Estrategias intensivas.- este conjunto de estrategias está conformado por tres tipos de posibilidades:

- **Penetración de mercado.-** tiene como fin conseguir mayor participación en los mercados para los productos presentes.

- **Desarrollo del mercado.-** cuyo fin es conseguir la introducción de los productos ofertados en nuevos mercados geográficos.

- **Desarrollo del producto.-** cuyo fin es incrementar las ventas a través de mejoras continuas y significativas en el producto ofertado.

[63] TOMASELLI, Luís, "Administración estratégica ", ZOPCEM, 2005
[64] PORTER, Michael. "Estrategia Competitiva", CECSA, México, 2002

c. Estrategias de diversificación.- cuyo esquema se encuentra formado por categorías como:

- **Diversificación Concéntrica.**
  Cuyo fin es agregar productos nuevos pero relacionados a la presente cartera de productos.

- **Diversificación Conglomerada**
  Cuyo fin es agregar productos nuevos pero no relacionados a los presentes.

- **Diversificación Horizontal**
  Agrega productos nuevos para el interés de clientes actuales.

d. Estrategias defensivas.- cuyo grupo estará conformado por:

- **Recorte de gastos.**
  Tiene como fin la reducción del tamaño de activos y por ende los costos de la organización.

- **Enajenación**
  Se refiere a la venta de una parte de la organización, con el propósito de enfocarse en la competencia central de la empresa y destinar a ésta los recursos de las ventas.

- **Liquidación**
  Cuyo fin es vender todos los activos de la organización en forma total o por partes.

e. Estratégias genéricas de Porter.- [65] este grupo se encuentra formado por:

[65] PORTER, Michael. “Estrategia Competitiva”, CECSA, México, 2002

- **Liderazgo en costos**

  Tiene como fin alcanzar el liderazgo en costos globales mediante el conjunto de políticas funcionales encaminadas a este objetivo básico.

- **Diferenciación**

  Cuyo fin es diferenciar el producto o servicio que se ofrece, el mismo que se lo percibe como único en la industria. Las formas en que se logra son: el diseño o imagen de la marca, la tecnología, las características, el servicio al cliente, redes de distribución, entre otras.

- **Enfoque o Concentración**

  El enfoque se centra en un grupo de compradores, en un segmento de la línea de productos o en un mercado geográfico.

2.11 PLAN FINANCIERO

Es la determinación de los recursos financieros necesarios para la instalación y puesta en marcha de un negocio, además de demostrarse que el proyecto es rentable y que puede realizarse con los recursos financieros programados. Una vez formulado el plan se debe proceder a evaluarlo.[66]

2.6.8 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. [67]

Las inversiones en un proyecto se dividen en[68]:

66-68 MANUAL FONCREI
67 BACA, Gabriel, " Evaluación de Proyectos", McGraw Hill, México, 2001

1. Inversiones Fijas	**a. Tangibles:** Terreno, construcciones, maquinaria y equipos, muebles y equipos de oficina, instalación y montaje. **b. Intangibles:** Puesta en marcha, estudio económico, organización, desarrollo de empaques, estudios y planes de productividad y calidad, desarrollo de recursos humanos, intereses durante la construcción, imprevistos y otros vinculados con el proyecto.

2. Inversiones en activos circulantes o Capital de Trabajo.

1. a. Inversiones en activos fijos tangibles

Las inversiones fijas tangibles se adquieren de una vez durante la etapa de instalación del proyecto y se utilizan a lo largo de su vida útil. Como por ejemplo podemos anotar:

- **Terreno.-** se especifican las dimensiones, límites y valor del terreno.
- **Construcción.-** se debe especificar todos los valores de cada una de las áreas de construcción.
- **Maquinaria y Equipos.-** se debe tomar referencia a las necesidades enmarcadas en el plan, procedemos a elaborar el cuadro correspondiente en donde se incluyen: toda la maquinaria y equipos que forman parte del proceso de producción.
- **Muebles y equipos de oficina.-** se debe estimar estos rubros en base a investigaciones anteriores, como el plan organizacional, de la misma manera se puede valer de proveedores especializados y estimaciones propias.
- **Instalación y Montaje.-** comprende los gastos de materiales y mano de obra de técnicos y operarios, requeridos para efectuar la instalación de la maquinaria y equipos.

- **Material de transporte.-** comprende aquellos vehículos utilizados por la empresa para transportar los productos finales para su comercialización.

1. b. Inversiones en activos fijos intangibles

- **Costos de organización.-** incluye costos de organización del proyecto en sí, costo de patentes y similares.
- **Costos de ingeniería y administración de la instalación.-** comprenden el pago de los servicios técnicos de asesoría y administrativos que se causan durante el proceso de instalación.
- **Costo de puesta en marcha.-** incluye los desembolsos o pérdidas por operación que se originan al probar la instalación y ponerla en marcha hasta alcanzar un funcionamiento satisfactorio.
- **Intereses durante la construcción.-** incluye los intereses que devengaría la inversión si estuviese colocada (hasta la puesta en marcha de la empresa).
- **Imprevistos.-** se debe incluir un rubro de imprevistos.

2. Inversiones en activo circulante o capital de trabajo

El capital prestado a la empresa a corto plazo, puede llegar a ella de diversas formas, siendo la más frecuente los créditos concedidos por los bancos de Inversión. Los rubros comprendidos en ésta son los siguientes:

A. Efectivo realizable.- incluyendo en este concepto:

- Inventario de Materias Primas
- Inventario de Productos en Proceso
- Inventario de Productos Terminados y en Tránsito
- Créditos o cuentas por cobrar a clientes
- Inventario de repuestos y herramientas.

Se determina el valor de cada concepto de acuerdo con el costo y el tiempo de inamovilidad del dinero.

B. Deudas a proveedores.- se determina lo que se consume por día y se multiplica por el crédito que recibirá la empresa (por concepto de proveedores).

C. Disponible.- se determina la cantidad mínima de dinero disponible que debe tener la empresa para cubrir: pago de salarios, sueldos, servicios, gastos de administración y de mantenimiento, durante un período determinado, esta cantidad se conoce como: Capital de Trabajo.

El Capital de Trabajo (CT) será igual a:

$$CT = A - B + C$$

Es de esta manera que la inversión total estaría formada por:

Tangibles+Intangibles+Capital de Trabajo= Total Inversiones

2.6.9 FINANCIAMIENTO

El financiamiento consiste en detallar las diferentes fuentes para obtener el total de los recursos requeridos para llevar a cabo las inversiones que requiere el emprendimiento.

2.6.9.1 ***Fuentes de Financiamiento.***- el financiamiento puede ser dado por:[69]

- **Recursos propios.-** como su nombre lo dice son recursos propios con los que aportan el o los gestores del proyecto. Se pueden considerar como recursos a largo plazo y no exigibles.
- **Financiación Crediticia.-** los más comunes son préstamos, en general son recursos monetarios obtenidos de entidades financieras.
- **Recursos Ajenos.-** cuando los fondos provienen de aportaciones federales, estatales o de la comunidad.

[69] DE LA TORRE, Joaquín, "Evaluación de Proyectos de Inversión", Pearson Education, México, 2002.

2.6.10 **PROYECCIÓN DE INGRESOS DEL EMPRENDIMIENTO**

Dicha proyección tendrá su principal cimiento en los ingresos generados por las ventas concebidas en un plazo determinado de tiempo.

2.6.11 **PROYECCIÓN DE EGRESOS DEL PROYECTO**

Existen varias formas de clasificar a los egresos de un emprendimiento, la más común es:

- **Costos de Producción.-** incluye el costo de las materias primas, costo de los insumos, costo de mantenimiento de la maquinaria y equipo, costo de mantenimiento de instalaciones, costo del arrendamiento de instalaciones de maquinaria y equipo y/o de lotes y/o terrenos, costo de mano de obra directa, costo estimado de los servicios públicos para el componente de producción.

- **Gastos de Administración.-** incluye el valor que proyectan los gastos en concepto de salarios administrativos, servicios básicos de oficinas (agua, luz, teléfono) y compra de materiales (papelería y útiles) y otros de oficina.
- **Gastos de Ventas.-** incluye las estimaciones de gastos por empaque, transporte y distribución de sus productos al mercado donde venderá.
- **Gastos Financieros.-** incluyen las amortizaciones de intereses por el financiamiento del dinero a invertir.

De manera más detallada podemos indicar los siguientes costos y gastos:[70]

Costo Primo.- es el costo de aquellos insumos que se incorporan al producto terminado en forma directa, Materias Primas, Otros materiales directos. y Mano de Obra Directa.

Gastos de Fabricación.- incluye, la Mano de Obra Indirecta, Electricidad, Combustible, Repuestos para mantenimiento, Depreciación de maquinaria y

[70] MANUAL FONCREI

equipos, Amortización de activos diferidos, Impuestos indirectos y Otros Gastos de Fabricación.

Gastos de Administración y Ventas.- incluye las remuneraciones del personal de Administración y Ventas, la Depreciación, la Amortización de activos diferidos y Otros gastos de administración y ventas.

Gastos financieros.- corresponde a los intereses a ser pagados por los préstamos previstos, calculados según las condiciones del (o los) préstamo (s) a solicitar.

Otra clasificación muy importante que podemos dar a los costos es la siguiente:[71]

- **Los costos fijos.-** son aquellos que permanecen aún cuando no exista producción alguna, se incluyen dentro de éstos: alquileres, depreciaciones de equipos y máquinas, sueldos de personal, intereses, costos de servicios.
- **Los costos variables.-** son aquellos que están directamente relacionados con los volúmenes de producción, entre éstos se encuentran: mano de obra directa, materia prima, otros insumos identificables y asignables a cada unidad producida o servida.
- **Los costos totales.-**son la suma de los fijos y variables.

Los costos normalmente deben bajar a medida que las organizaciones van adquiriendo experiencia y destrezas en el proceso productivo, igualmente cuando se logran economías de escala al aumentar volúmenes de producción dentro de un período dado de tiempo.

2.6.12 **FLUJOS DE EFECTIVO**[72]

El flujo de caja es un estado financiero que presenta las entradas y salidas totales de efectivo de la organización en un período de tiempo determinado.

---

[71] TOMASELLI, Luís, “Plan de Negocios”, ZOPCEM, 2005

[72-73-74]TOMASELLI, Luís, “Plan de Negocios”, ZOPCEM, 2005

2.6.13 **ESTADOS FINANCIEROS**[73]

Con el propósito de obtener información que posteriormente permita una correcta interpretación financiera del emprendimiento, deben realizarse ciertas estimaciones económicas y financieras, entre las cuales podemos anotar:

2.6.13.1 ***Punto de equilibrio.-*** el punto de equilibrio o el volumen de equilibrio es el volumen de ventas en el cual los ingresos totales de la empresa son iguales al costo total, por debajo de este punto de equilibrio la empresa registra perdidas.

$$PE = \frac{CF}{PVu - CVu}$$

Donde:
PE = Punto en equilibro
CF = Costo fijo en un tiempo determinado
PVu = Precio de venta unitario
Cvu = Costo variable unitario

2.6.13.2 ***Estado de resultados.-*** es un informe que muestra las operaciones que realiza la empresa en un período determinado, en el mismo se realiza una comparación del ingreso obtenido frente a los gastos incurridos durante el período, el resultado final obtenido es la determinación de la utilidad o pérdida alcanzada durante el período.

Para una mejor comprensión del estado de resultados es necesario comprender términos como:

- Ventas.- rubro basado en el estudio de mercado realizado como parte del Plan de Mercadeo.
- Ventas Brutas.- en esta cuenta se registran el total de la venta por productos o por mercancías.

- Ventas Netas.- se refiere a las ventas brutas descontándose ocasionales devoluciones o descuentos.
- Costo de Ventas.- incluye a las materias primas empleadas, el costo de la mano de obra directa y el costo de gastos indirectos.
- Compras de materia prima.- la materia prima es comprada a una empresa industrial.
- Mano de obra directa.- son las remuneraciones que se pagan al personal directamente involucrado en el proceso de producción.
- Costos de Fabricación.- son los gastos de actividades e insumos directamente involucrados en el proceso de producción, exceptuando a la mano de obra directa y a la materia prima.
- Utilidad Bruta.- es el resultado de las ventas totales menos el costo de venta, se la obtiene antes de sacar los gastos de administración y ventas y otros ingresos.
- Gastos de Administración y Ventas, incluye todos los gastos asociados indirectamente al proceso productivo.
- Impuestos, Tasas, Contribuciones y Otros.- son reparticiones obligatorias que la empresa periódicamente debe realizar al Estado.
- Utilidad antes de Gastos Financieros.-es la utilidad que queda luego de restar de la utilidad bruta los gastos de administración y ventas.
- Ingresos Financieros.- son los intereses ganados en entidades financieras del país.
- Gastos Financieros.- son los pagos de intereses sobre préstamos o financiamientos, a través de hipotecas, préstamos bancarios, entre otros.
- Utilidad Líquida.- es aquella utilidad obtenida una vez pagados impuestos, intereses y participación laboral vía utilidades.

2.6.13.3 ***Balance General.***- es el estado del activo, pasivo y capital de una empresa en una fecha determinada. Las cuentas del balance son clasificadas de acuerdo con su grado de liquidez, en decir en función de la rapidez que pueden ser transformadas en efectivo. La ecuación básica contable es: **activo = pasivo + capital.**

- Activos.- son todos los bienes y derechos de propiedad de una persona natural o jurídica que tengan un valor monetario y que están destinados para actividades del emprendimiento.
- Activo Corriente.- son realizables en el corto plazo, están constituidos por efectivo y equivalentes de efectivo y otros activos que la Empresa puede vender o convertir en efectivo en un período menor a un año.
- Activos No Corrientes o Fijos.- se incluyen todos los activos que no van a ser vendidos, cuya realización o venta es mayor a un año.
- Pasivos.- son las obligaciones o deudas que la persona o Empresa debe a terceros.
- Pasivos Corrientes.- son aquellas obligaciones que se cubrirán con los activos corrientes dentro de un año, como: cuentas por pagar, sueldos y provisiones.
- Pasivos No Corrientes.- son deudas a largo plazo que serán cubiertas en un plazo mayor a un año, e incluyen la porción de préstamos bancarios, hipotecas.
- Patrimonio.- constituido por el capital pagado (social para las compañías), más rendimientos y utilidades obtenidas; el capital contable es el equivalente al Patrimonio.

- Capital.- está representado por aportes accionarios, sean en dinero o en especies realizados por los socios o accionistas; representa la parte de los activos que pertenecen a los Accionistas. Para el caso de empresas unipersonales, el capital está constituido por aportes del dueño en aportes en dinero o especies.

2.6.14 **EVALUACIÓN FINANCIERA**

Los métodos más comunes para realizar la evaluación financiera de un proyecto son:

2.6.14.1 *La tasa interna de retorno - TIR*

En cualquier conjunto de flujos de efectivo, la tasa interna de retorno (TIR), se define como la tasa de descuento que hace que el valor actual neto de aquellos flujos sea igual a cero. Por tanto la TIR es la tasa que descuenta todos los flujos asociados del proyecto a un valor de cero.

En general para obtener la TIR se realiza un proceso de intercambio de prueba y error con una calculadora o con un computador. La ecuación utilizada para obtener la TIR cuando las inversiones se producen en el año cero es:

$$I_0 = \frac{R_1}{(1+r)} + \frac{R_2}{(1+r)^2} + \frac{R_3}{(1+r)^3} + ... + \frac{Rn}{(1+r)^n}$$

Donde:

r = Tasa de descuento

Io = Inversión inicial

R1 a Rn = Flujos de efectivo futuros por periodo

La TIR del proyecto será aquel valor (r) a que permita el cumplimento de la antes señalada ecuación.

En aquellos proyectos en los cuales los flujos de efectivo tienen un solo cambio de signo se los denomina normales, si los signos cambian más de una vez puede existir más de una TIR.

Cuando un proyecto es normal y la TIR es mayor que la tasa de descuento del proyecto, el VAN siempre será positivo, en estos casos los proyectos son aceptables.

2.6.14.2 ***Valor actual Neto – VAN.-*** utiliza como concepto básico el costo del dinero en el tiempo.

Uno de los principales objetivos de los emprendimientos y de los inversionistas es encontrar proyectos con flujos de ingresos que tengan un valor actual o presente superior al valor actual de los costos de inversión.

Los proyectos con un VAN positivo deben realizarse y aquellos con un VAN negativo no deben realizarse.

$$VAN = -I_0 + \frac{R_1}{(1+k)} + \frac{R2}{(1+k)^2} + ... + \frac{R_n}{(1+k)^n}$$

Donde:

Io = Inversión inicial

R1 a Rn = Flujos de efectivo por periodo

K = Tasa de rendimiento mínimo aceptable

Si el VAN es positivo cuando los flujos de efectivo han sido descontados a una tasa de descuento apropiada, el proyecto es aceptable.

CAPÍTULO III

INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

3.4 METODOLOGÍA UTILIZADA PARA LA INVESTIGACIÓN DE MERCADO

3.4.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Problema: Adquirir información sobre el sector de confecciones de ropa interior masculina en el que se desenvolverá la Empresa de CONFECCIONES GENIAL CREACIONES así como del comportamiento del mercado meta en el mencionado sector.

3.4.2 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADO

Para satisfacer las necesidades de información del mercado, se determinó que son necesarias dos encuestas. La primera encaminada hacia el cliente al mayoreo, y la segunda encaminada a las preferencias de los clientes finales.

a. Objetivos generales

Primera Encuesta: Mayoristas en ropa interior masculina

- Conocer el grado de aceptación que tendrá una determinada prenda de ropa interior masculina.

- Determinar cuales son las principales características que debe tener el producto nuevo para que resulte atractivo a los mayoristas de ropa interior masculina.

Segunda Encuesta: Clientes finales

- Comprender las preferencias particulares de los clientes potenciales sobre la ropa interior masculina.

b. Objetivos específicos

Primera Encuesta: Mayoristas en ropa interior masculina.

- Determinar quienes son los principales posibles competidores.
- Conocer los productos que son más adquiridos por los clientes.
- Comprender las características principales y determinantes al momento de adquirir un producto.
- Saber el monto promedio de compra por producto y su regularidad.
- Establecer una preferencia de posibles marcas para un nuevo producto.

Segunda Encuesta: Clientes finales

- Comprender el porqué de la preferencia de un determinado producto.
- Determinar el precio promedio de todos los productos a analizarse.
- Estipular con que probabilidad el consumidor final puede cambiar de producto tradicional.
- Conocer la preferencia de compra por lugar.

3.4.3 POBLACIÓN

Se manejaron dos poblaciones, una dirigida a los clientes mayoristas y otra para los minoristas, de la siguiente forma:

a. Mayoristas en ropa interior masculina

Previo a determinar la población para la muestra en la sección de mayoristas, se analizó la información primaria donde se muestran los posibles clientes que en conjunto son capaces de adquirir más de 10.000 docenas mensuales, ver anexo 3.

El 10% del total de los Clientes Potenciales podrá comprar toda la producción de una empresa con capacidad productiva de 960 docenas mensuales, ver anexo 4.

Se realizó un censo a los clientes mayoristas potenciales en sus ciudades respectivas durante ocho días y sus actividades de venta.

El calendario para entrevistas a clientes mayoristas fue el siguiente:

CIUDAD / DIA	16	17	18	19	20	21	22	23
	JUEVES	VIERNES	SABADO	DOMINGO	LUNES	MARTES	MIÉRCOLES	JUEVES
QUITO								
SANTO DOMINGO								
GUAYAQUIL								
HUAQUILLAS								
MANABI								

CUADRO 4. Cronograma de toma de encuestas.
Fuente: Autor
Elaborado por: Autor

El horario de inicio de toma de entrevistas estuvo dado por la hora de apertura de los locales a entrevistarse y de la misma forma la culminación, ver anexo 5.

b. Clientes finales

Se recolectó la información de todos los clientes, asistentes-compradores de ropa interior masculina.

Para la toma de información de los clientes finales, se contrató un servicio de toma de encuestas (merchandising open), el mismo que se encargó de realizar la toma de información y tabulación de la encuestas a un costo de $0.43 por cada una, este valor no incluyó el valor de los pasajes terrestres.

El calendario de la toma de encuestas en las distintas ciudades se acató acorde a los días de entrevistas personales, con el servicio de 4 encuestadores.

3.4.4 MEDIOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Se recolectó la información a través de entrevistas personales con encuestas escritas.

3.4.5 DISEÑO DE LA MUESTRA

a. Mayoristas en ropa interior masculina

Se realizó un censo a todos los almacenes representativos en la venta al mayoreo de ropa interior masculina, proporcionados a través de la base de datos de Telas de Punto L&S.

b. Clientes finales

Se recolectó un total de 322 encuestas realizadas a compradores de ropa interior masculina de los mencionados almacenes, ver anexo 6.

3.4.6 MODELOS DE LAS ENCUESTAS

Las respectivas encuestas para los requerimientos de información se encuentran en el Anexo 7.

3.4.7 TABULACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS DATOS

Primera encuesta: Mayoristas en ropa interior masculina

a. Información general

Por tratarse de un censo y contener datos determinados, el resultado de las preguntas 1, 2 y 3 de la sección de información general de la encuesta para mayoristas se convierte en una base de datos de clientes potenciales.

b. Información específica:

4. ¿Cuál es el producto que más vende de ropa interior para hombre?

Para lograr una mejor comprensión de la información proporcionada por la pregunta 4, es necesario realizar una tabla acumulada, ya que las respuestas de los encuestados se encuentran combinadas.

Tabla Acumulada	
Producto	**Porcentaje acumulado**
APOLO	36,7%
ROYAL	20,0%
COLORS	40,0%
LAV	26,7%
EROS	6,7%
IMPACTO	13,3%
NIKE	6,7%

TABLA 22. Pregunta 4: Encuesta 1.
Fuente: Investigación de mercados.
Elaborado por: Autor

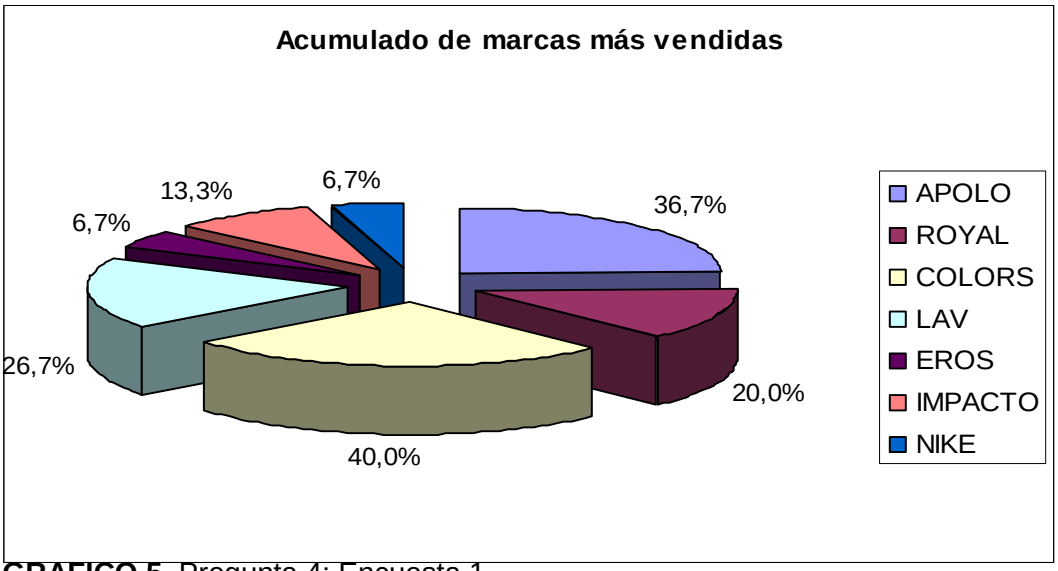


GRAFICO 5. Pregunta 4: Encuesta 1.
Fuente: Investigación de mercados.
Elaborado por: Autor

Interpretación*:* La marca más vendida en el segmento analizado, es el interior para hombre marca COLORS con el 40%, seguida de la marca APOLO con 36%, ver anexo 8.

5. ¿Con qué frecuencia usted adquiere su producto más vendido y menos vendido en ropa interior masculina?

Regularidad de compra	Porcentaje de coincidencias
Compra mensual	26,7%
Según la necesidad de producto	26,7%
Cada 15	3,3%
Cada 45 días	30,0%
Cada 60 días	13,3%
TOTAL	**100,0%**

TABLA 23. Pregunta 5: Encuesta 1.
Fuente: Investigación de mercados.
Elaborado por: Autor

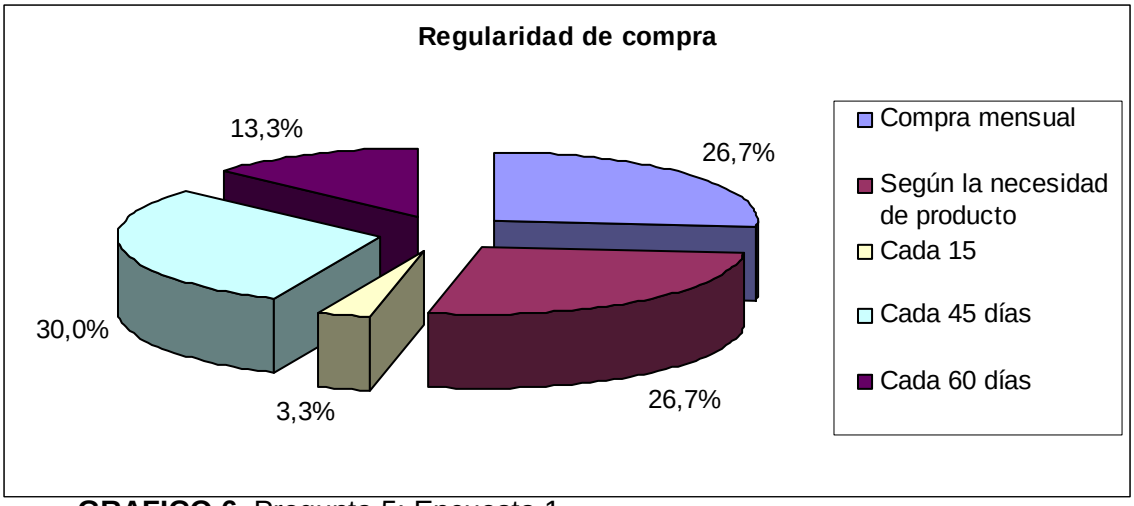


GRAFICO 6. Pregunta 5: Encuesta 1.
Fuente: Investigación de mercados.
Elaborado por: Autor

Interpretación: Se determinó que las compras mas frecuentes se las realiza cada 45 días con proporción del 30%, seguida de cada 30 días con el 27%, tanto para el producto más vendido y el menos vendido, pero en diferentes cantidades compradas, ver anexo 8.

