



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y
ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

**TÍTULO:
ESTUDIO DE FACTIBILIDAD PARA LA ELABORACIÓN DE
UN PLAN DE NEGOCIOS DE PRODUCCIÓN Y VENTA DE
PIJAMAS DE MUJERES PARA PROMOVER LA EXPANSIÓN
DE LA EMPRESA “FAMA” EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL**

**AUTOR:
Masache Avilés, Daniel Antonio**

**Trabajo de Titulación previo a la Obtención del Título de:
INGENIERO COMERCIAL**

**TUTOR:
Arévalo Avecillas, Danny Xavier**

Guayaquil, Ecuador

2013



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
CARRERA: ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por **Daniel Antonio Masache Avilés**, como requerimiento parcial para la obtención del Título de **Ingeniero Comercial**.

TUTOR

Econ. Danny Xavier Arévalo Avecillas, Mgs

REVISORES

Ing. Luis Heliodoro Bravo Game, Mgs

Ing. Freddy Ronalde Camacho Villagomez, Mgs

DIRECTOR DE LA CARRERA

Ing. Darío Marcelo Vergara Pereira, Mgs

Guayaquil, a los 29 del mes de abril del año 2014



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
CARRERA: ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, Daniel Antonio Masache Avilés

DECLARO QUE:

El proyecto de grado denominado **“ESTUDIO DE FACTIBILIDAD PARA LA ELABORACIÓN DE UN PLAN DE NEGOCIOS DE PRODUCCIÓN Y VENTA DE PIJAMAS DE MUJERES PARA PROMOVER LA EXPANSIÓN DE LA EMPRESA FAMA EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL”**, previa a la obtención del Título de **Ingeniero Comercial**, ha sido desarrollado en base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del proyecto de grado en mención.

Guayaquil, a los 29 del mes de abril del año 2014

EL AUTOR

Daniel Antonio, Masache Avilés



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
CARRERA: ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

AUTORIZACIÓN

Yo, **Daniel Antonio Masache Avilés**

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la publicación en la biblioteca de la institución del proyecto titulado: **“ESTUDIO DE FACTIBILIDAD PARA LA ELABORACIÓN DE UN PLAN DE NEGOCIOS DE PRODUCCIÓN Y VENTA DE PIJAMAS DE MUJERES PARA PROMOVER LA EXPANSIÓN DE LA EMPRESA FAMA EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL”**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y autoría.

Guayaquil, a los 29 del mes de abril del año 2014

EL AUTOR:

Daniel Antonio, Masache Avilés

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por brindarme la fortaleza, tenacidad y sabiduría para poder cumplir una de las metas más importantes en mi vida profesional, culminar mi carrera universitaria y obtener mi título.

A mis padres, Lcda. Nancy Avilés Janetta y Dr. José Masache Paredes, quienes me dieron la vida y han sido mi apoyo en cada paso que doy y por brindarme su ayudarme en cada decisión tomada. A mis amigos con quienes compartí esta larga y grata experiencia.

Daniel Antonio Masache Avilés

DEDICATORIA

Dedico la presente tesis a mí querida madre, Nancy Avilés por su amor y comprensión, todos sus consejos, por apoyarme en cada momento de mi vida y por inculcarme toda la educación que recibí a lo largo de mi vida. A mi abuelita, Inés Janeta por su cariño, sus cuidados y toda la atención que puso en mí para que logre mis metas y sé que desde el cielo puede ver lo que logró y a mi hermana María José a quien quiero muchísimo.

Daniel Antonio Masache Avilés

DECLARACIÓN

“YO, Daniel Antonio Masache Avilés, declaro ser autor del presente trabajo y eximo expresamente a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales”

Daniel Antonio Masache Avilés

AUTORÍA

Las ideas expuestas en el presente trabajo de investigación y que aparecen como propias son en su totalidad de absoluta responsabilidad del autor.

Daniel Antonio Masache Avilés

TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN

**Arévalo Avecillas, Danny Xavier
PROFESOR GUÍA O TUTOR**

**Vergara Pereira Darío Marcelo
PROFESOR DELEGADO**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
CARRERA: ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

CALIFICACIÓN

Arévalo Avecillas, Danny Xavier
PROFESOR GUÍA O TUTOR

ÍNDICE GENERAL

RESUMEN.....	xiv
SUMMARY	xv
INTRODUCCIÓN.....	21
ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN.....	22
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	28
UBICACIÓN DEL PROBLEMA EN EL CONTEXTO	29
CAUSAS DEL PROBLEMA / CONSECUENCIAS.....	30
DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA.....	31
FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	32
JUSTIFICACIÓN.....	33
MARCO TEÓRICO	34
FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA	34
LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DEL PLAN DE NEGOCIOS	34
COMPETIDORES POTENCIALES.....	36
ANÁLISIS DEL PRODUCTO Y DE LA CARTERA DE PRODUCTOS.....	38
LA CURVA DE EXPERIENCIA Y ECONOMÍAS DE ESCALA	39
CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO Y POSICIÓN COMPETITIVA.....	40
ANÁLISIS DEL CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO.....	41
PRESUPUESTOS	51
MARCO LEGAL.....	54
METODOLOGÍA.....	57
CAPÍTULO I.....	59
1. INVESTIGACIÓN DE MERCADO.....	59
1.1. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADO.....	59

1.2. SEGMENTACIÓN DE MERCADOS	59
1.3. MÉTODO E INSTRUMENTO DE MEDICIÓN	61
1.3.1. MÉTODO DE MUESTREO	61
1.4. RESULTADOS	62
1.5. INFORME FINAL DEL ESTUDIO DE MERCADO.....	70
CAPÍTULO II.....	71
2. MARKETING MIX Y META DEL PRODUCTO	71
2.1. ANALISIS DEL CONSUMIDOR	71
2.1.1. DESCRIPCIÓN DEL CONSUMIDOR.....	71
2.1.3. PROCESO DE DECISIÓN DE COMPRA.....	75
2.2. DESARROLLO DEL MARKETING MIX	77
2.3. ANÁLISIS DE LA MATRIZ FODA	87
CAPÍTULO III.....	89
3. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	89
3.1. ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE LA INDUSTRIA	89
3.1.1. ANÁLISIS ESTRATÉGICO INTERNO	89
3.1.2. TIPO DE EMPRESA	89
3.2. ORGANIGRAMA	90
3.3. PERSONAL ADMINISTRATIVO CLAVE Y SUS RESPONSABILIDADES	90
3.4. MISIÓN, VISIÓN Y VALORES CORPORATIVOS	95
3.6. ANÁLISIS PEST	98
3.7. ANALISIS DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER.....	101
3.8. ANALISIS INTERNO TEORIA DE RECURSOS Y CAPACIDADES	103
3.8.1. RECURSOS TANGIBLES.....	103
3.8.2. RECURSOS INTANGIBLES	103
3.9. ANÁLISIS DE LA CADENA DE VALOR.....	104
CAPÍTULO IV	106
4. ESTUDIO TÉCNICO.....	106
4.1. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO	106

4.2. ESTRATEGIA DE OPERACIONES	107
4.2.1. PARTES PRINCIPALES	107
4.2.2. CARACTERÍSTICAS TÉCNICAS	109
4.2.3. CARACTERÍSTICAS FUNCIONALES	111
4.3. COTIZACIONES DE MATERIA PRIMA A PROVEEDORES.....	111
4.4. FLUJOGRAMA DE PROCESOS	113
4.5. CAPACIDAD INSTALADA	119
4.6. CAPACIDAD UTILIZADA.....	120
4.7. REQUERIMIENTOS DE EQUIPOS Y HERRAMIENTAS.....	120
4.8. INSTALACIONES Y MEJORAS.....	123
4.9.1. SELECCIÓN DE LA ALTERNATIVA ÓPTIMA	124
CAPÍTULO V	126
5. ANALISIS FINANCIERO.....	126
5.1. INVERSIÓN INICIAL.....	126
5.2. FUENTE DE INGRESOS.....	126
5.3. COSTOS	127
5.4. MARGEN OPERATIVO	128
5.5. ESTADO DE RESULTADOS	129
5.6. BALANCE GENERAL ACTUAL Y PROYECTADO	130
5.7. ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO ACTUAL Y PROYECTADO	131
5.8. ANÁLISIS TIR Y VAN	132
5.9. PUNTO DE EQUILIBRIO	132
5.10. ÍNDICES FINANCIEROS	133
CONCLUSIONES.....	135
RECOMENDACIONES.....	136
BIBLIOGRAFÍA.....	137
GLOSARIO DE TÉRMINOS	140

ESTAS HOJAS NO!

RESUMEN

La presente propuesta está basada en el alto interés que posee la empresa textil “FAMA”, ubicada en el sector norte de la ciudad de Guayaquil, debido a la disminución en el volumen de las ventas en una de sus líneas de trabajo “Producción y comercialización de pijamas para mujeres”, en donde se requiere incrementar la participación en el mercado, superar las barreras de ingreso y así poder trabajar con las condiciones de pago que motiven a sus colaboradores, las mismas que actualmente son poco favorables. Por este motivo nace la necesidad de establecer e implementar estrategias comerciales aplicadas a esta línea de confecciones y en consecuencia, afianzar su compromiso con la sociedad y con el propio equipo organizacional, generando de esta manera, mayores puestos de trabajo, salarios, infraestructura y rentabilidad. El objetivo es lograr convertirse en una de las empresas que aportan al desarrollo del país con mejor participación en el mercado dentro del giro de negocio, cuya herramienta primordial es el resultado del estudio que determina las necesidades comerciales, administrativas, económicas y evidencia la rentabilidad del mismo que se verá reflejado al final del estudio con un análisis de factibilidad.

Palabras claves: textil, pijama, factibilidad, estudio, estrategia, comercialización.

SUMMARY

The present proposal is based on the high interest that the textile company "FAMA", located in the northern part of the city of Guayaquil, due to the decrease in the volume of sales in one of its lines of work "Production and commercialization of sleepwear for women and girls", in where is required to increase the participation in the market, overcome the barriers of entry are required, working with payment terms that motivate their collaborators that actually are unfavourable. Thus was born the need to establish and implement marketing strategies applied to this line of clothing and therefore strengthen its commitment with the society and the organizational, thereby generating team, over jobs, salaries, infrastructure and profitability. The objective is to become one of the companies that contribute to the development of the country with better participation in the market in the same line of business, whose primary tool is the result of the study that determines the commercial, administrative and economic needs.

Keywords: textile, sleepwear, feasibility study, strategy, marketing

INTRODUCCIÓN

La empresa FAMA, partícipe de la economía nacional desde su posición como taller artesanal en la rama textil ha contribuido con el esfuerzo de sus administradores y propietarios desde el año 2007 a mantener una postura indeclinable en el mercado haciendo frente a todas las dificultades que conlleva el manejo diario de las obligaciones y responsabilidades de una empresa.

El estudio comienza con el Planteamiento del Problema donde se detalla la sistematización del problema y se definen los objetivos de la investigación también se desarrolla el Marco Teórico y Marco Legal que sustenta la base teórica de todo el desarrollo del proyecto, enfocando principalmente el plan de negocios de producción y venta.

En el capítulo uno se aborda el estudio de mercado y la investigación de mercado donde se explica el desarrollo de la investigación de mercado y da la pauta a la elaboración de un plan de mercadeo.

En los capítulos dos y tres se describe el marketing mix y las estrategias de marketing que se utilizaron para el presente proyecto. Se describe el mercado meta, análisis de recursos, la planificación estratégica y para las estrategias de comercialización se hizo un análisis de las fortalezas y debilidades, el marketing mix evaluación económica del modelo de producción y comercialización.

En el capítulo cuatro se realiza un análisis situacional descriptivo interno y externo de la empresa, se analizan los intereses que tiene la empresa. También se evidencia cual es el patrimonio con el que cuenta la empresa para hacer frente a su nueva situación de competencia, se analiza el modelo de producción eficiente, específicamente diseñado.

En el capítulo cinco, se hace un análisis financiero de la empresa en estudio y se presentan los resultados de la investigación.

ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

Análisis del sector textil en Ecuador

Los inicios de la industria textil ecuatoriana se remontan a la época de la colonia, cuando la lana de oveja era utilizada en los obrajes donde se fabricaban los tejidos. Posteriormente, las primeras industrias que aparecieron se dedicaron al procesamiento de la lana, hasta que a inicios del siglo XX se introduce el algodón, siendo la década de 1950 cuando se consolida la utilización de esta fibra. Ahora, la industria textil ecuatoriana fabrica productos provenientes de todo tipo de fibras, siendo las más utilizadas el ya mencionado algodón, el poliéster, el nylon, los acrílicos, la lana y la seda.

A lo largo del tiempo, las diversas empresas dedicadas a la actividad textil ubicaron sus instalaciones en diferentes ciudades del país, sin embargo, se puede afirmar que las provincias con mayor número de industrias dedicadas a esta actividad son: Pichincha, Imbabura, Tungurahua, Azuay y Guayas.

La diversificación en el sector ha permitido que se fabrique un sinnúmero de productos textiles en el Ecuador, siendo los hilados y los tejidos los principales en volumen de producción, no obstante, cada vez es mayor la producción de confecciones textiles, tanto las de prendas de vestir como de manufacturas para el hogar.

El sector textil genera varias plazas de empleo directo en el país, llegando a ser el segundo sector manufacturero que más mano de obra emplea, después del sector de alimentos, bebidas y tabacos, según estimaciones hechas por la Asociación de Industriales Textiles del Ecuador – AITE, alrededor de 50.000 personas laboran directamente en empresas textiles, y más de 200.000 lo hacen indirectamente. (AITE, 2013)

Historia de la empresa

El taller de confecciones FAMA tuvo sus inicios productivos en el año 2007, en la ciudadela Sauces 1 mz. 36 solar 24, siendo fundadora la señora Rosa Pérez, dedicada a las actividades exclusivas de arreglos de ropa; que comprendía, entre otros trabajos, reparaciones de costuras, cambios de accesorios y ajuste de tallas, siendo ella la única trabajadora, en el año 2008, su hija Glenda Nugra Pérez se encarga de la dirección del taller, incrementa el personal a tres colaboradores, y consigue captar la línea de confecciones de ropa y uniformes empresariales, con personal externo (outsourcing), mediante la subcontratación de servicios de confecciones de modistas especializadas, actualmente en un número aproximado de quince personas, y con esta nueva actividad productiva paralela logra superar el nivel de ingresos de su actividad principal.

En el año 2010 logra calificar como artesana mediante el MIPRO (Ministerio de Industria y Productividad), definiendo su rama artesanal en confecciones de ropa. En el año 2012 empieza a capacitarse en PROECUADOR (Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones), a la par que desarrolla su línea de confecciones de pijamas cumpliendo los requerimientos para calificar como productora nacional además de conocer las opciones para proyectarse en un futuro cercano al mercado exterior. (PromoNegocios, 2012)

Empresas existentes en el mercado

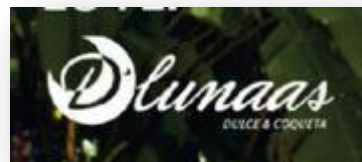
La empresa FAMA está catalogada como una Pymes dentro del sector de la confección de ropa y uniformes empresariales, con un correcto plan de producción y ventas logrará ampliar su cartera de productos, integrando a este la producción de pijamas para mujeres. Producto que será conocido dentro de la ciudad de Guayaquil y a nivel nacional por medio de catálogos y publicidad por media web.

Se destaca que dentro del plan de producción y ventas está contemplada la ampliación del área física de la empresa, para lo cual cuenta con las maquinarias, el espacio físico y el capital humano. Para hacer frente al mercado y a la competencia para la cual la empresa se está preparando se hicieron los siguientes análisis y se determinó que los principales competidores dentro del mercado cuentan con las herramientas correctas para hacer frente a las exigencias del consumidor, poseen mayor experiencia dentro de este mercado pero su forma de funcionamiento, como las facilidades de pago que ofrecen tienden a ser una desventaja de la cual la empresa FAMA podría aprovechar. Las empresas catalogadas como competencia potencial para la empresa FAMA son las siguientes, cuyos nombres comerciales, características, ubicación y facilidades se detallan a continuación: “SARAH”, “PIJAMAS DLUNAS” y “MARIPOSAS”.

SARAH



PIJAMAS DLUNAS



MARIPOSAS



Las empresas se encuentran ubicadas en la ciudad de Guayaquil y comercializan sus productos por medio de ventas por catálogos físicos y virtuales. Ofrecen a sus clientes directos la opción de pertenecer a una cadena de ventas y que generen sus ingresos comercializando sus productos, haciendo que sus clientes finales sean potencialmente una fuerza de trabajo externa.

RELACION ESPACIAL VS. ZONA GEOGRAFICA

Tabla 1 Competencia de FAMA

EMPRESA	UBICACIÓN	TAMANO Y USO
SARAH	Boyacá 1815 y Colón	Es y relativamente más pequeña que la Empresa en estudio. El área física es utilizada totalmente
PIJAMAS DLUNA	Alborada 5ta etapa Mz. 8 S 19	Es similar a FAMA. El área física es utilizada totalmente
MARIPOSAS	Cdla. La Fragata Mz. 6 V 7	Empresa constituida en una vivienda de 3 plantas, con las debidas adecuaciones para su funcionamiento. Relativamente más pequeño que la empresa FAMA

Fuente: Investigación de campo

Elaboración: el autor

Análisis

Si bien es cierto que el tamaño de la infraestructura de las empresas de la competencia es similar, la diferencia se fundamenta en la cantidad y calidad de los productos que se venden, correspondiendo a la empresa en estudio contar con una extensa gama de materiales y de muy buena calidad.

SARAH:

Su local ubicado en el centro de la ciudad en Boyacá 1815 y Colón. La empresa se dedica a la comercialización de productos de producción nacional y de producción colombiana, dentro de su gama de productos se

encuentra la ropa de mujeres, hombres y niños además de pijamas para mujeres y niñas.

- Vende los productos a un bajo precio
- Tiene consumidores finales e intermediarios, quienes prestan servicios en la compra o venta de productos que pasan de los productores a los consumidores.
- Cuenta con una flota propia de camionetas para entregar los pedidos de sus clientes a domicilio.

PIJAMAS DLUNAS:

Comercializa una gran variedad de productos, satisfaciendo las necesidades de sus consumidores directos así como la de sus intermediarios.

- Los productos que ofrecen son de calidad.
- Venden sus productos a precios accesibles.
- Tiene servicio de transporte.
- Venden sus productos a contado o con cheque. No dan crédito a sus clientes.

MARIPOSAS

La Empresa cuenta con una infraestructura donde le permitiría almacenar los materiales pero se almacenan en bodegas externas.

No cuenta con equipos tecnológicos que permitan prestar un servicio de calidad a sus clientes.

Hay poco personal disponible en ese local y no cuenta con equipos de computación para brindar un buen servicio.

Solo poseen dos camionetas como transporte para realizar las entregas de los productos.

ESTRATEGIA DE DIFERENCIACION

Tabla 2 Estrategia de Diferenciación

EMPRESA	ESTRATEGIA DE MERCADEO	BARRERAS DE PROTECCION
SARAH	La venta es estrictamente a contado o con cheques.	No hay crédito
PIJAMAS DLUNAS	La venta es estrictamente a contado o con cheques.	No hay crédito
MARIPOSAS	Las ventas se realizan al por menor y el pago al Contado	No hay crédito

Fuente: Investigación de campo

Elaboración: el autor

ANALISIS

Las empresas de la competencia no cuentan con crédito para los clientes, en el caso de la empresa FAMA, ofrece crédito de 30 días, siendo esta una estrategia de diferenciación que hace que seamos altamente competitivos.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El problema se sitúa en la ciudad de Guayaquil, provincia del Guayas en la empresa FAMA dedicada a la elaboración de ropa, el interés que tiene la empresa es de incrementar el volumen de ventas en una de sus líneas de trabajo “producción y comercialización de pijamas para mujeres”, la cual no ha tenido el nivel de ventas esperado y la participación requerida.

Inicialmente la administración se interesa por colocar su producto en las grandes cadenas de ropa de la ciudad de Guayaquil, sin embargo al realizar un sondeo, se determina que se encuentra ante un entorno en el área textil donde predomina los productos terminados importados desde diferentes países como los Estados Unidos, China y países miembros de la CAN, así también se encuentra con grandes barreras de ingreso a cumplir para poder trabajar con las mismas, además de condiciones de pago poco favorables.

Surge entonces la necesidad de establecer un esquema competitivo para la empresa FAMA, en esta línea de confecciones, donde tiene que sobresalir en una economía con altos aranceles de importación de materia de prima (El arancel del 20% a las importaciones de telas adquiridas fuera de la Comunidad Andina (CAN)) y con uno de los costos más altos de producción de Latinoamérica, según datos de la AITE, el costo de la hora en base al cálculo del salario mínimo más complementarios en Ecuador (\$ 1,98) solo es superado por Argentina, Costa Rica y Venezuela, En países como Colombia, Perú y El Salvador los costos están entre \$ 1,26 y \$ 1,42.

El desarrollo de nuevas líneas de negocios involucra mayores costos de inversión en recursos necesarios para su implantación, En la empresa FAMA, implementar la producción de pijamas a mayor escala requerirá realizar inversiones en espacio físico, maquinarias, personal, servicios básicos entre otros, lo cual además representa un riesgo y un costo de capital que de no ser manejado correctamente impactaría en el precio final del producto.

En la búsqueda de optimizar costos e incrementar niveles de producción para presentarse más competitivos los administradores de las empresas han comprendido que antes de cualquier emprendimiento se debe realizar un estudio técnico de las necesidades del mercado y de acuerdo a esto sustentar sus planes de desarrollo orientados a las verdaderas necesidades de los clientes con la proyección de los posibles ingresos económicos y la factibilidad de cumplir con las aspiraciones propuestas. La empresa FAMA no cuenta con un plan estratégico que ayude a definir las acciones clave que debe realizar para alcanzar un nivel de competencia que genere la demanda esperada y con esto obtener una rentabilidad.

El desarrollo del proyecto se basará en la teoría sobre:

- Investigación de mercados
- Planificación de negocios
- Venta directa

Ubicación del problema en el contexto

Las empresas buscan continuamente opciones para generar mayores ingresos que le permitan mantenerse en el mercado, muchas crecen con poca o ninguna planificación lo cual conlleva a procesos ineficientes con desgaste de recursos que la alejan de los resultados esperados, otro grupo de empresas buscan un desarrollo planificado generando estrategias como las mencionadas por Philip Kotler, el cual hace referencia a tres estrategias de crecimiento:

- Crecimiento intensivo.- Las empresas procuran crecer actuando en sus mercados naturales con sus productos actuales.
- Crecimiento Integrativo.- Las empresas procuran crecer ingresando en mercados diferentes, aunque relacionado con el actual.

- Crecimiento por diversificación.- Las empresas ingresan en mercados completamente diferentes con productos o servicios también completamente diferentes. (Kotler & Armstrong, 2008)

La empresa FAMA, identificada en el sector artesanal dentro de la industria textil como una pyme que opera desde el año 2007 en la ciudad de Guayaquil, ha marcado un desarrollo progresivo desde el inicio de sus operaciones aperturando las líneas de Arreglos de Ropa, Confección de Uniformes y Elaboración de Pijamas, gracias a la dedicación de sus administradores llevados por su intuición y visión. Con procesos pocos formales, sin embargo, este tipo de gestión ya no es suficiente, las exigencias actuales del mercado donde la alta competencia, y la escasez de recursos obligan a las empresas a desarrollar estrategias sustentadas en el conocimiento de las necesidades de los clientes y la realidad de la economía de los estados con la finalidad de minimizar los riesgos de las inversiones y alcanzar el crecimiento esperado por las empresas.

Causas del Problema / Consecuencias

Afectados por la falta de una estrategia de promoción y comercialización adecuada, en un mercado donde el contrabando y los productos importados especialmente desde China han contribuido a contraer esta actividad, además de las crecientes obligaciones propias de los procesos de regularizaciones gubernamentales en el ámbito laboral y de seguridad social junto con la restricción de contratación por horas (Mandato Constituyente No, 8 de la República del Ecuador) son las principales dificultades que la empresa ha tenido que enfrentar en los últimos años, provocando un mayor endeudamiento al tener que contar con más capital de trabajo para cumplir con sus operaciones, teniendo que recurrir en muchas oportunidades a créditos de consumo con altos costos financieros (la tasa máxima de interés

en el segmento de consumo se fijó en 16,3%, por parte del Banco Central del Ecuador para el año 2012) al no tener la opción de créditos para trabajo.

La reducción en la capacidad de producción por la complejidad actual para contratar personal por horas por las restricciones en las leyes laborales y la pérdida de participación de mercado al no contar con estrategias comerciales para competir en un entorno dominado por las grandes cadenas de tiendas de ropa, son consecuencias de la situación en la que se desenvuelve la empresa FAMA.

Delimitación del problema

a) Limitaciones del tiempo:

La ejecución del proyecto se estima en 6 meses, conforme a la preparación del estudio en relación a la selección de personal, capacitación, adecuación de instalaciones y estructuración del canal comercial.

b) Limitaciones de espacio o territorio: La empresa se encuentra ubicada en Sauces I, la misma que tiene una capacidad de producción limitada, por cuanto su estructura física no es la más adecuada porque no reúne los requisitos de espacio, iluminación y ventilación.

En la ciudad de Guayaquil, coordinando desde el Sector norte de Sauces I, Avenidas Agustín Freire e Isidro Ayora Esquina, lugar de las instalaciones de empresa FAMA, emprendedora del presente proyecto, que atribuirá el proceso logístico de producción y distribución del producto.

c) Limitaciones de recursos: Los recursos disponibles para la realización del proyecto de investigación, tales como: financieros, humanos, materiales, entre otros, que son utilizados en la investigación son adecuados.

