



**UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTIAGO**

**DE**

**GUAYAQUIL**

**GESTION EMPRESARIAL INTERNACIONAL**

**PLANEACION ESTRATEGICA PARA LA CREACION DE UN**

**TALLER DE CONFECCION DIRIGIDO A TIENDAS**

**DEPARTAMENTALES VIA DAULE**

**ELABORADA POR:**

**KAREN PAOLA ORTIZ MURILLO**

**ANDRES ENRIQUE SALAZAR ENRIQUEZ**

**ASESORA:**

**MONSERRAT BUSTAMANTE**

**GUAYAQUIL, NOVIEMBRE 2011**

## **DEDICATORIA**

A ti Dios, por darnos la fortaleza y amor

para ser mejores cada día

A nuestros padres y hermanos por su apoyo

y confianza incondicional

en el transcurso de nuestras vidas

**Karen y Andrés**

## **AGRADECIMIENTO**

Primeramente queremos agradecer a Dios por llenarnos de amor y la fortaleza necesaria para poder afrontar cada desafío.

A nuestros padres, quienes han sido pilares fundamentales en nuestras vidas, sin su apoyo y amor desmesurado no habiésemos logrado ninguna meta. Por su sacrificio constante para hacer de nosotros seres luchadores y que buscan la superación y felicidad plena.

A nuestra tutora Monserrat Bustamante, por la exigencia, paciencia y confianza brindada a lo largo de este proceso, gracias por transmitirnos su conocimiento y permitirnos trazar este proyecto.

A todas las personas que nos ayudaron a la culminación de este objetivo.

**Karen y Andrés**

<b>1.- RESUMEN EJECUTIVO</b>	<b>5</b>
<b>2. INTRODUCCIÓN</b>	<b>8</b>
<b>3. JUSTIFICACION</b>	<b>11</b>
<b>4. OBJETIVOS</b>	<b>12</b>
4.1 OBJETIVO GENERAL	12
4.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS	12
<b>5 FUNDAMENTO TEÓRICO</b>	<b>13</b>
5.1 ANALISIS DE INVESTIGACIÓN DE MERCADOS	13
5.2 PLAN DE NEGOCIOS	13
5.2.1 INCLUSIVIDAD DE NEGOCIO	14
5.2.2 MISIÓN	14
5.2.3 VISIÓN	15
5.2.4 FODA	16
<b>Análisis Externo</b>	<b>17</b>
<b>Análisis Interno</b>	<b>17</b>
5.2.5 DEFINICIÓN DE MERCADO	18
5.2.6 SEGMENTACIÓN DE MERCADO	18
5.2.7 SEGMENTOS MÚLTIPLES	19
5.2.8 VENTAJA COMPETITIVA	19
5.2.9 BENCHMARKING	20
5.2.10 PLAN DE MARKETING	20
<b>5.2.11 4P'S DE MARKETING</b>	<b>21</b>
5.2.11.1 PRODUCTOS	21
5.2.11.2 PLAZA	21
5.2.11.3 PROMOCION	22
5.2.11.4 PRECIO	22
5.2.12 FUERZAS DE PORTER	23

5.2.12.1 PODER DE NEGOCIACION DE LOS CLIENTES _____	23
5.2.12.2 PODER DE NEGOCIACION DE LOS PROVEEDORES _____	24
5.2.12.3 AMENAZAS DE NUEVOS ENTRANTES _____	24
5.2.12.4 AMENAZAS DE PRODUCTOS SUSTITUTOS _____	24
5.2.12.5 RIVALIDAD ENTRE LOS COMPETIDORES _____	25
5.2.13 ESTRATEGIAS _____	25
5.2.13.1 CARACTERÍSTICAS DE UN BIEN DE COMPRA COMPARADA _____	25
5.2.13.2 ESTRATEGIA DE DISTRIBUCIÓN _____	26
5.2.14 PLAN FINANCIERO _____	26
<b>6 PRODECIMIENTO Y DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES REALIZADAS _____</b>	<b>27</b>
<b>6.1 OBTENCIÓN DE DATOS _____</b>	<b>27</b>
6.1.1 Datos primarios: _____	27
6.1.2 Datos secundarios: _____	27
6.1.3 DIAGRAMA DE GANTT _____	28
<b>7 RESULTADOS, PLANOS, GRAFICAS, PROTOTIPOS Y PROGRAMAS _____</b>	<b>29</b>
<b>7.1 PLAN DE NEGOCIOS _____</b>	<b>29</b>
7.1.2 INCLUSIVIDAD DE NEGOCIO _____	29
7.1.3 CONCEPTO DE NEGOCIO _____	31
7.1.4 MISIÓN Y VISIÓN _____	31
7.1.5 FODA _____	32
7.1.6 OBJETIVOS DEL PLAN DE NEGOCIO _____	36
7.1.6.1 OBJETIVO GENERAL _____	36
7.1.6.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS _____	36
7.1.7 CONCEPTO DE NEGOCIO _____	37
7.1.7.1 NOMBRE Y TIPO DE EMPRESA _____	37
7.1.7.2 PRODUCTO O SERVICIO A OFRECER _____	37
7.1.8 MERCADO OBJETIVO _____	38
7.1.8.1 DEFINICIÓN DE LOS SEGMENTOS _____	38
7.1.9 DEFINICIONES ESTRATÉGICAS _____	42
7.1.10 TAMAÑO DE MERCADO _____	43
7.1.11 PRODUCTO Y PROPUESTA DE VALOR _____	44