6. ¿Desde hace qué tiempo usted compra los productos antes mencionados?

Tiempo de compra	Porcentaje de coincidencias
De un año en adelante	80,0%
Menos de un año	20,0%
TOTAL	**100,00%**

TABLA 24. Pregunta 6: Encuesta 1.
Fuente: Investigación de mercados.
Elaborado por: Autor

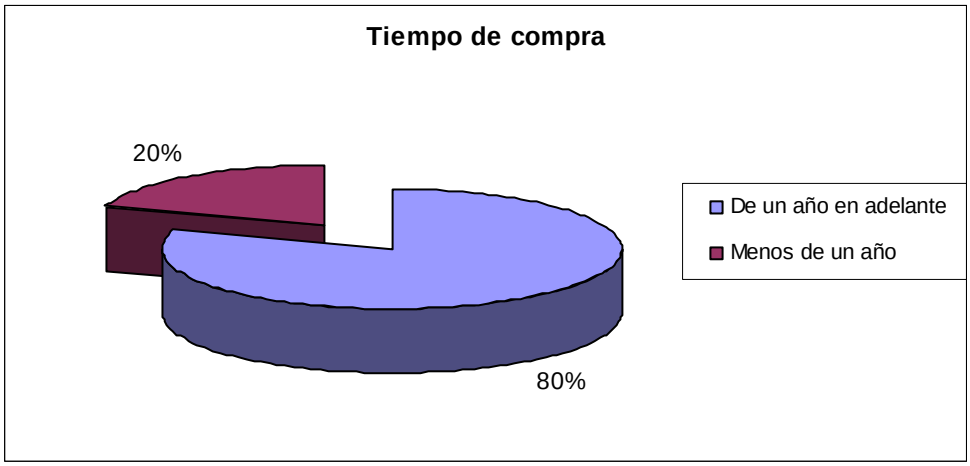


GRAFICO 7. Pregunta 6: Encuesta 1.
Fuente: Investigación de mercados.
Elaborado por: Autor

Interpretación: El 80% de los productos existentes como Colors o Apolo se encuentran más de un año en el mercado. Existe la posibilidad de que estas marcas se encuentren posicionadas en la mente del consumidor final, ver anexo 8.

7. ¿Cuáles son las razones más importantes para que usted adquiera el producto?

Tabla Acumulada	
Razones de compra	**Porcentajes acumulados**
Precio	100,0%
Puntualidad en la entrega	40,0%
Buena Confección	73,3%
Buena tela	80,0%
Por la presentación	50,0%
Otros (variedad en colores)	33,3%

TABLA 25. Pregunta 7: Encuesta 1.
Fuente: Investigación de mercados.
Elaborado por: Autor

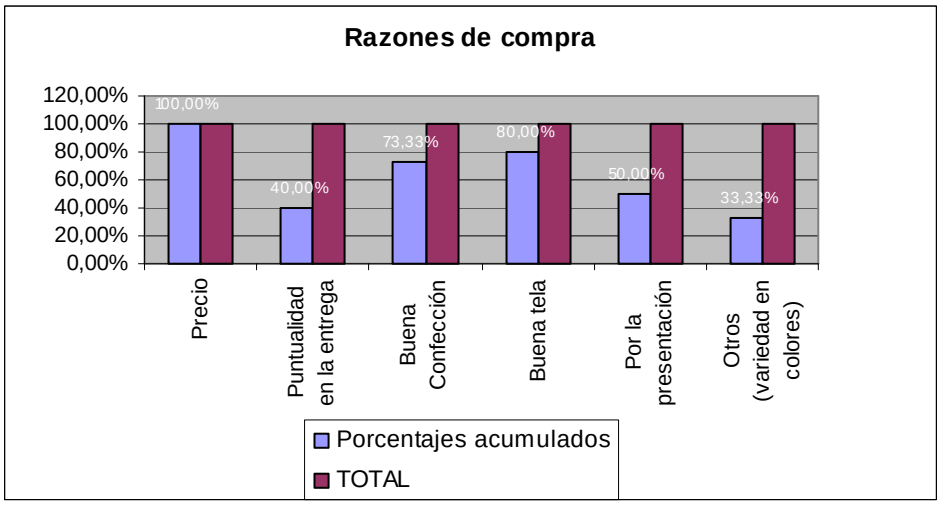


GRAFICO 8. Pregunta 7: Encuesta 1.
Fuente: Investigación de mercados.
Elaborado por: Autor

Interpretación: La razón más importante al momento de realizar la compra es el precio con el 100% de coincidencias, seguido de una buena tela y una buena confección, ver anexo 8.

8. ¿Existe un monto mínimo de compra para alguno de sus productos distribuidos?

Monto de compra	Porcentaje de coincidencias
No existe un mínimo de compra	100,0%
Si existe un mínimo de compra	0,0%
Total	100,0%

TABLA 26. Pregunta 8: Encuesta 1.
Fuente: Investigación de mercados.
Elaborado por: Autor

GRAFICO 9. Pregunta 8: Encuesta 1.
Fuente: Investigación de mercados.
Elaborado por: Autor

Interpretación: El 100% de los mayoristas de ropa interior masculina no están sujetos a adquirir un monto mínimo, cabe señalar que la unidad mínima para los mayoristas es por docena, ver anexo 8.

9. ¿Cómo es su sistema de adquisiciones (compra y venta de productos)?

Forma de compra y venta	Respuestas compra	Respuestas ventas
Contado	13,3%	23,3%
Crédito 30 días	53,3%	76,7%
Crédito 45 días	20,0%	0,0%
Crédito 60 días	13,3%	0,0%
Total	**100,00%**	**100,00%**

TABLA 27. Pregunta 9: Encuesta 1.
Fuente: Investigación de mercados.
Elaborado por: Autor

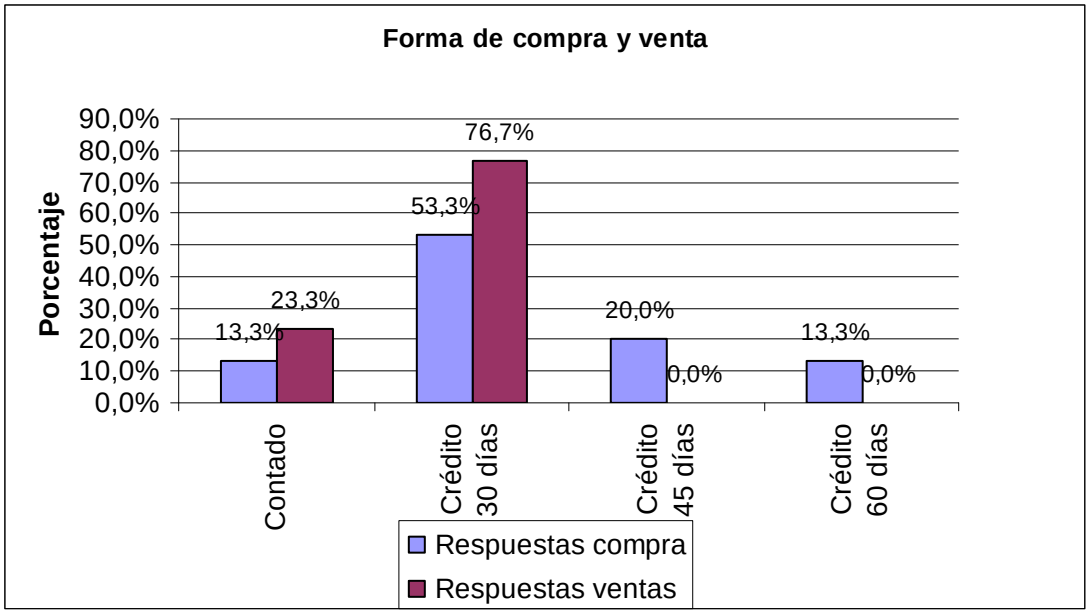


GRAFICO 10. Pregunta 9: Encuesta 1.
Fuente: Investigación de mercados.
Elaborado por: Autor

Interpretación: El 77% de los encuestados realiza ventas a crédito 30 días plazo y el restante 23 % lo realiza de contado, mientras que sus compras las realiza hasta 60 días plazo con el 13%. Es necesario tomar en cuenta las necesidades de liquidez de una nueva empresa, por lo que se deberá apuntar hacia los clientes cuya compra sea al contado, ver anexo 8.

10. Nombre cinco marcas de ropa interior para hombre que usted distribuya.

Tabla acumulada	
Marcas	**Porcentaje acumulado**
Colors	76,7%
Lav	50,0%
Royal	60,0%
Apolo	66,7%
Impacto	36,7%
Eros	13,3%
Nike	60,0%

TABLA 28. Pregunta 10: Encuesta 1.
Fuente: Investigación de mercados.
Elaborado por: Autor

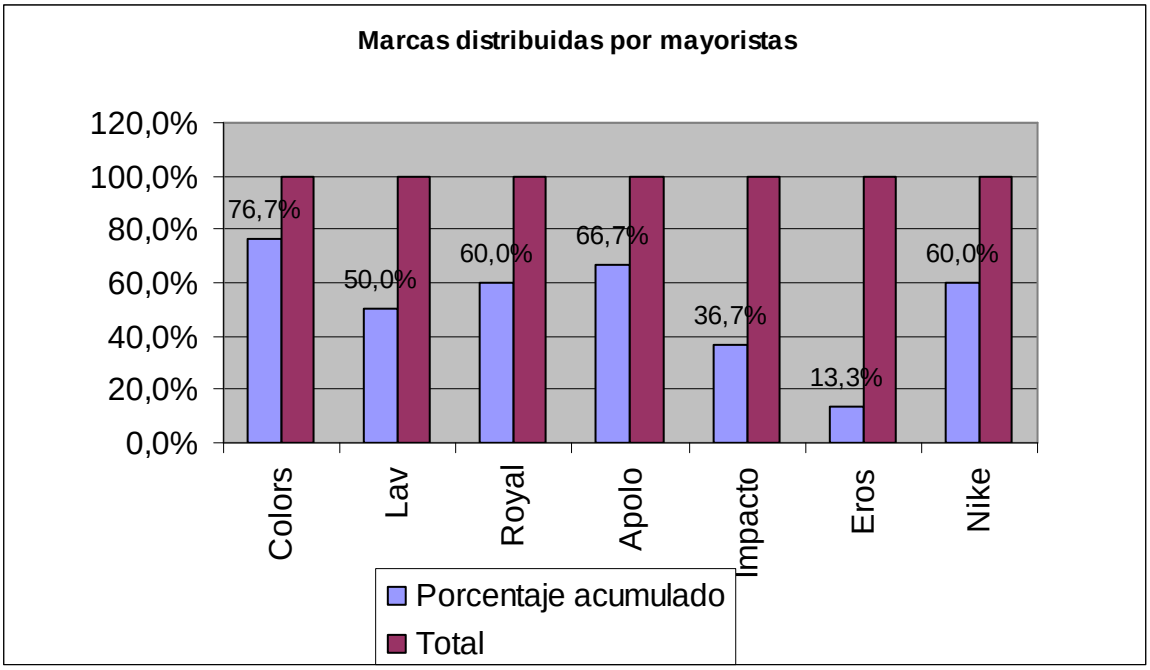


GRAFICO 11. Pregunta 10: Encuesta 1.
Fuente: Investigación de mercados.
Elaborado por: Autor

Interpretación: Colors es la marca con mayor grado de distribución con 76.67%, para continuar con Apolo con 66.67%, luego Royal 60% y Nike con 60%, además de conducirnos hacia una idea sobre los posicionamientos de marcas, también nos indica marcas existentes, abriendo una posibilidad para realizar un correcto benchmarking, ver anexo 8.

11. De entre las marcas indicadas en la siguiente tabla, escoja una de su preferencia.

¿Distribuye usted alguna de éstas?

Si____ ¿Cuál de ellas?

Marcas indicadas	Porcentaje de preferencias	Marcas que se encuentran distribuyéndose
SUPERMAN	16,7%	x
ADIDAS	43,3%	
CALVIN KLEIN (CK)	20,0%	x
IN FRAGANTI	3,3%	
NIKE	13,3%	x
PLAY BOY	0,0%	
MACHOS	3,3%	x
ANDRO	0,0%	x
TOTAL	**100,0%**	

TABLA 29. Pregunta 11: Encuesta 1.
Fuente: Investigación de mercados.
Elaborado por: Autor

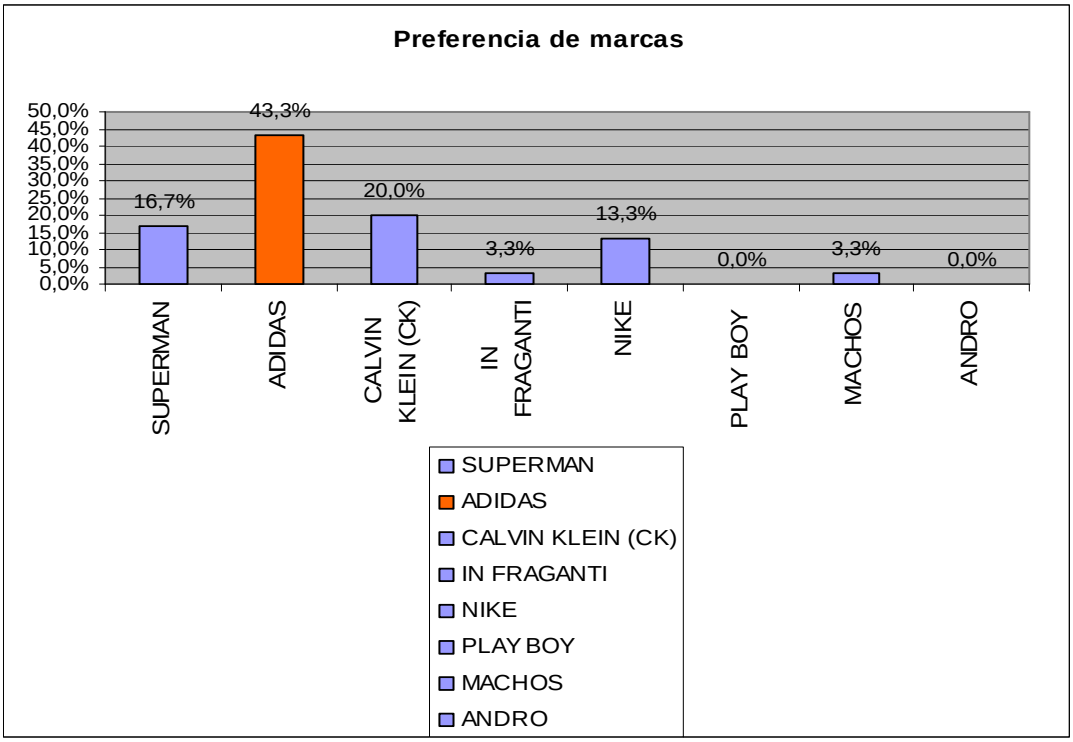


GRAFICO 12. Pregunta 11: Encuesta 1.
Fuente: Investigación de mercados.
Elaborado por: Autor

Interpretación: El 43% de los encuestados prefiere marcas conocidas como el caso de Adidas, ver anexo 8.

Segunda encuesta: Clientes finales en actividad de compra en los almacenes determinados.

A. Información general:

1. Sexo

Sexo	Porcentaje
Masculino	45,6%
Femenino	54,3%
total	**100,0%**

TABLA 30. Pregunta 1: Encuesta 2.
Fuente: Investigación de mercados.
Elaborado por: Autor

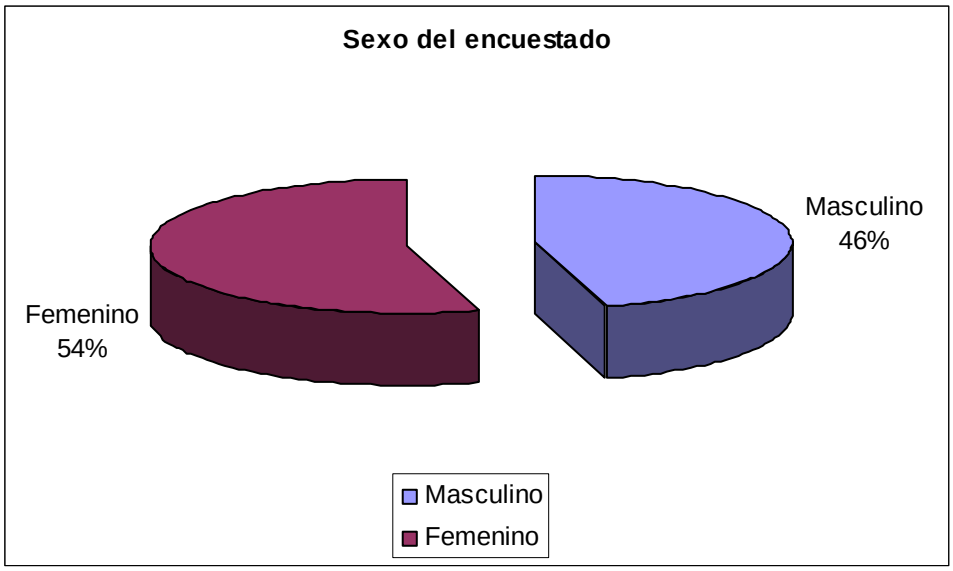


GRAFICO 13. Pregunta 1: Encuesta 2.
Fuente: Investigación de mercados.
Elaborado por: Autor

Interpretación: La regularidad de compra del hombre y la mujer es similar, es decir que su participación es semejante al momento de adquirir ropa interior masculina, ver anexo 9.

2. Sector

Sector	Porcentaje
Centro	46,2%
Sur	44,7%
Norte	9,0%
total	**100,00%**

TABLA 31. Pregunta 2: Encuesta 2.
Fuente: Investigación de mercados.
Elaborado por: Autor

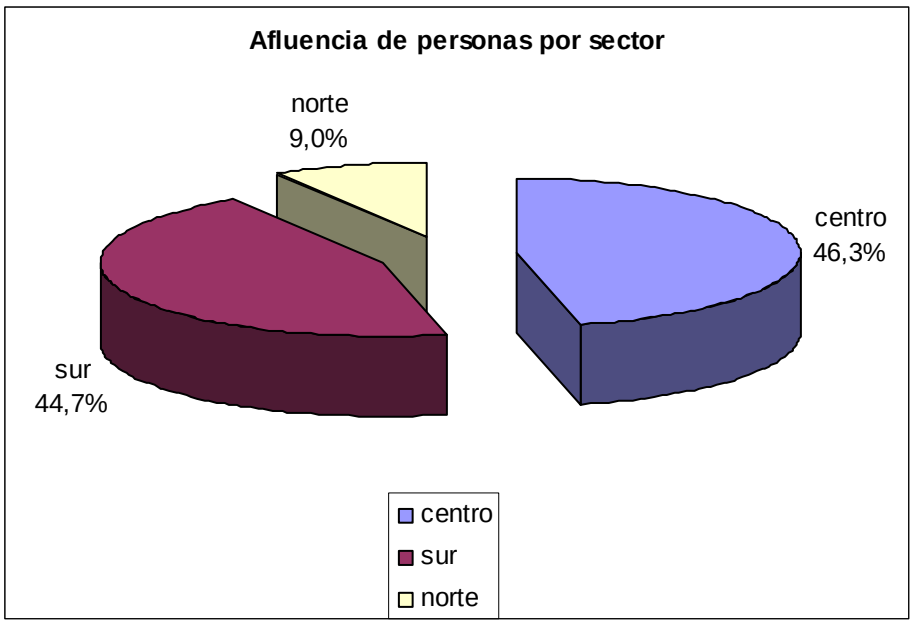


GRAFICO 14. Pregunta 2: Encuesta 2.
Fuente: Investigación de mercados.
Elaborado por: Autor

Interpretación: La afluencia de personas proviene en su mayoría de los sectores centro y sur de las ciudades seleccionadas, ver anexo 9.

3. ¿Qué producto de ropa interior masculina adquirió y en que cantidad?

Cantidad adquirida	Porcentaje
Mas de una docena	49,3%
menos de una docena	50,6%
TOTAL	**100,00%**

TABLA 32. Pregunta 3: Encuesta 2.
Fuente: Investigación de mercados.
Elaborado por: Autor

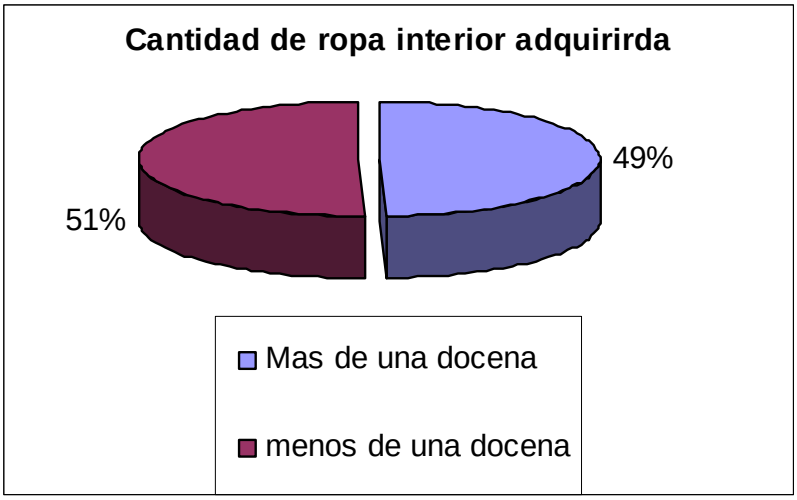


GRAFICO 15. Pregunta 3: Encuesta 2.
Fuente: Investigación de mercados.
Elaborado por: Autor

Marca comprada	Porcentaje
Colors	24%
Apolo	18%
Bossi	1%
Royal	10%
Nike	18%
Bryan	7%
Impacto	14%
Latinos	1%
Lav	9%
Total	**100%**

TABLA 32a. Pregunta 3: Encuesta 2.
Fuente: Investigación de mercados.
Elaborado por: Autor

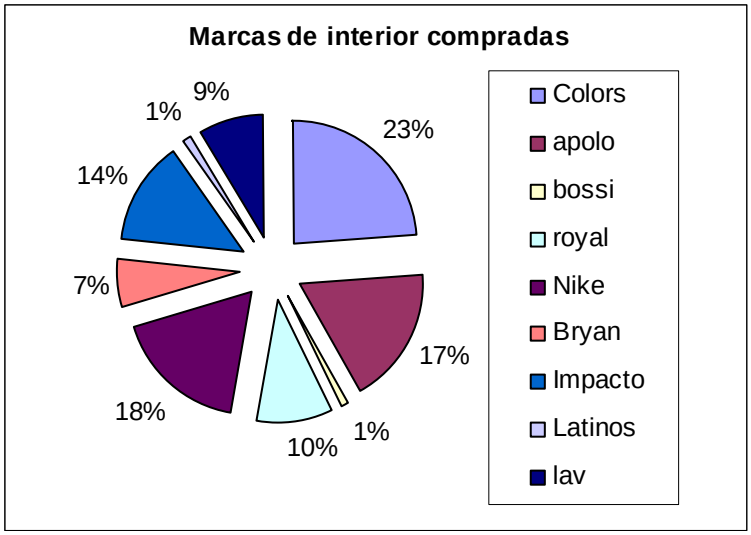


GRAFICO 15a. Pregunta 3: Encuesta 2.
Fuente: Investigación de mercados.
Elaborado por: Autor

Interpretación: El 49% de los encuestados adquiere más de una docena y el 51% menos de una docena, es decir que estas tiendas expanden a clientes grandes y pequeños en similares proporciones. Además el producto más comprado en estos almacenes es la marca Colors con el 24%, seguida de Apolo y Nike con el 18%, ver anexo 9.

4. ¿Por qué adquirió este producto?

Motivo de compra	Respuestas
1.Precio	20,5%
2.Modelo	18,6%
3.Por tradición	21,7%
4.Tela	18,0%
5.Confección	21,1%
TOTAL	**100,0%**

TABLA 33. Pregunta 4: Encuesta 2.
Fuente: Investigación de mercados.
Elaborado por: Autor

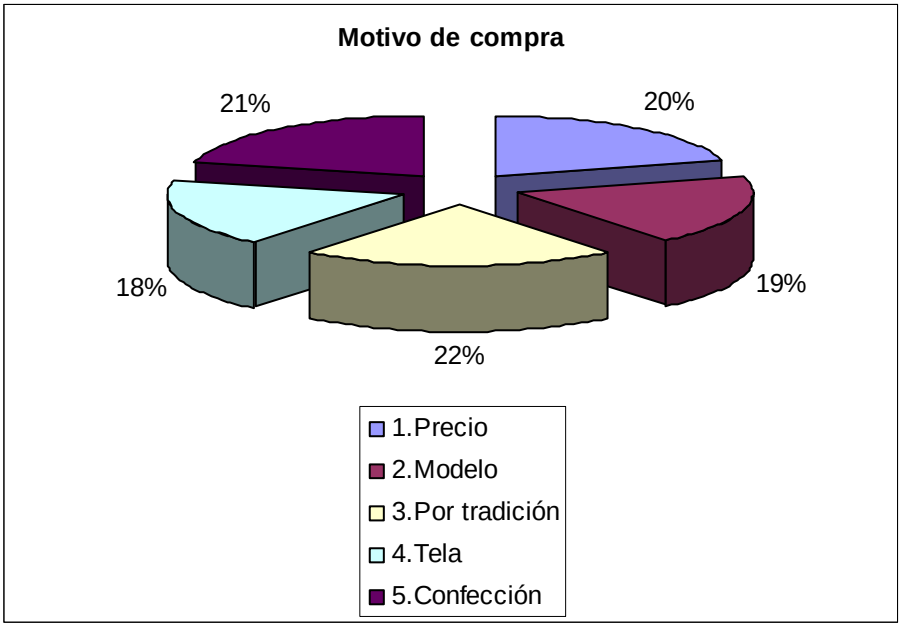


GRAFICO 16. Pregunta 4: Encuesta 2.
Fuente: Investigación de mercados.
Elaborado por: Autor

Interpretación: Los principales motivos de compra de los clientes finales de ropa interior son, la costumbre con 21.73%, la confección 21.11%, el precio 20.50%, el modelo 18.63%, y la tela 18.01%, cabe recalcar que, para los mayoristas el precio es la mayor causa de compra, lo cual no coincide con la de los clientes finales, ver anexo 9.