- La empresa FAMA, cuenta con las máquinas y espacio físico requeridos para la adecuación del taller.
- El conocimiento adquirido sobre los proveedores, calidad de materiales, procesos productivos son un punto a favor del proyecto,
- El área de diseño y desarrollo de modelos para la confección de pijamas es un requerimiento que debe cumplirse para el inicio del proyecto.
- Los recursos económicos están debidamente respaldados para el arranque y desarrollo del proyecto.

Formulación del problema

¿La propuesta de ampliación física y de recursos, con un nuevo modelo de gestión, permitirá mejorar el volumen de ventas en la línea de confección de pijamas para mujeres y que permitirá mantener un crecimiento en el mercado y competir con posibilidades en el sector textil?

JUSTIFICACIÓN

Todas las empresas deben mirar hacia adelante y desarrollar estrategias a largo plazo con el fin de adaptarse a las condiciones cambiantes de la industria, cada una debe encontrar el plan de juego que tenga más sentido dada su situación específica, sus oportunidades, sus objetivos y sus recursos, ninguna estrategia es pues, en principio, mejor que otra, (Kotler & Armstrong, 2008)

El presente estudio tratará de demostrar que las pequeñas empresas con limitaciones de recursos, a través de un plan de negocios de producción y venta, pueden encontrar un enfoque de negocios adecuado y la mejor herramienta para expandirse y competir de manera sostenible en un mercado donde operan en desventaja con empresas de mayores recursos económicos e infraestructura, adicionalmente evaluar la posibilidad de conseguir un beneficio económico propio y además contribuir a una labor social beneficiando a familias con oportunidades de trabajo en tiempos donde estas opciones son muy escasas y las necesidades económicas por cubrir la canasta básicas son cada vez mayores.

OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

Objetivo General

Analizar la factibilidad de desarrollar la producción y venta de pijamas para mujeres para lograr la expansión de la empresa FAMA.

Objetivos Específicos

- Realizar un estudio e investigación de mercado.
- Definir el plan de mercadeo.
- Diseñar la planificación estratégica de la empresa.
- Generar el estudio técnico y de producción.
- Evaluar la factibilidad económica del modelo de producción y ventas.

MARCO TEÓRICO

FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

En la búsqueda de optimizar costos e incrementar niveles de producción para presentarse más competitivos los administradores de las empresas han comprendido que antes de cualquier emprendimiento se debe realizar un estudio técnico de las necesidades del mercado y de acuerdo a esto sustentar sus planes de desarrollo orientados a las verdaderas necesidades de los clientes con la proyección de los posibles ingresos económicos y la factibilidad de cumplir con las aspiraciones propuestas.

El desarrollo del proyecto actual se basa en la teórica sobre:

- Planificación de negocios
- Investigación de mercado
- Venta directa

La Planificación estratégica del plan de negocios

El objetivo de la planificación estratégica es lograr una ventaja competitiva sostenible que arroje un buen nivel de utilidades, El plan estratégico analiza la óptima combinación entre los recursos y las oportunidades del negocio; además toma en cuenta de qué manera se adaptará o necesitará adaptarse la empresa al desafío que propone el entorno competitivo. La planificación estratégica se enfoca en un horizonte de mediano a largo plazo, generalmente de tres a cinco años, y ocasionalmente de hasta diez años. (Friend & Zehle, 2003)

Para las empresas nuevas, la estrategia es el cimiento sobre el que se construye el plan de negocios. Para un negocio que se está desarrollando dentro de una empresa ya existente, la estrategia detrás del nuevo negocio deberá ser compatible con la estrategia global de la empresa existente.

El punto central del proceso de planificación estratégica es determinar cómo sacar mayor provecho de los recursos de la empresa (factores internos) dado un entorno (factores externos). El análisis de los factores internos y externos permite al equipo de gestión establecer (o revisar) objetivos y estrategias, y así generar estrategias alternativas. Se requiere el monitoreo cualitativo de las alternativas y el análisis numérico utilizando hojas de cálculo u otros modelos de negocios a fin de seleccionar la estrategia más adecuada entre estas opciones.

Una vez que se haya seleccionado la estrategia ésta deberá ser implementada. Esto implicará la planificación de recursos y su asignación; en el caso de una empresa ya existente, se pueden requerir cambios organizacionales. Debido a la naturaleza medio/largo-placista de la planificación estratégica, es poco probable que una empresa revise su estrategia más de una vez al año, por este motivo, normalmente la evaluación estratégica será un proceso anual. La factibilidad económica de un proyecto de inversión tiene que ver con la bondad de invertir recursos económicos en una alternativa de inversión, sin importar la fuente de estos recursos, en esta fase de la evaluación, se analiza la decisión de inversión independiente del dueño del proyecto, se enfatiza únicamente en los recursos comprometidos en la empresa, excluyendo el origen de estos. (Naranjo, 2008)

El desarrollo de nuevas líneas de negocios involucra mayores costos de inversión en recursos necesarios para su implantación, en la empresa FAMA, implementar la producción de pijamas a mayor escala requiere realizar inversiones en espacio físico, maquinarias, personal, servicios básicos entre otros, lo cual además representa un riesgo y un costo de capital que de no ser manejado correctamente impactaría en el precio final del producto.

Planificación Estratégica

La planificación estratégica son acciones que la empresa debe seguir para reducir el impacto de las amenazas existentes e incrementar el poder de sus fortalezas dentro del mercado; en el cual se desarrollará la misma. De las diferentes combinaciones en la matriz FODA surgen las potencialidades, los riesgos, limitaciones y oportunidades las cuales son líneas de acción para el negocio o producto. (Aaker, 2005)

Competidores Potenciales

Se considera competidor potencial a la empresa Sarah, una empresa de nueva entrada que como producto principal vende ropa de mujeres, hombres, niños y niñas además de productos de belleza, sin embargo hace cerca de un año ha incorporado en su cartera Lencería encontrando aquí la línea pijamas, se puede connotar que la empresa Sarah aplicó la estrategia diversificación de productos, se teme que sus competidores directos como Pijamas DLUNAS y Pijamas MARIPOSAS puedan llegar a aplicar esta estrategia y convertirse en nuevos competidores para nuestra empresa.

La rivalidad entre las empresas es la fuerza central determinante de la posición competitiva de una empresa, Es por tanto necesario analizar a los competidores de manera similar a la que usted analiza su propia empresa, Los elementos del análisis de la competencia son los siguientes:

- Estrategia actual o posicionamiento.
- Fortalezas.
- Debilidades.
- Oportunidades.
- Amenazas.
- Posibles cambios en la estrategia.
- Fortaleza financiera.
- Fortaleza operativa.

Por supuesto, el análisis de la competencia será menos detallado que el análisis que usted haga de su propia empresa, pero cualquier estrategia comercial deberá demostrar concientización y comprensión de la competencia, Aunque usted no haya ingresado todavía al negocio, este análisis le ayudará a usted y a sus inversionistas a comprender a sus futuros rivales.

El análisis de los competidores directos deberá comenzar con un listado de las empresas competidoras y su participación en el mercado, Esto también aporta una medición sobre la concentración de la industria: ¿Qué porcentaje de empresas atienden a qué porcentaje de mercado? Su estrategia cambiará dependiendo del hecho de que la industria esté fragmentada o no, o bien si tiene dos o tres jugadores dominantes (Aaker, 2005)

Comparación con un patrón de referencia (Benchmarking)

El análisis de la competencia también aporta parámetros de referencia contra los cuales se mide el plan de negocios, los patrones de referencia pueden ser financieros (Balance Patrimonial, Estado de Resultados) y ratios operativos tales como proporción de personal, volumen de ventas por punto de venta y otras mediciones importantes, los parámetros de referencia operativos son variables relevantes para la industria en la cual opera el negocio, como por ejemplo el número de puntos de venta minorista, la cantidad de líneas de productos, publicidad en los medios, etc., algunas industrias se impulsan por ratios clave: por ejemplo, los hoteles miden la tasa de ocupación, las líneas aéreas miden factores de carga y los canales de TV miden los ratings de encendido. (Walker & Lawéché, 2008).

Análisis del producto y de la cartera de productos

Investigar la posición competitiva de los productos de su empresa o de las unidades de negocios estratégicos, en el contexto del desarrollo de mercado al visualizar los productos o una cartera de productos en una matriz, se gana perspectiva sobre la posición estratégica de los productos, la probable dirección en la que se desarrollan, las implicaciones de flujo de fondos e indicadores que señalan qué estrategias deberán buscarse. (Aaker, 2005)

Entre los métodos analíticos que se pueden utilizar, mencionamos:

- Curva de experiencia y economías de escala,
- Análisis de la etapa del ciclo de vida del producto,
- Matriz de crecimiento-participación,

El análisis de la cartera es relevante principalmente para las grandes empresas ya existentes con múltiple cantidad de productos.

Para dichas empresas, lo que la matriz permite visualizar ayuda a tomar decisiones estratégicas sobre la asignación de recursos de fondos limitados entre los distintos productos integrantes de la cartera, algunos productos requieren más inversiones de fondos, otros generan fondos y en otros se deberá desinvertir, Esto es una contribución a la generación de alternativas estratégicas.

La matriz se podrá armar en diferentes versiones para analizar su negocio, así como también la competencia. Estas podrán usarse para hacer comparaciones estratégicas entre su empresa y la competencia, esto le permite anticipar movimientos estratégicos probables de la competencia y planificar sus movimientos de respuesta (Aaker, 2005).

La curva de experiencia y economías de escala

En la mayoría de las empresas, existe una relación entre volumen y costo como resultado de dos factores: el factor de la curva de experiencia y el de economías de escala. Una investigación realizada por Boston Consulting Group, una consultora empresarial, demostró que existe una relación entre el volumen acumulado de producción y el costo unitario, el costo unitario va en descenso de forma predecible a medida que la cantidad producida acumulada aumenta con el tiempo, la razón principal del efecto de la curva de experiencia es que la organización y las personas dentro de la organización aprenden cómo hacer mejor las cosas, Inicialmente, se obtendrá un beneficio sustancial del proceso de aprendizaje, pero éste irá disminuyendo con el tiempo, se deberá observar que este efecto no depende del aumento de los volúmenes de producción, aún si la producción permanece estática, los costos disminuirán con el tiempo. (Crece Negocios, 2012)

Los efectos de las economías de escala se observarán cuando los volúmenes de producción aumentan, existen varias razones para los efectos de escala:

- Los costos fijos y de estructura se podrán distribuir en un gran número de unidades.
- La planta y la maquinaria podrán operar con mayor eficiencia con grandes volúmenes.
- Mayor poder de negociación con respecto a los proveedores
- Mayor especialización
- Potencialmente, mayor utilización de la capacidad instalada

En la práctica, el efecto de la curva de la experiencia y el efecto de las economías de escala trabajan en forma conjunta. Cuando se lanza un nuevo

producto los volúmenes son pequeños, pero estos aumentan rápidamente. Si la empresa alcanza mayores volúmenes de producción más rápido que sus rivales, experimentará costos unitarios más bajos, como resultado, la empresa podrá ofrecer precios más bajos, aumentando aún más su participación en el mercado, por tanto, la participación en el mercado es de primordial importancia al evaluar los imperativos estratégicos que representan el ciclo de vida del producto, la cartera y el análisis de la matriz.

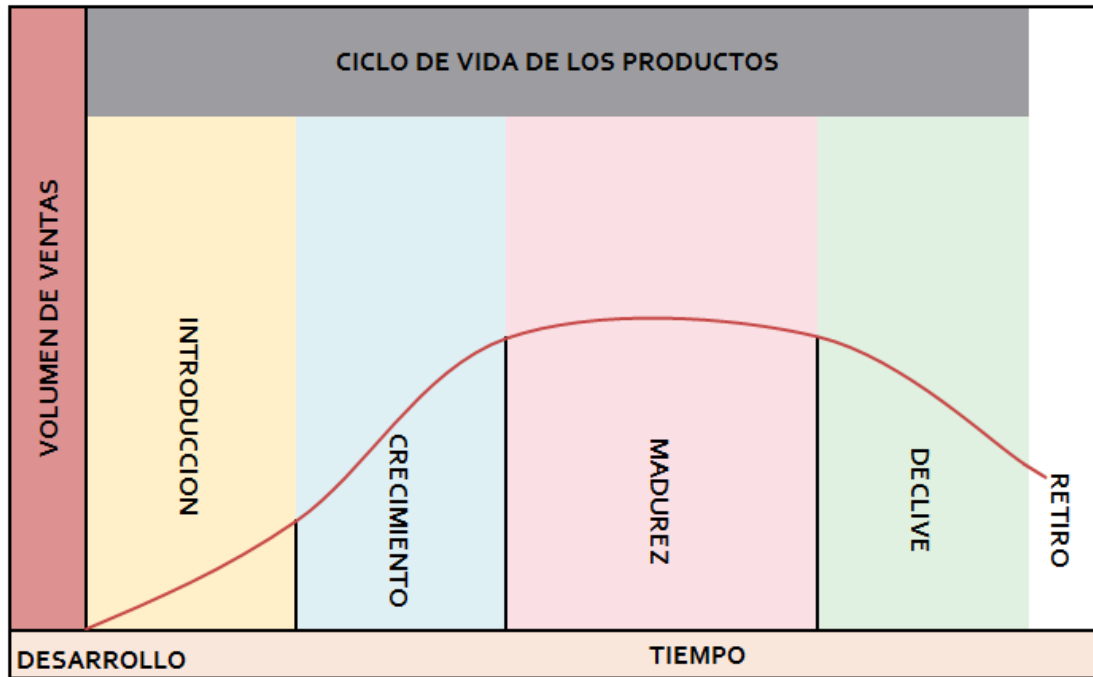
La participación en el mercado es un aspecto importante del análisis de la cartera, el cual trataremos a continuación, la importancia de la participación en un mercado masivo deriva de la capacidad de buscar una estrategia de liderazgo de costos y de esta manera alcanzar una rentabilidad total más alta sobre la inversión debido al alto volumen de ventas, la participación en el mercado es por tanto una determinante clave de la posición competitiva.

Ciclo de vida del producto y posición competitiva

Conceptualmente, la matriz es similar a la matriz de crecimiento-participación, en tanto que la tasa de crecimiento del mercado es indicador de madurez de la industria y la participación en el mercado es un factor determinante de la posición competitiva. Las estrategias sugeridas por la posición en la matriz de madurez/competitividad de la industria son también similares a la implicancia de la matriz de dirección política que se trata con más detalle a continuación. (Walker & Lawéché, 2008)

Análisis del ciclo de vida del producto

Ilustración 1 Ciclo de vida del producto



Fuente: (Philip Kotler, Kevin Lane Keller – 2009)

Elaboración: el autor

El modelo de crecimiento de muchos productos sigue una curva con forma de S, a partir de una etapa inicial, a través del crecimiento, luego alcanza la madurez y finalmente declina cuando el producto es remplazado por sustitutos.

Se podrá observar un ciclo de vida similar en industrias completas, el concepto de ciclo de vida del producto tiene varios usos, especialmente para proyecciones del mercado, este capítulo trata de las implicaciones del concepto de ciclo de vida del producto en el análisis del producto y de la planificación comercial.

Desde la aparición del producto hasta que este es retirado del mercado, los clientes, la demanda, la comercialización, los factores competitivos y de

recursos generalmente siguen un patrón que se deriva del ciclo de vida del producto. Saber en qué etapa del ciclo de vida está el producto nos permitirá anticipar y planificar la próxima etapa.

La etapa de introducción es el período antes de que las ventas comiencen a aumentar exponencialmente. Es la etapa más riesgosa y requiere el mayor esfuerzo del equipo de gestión. El negocio ya habrá comprometido recursos fundamentales a pesar de convincentes investigaciones de mercado, el producto podrá fallar la prueba del mercado real. Aún existe la oportunidad de afinar la puntería en la estrategia de comercialización o hasta relanzar el producto. Si hay signos incipientes de éxito y se dispone de suficientes recursos, los gerentes podrán optar por un precio de penetración, con el cual atraer volumen y capturar participación en el mercado antes que la competencia entre al mercado, Sin embargo, esto aumenta el riesgo y un fracaso sería catastrófico. (Walker & Lawéché, 2008)

Crecimiento

La rápida aceleración de las ventas indica el comienzo de la etapa de crecimiento, la cual puede dividirse en la etapa de crecimiento acelerado y la etapa de crecimiento desacelerado, en la etapa de crecimiento acelerado, las ventas interanuales crecientes aumentan, en la etapa de crecimiento desacelerado, las ventas todavía crecen, pero las ventas interanuales crecientes declinan, el punto divisorio entre las dos es el punto de inflexión en la curva en forma de S del ciclo de vida del producto.

A medida que el negocio cambia para ser impulsado por el volumen, el perfil de riesgo cambia.

La demanda del producto ya está comprobada y la competencia hace su ingreso al mercado, la expansión requiere inversión en capacidad instalada y capital de trabajo, la etapa de crecimiento incipiente podrá coincidir con el mayor requerimiento de financiación. Muchas empresas fracasan durante la

etapa de expansión, no porque no sean rentables sino porque se tornan insolventes, una estrategia para el pequeño emprendedor podrá ser vender la empresa a un competidor de mayor tamaño que entra tardíamente al mercado.

En la etapa de crecimiento incipiente el enfoque radica en ganar nuevos clientes, Esta etapa es vital para el posicionamiento del producto como líder del mercado, En la etapa de crecimiento tardío se presta más atención a retener clientes.

Madurez

En esta etapa el enfoque cambia a la lucha por la participación en el mercado y la reducción de costos, podrá producirse una fusión, como aún perduran los objetivos de crecimiento, las empresas pueden buscar aumentar sus ventas a través de una tasa de ventas repetidas, mayor frecuencia de uso o encontrando nuevos usos a un producto ya existente. Por ejemplo, al enfrentar ventas en declinación en un mercado de personas envejecidas, los productores de Coñac iniciaron una promoción consistente en beber Coñac con hielo (para horror de los tradicionalistas) como aperitivo, en lugar de digestivo, esto rejuveneció el Coñac, al hacerlo atractivo para bebedores más jóvenes y le dio al Coñac un nuevo uso.

Decadencia

Cuando se instala la decadencia, probablemente ya haya pasado el momento de una fusión, los competidores menos eficientes gradualmente saldrán del mercado, los gerentes seguramente pongan énfasis en la reducción de costos a fin de mantener la rentabilidad a pesar del descenso de las ventas, algunos activos podrán ser reasignados, las empresas podrán generar un gran volumen de liquidez, ya que es baja la inversión de capital y se libera parte del capital de trabajo.

Es probable que se produzca una nueva reorganización y un cambio de estilo en el equipo de gestión, en grandes empresas decadentes y

sindicalizadas, puede ser sumamente difícil salir con rentabilidad, ya que los costos de salida son altos, la demanda de algunos productos no desaparece por completo, pero se estanca a un nivel muy bajo, esto puede constituir un nicho extremadamente rentable. (Sapang, 2003)

Diferenciación

Una estrategia de diferenciación se basa en proveer al producto o servicio un atributo único tangible o perceptible que no pueda ser fácilmente replicado por la competencia, la diferenciación perceptible podrá ser alcanzada, por ejemplo, a través del desarrollo de marca, la alta calidad es una forma comúnmente utilizada para diferenciar a un pequeño proveedor de otro proveedor impulsado por volumen, nuevamente, la estrategia de diferenciación se deberá aplicar en forma consistente en todas las etapas de la cadena de valor.

Un producto de calidad podrá perder su reputación si la entrega o la instalación son de calidad regular, o si la distribución se realiza en tiendas mal ubicadas, a fin de brindar valor, el costo de la diferenciación deberá ser inferior al sobreprecio que los compradores están dispuestos a pagar por el producto diferenciado.

La diferenciación no es una alternativa estratégica para los líderes del mercado, sino para quienes los siguen detrás. La empresa debe invertir para alcanzar al líder, esta estrategia es más riesgosa que invertir para diferenciar el producto, por dos razones, en primer lugar, es probable que el líder del mercado tenga una ventaja de costos, lo cual hará más difícil la tarea de alcanzarlo, en segundo lugar, una estrategia de diferenciación no desafía directamente al líder del mercado y por tanto reduce las posibilidades de una respuesta competitiva que inflija daños, como por ejemplo reducción de precios. (Kotler & Armstrong, 2008)

Desarrollo de producto

La base de una estrategia de desarrollo de producto es vender nuevos productos además de los ya existentes al mismo mercado, o a los mismos grupos de clientes. La expresión "nuevos productos" se utiliza aquí para describir productos auténticamente nuevos que satisfagan las diferentes necesidades y que generen ventas adicionales, no nuevos servicios/beneficios o nuevas versiones de productos existentes, debido a que los nuevos productos se venden en mercados existentes o a clientes existentes, algunos aspectos de la cadena de valor se podrán aprovechar, en especial la distribución y el conocimiento del cliente, también es posible aprovechar otros aspectos de la cadena de valor como la fabricación o el almacenamiento. (Kotler & Armstrong, 2008)

Si no hubiera posibilidad de mayor crecimiento para un producto existente, el desarrollo de producto es la única forma de crecer, las ventas de los nuevos productos sacan provecho de los activos existentes, generando una contribución que reduce la base de costos de los productos ya existentes, esto aumenta la posición competitiva de productos existentes, fortaleciendo de esta manera una estrategia de liderazgo de costos.

- Las estrategias de desarrollo de productos son especialmente relevantes cuando una firma ha adquirido amplios conocimientos sobre el mercado o posee un estrecho vínculo con el cliente, un ejemplo perfecto es el de la comercialización de base de datos, la creación de perfiles de clientes en base a compras pasadas permitirá a la empresa apuntar a nuevos productos según los grupos de clientes en particular, dichos métodos alcanzan tasas de conversión más altas que las campañas de ventas generalizadas, por ejemplo, una compañía de seguros para automotores podrá desarrollar otros productos, tales como seguros de viviendas o de viajes.

- Los minoristas amplían su oferta constantemente, no sólo para satisfacer los gustos cambiantes de sus clientes sino también para inducir a los clientes a aumentar el valor de las ventas promedio por visita al local. Algunos supermercados venden en la actualidad servicios de crédito y telefonía.
- Una marca puede extenderse a nuevos productos, por ejemplo relojes y productos de perfumería para hombres de marca Ferrari, sin embargo, se debe tener cuidado de no extralimitar la marca y diluir su valor, en este caso, la estrategia se convertirá meramente en una estrategia de diversificación, que puede conducir a menores ventas de los productos existentes ya que el valor de la marca se ha diluido.

Desarrollo de mercado

En este caso, una empresa busca vender productos existentes a nuevos mercados o grupos de clientes, la estrategia clásica de desarrollo de mercado se extiende en el marco geográfico, ya sea dentro del país o exportando, esto generalmente requiere modificaciones en la matriz de comercialización, tales como ajustes a los productos para que sean del agrado de los nuevos segmentos de mercado, editar manuales en diferentes idiomas y garantizar el cumplimiento de los estándares locales.(Porter, 1980)

- En la actualidad, muchos productos se venden globalmente, los altos costos de investigación y desarrollo impulsan hacia la globalización a industrias tales como la electrónica, los automóviles y los productos farmacéuticos. En otros casos, el motor de la globalización es la marca, por ejemplo Disney y por supuesto Coca-Cola, en el negocio de los medios, la distribución puede ser la base para la globalización, por ejemplo, el imperio de TV satelital, News Corporation, incorpora plataformas satelitales en Australia, Asia, Europa, Medio Oriente y Estados Unidos.

- Otra forma de desarrollar el mercado es ampliar el alcance teniendo presencia en más puntos de venta minorista, u ofreciendo entregas por correo para los clientes más alejados. Un bar de sándwiches con un solo punto de venta podrá desarrollar su mercado ofreciendo entregas a domicilio para las oficinas que estén más alejadas, ajustes tan pequeños como la presencia en los estantes del local constituyen desarrollo del mercado, por ejemplo, se podrá encontrar una salsa italiana en la sección de salsas y condimentos de un supermercado y en la sección pastas.
- El desarrollo del mercado también puede suponer apuntar a nuevos segmentos del mercado, por ejemplo, las empresas de cosméticos venden ahora productos de belleza destinados a hombres, otra temática común de comercialización de productos es la de atraer a una clientela joven. (Kotler & Armstrong, 2008)

Analizando el entorno

Los negocios son objeto de muchas presiones sobre las cuales estos tienen un control limitado: política económica gubernamental, cambios de actitud entre los consumidores y el desarrollo de nueva tecnología, por nombrar sólo algunas. El análisis del entorno estudia dichas fuerzas con el fin de predecir la coyuntura en la cual el negocio tendrá que operar. Los factores del entorno podrán ser "macro", tales como el nivel de inflación, las tasas de interés y el tipo de cambio, o "micro", como por ejemplo los impuestos locales que recaen sobre las empresas o la creación de un nuevo camino o ramal ferroviario. Para el plan de negocios, la habilidad consiste en determinar qué factores tienen impacto en el negocio o podrán tenerlo en el futuro, y comprender cómo será probablemente dicho impacto. Requiere habilidad para pensar más allá del marco actual de referencia a fin de identificar todas las influencias futuras que sufrirá el negocio. (Luther, 1985)

Analizando la empresa

El objetivo de analizar un negocio o empresa, es identificar sus recursos y determinar de qué manera estos pueden aportar algo a sus ventajas competitivas. Las empresas que asignan y reubican sus recursos de la manera más eficaz probablemente alcancen una rentabilidad mayor sobre el capital utilizado que aquellos que no lo hacen, El análisis de un negocio tiene tres aspectos:

- Los recursos en sí mismos.- Estos pueden constituir una ventaja competitiva, ya que puede ocurrir que los rivales no tengan acceso a los mismos recursos y que no sean capaces de imitar o sustituir los recursos en uso para un negocio en particular. Este es el principio central de la visión de la ventaja competitiva basada en los recursos, El análisis de la empresa deberá contestar a esta pregunta: "¿Qué tenemos nosotros que la competencia no tiene y no puede copiar?"
- La configuración de los recursos.- Esto también puede ser una fuente de ventaja competitiva. Si una empresa configura sus recursos de manera óptima, tendrá una ventaja competitiva sobre sus rivales. Esta visión es central para la cadena de valor y el concepto de sistema de valor de la ventaja competitiva.
- La auditoría de recursos, Esto abarca los recursos operativos (tangibles e intangibles), humanos y financieros. El objetivo de la auditoría de recursos es identificar recursos y establecer que tan eficientemente se usan los recursos y cómo se dispone de ellos efectivamente (Aaker, 2005).