7.1.11.1 DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO O SERVICIO _____	44
7.1.11.2 DIFERENCIACIÓN Y VENTAJA COMPETITIVA _____	46
7.1.12 ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA _____	47
7.1.12.1 TAMAÑO DE LA INDUSTRIA Y DISTRIBUCIÓN _____	47
7.1.12.2 CRECIMIENTO DE LA INDUSTRIA _____	48
7.1.13 AMENAZAS Y OPORTUNIDADES _____	50
7.1.14 COMPETENCIA _____	51
7.1.14.1 DESCRIPCIÓN DE LOS COMPETIDORES PRINCIPALES _____	51
7.1.14.2 AMENAZA DE NUEVOS ENTRANTES _____	54
<b>7.2 PLAN DE MARKETING _____</b>	<b>55</b>
2.2.1 MISIÓN DEL NEGOCIO _____	55
7.2.2 OBJETIVOS _____	55
7.2.3 FODA _____	56
7.2.4 ESTRATEGIA DE MARKETING _____	59
7.2.4.1 ESTRATEGIA DE SEGMENTACIÓN MULTIPLE _____	59
7.2.4.2 ESTRATEGIA DE ATRIBUTOS ESPECIALES _____	60
7.2.4.3 ESTRATEGIA DE EMPUJE _____	61
7.2.5 MEZCLA DEL MARKETING _____	61
7.2.5.1 PRODUCTO _____	62
7.2.5.1.1 PRESENTACIÓN DE COLECCIONES _____	63
7.2.5.1.2 PERIODICIDAD DE COLECCIONES _____	66
7.2.5.2 PLAZA Y DISTRIBUCIÓN _____	67
7.2.5.3 PROMOCIÓN _____	68
7.2.5.3.1 PUBLICIDAD _____	68
7.2.5.3.2 RELACIONES PÚBLICAS Y VENTAS _____	69
7.2.5.4 PRECIO _____	69
7.2.5.5 PERSONAS _____	71
7.2.6 PROYECCIONES DE VENTAS _____	72
<b>7.3 PLAN FINANCIERO _____</b>	<b>72</b>
7.3.1 INVERSIÓN _____	73
7.3.2 UTILIZACIÓN DE LA CAPACIDAD INSTALADA _____	75
7.3.3 COSTOS _____	76

7.3.4 PUNTO DE EQUILIBRIO	78
7.3.5 ESTADOS FINANCIEROS PROYECTADOS	79
<b>8. RECOMENDACIONES Y CONCLUSIONES</b>	<b>83</b>
<b>9. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS</b>	<b>85</b>
<b>10. ANEXOS</b>	<b>85</b>
ANEXO 1. SISTEMA ÚNICO DE COMPENSACIÓN REGIONAL (SUCRE)	86
ANEXO 2 GRÁFICO DE ESTRATEGIA DE DISTRIBUCIÓN	86
ANEXO 3 MODELO DE ENCUESTA Y RESULTADOS	87
ANEXO 4 VENTAS EN CADENAS DE RETAIL (AL POR MENOR)	108
ANEXO 5 DIAGRAMA DE GANTT DE COLECCIONES	109
ANEXO 6 NÚMERO DE EMPRESAS DEL SECTOR DE TEXTILES, CONFECCIONES Y CALZADO	110
ANEXO 7 BALANZA COMERCIAL TEXTIL AITE	111
ANEXO 8 VENTAS DEL SECTOR DE CONFECCIONES Y CALZADOS	112

## **1.- RESUMEN EJECUTIVO**

Este proyecto busca la implementación de un taller de confección de prendas de vestir femenina, con versatilidad e innovación, para las tiendas departamentales. La planeación estratégica de este proyecto involucra la definición de tendencias de moda para poder crear colecciones que permitan la diferenciación de productos para los clientes. Esto determinará la ventaja competitiva del proyecto ya que la falencia de diseños por parte de los proveedores es muy alta. Adicionalmente, se presenta un proyecto inclusivo para sectores vulnerables como familias de escasos recursos económicos donde se involucra un mercado poco desarrollado como es el de accesorios y complementos en la vestimenta, a través de la reutilización de sobrantes de producción.

La inversión inicial de este proyecto es de \$68.845 con un período de recuperación de 5 años teniendo un valor actual neto de \$135.156,92 y una tasa interna de retorno de 57.05%

Como alcance del proyecto se está analizando la implementación de un atelier para damas que buscan una atención personalizada y lograr diseños exclusivos. Esto permitirá procesos más pequeños pero más rentables.

Ce projet vise à mettre en place un atelier de fabrication de vêtements pour femmes, avec la polyvalence et l'innovation aux grands magasins. La planification stratégique de ce projet consiste à définir les tendances de la mode pour créer des collections qui permettent la différenciation des produits pour les clients. Cela va déterminer l'avantage concurrentiel du projet car le défaut de dessins de la part des fournisseurs est très élevé. De plus, on présente un projet inclusifs pour les familles vulnérables et à faibles revenus qui implique un marché sous-développé comme c'est celui des accessoires de vêtements à travers la réutilisation de surplus de production.

L'investissement initial de ce projet est \$68,845.00 avec une période de récupération de 5 ans pour avoir une valeur actuelle nette de \$135,156.92 et un taux de rendement interne de 57.05%.

Le but du projet est d'évaluer la mise en œuvre d'un atelier pour les femmes en cherchant une attention personnalisée et à la fois avoir des dessins exclusifs. Cela permettra des processus plus petits mais plus rentables.