5. ¿Cuál fue el costo de la docena?

Precio por docena	Porcentaje
8 dólares	32,3%
9 dólares	29,5%
10 dólares	38,2%
TOTAL	**100,0%**

TABLA 34. Pregunta 5: Encuesta 2.
Fuente: Investigación de mercados.
Elaborado por: Autor

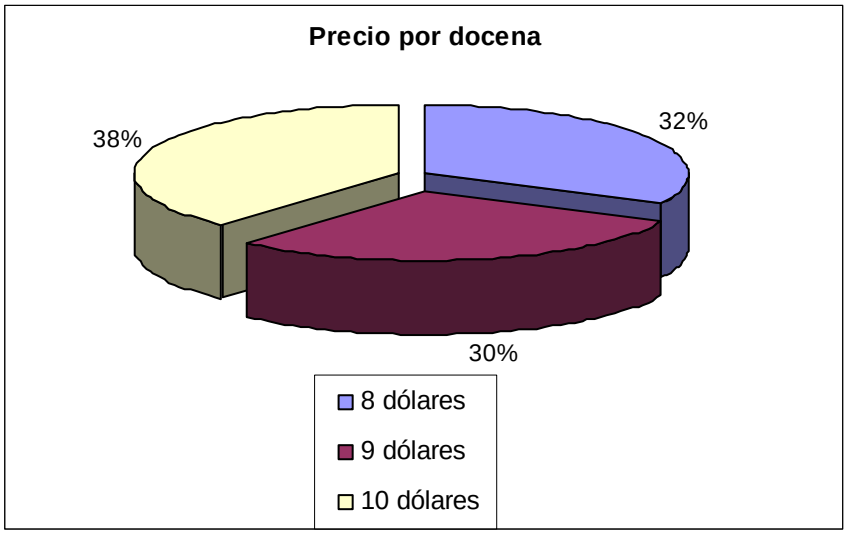


GRAFICO 17. Pregunta 5: Encuesta 2.
Fuente: Investigación de mercados.
Elaborado por: Autor

Interpretación: El 38% de los encuestados está dispuesto a pagar 10.00 USD. por docena, 32% 8.00 USD., y 30% 9.00 USD., pero no todas las compras fueron por docena, la unidad mínima comprada en los locales analizados, es una caja que contiene 3 unidades, ver anexo 9.

6. ¿Cuáles son sus motivos para comprar en este local?

Motivo de compra	Porcentaje
1.Siempre compro aquí	35,4%
2.Los precios	30,1%
3.Variedad	34,4%
TOTAL	100,0%

TABLA 35. Pregunta 6: Encuesta 2.
Fuente: Investigación de mercados.
Elaborado por: Autor

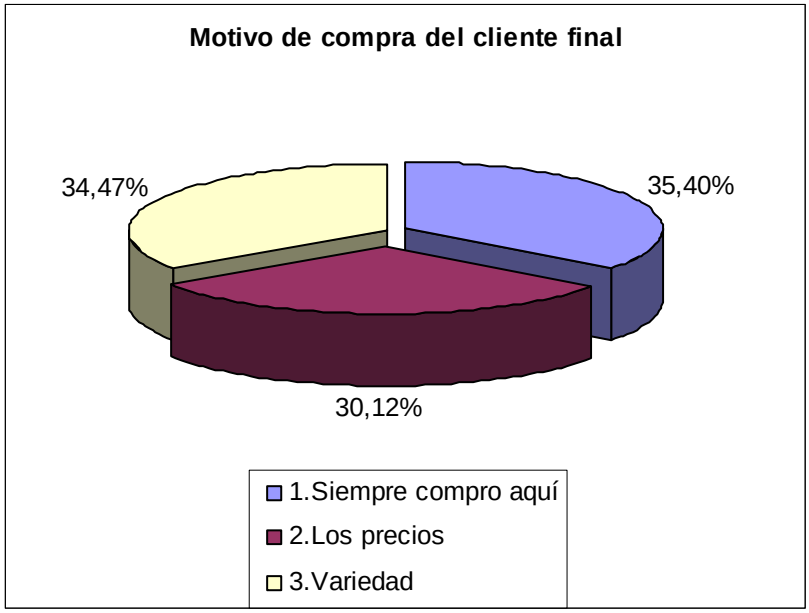


GRAFICO 18. Pregunta 6: Encuesta 2.
Fuente: Investigación de mercados.
Elaborado por: Autor

Interpretación: La fidelidad de los clientes a un determinado almacén juega un papel importante en el segmento entrevistado, característica muy significativa al momento de tomar en cuenta un posible comprador, ver anexo 9.

7. ¿Con qué regularidad usted adquiere ropa interior?

Regularidad de compra	Porcentaje de coincidencias
1. Al mes	33,8%
2. A los dos meses	39,7%
3.A los tres meses	26,4%
TOTAL	**100,0%**

TABLA 36. Pregunta 7: Encuesta 2.
Fuente: Investigación de mercados.
Elaborado por: Autor

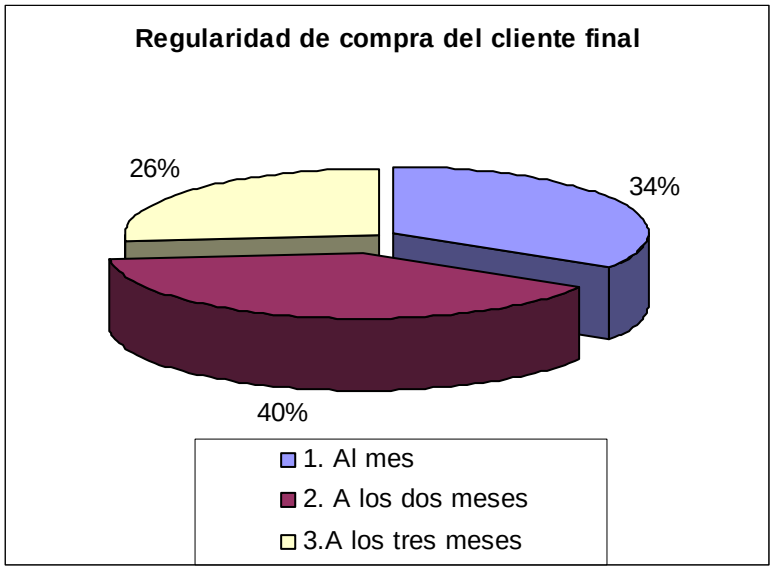


GRAFICO 19. Pregunta 7: Encuesta 2.
Fuente: Investigación de mercados.
Elaborado por: Autor

Interpretación: La pregunta 7 señala que, el 40% de los encuestados realiza sus compras de ropa interior masculina cada dos meses, mientras que el mayorista lo realiza mensualmente, ver anexo 9.

3.5 ANÁLISIS DE LA OFERTA

La industria de la confección es muy fragmentada y diversificada. Un importante componente de la capacidad instalada del país es “informal” lo que dificulta tener una perspectiva clara de lo que pasa en el sector. El análisis de la oferta se dividirá entre; la industria formal e informal nacional, importaciones y contrabando

3.5.1 ANÁLISIS DE LA OFERTA SECTOR FORMAL NACIONAL

La industria de la confección nacional ha experimentado serios problemas como consecuencia de la inestabilidad económica del país, dando como resultado la reducción de la demanda local por la pérdida de capacidad de compra de los ecuatorianos. La devaluación acelerada que se dio en el país, encareció el producto importado lo que generó la recuperación de la demanda local para reemplazar el producto que anteriormente se importaba.

Existen un total de 230 empresas formales dedicadas a la confección y registradas en la Superintendencia de compañías, de las cuales el 68% (157 empresas) se dedican a la producción de prendas de vestir y de éstas el 19% (30 empresas) se dedican a la confección de ropa interior masculina, con un promedio de producción de 700 docenas mensuales, ver anexo 10.

3.5.2 ANÁLISIS DE LA OFERTA SECTOR INFORMAL NACIONAL

Las empresas más pequeñas se han visto seriamente afectadas por la limitación del crédito para capital de operación, fundamentalmente para la adquisición de materias primas. Este desfase financiero ha llevado a muchas empresas medianas y pequeñas a limitar sus volúmenes de producción.

Existen más de 2000 empresas no formales dedicadas a la confección, de las cuales aproximadamente el 68% (1300 empresas) se dedican a la confección de prendas de vestir, mientras que de éste, el 19% (250 empresas) se dedican a la confección de ropa interior para hombre, ver anexo 11.

3.5.3 ANÁLISIS DE OFERTA ILEGAL O CONTRABANDO

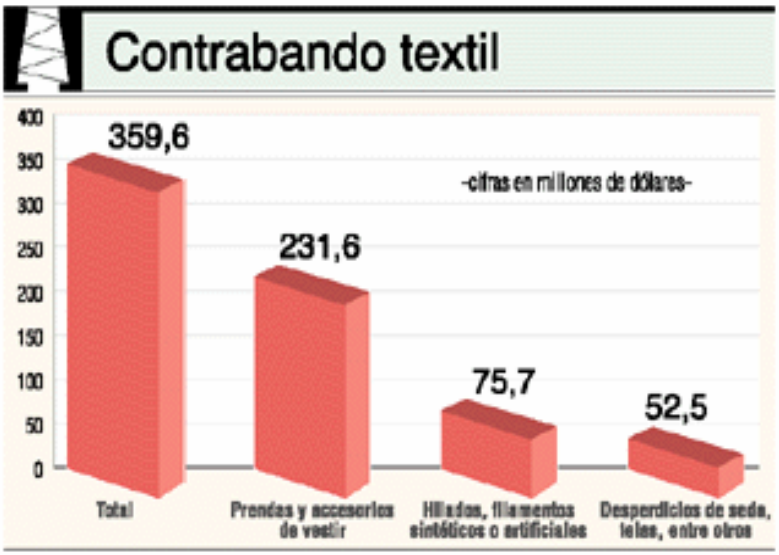


GRAFICO 20. Contrabando Textil (prendas de vestir).
Fuente: AITE.
Elaborado por: EL DINERO

El 81% del contrabando textil viene de Panamá (185 millones de dólares); el 8% de China y el 11% restante de Colombia y Brasil.

El 0,125% del contrabando los representa la ropa interior masculina es decir 2’905.897 USD anuales o 16.154 docenas de interiores al mes. Ver anexo 16.

3.5.4 ANÁLISIS DE LA OFERTA INTERNACIONAL O IMPORTACIONES

AEITE señala que las importaciones del año 2006 en prendas de vestir son 107 millones de dólares, y en sus partidas registra 708 ítems de prendas, lo que indica un promedio de importaciones de ropa interior masculina de 343 docenas mensuales. Ver anexo 17.

3.5.5 RESUMEN DE LA OFERTA NACIONAL E INTERNACIONAL MENSUAL

Ofertas	Cantidad Ofertada en Docenas	Representación
Formal	21.000	18,51%
Informal	75.000	66,11%
Contrabando	16.144	14,23%
Importaciones	343,33	0,30%
Proyecto Genial Creaciones*	960	0,85%
TOTAL OFERTA	**113.447,33**	100,00%

TABLA 40. Oferta mensual nacional de ropa interior masculina.
Fuente: Superintendencia de compañías - SRI.
Elaborado por: Autor

*Dato obtenido a partir de información primaria

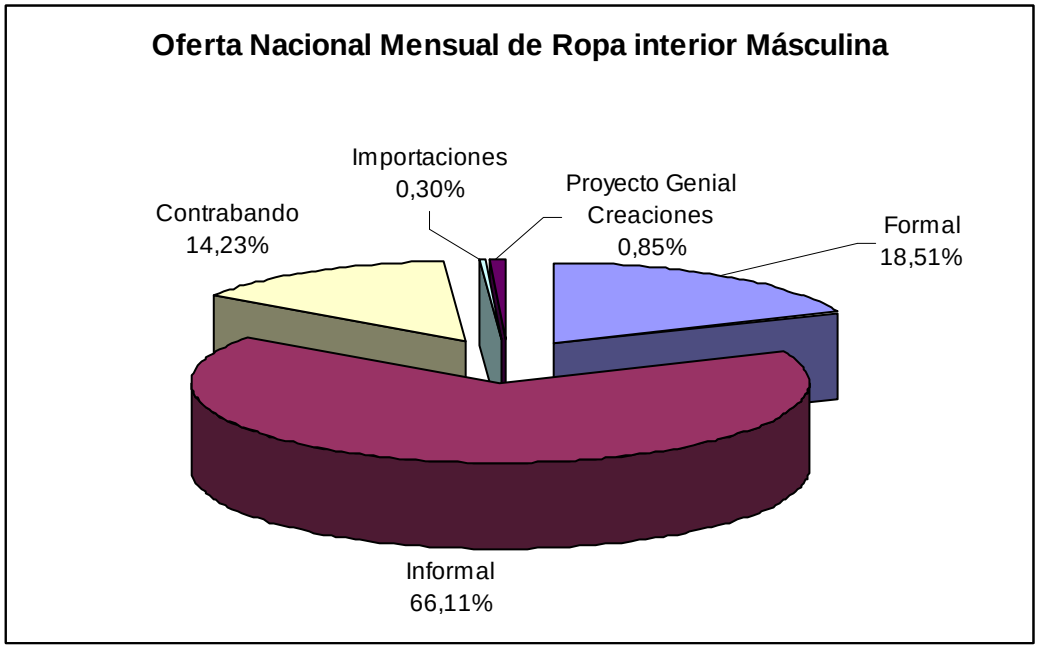


GRAFICO 21. Oferta Nacional mensual de Ropa interior masculina
Elaborado por: Autor

3.6 ANÁLISIS DE LA DEMANDA

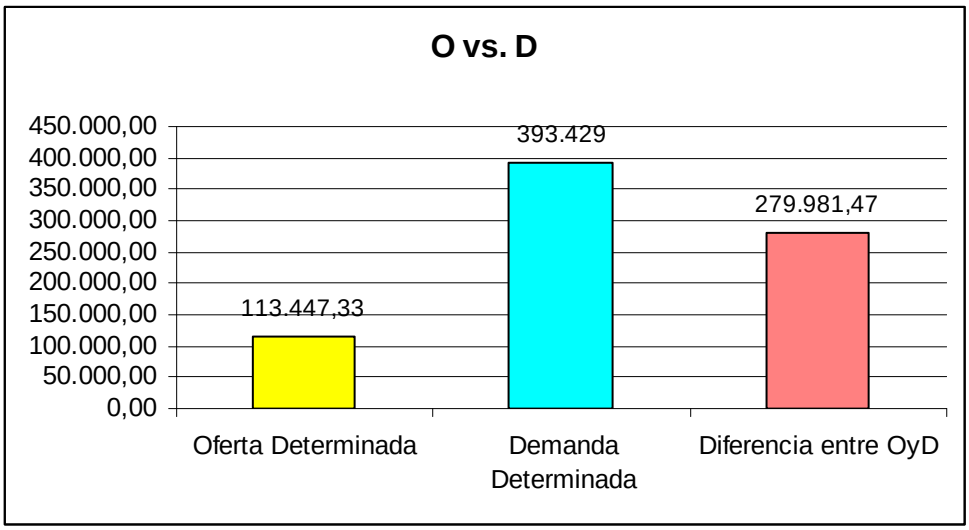
La demanda nacional de ropa interior masculina está dada por la población masculina del Ecuador que se encuentra dentro del segmento de mercado a atacar, ver Anexo 12.

GRUPOS DE EDAD	POBLACIÓN 2005		DEMANDA MENSUAL	DEMANDA NACIONAL MENSUAL EN DOCENAS
	HOMBRES	80%	1,5 UNIDADES	
15-19	680.849	544.679	817.019	68.085
20-24	619.791	495.833	743.749	61.979
25-29	550.287	440.230	660.344	55.029
30-34	488.676	390.941	586.411	48.868
35-39	433.025	346.420	519.630	43.303
40-44	373.564	298.851	448.277	37.356
45-49	318.410	254.728	382.092	31.841
50-54	270.440	216.352	324.528	27.044
55-59	199.246	159.397	239.095	19.925
TOTAL	**3.934.288**	**3.147.430**	**4.721.146**	**393.429**

TABLA 42. Demanda mensual nacional de ropa interior masculina.
Fuente: Superintendencia de compañías - SRI.
Elaborado por: Autor

La investigación de mercados indicó que la conducta de compra de ropa interior masculina del consumidor final es de 3 unidades cada 2 meses, mientras que el INEC indica que el 80% de los ecuatorianos se encuentra en nivel socio económico medio bajo.

3.7 OFERTA vs. DEMANDA



Claramente se comprende que las confecciones de ropa interior masculina es un sector desatendido por esta industria. El porcentaje de participación del Proyecto Genial Creaciones es 0.85 % del total de la oferta, mientras que la Oferta nacional total frente a la demanda total nacional es 29%.

CAPÍTULO IV

PLAN ESTRATÉGICO

4.4 ANÁLISIS Y FORMULACIÓN ESTRATÉGICA

4.4.1 PERFIL ESTRATÉGICO PARA LA NUEVA EMPRESA DE CONFECCIONES GENIAL CREACIONES

Consiste en dar un enfoque a la cultura organizacional de la nueva empresa de confecciones Genial Creaciones y consta de los siguientes puntos:

- Valores.
- Principios.
- Misión.
- Visión.
- Objetivos.

4.4.1.1 Valores

- **Creatividad.-** base fundamental para captar adeptos al producto.
- **Calidad.-** antes que rapidez la calidad.
- **Equidad.-** una organización dirigida hacia todos y por todos.
- **Entusiasmo.-** la única manera de trabajar.
- **Compromiso.-** para conseguir todos nuestros objetivos.

4.4.1.2 Principios

- Respeto a todos los involucrados.
- Primero la responsabilidad.

4.4.1.3 Misión

“CREAMOS PARA TI”

Es decisión del inversionista el llevar este slogan como misión, puesto que considera que involucra a clientes internos y externos.

4.4.1.4 Visión

Ubicarnos hasta el 2010 como una empresa competitiva a nivel nacional en la producción y comercialización de 2000 docenas mensuales de ropa interior masculina e infantil en tejido de punto jersey, confeccionando productos de calidad.

4.4.1.5 Objetivos

- Conocer la situación actual del sector textil en los ambientes macro y micro entorno.
- Comprender las fortalezas y debilidades que podrá tener la Nueva Empresa de Confecciones Genial Creaciones.
- Determinar las posibles estrategias más acordes para el emprendimiento de la Nueva Empresa de Confecciones Genial Creaciones.

4.5 **DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO**

Dentro de este punto, se realizan varios análisis alcanzando todo el ambiente de la nueva organización interna y externamente, así:

4.5.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA

El posible escenario en el que se desenvolverá la nueva empresa estará sujeto a ambientes macro económicos y también a fuerzas particulares del sector, que en gran manera podrán intervenir en el desarrollo de la misma, por esto es necesario analizar ambos aspectos:

4.5.1.1 Situación macroeconómica del país

Los principales aspectos macroeconómicos están determinados por componentes tecnológicos, económicos, sociales y culturales y el aspecto legal del país, de tal manera que los denominamos **fuerzas** a cada uno de estos aspectos.

a. Fuerzas Económicas

La situación económica del país, ha provocado en varios sectores y no sólo en el textil, una inestabilidad permanente, producto de nuevas economías internacionales, nuevas formas de competitividad que han impactado en el poder de adquisición del ecuatoriano y de la capacidad de competencia en precios de los comerciantes y productores en cuando a la oferta y demanda local. Pese a que la industria textil ha gozado de preferencias arancelarias y de otras formas de salvaguardia no ha podido tener un repunte de sus economías.

El ATPDEA[74]

El 4 de Diciembre de 1991 fue aprobada, por el Congreso de los Estados Unidos, la Ley de Preferencias Comerciales Andinas (ATPA), destinada a apoyar la lucha contra las drogas y a promover el desarrollo de los países ofreciendo una acuerdo unilateral y un mayor acceso al mercado estadounidense con cero arancel, diseñado para promover el desarrollo económico a través de la iniciativa del sector privado en los cuatro países andinos (Bolivia, Colombia, Ecuador, Perú), afectados por el problema de la droga, ofreciendo alternativas al cultivo y procesamiento de la coca.

El plazo de este acuerdo vencía el 4 de diciembre del 2001, los países miembros de la CAN desarrollaron intensas gestiones en forma conjunta y coordinada, para renovarla, ampliarla e incluir a Venezuela.

---

[74] SERVICIO DE INFORMACIÓN AGROPECUARIA del MINISTERIO DE AGRICULTURA Y GANADERÍA DEL ECUADOR 2007.

De este modo, el 6 de agosto de 2002, el Presidente de los Estados Unidos de Norteamérica, George W. Bush, sancionó la Ley Comercial de 2002, la cual contempla la renovación y ampliación de las preferencias comerciales andinas, creándose la Ley de Promoción Comercial Andina y Erradicación de la Droga **(ATPDEA),** vigente hasta el 31 de diciembre de 2006.

Esta ley permite al Ecuador colocar en el mercado estadounidense 6.100 productos y 700 partidas arancelarias con cero arancel, siempre que cumplan con las normas técnicas y de calidad exigidas en ese mercado y presenten precios competitivos, lo que permite cubrir la casi totalidad de la oferta exportable ecuatoriana, por cuanto **excluye del universo arancelario** únicamente a productos como el petróleo y sus derivados, atún industrializado envasado en caja de metal, relojes, partes y piezas, azúcar, ron, tafia, **textiles, confecciones,** calzado y manufacturas de cuero.

Posteriormente se renegocia para que su vigencia sea hasta junio del 2007, para nuevamente renegociarla y lograr una prorroga hasta enero del 2008.

EEUU, es el más importante consumidor de textiles y confecciones del Ecuador, si se rompiese este acuerdo existe la posibilidad de que las empresas exportadoras dirijan su mercadería hacia el consumo interno ecuatoriano, que para las Pymes se convertiría en una amenaza muy difícil de superarla.

b. Fuerzas Tecnológicas

El constante mejoramiento tecnológico a nivel mundial ha permitido incrementar niveles de calidad en todos los aspectos, y gracias a la globalización hoy en día la adquisición de cualquier producto, maquinaria etc., se puede conseguir en el mercado electrónico, lo que hace posible de manera más veloz encontrarnos con tecnología competitiva y de formas de producción más óptimas aplicadas en el resto del mundo.

c. Fuerzas Sociales – Culturales

La producción manufacturera de prendas de vestir de países como Colombia, Perú, Brasil, Estados Unidos entre otros, tienen como principal materia prima al algodón 100%, lo que convierte al producto de estos países en un artículo de más alto precio, lo que impide su exportación dilatada hacia el Ecuador que tiene como materia prima principal al poli algodón 65/35.

Colombia y Argentina se han preocupado en gran manera del diseño y calidad de ropa interior femenina, las prendas de vestir íntimas masculinas ha sido productos de poco interés en diseño, venta y exportación.

d. Fuerzas Políticas y Legales

La renovación temporal de las preferencias arancelarias para Ecuador (ATPDEA), permite dar un leve respiro al sector de las confecciones, sin embargo la presencia de confecciones y textiles importados, ha obligado al gremio de textileros y confeccionistas a solicitar el análisis de diferentes partidas arancelarias para precautelar el ingreso desmedido de productos chinos y de otros países.

4.5.2 ANÁLISIS DEL SECTOR

La mejor manera de analizar un sector especifico es siguiendo un adecuado esquema de análisis, para esto se ocupó las ya muy conocidas cinco fuerzas de PORTER.

4.5.2.1 Amenaza de ingreso de nuevos competidores

El ingreso al sector de las confecciones se puede considerar cómodo, ya que es un sector de gran amplitud en cuanto a productos finales y de una baja inversión, donde se incluyen los artesanos (sastres) y los pequeños empresarios dirigidos a

producir en masa con la finalidad de vender el total de su pequeña producción de consumo masivo como es el caso de la ropa interior.
El posicionamiento de ciertos productos con ciertas marcas puede crear un grado de fidelidad a un bien, lo que se constituye como una barrera de entrada, pero no determinante.

4.5.2.2 Poder de negociación de los proveedores

El caso excepcional de la nueva empresa Genial Creaciones será, la comodidad en cuanto a su materia prima principal (la tela Jersey) por no necesitar negociarla, que constituye un fuerte rubro en cuanto a la negociación de los confeccionistas.

En referencia a los insumos o materiales secundarios, como hilos, elásticos, etiquetas, sedas, entre otros, se tiene limitada oferta nacional y extranjera dentro de los estándares de calidad y precios aptos para el proyecto encaminado, lo que brinda poder de negociación a los proveedores.

La siguiente tabla muestra los principales proveedores de materiales secundarios sin colocarlos como distribuidores de telas aunque así lo hagan:

Empresa	Proveedor de:
Texpoi.	Filamentos y/o hilos
Tejidex S.A.,	Tejido
Textiles El Rayo Cía. Ltda.,	Elásticos
Fibrán Cía. Ltda.	Hilos y sedas
Royaltex S.A.	Elásticos
Marquitex S.A.	Etiquetas
Nilotex S.A.	Elásticos simples y tejidos

TABLA 43. Principales proveedores.
Fuente: Telas de Punto l&s.
Elaborado por: Autor

Existen otras fábricas de diferentes materiales e insumos para confección que las detallamos en el anexo 13.

4.5.2.3 Poder de negociación de los compradores

El mercado meta de Genial Creaciones son los mayoristas de ropa interior masculina, según la investigación de mercados este nicho se encuentra en el mercado por mucho tiempo, lo que los hace excelentes negociadores y conocedores de varias ofertas existentes en el mercado, es así que se les otorga un categórico poder de negociación, ya que al ofrecerles un producto demasiado caro o demasiado barato perjudicaría la venta del mismo.

4.5.2.4 Rivalidad entre los competidores

Cada pequeña empresa confeccionista de ropa interior por lo general tiene su cartera de clientes, no existe en el mercado ninguna empresa que realmente domine el mercado, ya que lo particular del mercado es la variedad como lo determinamos en la investigación del mercado. Un alto nivel de rivalidad lo provocaría el advenimiento de productos extranjeros a bajos precios con similares características, que podrán afectar en gran manera al consumo interno.

4.5.2.5 Amenaza de ingreso de productos sustitutos

La amenaza no será la sustitución de la ropa interior masculina, sino la introducción de productos similares.

4.5.3 CLIENTES EXTERNOS Y DETERMINACIÓN DE SUS EXIGENCIAS

Las principales exigencias de los clientes externos, determinadas en la investigación de mercado son:

- Precios competitivos.
- Buena confección.
- Variedad (colores y estilos).
- Presentación.