Análisis de la industria y de los competidores

Para desarrollar un plan estratégico razonable en una empresa existente o para un nuevo negocio es necesario comprender la industria en la cual operará la empresa como así también las fuerzas competitivas dentro de la industria. Las preguntas que debe formularse incluyen las siguientes:

- ¿Cuál es el tamaño actual de la industria y cuáles son las tendencias más importantes?
- ¿Cuáles son las principales fuerzas competitivas?
- ¿Quiénes son los competidores y cuáles son sus fortalezas relativas?
- ¿Cómo debería adaptarse la estrategia para responder a los cambios que se producen en la industria?

El análisis del ciclo de vida de la industria nos permite comprender el grado de madurez de la industria, El análisis estructural deberá recoger al menos un breve repaso de los proveedores, los compradores y la amenaza que representan los nuevos participantes y las sustituciones, como así también una exploración de la competencia en su conjunto con sus fortalezas y debilidades. Por último, los principales competidores deberán ser analizados más detalladamente utilizando el posicionamiento obtenido de acuerdo a un factor de éxito clave.

Estados Financieros

“Los estados financieros, también denominados estados contables, informes financieros o cuentas anuales, son informes que utilizan las instituciones para dar a conocer la situación económica y financiera y los cambios que experimenta la misma a una fecha o periodo determinado. Esta información resulta útil para la administración, gestores, reguladores y otros tipos de interesados como los accionistas, acreedores o propietarios”. (Valdiviezo, 2008)

Estado Financiero Proyectado

“Estado financiero a una fecha o periodo futuro, basado en cálculos estimativos de transacciones que aún no se han realizado; es un estado estimado que acompaña frecuentemente a un presupuesto; un estado proforma”. (Valdiviezo, 2008)

Activo.

Constituyen los bienes, sobre los cuales su titular tiene derechos originados en hechos anteriores y controla los beneficios que éstos producen.

“Conjunto integrado por los bienes, derechos y valores de propiedad de la empresa “ (Valdiviezo, 2008)

Pasivo

Constituye las obligaciones que tiene la institución con terceros, son valores que la organización adeuda. (Valdiviezo, 2008)

Pasivo Corriente

Constituye las obligaciones que tiene la organización con terceros, y que deben ser canceladas a un plazo no mayor a un año, por ejemplo: cuentas por pagar, intereses por pagar, sueldos por pagar, comisiones por pagar, aportes IESS por pagar entre otros. (Valdiviezo, 2008)

Pasivo A Largo Plazo

Constituye las obligaciones que tiene la organización con terceros y que se vencerán en un plazo mayor a un año, como pueden ser hipotecas por pagar, documentos por pagar largo plazo, préstamos a pagar largo plazo; es decir todas aquellas obligaciones que ha contraído la organización y que debe cubrirles dentro a un plazo mayor a un año. (Chiriboga, 2011)

Pasivo Diferido

Constituyen los valores cobrados por la institución por adelantado, o anticipado y que en un momento, al devengarse se convertirán en un ingreso para la institución como son intereses precobrados, seguros precobrados, arriendos precobrados entre otros. (Chiriboga, 2011)

Capital

Son los aportes de los propietarios de la empresa y que están representados por acciones o por cuotas, es decir constituye lo que le corresponde a los dueños, accionistas o socios de la empresa. (Chiriboga, 2011)

Capital Pagado

“Es el que ha sido efectivamente cubierto por los accionistas en forma establecida en el contrato social o en una reforma de estatutos, en base al cual los accionistas podrán ejercer sus derechos.” (Chiriboga, 2011)

Ingresos

Constituye las rentas que genera la empresa, a través de sus operaciones financieras. (Chiriboga, 2011)

Gastos

Constituyen los egresos que se realizan en la organización, y que no son reembolsables.

“Reducción de la participación del propietario derivada de la operación de un negocio en un período contable específico.” (Chiriboga, 2011)

Presupuestos

Un presupuesto es un plan de operaciones y recursos de una empresa, que se formula para lograr en un cierto periodo los objetivos propuestos y se expresa en términos monetarios.

En otras palabras, hacer un presupuesto es simplemente sentarse a planear lo que quieres hacer en el futuro y expresarlo en dinero. Un ejemplo son los viajes. Uno se pone a planear, entre otras cosas, cuánto hay que gastar en pasajes o gasolina, comidas y hospedaje. (EMPRENDE PYME, 2008)

Indicadores Financieros

Los Indicadores Financieros o Ratios Financieros son ratios o medidas que tratan de analizar el estado de la empresa desde un punto de vista individual, comparativamente con la competencia o con el líder del mercado.

La mayoría de las relaciones se pueden calcular a partir de la información suministrada por los estados financieros. Así, los Indicadores Financieros se pueden utilizar para analizar las tendencias y comparar los estados financieros de la empresa con los de otras empresas. En algunos casos, el análisis de estos indicadores puede predecir quiebra futuro.

Los Indicadores Financieros se pueden clasificar de acuerdo a la información que proporcionan. Los siguientes tipos de indicadores se utilizan con especial frecuencia:

- Indicadores financieros de liquidez, que proporcionan información sobre la capacidad de una empresa para cumplir con sus obligaciones a corto plazo financieras.
- Ratios de rotación de activos de indicar la eficiencia con que la empresa utiliza sus activos.
- Indicadores financieros de apalancamiento, que proporcionan una indicación de la solvencia a largo plazo de la empresa.
- Indicadores financieros de rentabilidad, que ofrecen varias medidas diferentes del éxito de la empresa en la generación de beneficios.

- Indicadores financieros sobre la política de dividendos, que dan una idea de la política de dividendos de la empresa y las perspectivas de crecimiento futuro. (ENCICLOPEDIA FINANCIERA, 2012)

VAN

El valor actual neto, también conocido como valor actualizado neto o valor presente neto (en inglés net present value), cuyo acrónimo es VAN (en inglés, NPV), es un procedimiento que permite calcular el valor presente de un determinado número de flujos de caja futuros, originados por una inversión. La metodología consiste en descontar al momento actual (es decir, actualizar mediante una tasa) todos los flujos de caja (en inglés cash-flow) futuros den determinar la equivalencia en el tiempo 0 de los flujos de efectivo futuros que genera un proyecto y comparar esta equivalencia con el desembolso inicial. (Chiriboga, 2011)

TIR

La tasa interna de retorno o tasa interna de rentabilidad (TIR) de una inversión es el promedio geométrico de los rendimientos futuros esperados de dicha inversión, y que implica por cierto el supuesto de una oportunidad para "reinvertir". (Chiriboga, 2011)

Costo Beneficio

La técnica de Análisis de Costo/Beneficio, tiene como objetivo fundamental proporcionar una medida de la rentabilidad de un proyecto, mediante la comparación de los costos previstos con los beneficios esperados en la realización del mismo. (Chiriboga, 2011)

Punto De Equilibrio

La determinación del punto de equilibrio es uno de los elementos centrales en cualquier tipo de negocio pues nos permite determinar el nivel de ventas

necesario para cubrir los costes totales o, en otras palabras, el nivel de ingresos que cubre los costes fijos y los costes variables (Valdiviezo, 2008)

Análisis De Rentabilidad

La importancia del análisis de la rentabilidad viene determinada porque, aun partiendo de la multiplicidad de objetivos a que se enfrenta una empresa, basados unos en la rentabilidad o beneficio, otros en el crecimiento, la estabilidad e incluso en el servicio a la colectividad, en todo análisis empresarial el centro de la discusión tiende a situarse en la polaridad entre rentabilidad y seguridad o solvencia como variables fundamentales de toda actividad económica. (EMPRENDE PYME, 2008)

MARCO LEGAL

El Art, 327, Constitución del Ecuador señala: La relación laboral entre personas trabajadoras y empleadoras será bilateral y directa, se prohíbe toda forma de precarización, como la intermediación laboral y la tercerización en las actividades propias y habituales de la empresa o persona empleadora, la contratación laboral por horas, o cualquiera otra que afecte los derechos de las personas trabajadoras en forma individual o colectiva, el incumplimiento de obligaciones, el fraude, la simulación, y el enriquecimiento injusto en materia laboral se penalizarán y sancionarán de acuerdo con la ley,(Derechoecuador, 2013)

El MANDATO CONSTITUYENTE No, 8, Art, 1, determina que se elimina y prohíbe la tercerización e intermediación laboral y cualquier forma de precarización de las relaciones de trabajo en las actividades a las que se dedique la empresa o empleador, La relación laboral será directa y bilateral entre trabajador y empleador. (Derechoecuador, 2013)

De conformidad a las leyes ecuatorianas, la producción de pijamas, propuesto por el Taller de Confecciones “FAMA” puede ser tercerizada, porque es un servicio requerido complementario, cumple un fin social; las modistas, madres solteras preferentemente, pueden trabajar libremente, en su tiempo libre, de manera directa y sin intermediario, sin embargo, se propone la contratación de servicios bajo pedidos, a precio unitario pactado a un volumen mínimo de producción, como estrategia Outsourcing o externalización de servicios,

Las empresas pueden contratar personal, mediante dos tipos de contrato: contrato de servicios y contrato de trabajo. El contrato de servicios es un tipo de contrato diferente al contrato laboral.

El contrato de servicios está regulado por el código civil, entre tanto, el contrato de trabajo o contrato laboral está regulado por el código sustantivo del trabajo.

El contrato de servicios, al no estar regulado por la legislación laboral, no contempla obligación diferente para el contratante, que el de pagar solo el valor pactado en el contrato, de este valor, no se deriva ningún otro pago como su sucede en los contratos de trabajo; puesto que éste está regulado por la legislación civil.

El RTE INEN 013, vigente en el Ecuador desde abril de 2007, fue parcialmente modificado en 2013, al incluir como obligatorio colocar el RUC del fabricante, para productos hechos en el Ecuador, o del importador, para productos hechos en el exterior. Con ello, el consumidor y las autoridades de control podrán demandar a quién esté incumpliendo la norma y, por ende, engañando al cliente. (AITE, 2013)

El Art, 327, Constitución del Ecuador señala: La relación laboral entre personas trabajadoras y empleadoras será bilateral y directa, Se prohíbe

toda forma de precarización, como la intermediación laboral y la tercerización en las actividades propias y habituales de la empresa o persona empleadora, la contratación laboral por horas, o cualquiera otra que afecte los derechos de las personas trabajadoras en forma individual o colectiva, El incumplimiento de obligaciones, el fraude, la simulación, y el enriquecimiento injusto en materia laboral se penalizarán y sancionarán de acuerdo con la ley. (Derechoecuador, 2013)

El MANDATO CONSTITUYENTE No, 8, Art, 1, determina que se elimina y prohíbe la tercerización e intermediación laboral y cualquier forma de precarización de las relaciones de trabajo en las actividades a las que se dedique la empresa o empleador, la relación laboral será directa y bilateral entre trabajador y empleador.

De conformidad a las leyes ecuatorianas, la producción de pijamas, propuesto por el Taller de Confecciones "FAMA" puede ser tercerizada, porque es un servicio requerido complementario, cumple un fin social; las modistas, madres solteras preferentemente, pueden trabajar libremente, en su tiempo libre, de manera directa y sin intermediario, Sin embargo, se propone la contratación de servicios bajo pedidos, a precio unitario pactado a un volumen mínimo de producción, como estrategia Outsourcing o externalización de servicios.

El contrato de servicios está regulado por el código civil, entre tanto, el contrato de trabajo o contrato laboral está regulado por el código sustantivo del trabajo, el contrato de servicios, al no estar regulado por la legislación laboral, no contempla obligación diferente para el contratante, que el de pagar solo el valor pactado en el contrato, de este valor, no se deriva ningún otro pago como sucede en los contratos de trabajo, puesto que éste está regulado por la legislación civil. (Derechoecuador, 2013)

METODOLOGÍA

Diseño de la investigación

El tipo de investigación que se realizará es un estudio descriptivo, explicativo y propositivo. Descriptivo, porque permitirá realizar la descripción de los procesos de fabricación en el estudio técnico de las pijamas para mujeres en la ciudad de Guayaquil. Explicativo porque se conocerá al detalle la comercialización y producción de pijamas y propositiva, porque se elaborará una Planificación Estratégica para la venta de este producto, que servirá como una herramienta o alternativa a la problemática existente.

Una de las funciones principales de la investigación descriptiva es la capacidad para seleccionar las características fundamentales del objeto de estudio y su descripción detallada de las partes, categorías o clases de dicho objeto. (Bernal, 2006)

Métodos de investigación

Método analítico sintético.- El método analítico sintético permitirá revisar toda la literatura e información que se utilice en el desarrollo de la metodología extrayendo y sintetizando las partes importantes que caracterizan el proceso productivo y comercial de las pijamas tanto para mujeres y niñas en sus diferentes presentaciones, de esta manera se establecerá la relación causa-efecto entre los elementos que componen el objeto de investigación.

Método deductivo e inductivo.- Este método se lo aplicará para conocer los elementos que intervienen en el desarrollo de la investigación planteada.

Técnicas de investigación

Técnica de recolección de la información e instrumentos.

Como el objeto de obtener información que apoye la investigación científica de la factibilidad de comercializar y producir pijamas de mujer en la ciudad de Guayaquil, se aplicó los siguientes instrumentos:

- **La observación.-** mediante una guía de recolección de datos se recogió información en relación a la producción y comercialización de los productos, analizando como lo hace la competencia directa de FAMA.
- **Encuesta.-** con 16 preguntas objetivas sobre gustos, preferencias, ubicación geográfica, entre otros lo cual permitirá enfocar el aspecto social para la producción propuesta.

CAPÍTULO I

1. INVESTIGACIÓN DE MERCADO

Identificar la factibilidad de la implementación de un área para la empresa FAMA, para la confección de pijamas de mujer en razón del desarrollo que la industria ha experimentado en los últimos años y la poca competencia de pijamas de origen extranjero así como las pocas empresas establecidas a nivel nacional que no tienen innovaciones en este producto permiten aplicar la idea del negocio que se origina ante la ausencia de una empresa que se especializa en el diseño de pijamas para mujeres, constituyéndose en una ventaja competitiva al tratarse de un producto nuevo e innovador.

1.1. Objetivos de la investigación de mercado

- Determinar el comportamiento del consumidor respecto del uso de pijamas.
- Determinar aceptación por los diseños de la empresa.
- Determinar la aceptación del producto para su adquisición por catálogo.

1.2. Segmentación de mercados

Un segmento de mercado se define como "un grupo de consumidores que responden de forma similar a un conjunto determinado de esfuerzos de marketing" (Kotler y Armstrong, 2010).

Se toman varios conceptos:

- Geográfica: Guayaquil
- Demográficas: Edad, género, Nivel socioeconómico
- Psicográficas: Estilo de vida, Valores
- Conductual: Frecuencia de compra por persona, preferencias de precios

Ilustración 2 Segmentación de Mercados

Habitantes Ecuador	14'483.499
Habitantes Guayaquil	2'350.915
Mujeres 50.83%	1'194.970
Edad 21 – 35 años de edad (66%)	788.680
Status Medio Alto, Alto. (35.95%)	283.530
Tasa de Desempleo (6%)	266.518
Cuota de mercado (20%)	53.303
Posibles compradores (83%)	42.642
De acuerdo a los precios \$14 - \$18 (86%)	36.672
Ley del 50 – 50	18336

Fuente: INEC

Elaboración: El autor

De acuerdo a la segmentación del mercado nuestro mercado tendría 1214. Se tomará como referencia a las personas que comprarían los productos que son 2824. Esto es para determinar nuestra demanda y en base a esto poder realizar más adelante el estudio técnico y estudio financiero.

Se considera como población a las mujeres de 21 a 35 años residentes en la ciudad de Guayaquil, pertenecientes a los niveles socio-económicos alto, medio alto.

Revisando los datos, se estima una población de 788.680 (aproximadamente), sin considerar el nivel socioeconómico. (INEC, 2011)

Ahora bien, incluyendo la consideración del nivel socio-económico la población quedaría reducida a 283.530 (aproximadamente). (INEC, 2011)

1.3. Método e instrumento de medición

El método fue la encuesta gestionada del 19 al 23 de diciembre del 2013 en los centros comerciales de la ciudad de Guayaquil.

1.3.1. Método de muestreo

El método de muestreo que fue utilizado es el aleatorio simple, La fórmula de tamaño de muestra aplicada, considerando una población infinita, se presenta a continuación:

$$n = \frac{Z^2 PQ}{e^2}$$

Se trabajó con un nivel de confianza del 95% y un error máximo permisible del 5%, así mismo los valores de P y Q fueron determinados con un muestreo piloto previo a 30 mujeres. Con esto se tendrían los siguientes valores de entrada para la fórmula:

$$P = 0,80$$

$$Q = 0,20$$

$$Z = 1,96$$

$$e = 0,05$$

Finalmente, el cálculo de tamaño de muestra sería, como se muestra a continuación:

$$n = \frac{(1,96)^2 \times 0,80 \times 0,20}{(0,05)^2}$$

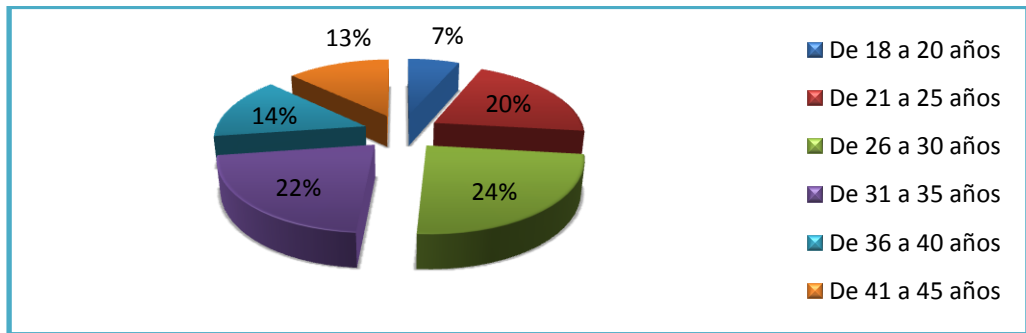
$$n = 246$$

El tamaño de muestra calculado fue de 246 mujeres.

1.4. Resultados

1.4.1. Edad

Ilustración 3 Pregunta 1



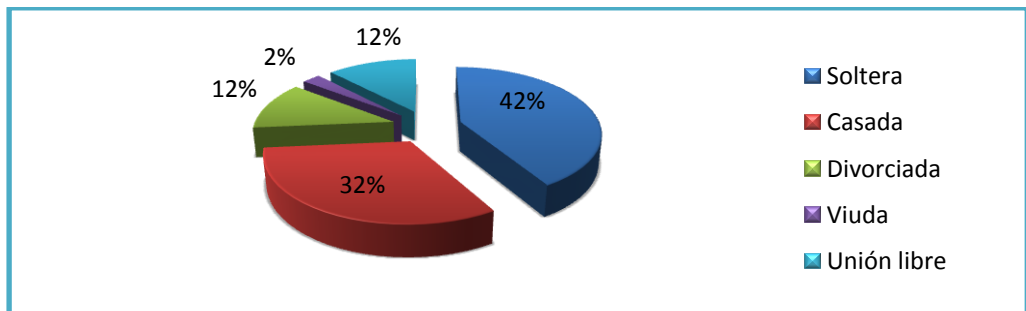
Fuente: encuesta
Elaborado por: Autor

Interpretación:

El rango de edades más relevante en las mujeres de Guayaquil, se encuentra entre 21 a 35 años, ocupando un 67%, que es más de la mitad del total encuestadas, lo que significa que la producción debe enfocarse a este segmento y las estrategias comerciales respectivas.

1.4.2. Estado civil

Ilustración 4 Pregunta 2



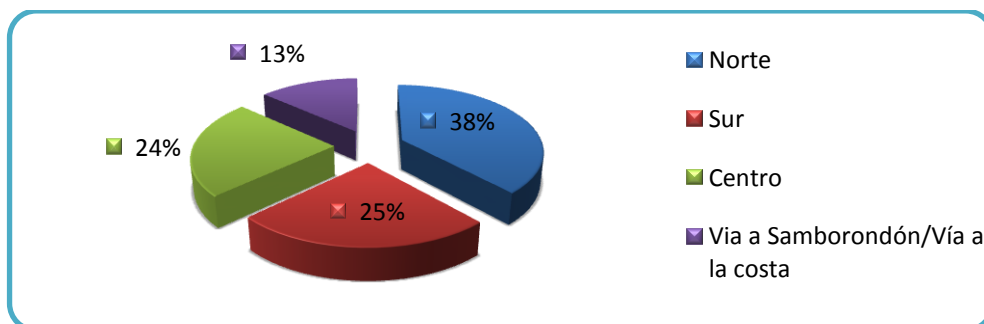
Fuente: encuesta
Elaborado por: Autor

Interpretación:

En relación al estado civil de las encuestadas, el 42% fueron solteras, el 32% casadas, 12% divorciadas, 2% viudas y un 12% unión libre.

1.4.3. Ubicación de la vivienda

Ilustración 5 Pregunta 3



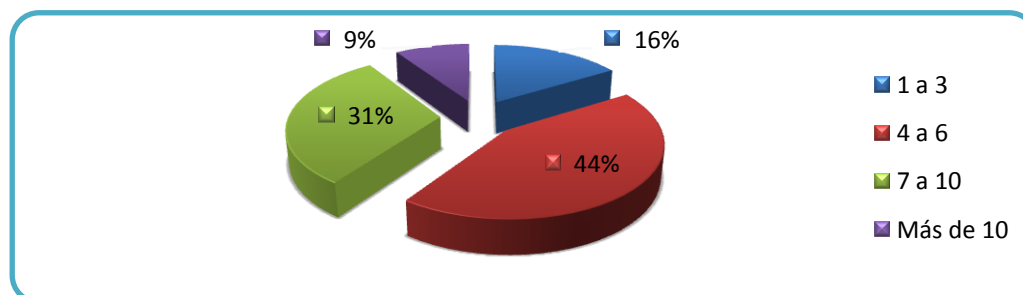
Fuente: encuesta
Elaborado por: Autor

Interpretación:

En cuanto a la ubicación de la vivienda, el 38% de las encuestadas indicaron vivir al norte de la ciudad, 25% al sur, 24% al centro y un 13% en vía Samborondón y vía a la Costa.

1.4.4. ¿Cuántas prendas de pijama mantiene en su closet?

Ilustración 6 Pregunta 4



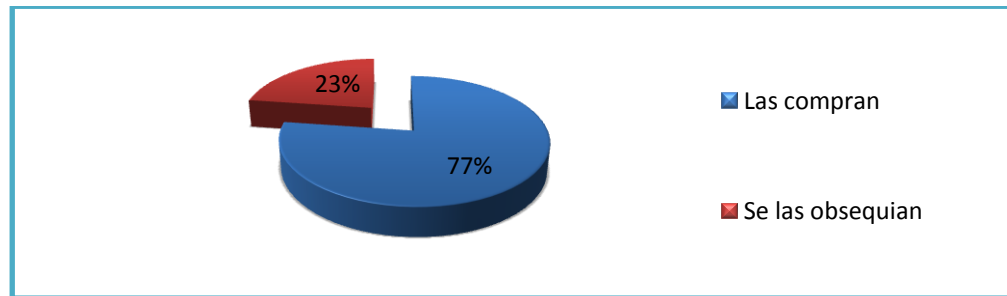
Fuente: encuesta
Elaborado por: Autor

Interpretación:

El 16% de las encuestadas indicaron tener en el clóset de 1 a 3 pijamas, el 44% mencionó que de 4 a 6 pijamas, un 31% indicó tener de 7 a 10 pijamas y un 9% manifestó tener más de 10 pijamas.

1.4.5. Las Pijamas: ¿Compras u Obsequios?

Ilustración 7 Pregunta 5



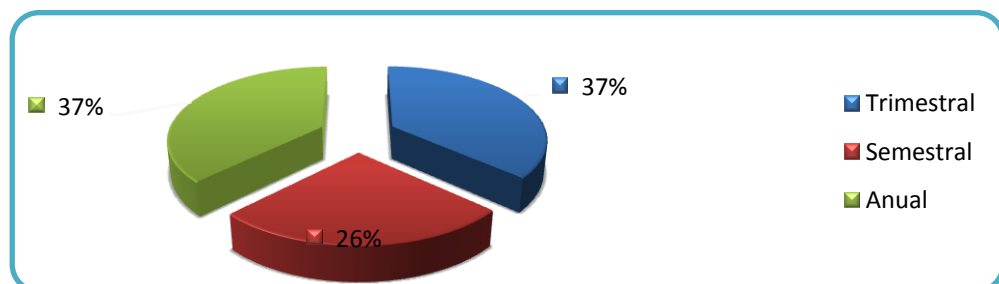
Fuente: encuesta
Elaborado por: Autor

Interpretación:

El 77% de las encuestadas aseveró que compraban las pijamas, contra un 23% que indicó que principalmente se las obsequiaban,

1.4.6. ¿Con qué frecuencia usted compra pijamas para su uso general?