This project aims to implement a workshop for making women's clothing, with versatility and innovation to department stores. The strategic planning of this project involves defining fashion trends to create collections that allow differentiation of products for customers. This will determine the competitive advantage of the project, due to the high lack of designs of suppliers. In addition, there is an inclusive project for vulnerable and low income families which involves an underdeveloped market such as clothing accessories through the reuse of surplus of production.

The initial investment of this project is \$68,845.00 with a payback period of 5 years to have a net present value of \$135,156.00 and an internal rate of return of 57.05%.

The scope of the project is to evaluate the implementation of an atelier for women seeking personalized attention and exclusive designs. This will allow smaller process but profitable.

## 2. INTRODUCCIÓN

Actualmente, en Ecuador existen varias oportunidades de éxito en el sector de la manufactura textil, debido al apoyo gubernamental que ha logrado aumentar la apertura en el sector internacional y local; es por esto que se debe impulsar las inversiones en el mismo, ya que en base a financiamientos eficientes se pueden emprender proyectos que beneficien a la producción nacional y a la población en general.

Durante los últimos años la industria textil se ha convertido en uno de los sectores priorizados por el gobierno debido al desarrollo integral que tiene con varios sectores económicos. Después de la industria de alimentos y bebidas, es el segundo sector en importancia para la generación del PIB (Producto Interno Bruto) industrial. La tasa de crecimiento anual en el sector textil a nivel mundial fue del 4.6% según fuentes de AITE (Asociación de Industriales Textiles del Ecuador). Se deben crear estrategias para satisfacer requerimientos y necesidades del sector, a través de productos innovadores de calidad cuyos valores agregados marquen la diferencia requerida por los clientes.

Adicionalmente, según la actual política fiscal del Ecuador se espera mantener un adecuado nivel de liquidez con el objetivo de optimizar y mantener los subsidios, garantizar que el endeudamiento público sea destinado al financiamiento de programas y proyectos que aporten al desarrollo económico del país.

Con las políticas tributarias actuales, el Ecuador ha incrementado la recaudación fiscal logrando así fortalecer el sistema tributario y fomentar su transparencia hacia a los contribuyentes. Entre las políticas que favorecen al sector textil tenemos la eliminación de ISD (Impuesto de salida de divisas) para materias primas, maquinarias e insumos y la prórroga del pago del IVA (Impuesto al valor agregado) en importación de maquinaria.<sup>1</sup>

Con el fin de sistematizar y mejorar la comercialización de productos importados o exportados el Ecuador por medio del ALBA (Alianza Bolivariana para los pueblos de nuestra América) participa en la utilización del SUCRE (Sistema Único de Compensación Regional), el cual tiene como principal característica el ahorro de divisas para la realización de pagos internacionales utilizando la moneda local para el cobro de exportaciones, además permite trabajar con agentes internos, reduce tiempos de espera en pagos internacionales cuando existen mecanismos de control de salida de divisas y produce mejoramiento en la competitividad frente a terceros en los mercados de los países participantes. (Ver anexo 1).

Un aporte importante para el mercado local es la Asociación de Industriales Textiles del Ecuador, que como ente coordinador y representante de la mayoría de la industria formal textil, presentó, al Ministerio de Industrias y

---

<sup>1</sup>Revista Vistazo (2010). *Ecuador presenta su agenda política económica*.  
[www.vistazo.com/webpages/pais/?id=16207](http://www.vistazo.com/webpages/pais/?id=16207)

productividad en su agenda del presente año, ejes claves para el desarrollo del sector:

- 1) Formación, capacitación y asistencia técnica para el sector textil–confección.
- 2) Generar normalización para productos textiles y de confección.
- 3) Levantar una línea base sectorial y elaborar un censo manufacturero sectorial.
- 4) Fortalecer y crecer la cadena productiva textil–confección.

Desde una vista integral estos puntos pretenden ser el camino para tener una cadena productiva completa desde la hilatura, pasando por la tejeduría, hasta llegar a los acabados textiles y la confección de prendas de vestir y lencería de hogar.

Debido a la tendencia mundial de consumo, la estructura interna de un país debe alcanzar niveles de competitividad internacional, por lo que se han priorizado las siguientes acciones a tomar:

- Levantamiento de la línea base.
- Formación de personas de nivel 1 y 2, es decir, operarios de confección y mecánicos para maquinaria de confecciones.
- Adopción de normas técnicas para textiles y confecciones.
- Implementación de centros de diseño y desarrollo de productos.

- Promoción de políticas públicas en campos como laboral, tributario, comercial, financiero, compras públicas y control. <sup>2</sup>

### 3. JUSTIFICACION

En los últimos años, la necesidad de vestimenta en las mujeres ha evolucionado a un concepto donde la innovación, calidad y versatilidad son una prioridad al momento de ser adquirida, independientemente del estilo de vida que las defina.

Por este criterio, inclusive, el negocio de tiendas departamentales y boutiques han cambiado su enfoque exclusivamente a la moda. Constantemente, están actualizando sus propuestas y sus productos para satisfacer esta necesidad de sus clientes.

Teniendo en cuenta esta tendencia en la forma de vestir de la mujer ecuatoriana, existe una fuerte oportunidad de negocio para diseñar y fabricar prendas de vestir de alta calidad. Por esta razón se ha decidido crear la

---

<sup>2</sup> AITE (Asociación de Industriales Textiles del Ecuador) Boletín mensual, (2010). *Sector Textil: Confección prioriza su agenda de desarrollo.*  
[www.aite.com.ec/phocadownload/boletines/boletinseptiembre.pdf](http://www.aite.com.ec/phocadownload/boletines/boletinseptiembre.pdf)

empresa Karand S.A., que implementará un taller de confección dedicado a la fabricación de prendas de vestir para el mercado local.