- Tela excelente.
- Facilidades de compra.
- Facilidades de pago.

4.5.4 ANÁLISIS FODA (FORTALEZAS /OPORTUNIDADES / DEBILIDADES/ AMENAZAS)

4.5.4.1 Aspectos externos y matriz (EFE)

a. Oportunidades

- La existencia de la CAPEIPI (Cámara de la pequeña industria de Pichincha), que es fuente de información y de ayuda para el gremio, donde se podrá cimentar de mejor manera una empresa de confecciones.
- La existencia de varios locales permanentes, distribuidores de ropa interior que podrán constituirse como fuentes de compra del producto ofertado.
- La extensión del plazo de la ATPDA, para contar con las preferencias arancelarias de los países en lucha contra el narcotráfico tanto en la exportación como en la importación.
- La filosofía paternalista de Estado en cuanto a la defensa de la producción interna, permitirá mermar la posible lluvia de productos sin aranceles hacia el Ecuador.
- Temporadas de alto consumo de ropa interior, como día del padre, ingreso a clases, etc.
- Cambios de preferencias del bien al ofrecer un producto de igual calidad a menos precio.
- El constante cambio de moda y tendencias en ropa interior, permite generar diversidad, que pueden generar ventas de producto.

b. Amenazas

- Contrabando de productos hacia el interior del país ingresado a menor precio.

- Fácil ingreso al mercado, debido a las pocas barreras de entrada.
- Gran número de empresas formales e informales con similares características de producción.
- Cambio de gobierno, dentro de sus cinco ejes principales de gobernación no consta ningún ítem específico sobre la protección a la pequeña empresa.
- Sistema estricto de la banca en referencia a la dotación de créditos y a sus formas de cobro e intereses.

c. Matriz de evaluación de factores externos

FACTORES		PESO	CALIFICACIÓN	PONDERADO
OPORTUNIDADES	La existencia de la CAPEIPI.	0,10	3	0,3
	Locales permanentes dist. Ropa interior.	0,10	4	0,4
	ATPDA.	0,10	3	0,3
	Defensa de la producción interna.	0,10	4	0,4
	Temporadas.	0,10	4	0,4
	Cambio de moda.	0,10	3	0,3
	Preferencias(más calidad a menor precio).	0,09	4	0,36
AMENAZAS	Contrabando.	0,08	1	0,08
	Pocas barreras de entrada.	0,08	2	0,16
	Empresas con similares características.	0,08	1	0,08
	Cambio de gobierno.	0,08	2	0,16
	Sistema estricto de la banca.	0,09	1	0,09
	PONDERACION	**1,00**		**3,03**

TABLA 44. Valores Matriz EFE.
Fuente: Telas de Punto l&s.
Elaborado por: Autor

Interpretación.- El promedio ponderado de la MEFE, es de 3.03 que muestra una superioridad de las oportunidades sobre las amenazas, la media es de 2.5, como el valor es mayor a la media nos índica una superioridad de nuestras oportunidades sobre las amenazas.

4.5.4.2 Aspectos internos y matriz (EFI)

a. Fortalezas

- Información primaria del mercado meta dotada por TELAS DE PUNTO L&S.
- Contar con posibles proveedores dispuestos a otorgar formas de crédito y mejores precios.
- Amplia cartera de clientes potenciales.
- Contar con maquinaria en buen estado para actividades de confección.
- Tener como propiedad un inmueble apto para instalaciones de la futura empresa Genial Creaciones.
- Tener información de las características productivas de empresas con más de 3 años de existencia en la elaboración de ropa interior masculina.
- Disponibilidad inmediata de materia prima.

b. Debilidades

- Falta de experiencia en el ámbito de las confecciones.
- No contar con personal inmediato para empezar a laborar.
- Desconocer plazas de otras provincias.

c. Matriz de evaluación de factores internos

FACTORES		PESO	CALIFICACIÓN	PONDERADO
FORTALEZAS	Información primaria del mercado.	0,15	4	0,6
	Proveedores.	0,20	3	0,6
	Amplia cartera de clientes potenciales.	0,10	4	0,4
	Contar con maquinaria de confección.	0,10	3	0,3
	Inmueble propio apto para taller de conf.	0,10	3	0,3
	Información de caract. productivas.	0,10	3	0,3
	Disponibilidad inmediata de telas.	0,10	3	0,3
DEBILIDADES	Falta de experiencia.,	0,05	2	0,1
	No contar con personal	0,05	1	0,05
	Desconocer plazas de otras provincias.	0,05	1	0,05
PONDERACION		**1,00**		**3,00**

TABLA 45. Valores Matriz EFI.
Fuente: Telas de Punto L&S.
Elaborado por: Autor

La MEFI alcanza un valor de tres; significa que las fortalezas tienen un mayor peso que las debilidades, lo que convierte en atractivo al proyecto a través de este análisis, puesto que al arrancar el negocio las ventajas competitivas sustentarán al proyecto.

4.6 MATRIZ FODA Y SUS ESTRATÉGIAS

4.6.1 MATRIZ FODA Y SUS ESTRATÉGIAS

4.6.1.1 Matriz F.O.D.A

F	Fortalezas	O	Oportunidades
F1.	Información primaria del mercado.	O1.	La existencia de la CAPEIPI.
F2.	Proveedores.	O2.	Muchos locales permanentes
F3.	Amplia cartera de clientes potenciales.	O3.	ATPDA
F4.	Contar con maquinaria.	O4.	Defensa de la producción interna
F5.	Instalaciones de futura empresa.	O5.	Temporadas
F6.	Información de características productivas.	O6.	Cambio de moda
F7.	Disponibilidad inmediata de materia prima.	O7	Igual calidad a menos precio.
D	**Debilidades**	**A**	**Amenazas**
D1.	Falta de experiencia.	A1.	Contrabando.
D2.	No contar con personal.	A2.	Pocas barreras de entrada.
D3.	Desconocer plazas de otras provincias.	A3.	Empresas con similares características.
		A4.	Cambio de gobierno.
		A5.	Sistema estricto de la banca.

TABLA 46. Evaluación Matriz FODA.
Fuente: Telas de Punto L&S.
Elaborado por: Autor

La determinación de las estrategias FO/ FA / DO /DA, se realiza según la siguiente tabla:

INTERNO / EXTERNO		F	Fortalezas	D	Debilidades
		F1.	Información primaria del mercado.	D1.	Falta de experiencia
		F2.	Proveedores.	D2.	No contar con personal
		F3.	Amplia cartera de clientes potenciales.	D3.	Desconocer plazas de otras provincias.
		F4.	Contar con maquinaria.		
		F5.	Instalaciones de futura empresa		
		F6.	Información de características productivas		
		F7.	Disponibilidad inmediata de materia prima.		
O	**Oportunidades**	**FO**		**FA**	
O1.	La existencia de la CAPEIPI.	1. Captar el 100 % mercado meta en referencia a la base de datos de los clientes potenciales		1. Realizar un benchmarking para conocer precios de los productos de competencia	
O2.	Muchos locales permanentes				
O3.	ATPDA	2. Manejar la información de manera que la producción no sea insificiente en temporada		2. Brindar una atención personalizada.	
O4.	Defensa de la producción interna			3. Contante monitoreo de la situación politica del país.	
O5.	Temporadas	3. Crear modelos de diferentes estilos, realzan modelos de moda.			
O6.	Cambio de moda				
O7	Preferencias mas calidad a menor precio.				
A	**Amenazas**	**DO**		**DA**	
A1.	Contrabando.	1. Incursionar paulatinamente en otras plazas		1. Mantener un sistema de información tanto de actividaes internas como externas.	
A2.	Pocas barreras de entrada.	2. Determinar preferencias de producto diferenciando las regiones			
A3.	Empresas con similares características.				
A4.	Cambio de gobierno				
A5.	Sistema estricto de la banca				

TABLA 47. Estratégias FO-FA-DO-DA.
Fuente: Telas de Punto L&S.
Elaborado por: Autor

CAPITULO V

PLAN ORGANIZACIÓNAL

5.1 PROCESO DE DETERMINACIÓN DE LA IDEA DE NEGOCIO Y SU NOMBRE

El proceso secuencial de un plan organizacional inicia con la determinación de la idea de negocio y su nombre, sin embargo el actual plan no lo iniciaremos así, ya que tanto la idea de negocio como su nombre, ya fueron decididos por el emprendedor.

5.2 DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO

5.2.1 CONTEXTO DEL NEGOCIO

La nueva empresa que se llamará Genial Creaciones, será una empresa dedicada a la confección (producción) y comercialización de ropa interior masculina, producida en telas de punto tipo jersey para ropa interior, en tallas 36, 38, 40 y 42.

El mercado meta analizado tiene como característica principal, la preferencia hacia las marcas ya posicionadas, por lo que se decidió iniciar actividades de producción y comercialización con una marca posicionada “adidas”.

En un principio la producción esperada es 800 docenas al mes, lo que marca la oferta inicial para el mercado meta, ver anexo 14.

En el mercado meta establecido, se encuentran los mayoristas de ropa interior masculina, estos clientes distribuyen productos confeccionados con semejantes características, como materias primas y formas de presentación, con excepción de la marca escogida que aún no se encuentra ofertada.

La investigación de mercados determinó que las principales marcas competidoras son: Colors, Apolo, Lav, Royal, Bryan, cuyas presentaciones son las siguientes:

FOTO 1. Presentación de competencia.
Fuente: Cablec.
Elaborado por: Autor

Se puede observar fácilmente un diseño falto de, tecnicismos en cuanto a presentaciones, colores, formas y diseños, atractivos a las preferencias de los compradores potenciales. El diseño de la presentación establecido en el plan de marketing marcará una diferenciación a favor de la futura organización con una mejor presentación en la ropa interior masculina.

5.3 PRODUCTOS Y SERVICIOS

5.3.1 PRODUCTO

5.3.1.1 Ropa interior para hombre

En un inicio se partirá únicamente con un modelo de Slip elástico Visto.

5.3.1.1.1 Slip o calzoncillo elástico visto para adulto

5.3.1.1.1.1 Descripción

Este interior se encontrará diseñado en tela de punto de tipo jersey para interior, en tallas 36, 38, 40 y 42, de marca adidas con una presentación en caja de cartulina que contendrá 3 unidades.

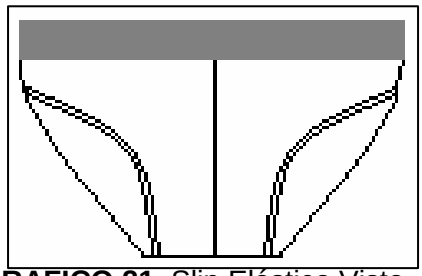


GRAFICO 21. Slip Elástico Visto.
Fuente: Cablec.
Elaborado por: Autor

5.3.1.1.1.2 Moldería y tallas

La confección de este modelo exige de moldes, los mismos que constan de 3 piezas por talla, así:

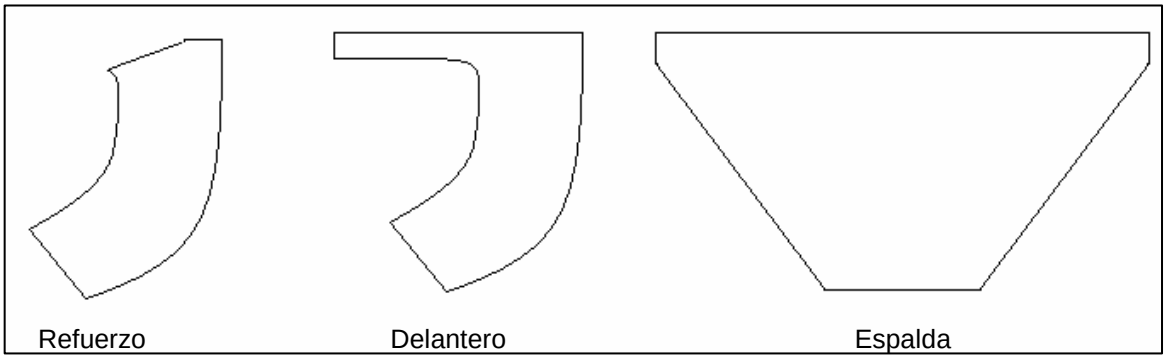


GRAFICO 22. Moldería Slip Elástico Visto.
Fuente: Diseñadora.
Elaborado por: Autor

Los mencionados moldes varían en escalado de 2 centímetros por talla, las tallas que se confeccionarán en este modelo serán 36, 38, 40 y 42.

5.3.1.1.1.3 Materia Prima e insumos

- **Tela.-** se ocupará tela de punto de tipo jersey con rendimiento de 3.20 m/kg., apta para ropa interior, en una gama de 12 colores por cada docena, a adquirirse en Telas de Punto L&S.

- **Las etiquetas de marca.-** serán tejidas en damasco con el logotipo de adidas, a adquirirse en Marquitex.

- **Las etiquetas de talla.-** serán de tela en poliéster de tipo sencillo en tallas de 36, 38, 40 y 42. a adquirirse en Marquitex.

- **Los hilos de costura.-** serán de 2 tipos, el primero de tipo poli algodón (65% poliéster 35% algodón) dependiendo del color de tela a ocuparse, el segundo denominado “seda” (100% poliéster), dependiendo del color de tela a ocuparse, a adquirirse en almacenes Puebla.

- **El Elástico.-** tendrá dos dimensiones, el primero será para la cintura con una dimensión de 38 mm. de ancho de tipo reforzado recomendado para este tipo de prenda y en una gama de colores combinables para cada color de tela, el segundo será para las piernas con una dimensión de 7 mm. de ancho, de tipo sencillo, en crudo, a adquirirse en Nilotex.

5.3.1.1.1.4 Presentación

Las presentaciones que se expondrán en este punto son:

a. **Presentación confeccionada en partes**
b. **Presentación por caja**
c. **Presentación por docena**

a. Presentación confeccionada en partes

FOTO 2. Calzoncillo confeccionado.
Fuente: Diseñadora.
Elaborado por: Autor

b. Presentación por caja.- esta presentación tendrá tres interiores de la misma talla en tres colores en una caja de cartulina de 75g. , cuyo diseño será a un color en offset.

c. Presentación por docena.- se presenta por cuatro cajas con tres interiores de la misma talla cada una en colores diferentes, completando una gama de doce colores por docena, las cuatro cajas se colocarán en una funda de baja densidad con medidas de 14*18 pulgadas.

FOTO 3. Presentación por cajas y por docenas.
Fuente: Diseñadora.
Elaborado por: Autor

5.3.2 DESCRIPCIÓN, DISPONIBILIDAD Y ESTADO DE TECNOLOGÍA

a. Descripción.-

Máquina	Características
Overlock 1, Marca Brother	**Velocidad:** 3200 rpm. (alta) **Hilado:** 3 hilos, soporta dos sedas (poliéster) en sus 2 lupers y un hilo (poli algodón) en la aguja. **Agujas:** 90/14, 80/12 y 75/11 **Voltaje:** 110 v. **Función:** Cose todo tipo de prenda a alta velocidad.

Overlock 2, Marca Singer 	**Velocidad:** 3200 rpm. (alta) **Hilado:** 4 hilos, soporta dos sedas (poliéster) en sus 2 lupers y un hilo (poli algodón) en la aguja. **Agujas:** 90/14, 80/12 y 75/11. **Voltaje:** 110 v. **Función:** Cose todo tipo de prenda a alta velocidad.
Overlock 3, Marca Siruba 	**Velocidad:** 3200 rpm. (alta) **Hilado:** 4 hilos, soporta dos sedas (poliéster) en sus 2 lupers y un hilo (poli algodón) en la aguja. **Agujas:** 90/14, 80/12 y 75/11. **Voltaje:** 110 v. **Función:** Cose todo tipo de prenda a alta velocidad. Además tiene un acople para pegar elástico, útil en la confección de ropa interior masculina.
Recubridora, Marca Kingtex 	**Velocidad:** 2800 rpm. (media) **Hilado:** 5 hilos, soporta 1 seda (poliéster) en su luper y un hilo (poli algodón) en la aguja y otro para la cadena. **Agujas:** 90/14 y 80/12. **Voltaje:** 110 v. **Función:** Realiza costuras terminadas o recubrimientos de confecciones (doblado de extremos de prendas).

Recta 1, Marca Singer	**Velocidad:** 2800 rpm. (media) **Hilado:** 2 hilos usa poli algodón en el carrete y en la aguja **Agujas:** 90/14 y 80/12. **Voltaje:** 110 v. **Función:** Realiza costuras en cadena recta.
Recta 2, Marca Paff	**Velocidad:** 2800 rpm. (media) **Hilado:** 2 hilos usa poli algodón en el carrete y en la aguja **Agujas:** 90/14 y 80/12. **Voltaje:** 110 v. **Función:** Realiza costuras en cadena recta.
Elasticadora No disponible	**Velocidad:** 3200 rpm. (alta) **Hilado:** 6 hilos capaz de usar sedas en sus 2 lupers y en la aguja hilo en poli algodón. **Agujas:** 90/14 gas y 80/12 gas. **Voltaje:** 110 v. **Función:** Cose elástico en los interiores tipo jazz.
Cortadora No disponible	Sirve para cortar la tela colocada en varias capas con un máximo de 36 vueltas. Es una máquina de corte industrial de velocidad alta. Tiene una cuchilla de 8 pulgas con un filo. Tiene su funcionamiento a 110 v.

TABLA 49. Descripción de maquinaria
Fuente: Telas de Punto l&s.
Elaborado por: Autor

b. Disponibilidad y Estado de maquinaria

Máquina	Disponibilidad	Estado
Overlock 1, Marca Brother	Disponible	Bueno
Overlock 2, Marca Singer	Disponible	Regular
Overlock 3, Marca Siruba	Disponible	Bueno

Recubridora, Marca Kingtex	Disponible	Bueno
Recta 1, Marca Singer	Disponible	Bueno
Recta 2, Marca Paff	Disponible	Regular
Elasticadora, Marca Kingtex	Disponible	Por adquirir
Cortadora, Marca	Disponible	Por adquirir

TABLA 50. Disponibilidad y estado de maquinaria
Fuente: Telas de Punto l&s.
Elaborado por: Autor

5.3.3 PROCESO PRODUCTIVO

Previo a la descripción del proceso particular de producción que tendrá Genial Creaciones, se puede señalar el siguiente proceso expuesto por la CORPEI:

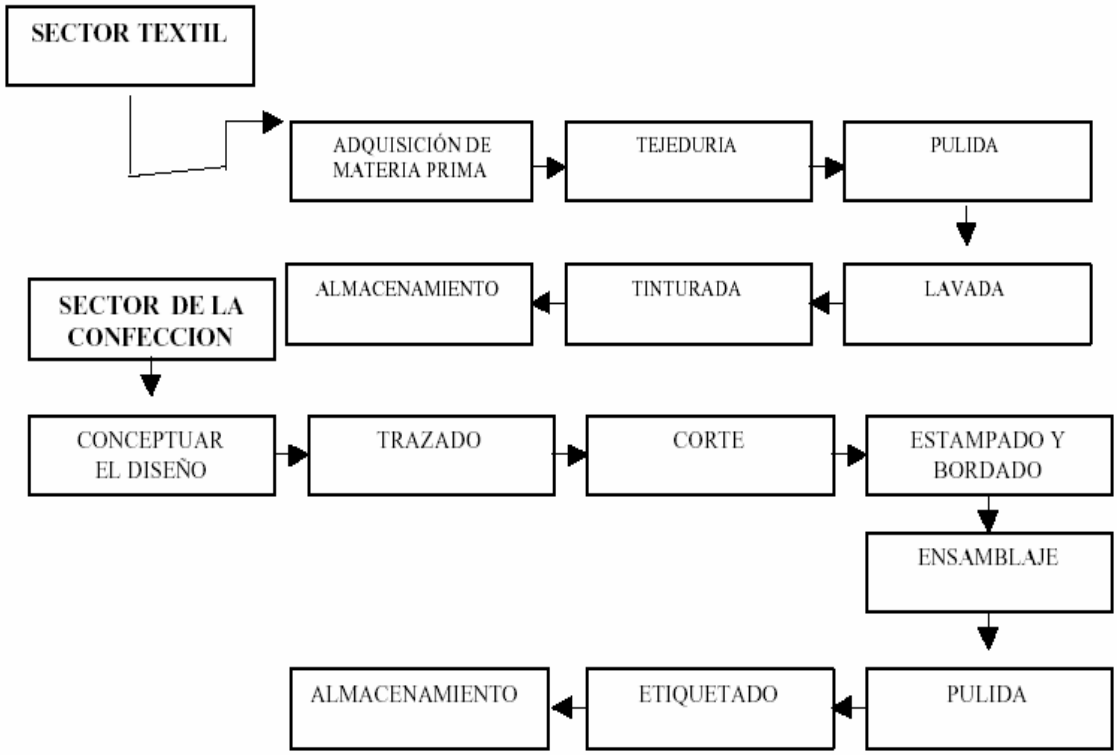


GRAFICO 23. Cadena de Valor CORPEI.
Fuente: CORPEI
Elaborado por: CORPEI

5.3.3.4 Entradas

- Tela Jersey.
- Hilos en poli algodón.
- Hilos en poliéster.
- Diseños (Moldes).
- Etiquetas.
- Elásticos.
- Cajas.
- Máquinas: Cortadora de tela.
  Overlock1/2/3.
  Elasticadora1.
  Recubridora.
  Rectas1.
- Planta Productiva.
- Personal: Producción 6 costureras.

5.3.3.5 Proceso

Las actividades que transforman las entradas son:

a. Adquisición de telas jersey para interior en 12 colores.
b. Medición de anchos de telas.
c. Trazado de los diferentes partes de los interiores en la tela más angosta.
d. Tender las telas desde la más ancha.
e. Corte de las diferentes piezas.
  e.1 ¿Corte correcto?
  e.2 Desperdicio
f. Colocación y separación por tallas y colores.
g. Ingreso a Overlock 1. (Unión de delanteros, refuerzos y espaldas “Armado”).
  g.1 ¿Armado correcto?
h. Ingreso a Overlock 3, colocada de elástico delgado en las piernas.
  h.1 ¿Colocado de Elástico de p. correcto?

i. Ingreso a Overlock 2, cerrado de un costado.

i.1 ¿Cerrado de costado correcto?

j. Ingreso a ELASTICADORA 1, Colocación de elástico visto.

j.1 ¿Colocación de ev Correcto?

k. Ingreso a Overlock 2 , Cerrado de segundo costado.

k.1 ¿CC Correcto?

l. Ingreso a Recubridora de pierna, para recubrir las partes respectivas.

l.1 ¿Recubierto correcto?

m. Ingreso a Recta 1, colocar etiqueta.

m.1 ¿Etiqueta correcta?

n. Pulida, “corte de hilos sobrantes”

n.1 Pulida correcta.

o. Revisión de los acabados de las prendas e intercalado de colores por tallas.

p. Preparación para empaque.

q. Empacada, colocar en cajas y por docenas.

r. Almacenamiento interno.

s. Entrega de los pedidos por docenas.

5.3.3.6 Salida

“INTERIOR PARA HOMBRE DE MODELO JAZZ”

El diagrama de flujo del proceso se encuentra en el anexo 15.

5.4 INFRAESTRUCTURA FÍSICA

La Investigación de campo permitió conocer la generalidad de las instalaciones necesarias para el correcto funcionamiento de un taller de confecciones, dentro de los elementos básicos, se encuentran:

5.4.1 ESPACIO FÍSICO

Debe contener de manera idónea la maquinaria y equipos necesarios. El espacio físico de propiedad del inversionista presenta las siguientes características:

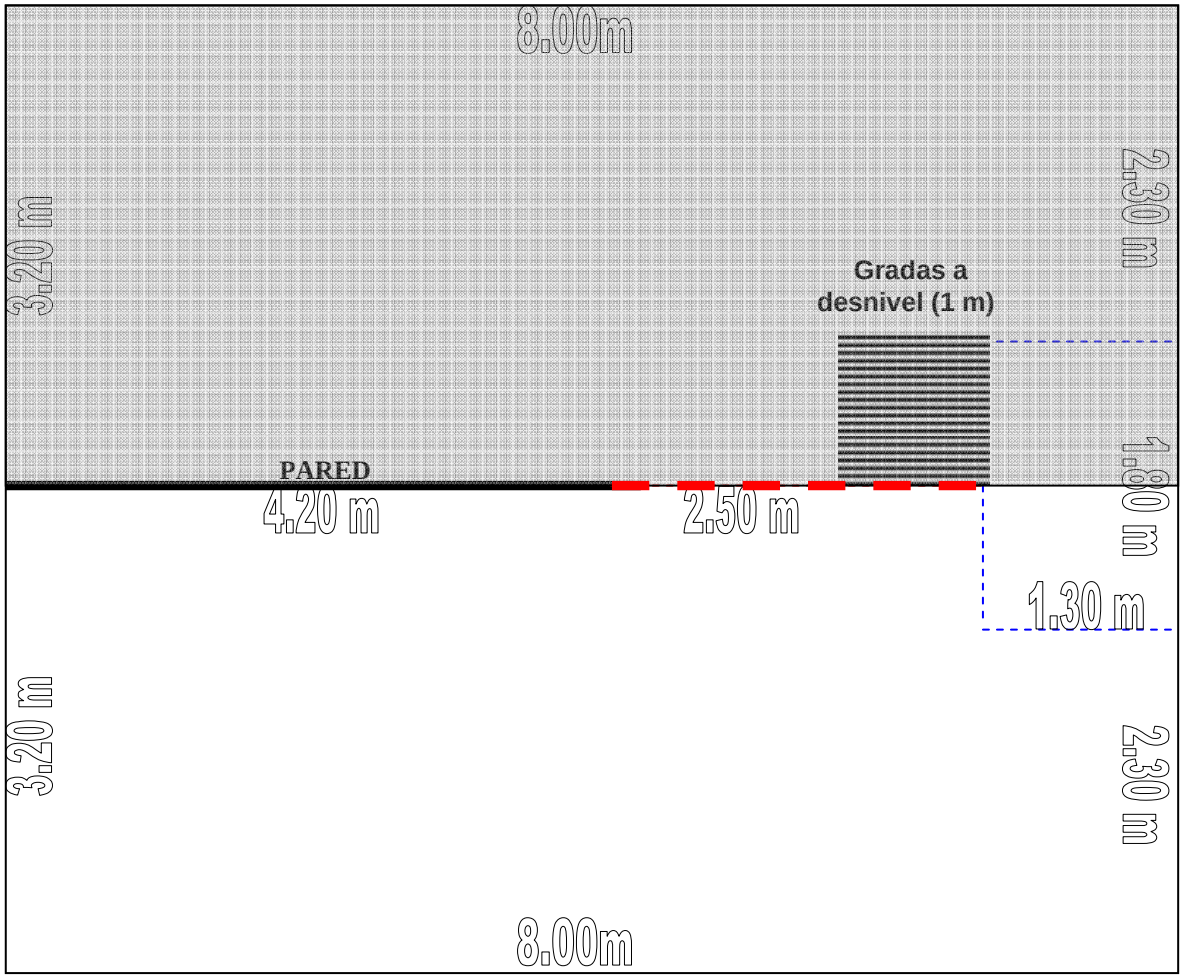


GRAFICO 24. Espacio Físico disponible.
Fuente: Telas de Punto L&S.
Elaborado por: Autor.