Ilustración 8 Pregunta 7



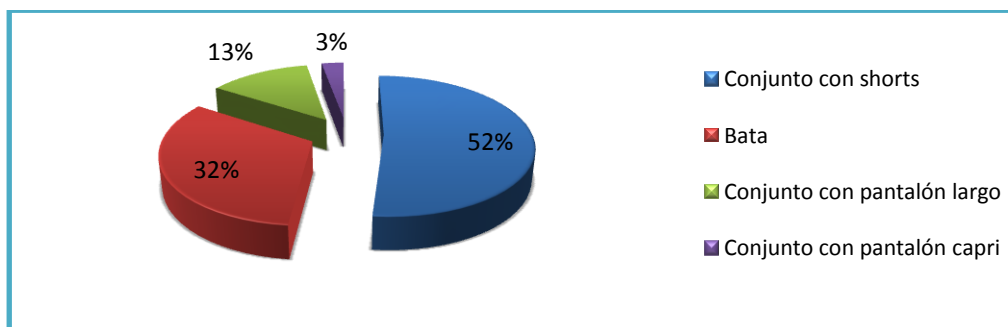
Fuente: encuesta
Elaborado por: Autor

Interpretación:

El 37% de las encuestadas afirmó que compraban pijamas trimestralmente, el 26% lo hace semestralmente y un 37% compra pijamas pasando un año.

1.4.7. ¿Cuál es el estilo de pijama que más le gusta?

Ilustración 9 Pregunta 7



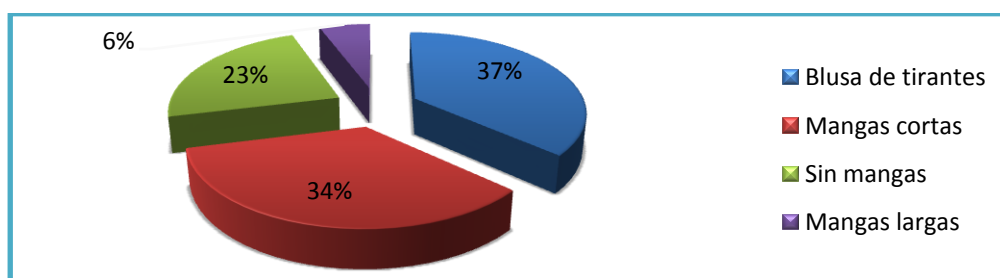
Fuente: encuesta
Elaborado por: Autor

Interpretación:

El estilo preferido por las encuestadas fue el conjunto con short con un 52%, seguido por las batas con un 32%, el tercero está el pantalón largo con 13% y al final con un 2% de la preferencia los conjuntos con pantalón largo.

1.4.8. ¿Cuál es el modelo de su preferencia?

Ilustración 10 Pregunta 8



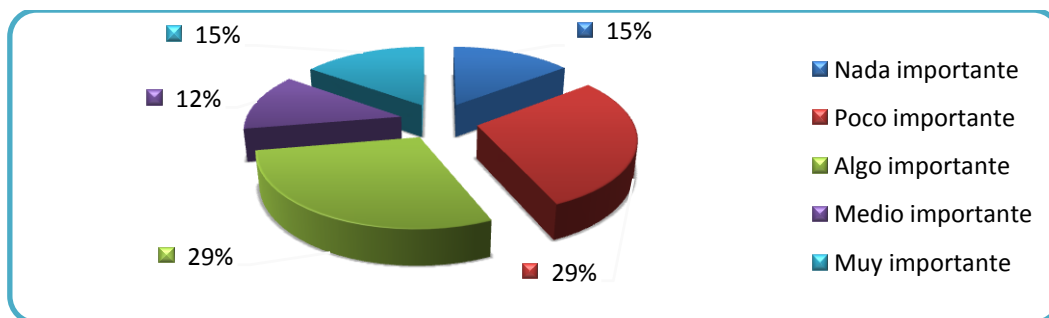
Fuente: encuesta
Elaborado por: Autor

Interpretación:

En relación al modelo, el 37% de las encuestadas optó por los tirantes, 34% por las mangas cortas, 23% sin mangas y un 6% mostró preferencia por las mangas largas.

1.4.9. Importancia de la marca al momento de adquirir una pijama

Ilustración 11 Pregunta 9



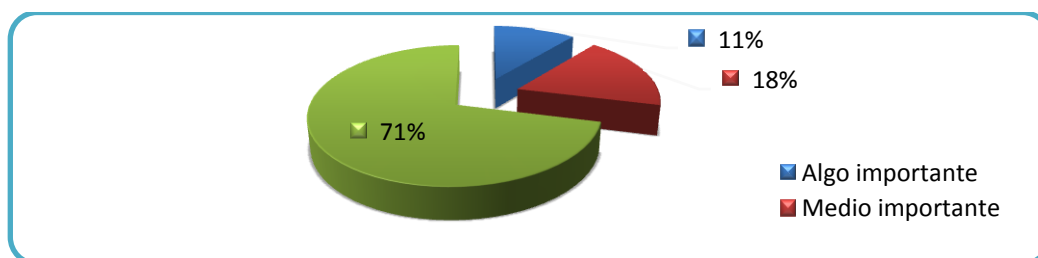
Fuente: encuesta
Elaborado por: Autor

Interpretación:

El 15% de las encuestadas indicó que la marca es muy importante, 12% le da una importancia media, el 58% consideró que es algo o poco importante y un 15% afirmó no darle importancia a la marca.

1.4.10. Importancia de la calidad al momento de adquirir una pijama

Ilustración 12 Pregunta 10



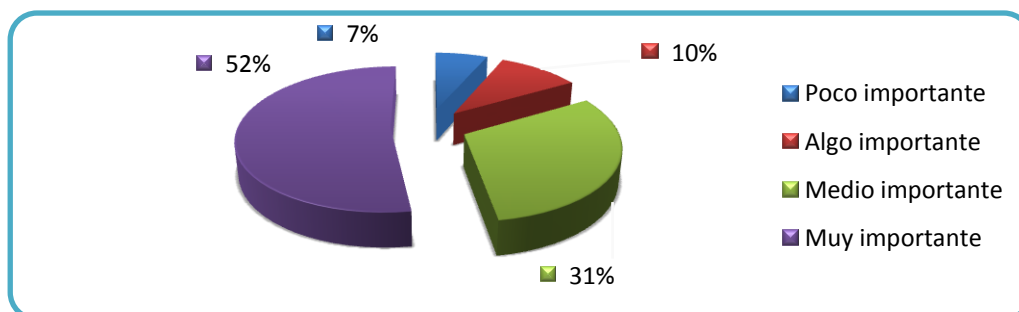
Fuente: encuesta
Elaborado por: Autor

Interpretación:

El 71% de las encuestadas indicó que la calidad es muy importante, 18% le da una importancia media y el 11% consideró que es algo importante.

1.4.11. Importancia del diseño al momento de adquirir una pijama

Ilustración 13 Pregunta 11



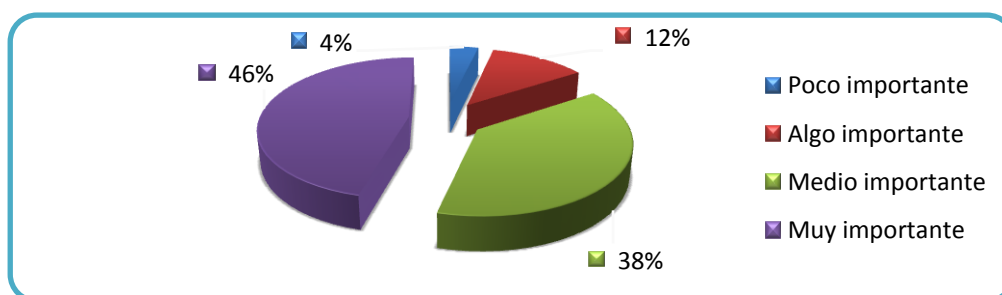
Fuente: encuesta
Elaborado por: Autor

Interpretación:

El 52% de las encuestadas indicó que el diseño es muy importante, 31% le da una importancia media y el 17% consideró que es algo o poco importante.

1.4.12. Importancia del precio al momento de adquirir una pijama

Ilustración 14 Pregunta 12



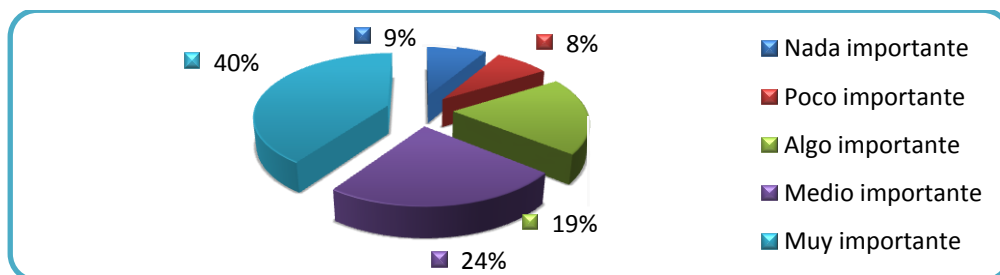
Fuente: encuesta
Elaborado por: Autor

Interpretación:

El 46% de las encuestadas indicó que el precio es muy importante, 38% le da una importancia media y el 16% consideró que es algo o poco importante.

1.4.13. Importancia del descuento al momento de adquirir una pijama

Ilustración 15 Pregunta 13



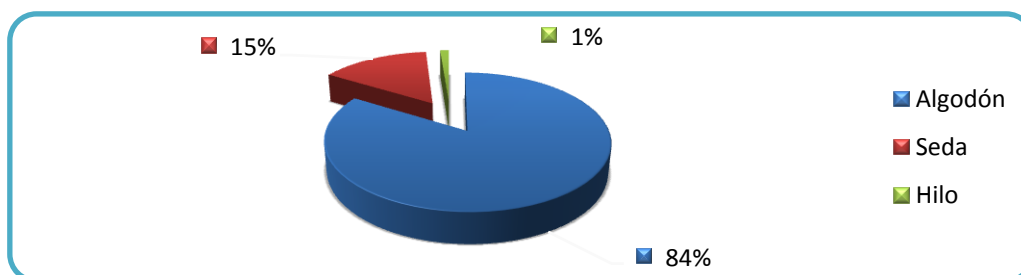
Fuente: encuesta
Elaborado por: Autor

Interpretación:

El 40% de las encuestadas indicó que el descuento es muy importante, 24% le da una importancia media, el 27% consideró que es algo o poco importante y un 9% afirmó no darle importancia a los descuentos.

1.4.14. ¿Cuál es el material de su preferencia cuando adquiere pijamas?

Ilustración 16 Pregunta 14



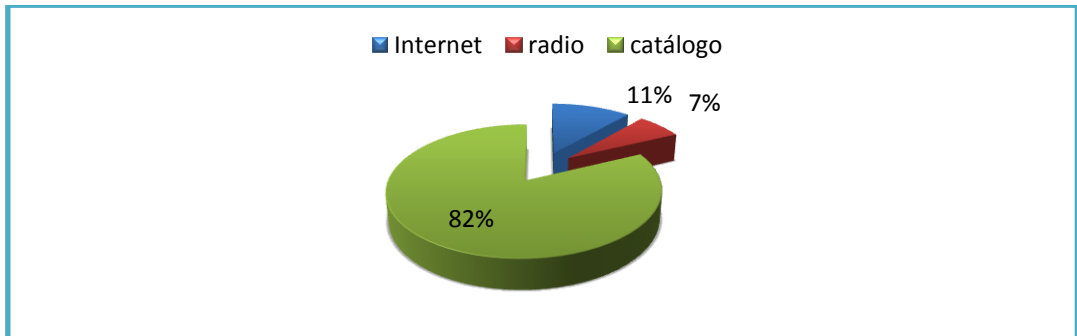
Fuente: encuesta
Elaborado por: Autor

Interpretación:

La principal preferencia en materiales fue el algodón con un 84%, seguido por la seda con un 15% y el hilo con un 1%.

1.4.15. ¿En qué medios de comunicación les gustaría enterarse de publicidad?

Ilustración 17 Pregunta 15



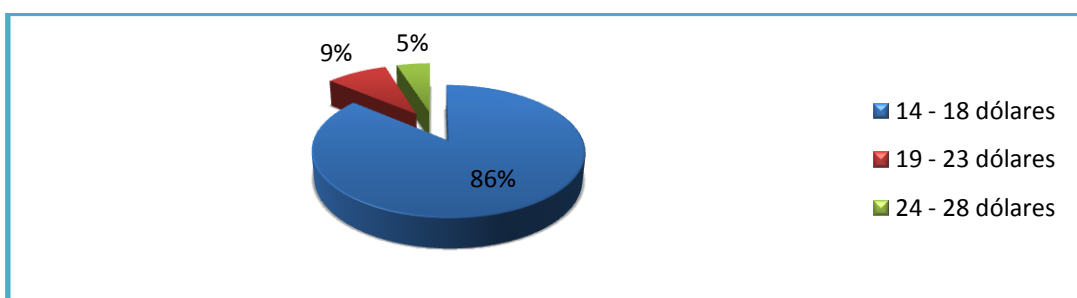
**Fuente: encuesta
Elaborado por: Autor**

Interpretación:

Se determina que la mayoría de encuestadas prefiere enterarse de las promociones por medio de catálogos en un 82%, un 11 % por internet y un 7% por radio.

1.4.16. ¿Cuál es el precio que los consumidores están dispuestos a pagar por el producto?

Ilustración 18 Pregunta 16



**Fuente: encuesta
Elaborado por: Autor**

Interpretación:

El precio que el consumidor está dispuesto a pagar en su mayoría con el 86% es de 14 a 18 dólares seguido por un 9% que indica de 19 a 23 dólares y finalmente un 5% que indica que pagaría de 24 a 28 dólares por producto.

1.5. Informe final del estudio de mercado

- Más del 75% de las encuestadas afirmaron tener de 4 a 10 pijamas en su clóset. Ocho de cada diez encuestadas compran los pijamas y en general los intervalos de compra son principalmente anuales y trimestrales.
- El estilo preferido por casi el 70% de las mujeres es el conjunto con short y respecto al modelo, los tirantes son preferidos por el 65% de las mujeres.
- En cuanto a los factores de importancia al momento de comprar una pijama, la calidad es el más importante, seguido por diseño, precio, descuento, combos y marca.
- El material preferido por más del 80% de las encuestadas es el algodón
- Casi un 85% de las mujeres consideran que los pijamas son un regalo adecuado.
- Se recomienda a la empresa FAMA implementar el canal de venta de pijamas a través de catálogos dada la aceptación recibida en este estudio.
- Además el medio por el cual prefieren se les comunique sobre las promociones es mediante un catálogo físico por cuanto el 82% siendo el de mayor acogida.
- En referencia al precio se determina que la mayoría de los encuestados pagaría de 14 a 18 dólares por producto siendo un 86% que afirma esto.

CAPÍTULO II

2. MARKETING MIX Y META DEL PRODUCTO

2.1. ANALISIS DEL CONSUMIDOR

El campo del comportamiento del consumidor se originó en el Concepto de marketing, dentro del área de negocios que se desarrolló en la década de 1950 mediante diversos enfoques alternativos orientados hacia la búsqueda de la rentabilidad, referidos, respectivamente como los conceptos de producción, producto y venta. (Kanuk, 2005)

2.1.1. Descripción del consumidor

Entender a nuestros clientes potenciales es de vital importancia para la empresa FAMA. Es necesario conocer las necesidades que debemos satisfacer, preguntas que debemos responder acerca del producto que se va a entregar, ya sea el caso de las características, el precio, el servicio preventa y el servicio postventa, lo cual crea una ventaja competitiva.

Cuanto más conocemos a nuestros consumidores más oportunidades tenemos de ganar a nuestros competidores. Su comportamiento nos indica cuales son las influencias del entorno que afectan su poder de decisión. Se analizará las características que afectan el comportamiento del consumidor como son: factores culturales, sociales, personales y psicológicos.

2.1.1.1. Factores Culturales

Son el conjunto de valores, deseos y comportamientos que un miembro de la sociedad aprende de su familia y de las instituciones educativas. Este factor puede influir en la percepción del potencial consumidor que tendrá acerca del producto que la empresa FAMA ofrece. Aprecia y valora el costo de un trabajo bien elaborado y sabe reconocer debido a su buen gusto que

son pijamas de calidad, buen precio, diseños contemporáneos, que satisfarán las necesidades al adquirirlos.

2.1.1.2. Factores Sociales

La interacción interpersonal, la necesidad de status; el rol que cada individuo juega en la sociedad es un factor que afecta a la decisión de compra. Las clientas de empresa FAMA son mujeres que de acuerdo a su gusto, saben apreciar el producto que están comprando: pijamas cómodos, delicados, de calidad y buen precio.

El factor social es el que va a incidir en el tipo de promoción de “persona a persona” ya que si una clienta, fue atendida y quedó satisfecha con el producto que adquirió, se lo comunicará a sus familiares o amigos inmediatos y así se crea una cadena. El estatus influye en la decisión de compra de cada individuo ya que están presentes en la vida diaria del individuo.

2.1.1.3. Factores Personales

Dentro de los factores personales encontramos edad y ciclo de vida, ocupación, situación económica, estilo de vida, personalidad y autoconcepto. Dentro de las edades que nos encontramos analizando y analizando el entorno social en el que nos desenvolvemos podemos notar que cada día existen más mujeres autónomas. Cuentan con un trabajo fijo y solventan sus gastos personales, gustan de su estilo de vida y esto las estimula para sentirse mejor.

Es por esto que todos y cada uno de estos factores afectaran la decisión de compra de las pijamas de la empresa FAMA. El producto está dirigido a este grupo objetivo que son mujeres que tienen la capacidad de compra o de endeudamiento y que se han adaptado a este estilo de vida.

2.1.1.4. Factores Psicológicos

Los factores psicológicos que afectan la decisión de compra del consumidor son la motivación, percepción, aprendizaje, creencias y actitudes.

La motivación se refiere a como las clientas verán a las pijamas de empresa FAMA, cumplir la satisfacción de sus necesidades cuanto a comodidad, status, variedad, precio, promociones, etc. Este factor está directamente relacionado con la "Jerarquía de necesidades de Maslow", que establece que cada individuo buscará activamente satisfacer las necesidades fisiológicas en primer lugar, seguidas por las necesidades de seguridad, sociales, de estima y, por último, las necesidades de autorrealización. (Rivas & Grande Esteban, 2010)

Dentro de la percepción entra el factor "atracción al cliente", jugando con los sentidos del cliente por medio de la publicidad que tendrá empresa FAMA vamos a atraer a las clientas y estas juzgarán nuestro producto en base a su percepción u opinión pre-concebida de lo que es un producto de calidad y que esté apto para satisfacer sus necesidades.

El aprendizaje tiene una característica clave, porque los consumidores juzgan un nuevo producto por las buenas o malas experiencias que tuvieron en el pasado con productos similares. Entonces la estrategia para romper con este paradigma es adentrarnos en la mente del consumidor y fortalecer lazos de fidelidad.

Las creencias y las actitudes son factores que se aprenden con el tiempo y son los que diferencian y juzgan un producto como bueno o malo y en base a esto el producto es adquirido o rechazado.

2.1.2. Características personales que afectan la decisión de compra del consumidor

Tabla 3 Descripción del Consumidor

FACTORES	CARACTERÍSTICAS
Culturales	<ul style="list-style-type: none">• Valores• Percepciones• Deseos y• Comportamientos básicos
Sociales	<ul style="list-style-type: none">• Familia• Rol y• Status
Personales	<ul style="list-style-type: none">• Edad• Ocupación• Estilo de vida• Personalidad Y• Autoconcepto
Psicológicos	<ul style="list-style-type: none">• Motivación• Percepción• Aprendizaje• Creencias y actitudes

Fuente: (SCHIFFMAN, León G. y Lazar Kanuk Leslie,2005)

Elaborado por: El autor

2.1.3. Proceso de decisión de compra

El proceso de decisión de compra por parte de los consumidores es el conocimiento generalizado de que todos los consumidores realizan compras, a gran o pequeña escala. Es un proceso que combina psicología del comportamiento y los intereses de los comercializadores para entender el comportamiento del consumidor. El proceso tiene cuatro pasos, detallados a continuación.

Ilustración 19 Proceso de decisión de compra



Fuente: (Kotler & Armstrong, 2008)

Elaboración: El autor

2.1.3.1. Reconocimiento de necesidades

El reconocimiento de las necesidades o la implantación de una necesidad por parte de la industria de la moda y estilo, es el desencadenante de este proceso de decisión. A pesar de que las pijamas de la empresa FAMA no son artículos de primera necesidad, cumplen un objetivo específico que es el de vestir a la hora de dormir y esta es una necesidad que FAMA satisface.

2.1.3.2. *Búsqueda de información*

Este paso es el más importante dentro del proceso porque es aquí donde el consumidor analiza la empresa que cree que cumplirá con sus requerimientos. En base a sus fuentes de información primarias como pueden ser personales como familiares, amistades o fuentes secundarias como el internet. Empresa FAMA trata de posicionarse en la mente del consumidor para que la publicidad de persona a persona sea una gran ventaja competitiva y sea el detonante para la elección de nuestros productos.

2.1.3.3. *Evaluación de alternativas*

El paso de la evaluación es el análisis del conjunto de opciones con base en ciertos criterios. Este conjunto son los proveedores como mencionamos a la empresa Sarah, como principal competidor de la empresa FAMA. También ciertas marcas que pueden cumplir sus necesidades. Lo que el cliente busca en ellos son criterios como calidad, precio, gusto y durabilidad que dentro de las estrategias de diferenciación están contempladas. Cada uno de los clientes busca los criterios que crean importantes para sus requerimientos.

2.1.3.4. *Decisión de Compra*

Una vez que el consumidor se ha identificado con el producto y ha analizado factores como negociación y precio, realiza el intercambio, su dinero por pijamas de la empresa FAMA.

2.1.3.5. *Evaluación después de compras*

Cuando ha adquirido el producto el consumidor sabrá si ha satisfecho su necesidad. Y de esto dependerá el desarrollo comercial de la empresa FAMA, porque de esto dependerá si realiza compras posteriores y si hace buena publicidad persona a persona.

2.2. DESARROLLO DEL MARKETING MIX

El marketing mix es una herramienta para posicionar productos en el mercado objetivo. El marketing mix se define con cuatro P: precio, producto plaza y promoción, a veces, se agrega el empaquetado como quinto elemento, de lo contrario, es parte del producto.

2.2.1. PRECIO

CUADRO COMPARATIVO DE PRECIOS

A continuación se detalla la lista de precios de las Diferentes empresas y la empresa en estudio:

Tabla 4 Cuadro comparativo de precios

TIPO/ TALLAS	SARAH		PIJAMAS DLUNA		MARIPOSAS	
	S-M	L-XL	S-M	L-XL	S-M	L-XL
Blusa y shorts	\$ 18,00	\$ 18,00	\$ 22,00	\$ 22,00	\$ 14,00	\$14,00
Blusa y capri	\$ 19,00	\$ 19,00	\$ 25,00	\$ 25,00	\$ 16,00	\$16,00

Fuente: Investigación de campo

Elaboración: el autor

El precio se fijó de la siguiente manera, tomando en cuenta los costos de producción, gastos generales, administrativos, ventas y financieros se fijó un precio de venta promedio de \$14.65.

Tabla 5 Determinación del Precio

COSTOS DE PRODUCCIÓN	
CANTIDAD DE PRODUCCIÓN ANUAL EN UNIDADES	18000
MANO DE OBRA DIRECTA	\$22.920,00
MATERIA PRIMA	\$115.600,00
COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACIÓN	\$1.298,00
TOTAL COSTOS DE PRODUCCIÓN	\$139.818,00
GASTOS GENERALES	\$14.760,00
GASTOS ADMINISTRATIVOS	\$56.280,00
GASTOS DE VENTAS	\$5.295,00
GASTOS FINANCIEROS	\$3.641,74
COSTO DE VENTA	\$219.794,74
COSTO UNITARIO DE PRODUCCION	\$ 7,77
COSTO UNITARIO DE VENTA	\$12,21
MARGEN DE UTILIDAD	\$2,44
PRECIO DE VENTA	\$ 14,65

Fuente: Análisis Financiero

Elaboración: El autor

2.2.2. PRODUCTO

El producto pijamas según la clasificación basada en el comportamiento de compra del consumidor, pertenece al grupo bienes de compra comparada, puesto que por ser un artículo de compra no frecuente, se compara precio calidad y diseño.

2.2.2.1. *Ciclo de vida del producto*

El producto pijamas de la empresa FAMA se encuentra en la etapa de desarrollo puesto que empieza a crecer en ventas y en tamaño de producción, en este ciclo de vida aparecen clientes fieles que recomiendan el producto mediante el marketing boca a boca, dando origen a nuevos clientes.

2.2.2.2. Tipos de Productos

Los productos que comercializara la empresa FAMA por medio de catálogos se dividirán en pijamas juvenil y señorial:

- Producto principal (pijamas para mujeres)

El producto principal pertenece a la categoría pijamas o ropa de dormir. El catalogo contara con 4 modelos del producto principal distribuidos de la siguiente manera:

Tabla 6, Distribución de productos

LÍNEA	CANTIDAD
Juvenil	2
Señorial	2

Elaborado por: Autor

- La sección Juvenil con 2 modelo que van desde la talla S a la L
- La sección señorial con 2 modelos que van desde la talla L a la XXL

Línea juvenil

Tabla 7, Línea juvenil

MODELO	TALLAS
ARIEL	S-M-L
JACKY	S-M-L

Elaborado por: El autor

Ilustración 20 Línea Juvenil



Fuente: Empresa FAMA

Línea señoras

Tabla 8, Línea señorial

MODELO	TALLAS
JAZMÍN	S-M-L
VIOLETA	S-M-L

Elaborado por: Autor

Ilustración 21 Pijamas Señoras



Fuente: Empresa FAMA

2.2.2.3. Logotipo

Se ilustrará el logotipo de la empresa FAMA con la figura de una mujer, simple, ya que se entiende que es un producto femenino, junto a esto, el nombre de la empresa y su producto: legible y claro para quienes lo observen, contiene colores claros y guardan un equilibrio.