La apertura de este taller de confección a más de impulsar la generación de empleo y aportar en el incremento de la producción nacional, es el suplir la necesidad de calidad e innovación en prendas de vestir que tiene actualmente el mercado local de moda. Con la presentación de nuevos diseños se llamara la atención directa de las tiendas departamentales, quienes tienen un alto índice de demanda de nuevos modelos y tendencias por parte de sus clientes. Esta expectativa permite apreciar más el producto nacional, incluso, extenderse en el negocio de la moda con la apertura de un atelier personalizado.

#### **4. OBJETIVOS**

##### **4.1 OBJETIVO GENERAL**

Conocer la factibilidad económica de invertir en la creación de un taller de confección de prendas de vestir para tiendas departamentales en la ciudad de Guayaquil.

##### **4.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS**

- Determinar la aceptación y satisfacción de la adquisición de prendas de vestir en la ciudad mediante un estudio de mercado.

- Identificar las características y necesidades del producto deseadas por el cliente para desarrollar un plan de marketing.
- Conocer el estado actual del mercado textil ecuatoriano e ingresar con atributos diferenciadores a competir en la industria.
- Analizar la factibilidad financiera de ejecutar el proyecto.

## **5 FUNDAMENTO TEÓRICO**

La metodología de investigación y desarrollo para la planificación estratégica de este proyecto se basan en los siguientes conceptos:

### **5.1 ANALISIS DE INVESTIGACIÓN DE MERCADOS**

La investigación de mercados es el proceso objetivo y sistemático en el que se genera la información para ayudar en la toma de decisiones de mercado. Este proceso incluye la especificación de la información requerida, el diseño del método para recopilar la información, la administración y la ejecución de los datos, el análisis de los resultados y la comunicación de los hallazgos y sus implicaciones.

### **5.2 PLAN DE NEGOCIOS**

Un plan de negocios es un documento que en forma ordenada y sistemática detalla los aspectos operacionales y financieros de una empresa. El plan de negocios permite determinar anticipadamente donde se quiere ir, donde se encuentran y cuanto les falta para llegar a la meta fijada.

### 5.2.1 INCLUSIVIDAD DE NEGOCIO

Los Negocios Inclusivos son iniciativas empresariales económicamente rentables, y ambiental / socialmente responsables, que en una lógica de mutuo beneficio incorporan en sus cadenas de valor a comunidades de bajos ingresos y mejoran su calidad de vida a través de:

- Su participación en la cadena de valor como agentes que agregan valor a bienes o servicios, proveedores de materia prima, o vendedores/distribuidores de bienes o servicios; y/o
- su acceso a servicios básicos esenciales o necesidades básicas insatisfechas de mejor calidad o a menor precio.

### 5.2.2 MISIÓN

La **misión** es el motivo, propósito, fin o razón de ser de la existencia de una empresa u organización porque define: 1) lo que pretende cumplir en su entorno o sistema social en el que actúa, 2) lo que pretende hacer, y 3) el para quién lo va a hacer; y es influenciada en momentos concretos por algunos elementos como: la historia de la organización, las preferencias de la gerencia y/o de los propietarios, los factores externos o del entorno, los recursos disponibles, y sus capacidades distintivas.<sup>3</sup>

Complementando ésta definición, citamos un concepto de los autores Thompson y Strickland que dice: "*Lo que una compañía trata de hacer en la actualidad por sus clientes a menudo se califica como la **misión** de la*

---

<sup>3</sup> Thompson, I., (2006). *Definición de Misión*. [www.promonegocios.net/mercadotecnia/mision-definicion.html](http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/mision-definicion.html)

*compañía. Una exposición de la misma a menudo es útil para ponderar el negocio en el cual se encuentra la compañía y las necesidades de los clientes a quienes trata de servir”<sup>4</sup>*

### **5.2.3 VISIÓN**

*Para Jack Fleitman, en el mundo empresarial, la visión se define como el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad.<sup>5</sup>*

*Según Arthur Thompson y A. J. Strickland, el simple hecho de establecer con claridad lo que está haciendo el día de hoy no dice nada del futuro de la compañía, ni incorpora el sentido de un cambio necesario y de una dirección a largo plazo. Hay un imperativo administrativo todavía mayor, el de considerar qué deberá hacer la compañía para satisfacer las necesidades de sus clientes el día de mañana y cómo deberá evolucionar la configuración de negocios para que pueda crecer y prosperar. Por consiguiente, los administradores están obligados a ver más allá del negocio actual y pensar estratégicamente en el impacto de las nuevas tecnologías, de las necesidades y expectativas cambiantes de los clientes, de la aparición de nuevas condiciones del mercado y competitivas, etc... Deben hacer algunas consideraciones fundamentales acerca de hacia dónde quieren llevar a la*

---

<sup>4</sup> Thompson, A. & Strickland, A.J. Mc Graw Hill, (2001). *Administración Estratégica Conceptos y Casos*. 11va. Edición. Pág. 4

<sup>5</sup> Fleitman, J. Mc Graw Hill, (2000). *Negocios Exitosos*. Pág. 283.