5.4.2 ILUMINACIÓN

Es de mucha importancia para las actividades de confección, se debe cumplir con características específicas, como, amplia iluminación natural de ser posible, de no serlo es necesario colocar iluminación de luz blanca a no más de 2,5 metros de

lugar de actividad de confección, es recomendable una lámpara para cada 4 metros cuadrados.

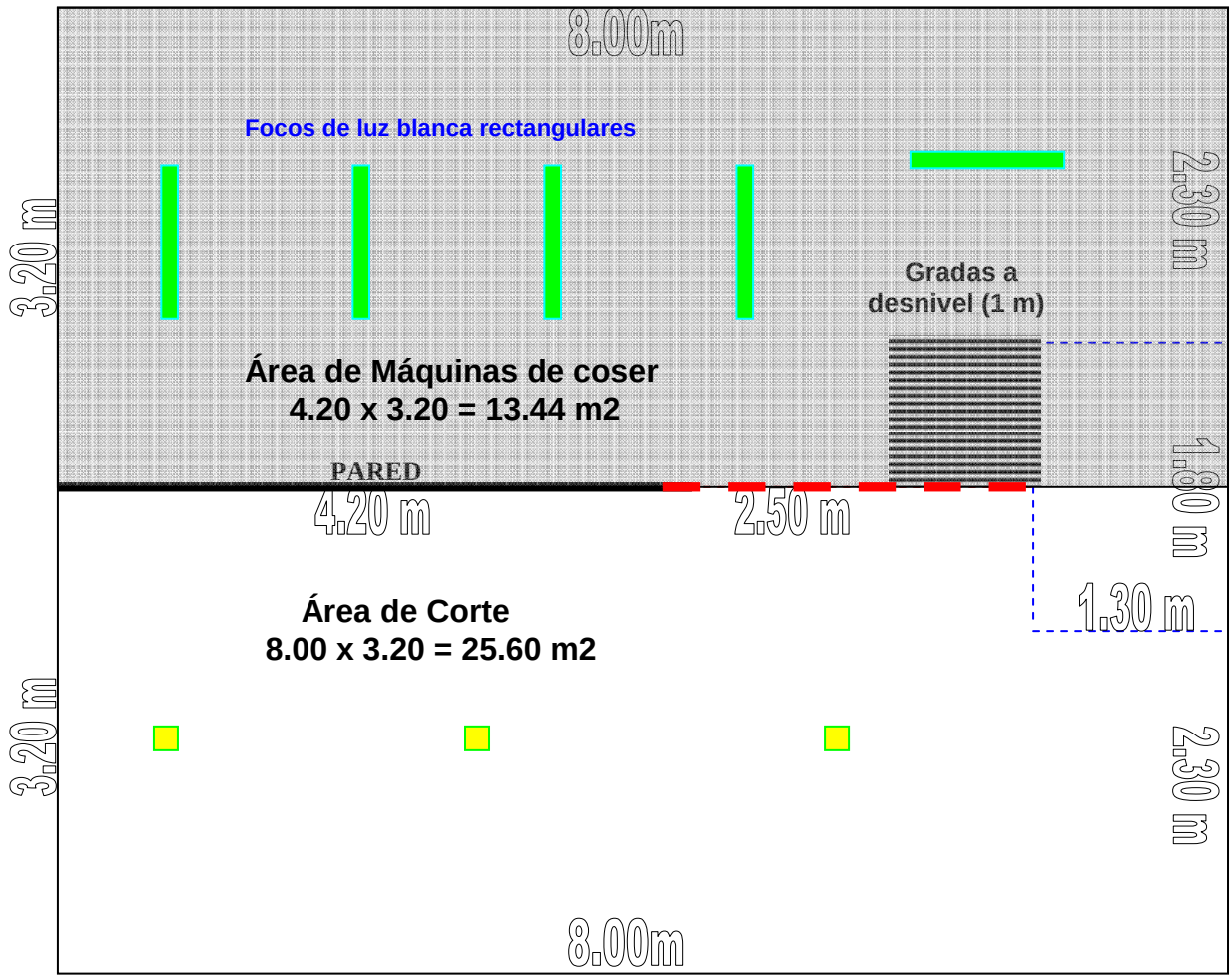


GRAFICO 25. Iluminación necesaria.
Fuente: Investigación de campo.
Elaborado por: Autor.

Es necesario indicar que el inmueble en el área de máquinas tiene una altura de 3 m, por lo que los focos de luz blanca se colocarán a 50 cm. del tumbado, mientras que los focos del área de corte serán colocados a ras de tumbado ya que tiene una altura de 2 m, los mismos que serán de luz amarilla normales de 100 w.

5.4.3 DISTRIBUCIÓN DE LA MAQUINARÍA

Una correcta distribución de la maquinaria está en función del flujo de proceso y

dependiendo de la disponibilidad del espacio físico del proceso.

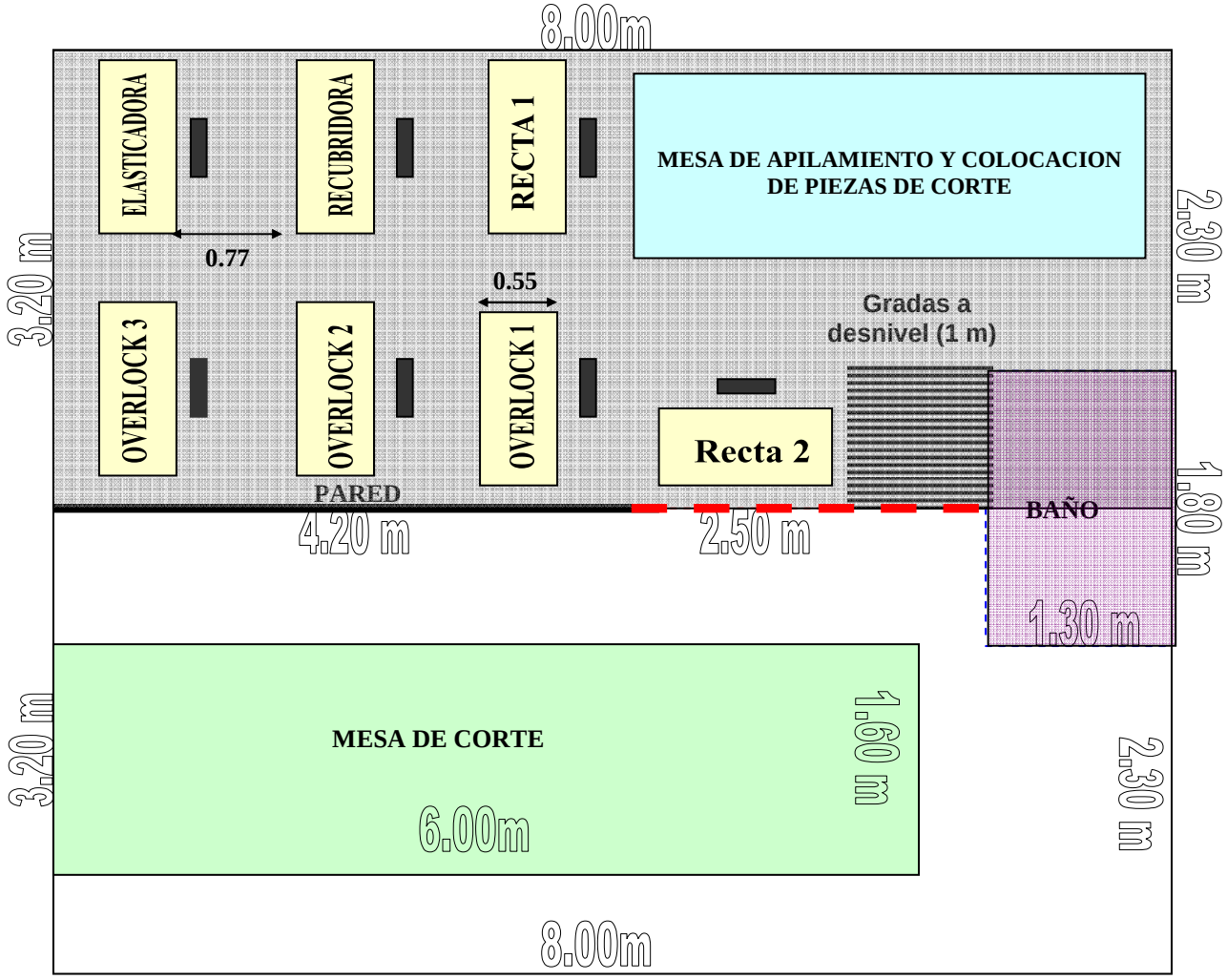


GRAFICO 26. Distribución de la maquinaria.
Fuente: Investigación de campo.
Elaborado por: Autor.

5.4.4 CONEXIONES ELÉCTRICAS

Un voltaje de 110 v. apto para el funcionamiento de las máquinas y una especial atención sobre los cables, ya que se trata con materiales inflamables, es recomendable entubar todas las conexiones con sus respectivos alambres, el cableado y el mapa de conexiones estarán en función de la colocación de la maquinaria.

5.5 EQUIPOS

Un equipo muy importante lo constituye la mesa de corte que puede variar en sus dimensiones, debido a que la disponibilidad de espacio es reducido, la mesa de corte será de 6 metros de largo y 1,60 metros de ancho.

Este conjunto de elementos forman la infraestructura.

5.6 CAPACIDAD DE PRODUCCIÓN

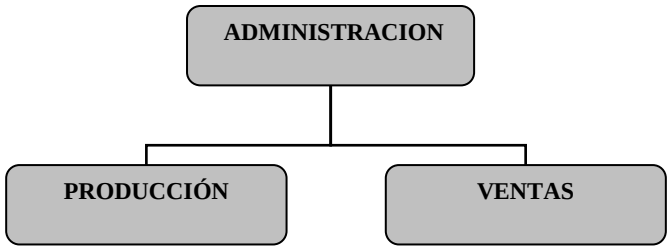
La capacidad de producción inicial será de 800 docenas mensuales, es decir, una producción diaria de 480 unidades, concientes de que es una cadena productiva.

5.7 REQUERIMIENTOS DE RECURSO HUMANO

- 1 Administrador
- 1 Vendedor/a
- 1 Jefe de producción
- 6 Operarias

5.8 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Por lo poco complejo que resulta una administración a este nivel organizacional, la propuesta de un organigrama para Genial Creaciones es:



CUADRO 5. Organigrama.
Fuente: Investigación de campo.
Elaborado por: Autor.

5.8.1 FUNCIONES DE LA DIFERENTES ÁREAS

Las diferentes actividades que se llevarán a cabo en la empresa están divididas en las siguientes áreas.

5.8.1.1 Administración

- Dirección General de la empresa.
- Toma de decisiones.
- Contratación del personal.
- Compras.
- Pago a proveedores.
- Registrar las transacciones diarias.
- Manejo de inventarios.
- Elaborar los Estados Financieros.
- Pago a empleados.

5.8.1.2 Ventas

- Investigación de Mercados.
- Publicidad y Promoción.
- Ventas.

5.8.1.3 Producción

- Planeación de la producción.
- Supervisión de las costureras.
- Revisión del producto final
- Confección.
- Control de la existencia de materia prima en bodega.

Se deberá partir con un administrador polivalente que realizará funciones de administración y venta, además, una de las operarias deberá coordinar la planificación de la producción con el mismo administrador.

5.8.2 FLUJO DE LA COMUNICACIÓN EN LA EMPRESA

La estructura pequeña en cuanto a niveles jerárquicos permitirá a Genial Creaciones, tener una respuesta muy breve a todos los requerimientos de información que sean necesarios para un correcto desenvolvimiento de la misma.

Es necesario comprender que al tener un contacto personalizado entre todos los clientes de la futura empresa es necesario maniobrar un ambiente de cordialidad, manejando siempre la igualdad humana, y los requerimientos de información eficientes.

5.8.3 ANÁLISIS DE REQUERIMIENTO DE PERSONAL

Por tratarse de una pequeña empresa su estructura jerárquica cuenta sólo con dos niveles, el operativo y el administrativo:

Un administrador polifuncional, encargado de cumplir con todas las funciones mencionadas por área, con un sueldo de 500 USD.

Se contará inicialmente con 6 operarias, que realizarán las actividades mencionadas por área, este cargo tendrá un salario de 160 dólares para la pulidora, recubridora y cerradora, 170 USD para armadora y elasticadora y una costurera responsable de control en el taller 180 USD, el detalle de valores económicos se encuentra en el plan financiero.

La contratación del personal se realizará a través de entrevista personal y ejecución de pruebas prácticas, cada una en actividad y máquina a manejarse.

La persona encargada de realizar esta prueba será conocedora del manejo de maquinaria similar y con conocimiento de costura.

5.8.4 ENTRENAMIENTO

El entrenamiento para el caso Genial Creaciones, será el tiempo necesario para que las operarias alcancen la ambientación en el diseño a confeccionarse, que según la Sra. Rosa Cacuango (costurera) se logra en tres semanas.

Es decir que en este tiempo, la empresa diseñará el plan productivo adecuado a las 800 docenas mensuales que están planificadas.

5.8.5 FUNCIONES DEL PERSONAL

Las funciones del personal serán las mismas que se encuentran detalladas en funciones por áreas

El proceso productivo de la confección de ropa interior masculina en este tipo de negocios se lo entiende por producción en cadena, es decir que, una operación depende de la anterior, como por ejemplo, el armado (costura del interior), debe realizarse antes de ponerse la etiqueta de marca.

1. **Armado.-** se necesita una persona que maneje de manera idónea la Overlock, de esta actividad previa dependerá la colocación de elástico de pierna.

2. **Colocación de elástico de pierna.-** la responsabilidad la tendrá una operaria que maneje de manera idónea la overlock con acople en colocación de elástico.

3. **Cerrar un costado.-** será responsable una tercera operaria, esta actividad se realiza en una tercera overlock.

4. **Colocar el elástico de cintura.-** esta función se la realiza en una elasticadora, y será responsabilidad de una operaria idónea en el manejo de este tipo de máquina.

5. **Cerrar el segundo costado.-** se procede entonces a cerrar el segundo costado en la misma overlock que se cerró el primer costado, por ende es la misma operaria.

6. **Recubrir las piernas.-** esta actividad se realiza en la recubridora, la responsabilidad de esta función se encuentra en una quinta operaria.

7. **Colocación de etiquetas de marca.-** esta actividad se realiza en una recta, una sexta operaria a más de tener a su responsabilidad la colocación de etiquetas tendrá la responsabilidad de pulir los interiores y empacar el producto terminado.

Las funciones anteriores serán las principales, adicionalmente, cada una de las seis operarias, serán responsables de señalar con anticipación la falta de cualquier insumo necesario para su desempeño óptimo.

5.8.6 PERFIL DE LOS TRABAJADORES

Comprendidas las funciones, el perfil de las trabajadoras estaría en función del desempeño óptimo en la máquina a desenvolverse.

5.9 VALORACIÓN ECONÓMICA DE LOS RUBROS INCLUIDOS EN EL PLAN ORGANIZACIONAL

CAPÍTULO VI

PLAN DE MERCADEO

6.6 OBJETIVO DE MARKETING

- Vender 800 docenas mensuales o 9600 docenas anuales durante el primer año de vida empresarial de La Nueva Empresa de Confecciones “Genial Creaciones”, distribuidas en las Provincias de Santo Domingo De los Tsachilas, Pichincha, Manabí, y El Oro.

6.7 SEGMENTACIÓN DEL MERCADO

Puesto que se trata de ropa interior masculina, el cliente final será el que defina la compra, sin embargo el interés de Genial Creaciones es vender al por mayor a distribuidores del producto.

Es así que la decisión de realizar una segmentación está basada en datos del CENSO realizado en la investigación de mercado a los distribuidores mayoristas y hacia todos los usuarios de ropa interior masculina.

6.8 PERFIL DE LOS CLIENTES

Se ha decidido dividir al segmento en dos ámbitos:

6.8.1 CLIENTE FINAL

6.8.1.1 *Geográfica*

Localización.- Ecuador.

6.8.1.2 ***Demográficas***

Sexo.- Masculino

Edad.- De 15 años en adelante

6.8.1.3 ***Conductuales:***

Frecuencia de compra.- según la investigación de mercados, la moda de compra de ropa interior masculina se realiza bimensualmente.

Productos demandados.- depende de la edad y rasgos de personalidad, sin embargo con el modelo planificado se puede cubrir la preferencia de modelo, mas no de marca.

Criterio de compra.- la moda del motivo de compra en el segmento analizado en las encuestas fue el precio, sin descuidar las principales características de confección, como la tela, buena confección y variedad de colores.

6.8.2 DISTRIBUIDORES DE ROPA INTERIOR

6.8.2.1 ***Geográfica***

Localización.- locales distribuidores de ropa interior, ubicados en Quito, Santo Domingo, Guayaquil, y Huaquillas, dando preferencia a los disponibles en la base de datos ya explicada.

6.8.2.1.1 ***Gráfico de logística de distribución***

La forma de distribución será respetando las estrategias determinadas, ocupando dos formas de transporte, propia y contratada.

Las empresas contratadas serán, Multi transporte, El esmeraldeñito y el señor Gonzalo Chica.

Para los clientes ubicados en Quito, se ocupará transporte propio.

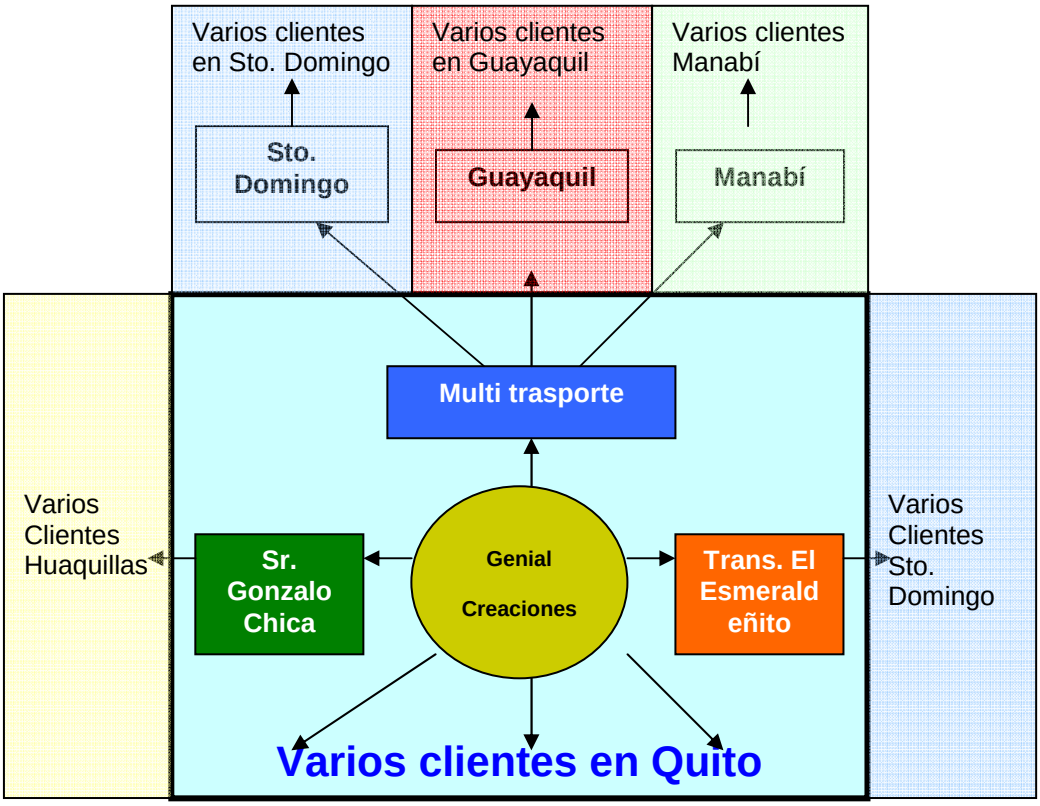


GRAFICO 27. Logística de distribución.
Fuente: Investigación de campo.
Elaborado por: Autor.

6.8.2.2 *Conductuales*

Frecuencia de compra.- mensualmente, según la investigación de mercados.

Productos demandados.- los modelos demandados son: clásico, bikini, elástico visto (moda)

Criterios de compra.- los precios como factor importante, sin descuidar calidad de tela, tejido, y confección.

6.9 POSICIONAMIENTO EN EL MERCADO

El punto fuerte de la futura empresa se basará en los precios y en la calidad de la tela, ofreciendo precios competitivos y variedad en colores junto con una tela de excelentes características para la confección de ropa interior, tanto en rendimiento como en textura.

Los productos más demandados en el segmento analizado son Colors, Apolo, Nike entre otros, se encuentran en el mercado más de un año lo que posiblemente se puede determinar como un posicionamiento en la mente del cliente final.

6.10 **MARKETING MIX**

6.10.1 **PRODUCTO**

Los productos que Genial Creaciones elaborará, tendrán como características principales, su precio muy competitivo y su óptima calidad en tela de tipo Jersey, siendo su posible cartera de productos en un inicio un solo producto el “Slip de Elástico Visto”.

El mencionado productos tendrá como materia prima, la tela de tejido tipo jersey de rendimiento 3.20 m por cada kilogramo de tela en 65% algodón y 35% poliéster.

6.10.1.1 ***Estrategias del producto***

6.10.1.1.1***Marca y Etiquetas***

Como información recabada en la Investigación de mercado, la preferencia hacia marcas ya posicionadas es notoria frente a marcas nuevas, la decisión es colocar una marca posicionada en el mercado y todavía no existente dentro de la ropa interior masculina como “ADIDAS”.

Información de la Superintendencia de Compañías sobre patentes de marcas, sostienen que en el Ecuador, no existe aún una marca en ropa interior masculina llamada así. En referencia al manejo de marcas internacionales en el Ecuador, no existe presencia de entes que controlen la marca en específico, lo que no sucede con NIKE, CK, OP. Otro dato importante es que el sector productivo ecuatoriano ha estado confeccionando otras prendas, como chompas, camisetas, e incluso zapatos deportivos, con la mencionada marca sin que hasta la fecha haya algún tipo de inconveniente.

Esta etiqueta se encuentra tejida en poliéster y damasco.

GRAFICO 28. Etiquetas.
Fuente: Investigación de campo.
Elaborado por: Autor.

6.10.1.1.2***Empaque***

La forma de empaque del producto se realizará de la siguiente manera:

a. Doblado en cajas.- se colocará 3 interiores de una misma talla en 3 colores diferentes en una caja de cartulina de 75g, la misma que a más de servir como empaque servirá de protección del producto y como fuente de atracción del cliente final.

c. **Empaque en docenas.-** se colocará 4 cajas de interiores de una sola talla en una funda de baja densidad de 14 pulgadas * 18 pulgadas.

FOTO 4. Presentación de empaque.
Fuente: Investigación de campo.
Elaborado por: Autor

6.10.2 **PRECIO**

Existen dos tipos de factores para la determinación de precios, los internos y los externos, los externos son mucho más determinantes, ya que nos encontramos en un segmento muy sensible al precio, por lo tanto inicialmente se partirá con

una estrategia de descreme con un precio altamente competitivo, y los factores internos que los determinan los costos y gastos de la empresa.

La fijación de precio para Genial Creaciones, se determinará con dos puntos básicos, los costos y las condiciones del mercado. La correcta definición del precio del producto se encuentra detallada en la elaboración del Plan Financiero.

6.10.3 **SISTEMA DE DISTRIBUCIÓN**

La futura empresa desea captar sus clientes finales a través de la venta a **Mayoristas**, es por este motivo que la definición del sistema de distribución indirecto se ajusta a la empresa, ya que el cliente final serán las tiendas distribuidoras mas no el consumidor final.

En cuanto a las formas de entrega para un pedido se ejecutará de forma mixta, es decir selectiva e intensivamente:

a. Selectiva.- cuando se cumpla una distribución del producto hacia una ciudad fuera de Quito, la misma que se la realizará a través de cualquier compañía de transporte disponible.
b. Intensiva.- cuando la entrega de mercadería sea en la ciudad de Quito, se realizará a través de una camioneta propiedad del inversionista por los costos asociados y por la necesidad de disponibilidad del producto por parte del cliente.

6.10.4 **PROMOCIÓN**

Debido a que se cuenta con una base de datos de posibles clientes, la forma más idónea para lograr los objetivos de la promoción, será la visita personal, los objetivos de la promoción serán:

- Informar a potenciales clientes sobre la existencia del producto.
- Garantizar calidad.
- Crear imagen de buen producto a buen precio.

CAPÍTULO VII

PLAN FINANCIERO

7.1 COSTOS Y GASTOS PREOPERATIVOS

Los costos y gastos preoperativos son los siguientes:

COSTOS Y GASTOS PRE-OPERACIONALES			
Tipo	**Item ó rubro**		**Monto**
Costos y Gastos de constitución	Constitución legal de la empresa (trámite, tasas, abogado)		350,00
	Patente*		500,00
	Derechos y permisos de funcionamiento municipales		300,00
	SAYCE y Bomberos		200,00
	Otros		150,00
	SUBTOTAL DE C Y G DE COSTITUCION		**1500,00**
Costo y Gastos de Investigación y Desarrollo	Asesorías técnicas	**Subtotal asesoria Técnica**	**300,00**
		Técnico en Máquinas de Costura Industriales	60,00
		Diseñadora en Moldería de Ropa interior masculina	90,00
		Arquitecto en adecuación de taller	50,00
		Albañil	10,00
		Costurera (diseño de muestras)	100,00
	Investigación de Mercado	**Subtotal Inv. De mercado**	**459,20**
		Quito	106,67
		Guayaquil	190,41
		Santo Domingo	85,92
		Huaquillas, Manabí	76,20
	Otros	Impresiones, Celular (comunicación)	20,10
	SUBTOTAL EN C Y G DE INVESTIGACION Y DES.		**779,30**
Adecuaciones Activos fijos	Adecuaciones al edificio para taller de costura	**Subtotal en adecuaciones en Activos Fijos**	**863,19**
		Baldosa blanca	350,65
		Pintura de local (celeste cielo)	120,72
		Preisntalación electrica	68,45
		Ventana (luz natural)	57,23
		Repisas porta sedas e hilos	53,84
		Baño (Reparación)	62,73
		Escalera a Desnivel	17,45
		Otros	132,12
	SUBTOTAL EN ADECUACIONES DE ACTIVOS FIJOS		**863,19**
TOTAL DE INVERSION EN COSTOS Y GASTOS PRE-OPERACIONALES			**3142,49**

TABLA 51. Costos y Gastos Preoperativos
Fuente: Investigación de campo.
Elaborado por: Autor

Se puede observar que el valor más representativo con 48% del total, son los costos y gastos de constitución, mientras que la investigación y las adecuaciones son valores similares con una representatividad de aproximadamente el 25%.