Ilustración 22. Logotipo



Elaborado por: Autor

Slogan

Con el slogan debe ser corto, original y debe causar impacto. Empresa FAMA quiere evocar ese sentimiento de comodidad que brinda a la hora de dormir además de verse y sentirse bien con sus prendas.

“Pijamas FAMA, la moda en tus sueños.”

2.2.3. PLAZA

Para la localización óptima de la empresa “FAMA”. La decisión estará entre tres lugares en la ciudad de Guayaquil:

Zona A: Urdesa Norte, avenida 2da y calle 3era

Zona B: Kennedy Norte, avenida Alberto Borges y Miguel H Alcivar

Zona C: Mapasingue este. Calle 1era

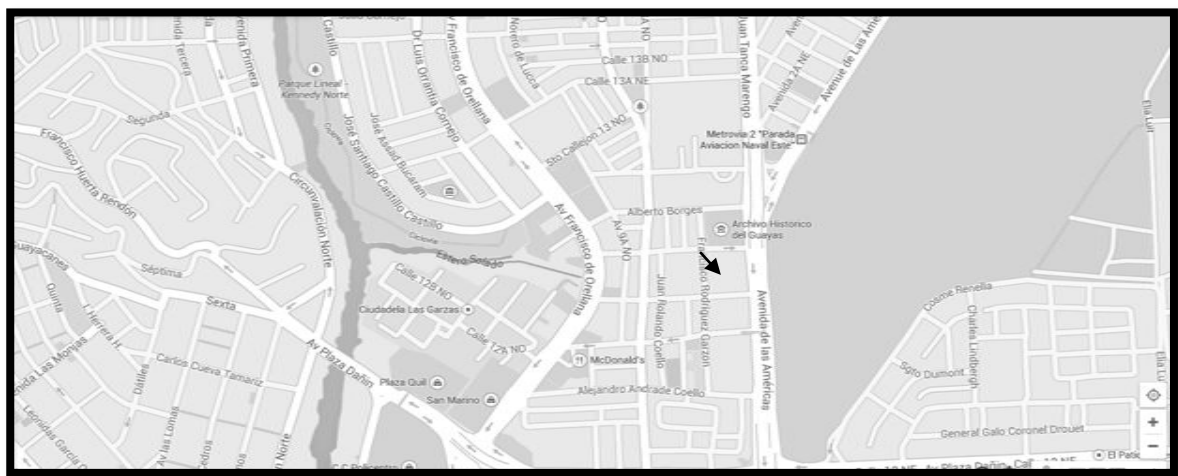
2.2.3.1. Selección de la alternativa óptima

La mejor alternativa óptima para la empresa “FAMA:

Zona B: Kennedy Norte, avenida Alberto Borges y Miguel H Alcivar.

Debido a la cercanía que tiene con los proveedores.

Ilustración 23 Localización



Fuente: Tomado de Imagen satelital Google Earth

El tamaño de la planta de producción será de 120 m² distribuido de la siguiente manera:

Oficinas	25m ²
Producción	25m ²
Bodega	30m ²
Parqueadero	40m ²
<hr/> Total	120m ²

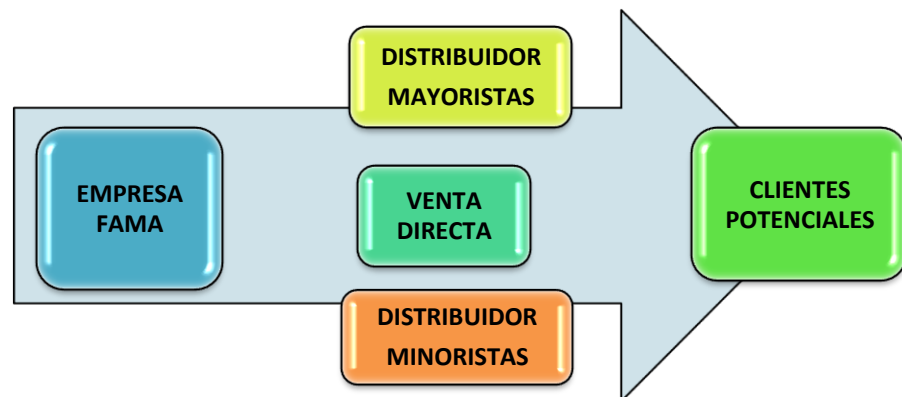
2.2.3.2. Canales de distribución

Elegir un canal adecuado es un factor clave para la decisión de compra del consumidor. En el caso de FAMA contara con un almacén de distribución, considerado “distribuidor mayorista”, los vendedores se convierten en un canal directo de distribución “intermediario” y este a su vez llevara el producto al consumidor final.

Son las actividades de distribución que la empresa “FAMA” Cía. Ltda., empleará para poner la ropa de dormir a disposición de los consumidores:

La cobertura de distribución de la empresa “FAMA” Cía. Ltda., inicialmente será en la ciudad de Guayaquil.

Ilustración 24. Estructura del canal



Fuente: Empresa FAMA
Elaborado por: El autor

En pedidos grandes, la empresa contratará una camioneta para entrega inmediata de los pijamas tanto de mujer a cualquier lugar de la ciudad. En lo referente a la logística de distribución será desde las instalaciones de la empresa “FAMA” Cía. Ltda.

2.2.4. PROMOCIÓN

Es fundamental promocionar la marca y los productos, para esto se han programado realizar las siguientes actividades:

- Capacitación a las representantes de venta con técnicas efectivas para que logren difundir las características de los productos mediante el marketing de boca a boca.
- Campaña de entrega de volantes en sectores claves de la ciudad de Guayaquil para promocionar los productos e incentivar la mayor afiliación de representantes de ventas.
- Publicidad en medios de comunicación radiales y periódicos.
- Desarrollo de una página web de la empresa con la implementación de un catalogo virtual para que el cliente observe todo el portafolio de productos.
- Promociones en fechas especiales como Día de la Madre, Navidad, Día de la Mujer o San Valentín.
- Campaña de incentivos para las vendedoras por conseguir rangos superiores de ventas y captura de nuevos clientes.

Ilustración 25 Afiche promociones

Pijamas fama

La moda en tus sueños



Elaboración: El autor

Ilustración 26 Afiche publicitario FAMA

Pijamas fama
La moda en tus sueños



*Forma parte de nuestra
fuerza de ventas!*

Encuétranos en:
Kennedy Norte, Av. Alberto
Borges y Miguel H Alcivar
Telefono: 042282526
Guayaquil

Elaboración: El autor

2.3. ANÁLISIS DE LA MATRIZ FODA

El análisis FODA de FAMA nos ayudará a determinar las estrategias adecuadas para el marketing mix a utilizar para la promoción del producto.

El análisis FODA consiste en trabajar con una herramienta; la cual permite recaudar toda la información que se posee sobre un negocio para examinar sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Este tipo de análisis puede ser usado en todos los niveles de la empresa o negocio debido a sus múltiples aplicaciones podrían resultar de gran utilidad en el estudio del mercado y estrategias del mismo, ya que permite diseñar los métodos correctos para promocionar el bien o servicio.

La estrategia de comercialización estará implícita en el plan estratégico o en su defecto será una sección explícita de éste.

2.3.1. Realización del análisis de la matriz FODA

Tabla 9. Matriz FODA

ANALISIS FODA		N°	Fortalezas	N°	Debilidades
		1	Personal calificado en produccion de prendas de vestir	1	No cuenta con la infraestructura adecuada
		2	Excelencia en el servicio al cliente	2	No cuenta con certificaciones ISO 9000
		3	Asesoramiento y orientacion tecnologica	3	No tiene activos propios
		4	Poducto innovador y de calidad	4	La gerencia centraliza la toma de decisiones
		5	Estrategias publicitacias de calidad	5	No existe posicionamiento del servicio en el mercado
		6	Imagen de prestigio	6	Necesita de recursos economicos para comenzar
N°	Oportunidades	Estrategias FO		Estrategias DO	
1	Uso de nuevos modelos de pijamas	F1, O1	Desarrollar un programa de capacitacion continua para los vendedores de pijamas	D1, O1	Alquilar oficinas para implementar areas comodas al cliente
2	Adaptacion a los nuevos cambios tecnologicos			D2, O2	Implementar ISO 9001:2008 para estandarizar los procesos para satisfaccion del cliente
3	Creciente mercado potencial		Ofrecer asesoria en nuevas técnicas de ventas ante una creciente demanda de clientes	D3, O6	Comprar equipos e infraestructura tecnologica propia
4	Amplio margen de clientes del servicio	F3, O3			
5	Realce en la compra de pijamas				
6	Alianzas estrategicas con la compañía				
N°	Amenazas	Estrategias FA		Estrategias DA	
1	Ingreso de nuevos competidores al mercado	F1, A1	Contratar personal calificado como ventaja competitiva	D5, A1	Ofrecer descuentos a clientes al mayoreo
2	No poder satisfacer las necesidades de los clientes				
3	Bajo margen de oferta ante la demanda de clientes	F2, A2	Crear un plan para que el cliente se fidelice por medio del producto	D6, A6	Establecer canales de distribucion adecuados
4	Inestabilidad politica y economica				
5	Falta de personal ante la demanda del producto	F4, A4	Disponer de un producto innovador a bajo costo	D4, A4	Hacer la toma de decisiones mas flexible

Elaborado por: El autor.

CAPÍTULO III

3. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

3.1. ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE LA INDUSTRIA

3.1.1. Análisis estratégico interno

La oportunidad comercial, visión empresarial y cultura de emprendimiento, orienta al empresario a buscar opciones para competir en igualdad de condiciones con empresas que poseen mayores recursos económicos e infraestructura.

En esta línea se busca un sistema con una flexibilidad laboral externa, a través de terceros, donde la empresa busca prevenir fluctuaciones en la demanda del mercado empleando a las personas tan sólo si realmente las necesitan y cuándo las necesiten.

El proyecto contempla contribuir socialmente, con la subcontratación de modistas mediante tercerización desde el hogar, como fuente de generación de empleo en la ciudad de Guayaquil, a quienes les dotará de facilidades productivas, y soporte administrativo, incluyendo capacitación y asesoría en materias de seguridad e higiene industrial, entre otras.

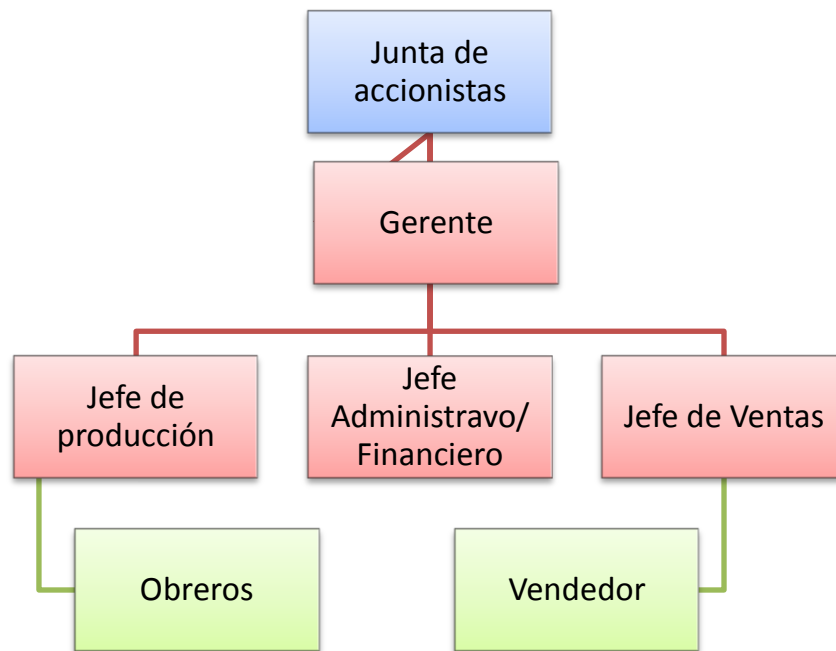
3.1.2. Tipo de empresa

La empresa FAMA, está identificada en el sector artesanal dentro de la industria textil como una PyMes. Opera desde el año 2007 en la ciudad de Guayaquil. Debido a sus procesos pocos formales, y a las exigencias actuales del mercado donde la alta competencia, y la escasez de recursos

han obligado a la empresa a desarrollar estrategias sustentadas en el conocimiento de las necesidades de los clientes y la realidad de la economía del Estado.

3.2. ORGANIGRAMA

Ilustración 27. Organigrama



Fuente: la empresa "FAMA"

Elaborado por: El autor

3.3. Personal administrativo clave y sus responsabilidades

3.3.1. Descripción de funciones

Cargo: GERENTE

Descripción de funciones:

El Gerente de la empresa "FAMA", actúa como representante legal fija las políticas administrativas, financieras y operativas.

Funciones y responsabilidades:

- Liderar el proceso administrativo, determinando los factores críticos de éxito, definiendo objetivos y metas específicas a alcanzar.
- Desarrollar estrategias específicas para alcanzar los objetivos y metas propuestas.
- A través de los subordinados vuelve operativos objetivos, metas y estrategias desarrollando planes de acción a corto, mediano y largo plazo.
- Crear un ambiente de trabajo en el que las personas puedan lograr las metas de grupo con la menor cantidad de tiempo, dinero, materiales, es decir optimizando los recursos disponibles.
- Implementar una estructura administrativa que contenga los elementos necesarios para el desarrollo de los planes de acción.

Cargo: JEFE DE PRODUCCIÓN**Descripción de funciones:**

Tiene a su cargo la planeación y control de la producción, así como la calidad del producto y su aseguramiento.

Funciones y responsabilidades:

- Brindar asesoría técnica a los clientes en el correcto uso de los productos.
- Planeación y control de la producción así como de cualquier cambio, modificación o mejora.
- Autoridad en el manejo del personal de producción a su cargo en sus diferentes actividades.
- Libertad para negociar con los clientes y otorgar crédito tomando en cuenta ciertos criterios.
- Para cada uno de las órdenes de producción asigna el personal que va a llevar la tarea.

Cargo: OBREROS

Descripción de funciones:

Operar las máquinas de confección en la forma correcta, de una manera adecuada y segura de acuerdo al programa de producción.

Funciones y responsabilidades:

- Revisar las maquinas de confección al inicio del turno, determinado su operatividad funcional
- Operar la máquina en la forma correcta y responsable bajo las normas definidas a fin de cumplir a cabalidad lo planificado
- Realizar el trabajo asignado con responsabilidad, y elevada productividad
- Detectar y determinar las fallas o desperfectos que obstaculicen el normal desenvolvimiento de la producción

Cargo: JEFE ADMINISTRATIVO – FINANCIERO

Descripción de funciones:

Se encarga de la administración del recurso humano y la asignación de fondos en forma eficiente en la empresa.

Funciones y responsabilidades:

- Análisis de la cantidad de inversión necesaria para alcanzar las ventas esperadas.
- Análisis de las cuentas específicas e individuales del balance general con el objeto de obtener información valiosa de la posición financiera de la empresa.
- Análisis de las cuentas individuales del estado de resultados: ingresos y costos.

- Control de costos con relación al valor producido, principalmente con el objeto de que la empresa pueda asignar a sus productos un precio competitivo y rentable.
- Análisis de los flujos de efectivo producidos en la operación del negocio.
- Proyectar, obtener y utilizar fondos para financiar las operaciones de la organización y maximizar el valor de la misma.
- Manejo y supervisión de la contabilidad y responsabilidades tributarias con el SRI. Asegura también la existencia de información financiera y contable razonable y oportuna para el uso de la gerencia.

Cargo: JEFE DE VENTAS

Descripción de funciones:

Se encarga de comercializar los productos que produce la empresa en el mercado, mismos que será puesto a disposición del cliente.

Funciones y responsabilidades:

- Ventas a nivel directivo
- Contratación y supervisión de vendedores (rutas)
- Asignación de cuota mensual de ventas
- Atención personalizada a clientes insatisfechos ante fallas del producto o del servicio
- Autorización del despacho de mercaderías a distribuidores
- Coordinación de la distribución de productos a nivel local y nacional.
- Verificación post venta.

Cargo: VENDEDOR

Descripción de funciones:

La venta directa (cara a cara), exponiendo las características diferenciales y los beneficios del producto al cliente final.

Funciones y responsabilidades:

- Prospección de los clientes potenciales que pueden comprar el producto
- Asesorar y orientar al cliente, respecto al producto
- Contribuir activamente a la solución de los problemas derivados de la venta
- Administrar eficazmente su territorio de ventas
- Emitir reportes de ventas en forma periódica
- Integrarse a las actividades de mercadotecnia que efectúe la empresa

3.3.2. Políticas de talento humano

3.3.2.1. Compensación a administradores y propietarios

La compensación a los administradores y propietarios, es la satisfacción directa que el personal que conforma la empresa “FAMA”, recibe de la ejecución de su trabajo, de las condiciones laborales y, desde luego, de las condiciones ambientales del lugar de trabajo.

3.3.2.2. Política de empleo y beneficios

La política de contratación de los empleados de la empresa “FAMA”, va a ser la siguiente:

- Identificación del puesto vacante, por el jefe inmediato
- Reunión previa al proceso de búsqueda de los candidatos
- Elaboración de requisitos para solicitar el puesto vacante
- Anuncio en los medios de comunicación
- Llenar la solicitud de búsqueda de empleo

- Presentación de la documentación
- Reunión preliminar a la selección
- Selección de candidatos idóneos
- Métodos de selección (Pruebas)
- Entrevista final del candidato
- Verificación de referencias y documentos
- Contratación del candidato.

Una vez firmado el contrato, el empleado, queda comprometido con la empresa “FAMA”, a prestar sus servicios lícitos y personales, en el nivel que le corresponda, cumpliendo las cláusulas del contrato y las leyes laborales y reglamentos vigentes que norman las relaciones de trabajo.

3.3.2.3. Equipo de asesores y servicios

La empresa “FAMA” Cía. Ltda., inicialmente no tendrá asesores externos, posteriormente se evaluará la conveniencia de la contratación de un asesor externo en el área de la informática.

3.4. MISIÓN, VISIÓN Y VALORES CORPORATIVOS

3.4.1. Misión

Somos una microempresa textil creada en el año 2007, dedicados a la confección y arreglos de ropa y uniformes empresariales además de trabajos menores como reparaciones de costuras, cambios de tallas, cambios de accesorios entre otros trabajos dirigidos al consumidor final.

3.4.2. Visión

Ser una empresa textil competitiva en el ámbito nacional y lograr la internacionalización al adquirir mayores niveles de calidad, además de proporcionar un servicio de excelencia al cliente.

3.4.3. Valores corporativos

Competitividad.- consolidarnos en el mercado textil como una empresa competitiva que sea capaz de enfrentar a las grandes cadenas del país,

Respeto.- por nuestros colaboradores, por nuestros ideales y por nuestros clientes, que son el motor que le da marcha a nuestra empresa.

Lealtad.- a nuestras convicciones, a nuestros propósitos y promesas.

3.4.4. Objetivos

- Vender 1160 unidades mensuales durante el primer año, 15000 unidades en el segundo año y 16000 unidades a partir del tercer año.
- Captar 600 vendedoras externas por año.
- Establecer un mecanismo de producción con una participación del 70% de operarios externos para reducir los costos de mano de obra.
- Mantener un grado de satisfacción mayor al 90% para el cumplimiento de la entrega de los pedidos.
- Obtener un margen de rentabilidad mínimo del 30% en la línea pijamas.

3.5. UNIDAD ESTRATÉGICA DE NEGOCIOS (UEN)

Las unidades estratégicas de negocio son una parte de la empresa cuyos productos o servicios, fuerza de ventas, competidores y clientes son significativamente diferentes del resto de las actividades de la empresa. En el caso de empresa FAMA, que ya tenía productos y servicios diferentes a los nuevos productos son las pijamas en sus 4 modelos.

Ilustración 28 UNIDAD ESTRATEGICA DE NEGOCIOS



Fuente: Empresa FAMA

Elaboración: El autor

3.5.1. Análisis de la unidad estratégica de negocios

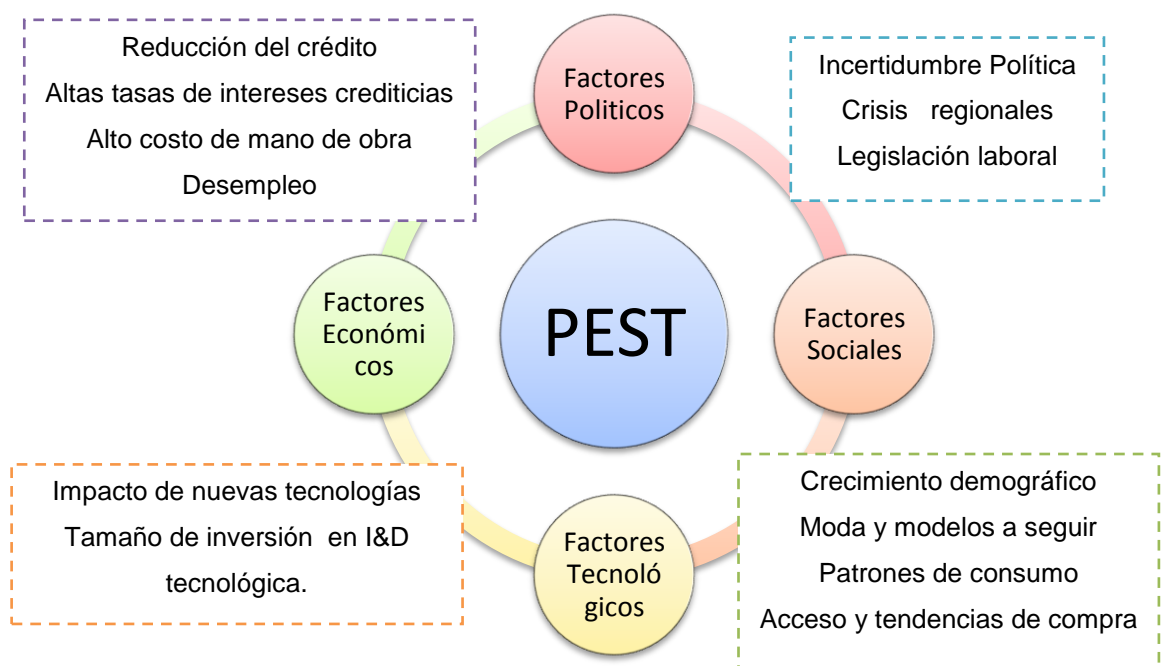
Dentro de la empresa FAMA existen dos unidades de negocios, una de productos y servicios, con la cual con arreglo de ropa, tallas, medidas y el de elaboración de uniformes empresariales. El nuevo catalogo de productos con el que entró al mercado son las pijamas, divididas en pijamas juveniles “Ariel y Jacky” y pijamas señoriales “Jazmin y Violeta”. Todos los diseños y marcas cumplen la misma función, satisfacer una necesidad de comodidad, confort y seguridad a la hora de dormir.

3.6. Análisis PEST

Un análisis de los factores Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos (PEST) revelará muchas de las influencias externas que pesan sobre el rendimiento del negocio.

Los factores analizados en el análisis PEST serán esencialmente externos a la empresa que producirá y comercializará pijamas de mujer y niña; lo que le permitirá entender, presentar, discutir y tomar decisiones.

Ilustración 29. Análisis PEST



Elaborado por: El autor

3.6.1. Factores políticos

En los últimos años, el factor político en el Ecuador ha impuesto restricciones e impuestos para la importación de materias primas para productos de vestir lo que se constituye en una amenaza para la producción y comercialización de pijamas en Ecuador.

Incertidumbre política.- Aumento de riesgo país

Legislación Laboral.- Mayores exigencias para contratar personal

3.6.2. Factores económicos

La inflación, los aumentos en los salarios mínimos, los cambios en las tasas de interés, el aumento en el ingreso de los consumidores, la decisión de éstos de ahorrar su dinero o gastarlo, son algunos ejemplos de factores económicos nacionales que repercuten en las ventas y desempeño de las empresas.

A diferencia de otro tipo de factores, podría decirse que los factores económicos afectan por igual a todas las empresas. Todo negocio debe pagar algún tipo de salario o remuneración económica a sus empleados, debe pagar a sus proveedores, debe tomar decisiones tales como ahorrar parte de sus ingresos, invertirlos o pedir prestado.

La información que escuchamos o leemos diariamente en los medios de comunicación con respecto a: las nuevas tasas de interés que proporcionan los bancos, las nuevas políticas económicas con respecto a los precios, y, en general, a todas las decisiones que se toman en el ámbito económico, tendrán repercusiones, tarde o temprano, en todas y cada una de las empresas grandes o pequeñas. De ahí, la importancia de mantenerse informado y prepararse para el impacto que tendrán dichas decisiones sobre el negocio.

Altas Tasas de intereses crediticios.- Falta de acceso a créditos trabajo con tasas favorables.

Reducción del crédito.- Por la incertidumbre política se contrae en el mercado y afecta a las empresas.

Alto costo de mano de obra.- Elevado costo de mano de obra en comparación con países vecinos

Desempleo.- El aumento del desempleo reduce la capacidad de compra

3.6.3. Factores sociales

Crecimiento demográfico.- Ingreso de la mujer al mercado laboral

Hábitos de consumo.- Importancia en el crédito para adquirir el producto

Moda y modelos a seguir.- Preferencia por diseños innovadores, ropa fresca y cómoda

Acceso y tendencias de compra.- Tendencia a comprar desde la comodidad del hogar o trabajo.