*compañía y desarrollar una visión de la clase de empresa en la cual creen que se debe convertir.*<sup>6</sup>

*En síntesis, la visión es una exposición clara que indica hacia dónde se dirige la empresa a largo plazo y en qué se deberá convertir, tomando en cuenta el impacto de las nuevas tecnologías, de las necesidades y expectativas cambiantes de los clientes, de la aparición de nuevas condiciones del mercado, etc.*

#### **5.2.4 FODA**

El Análisis FODA es una metodología de estudio de la situación competitiva de una empresa dentro de su mercado y de las características internas de la misma, a efectos de determinar sus **Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas**. Las debilidades y fortalezas son internas a la empresa; las amenazas y oportunidades se presentan en el entorno de la misma. Adicionalmente, permite determinar las ventajas competitivas que tiene la empresa bajo análisis y la estrategia genérica de emplear, en función de sus características y de las del mercado en que se mueve.

---

<sup>6</sup> Thompson, A. & Strickland, A.J. Mc Graw Hill, (2001). *Administración Estratégica Conceptos y Casos*. 11va. Edición. Pág. 4

## **Análisis Externo**

Los elementos externos que se deben analizar durante el análisis FODA corresponden a las oportunidades y amenazas que la empresa tiene frente a sus competidores, proveedores, legislación y gobierno

## **Análisis Interno**

Los elementos internos que se deben analizar durante el análisis FODA corresponden a las debilidades y a las fortalezas que se tienen respecto a la disponibilidad de recursos de capital, personal, activos, calidad de producto, estructura interna y de mercadeo entre otros.

**Fortaleza.-** Son todos aquellos elementos positivos que me diferencian de la competencia

**Debilidades.-** Son los problemas presentes que una vez identificado y desarrollando una adecuada estrategia, pueden y deben eliminarse.

**Oportunidades.-** Son situaciones positivas que se generan en el medio y que están disponibles para todas las empresas, que se convertirán en oportunidades de mercado para la empresa cuando ésta las identifique y las aproveche en función de sus fortalezas.

**Amenazas.**- Son situaciones o hechos externos a la empresa o institución y que pueden llegar a ser negativos para la misma.<sup>7</sup>

### 5.2.5 DEFINICIÓN DE MERCADO

Un mercado está formado por todos los clientes potenciales que comparten una necesidad o deseo específico y que podrían estar dispuestos a participar en un intercambio que satisfaga esa necesidad o deseo.<sup>8</sup>

### 5.2.6 SEGMENTACIÓN DE MERCADO

La segmentación de Mercados se define como aquella que trata de ampliar y profundizar el conocimiento de los mercados y sus segmentos con el objeto de adaptar su oferta de productos y su estrategia de marketing a las necesidades y preferencias de cada uno de ellos. La segmentación toma como punto de partida el reconocimiento que el mercado es heterogéneo y pretende dividirlo en grupos homogéneos.<sup>9</sup>

---

<sup>7</sup> *Analizar su negocio. ¿Qué significa un análisis FODA y cómo puedo utilizarlo para analizar mi empresa con inteligencia?* (s.f.).

[www.empresariorural.com/index.php?option=com\\_content&view=article&id=5&itemid=26](http://www.empresariorural.com/index.php?option=com_content&view=article&id=5&itemid=26)

<sup>8</sup> Kotler, P. Prentice Hall. (s.f.). *Dirección de Mercadotecnia*. Octava edición. Pág. 11.

<sup>9</sup> Ramírez, J. (2007). *Segmentación de mercados y tipos de segmentación*.

[www.elprisma.com/apuntes/mercadeo\\_y\\_publicidad/tipossegmentacionmercados/default2.asp](http://www.elprisma.com/apuntes/mercadeo_y_publicidad/tipossegmentacionmercados/default2.asp)

### **5.2.7 SEGMENTOS MÚLTIPLES**

Segmentación múltiple es cuando dos o más grupos diferentes de clientes potenciales se identifican como segmentos de mercado meta. Se desarrolla una mezcla de mercadotecnia por separado para obtener cada segmento; una compañía desarrollará una variedad diferente del producto básico para cada segmento como parte de la estrategia de segmentación múltiple. Puede realizarse también sin cambios en el producto, con programas separados de mercadotecnia orientado a un segmento diferente del mercado.<sup>10</sup>

### **5.2.8 VENTAJA COMPETITIVA**

En su obra *Ventaja Competitiva, Creación y sostenimiento de un desempeño superior* (Michael E. Porter, 1985) denomina ventaja competitiva al valor que una empresa es capaz de crear para sus clientes, en forma de precios menores que los de los competidores para beneficios equivalentes o por la provisión de productos diferenciados cuyos ingresos superan a los costes. Para Porter, el valor es la cantidad que los compradores están dispuestos a pagar por lo que la empresa les proporciona. Una empresa es lucrativa si el valor que obtiene de sus compradores supera al coste necesario para crear el producto. El crear productos para los compradores cuyo valor exceda al coste es la meta de toda estrategia empresarial. Para analizar el valor que una empresa es capaz de crear para sus compradores, Porter utiliza lo que él

---

<sup>10</sup> Reales, H. (2001) *Segmentación del mercado y estrategias relacionadas con el mercado meta*.

llama la cadena de valor, o sucesión de actividades empresariales en las que surge el valor. <sup>11</sup>

### 5.2.9 BENCHMARKING

El acto de comparar los productos y procesos de la empresa con los de los competidores o los de las compañías líderes en otras industrias para descubrir formas de mejorar la calidad y el desempeño.<sup>12</sup>