7.2 INVERSIÓN INICIAL

Previo a la determinación de la inversión inicial, se debe comprender que es lo que se necesita para la producción de 800 docenas mensuales que es la meta inicial.

Aquí se formulan interrogantes como:

¿Cuánta tela se necesita para producir 9600 interiores (800 docenas) mensuales?
¿Cuánto elástico se necesita?
¿Cuánto se necesita de cada insumo, material, energía, personal, etc., para arrancar de manera apropiada?

7.8.2 LAS TELAS

La forma de comprar las telas es por rollos al peso en kilos, cada rollo es tubular con un peso aproximado de 21 kilos, la tela puede ser adquirida en diferentes rendimientos, la más idónea para ropa interior es de 3,20 metros por cada kilo, entonces:

FOTO 5. Rollos de tela.
Fuente: Telas de Punto L&S.
Elaborado por: Autor

El precio de la tela varía dependiendo su tonalidad, como resultado de la investigación de mercado se mostró que la variedad en colores es un punto importante en la compra de un interior:

TONALIDAD	PRECIO POR KILO	COLOR
CLARO	$ 4,20	Blanco, celeste claro, amarillo claro, plomo claro, beige, habano claro, entre otros.
MEDIO	$ 5,10	Verdes, petróleos, jaspeados, capuchino, entre otros.
OSCURO	$ 5,40	Negro, azul eléctrico y marino, rojo, entre otros.

TABLA 52. Precios de la tela jersey.
Fuente: Telas de punto L&S.
Elaborado por: Autor

Se puede mencionar que los precios anotados son precios únicamente para Genial Creaciones, en el mercado normal todos estos costos tienen un incremento de 0.50 USD.

El costo de la tela estará en función de su color, y su rendimiento por kilo.

El número de interiores que salen de cada kilo se determina al realizar el trazado o dibujo de los moldes en la tela.

FOTO 6. Trazado de tela.
Fuente: Telas de Punto L&S.

Elaborado por: Autor

Una vez hecho el trazado se debe tender el rollo de tela, es decir, extender la tela o desenrollarla en una mesa y contar sus dobleces, para de esta manera multiplicar el número de tendidos de la tela por la cantidad de interiores trazados, para luego cortar en base al dibujo.

FOTO 7. Tendido y corte.
Fuente: Telas de Punto L&S.
Elaborado por: Autor

El costo de la tela se calcula en base a las docenas que salgan del corte del trazado que contendrá todas las tallas, al calcular de esta manera se consigue un costo de la tela promedio por interior.

Para la determinación del costo de la tela se ocupó tres rollos, un claro un medio y un oscuro, ya que el ocupar solo colores oscuros será perjudicial para el costo del interior y ocupar solo colores claros podrá perjudicar a la atracción del producto por parte del cliente final.

Como resultado, el costo de tres rollos de tela y su respectivo rendimiento es:

3 colores cuestan (claro, medio y oscuro)	$ 308,70
Rinde en adulto elástico visto en todas las tallas	1836 unidades (153 docenas)
costo tela unitario - adulto elástico visto	**$ 0,17**

TABLA 53. Costo unitario telas.
Fuente: Telas de punto L&S.
Elaborado por: Autor

El trazo se realizó de igual proporción por cada talla es decir que los tres rollos de tela rindieron 459 interiores por talla (38.25 docenas por talla).

Por regla de tres, para producir 800 docenas necesitamos 16 rollos a un costo de 1614.12 USD.

7.8.3 EL ELÁSTICO

Se lo adquiere por kilo, su rendimiento se lo determinó de manera similar al de la tela.

Según diseñadoras, la cintura de los interiores van desde 56 cm. en tallas 36 hasta 62 cm. en tallas 42 con variación de 2 centímetros por talla, es decir que en promedio el uso de elástico será de 59 cm.

El costo mensual de elástico visto será: 0.17*800*12= 1632 USD y 0.02*800*12= 192 USD en elástico de pierna.

TIPO DE ELASTICO	COSTO UNITARIO
Elástico Visto	0,17
Elástico 7mm	0,02

TABLA 54. Costo unitario elástico
Fuente: Telas de punto L&S.
Elaborado por: Autor

7.8.4 MANO DE OBRA

La producción esperada es de 800 docenas mensuales, para el cálculo del costo unitario de este rubro se dividirá entre 9600 unidades:

Cargo	Valor
Salario de Jefe de Producción	180,00
Salario de Costurera 1	170,00
Salario de Costurera 2	170,00
Salario de Costurera 3	160,00
Salario de Costurera 4	160,00
Costurera rematadora	160,00
Sueldo Gerente administrativo polifuncional	500,00
TOTAL EN SUELDO Y SALARIOS	**1500,00**

TABLA 55. Costo unitario Mano de obra directa e indirecta
Fuente: Investigación de campo.
Elaborado por: Autor.

Es decir que el costo unitario esperado inicialmente por mano de obra directa e indirecta será: 0.16 USD

7.8.5 OTROS COSTOS

COSTOS INDIRECTOS	VALOR UNITARIO
CAJAS	0,04
FUNDAS	0,01
HILOS	0,01
SEDAS	0,01
ETIQUETAS	0,01
OTROS	0,01
TOTAL	**0,09**

TABLA 56. Costos indirectos
Fuente: Investigación de campo.
Elaborado por: Autor.

Comprendidos estos rubros procedemos a colocar de manera explicita los valores necesarios para iniciar actividades de operación, en el siguiente cuadro de inversión inicial:

CAPITAL DE INVERSIÓN INICIAL (PRIMER MES) PRODUCCION DE 800 DOCENAS			
Tipo de inversión	**Rubro**	**Monto**	**Totales**
Pre-operacionales:			
	Costos y Gastos de Constitución	1.500,00	
	Gastos de Inv. De mercados	779,30	
	Adecuación de Activos Fijos	863,19	
Total inversión pre-operacionales:			**3.142,49**
Inversión de capital:			
Bienes inmuebles	Adecuaciones eléctricas	168,32	
	Adecuaciones Local (Incluye manos de Obra)	593,45	
Bienes muebles	Resma de papel	5,00	
	Tinta impresora	40,00	
	Lápices	2,00	
	Esferos	3,00	
	Cuaderno	4,00	
	CDs	2,50	
	Cinta Adhesiva	1,35	
	Clips (CAJITA)	2,00	
	Grapadora	3,00	
	Perforadora	3,00	
	Marcadores	2,70	
	Borrador	1,00	
	Corrector	2,00	
	Escritorio comp.	100,00	
	Sillas	210,00	
	carpetas	2,50	
	Overlock (repar)	150,00	
	Recubridora (repar)	50,00	
	Rectas (repar)	100,00	
	Elasticadora visto (n)	1.300,00	
	Elasticadora recu.(n)	950,00	
	Cortadora (8pulg)	250,00	
	Tijera prof./tela	50,00	
	Cintas métricas	7,00	
	Tizas de tela (caja)	3,00	
	Pulidoras	21,00	
	Pinzas	21,00	

	Computador	300,00	
	Impresora	90,00	
	Mesa de corte	120,00	
			4.557,82
Total inversión capital:			
Inversión de capital de trabajo:			
De Producción e Inv y Desarrollo	Materia Prima Jersey (para 800 docenas)	1.614,12	
Costos y gastos	Etiquetas (para 800 docenas, 12 *800=9600)	192,00	
	Cajas (para 800 docenas, 4 cajas por docena)	384,00	
	Fundas (11*18 pl, para 800 docenas)	8,00	
	Elastico Grueso Colores Adulto (para 800 doc.)	1.632,00	
	Elastico Delgado para pierna	192,00	
	Tallas (36/38/40/42, 200 docenas c/talla)	48,00	
	hilos POLY	107,25	
	Hilo sedas	107,25	
	Agujas (cajas)	12,00	
	Salario de Jefe de Producción	180,00	
Costos y gastos Personal	Salario de Costurera 1	170,00	
	Salario de Costurera 2	160,00	
	Salario de Costurera 3	160,00	
	Salario de Costurera 4	160,00	
	Costurera rematadora	160,00	
			5.286,62
Total producción			
De administración	Servicios generales (luz, agua, teléfono)	48,00	
	Sueldo Gerente administrativo polifuncional	500,00	
Gastos de Personal			**548,00**
Total administración			
De Mercadeo y Ventas	Material publicitario	15,00	
Gastos	Transporte mercadería final	100,00	
			115,00
Total Prom. y Public.			
De financiamiento	Cuotas de seguros	0,00	
Gastos	Interés, por préstamo amortizado	0,00	
			0,00
Total financiamiento			
Total inversión de trabajo:			**5.949,62**
Total inversión del primer período			**10.507,44**
CAPITAL DE INVERSION INICAL			**13.649,93**

TABLA 57. Inversión Inicial
Fuente: Investigación de campo.
Elaborado por: Autor

La inversión para el primer período de funcionamiento, representa el 77% del total de la inversión inicial.

7.3 FINANCIAMIENTO

La forma de financiamiento esta compuesta de la siguiente manera:

FINANCIAMIENTO			
Tipo de Fondos	**Tipo de financiamiento**	**Monto**	**% del total**
Fondos propios	Contribuciones personales	13.650	100,00%
Fondos externos	Préstamos	0	0,00%
	Total:	**13.650**	**100,00%**

TABLA 58. Financiamiento
Fuente: Investigación de campo.
Elaborado por: Autor

7.4 PRESUPUESTO DE INGRESOS PROYECTADOS

INGRESOS POR VENTAS PROYECTADOS ANUAL						
Mes	**PVP ADULTO**	**Q. Esperada**	**Ingreso**	**Δ ingresos: Mi - Mi-1**	**% Δ ingresos: (Mi - Mi-1)/ Mi-1**	**Análisis**
1	8,50	800	6.800	-	-	-
2	8,50	800	6.800	0,00	0%	P cte, Q cte, % Δ ing cte
3	8,50	800	6.800	0,00	0%	P cte, Q cte, % Δ ing cte
4	8,50	800	6.800	0,00	0%	P cte, Q cte, % Δ ing cte
5	8,50	800	6.800	0,00	0%	P cte, Q cte, % Δ ing cte
6	8,50	800	6.800	0,00	0%	P cte, Q cte, % Δ ing cte
7	8,50	900	7.650	850,00	13%	P cte, Q↑, % Δ ing↑
8	8,50	900	7.650	0,00	0%	P cte, Q cte, % Δ ing cte
9	8,50	900	7.650	0,00	0%	P cte, Q cte, % Δ ing cte
10	8,50	900	7.650	0,00	0%	P cte, Q cte, % Δ ing cte
11	8,50	900	7.650	0,00	0%	P cte, Q cte, % Δ ing cte
12	8,50	900	7.650	0,00	0%	P cte, Q cte, % Δ ing cte
			86.700,00			

TABLA 59. Ingresos por ventas proyectadas.
Elaborado por: Autor

El precio de venta, la producción mensual y el incremento de producción del 13% en el séptimo mes se determinaron a través de la investigación de mercados.

7.5 PRESUPUESTO DE EGRESOS PROYECTADOS

Tipo de egreso	Rubro	Meses												
		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
De capital:														
	Equipos de Computación	390,00												
	Herramientas de Trabajo	102,00												
	Maquinaria	2500,00												
	Reparacion Maquinaria	0,00												
	Muebles y Enseres	430,00												
	Utiles de Oficina	74,05												
	Adecuacion activos fijos	863,19												
De trabajo:														
Producción	Materia Prima Jersey (para 800 docenas)		1614,12	1614,12	1614,12	1614,12	1614,12	1614,12	1815,88	1815,88	1815,88	1815,88	1815,88	1815,88
	Etiquetas		192,00	192,00	192,00	192,00	192,00	192,00	216,00	216,00	216,00	216,00	216,00	216,00
	Cajas		384,00	384,00	384,00	384,00	384,00	384,00	432,00	432,00	432,00	432,00	432,00	432,00
	Fundas		32,00	32,00	32,00	32,00	32,00	32,00	36,00	36,00	36,00	36,00	36,00	36,00
	Elastico Grueso Colores		1632,00	1632,00	1632,00	1632,00	1632,00	1632,00	1836,00	1836,00	1836,00	1836,00	1836,00	1836,00
	Elastico Delgado para pierna		192,00	192,00	192,00	192,00	192,00	192,00	216,00	216,00	216,00	216,00	216,00	216,00
	Tallas		48,00	48,00	48,00	48,00	48,00	48,00	54,00	54,00	54,00	54,00	54,00	54,00
	Hilos POLY		107,25	0,00	0,00	107,25	0,00	0,00	120,66	0,00	0,00	120,66	0,00	0,00
	Hilo sedas		107,25	0,00	0,00	107,25	0,00	0,00	120,66	0,00	0,00	120,66	0,00	0,00
	Agujas (cajas)		12,00	0,00	0,00	12,00	0,00	0,00	13,50	0,00	0,00	13,50	0,00	0,00
Personal	Salario de Jefe de Producción		180,00	180,00	180,00	180,00	180,00	180,00	180,00	180,00	180,00	180,00	180,00	180,00
	Salario de Costurera 1		170,00	170,00	170,00	170,00	170,00	170,00	170,00	170,00	170,00	170,00	170,00	170,00
	Salario de Costurera 2		170,00	170,00	170,00	170,00	170,00	170,00	170,00	170,00	170,00	170,00	170,00	170,00
	Salario de Costurera 3		160,00	160,00	160,00	160,00	160,00	160,00	160,00	160,00	160,00	160,00	160,00	160,00
	Salario de Costurera 4		160,00	160,00	160,00	160,00	160,00	160,00	160,00	160,00	160,00	160,00	160,00	160,00
	Costurera rematadora		160,00	160,00	160,00	160,00	160,00	160,00	160,00	160,00	160,00	160,00	160,00	160,00
	Aportacion less		111,50	111,50	111,50	111,50	111,50	111,50	111,50	111,50	111,50	111,50	111,50	111,50
Administrac	Costos y gastos preoperativos	2279,30	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	Servicios generales (luz, agua, teléfono)		48,00	48,00	48,00	48,00	48,00	48,00	48,00	48,00	48,00	48,00	48,00	48,00
Personal	Sueldo Gerente administrativo polifuncional		500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00
	Aportacion less		55,75	55,75	55,75	55,75	55,75	55,75	55,75	55,75	55,75	55,75	55,75	55,75
Mercadeo	Material publicitario		15,00	15,00	15,00	15,00	15,00	30,00	30,00	30,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	Transporte mercadería final		100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
Financiamiento	Cuotas de seguros		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	Interés, por préstamo amortizado		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Otros gastos	Mantenimiento		0,00	0,00	60,00	0,00	0,00	60,00	0,00	0,00	0,00	60,00	0,00	60,00
	Inversión acumulada por mes	**6638,54**	**6150,87**	**5924,37**	**5984,37**	**6150,87**	**5924,37**	**5999,37**	**6705,94**	**6451,13**	**6421,13**	**6735,94**	**6421,13**	**6481,13**

TABLA 60. Egresos proyectados
Elaborado por: Autor

7.6 RESUMEN DE COSTOS Y GASTOS

Resumen de costos y gastos (primeros 12 meses)	Cantidad
Total inversiones anuales de capital	0,00
Total costos/gastos de Producción e I y D	66.500,63
Total costos/gastos de Administración	7.245,00
Total costos/gastos de Mercadeo	1.365,00
Total costos/gastos financieros	0,00
Total Otros Gastos	240,00
Total inversión de capital y de operación al primer año	**75.350,63**

TABLA 61. Resumen de costos y gastos.
Elaborado por: Autor

Muy similar a la situación financiera de la mayoría de organizaciones productoras el rubro más significativo se encuentra en la producción.

7.7 ESTADOS FINANCIEROS

7.7.1 ESTADO DE RESULTADOS - PERDIDAS Y GANANCIAS

ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS PROYECTADO			
GENIAL CREACIONES			
Del 1 de Enero 2007 al 31 de Diciembre del 2007			
Ingresos			
Ventas	86700,00		
(-) Costo de Venta	66061,25		
Utilidad bruta en ventas		**20638,76**	
(-) Gastos de administración	7245,00		
(-) Gastos de Mercadeo	1365,00		
(-) Gastos Financieros	0,00		
Total Gastos de Operación		**8610,00**	
Utilidad neta operacional			**12028,76**
Otros Ingresos	129,00		
(-) Otros Egresos	240,00		
(-) Depreciación	581,90		
(-) Amortización	840,85		
Utilidad antes de participación laboral e impuestos			**10495,00**
-Participación laboral (15%)			1574,25
Utilidad neta antes de impuestos			**8920,75**
-Impuesto a la renta (25%)			2230,19
Utilidad neta			**6690,56**

TABLA 62. Estado de pérdidas y ganancias.
Elaborado por: Autor

7.7.2 BALANCE GENERAL

ACTIVOS			
ACTIVOS CORRIENTES			
Activo Disponible			
Caja	16.444,62		
Total Activo Disponible		**16.444,62**	
Activo Realizable			
Inv. Herramientas de Trabajo	102,00		
Inv. Útiles de Oficina	74,05		
Inv. Insumos	2.760,75		
Total Activo Realizable		**2.936,80**	
Activo Fijo			
Equipos de Computación	390,00		
(-) Depreciación Acum. Equip.Comp	39,00	351,00	
Muebles y Enseres	430,00		
(-) Depreciación Acum. Muebles y E.	43,00	387,00	
Maquinaria	4.999,00		
(-) Depreciación Acum.Maquinaria	499,90	4.499,10	
Total Activo Fijo		**5.237,10**	
Activo Diferido			
Gastos de Constitución	1.500,00		
(-) Amortización Acum. Gtos. Constituc.	300,00	1.200,00	
Gastos de Inv. De mercados	779,30		
(-) Amortización Acum. Inv. Mercado	155,86	623,44	
Adecuación de Activos Fijos	1.624,96		
(-) Amortización Acum. Adecuac. Activ. Fijos	324,99	1.299,97	
Reparación Maquinaria	300,00		
(-) Amortización Acum.Reparac. Maquinaria	60,00	240,00	
Total Activo Diferido		**3.363,41**	
TOTAL ACTIVOS			**27.981,93**

PASIVOS			
PASIVOS CORRIENTES			
Aportación IESS por Pagar	1.338,00		
Impuesto a la Renta por Pagar	2.230,19		
Participación por pagar (15%)	1.574,25		
TOTAL PASIVOS			**5.142,44**
PATRIMONIO			
Capital social	16.148,93		
Utilidad/ pérdida de ejercicio actual	6.690,56		
TOTAL PATRIMONIO			**22.839,49**
TOTAL PASIVOS Y PATRIMONIO			**27.981,93**

TABLA 63. Balance General.
Elaborado por: Autor.

7.7.3 FLUJO DE EFECTIVO DEL PRIMER AÑO

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
SALDO INICIAL		0,00	6515,30	7307,49	8051,67	8629,36	9433,54	10162,73	11039,83	12171,75	13333,67	14180,78	15342,70
INGRESOS DE FONDOS													
Aporte Propietario Efectivo	6638,54	5949,62	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
TOTAL APORTE	**6638,54**	**5949,62**	**0,00**	**0,00**	**0,00**	**0,00**	**0,00**	**0,00**	**0,00**	**0,00**	**0,00**	**0,00**	**0,00**
INGRESOS POR VENTAS													
Ventas al contado		6800,00	6800,00	6800,00	6800,00	6800,00	6800,00	7650,00	7650,00	7650,00	7650,00	7650,00	7650,00
Otros ingresos*		0,00	0,00	12,00	12,00	12,00	12,00	13,50	13,50	13,50	13,50	13,50	13,50
TOTAL INGRESO POR VENTAS		**6800,00**	**6800,00**	**6812,00**	**6812,00**	**6812,00**	**6812,00**	**7663,50**	**7663,50**	**7663,50**	**7663,50**	**7663,50**	**7663,50**
DINERO DISPONIBLE		**12749,62**	**13315,30**	**14119,49**	**14863,67**	**15441,36**	**16245,54**	**17826,23**	**18703,33**	**19835,25**	**20997,17**	**21844,28**	**23006,20**
EGRESOS DE FONDOS													
Equipos de Computación	390,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Herramientas de Trabajo	102,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Maquinaria	2500,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Reparacion Maquinaria	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
Muebles y Enseres	430,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Utiles de Oficina	74,05	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Adecuacion activos fijos	863,19	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Materia Prima Jersey (para 800 docenas)	0,00	1614,12	1614,12	1614,12	1614,12	1614,12	1614,12	1815,88	1815,88	1815,88	1815,88	1815,88	1815,88
Etiquetas	0,00	192,00	192,00	192,00	192,00	192,00	192,00	216,00	216,00	216,00	216,00	216,00	216,00
Cajas	0,00	384,00	384,00	384,00	384,00	384,00	384,00	432,00	432,00	432,00	432,00	432,00	432,00
Fundas	0,00	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	9,00	9,00	9,00	9,00	9,00	9,00
Elastico Grueso Colores	0,00	1632,00	1632,00	1632,00	1632,00	1632,00	1632,00	1836,00	1836,00	1836,00	1836,00	1836,00	1836,00
Elastico Delgado para pierna	0,00	192,00	192,00	192,00	192,00	192,00	192,00	216,00	216,00	216,00	216,00	216,00	216,00
Tallas	0,00	48,00	48,00	48,00	48,00	48,00	48,00	54,00	54,00	54,00	54,00	54,00	54,00
hilos POLY	0,00	107,25	0,00	0,00	107,25	0,00	0,00	120,66	0,00	0,00	120,66	0,00	0,00
Hilo sedas	0,00	107,25	0,00	0,00	107,25	0,00	0,00	120,66	0,00	0,00	120,66	0,00	0,00
Agujas (cajas)	0,00	12,00	0,00	0,00	12,00	0,00	0,00	13,50	0,00	0,00	13,50	0,00	0,00
Salario de Jefe de Producción	0,00	180,00	180,00	180,00	180,00	180,00	180,00	180,00	180,00	180,00	180,00	180,00	180,00
Salario de Costurera 1	0,00	170,00	170,00	170,00	170,00	170,00	170,00	170,00	170,00	170,00	170,00	170,00	170,00
Salario de Costurera 2	0,00	160,00	160,00	160,00	160,00	160,00	160,00	160,00	160,00	160,00	160,00	160,00	160,00
Salario de Costurera 3	0,00	160,00	160,00	160,00	160,00	160,00	160,00	160,00	160,00	160,00	160,00	160,00	160,00
Salario de Costurera 4	0,00	160,00	160,00	160,00	160,00	160,00	160,00	160,00	160,00	160,00	160,00	160,00	160,00
Costurera rematadora	0,00	160,00	160,00	160,00	160,00	160,00	160,00	160,00	160,00	160,00	160,00	160,00	160,00
Aportacion less		110,39	110,39	110,39	110,39	110,39	110,39	110,39	110,39	110,39	110,39	110,39	110,39
Costos y gastos preoperativos	2279,30	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Servicios generales (luz, agua, teléfono)	0,00	48,00	48,00	48,00	48,00	48,00	48,00	48,00	48,00	48,00	48,00	48,00	48,00
Sueldo Gerente administrativo polifuncional	0,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00
Aportacion less		55,75	55,75	55,75	55,75	55,75	55,75	55,75	55,75	55,75	55,75	55,75	55,75
Material publicitario	0,00	15,00	15,00	15,00	15,00	15,00	30,00	30,00	30,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Transporte mercadería final	0,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
Cuotas de seguros	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
Interés, por préstamo amortizado	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
Mantenimiento	0,00	0,00	0,00	60,00	0,00	0,00	60,00	0,00	0,00	0,00	60,00	0,00	60,00
Depreciacion de Activos	0,00	48,49	48,49	48,49	48,49	48,49	48,49	48,49	48,49	48,49	48,49	48,49	48,49
Amortizacion de Activos	0,00	70,07	70,07	70,07	70,07	70,07	70,07	70,07	70,07	70,07	70,07	70,07	70,07
TOTAL EGRESOS DE FONDOS	**6638,54**	**6234,32**	**6007,82**	**6067,82**	**6234,32**	**6007,82**	**6082,82**	**6786,39**	**6531,58**	**6501,58**	**6816,39**	**6501,58**	**6561,58**
FLUJO NETO DE FONDOS MENSUAL	**0,00**	**565,68**	**792,18**	**744,18**	**577,68**	**804,18**	**729,18**	**877,11**	**1131,92**	**1161,92**	**847,11**	**1161,92**	**1101,92**
FLUJO NETO DE FONDOS ACUMULADO CON SALDOS		**6515,30**	**7307,49**	**8051,67**	**8629,36**	**9433,54**	**10162,73**	**11039,83**	**12171,75**	**13333,67**	**14180,78**	**15342,70**	**16444,62**

TABLA 64. Flujo de efectivo del primer año.
Elaborado por: Autor.