3.6.4. Factores tecnológicos

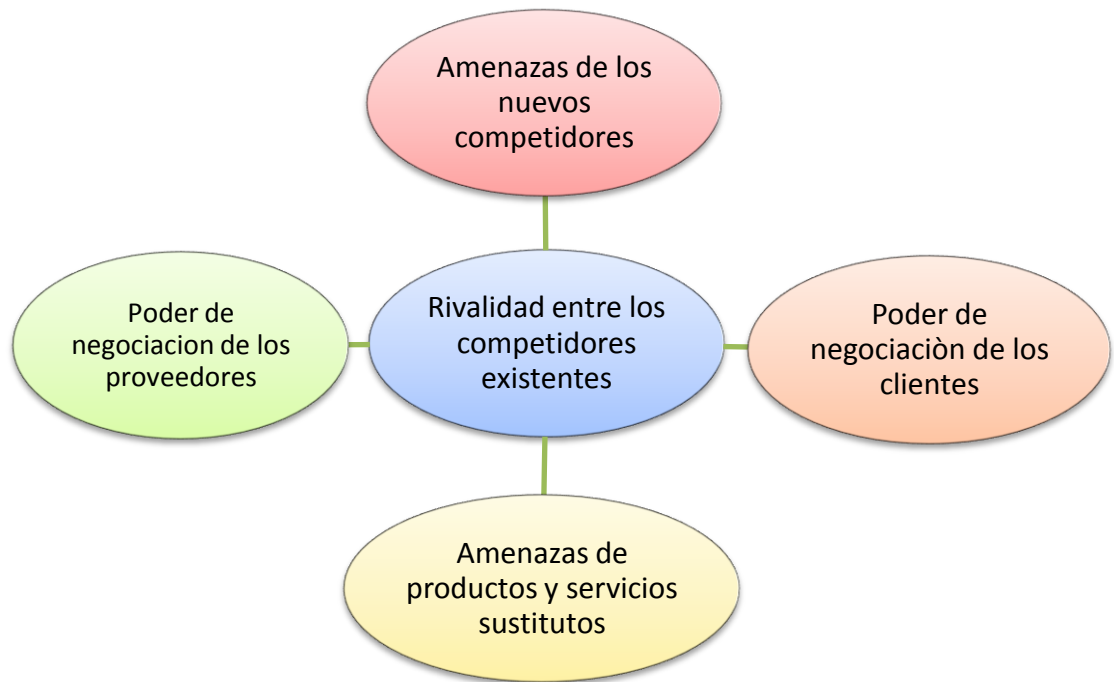
Existe nuevas maquinarias de alta tecnología que permiten obtener nuevos productos de mejor calidad y presentación inclusive se puede diseñar una prenda de vestir mediante software avanzados.

Impacto de nuevas tecnologías.- Automatización de procesos por herramientas de software.

Tamaño de inversión en I&D tecnológico.- Inversión en máquinas especializadas para agilizar los procesos productivos.

3.7. ANALISIS DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER

Ilustración 30 ANALISIS DE LAS FUERZAS DE PORTER



Fuente: (Michael Porter, 2008)

Elaboración: El autor

3.7.1. Rivalidad entre los competidores del sector

Existen numerosas empresas confeccionistas de ropa que venden por medio de catálogos para comercializar sus productos, pero se las ha dividido en dos tipos: Las que venden ropa de moda entre ellas encontramos las siguientes: Fashionexpress, Mistika, Nivi, Babalu, y por otro lado están las ofrecen Ropa Íntima como son: Secretos de Luna, Leonisa, Steven, Chamela, entre otras. Cabe mencionar que estos dos tipos de empresa promocionan la línea pijamas como complemento de su producto principal considerando una estrategia para ampliar su portafolio de productos.

3.7.2. Amenaza de los nuevos competidores

Se considera competidor potencial a la empresa Sarah, una empresa de nueva entrada que como producto principal vende ropa de mujeres, hombres, niños y niñas además de productos de belleza, sin embargo hace cerca de un año ha incorporado en su cartera Lencería encontrando aquí la línea pijamas, se puede connotar que la empresa Sarah aplicó la estrategia diversificación de productos, se teme que sus competidores directos como Pijamas DLUNAS y Pijamas MARIPOSAS puedan llegar a aplicar esta estrategia y convertirse en nuevos competidores para nuestra empresa.

3.7.3. Amenaza de productos sustitutos

Como producto sustituto se ha considerado la ropa sensual, ropa interior y la ropa deportiva que también se suele utilizar para dormir, entre ellos encontramos, Nivi, Babalu, Fashion Express, Unimoda, Steve, Leonisa, Secretos de Luna entre otras.

3.7.4. Poder de negociación de los clientes

Considerando el sistema comercialización mediante ventas directas, se ha determinado que el poder de negociación de los clientes es alta debido a que cuentan con la facilidad de comparar con otros catálogos precios, modelos que estén a su conveniencia.

3.7.5. Poder de negociación de los Proveedores

Debido a la diversidad de proveedores tanto nacionales como extranjeros que ofrecen los insumos con características similares se considera que su poder de negociación es bajo.

3.8. ANALISIS INTERNO TEORIA DE RECURSOS Y CAPACIDADES

3.8.1. Recursos Tangibles

Financieros: es el préstamo que tiene por financiamiento para compra de materia prima, maquinaria y demás costos de fabricación

Físicos: la adecuación de la planta, que es la ampliación del negocio para poder elaborar en ella las pijamas.

Tecnológicos: la adquisición de maquinas de coser nuevas, los sistemas inteligentes que se usarán para bodega, requerimientos, cotizaciones y archivo.

Organizacionales: son los sistemas de control que se llevarán a cabo después de cada trabajo realizado. El compromiso de seguir mejorando sus procesos de planificación que harán de esta empresa una empresa eficaz y eficiente.

3.8.2. Recursos Intangibles

Humanos: el talento humano era el recurso empresarial menos valorado en muchas empresas, y lo sigue siendo en la actualidad. En empresa FAMA, el personal técnico, administrativo, fuerza de ventas y de apoyo recibe el mejor trato. Confianza en sus capacidades y habilidades directivas, organizativas y de liderazgo es lo que sobresale en esta empresa.

Innovación y creatividad: alcanzar las metas esperadas no es el final del compromiso empresarial interno, es un nuevo inicio. Cada estrategia al igual que los productos se vuelven obsoletas, mejorar las capacidades técnicas de la planta ayudarán a que se mantenga en el mercado y pueda ser competitivo a nivel nacional.

3.9. ANÁLISIS DE LA CADENA DE VALOR

Ilustración 31. Cadena de valor



Fuente: empresa FAMA

Elaborado por: el autor

3.9.1. Actividades Primarias

Las actividades primarias de la cadena de valor comienzan con la adquisición de las materias primas, luego la entrega de las prendas cortadas a los confeccionistas. En las operaciones se realizan el corte y el acabado del producto, tercerizando las labores de confecciones, luego se procede a realizar la venta a través de las representantes y posteriormente se busca estar pendiente de los reclamos y servicios en cambios del producto.

3.9.2. Actividades Secundarias

Para poder cumplir con los estándares de calidad es necesario establecer un sistema de procesos y capacitación del personal operativo con la finalidad de mantener un buen acabado.

Podemos observar que las dos actividades primarias y secundarias generan valor a la producción y este se ve reflejado en la satisfacción del cliente mediante de acabados de alta calidad.

CAPÍTULO IV

4. ESTUDIO TÉCNICO

4.1. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

En la búsqueda de generar una estrategia empresarial que sustente las necesidades de expansión y crecimiento de ventas la empresa FAMA en su línea de pijamas para mujeres y niñas plantea un esquema diferente al tradicional de ventas en las empresas en las que normalmente deben operar con locales propios y que generan una alta carga de costos fijos FAMA plantea el desarrollo de un esquema de ventas directas por catálogo aprovechando la gran acogida de este medio de promoción de los productos y creando una estructura de ventas con representantes externos que en su mayor parte son mujeres amas de casa que ven en este tipo de venta una oportunidad para complementar sus ingresos económicos y que tienen una gran motivación por sentirse productivas y llegar a completar las metas planteadas para asegurarse una recompensa en productos, regalos o descuentos que generan un mayor ingreso a sus familias.

El desarrollo de la estrategia empresarial de la empresa FAMA, se complementa con el proceso de subcontratación de personal en el modelo de tercerización de servicios para producir desde los propios talleres de los confeccionistas.

Para la ejecución del proyecto se determina:

- La empresa FAMA, proveerá de la materia prima e insumos para la confección a sus tercerizados.
- El conocimiento adquirido para la producción estandarizada de sus acabados y conservación de la calidad del producto terminado.

- Se encargará del diseño y renovación periódica del catálogo, así como la distribución a un precio cómodo a los representantes de ventas.
- Elaborará un esquema para un plan de incentivos a los vendedores que cumplan las metas establecidas, estructuración del cronograma para reuniones de grupo y capacitación.

4.2. ESTRATEGIA DE OPERACIONES

Se refiere a la producción y operaciones que tendrá el nuevo negocio de pijamas.

4.2.1. Partes principales

Las partes principales para la producción en serie de pijamas son las siguientes:

Ilustración 32. Pijamas- partes principales

Camisetas tiras	Partes principales
	<ul style="list-style-type: none"> • Tela de algodón • Tela Lycra • Etiquetado • Hilo

Fuente: Empresa FAMA

Elaborado por: el autor

Ilustración 33 Partes Pijamas

Bata pijama	Partes principales
	<ul style="list-style-type: none">• Tela de algodón• Tiras de nylon• Hilos• Etiqueta• Botones como decoración

Fuente: Empresa FAMA

Elaborado por: el autor

Ilustración 34 Partes Pijamas

Mangas cortas	Partes principales
	<ul style="list-style-type: none">• Tela de algodón• Tela nylon• Etiqueta• Botones

Fuente: Empresa FAMA

Elaborado por: el autor

Ilustración 35 Partes Pijamas

Shorts y pantalones largos	Partes principales
	<ul style="list-style-type: none"> • Tela algodón • Tela nailon • Etiqueta • Botones

Fuente: Empresa FAMA

Elaborado por: el autor

4.2.2. Características técnicas

Las características principales de las telas utilizadas en el proceso productivo son las siguientes:

- **Composición de los elementos**

Ilustración 36. Características técnicas de las telas

Características técnicas de las telas		
Naturales	Ventajas	Desventajas
<p>Algodón</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Tacto muy agradable • Bajo riesgo de alergias • Fácil para el manejo • No se arruga • Material fresca 	<ul style="list-style-type: none"> • Absorben agua • Secado lento

Características técnicas de las telas		
Naturales	Ventajas	Desventajas
Tiras de nylon	<ul style="list-style-type: none"> • Variedad de colores • Adornos para las pijamas como cintas de colores llamativos 	<ul style="list-style-type: none"> • Absorben agua • Secado lento

Elaborado por: el autor

- **Idoneidad:** Si la prenda se adecua a la actividad, responde bien a las exigencias físicas y técnicas a la que se le somete.
- **Peso y volumen que ocupa:** menor peso implica mayor comodidad, menor volumen implica mayor frescura.
- **Diseño:** hace referencia a cómo está confeccionada la prenda y sus características técnicas (corte, costuras, bolsillos, tallaje, color.)
- **Fiabilidad:** que las cualidades y características del tejido estén contrastada, especialistas.
- **Precio:** la relación calidad precio en el material técnico no debe ser decisiva, ya que la seguridad, la comodidad y la propia integridad física depende de la calidad de los materiales y tejidos que se utilice.

4.2.3. Características funcionales

Telas:

- *Algodón*.- Liviana, flexible y durable, resistente a detergentes.
- *Nailón*.- Tela de material sintético resistente a la abrasión y acción de químicos. Es elástica, fácil de lavar, de aspecto lustroso. Recupera su forma con facilidad, no es absorbente, seca rápido y admite algunos tipos de teñido.

Botones

- El botón se abrocha haciéndolo pasar por un ojal de tamaño justo ubicado en un extremo del pijama.
- Redondos y planos
- Diversa formas y tamaños
- Hechos de plástico

4.3. COTIZACIONES DE MATERIA PRIMA A PROVEEDORES

POLITEX – SHINATEX

Página Web: www.idustriapolitex.com

Correo electrónico: comextrsumin@industriapolitex.com

Contacto: Sr. Jaime Flores

Ciudad: Guayaquil

Teléfonos: 042440161 / 042440162

ALMACEN CITY

Página Web:

Correo electrónico: bolmarjm@hotmail.com

Contacto:

Ciudad: Guayaquil

Teléfonos: 042952407 / 042954261

CASA MONETT

Página Web:

Correo electrónico: bolmarjm@hotmail.com

Contacto: Ing. Raúl Orozco

Ciudad: Guayaquil

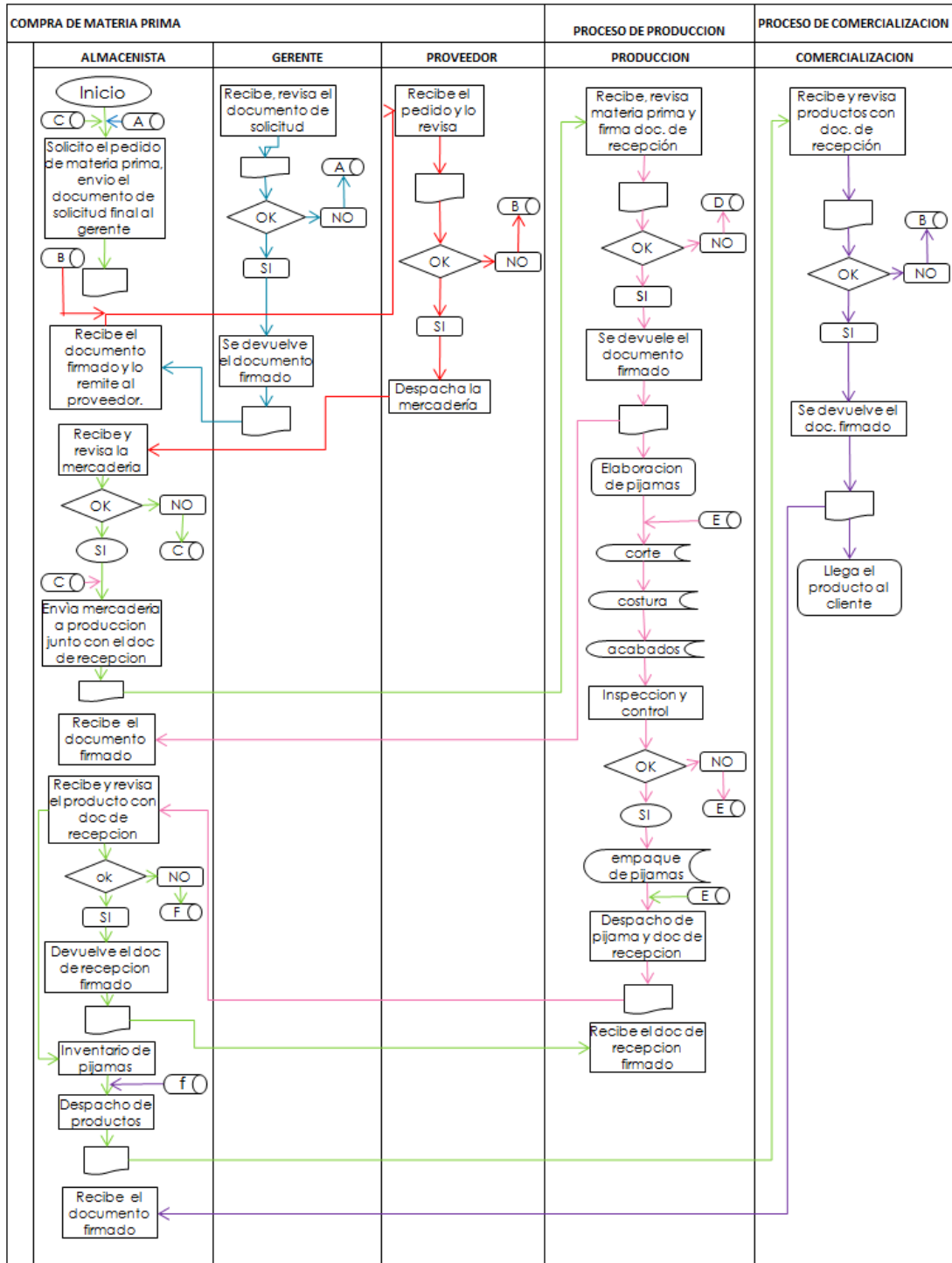
Dirección: Chimborazo 411-415 y Aguirre.

Teléfonos: 04223212 / 042326051

Descripción	Unidad	Proveedores de Materia Prima		
		Casa Monett	Almancen city	Bolmar
Tela Algodón	m2	2,20	2,24	2,64
Tela algodón/poliéster	m2	2,10	2,14	2,52
Cintas Nylon	m2	0,65	0,66	0,78
Hilos	Tubos de 300 m	7,00	7,13	8,40
Botones	Cajas de 100 U	9,50	9,67	11,40
Total		21,45	21,84	25,74

4.4. FLUJOGRAMA DE PROCESOS

Ilustración 37 Flujoograma de Procesos



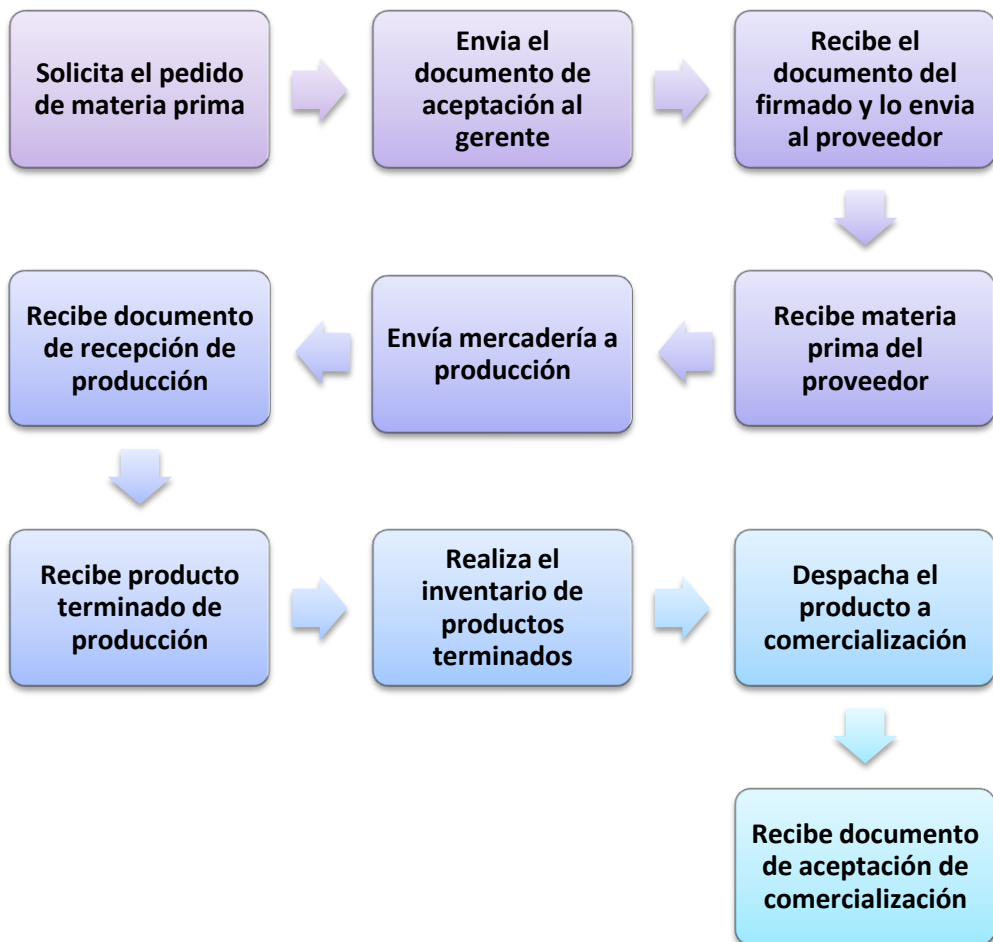
Fuente: Empresa FAMA

Elaboración: El autor

Una vez identificados los tiempos de entrega de materias primas, el tiempo de producción de pijamas en la planta y el tiempo completo de manufactura de una unidad, se va a dibujar un flujograma del proceso productivo de pijamas de mujer y niña.

4.4.1. Diagrama de Flujo del Almacenista

Ilustración 38 Diagrama de Flujo Almacenista

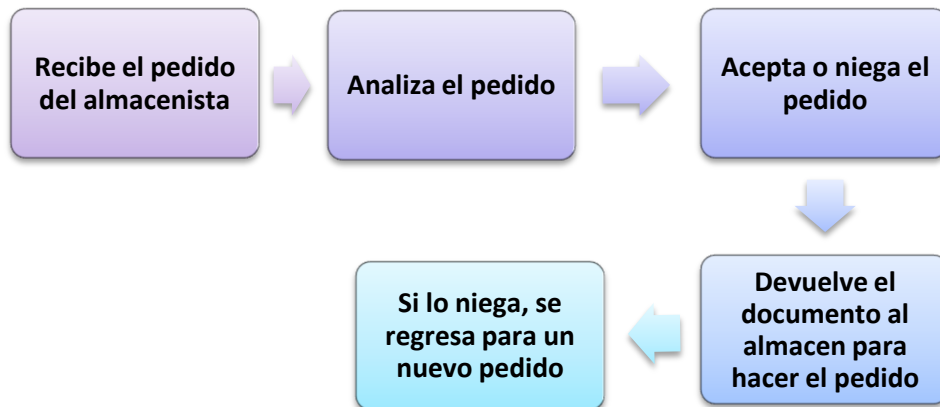


Fuente: Empresa FAMA

Elaboración: El autor

4.4.2. Diagrama de Flujo del Gerente.

Ilustración 39 Diagrama de Flujo Gerente

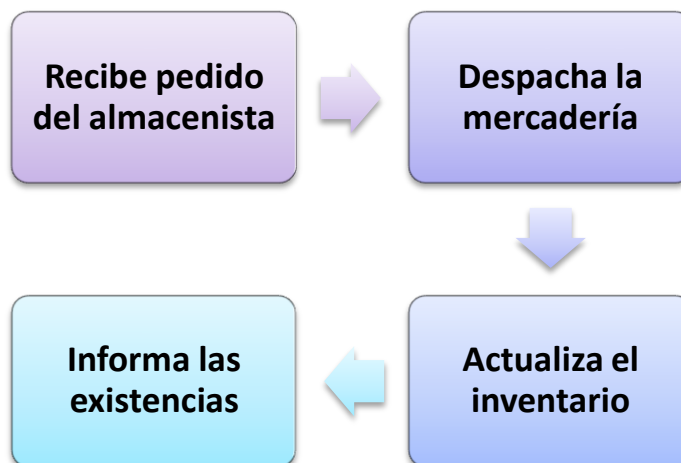


Fuente: Empresa FAMA

Elaboración: El autor

4.4.3. Diagrama de Flujo del Proveedor

Ilustración 40 Diagrama de Flujo Proveedor



Fuente: Empresa FAMA

Elaboración: El autor

4.4.4. Diagrama de Flujo de Producción

Ilustración 41 Diagrama de Flujo Producción



Fuente: Empresa FAMA

Elaboración: El autor

4.4.5. Diagrama de Flujo de Comercialización

Ilustración 42 Diagrama de Flujo Comercialización



Fuente: Empresa FAMA

Elaboración: El autor

4.4.6. CICLO DE OPERACIONES

Una vez que se ha determinado los materiales para la producción de pijamas, se va a definir el proceso de agregación de valor:

1. Determinar que materiales se requiere y de que calidad, por ejemplo: Telas 100% algodón, botones de plástico, en general.
2. Mediante internet buscar posibles proveedores que se pueden contactar por ejemplo en la página de guía de insumos y servicios para empresas textiles y confeccionistas EXPORTACIÓN del Ecuador.
3. Contactar y pedir cotizaciones a los proveedores.
4. Seleccionar los proveedores que me sirven y comprar la materia prima.
5. Recibir materia prima.

6. Entrada de materia prima e insumos: Son los diferentes rollos de tela, los que se revisan minuciosamente para comprobar que no tenga algún desperfecto, esto se hace antes del proceso de corte.
7. Control de calidad de la materia prima.
8. Enviar a bodega la materia prima.
9. Diseño de las pijamas: El diseño se inicia con la confección de un patrón y ajuste para confeccionar la prenda.
10. Confección de la muestra física: Se confecciona una muestra física de esta y se somete a varias pruebas en las cuales se incluyen pruebas de encogido y de decoloración las cuales una vez aprobadas se inicia toda una producción en serie de esta.
11. Control de inventario de materia prima.
12. Elaboración de pijamas
13. Corte: Se corta en serie los moldes por tallas y modelos.
14. Costura: Consiste en unir la partes que se sacaron del proceso de corte, estas se unen por medio de máquinas fileteadoras, de puntada de seguridad, maquina collarín y maquina plana luego se pasa en Overlock. De esta forma dando a la prenda el tamaño y la forma deseada, que cumplen con el diseño.
15. Acabados: Se colocan los botones, y todos los acabados necesarios.
16. Inspección y control de calidad del producto: Cada una de las prendas es revisada minuciosamente que no tenga hebras, desperfectos en alguno de los procesos que ya ha sufrido anteriormente.
17. Empaque: Si la prenda aprueba satisfactoriamente, se empaqueta por tallas y diseños.
18. Almacenamiento: Luego se procede al almacenamiento para ser distribuidas a los diferentes puntos de venta situados en la ciudad de Guayaquil.
19. Comercialización: Envío de la pijamas a distribuidores para comercialización al cliente final.

En cuanto a la capacidad de la planta de producción de pijamas que espera alcanzar la empresa “FAMA”, según sus actuales limitaciones operativas de equipos y personal será la siguiente.

Tabla 10. Capacidad instalada

	Producción en Unidades			
	Diaria	Semanal	Mensual	Anual
Pijamas mujer	50 u.	250 u	1500 u.	18000 u.
Capacidad utilizada	80%	80%	80%	80%
Capacidad instalada	100%	100%	100%	100%

Fuente: Empresa FAMA

Elaborado por: Autor

4.5. CAPACIDAD INSTALADA

Es la inversión total expresada en porcentaje y en unidades de producto anual calculando, de ser necesario, su equivalente por mes y por día; de tratarse de varios productos se deberán indicar tales datos por separados

En este caso específico la capacidad instalada está basada en un turno diario de (8) horas, jornada laboral de lunes a viernes, 52 semanas al año multiplicadas por cinco días de trabajo para un total de 260 días laborados al año, donde se producen diariamente (2,77) docenas de pijama que incluye todas sus líneas.