### 5.2.10 PLAN DE MARKETING

Un documento escrito que detalla las acciones necesarias para alcanzar un objetivo específico de mercado. Puede ser para un bien o servicio, una marca o una gama de producto. También puede hacerse para toda la actividad de una empresa. Su periodicidad puede depender del tipo de plan a utilizar. <sup>13</sup>

---

<sup>11</sup> Ventaja Competitiva. (2006-2009). *Enciclopedia de Economía*.  
[www.economia48.com/spa/d/ventaja-competitiva/ventaja-competitiva.htm](http://www.economia48.com/spa/d/ventaja-competitiva/ventaja-competitiva.htm)

<sup>12</sup> Kotler, P. & Armstrong, G.(2007). *Marketing*.  
[www.terras.edu.ar/aula/tecnicatura/11/biblio/KOTLER-Philip-ARMSTRONG-Gary-Cap17.pdf](http://www.terras.edu.ar/aula/tecnicatura/11/biblio/KOTLER-Philip-ARMSTRONG-Gary-Cap17.pdf)

<sup>13</sup> García, M. (s.f.). *Plan de Marketing – La realidad de los profesionales*.  
<http://monsemarketing.wordpress.com/tag/plan-de-marketing/>

## **5.2.11 4P'S DE MARKETING <sup>14</sup>**

### **5.2.11.1 PRODUCTOS**

Definición del nivel de calidad exigido por el consumidor y las posibles para la organización, que permitan satisfacer sus necesidades exteriorizadas o inconscientes. La creación de valores agregados y adiciones de valor, (variables y dinámicas), que permita relaciones sustentables en el tiempo, habida cuenta de los cambios en los hábitos de compra y consumo por parte de los clientes y de la anticipación frente a la competencia.

### **5.2.11.2 PLAZA**

Territorio geográfico del mercado posible. Local, provincial, nacional y determinar la posibilidad de incursionar en mercados externos. Propender, conforme cada caso, a introducirse o incrementar el comercio exterior, dentro de una mezcla adecuada a la organización y tipo de actividad en productos y servicios.

En función del territorio geográfico de los clientes, la distribución, la logística y el almacenaje (cadena de abastecimiento) son los procesos para que el producto llegue a las manos del consumidor. Se debe asegurar que el producto esté disponible en el lugar, en la cantidad y tiempo suficiente para

---

<sup>14</sup> Alonso, R. (2008). *Marketing Integrado*.

satisfacer el requerimiento del cliente. Esta variable ha cobrado especial importancia en la actualidad ante la revolución producida en los canales de distribución y es junto a la política de precios el otro factor clave de toda estrategia comercial.

#### **5.2.11.3 PROMOCION**

Representa las acciones para que el consumidor conozca el producto, sus ventajas y a través de ello se incentive su actitud de compra, ejemplo: publicidad, propaganda, etc.

#### **5.2.11.4 PRECIO**

Modalidades, condiciones y formas de pago. El precio, de todas las variables controlables es la directamente relacionada con los ingresos y las ganancias. Es un factor estratégico, por esto, y porque los mercado actuales cada vez adquieren más relevancia en el proceso de toma de decisiones, conforme el comportamiento y reacción de la competencia y del precio de los productos sustitutos.

## **5.2.12 FUERZAS DE PORTER <sup>15</sup>**

A continuación se detallan los principales factores de las fuerzas de Michael Porter.

### **5.2.12.1 PODER DE NEGOCIACION DE LOS CLIENTES**

Un mercado o segmento no será atractivo cuando los clientes están muy bien organizados, el producto tiene varios o muchos sustitutos, el producto no es muy diferenciado o es de bajo costo para el cliente, lo que permite que pueda hacer sustituciones por igual o a muy bajo costo. A mayor organización de los compradores mayores serán sus exigencias en materia de reducción de precios, de mayor calidad y servicios y por consiguiente la corporación tendrá una disminución en los márgenes de utilidad.

- Concentración de compradores respecto a la concentración de compañías.
- Disponibilidad de información para el comprador.
- Ventaja diferencial (exclusividad) del producto.

---

<sup>15</sup> López, A. (2009). *Las 5 Fuerzas de Michael Porter*.

<http://managersmagazine.com/index.php/2009/06/5-fuerzas-de-michael-porter/>

### **5.2.12.2 PODER DE NEGOCIACION DE LOS PROVEEDORES**

El "poder de negociación" se refiere a una amenaza impuesta sobre la industria por parte de los proveedores, a causa del poder de que éstos disponen ya sea por su grado de concentración, por la especificidad de los insumos que proveen, por el impacto de estos insumos en el costo de la industria, etc.

### **5.2.12.3 AMENAZAS DE NUEVOS ENTRANTES**

El mercado o el segmento no son atractivos dependiendo de si las barreras de entrada son fáciles o no de franquear por nuevos participantes que puedan llegar con nuevos recursos y capacidades para apoderarse de una porción del mercado.

- Existencia de barreras de entrada.
- Economías de escala.
- Valor de la marca.
- Requerimientos de capital.
- Acceso a canales de distribución.
- Mejoras en la tecnología.

### **5.2.12.4 AMENAZAS DE PRODUCTOS SUSTITUTOS**

Un mercado o segmento no es atractivo si existen productos sustitutos reales o potenciales. La situación se complica si los sustitutos están más avanzados

tecnológicamente o pueden entrar a precios más bajos reduciendo los márgenes de utilidad de la corporación y de la industria.