7.7.4 FLUJO DE EFECTIVO A 6 AÑOS

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
SALDO INICIAL	0,00	16.444,62	28.662,09	40.521,25	52.380,40	64.239,55
INGRESOS DE FONDOS						
Aporte Propietario Efectivo	5.949,62	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
TOTAL APORTE	**5.949,62**	**0,00**	**0,00**	**0,00**	**0,00**	**0,00**
INGRESOS POR VENTAS						
Ventas al contado	86.700,00	96.900,00	102.000,00	102.000,00	102.000,00	102.000,00
Otros ingresos*	129,00	171,00	180,00	180,00	180,00	180,00
TOTAL INGRESO POR VENTAS	**86.829,00**	**97.071,00**	**102.180,00**	**102.180,00**	**102.180,00**	**102.180,00**
DINERO DISPONIBLE	**92.778,62**	**113.515,62**	**130.842,09**	**142.701,25**	**154.560,40**	**166.419,55**
EGRESOS DE FONDOS						
Equipos de Computación	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Herramientas de Trabajo	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Maquinaria	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Reparacion Maquinaria	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Muebles y Enseres	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Utiles de Oficina	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Adecuacion activos fijos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Materia Prima Jersey (para 800 docenas)	20.580,00	23.152,50	24.514,41	24.514,41	24.514,41	24.514,41
Etiquetas	2.448,00	2.736,00	2.880,00	2.880,00	2.880,00	2.880,00
Cajas	4.896,00	5.832,00	6.480,00	6.480,00	6.480,00	6.480,00
Fundas	102,00	121,50	135,00	135,00	135,00	135,00
Elastico Grueso Colores	20.808,00	24.786,00	27.540,00	27.540,00	27.540,00	27.540,00
Elastico Delgado para pierna	2.448,00	2.916,00	3.240,00	3.240,00	3.240,00	3.240,00
Tallas	612,00	729,00	810,00	810,00	810,00	810,00
hilos POLY	455,81	542,95	603,28	603,28	603,28	603,28
Hilo sedas	455,81	542,95	603,28	603,28	603,28	603,28
Agujas (cajas)	51,00	182,25	202,50	202,50	202,50	202,50
Salario de Jefe de Producción	2.160,00	2.160,00	2.160,00	2.160,00	2.160,00	2.160,00
Salario de Costurera 1	2.040,00	2.040,00	2.040,00	2.040,00	2.040,00	2.040,00
Salario de Costurera 2	1.920,00	1.920,00	1.920,00	1.920,00	1.920,00	1.920,00
Salario de Costurera 3	1.920,00	1.920,00	1.920,00	1.920,00	1.920,00	1.920,00
Salario de Costurera 4	1.920,00	1.920,00	1.920,00	1.920,00	1.920,00	1.920,00
Costurera rematadora	1.920,00	1.920,00	1.920,00	1.920,00	1.920,00	1.920,00
Aportacion Iess	1.324,62	1.324,62	1.324,62	1.324,62	1.324,62	1.324,62
Costos y gastos preoperativos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Servicios generales (luz, agua, teléfono)	576,00	576,00	576,00	576,00	576,00	576,00
Sueldo Gerente administrativo polifuncional	6.000,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00
Aportacion Iess	669,00	669,00	669,00	669,00	669,00	669,00
Material publicitario	165,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Transporte mercadería final	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00
Cuotas de seguros	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Interés, por préstamo amortizado	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Mantenimiento	240,00	240,00	240,00	240,00	240,00	240,00
Depreciacion de Activos	581,90	581,90	581,90	581,90	581,90	581,90
Amortizacion de Activos	840,85	840,85	840,85	840,85	840,85	840,85
TOTAL EGRESOS DE FONDOS	**76.334,00**	**84.853,53**	**90.320,85**	**90.320,85**	**90.320,85**	**90.320,85**
FLUJO NETO DE FONDO ANUAL	**10.495,00**	**12.217,47**	**11.859,15**	**11.859,15**	**11.859,15**	**11.859,15**
FLUJO NETO DE FONDOS ACUMULADO CON SALDOS	**16.444,62**	**28.662,09**	**40.521,25**	**52.380,40**	**64.239,55**	**76.098,71**

TABLA 65. Flujo de efectivo a 6 años.
Elaborado por: Autor.

7.7.5 GRAFICOS DE FLUJO DE EFECTIVO

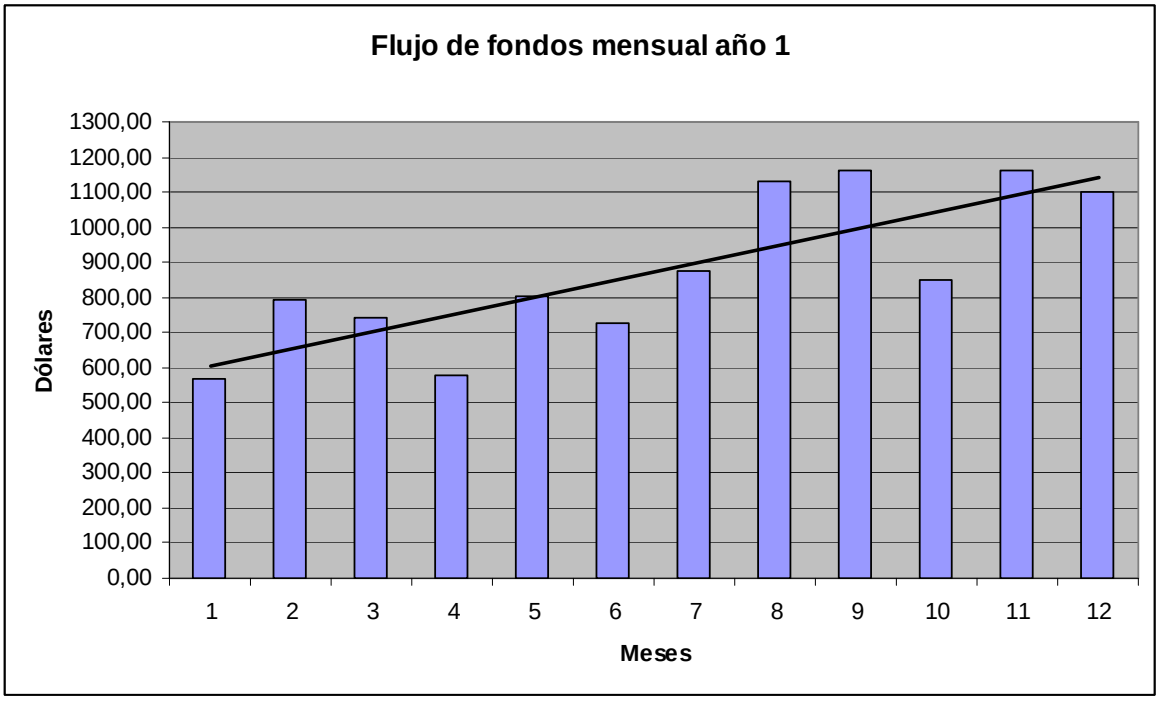


GRAFICO 28. Flujo de efectivo a 12 meses.
Elaborado por: Autor.

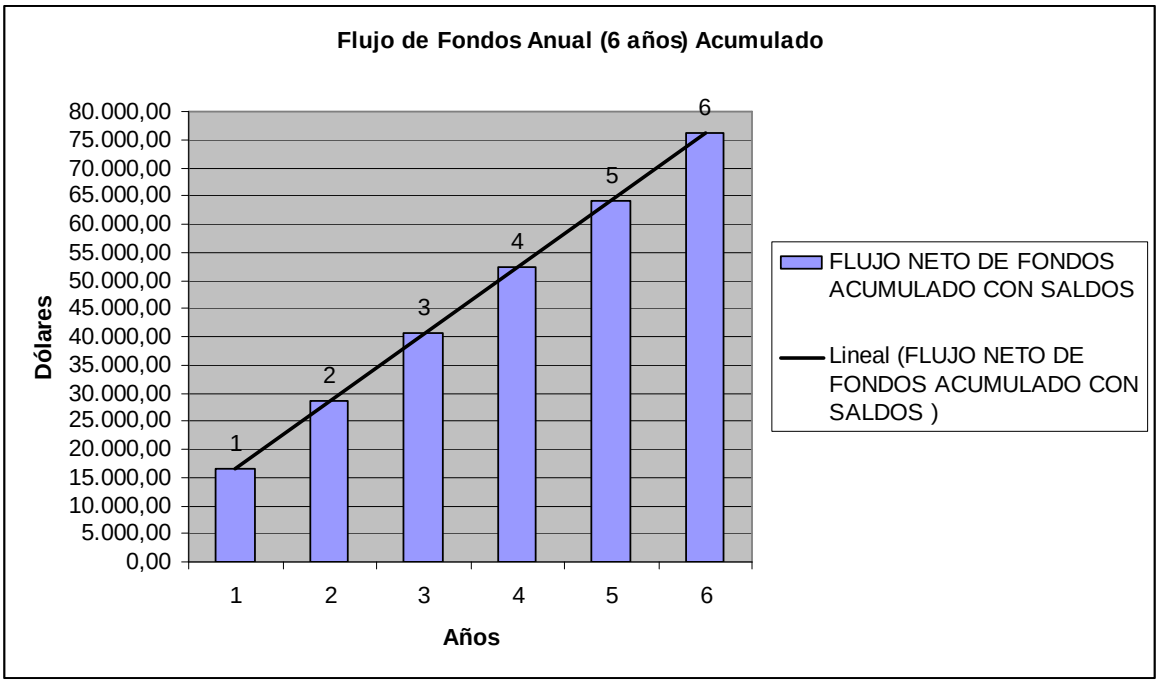


GRAFICO 29. Flujo de efectivo a 6 años.
Elaborado por: Autor.

7.7.6 PUNTO EN EQUILIBRIO EN EL PRIMER AÑO

CANTIDAD EN DOCENAS

Mes	Costo fijo total (f)	Costo variable total	Costo Total	Costo Unitario	Cantidad planificada	Precio unitario (p)	Costo variable unit	Margen Contrib. Unitario (MCU)	Cantidad en equilibrio (qo)	Ingreso en equilibrio
1	1704,14	4411,62	6115,75	7,64	800	8,50	5,51	0,35	571	2626,73
2	1704,14	4185,12	5889,25	7,36	800	8,50	5,23	0,38	521	2768,89
3	1704,14	4245,12	5949,25	7,44	800	8,50	5,31	0,38	534	2729,75
4	1704,14	4411,62	6115,75	7,64	800	8,50	5,51	0,35	571	2626,73
5	1704,14	4185,12	5889,25	7,36	800	8,50	5,23	0,38	521	2768,89
6	1704,14	4260,12	5964,25	7,46	800	8,50	5,33	0,37	537	2720,14
7	1704,14	4963,69	6667,83	7,41	900	8,50	5,52	0,35	571	2626,40
8	1704,14	4708,88	6413,02	7,13	900	8,50	5,23	0,38	521	2768,52
9	1704,14	4678,88	6383,02	7,09	900	8,50	5,20	0,39	516	2786,27
10	1704,14	4993,69	6697,83	7,44	900	8,50	5,55	0,35	577	2610,62
11	1704,14	4678,88	6383,02	7,09	900	8,50	5,20	0,39	516	2786,27
12	1704,14	4738,88	6443,02	7,16	900	8,50	5,27	0,38	527	2750,99

TABLA 66. Punto en equilibrio.
Elaborado por: Autor.

Se observa que las cantidades en equilibrio son bajas en referencia a la producción esperada.

Este análisis permite determinar que en un inicio, la empresa se podrá sostener sola.

7.8 EVALUACION FINANCIERA

Los indicadores a aplicarse, serán VAN, TIR.

7.8.1 VALOR ACTUAL NETO – VAN Y TIR

La referencia bancaria del 13.16 %, es tomada como indicador de las tasas de descuento para la evaluación de la gran mayoría de proyectos.

VAN	**32621,47**
PRC	**9.02 meses**
TIR	**81%**

Un VAN positivo y una TIR mayor que cero significa que los indicadores financieros son favorables para el proyecto.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

La investigación de mercado en conjunto con información específica proporcionada por parte de TELAS DE PUNTO L&S, nos conducen hacia las siguientes conclusiones:

1. La información primaria sobre, proveedores, competencia, clientes potenciales y sistemas de producción, permiten al proyecto cimentar de mejor manera su futura gestión empresarial.

2. Las reglas de juego del segmento de mercado en las que se desenvolverá Genial Creaciones son: Compras a crédito 30 días, ofertar productos con calidad en tela, amplia gama de colores y buena confección, no existen montos de compras mínimos, negociar en base a un precio de 9 USD por docena.

3. Colors y Apolo son las marcas con más representatividad en el segmento meta, por lo que se realizará benchmarking de éstos en diseño de confección y gama de colores, pero se diferenciará en la presentación final con la marca ADIDAS con un diseño atractivo para hombres y mujeres.

El análisis estratégico permitió concluir lo siguiente:

4. La cinco fuerzas de porter señalan en referencia a, los **proveedores de insumos** que tienen un moderado poder de negociación, puesto que existen pocos proveedores nacionales y la existencia de extranjeros está limitada por el incremento del precio por motivo de importación, en cuanto al **proveedor de tela** se considera que la negociación se encontrará a favor del proyecto en desarrollo, los **compradores** tendrán un poder de negociación agudo ya que existe un alto grado de productos en

competencia, bajo **nivel de rivalidad** entre competidores en el segmento, en cuanto a la amenaza de ingreso de productos sustitutos no se evidencia precisamente a productos sustitutos como amenaza, sino a productos similares por la agilidad de la competencia, el **ingreso de nuevos competidores** está abierto debido a que existen pocas barreras de entrada.

5. El análisis FODA a través de las matrices MEFE con un pp. de 3.03, la matriz MEFI con un pp. 3.00, muestra que en los factores externos al proyecto nos encontramos por sobre la media, lo que significa una superioridad de las oportunidades frente a las amenazas, de la misma manera una superioridad de la fortalezas sobre las debilidades respectivamente, que nos conducen a concluir que Genial Creaciones se encuentra con un buen panorama de ejecución a través de una manera correcta de explotar sus ventajas comparativas y competitivas.

En el plan de mercadeo se concluye que:

6. Se tendrá como meta de ventas inicialmente 800 docenas mensuales que son el 100 % de la producción de Genial Creaciones, las estrategias a ocuparse para la venta y a la vez promoción serán la visita o venta personal, además de, tener atractivos tanto al ojo masculino como al femenino ya sea en confección como presentación final, el sistema de distribución será selectivo e intensivo.

La sección financiera nos permite concluir:

7. La inversión se puede considerar como un rubro no muy elevado, el punto de equilibrio se encuentra por debajo de la producción esperada en un monto del 35%, y tomando en cuenta que es una producción esperada realmente baja, el análisis del VAN y del TIR, con 32621 y 81% respectivamente, muestran indicadores financieros favorables para el proyecto.

RECOMENDACIONES

1. La información proporcionada por TELAS DE PUNTO L&S, debe ser manejada de manera muy objetiva y manteniendo los parámetros de ética en el negocio pues un mal manejo podrá ocasionar perdidas de clientes.

2. Cuando se realice los diseños de la ropa interior masculina, se recomienda tomar en cuenta la confección para que los cálculos de la capacidad productiva sean correctos y cuando ya esté conocida la calidad del producto cambiar la marca Adidas para no incurrir en el riesgo de plagio, todo en función de un diseño atractivo para los clientes potenciales.

3. En un inicio se recomienda que las ventas sean de contado y personales, hasta crear la confianza de pago y pasado el primer año de vida se analice las transacciones a crédito, ya que el mercado tiene ese sistema tanto en adquisiciones como en ventas.

4. Se recomienda ampliar el mercado dentro y fuera de su jurisdicción, preparándose para un eventual incremento en la producción o demanda insuficiente con los clientes establecidos, tratando de que las amenazas posibles se conviertan en excelentes oportunidades.

5. Es recomendable que, el precio del producto no se encuentre ni muy por debajo ni por muy arriba del promedio de venta de la competencia que son 9 USD, ya que puede ocasionar confusiones, tanto en calidad como en popularidad del producto. Una vez que el producto ingrese al mercado será conveniente revisar una posible equiparación de precios a productos similares, y acompañarlo con una extensión en plazos de pago lo que será favorable para las finanzas de la empresa.

6. Se recomienda además que exista una variación de proveedores, para ampliar el número de ofertas, de esta manera determinar cual ofrece mejores precios y mayor calidad.

7. El constante monitoreo de los clientes internos y externos es importante, para conocer sus requerimientos o aspiraciones para de esta manera no descuidarlos y tener el riesgo de perder a alguno de ellos, aunque en varias ocasiones sólo signifique pérdida de tiempo.

BIBLIOGRAFÍA

- BACA, Gabriel, " Evaluación de Proyectos", McGraw Hill, México, 2001
- BORELLO, Antonio." El Plan de Negocios", McGraw Hill, Colombia, 2001.
- CHIAVENATO, Adalberto, "Gestión del Talento Humano", Graw Hill, 2003.
- DAVID, Fred, "Administración Estratégica", Prentice Hall, México, 1997.
- DE LA TORRE, Joaquín, "Evaluación de Proyectos de Inversión", Pearson Education, México, 2002.
- FRANK, Robert, "Microeconomía y conducta", Mac- Graw- Hill, España, 1992.
- KINNEAR & TAYLOR, "Investigación de Mercados", McGraw Hill, 1998.
- KOONTZ, Harold, "Administración", McGraw Hill, 1998.
- KOTLER, Philip "Fundamentos de Mercadotecnia", Prentice Hall, México, 1998.
- MANUAL FONCREI
- MARIÑO, Hernando, "Gerencia de Procesos", Editorial Alfa omega S.A., Colombia, 2001.
- MICROSOFT, "Enciclopédia Encarta", 2003.
- PORTER, Michael. "Estrategia Competitiva", CECSA, México, 2002
- Proyecto CORPEI-CBI, Textil y Confecciones, "Expansión de la Oferta Exportable del Ecuador", Quito, 2004.
- ROBBINS, Stephen, COUTLER, Mary, "Administración", Pearson Educación, México, 2000.
- SANTESMASES, Miguel, "Marketing", Madrid, 2001.
- STANTON, William, "Fundamentos de Marketing", McGraw Hill, México, 1999
- TOMASELLI, Luís, "Administración Estratégica de la A a la Z", ZOPCEM, Ambato, 2005.
- TOMASELLI, Luís, "De la idea a la empresa: El Plan de Negocios", ZOPCEM, Ambato, 2005.
- www.administrado.com.
- www.administrador\ofertaydemanda\mecados.com, 2007
- www.gestiopolis.com, "Canales de marketing", 2007
- www.monografías.com

ANEXOS

Anexo 1: Matriz FOA

Para este análisis se seleccionan las Oportunidades y las Amenazas que se constituyen en factores externos determinantes para el éxito de la empresa y se los coloca en la matriz FOA.

Ambiente	Oportunidades	Amenazas
ECONÓMICO		
POLÍTICO		
CULTURAL		
DEMOGRÁFICO		

TABLA 13. Formato Matriz FOA.
Fuente: TOMASELLI, Luís, “Administración Estratégica”.
Elaborado por: Autor

Anexo 2: Matriz AFD

Áreas de la cadena del valor	Debilidades	Fortalezas
LOGÍSTICA INTERNA		
OPERACIÓN		
LOGÍSTICA EXTERNA		
MERCADOTECNIA Y VENTAS		
SERVICIOS		
INFRAESTRUCTURA GERENCIAL FINANCIERA GESTIÓN INFORMACIÓN		
ABASTECIMIENTO		
DESARROLLO DE TECNOLOGÍA		
ADMINISTRACIÓN DE RR HH		

TABLA 15. Formato Matriz AFD.
Fuente: TOMASELLI, Luís, “Administración Estratégica”.
Elaborado por: Autor

Anexo 3: Consumo de Clientes Potenciales

#	NOMBRE	DIRECCIÓN	TELEFONOS	
1	ACHANCE LEONARDO	GUAYAQUIL, OLMEDO 238 Y CHILE		
2	CASTELLANOS HILDA	GUAYAQUIL, CHILE Y CHIRIBOGA BAHÍA MALL LOCAL 24		
3	GABRIELA LÓPEZ	GUAYAQUIL	42565250	
4	GUSQUI ENRIQUE	GUAYAQUIL, OLMEDO Y CHIRIBOGA	42416281	
5	TIERRA GLADYS	GUAYAQUIL, CHILE 1007 Y LUZURIAGA		
6	TIERRA LUIS GERARDO	GUAYAQUIL, OLMEDO Y ELOY ALFARO		
7	TIERRA MILTON	GUAYAQUIL, CHILE 814 Y COLÓN		
8	TIERRA OSWALDO	GUAYAQUIL, CHILE 1011 Y OLMEDO	42321895	
9	TIERRA PATRICIA	GUAYAQUIL, AYACUCHO 422 Y CORONEL	42415079	
10	ZAMBRANONARCISA	GUAYAQUIL, OLMEDO Y CHILE LOCAL 20		
11	BAUTISTA CECILIA	QUITO, VILLAFLORA, ROLAND	2 657 701	099-062-854
12	CORONEL VICENTE	GUAYAQUIL, AYACUCHO 209 Y CHILE	042-403-035	094-476-967
13	ENCALADA SANDRA	HUAQUILLAS, MACHALA Y CANAL INTERNACIONAL	072-996-905	
14	CHANGO ANGEL	GUAYAQUIL, CHILE Y OLMEDO	042-402-564	
15	MACAY JAVIER	MANABI	098-082-163	
16	VALDIVIESOCARLOS	DISTRIBUIDORA, CABLEC	093-433-688	
17	NARCISA CHAVES	QUITO, CABLEC	2-731-337	
18	ROSA RODRIGUEZ	QUITO, IMBABURA O CABLEC	2-954-685	084-259-308
19	MORALES IVAN	QUITO, CABLEC	2-683-805	095-067-035
20	MEDINA MARCO	GUAYAQUIL, PIO MONTUFAR 225 Y CLEMENTE BALLEN	042-322-789	094-031-392
21	AVECILLAS ZOILA	GUAYAQUIL, AYACUCHO 1213 Y CHILE	042-400-768	
22	ROBLES MARCIA	QUITO, SUR		
23	LIDIOMA HERNAN	QUITO, CABLEC O AEREOPUERTO	2-336-041	096-005-868
24	ROJAS ROSA	QUITO, MEJIA E IMBABURA		
25	SIXTO PROAÑO	QUITO, CHILE FRENTE IGLESIA, CAÑON	2-959-705	
26	DAVID CACERES	SANTO DOMINGO, 3 DE JULIO Y RIOBAMBA	2750101	085-795-433
27	DARWIN CHICA	SANTO DOMINGO, 3 DE JULIO Y CUENCA	2750266	094-592-230
28	FREDDY ORDOÑES	GUAYAQUIL, AYACUCHO 422 Y CORONEL	042-415-079	
29	ANGEL CUADRADO	SANTO DOMINGO, 3 DE JULIO	2-763-590	
30	ELEISA ULLOA	QUITO, CABLEC		

TABLA 18. Consumo Clientes Potenciales.
Fuente: Telas de Punto L&S.
Elaborado por: Autor

Anexo 4: Consumo de una empresa en docenas

#	NOMBRE	COMPRAS MENSUALES DE ROPA INTERIOR MASCULINA EN DOCENAS		
		MES 1	MES 2	MES 3
1	ACHANCE LEONARDO	400	320	480
2	CASTELLANOS HILDA	510	520	310
3	GABRIELA LÓPEZ	200	200	200
4	GUSQUI ENRIQUE	100	100	100
5	TIERRA GLADYS	700	700	700
6	TIERRA LUIS GERARDO	500	500	500
7	TIERRA MILTON	620	680	790
8	TIERRA OSWALDO	500	500	500
9	TIERRA PATRICIA	300	300	300
10	ZAMBRANONARCISA	500	500	500
11	BAUTISTA CECILIA	200	200	200
12	CORONEL VICENTE	400	400	400
13	ENCALADA SANDRA	1300	1300	1300
14	CHANGO ANGEL	200	200	200
15	MACAY JAVIER	700	700	700
16	VALDIVIESOCARLOS	200	200	200
17	NARCISA CHAVES	150	150	150
18	ROSA RODRIGUEZ	680	610	710
19	MORALES IVAN	250	325	460
20	MEDINA MARCO	1200	1200	1200
21	AVECILLAS ZOILA	2500	2500	2500
22	ROBLES MARCIA	320	320	320
23	LIDIOMA HERNAN	600	750	820
24	ROJAS ROSA	890	560	120
25	SIXTO PROAÑO	120	250	350
26	DAVID CACERES	700	700	700
27	DARWIN CHICA	2000	2000	2000
28	FREDY ORDOÑES	400	500	600
29	ANGEL CUADRADO	150	650	230
30	ELEISA ULLOA	500	200	100
TOTAL MENSUAL EN DOCENAS		**17.790**	**18.035**	**17.640**
PROMEDIO DE COMPRA EN DOCENAS MENSUAL POR CLIENTE POTENCIAL		**593**	**601**	**588**

TABLA 19. Consumo Clientes Potenciales.
Fuente: Telas de Punto L&S.
Elaborado por: Autor

Empresa	Ubicación	Producción mensual
Altamirano Milton IMPACTO	Ambato	1130 docenas al mes, sumando bikini, clasico y jazz.
Vinicio Meza APOLO	Ambato	1200 docenas al mes, sumando bikini, clásico y jazz.
Enrique Torres El rey	Atuntaqui	820 docenas al mes, sumando bikini, clásico y jazz.
Jorge Núñez LATINOS	Quito	850 docenas al mes, sumando bikini, clásico y jazz.
Fanny Viteri Ejecutivo	Guayaquil	800 docenas al mes, sumando bikini, clásico y jazz.
Promedio de producción mensual		**960 DOCENAS AL MES**

TABLA 20. Producción mensual de competencia.
Fuente: Telas de Punto L&S.
Elaborado por: Autor

Anexo 5: Horario de toma de toma de encuestas en cada ciudad

Santo Domingo

Sector	Nombre	Dirección	horario-max
bahía	Angel cuadrado	3 de julio	10:00-12:00
bahía	Darwin Chica	3 de julio y cuenca	14:00 - 16:00
bahía	David Cáceres	3 de julio y riobamba	16:00-18:00

CUADRO 6. Horario de toma de encuestas Santo Domingo.
Fuente: Telas de Punto L&S.
Elaborado por: Autor

Guayaquil

Sector	Nombre	Dirección	horario-max
bahía	Achance Leonardo	Guayaquil, olmedo 238 y chile	10:00 - 11:00
bahía	Castellanos Hilda	Guayaquil, chile y chiriboga bahía mall local 24	11:00 - 12:00
bahía	Gabriela López	Guayaquil,	14:00 - 15:00
bahía	Gusqui enrique	Guayaquil, olmedo y chiriboga	15:00 -16:00
bahía	Tierra Gladis	Guayaquil, chile 1007 y luzuriaga	16:00 - 17:00
bahía	Tierra Luis Gerardo	Guayaquil, olmedo y eloy alfaro	10:00 - 11:00
bahía	Tierra Milton	Guayaquil, chile 814 y colón	11:00 - 12:00
bahía	Tierra Oswaldo	Guayaquil, chile 1011 y olmedo	14:00 - 15:00
bahía	Tierra patricia	Guayaquil, ayacucho 422 y coronel	15:00 -16:00
bahía	Zambrano Narcisa	Guayaquil, olmedo y chile local 20	16:00 - 17:00
bahía	Coronel Vicente	Guayaquil, ayacucho 209 y chile	10:00 - 11:00
bahía	Chango Ángel	Guayaquil, chile y olmedo	11:00 - 12:00
bahía	Avecillas Zoila	Guayaquil, ayacucho 1213 y chile	14:00 - 15:00
bahía	Norma Bravo	Guayaquil, ayacucho sn	15:00 -16:00
mercado	Medina Marco	Guayaquil, pio montufar 225 y clemente ballen	16:00 - 17:00

CUADRO 7. Horario de toma de encuestas Guayaquil.
Fuente: Telas de Punto L&S.
Elaborado por: Autor

Quito

Sector	Nombre	Dirección	horario-max
sur	Narcisa chaves	Quito, cable o en el sur junto a la coca	7:00-8:00
sur	Carlos Valdivieso	Quito, cablec	8:00-9:00
sur	Rosa Rodríguez	Quito, Imbabura o cablec	9:00-10:00
sur	Morales Iván	Quito, cablec	10:00-11:00
sur	Lidioma Hernán	Quito, cablec o aeropuerto	11:00-12:00
sur	Rojas Rosa	Quito	12:00-13:00
sur	Eleisa Ulloa	Quito, cablec	13:00-14:00
centro bbb	Zoila Pilataxi	Quito, mejia e Imbabura	9:00-11:00
centro bbb	Bautista Cecilia	Quito, villaflora, roland	12:00-13:00
centro bbb	Robles Marcia	Quito, sur pintado	15:00-17:00

CUADRO 8. Horario de toma de encuestas Quito.
Fuente: Telas de Punto L&S.
Elaborado por: Autor

Anexo 6: Encuestas realizadas por ciudad

Ciudad	Encuestas realizadas	Dias Necesarios
QUITO	107	2
SANTO DOMINGO	32	1
GUAYAQUIL	161	3
HUAQUILLAS, MANABI	22	2
TOTAL	**322**	**8**

TABLA 21. Encuestas por ciudad.
Fuente: Investigación de mercado.
Elaborado por: Autor

Anexo 7: Modelos de encuestas

ESCUELA POLITÉCNICA NACIONAL – ESCUELA DE CIENCIAS - CARRERA INGENIERÍA EMPRESARIAL

PRIMERA ENCUESTA

OBJETIVO: Con la siguiente encuesta se pretende proporcionar información para un estudio universitario en la Escuela Politécnica Nacional, por favor le solicitamos su valiosa colaboración.