Tabla 11. Capacidad instalada

PRODUCTO	CANTIDAD DIARIA	CANTIDAD ANUAL	CAPACIDAD INSTALADA
Pijama	50	18.000	100%

Fuente: Empresa FAMA

Elaborado por: Autor

4.6. Capacidad Utilizada

La capacidad utilizada indica la forma de crecimiento de la producción a lo largo de los lapsos previstos de proyección. Es conveniente establecerla primeramente en porcentajes por años y representarla de inmediato en unidades de producción hasta alcanzar el total de la capacidad instalada.

Con referencia a lo anterior los productos a vender tienen una alta demanda por parte de los habitantes de Guayaquil, este sentido la capacidad proyectada en ventas comprende iniciar las operaciones con un stock de unidades en bodega.

Tabla 12. Capacidad utilizada Proyectada por años

DESCRIPCION	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Pijama	14000	15000	16000	17000	18000

Fuente: empresa FAMA

Elaborado por: Autor

4.7. REQUERIMIENTOS DE EQUIPOS Y HERRAMIENTAS

Una vez que se ha definido el programa de producción de pijamas, se va a determinar la maquinaria y las herramientas a ser utilizadas en el proceso de agregación de valor:

Tabla 13. Maquinaria

MAQUINARIA Y EQUIPO			
DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	VALOR	
		UNITARIO	TOTAL
Máquina de coser industrial	4	600,00	2.400,00
Maquina Cortadora	2	700,00	1.400,00
Maquina Overlock	2	700,00	1.400,00
Ojaladora	1	700,00	700,00
Maquina bordadora	2	475,00	950,00
Máquina para poner botones	2	600,00	1.200,00
Plancha industrial	1	400,00	400,00
Total			8.450,00

Nota: Tomado de Proformas de Casas Comerciales

Elaborado por: Autor

Las máquinas de coser que se utilizarán para la elaboración de las pijamas se las adquirirá en la empresa MACOSER, por ser la que mejores precios nos dio al momento de hacer las cotizaciones de maquinaria y equipo. A continuación se detalla las 3 empresas tomadas como referencia para efecto de este estudio y un cuadro comparativo donde se escoge la empresa por ser la que más adaptabilidad tiene a nuestro proyecto.

MACOSER S.A.

ELECTRODOMESTICOS | MÁQUINAS DE COSER

Comercializamos productos de marcas reconocidas a nivel mundial por su garantía y calidad superior que nos diferencia en el mercado.

Dirección: Francisco de Paula Icaza 608-610 y Escobedo.

Teléfono: (593 4) 2313915

Página web: www.macoser-sa.com

BROTHER

MÁQUINAS DE COSER

Maquinas familiares - industriales - bordadoras

Dirección: Escobedo 917 y Junín

Teléfono: (593 4) 2562656

CABRERA Y MAQUINAS C. LTDA.

MÁQUINAS DE COSER

Máquinas industriales y repuestos para la confección

Dirección: Av. 10 de Agosto 555 y Boyacá

Teléfono: (593 4) 2530754

Tabla 14 Maquinaria y Equipo Proveedores

MAQUINARIA Y EQUIPO			
DESCRIPCIÓN	Brother	Cabrera y Maquinas	Macoser
Máquina de coser industrial	\$ 744,74	\$ 747,89	\$ 600,00
Maquina Cortadora	\$ 868,87	\$ 872,54	\$ 700,00
Maquina Overlock	\$ 868,87	\$ 872,54	\$ 700,00
Ojaladora	\$ 868,87	\$ 872,54	\$ 700,00
Maquina bordadora	\$ 589,59	\$ 592,08	\$ 475,00
Máquina para poner botones	\$ 744,74	\$ 747,89	\$ 600,00
Plancha industrial	\$ 496,50	\$ 498,59	\$ 400,00
Total	\$ 5.182,18	\$ 5.204,05	\$4.175,00

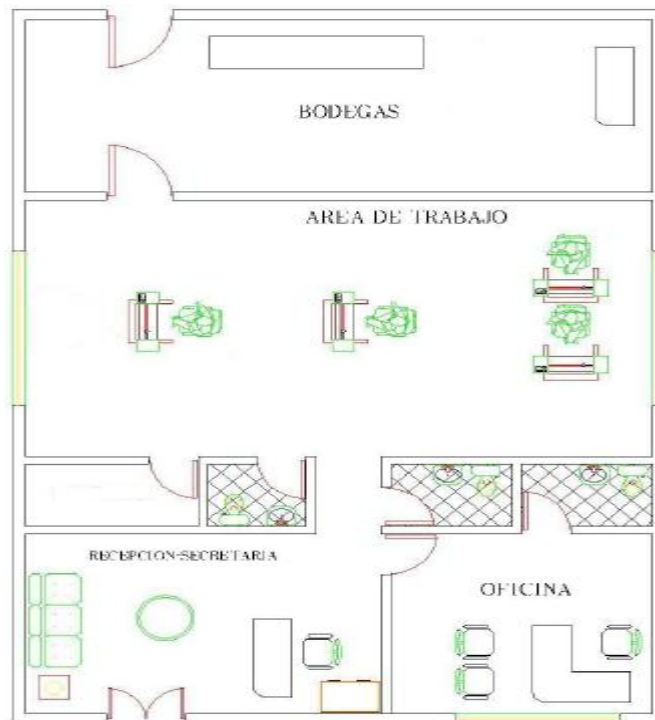
Es necesario señalar que la maquinaria va a ser nueva por lo que no se asigna un presupuesto para repuestos.

El modelo de producción más apropiado en la confección de pijamas será en secuencia o también conocido como producción en proceso.

4.8. INSTALACIONES Y MEJORAS

Las instalaciones y mejoras necesarias para iniciar la producción de pijama se gráfica a continuación.

Ilustración 43. Mapa de las instalaciones de la empresa “FAMA”



Elaborado por: Autor

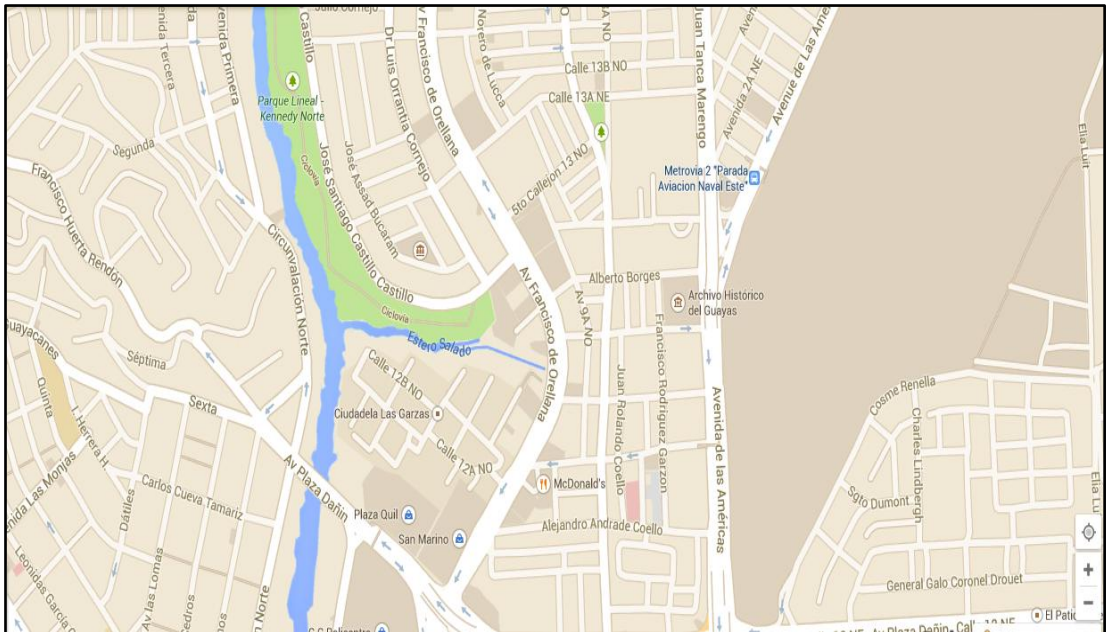
4.9. LOCALIZACIÓN GEOGRÁFICA Y REQUERIMIENTOS DE ESPACIO FÍSICO

Estar mejor localizado que la competencia, tener una mejor infraestructura y una mayor cercanía al mercado, genera ventajas competitivas las cuales se deben saber aprovechar de la mejor manera. Poseer una mejor localización genera una incidencia directa en los flujos de ingresos y egresos y por ende una rentabilidad razonable para los inversionistas.

4.9.1. Selección de la alternativa óptima

La mejor alternativa óptima para la empresa “FAMA”, según la suma de puntos obtenida corresponde a: Zona B: Kennedy Norte, avenida Alberto Borges y Miguel H Alcivar.

Ilustración 44 Localización Óptima



Fuente: Tomado de Imagen satelital Google Earth

El tamaño de la planta de producción será de 500 m² distribuido de la siguiente manera:

Oficinas	25m ²
Producción	25m ²
Bodega	30m ²
Parqueadero	40m ²
<hr/> Total	120m ²

La maquinaria necesaria para iniciar la producción de pijamas para mujer es la siguiente:

Máquina de coser	4 unidades
Máquina cortadora	2 unidades
Máquina de Overlock	1 unidad
Ojaladora	1 unidad
Máquina bordadora	2 unidades
Maquina cose botones	2 unidades
Plancha industrial	1 unidad

El número de empleados que se requieren para las diferentes actividades y tareas de la empresa son:

Gerente	1 persona
Jefe administrativo	1 persona
Jefe de producción	1 persona
Obreros de producción	4 personas
Jefe de ventas	1 personas
Ventas	2 personas

La ubicación de la planta de producción de la empresa "FAMA, es estratégica porque se encuentra en un lugar comercial con disponibilidad de mano de obra y acceso a las materias primas e insumos.

CAPÍTULO V

5. ANALISIS FINANCIERO

En este capítulo se analiza la proyección y evaluación financiera para la creación de una empresa que elabora y comercializa pijamas de mujer y niña en diferentes presentaciones en la ciudad de Guayaquil.

5.1. INVERSIÓN INICIAL

- La inversión inicial: capital propio por \$10.000, aportaciones de los socios \$10.000 y un préstamo de 35000 al banco.
- El capital de trabajo se calculó para un año, representados por: sueldos y salarios, gasto de venta, gastos administrativos y costos de producción, dando un equivalente de \$198.445.18

Tabla 15. Inversión inicial

ESTRUCTURA DE FINANCIAMIENTO		
Financiamiento	Monto	Porcentaje
Capital Propio	\$ 10.000,00	18%
Socios	\$ 10.000,00	18%
Banco	\$ 35.000,00	64%
TOTAL	\$ 55.000,00	100%

Elaborado por: el autor

5.2. FUENTE DE INGRESOS

Ingresos

- La fuente de ingresos de la empresa “FAMA” es la venta de pijamas en sus presentaciones de mujer en dos tallas: *smallly médium* y *large*.
- A continuación se detalla la proyección de ingresos para los próximos cinco años en unidades y USD.

Tabla 16. Proyección de ventas en unidades

VENTAS ESTIMADAS						
Producto / Modelo	Cantidad	14000	15000	16000	17000	18000
		1	2	3	4	5
Pijama Ariel	20%	2.800,00	3.000,00	3.200,00	3.400,00	3.600,00
Pijama Jacky	30%	4.200,00	4.500,00	4.800,00	5.100,00	5.400,00
Pijama Jazmín	25%	3.500,00	3.750,00	4.000,00	4.250,00	4.500,00
Pijama Violeta	25%	3.500,00	3.750,00	4.000,00	4.250,00	4.500,00
Total	100%	14.000,00	15.000,00	16.000,00	17.000,00	18.000,00
Precio Promedio		\$ 14,65	\$ 15,39	\$ 16,15	\$ 16,96	\$ 17,81
Ingresos Anuales	\$	205.141,75	230.784	258.478	288.365	320.594

Elaborado por: el autor

5.3. COSTOS

Costos y gastos fijos

- Los gastos fijos están representados por: nómina administrativa, servicios básicos, gastos de oficina y varios.
- Los costos fijos y variables son todos aquellos que influyen en el costo de venta de cada una de las prendas (pijamas) que se ofrecen en el mercado.

Tabla 17. Costos fijos

COSTOS VARIABLES	
MANO DE OBRA DIRECTA	\$ 22.920,00
MATERIA PRIMA	\$ 115.600,00
COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACIÓN	\$ 1.298,00
TOTAL COSTO VARIABLE	\$ 139.818,00
COSTOS FIJOS	
GASTOS GENERALES	\$ 14.760,00
GASTOS ADMINISTRATIVOS	\$ 56.280,00
GASTOS DE VENTAS	\$ 5.295,00
GASTOS FINANCIEROS	\$ 3.641,74
TOTAL COSTO FIJO	\$ 79.976,74
COSTO VARIABLE UNITARIO	\$ 7,77

Elaborado por: el autor

5.4. MARGEN OPERATIVO

El margen neto del primer año, es de USD 96.394.42.

Tabla 18. Margen neto

Descripción	AÑOS				
	1	2	3	4	5
Ventas	\$205.141,75	\$230.784,47	\$258.478,61	\$288.365,20	\$320.594,25
Costo de producción	\$ 108.747,33	\$116.706,00	\$125.731,26	\$134.925,36	\$144.290,77
Utilidad Neta	\$ 96.394,42	\$114.078,47	\$132.747,35	\$153.439,84	\$176.303,48

Elaborado por: el autor

5.5. ESTADO DE RESULTADOS

Se proyectó a cinco años, con y sin financiamiento. Se tomó como base la proyección de ventas para los ingresos y los gastos ocasionados por las ventas.

Tabla 19. Estado de resultados

Estado de Pérdidas y Ganancias					
Descripción	AÑOS				
	1	2	3	4	5
Ventas	205.141,75	230.784,47	258.478,61	288.365,20	320.594,25
Costo de producción	108.747,33	116.706,00	125.731,26	134.925,36	144.290,77
Utilidad Neta	96.394,42	114.078,47	132.747,35	153.439,84	176.303,48
Gastos generales	14.760,00	14.907,60	15.056,68	15.207,24	15.359,32
Gastos administrativos	56.280,00	56.842,80	57.411,23	57.985,34	58.565,19
Gastos de ventas	5.295,00	5.347,95	5.401,43	5.455,44	5.510,00
Utilidad de Operación	20.059,42	36.980,12	54.878,01	74.791,81	96.868,98
Depreciación	-	-	-	-	-
Amortización de Intangible	1.074,00	1.074,00	1.074,00	1.074,00	1.074,00
Gastos financieros	3.641,74	2.989,33	2.259,99	1.444,64	533,12
Utilidad antes de impuestos	15.343,68	32.916,79	51.544,02	72.273,17	95.261,85
Participación a trabajadores (15%)	2.301,55	4.937,52	7.731,60	10.840,98	14.289,28
Utilidad antes de impuesto a la renta	13.042,13	27.979,27	43.812,42	61.432,20	80.972,57
Impuesto a la renta (22%)	2.869,27	6.155,44	9.638,73	13.515,08	17.813,97
Utilidad Neta del Periodo	10.172,86	21.823,83	34.173,69	47.917,11	63.158,61
Rentabilidad	0,05	0,09	0,13	0,17	0,20

Fuente: Análisis Financiero

Elaborado por: el autor

5.6. BALANCE GENERAL ACTUAL Y PROYECTADO

Se proyectó a cinco años con y sin financiamiento. Después de la utilidad neta se refleja la participación laboral (-15%) y el impuesto a la renta (-22%), de lo que se obtiene la utilidad líquida.

Tabla 20. Balance General

BALANCE GENERAL					
ACTIVOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Activo Corriente	83.704,41	95.316,96	107.550,12	121.795,69	334.447,65
Bancos	81.919,41	93.531,96	105.765,12	119.295,69	332.662,65
Cuentas por Cobrar	1.785,00	1.785,00	1.785,00	2.500,00	1.785,00
Activo Fijo	10.463,32	10.463,32	10.463,32	10.914,45	10.914,45
Muebles	1.790,00	1.790,00	1.790,00	1.790,00	1.790,00
Maquinaria y equipo	8.450,00	8.450,00	8.450,00	8.450,00	8.450,00
Equipos de computación	1.655,00	1.655,00	1.655,00	1.655,00	1.655,00
(-) Dep. acumulada activos	1.431,68	1.431,68	1.431,68	980,55	980,55
Activos diferidos	616,00	616,00	616,00	616,00	616,00
Gastos de constitución	770,00	770,00	770,00	770,00	770,00
(-) Amortización acumulada	154,00	154,00	154,00	154,00	154,00
TOTAL ACTIVOS	94.783,74	106.396,28	118.629,45	133.326,14	345.978,10
PASIVOS					
Pasivo Largo Plazo	74.741,29	64.809,80	43.354,02	10.701,31	166.996,63
Cuentas por Pagar	45.273,32	41.526,26	26.984,25	2.060,67	165.211,63
Préstamo bancario	29.467,97	23.283,54	16.369,77	8.640,64	1.785,00
TOTAL PASIVOS	74.741,29	64.809,80	43.354,02	10.701,31	166.996,63
PATRIMONIO	20.042,44	41.586,48	75.322,04	122.624,84	184.973,72
Capital social	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00
Resultado del ejercicio	10.042,44				
Utilidades retenidas		31.586,48	65.322,04	112.624,84	174.973,72
TOTAL PAS.+ PAT.	94.783,73	106.396,28	118.676,06	133.326,15	351.970,35

Elaborado por: el autor

5.7. ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO ACTUAL Y PROYECTADO

Se proyectó a cinco años y además, se aplicó una tasa de descuento del 11.20% para los flujos.

Tabla 21. Estado Flujo de Efectivo con apalancamiento escenario esperado

Descripción	AÑOS					
	-	1	2	3	4	5
Ingresos por Venta						
Ventas de productos		205.141,75	230.784,47	258.478,61	288.365,20	320.594,25
Valor Rescate de Activo Fijo				46,62		5.992,25
Valor Rescate de Capital Trabajo						198.445,90
Préstamo	35.000,00					
Total de Ingresos	35.000,00	205.141,75	230.784,47	258.525,23	288.365,20	525.032,40
Costo de producción		108.747,33	116.706,00	125.731,26	134.925,36	144.290,77
Intereses		3.641,74	2.989,33	2.259,99	1.444,64	533,12
Amortización de Préstamo		5.532,03	6.184,43	6.913,77	7.729,13	8.640,64
Impuesto a la renta 22%		2.999,69	6.435,23	10.076,86	14.129,41	18.623,69
Utilidades a los trabajadores 15%		2.301,55	4.937,52	7.731,60	10.840,98	14.289,28
Inversión	292.045,90					
Total Egresos	292.045,90					
Flujo Neto Financiero	(257.045,90)	123.222,34	137.252,52	152.713,49	169.069,51	186.377,50

Elaborado por: el autor

5.8. Análisis TIR y VAN

Para comprobar si el presente proyecto será rentable se realizó las siguientes operaciones: Tasa Interna de Retorno y Valor Actual Neto. Siendo positivo para el proyecto ya que arrojó resultados esperados.

Tabla 22 Indicadores Económicos

Indicadores Económicos	Valores
Valor Actual Neto Financiero (VANF)	246.408,68
Tasa Interna de Retorno Financiero (TIRF)	36,61%
Periodo de Recuperación de Inversión (en años)	2,73

Elaboración: El autor

5.9. PUNTO DE EQUILIBRIO

- Se ha calculado el punto de equilibrio tomando en cuenta los costos fijos y variables.
- El punto de equilibrio se logra al vender 11615 unidades de pijamas a un precio promedio de USD 14.65 para el primer año de operación, lo cual significa vender 50 pijamas diarios. El nivel de ventas en que los costos totales igualan a los ingresos totales es USD 90.225.73 en el primer año.
- La estimación del valor presente neto no resultó ser muy sensible a cambios relativamente pequeños en el nivel de precios de venta, por lo que el riesgo del pronóstico relacionado con esta variable es bajo.

Tabla 23. Punto de equilibrio

DETERMINACIÓN DEL PUNTO DE EQUILIBRIO			
PE=	Total Costos Fijos	PE=	\$ 79.976,74
	Precio - Costo Variable Unitario		\$ 6,89
Costos Fijos	\$ 79.976,74	PE=	11.615,55 unidades/año
Costos Variable Unitario	\$ 7,77	PE=	\$ 170.202,47 dólares
Precio de venta	\$ 14,65		

Elaborado por: El autor

5.10. ÍNDICES FINANCIEROS

Tabla 24. Liquidez con deuda

Índice de Liquidez		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Razón	$\frac{\text{Activos}}{\text{Corrientes Pasivos Corrientes}}$	3,17	3,62	5,15	8,09	16,66
corriente =						

Elaborado por: Autor

La empresa FAMA cuenta con buena liquidez, la cual se va incrementando cada año. Esto significa que se pueden solventar los pasivos de corto plazo con los activos de corto plazo.

Tabla 25. Rentabilidad con deuda

Índice de Rentabilidad		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ROI =	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Inversión Inicial}}$	37%	25%	26%	28%	27%

Elaborado por: el autor

En el primer año el retorno sobre la inversión se ve incrementado; a partir del segundo año disminuye; sin embargo, las ganancias de la empresa continúan incrementándose a menor ritmo.

Tabla 26. Índice de rentabilidad activos

Índice de Rentabilidad		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ROA =	$\frac{\text{Utilidad Opera.}}{\text{Activos Totales}}$	31%	20%	19%	19%	18%

Elaborado por: el autor

Hay un incremento del ROA a partir del segundo año. Desde entonces hasta el quinto año, se mantiene en un promedio del 19% en la generación de ganancias. Por este aumento los activos pueden rotar con mayor facilidad.

Tabla 27. Índice de Rentabilidad patrimonio

Índice de Rentabilidad	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ROE = $\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Patrimonio}}$	27%	16%	14%	13%	11%

Elaborado por: el autor

En comparación con los bonos del tesoro de Estados Unidos (4,61) se tiene buen retorno, asegurando réditos para el accionista o propietario de la empresa.

Tabla 28. Índice de rentabilidad por ventas

Índice de Rentabilidad	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Rendimiento sobre las ventas $\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ingreso por ventas}}$	12%	8%	8%	8%	8%

Elaborado por: el autor

En el primer año, el rendimiento sobre las ventas se ve incrementado. A partir del segundo al quinto año se mantiene constante.

CONCLUSIONES

1. Se pudo constatar que la demanda actual y proyectada de la investigación resulta aceptable para la aplicación del proyecto. Además, en Guayaquil, a través de la información recopilada (encuestas), ven con agrado la producción y venta de pijamas de mujeres y niñas para promover la expansión de la empresa FAMA en la ciudad de Guayaquil; debido a que la calidad de las telas y los precios ofrecidos son los mejores y a más bajo costo de producción siendo de \$14.65 la unidad que es insuperable en el mercado.
2. Otro aspectos a considerar, es que la factibilidad económica del proyecto se pudo demostrar por medio de un estudio de mercado en el cual se demuestra que realmente existe una demanda que requiere la instalación de una empresa que pueda satisfacer sus necesidades.
3. Por medio del estudio económico y financiero se demostró que la inversión, la cual se verá recuperada en el segundo año del proyecto. Este monto está distribuido en el mantenimiento y posible adquisición de Propiedad planta y equipo, mano de obra, gastos operacionales entre otros.
4. Con respecto al rendimiento sobre los ingresos por ventas, lo cual representan un valor significativo y aceptable para este tipo de inversión. Asimismo, se puede apreciar que el proyecto es económicamente rentable expresado por el estado de ganancias y pérdidas proyectado, donde la utilidad es creciente a lo largo de los años de la proyección. La tasa interna de retorno se ubica por encima de las tasas pasivas y activas ofrecidas por las instituciones financieras, lo que indica que es preferible invertir el dinero en el proyecto antes de mantenerlo en una cuenta bancaria.
5. Igualmente se observó, que la puesta en marcha de la empresa de la empresa FAMA permitirá empleo de mano de obra directa e indirecta a la población de Guayaquil.

RECOMENDACIONES

Tomando en cuenta las conclusiones anteriormente señaladas, se recomienda lo siguiente:

1. Considerando la factibilidad de desarrollar la producción y venta de pijamas para mujeres y niñas para lograr la expansión de la empresa FAMA se recomienda realizar la inversión, que consiste en la instalación de una empresa dedicada a la producción y venta de pijamas para mujeres y niñas en Guayaquil.
2. Es importante, estudiar la posibilidad de ampliar en futuros años la capacidad instalada del proyecto, debido al incremento de la población en Guayaquil.
3. Finalmente se recomienda la puesta en marcha del proyecto, pues la inversión del mismo se recupera en un periodo menor a dos años y hoy día el gobierno a través de todos los organismos crediticios establecidos dan facilidades al empresariado consolidado y al que quiere incursionar en el mercado con un proyecto novedoso, y tal como se evidencia los indicadores financieros demuestran que es viable invertir, puesto que las inversiones en depósitos bancarios no reportarán iguales dividendos.

BIBLIOGRAFÍA

- SCHIFFMAN, León G. y Lazar Kanuk Leslie. (2005). *Comportamiento Del Consumidor*. 8ª Edición. México: Ed. Pearson Educación.