- Propensión del comprador a sustituir.
- Precios relativos de los productos sustitutos.
- Coste o facilidad de cambio del comprador.
- Nivel percibido de diferenciación de producto.
- Disponibilidad de sustitutos cercanos.

#### **5.2.12.5 RIVALIDAD ENTRE LOS COMPETIDORES**

Para una corporación será más difícil competir en un mercado o en uno de sus segmentos donde los competidores estén muy bien posicionados, sean muy numerosos y los costos fijos sean altos, pues constantemente estará enfrentada a guerras de precios, campañas publicitarias agresivas, promociones y entrada de nuevos productos.

#### **5.2.13 ESTRATEGIAS**

##### **5.2.13.1 CARACTERÍSTICAS DE UN BIEN DE COMPRA COMPARADA**

- Es un producto tangible, el consumidor quiere comparar calidad, precio y estilo en varias tiendas antes de hacer una compra.
- El proceso de búsqueda y comparación continua es largo.
- Los hábitos de compra afectan a las estrategias de distribución y promoción de fabricantes e intermediarios, requieren menos puntos de

venta detallista porque los consumidores están dispuestos a caminar en busca de lo que desean.

- El fabricante suele trabajar en estrecho contacto con los detallistas en el marketing.
- Las tiendas detallistas compra en grandes cantidades.
- La reputación de las tiendas que ofrecen el producto es más importante que la imagen de los fabricantes.

#### **5.2.13.2 ESTRATEGIA DE DISTRIBUCIÓN**

Es una estrategia de sentido descendente, es decir, se realiza de forma escalonada del fabricante al canal y del canal al usuario final. Para que los fabricantes o el canal dirijan su promoción directamente a otros intermediarios de la cadena de distribución.<sup>16</sup> (Ver anexo 2)

#### **5.2.14 PLAN FINANCIERO**

Esta herramienta le permite a emprendedores y empresarios tener una versión cuantificada de su idea negocio, trazar objetivos, encontrar la manera más adecuada de llevar lo planeado a la realidad y generar credibilidad ante los inversionistas. En resumen, puede decirse que es el mapa que contiene la dirección a seguir para alcanzar las metas en el plano económico.

---

<sup>16</sup> Lavanda, D. (2010). *Estrategia push y pull*.

<http://www.plusformacion.com/Recursos/r/Estrategia-push-pull>

Una vez se elabore el presupuesto, se establezcan las metas financieras y se defina una estrategia, es importante mantener la ruta, revisar periódicamente el plan y realizar las correcciones necesarias en las metas o la situación financiera para el mejoramiento continuo de los procesos.<sup>17</sup>

## **6 PRODECIMIENTO Y DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES REALIZADAS**

### **6.1 OBTENCIÓN DE DATOS**

#### **6.1.1 Datos primarios:**

Para identificar y asegurar que existe el mercado potencial se llevó a cabo la realización de encuestas en la ciudad de Guayaquil, tomando un muestreo aleatorio de 400 casos que puedan ser representativos de la población. (Ver Anexo 3). El método para realizar las encuestas fue de entrevista personal para poder identificar directamente intereses, tendencias y comportamiento de los consumidores potenciales.

#### **6.1.2 Datos secundarios:**

Se obtuvo datos estadísticos y económicos a través del INEC (Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos), AITE (Asociación de Industriales Textiles del Ecuador), SRI (Servicio de Rentas Internas) y el MCPEC, (Ministerio de Coordinación de la Producción, Empleo y Competitividad),