FECHA:_____**ENCUESTADOR:** _____

A. INFORMACIÓN GENERAL:

1. NOMBRE DEL ALMACEN:_____
2. TIEMPO DE FUNCIONAMIENTO:_____
3. SECTOR (DIRECCION DEL LOCAL) : _____

B. INFORMACIÓN ESPECÍFÍCA:

INDICACIONES: Conteste con franqueza y señalando con una X sus preferencias.

4. ¿Cuál es el producto que más vende de ropa interior para hombre?

_____
_____

5. ¿Con que frecuencia usted adquiere su producto mas vendido y menos vendido en ropa interior masculina?

_____
_____
_____
_____.

6. ¿Desde hace que tiempo usted compra los productos antes mencionados?_____
   _____
   _____

7. ¿Cuáles son las razones más importantes para que usted adquiera el producto?

Precio_____
Puntualidad en la entrega_____
Buena Confección_____
Buena tela_____
Por la presentación_____
Otros_____
_____

8. ¿Existe un monto mínimo de compra para alguno de sus productos distribuidos?

_____
_____
_____

9. ¿Cómo es su sistema de adquisiciones (compra y venta de productos)?

_____
_____
_____

10. Nombre cinco marcas en ropa interior para hombre que usted distribuya_____
_____
_____

11. De entre la marcas indicadas en la siguiente tabla, escoja la de su preferencia

ADIDAS
CALVIN KLEIN (CK)
IN FRAGANTI
NIKE
PLAY BOY
MACHOS
ANDRO

¿Distribuye usted alguna de éstas?

Si____ ¿cuál de ellas?_____

¡Gracias por su colaboración!

ESCUELA POLITÉCNICA NACIONAL – ESCUELA DE CIENCIAS - CARRERA INGENIERÍA EMPRESARIAL

SEGUNDA ENCUESTA

OBJETIVO: Con la siguiente encuesta se pretende proporcionar información para un estudio universitario en la Escuela Politécnica Nacional, por favor le solicitamos su valiosa colaboración.

FECHA:_____**ENCUESTADOR:** _____

A. INFORMACIÓN GENERAL:

1. SEXO:_____

2. SECTOR DE RESIDENCIA:_____

B.INFORMACIÓN ESPECÍFÍCA:

INDICACIONES: Conteste con franqueza y señalando con una X sus preferencias.

3. ¿Qué producto (en que cantidad) en ropa interior masculina adquirió?

_____

_____

4. ¿Por qué adquirió este producto?

_____

_____

5. ¿Cuál fue el costo de la docena?

   _____

   _____

6. ¿Cuáles son sus motivos para comprar en este local?

   _____

   _____

   _____

   _____

7. ¿Con qué regularidad usted adquiere ropa interior?

   _____

   _____

   _____

¡Gracias por su colaboración!

Anexo 8: Preguntas encuesta 1

Pregunta 4

Producto Combinado	Conteo de preferencias
APOLO	5
APOLO Y ROYAL	1
COLORS	7
COLORS Y APOLO	2
COLORS Y LAV	1
EROS	1
IGUAL TODOS	1
IMPACTO	2
IMPACTO Y APOLO	1
LAV	3
NIKE	1
ROYAL	1
ROYAL Y COLORS	1
ROYAL Y LAV	2
LAV Y APOLO	1
TOTAL	**30**

TABLA 22 a. Pregunta 4: Encuesta 1.
Fuente: Investigación de mercados.
Elaborado por: Autor

Tabla acumulada	
PRODUCTO	**MARCA SOLA**
APOLO	11
ROYAL	6
COLORS	12
LAV	8
EROS	2
IMPACTO	4
NIKE	2

TABLA 22 b. Pregunta 4: Encuesta 1.
Fuente: Investigación de mercados.
Elaborado por: Autor

Pregunta 5

REGULARIDAD DE COMPRA	COINCIDENCIAS ENTRE ADQUIRIENTES
Compra mensual	8
Según la necesidad de producto	8
Cada 15	1
Cada 45 días	9
Cada 60 días	4
TOTAL	**30**

TABLA 23 a. Pregunta 5: Encuesta 1.
Fuente: Investigación de mercados.
Elaborado por: Autor

Pregunta 6

CATEGORIAS	INTERIOR / DULTO
De un año en adelante	24
Menos de un año	6
TOTAL	**30**

TABLA 24 a. Pregunta 6: Encuesta 1.
Fuente: Investigación de mercados.
Elaborado por: Autor

Pregunta 7

CATEGORÍAS	PREFERENCIA	TOTAL
Precio	30	30
Puntualidad en la entrega	12	30
Buena Confección	22	30
Buena tela	24	30
Por la presentación	15	30
Otros (variedad en colores)	10	30

TABLA 25 a. Pregunta 7: Encuesta 1.
Fuente: Investigación de mercados.
Elaborado por: Autor

Pregunta 8

CATEGORIA	RESP.
NO	30
SI	0
total	**30**

TABLA 26 a. Pregunta 8: Encuesta 1.
Fuente: Investigación de mercados.
Elaborado por: Autor

Pregunta 9

Categorías: Forma de compra y venta	Respuestas compra	Respuestas ventas
Contado	4	7
Crédito 30 días	16	23
Crédito 45 días	6	0
Crédito 60 días	4	0
TOTAL	**30**	**30**

TABLA 27 a. Pregunta 9: Encuesta 1.
Fuente: Investigación de mercados.
Elaborado por: Autor

Pregunta 10

Categorías	Repeticiones	Total
Colors	23	De 30
Lav	15	De 30
Royal	18	De 30
Apolo	20	De 30
Impacto	11	De 30
Eros	4	De 30
Nike	18	De 30

TABLA 28 a. Pregunta 10: Encuesta 1.
Fuente: Investigación de mercados.
Elaborado por: Autor

Pregunta 11

Categoría	Preferencia
SUPERMAN	5
ADIDAS	13
CALVIN KLEIN (CK)	6
IN FRAGANTI	1
NIKE	4
PLAY BOY	0
MACHOS	1
ANDRO	0
TOTAL	**30**

TABLA 29 a. Pregunta 11: Encuesta 1.
Fuente: Investigación de mercados.
Elaborado por: Autor

MARCAS EXISTENTES
Superman
Machos
Nike
Ck

TABLA 29 b. Pregunta 11: Encuesta 1.
Fuente: Investigación de mercados.
Elaborado por: Autor

Anexo 9: Preguntas encuesta 2

Pregunta 1

Sexo	total
Masculino	147
Femenino	175
total	**322**

TABLA 30a. Pregunta 11: Encuesta 2.
Fuente: Investigación de mercados.
Elaborado por: Autor

Pregunta 2

SECTOR	TOTAL
centro	149
sur	144
norte	29
total	**322**

TABLA 31 a. Pregunta 2: Encuesta 2.
Fuente: Investigación de mercados.
Elaborado por: Autor

Ciudad	Sector			
	Centro	Sur	Norte	TOTAL
Quito	49	48	10	**107**
Santo Domingo	15	14	3	**32**
Guayaquil	75	72	14	**161**
Huaquillas y Manabí	10	10	2	**22**
TOTAL	**149**	**144**	**29**	**322**

TABLA 31 b. Pregunta 2: Encuesta 2.
Fuente: Investigación de mercados.
Elaborado por: Autor

Pregunta 3

Tabla consolidada	
Categoría	**Repeticiones**
Mas de una docena	159
menos de una docena	163
TOTAL	**322**

TABLA 32 b. Pregunta 3: Encuesta 2.
Fuente: Investigación de mercados.
Elaborado por: Autor

Pregunta 4

CATEGORÍA	RESP.
1.Precio	66
2.Modelo	60
3.Por tradición	70
4.Tela	58
5.Confección	68
TOTAL	**322**

TABLA 33 a. Pregunta 4: Encuesta 2.
Fuente: Investigación de mercados.
Elaborado por: Autor

Pregunta 5

Categorías	Respuestas
8 dólares	104
9 dólares	95
10 dólares	123
TOTAL	**322**

TABLA 34 a. Pregunta 5: Encuesta 2.
Fuente: Investigación de mercados.
Elaborado por: Autor

Pregunta 6

Categorías	Respuestas
Siempre compro aquí	114
Los precios	97
Variedad	111
TOTAL	**322**

TABLA 35 a. Pregunta 6: Encuesta 2.
Fuente: Investigación de mercados.
Elaborado por: Autor

Pregunta 7

Categorías	Respuestas
1. Al mes	109
2. A los dos meses	128
3.A los tres meses	85
TOTAL	**322**

TABLA 36 a. Pregunta 7: Encuesta 2.
Fuente: Investigación de mercados.
Elaborado por: Autor

Anexo 10: Empresas formales del sector confeccionista

Provincia	Número de empresas	Porcentaje de participación
Pichincha	128	55.7
Guayas	71	30.9
Azuay	14	6.1
Tungurahua	7	3.0
Imbabura	5	2.2
Cotopaxi	2	0.9
Chimborazo	1	0.4
El Oro	1	0.4
Manabí	1	0.4
TOTAL	230	100

TABLA 37. Empresas formales del sector confeccionista.
Fuente: Superintendencia de
Elaborado por: CORPEI

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

TABLA 38. Empresas formales del sector confeccionista por actividad
Fuente: Superintendencia de Compañías
Elaborado por: CORPEI

Anexo 11: Empresas informales confeccionistas

Región Sierra		
Azuay	556	16.2
Pichincha	325	9.5
Imbabura	156	4.6
Loja	129	3.8
Cañar	115	3.4
Bolívar	105	3.1
Chimborazo	101	3.0
Tungurahua	73	2.1
Carchi	66	1.9
Cotopaxi	57	1.7
Región Costa		
Guayas	712	20.8
Manabí	393	11.5
El Oro	261	7.6
Los Ríos	218	6.4
Esmeraldas	34	1.0
Región Oriente		
Morona Santiago	53	1.5
Sucumbios	24	0.7
Francisco de Orellana	19	0.6
Napo	10	0.3
Pastaza	8	0.2
Zamora Chinchipe	7	0.2
Región Insular		
Galápagos	1	0.0

TABLA 39. Empresas Informales del sector confeccionista por región.
Fuente: Superintendencia de Compañías
Elaborado por: CORPEI

Anexo 12: Población masculina

GRUPOS DE	POBLACIÓN 2005	
EDAD	HOMBRES	MUJERES
15-19	680.849	660.570
20-24	619.791	607.103
25-29	550.287	544.003
30-34	488.676	487.338
35-39	433.025	434.924
40-44	373.564	376.892
45-49	318.410	323.830
50-54	270.440	277.666
55-59	199.246	205.871
60-64	158.469	166.675
65-69	127.014	137.081
70 y +	224.715	263.344

TABLA 41. Población por sexos.
Fuente: INEC.
Elaborado por: Autor

Anexo 13: Proveedores de materiales para la confección.

Hilados de Algodón y Mezclas:

Subpartidas 5205 - 5207

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

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

Subpartidas 5106 - 5110. 5509 - 5511

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

Filamento Continuo:

Subpartidas 5402 - 5406

ENKADOR, TEXPOI

Tejidos Algodón y mezclas:

Tejidos livianos (menores a 200 gr/m2)

Subpartidas: 5208 - 5210

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

Tejidos semipesados

Subpartidas: 5209 - 5211

SINTOFIL, TEIMSA (Ambato),
LA INTERNACIONAL.

Tejidos de dénim

Subpartida 5209.42.00

LA INTERNACIONAL

Tejidos del hogar

Subpartidas: 5802

TEXTIL ECUADOR S.A., SINTOFIL, TEX. SAN PEDRO, TEX. MAR Y SOL.

Tejidos de fibras largas:

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

TEXTILANA, DELLTEX, TEXSA, PARIS-QUITO,

FRANCELANA, INDULANA, FABRILANA

TEXTILES DEL PACIFICO, UNITEX

INGESA

Alfombras

ALF. CONTINENTAL, ALF. E. TINGO, ALF. ORM

ALF. RAMADAN- BURBANO, FALTEX Cía. Ltda.

Tejido de Punto:

SAN MIGUEL, S.J. JERSEY. HILANDERIAS CUMBAYA,

HILANTEX (Gquil). DICOMTEX S.A., CORTIVIS Cía. Ltda.

NYLON-DUREX C.A., TEJIDEX S.A., ALGODÓNERA TROPICAL

ECUACOTTON

Confecciones en tejido de punto:

PASAMANERIA S.A., ACTUAL Cía. Ltda., CREACIONES J.B. JOSBELL

TEJICOTTON Cía. Ltda., MARBETEX, DICOMTEXSA, TEJIDEX S.A.

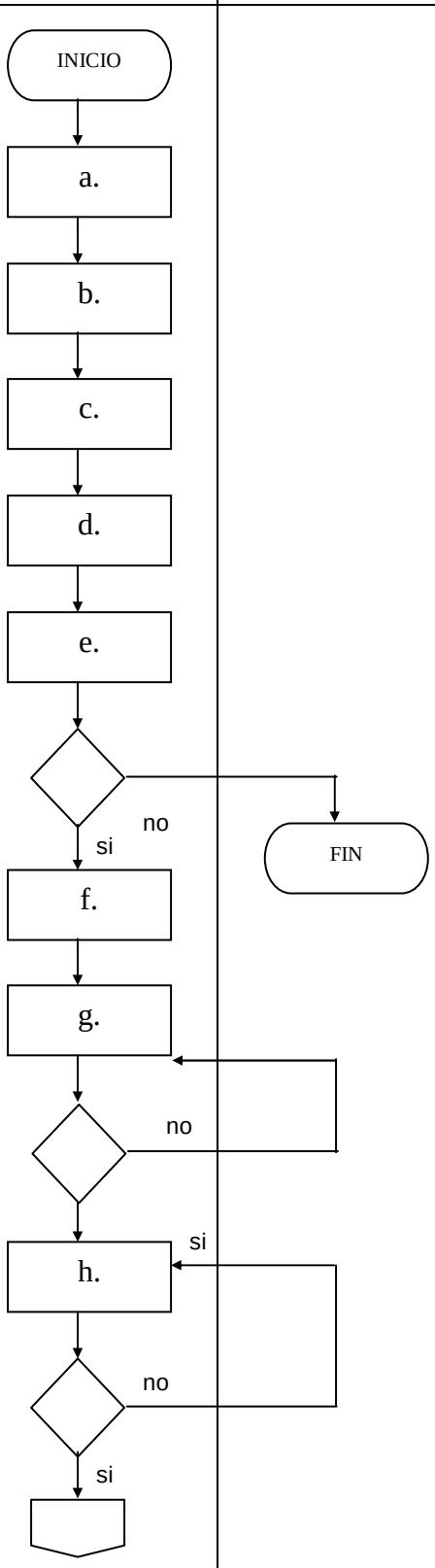
TEX. EL RAYO Cía. Ltda. FIBRAN Cía. Ltda.,

Anexo 14: Producción de competencia conocida

SEGUIMIENTO DE CLIENTES EN CONSUMO DE TELA JERSEY PARA INTERIOR										
		mes 1		mes 2		mes 3		mes 4		
#	CLIENTES	kg.	d/kg	kg.	d/kg	kg.	d/kg	kg.	d/kg	TELÉFONO
1	Altamirano Milton	684	912	700	933	288	384	612	816	032-854-50
2	Altamirano Nestor	432	576	500	667	852	1136	852	1136	032-450-356
3	Arevalo Leornardo	924	1232	400	533	552	736	513	684	032-843-687
4	Bustos José	816	1088	800	1067	588	784	950	1267	032-412-517
5	Bustos Tarquino	420	560	620	827	360	480	684	912	032-851-125
6	Criollo Martha	756	1008	700	933	696	928	984	1312	032-848-806
7	López Miguel	744	992	520	693	564	752	520	693	032-843-424
8	López Patricia	312	416	750	1000	624	832	696	928	032-821-192
9	Lopez Ramiro	372	496	690	920	924	1232	850	1133	032-820-673
10	Mena Saul	924	1232	888	1184	312	416	900	1200	2-957-533
11	Meza Vinicio	852	1136	612	816	1088	1451	1224	1632	032-843-518
12	Naranjo Olger	432	576	852	1136	312	416	700	933	032-424-845
13	Nuñez Jorge	288	384	513	684	372	496	700	933	032-843-711
14	Pastor Diego	852	1136	950	1267	924	1232	500	667	032-854-252
15	Perez Delia	552	736	684	912	852	1136	400	533	032-850-454
16	Proaño Hernán	588	784	984	1312	432	576	800	1067	032-849-532
17	Quilligana Patricio	360	480	520	693	816	1088	620	827	032-853-843
18	Ramirez Freddy	696	928	696	928	420	560	700	933	032-856-622
19	Torres Enrique	564	752	850	1133	700	933	520	693	032-827-839
20	Trujillo Paúl	624	832	900	1200	520	693	750	1000	032-840-677
21	Villagrán Marcelo	924	1232	1224	1632	750	1000	690	920	032-855-704
22	Viteri Fanny	312	416	700	933	1000	1333	888	1184	032-826-236
TOTAL kg		13428		16053		13946		16053		**901 docenas al mes**
TOTAL d/kg			17904		21404		18595		21404	
PROMEDIO MENSUAL			813,818		972,9		845,2		972,9	

TABLA 48. Producción mensual de competencia conocida.
Fuente: Telas de Punto L&S.
Elaborado por: Autor

Anexo 15: Flujo de proceso

ACTIVIDAD	FLUJO	SALIDAS
Las actividades que transforman las entradas son: a. Adquisición de telas jersey para interior en 12 colores b. Medición de anchos de telas c. Trazado de los diferentes partes de los interiores en la tela más angosta d. Tender las telas desde la más ancha. e. Corte de las diferentes piezas. e.1 ¿Corte correcto? e.2 Desperdicio f. Colocación y separación por tallas y colores g. Ingreso a Overlock 1.(unión de delanteros, refuerzos y espaldas “Armado”) g.1 ¿Armado correcto? h. Ingreso a Overlock 3, colocada de elástico delgado en las piernas. h.1 ¿Colocado de Elástico de p. correcto? Siguiente pagina (van)		

Siguiente pagina (viene)

i. Ingreso a Overlock 2,Cerrado de un costado

i.1 ¿Cerrado de costado correcto?

j. Ingreso a ELASTICADORA 1, Colocación de elástico visto.

j.1 ¿Colocación de EV. Correcto?

k. Ingreso a Overlock 2 , Cerrado de segundo costado

k.1 ¿CC Correcto?

l. Ingreso a Recubridora de pierna, para recubrir las partes respectivas.

l.1 ¿Recubierto correcto?

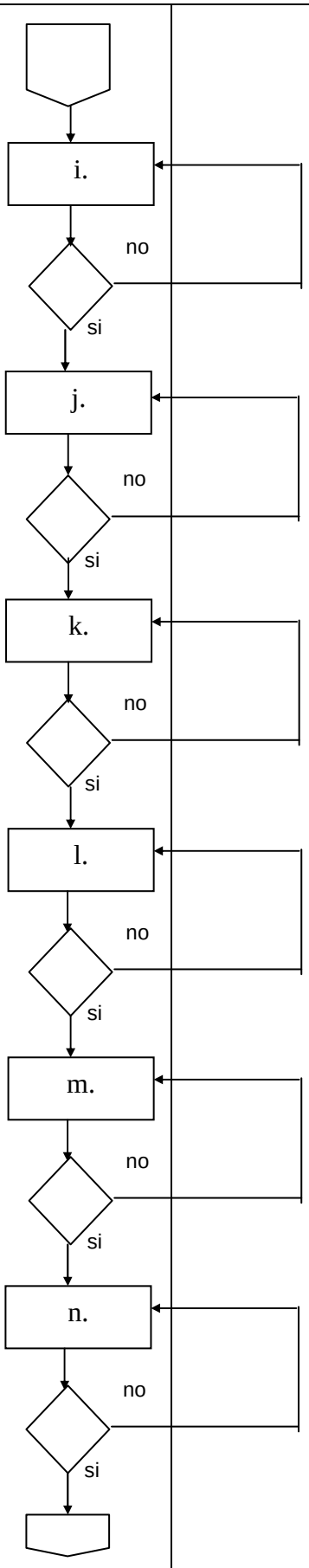
m. Ingreso a Recta 1, colocar etiqueta.

m.1 ¿Etiqueta correcta?

n. Pulida , “corte de hilos sobrantes”

n.1 pulida correcta

Siguiente pagina (van)



Siguiente pagina (viene)

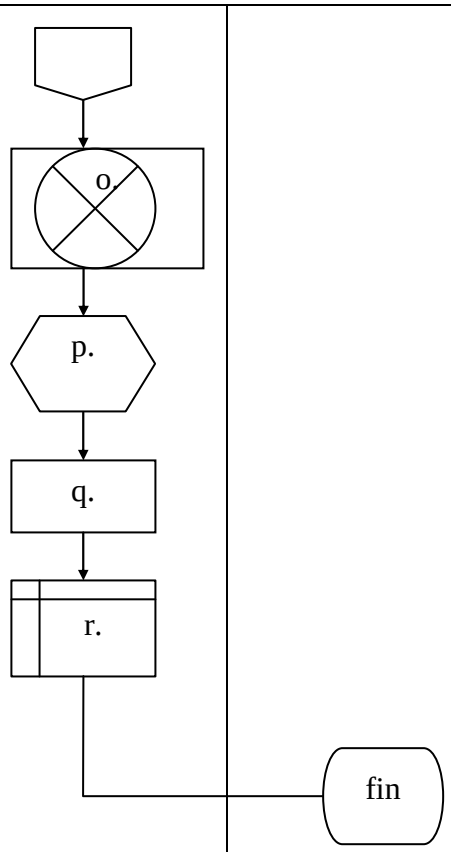
o. Revisión de los acabados de las prendas e intercalado de colores por tallas

p. Preparación para empaque

q. Empacada, colocar en cajas y por docenas

r. Almacenamiento interno

s. Entrega de los pedidos por docenas



Anexo 16: Oferta por contrabando

OFERTA POR CONTRABANDO AL MES	
Contrabando anual en prendas de vestir	2.316.000.000,00
Items registrados de contrabando	797
Contrabando anual de ropa interior de hombre	2.905.897,11
Contrabando mensual de ropa interior de hombre	242.158,09
Precio promedio detectado	15,00
Docenas ofertadas por contrabando mensual	**16.143,87**

TABLA 67. Oferta por contrabando de ropa interior masculina.
Fuente: AITE- EL DINERO.
Elaborado por: Autor

Según la AITE, el contrabando de prendas de vestir tiene 797 ítems registrados, y el precio promedio de la docena contrabandeada es de 14.75 usd.

Anexo 17: Oferta por Importación

IMPORTACIONES DE PRENDAS DE VESTIR				
PAÍSES DE ORIGEN	**2005 Ene-Dic**		**2006 Ene-Dic**	**VARIACIÓN %**
Comunidad Andina	30,127.58		48,657.69	61.5
Países Asiáticos	19,966.63		27,684.59	38.7
Estados Unidos	1,754.24		2,895.72	65.1
Resto Aladi (Chile - México)	4,287.67		4,968.33	15.9
Unión Europea (25 países)	1,932.61		2,870.65	48.5
Mercosur	916.80		1,420.41	54.9
Resto del mundo	11,483.89		19,430.63	69.2
TOTALES:	**70,469.42**		**107,928.02**	**53.2**

TABLA 68. Oferta por importación de ropa interior masculina.
Fuente: AITE.
Elaborado por: Autor

OFERTA POR IMPORTACION AL MES	
Importaciones anuales de prendas de vestir	**107.928.020,00**
Items registrados de importaciones	708
Importaciones anuales de ropa interior de hombre	152.440,71
Importaciones mensuales de ropa interior de hombre	12.703,39
Precio promedio detectado	37,00
Docenas ofertadas por importaciones	343,33

TABLA 69. Oferta de ropa interior masculina.
Fuente: AITE.
Elaborado por: Autor

Según la AITE, existen 708 ítems de importaciones en prendas de vestir, con un precio promedio en la ropa interior masculina de 37 dólares la docena.