Banco Central del Ecuador. (2012). *www.Estadísticas Macroeconómicas*. Recuperado el 29 de 12 de 2012, de <http://www.bce.fin.ec>

Aaker, D. (2005). *www.Estrategia de la Cartera de Marcas*. Recuperado el 15 de 02 de 2014, de http://books.google.com.ec/books?id=1R5jHe2HMFUC&printsec=frontcover&dq=estrategia+de+cartera&hl=es&sa=X&ei=Ok0JU6vXB6nI0QG-wIHgCw&redir_esc=y#v=onepage&q=estrategia%20de%20cartera&f=false

Aduana del Ecuador. (2010). *www.Boletines*. Recuperado el 01 de 06 de 2012, de http://www.aduana.gob.ec/contents/nov/news_letters_view.jsp?pg=96&anio=2010&codigo=89&proceso=&estado=&boletinNum=&ano=&desc=&fromFecha=&toFecha=

AITE. (2013). *www.Asociación de Industriales Ecuatorianos*. Recuperado el 18 de 02 de 2014, de <http://www.aite.com.ec/phocadownload/boletn%2023.pdf>

Báez, & Pérez. (2009). *Investigación Cualitativa*. Madrid-España: ESIC Editorial.

Balcázar, P. (2005). *Investigación Cualitativa*. México: Universidad Autónoma del Estado de México.

Bernal, C. A. (2006). *Metodología de la investigación*. México: PEARSON PRENTICE HALL.

Boletín Mensual de Análisis Sectorial de MI PYMES. (2010). *www.Líneas de acción*. Recuperado el 01 de 10 de 2012, de <http://www.flacso.org.ec/portal/pnTemp/PageMaster/irdye9i6xg21gh4an3qif306ftk5v3.pdf>.

Chiriboga, L. (2011). *DICCIONARIO FINANCIERO ECUATORIANO*. Ecuador: Oveja Negra.

CONQUITO. (2012). *www.Pasos para construir la empresa*. Recuperado el 07 de 01 de 2013, de http://www.conquito.org.ec/prueba/index.php?option=com_content&view=article&id=117%3Astep-by-step&catid=40&Itemid=196.

Crece Negocios. (2012). *www.Cadena de valor de Porter*. Recuperado el 11 de 08 de 2012, de <http://www.crecenegocios.com/cadena-de-valor/>.

Definición de. (s.f). Recuperado el septiembre de 2013, de <http://definicion.de>
Derechoecuador. (2013). Recuperado el 2014, de http://www.derechoecuador.com/index.php?Itemid=457&id=4424&option=com_content&task=view

DIARIO EL HOY. (10 de 04 de 2011). Desafios de la industria Textil. *El Hoy* , pág. 34.

Diario Femenino. (2011). *www.Las Tendencias 2011 llegan desde Tokio*. Recuperado el 28 de 10 de 2011, de <http://www.diariofemenino.com/moda/tendencias/articulos/tendencias-2011-perro-estiloso-llegan-desde-tokio/>.

EMPRENDE PYME. (2008). *www.emprendepyme.net*. Recuperado el 15 de 02 de 2014, de <http://www.emprendepyme.net/que-es-un-presupuesto.html>

ENCICLOPEDIA FINANCIERA. (2012). *www.encyclopedia financiera*. Recuperado el 15 de 02 de 2014, de <http://www.encyclopediafinanciera.com/indicadores-financieros.htm>

INEC. (2012). *www.Diagnóstico de Estadísticas y censos*. Recuperado el 03 de 06 de 2012, de http://www.inec.gob.ec/estadisticas/images/Reporte_inflacion_nov_2012.pdf (Michael, 1980)

Janes, H. (2000). *Mejoramiento de los Procesos de la Empresa*. Bogotá: Kapeluz.

Kotler, & Armstrong. (2008). *Fundamentos de Marketing*. México: Pearson Educacion.

Luther, W. (1985). *www.El Plan de Mercadeo*. Recuperado el 15 de 02 de 2014, de [http://books.google.com.ec/books?id=JTyg86sYYBMC&pg=PA24&dq=Vaca+Lechera+\(Cash+Cow\)&hl=es&sa=X&ei=qE0JU9zVOMinsQTMuIG4Bw&ved=0CCsQ6AEwAA#v=onepage&q=Vaca%20Lechera%20\(Cash%20Cow\)&f=false](http://books.google.com.ec/books?id=JTyg86sYYBMC&pg=PA24&dq=Vaca+Lechera+(Cash+Cow)&hl=es&sa=X&ei=qE0JU9zVOMinsQTMuIG4Bw&ved=0CCsQ6AEwAA#v=onepage&q=Vaca%20Lechera%20(Cash%20Cow)&f=false)

Malthotra, N. (2008). *Investigación de Mercados*. México: Pearson Educacion.

Michael, P. (1980). *Competive Strategy:Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Free Press.

Naranjo, E. (2003). *Diseño de procesos*. Ecuador: EPCN.

Palacios, P. (2008). *www.Técnicas de Negociación*. Recuperado el 15 de 02 de 2014, de http://books.google.com.ec/books?id=j_cuQplyvmlC&pg=PA26&dq=el+poder+de+negociacion&hl=es&sa=X&ei=kEwJU92HM8rD0QHilYGwBw&redir_esc=y#v=onepage&q=el%20poder%20de%20negociacion&f=false

Planeación Estratégica. (2009). *www.Matriz EFE -EFI*. Recuperado el 08 de 11 de 2012, de <http://planeacionestrategica.blogspot.es/1243897868/>.

PromoNegocios. (2012). *www.Estrategias de Precios*. Recuperado el 02 de 01 de 2013, de <http://www.promonegocios.net/precio/estrategias-precios.html>.

Rivas, J. A., & Grande Esteban, I. (2010). *Comportamiento del consumidor Decisiones y estrategias del marketing* (6ta. ed.). Madrid: ESIC.

Sandoval, H. (2003). *Control de Procesos*. Ecuador: EPN.

Sapang, N. (2003). *Preparación y Evaluación de Proyectos*. México: Mc Graw Hill.

Superintendencia de Cías. (2012). *www.Ley de Compañías*. Recuperado el 01 de 12 de 2012, de <http://www.supercias.gob.ec/home.php?blue=c4ca4238a0b923820dcc509a6f75849b&modal=1&ubc=Inicio>.

Todo Comercio Exterior. (2010). *www.Organización Aplicada*. Recuperado el 15 de 10 de 2012, de <http://blog.todocomercioexterior.com.ec/2010/06/arancel-mixto-calzado-textiles.html>.

Valdiviezo, M. (2008). *Contabilidad General*. Ecuador: Kapelus.

Vásquez, V. (2007). *Organización Aplicada*. Quito-Ecuador: Gráficas Vásquez.

Walker, M., & Lawéché. (2008). *Marketing Estratégico*. México: McGraw Hill.

GLOSARIO DE TÉRMINOS

Competitividad: Es la capacidad de generar la mayor satisfacción de los consumidores al menor precio, o sea con producción al menor costo posible, la competitividad depende especialmente de la calidad del producto y del nivel de precios, calidad de producto es la capacidad de producir satisfactores (sean bien económico o bienes y servicios) que satisfagan las expectativas y necesidades de los usuarios.

Cultura Empresarial: es lo que identifica la forma de ser de una empresa y se manifiesta en las formas de actuación ante los problemas y oportunidades de gestión y adaptación a los cambios y requerimientos de orden exterior e interior, que son interiorizados en forma de creencias y talentos colectivos que se transmiten y se enseñan a los nuevos miembros como una manera de pensar, vivir y actuar.

Economías de Escala: Es la estructura de organización empresarial en la que las ganancias de la producción se incrementan y/o los costos disminuyen como resultado del aumento del tamaño y eficiencia de la planta, empresa o industria, Dados los precios a que una empresa puede comprar los factores de producción, surgen economías de escala si el aumento de la cantidad de factores de producción es menor en proporción al aumento de la producción.

Emprendimiento: Es la capacidad de iniciar, crear y formar un proyecto, lo cual significa disponer de actitudes necesarias para cumplir metas y objetivos, con capacidad para asumir riesgos, Valentía, capacidad de planificación, entre otros, Los miedos y dudas que todos experimentan en los inicios del emprendimiento pueden convertirse en un ancla que los deja inmóviles frenando su camino al éxito.

Estrategia de Productividad: es un conjunto de acciones planificadas sistemáticamente en el tiempo que se llevan a cabo para lograr la eficiencia de los recursos productivos.

Externalización de Servicios: es una estratégica empresarial dirigida a obtener ventajas competitivas, mediante la contratación de servicios para la empresa en el exterior de la misma; es una forma de liberar carga laboral, en la cual se entrega ciertas actividades propias a otra empresa especializada o dedicada en el tema.

Lanzamiento de un Producto: Un lanzamiento puede ser la presentación de un nuevo producto en un mercado, una Campaña publicitaria que da a conocer un producto que se pone a la venta, Los lanzamientos suelen estar acompañados por campañas de marketing y publicidades para que los consumidores se enteren de la novedad.

Productividad: Es la relación entre lo producido y los medios empleados, tales como mano de obra, materiales, energía, etc.

Tercerización con ejercicio laboral desde el Hogar: Es el desempeño laboral desde el hogar, lo cual puede atraer grandes economías y generar altísimos ingresos, Muchas compañías ya están ofreciéndole a sus empleados que lleven a cabo su labor productiva desde su hogar.

Vinculación Productiva: Es una organización en red de relaciones entre industrias dotadas de cierta estabilidad, que comprende una serie de actividades dirigidas a la producción de un grupo limitado de bienes semejantes o complementarios, que debe reproducir todos sus <inputs>, comprendidas en las condiciones socioeconómicas y relacionales, que hacen posible la división del trabajo y la producción”.

ANEXOS

ANEXO 1 Gastos Operativos

GASTOS DE OPERACIÓN			
DESCRIPCIÓN	VALOR	GASTOS MENSUALES	GASTOS ANUALES
GASTOS GENERALES			
Energía Eléctrica	\$ 900,00	1.230,00	14.760,00
Agua	\$ 200,00		
Teléfono	\$ 60,00		
Internet	\$ 70,00		
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN			
Arriendo	\$ 500,00	4.690,00	56.280,00
Útiles de Oficina	\$ 200,00		
Gastos de Representación	\$ 350,00		
Servicio de Terceros	\$ 350,00		
Mantenimiento Equipos	\$ 250,00		
Artículos de limpieza	\$ 200,00		
Personal administrativo	\$ 640,00		
Otros gastos	\$ 200,00		
GASTOS DE VENTAS			
Volantes	\$ 90,00	441,25	5.295,00
Catálogos	\$ 71,25		
Publicidad en medios digitales	\$ 190,00		
Publicidad en periodico	\$ 90,00		
TOTALES		\$ 6.361,25	\$ 76.335,00

Elaboración: el autor

ANEXO 2 Consumo SS BB

CONSUMO DE SERVICIOS BÁSICOS APROXIMADO						
SERVICIO	Mensual	Anual	Distribución % Por modelo			
	1	12	20%	30%	25%	25%
Energía Eléctrica	\$ 900,00	\$ 10.800,00	\$ 2.160,00	\$ 3.240,00	\$ 2.700,00	\$ 2.700,00
Agua	\$ 100,00	\$ 1.200,00	\$ 240,00	\$ 360,00	\$ 300,00	\$ 300,00
Teléfono	\$ 60,00	\$ 720,00	\$ 144,00	\$ 216,00	\$ 180,00	\$ 180,00
Internet	\$ 70,00	\$ 840,00	\$ 168,00	\$ 252,00	\$ 210,00	\$ 210,00
Total	\$ 1.130,00	\$ 13.560,00	\$ 2.712,00	\$ 4.068,00	\$ 3.390,00	\$ 3.390,00

Merchandising a Utilizar durante 1 año	Unidad	Precio Unitario	Total
Volantes	1.000	\$ 0,09	\$ 90,00
Catálogos	75	\$ 0,95	\$ 71,25
Publicidad en medios digitales	200	\$ 1,00	\$ 200,00
Publicidad en periódico	90	\$ 1,00	\$ 90,00
Total Gastos			\$ 451,25

Elaboración: el autor

ANEXO 3 Sueldos

SUELDOS DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO				
CARGO	# de puestos	Unitario	Mensual	Anual
Gerente	1	\$ 650,00	\$ 650,00	\$ 7.800,00
Jefe administrativo	1	\$ 550,00	\$ 550,00	\$ 6.600,00
Jefe de ventas	1	\$ 550,00	\$ 550,00	\$ 6.600,00
Supervisor	1	\$ 550,00	\$ 550,00	\$ 6.600,00
Vendedor	1	\$ 340,00	\$ 340,00	\$ 4.080,00
Total	5	\$ 2.640,00	\$ 2.640,00	\$ 31.680,00

SUELDOS DEL PERSONAL OPERATIVO				
CARGO	# de puestos	Unitario	Mensual	Anual
Jefe de producción	1	\$ 550,00	\$ 550,00	\$ 6.600,00
Obreros	4	\$ 340,00	\$ 1.360,00	\$ 16.320,00
Total	5	\$ 890,00	\$ 1.910,00	\$ 22.920,00

Total trabajadores	10
---------------------------	----

Beneficios Sociales	Anual
Sueldos Trabajadores	\$ 54.600,00
Décimo Tercer Sueldo	\$ 4.550,00
Décimo Cuarto Sueldo	\$ 3.400,00
Vacaciones	\$ 2.275,00
Aporte Patronal	\$ 6.197,10
Total beneficios sociales	\$ 4.027,90

Total Costos Mano de Obra Directa	\$ 58.627,90
--	--------------

Elaboración: el autor

ANEXO 4 Activos Intangibles

ACTIVOS INTANGIBLES

Descripción	Valor		Resumen de Gastos por Rubro
Gastos de Organización			\$ 2.200,00
Estudios Preliminares	\$ 500,00		
Asesoría	\$ 500,00		
Gastos de instalación	\$ 350,00		
Permisos (construcción, municipales, otros)	\$ 550,00		
Gastos imprevistos	\$ 300,00		
Gasto de Constitución			\$ 770,00
Gastos Notariales	\$ 150,00		
Inscripción en el Registros Públicos	\$ 190,00		
Permiso Municipal	\$ 90,00		
Permiso de bomberos	\$ 45,00		
Otros Trámites	\$ 95,00		
Servicio de Terceros	\$ 200,00		
Gastos en Capacitación			\$ 2.400,00
Capacitación en Ventas	\$ 200,00	\$ 12,00	
Total			\$ 5.370,00

Elaboración: el autor

ANEXO 5 Activos Fijos

ACTIVOS FIJOS

MUEBLES			
DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	VALOR	
		UNITARIO	TOTAL
Escritorios	4	\$ 150,00	\$ 600,00
Sillas	4	\$ 50,00	\$ 200,00
Estanterías	4	\$ 100,00	\$ 400,00
Mesas de corte (6m de largo x 2m de ancho)	2	\$ 275,00	\$ 550,00
Archivadores	4	\$ 110,00	\$ 440,00
Total			\$ 1.790,00

MAQUINARIA Y EQUIPO			
DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	VALOR	
		UNITARIO	TOTAL
Maquina de coser industrial	4	\$ 600,00	\$ 2.400,00
Maquina Cortadora	2	\$ 700,00	\$ 1.400,00
Maquina Overlock	2	\$ 700,00	\$ 1.400,00
Ojaladora	1	\$ 700,00	\$ 700,00
Maquina bordadora	2	\$ 475,00	\$ 950,00
Maquina para poner botones	2	\$ 600,00	\$ 1.200,00
Plancha industrial	1	\$ 400,00	\$ 400,00
Total			\$ 8.450,00

EQUIPOS DE COMPUTACIÓN			
DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	VALOR	
		UNITARIO	TOTAL
Computadores	2	\$ 700,00	\$ 1.400,00
Impresora	1	\$ 180,00	\$ 180,00
Telefonos	3	\$ 25,00	\$ 75,00
Total			\$ 1.655,00

Elaboración: el autor

ANEXO 6 Costos Unitarios

COSTOS UNITARIOS				
Línea Juvenil / Señorial PROYECCIÓN DE 18000 UNIDADES ANUAL				
Rubros	Unidad de Compra	Precio unitario	Unidades	Total
Costos Directos				
Mano de Obra				
TOTAL MANO DE OBRA DIRECTA				\$ 22.920,00
Materia Prima				
Tela Algodón	m2	\$ 2,20	20.000	\$ 44.000,00
Tela algodón/poliester	m2	\$ 2,10	20.000	\$ 42.000,00
Cintas Nylon	m	\$ 0,65	18.000	\$ 11.700,00
Hilos	Tubos de 300 m	\$ 7,00	1.200	\$ 8.400,00
Botones	Cajas de 100 U	\$ 9,50	1.000	\$ 9.500,00
TOTAL MATERIA PRIMA				\$ 115.600,00
Costos Indirectos				
Empaque	Fundas x 100	\$ 7,00	14	\$ 98,00
Cajas para distribucion	Cajas x 100	\$ 12,00	100	\$ 1.200,00
TOTAL COSTOS INDIRECTOS				\$ 1.298,00
TOTAL COSTOS DE PRODUCCION				\$ 139.818,00

DISTRIBUCIÓN PORCENTUAL SEGÚN EL MODELO				
MODELO	%	VALOR	Distribución del 25% por cada modelo	Costo por cada unidad
ARIEL	20%	\$ 27.963,60	3600	\$ 7,77
JACKY	30%	\$ 41.945,40	5400	\$ 7,77
VIOLETA	25%	\$ 34.954,50	4500	\$ 7,77
JAZMIN	25%	\$ 34.954,50	4500	\$ 7,77
TOTAL	100%	\$ 139.818,00	18000	

TABLA DE AMORTIZACIÓN								
AÑOS	CUOTA	ABONO AL CAPITAL	INTERES	SALDO	GASTO DE INTERESES POR AÑO	ABONOS PAGADOS		
0				\$ 35.000,00	Financiero	Financiero		
1	\$ 764,48	\$ 437,81	\$ 326,67	\$ 34.562,19	\$ 3.641,74	\$ 5.532,03		
2	\$ 764,48	\$ 441,90	\$ 322,58	\$ 34.120,29				
3	\$ 764,48	\$ 446,02	\$ 318,46	\$ 33.674,26				
4	\$ 764,48	\$ 450,19	\$ 314,29	\$ 33.224,07				
5	\$ 764,48	\$ 454,39	\$ 310,09	\$ 32.769,69				
6	\$ 764,48	\$ 458,63	\$ 305,85	\$ 32.311,06				
7	\$ 764,48	\$ 462,91	\$ 301,57	\$ 31.848,14				
8	\$ 764,48	\$ 467,23	\$ 297,25	\$ 31.380,91				
9	\$ 764,48	\$ 471,59	\$ 292,89	\$ 30.909,32				
10	\$ 764,48	\$ 475,99	\$ 288,49	\$ 30.433,33				
11	\$ 764,48	\$ 480,44	\$ 284,04	\$ 29.952,89				
12	\$ 764,48	\$ 484,92	\$ 279,56	\$ 29.467,97			\$ 2.989,33	\$ 6.184,43
13	\$ 764,48	\$ 489,45	\$ 275,03	\$ 28.978,53				
14	\$ 764,48	\$ 494,01	\$ 270,47	\$ 28.484,51				
15	\$ 764,48	\$ 498,62	\$ 265,86	\$ 27.985,89				
16	\$ 764,48	\$ 503,28	\$ 261,20	\$ 27.482,61				
17	\$ 764,48	\$ 507,98	\$ 256,50	\$ 26.974,63				
18	\$ 764,48	\$ 512,72	\$ 251,76	\$ 26.461,92				
19	\$ 764,48	\$ 517,50	\$ 246,98	\$ 25.944,41				
20	\$ 764,48	\$ 522,33	\$ 242,15	\$ 25.422,08				
21	\$ 764,48	\$ 527,21	\$ 237,27	\$ 24.894,87				
22	\$ 764,48	\$ 532,13	\$ 232,35	\$ 24.362,74	\$ 2.259,99	\$ 6.913,77		
23	\$ 764,48	\$ 537,09	\$ 227,39	\$ 23.825,65				
24	\$ 764,48	\$ 542,11	\$ 222,37	\$ 23.283,54				
25	\$ 764,48	\$ 547,17	\$ 217,31	\$ 22.736,37				
26	\$ 764,48	\$ 552,27	\$ 212,21	\$ 22.184,10				
27	\$ 764,48	\$ 557,43	\$ 207,05	\$ 21.626,67				
28	\$ 764,48	\$ 562,63	\$ 201,85	\$ 21.064,04				
29	\$ 764,48	\$ 567,88	\$ 196,60	\$ 20.496,16				
30	\$ 764,48	\$ 573,18	\$ 191,30	\$ 19.922,97				
31	\$ 764,48	\$ 578,53	\$ 185,95	\$ 19.344,44				
32	\$ 764,48	\$ 583,93	\$ 180,55	\$ 18.760,51			\$ 1.444,64	\$ 7.729,13
33	\$ 764,48	\$ 589,38	\$ 175,10	\$ 18.171,13				
34	\$ 764,48	\$ 594,88	\$ 169,60	\$ 17.576,24				
35	\$ 764,48	\$ 600,44	\$ 164,04	\$ 16.975,81				
36	\$ 764,48	\$ 606,04	\$ 158,44	\$ 16.369,77				
37	\$ 764,48	\$ 611,70	\$ 152,78	\$ 15.758,07				

38	\$ 764,48	\$ 617,41	\$ 147,08	\$ 15.140,67		
39	\$ 764,48	\$ 623,17	\$ 141,31	\$ 14.517,50		
40	\$ 764,48	\$ 628,98	\$ 135,50	\$ 13.888,52		
41	\$ 764,48	\$ 634,85	\$ 129,63	\$ 13.253,66		
42	\$ 764,48	\$ 640,78	\$ 123,70	\$ 12.612,88		
43	\$ 764,48	\$ 646,76	\$ 117,72	\$ 11.966,12		
44	\$ 764,48	\$ 652,80	\$ 111,68	\$ 11.313,33		
45	\$ 764,48	\$ 658,89	\$ 105,59	\$ 10.654,44		
46	\$ 764,48	\$ 665,04	\$ 99,44	\$ 9.989,40		
47	\$ 764,48	\$ 671,25	\$ 93,23	\$ 9.318,15		
48	\$ 764,48	\$ 677,51	\$ 86,97	\$ 8.640,64		
49	\$ 764,48	\$ 683,83	\$ 80,65	\$ 7.956,81		
50	\$ 764,48	\$ 690,22	\$ 74,26	\$ 7.266,59		
51	\$ 764,48	\$ 696,66	\$ 67,82	\$ 6.569,93		
52	\$ 764,48	\$ 703,16	\$ 61,32	\$ 5.866,77		
53	\$ 764,48	\$ 709,72	\$ 54,76	\$ 5.157,04		
54	\$ 764,48	\$ 716,35	\$ 48,13	\$ 4.440,70		
55	\$ 764,48	\$ 723,03	\$ 41,45	\$ 3.717,66	\$ 533,12	\$ 8.640,64
56	\$ 764,48	\$ 729,78	\$ 34,70	\$ 2.987,88		
57	\$ 764,48	\$ 736,59	\$ 27,89	\$ 2.251,29		
58	\$ 764,48	\$ 743,47	\$ 21,01	\$ 1.507,82		
59	\$ 764,48	\$ 750,41	\$ 14,07	\$ 757,41		
60	\$ 764,48	\$ 757,41	\$ 7,07	\$ 0,00		
TOTALES	\$ 45.868,83	\$ 35.000,00	\$ 10.868,83	\$ 1.129.516,98	\$ 10.868,83	\$ 35.000,00

Elaboración: el autor

ANEXO 7 Ventas Estimadas

VENTAS ESTIMADAS						11.615,55
Producto / Modelo	Cantidad					
		14000	15000	16000	17000	18000
		1	2	3	4	5
Pijama Ariel	20%	2.800,00	3.000,00	3.200,00	3.400,00	3.600,00
Pijama Jacky	30%	4.200,00	4.500,00	4.800,00	5.100,00	5.400,00
Pijama Jazmín	25%	3.500,00	3.750,00	4.000,00	4.250,00	4.500,00
Pijama Violeta	25%	3.500,00	3.750,00	4.000,00	4.250,00	4.500,00
Total	100%	14.000,00	15.000,00	16.000,00	17.000,00	18.000,00
Precio Promedio		\$ 14,65	\$ 15,39	\$ 16,15	\$ 16,96	\$ 17,81
Ingresos Anuales	\$	\$ 205.141,75	\$ 230.784,47	\$ 258.478,61	\$ 288.365,20	\$ 320.594,25

COSTOS DE PRODUCCIÓN					
Descripción	1	2	3	4	5
Mano de Obra	\$ 17.826,67	\$ 19.291,00	\$ 20.782,84	\$ 22.302,58	\$ 23.850,64
Materia Prima	\$ 89.911,11	\$ 96.333,33	\$ 103.783,11	\$ 111.372,25	\$ 119.102,80
Costos indirectos de fabricación	\$ 1.009,56	\$ 1.081,67	\$ 1.165,32	\$ 1.250,53	\$ 1.337,33
Total Costos de Producción Proyectado	\$ 108.747,33	\$ 116.706,00	\$ 125.731,26	\$ 134.925,36	\$ 144.290,77

Elaboración: el autor

ANEXO 8 Inversión Total

Inversión Total				
Inversiones	Rubros de Inversiones	Inversión	Inversiones Parciales	Total de Inversiones
Inversión Fija	Inversión Tangible	Maquinaria y equipamiento	11.895,00	88.230,00
		Gastos Generales	14.760,00	
		Gastos de Administración	56.280,00	
		Gastos de Ventas	5.295,00	
	Inversión Intangible	Gastos de organización	2.200,00	5.370,00
		Gasto de constitución	770,00	
		Gastos en capacitación	2.400,00	
Capital de Trabajo	Capital de Trabajo	Gastos en materiales e insumos básicos	139.818,00	198.445,90
		Pago de sueldos y salarios	58.627,90	
INVERSIÓN TOTAL				292.045,90

Elaboración: el autor