---

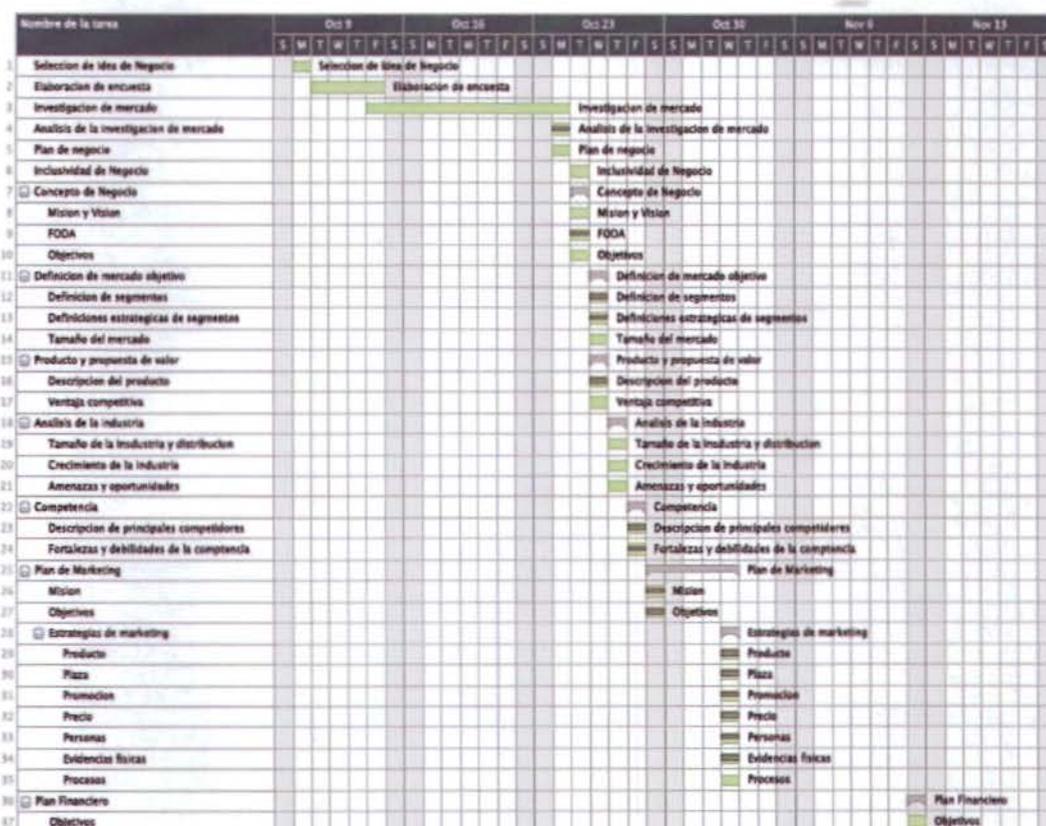
<sup>17</sup>

publicaciones de medios de comunicación y revistas, informes de consultoría, entre otros.

### 6.1.3 DIAGRAMA DE GANTT

Se elaboró un diagrama de Gantt con todas las actividades realizadas durante el proyecto.

#### Planeacion Estrategica Karand S.A.



Nombre de la tarea	Oct 9					Oct 16					Oct 23					Oct 30					Nov 6					Nov 13																			
	S	M	T	W	T	S	M	T	W	T	S	M	T	W	T	S	M	T	W	T	S	M	T	W	T	S	M	T	W	T	S	M	T	W	T										
38 Inversión																																													
39 Proyección de recuperación y producción																																													
40 Punto de equilibrio																																													
41 Flujo de caja																																													
42 Estado de pérdidas y ganancias																																													
43 Balance general																																													
44 Razones financieras																																													
45 Entrega																																													

## 7 RESULTADOS, PLANOS, GRAFICAS, PROTOTIPOS Y PROGRAMAS

Los hallazgos obtenidos en este proyecto se visualizan a través de los siguientes programas:

- A. Plan de Negocios
- B. Plan de Marketing
- C. Plan Financiero

### 7.1 PLAN DE NEGOCIOS

#### 7.1.2 INCLUSIVIDAD DE NEGOCIO

El desarrollo de negocios inclusivos se da una vez que exista un crecimiento integral de las empresas, de sus consumidores y de sus empleados.

En el Ecuador, la inclusividad de los negocios se ha promocionado gracias al apoyo de las distintas cámaras y gremios internacionales en busca de un desarrollo integral y sostenido.

KARAND S.A. no es la excepción en la utilización de este sistema de desarrollo integral por lo que implementa estos cinco elementos claves para su cumplimiento:

- I. Confianza entre el sector vulnerable y los empleados.
- II. Cumplimiento en la entrega de productos.
- III. Cooperación para alcanzar los objetivos planteados.
- IV. Empoderamiento de los involucrados para su propio desarrollo.
- V. Eficiente administración de recursos.

Estos elementos son los pilares para la estructuración del siguiente negocio. Debido a que existen muchos sobrantes en el proceso de producción de prendas de vestir, que pueden llegar hasta 20 metros de tela, se ha considerado la reutilización de los mismos para fabricar bolsos, cintillos, moños, etc.

De esta manera podemos desarrollar unidades de producción externa que nos permita generar empleo en sectores vulnerables como familias de escasos recursos económicos, que tienen ciertos conocimientos en confección, pero que no han podido desarrollar sus propios negocios por falta de inversión.

Una vez incluido este grupo vulnerable, Karand S.A. podrá obtener una línea de accesorios que complemente sus colecciones de ropa y que en un

mediano plazo este tipo de unidades de producción puedan especializarse en el desarrollo de otros artículos.

### **7.1.3 CONCEPTO DE NEGOCIO**

El taller de confección KARAND S.A. ofrece producciones de colecciones de prendas de vestir para mujeres, con el objetivo de comercializarlas a través de tiendas departamentales y boutiques a nivel local. La empresa realizará todo el proceso de definición de colecciones de moda, preparación del muestrario, adquisición de insumos, confección y entrega de ropa a sus clientes.

KARAND S.A. busca crear alianzas estratégicas que perduren en el largo plazo con la finalidad de inyectar diseños innovadores a un mercado cada vez más exigente y competitivo.

### **7.1.4 MISIÓN Y VISIÓN**

#### **MISIÓN**

Diseñar y fabricar prendas de vestir de alta calidad comercializándolas mediante alianzas estratégica con más reconocidas tiendas departamentales y boutique guayaquileñas de moda, ofreciendo una extraordinaria experiencia de compra llena de versatilidad y estilo.

## **VISIÓN**

Ser la primera opción de compra para las tiendas departamentales y boutiques posicionando nuestra marca en el mercado local.

### **7.1.5 FODA**

#### **FORTALEZAS**

- Manejo de un equipo de Desarrollo de Producto para implementar colecciones más asertivas para los clientes.
- Conocimiento de los estándares de calidad en confección y tallaje requeridos por las tiendas departamentales.
- Implementación tecnológica en nuestras líneas de confección.
- Conocimiento de la tendencia de moda.
- Conocimiento del sistema de costeo y de procesos de producción.
- Asesoría de imagen de moda personalizada con la capacidad para adaptarse a las necesidades del cliente.
- Alianzas estratégicas con reconocidas tiendas departamentales a nivel local.
- Ubicación geográfica de nuestras instalaciones en la ciudad donde se encuentra nuestro cliente más grande.
- Manejo de marca propia ofreciendo colecciones de moda exclusivas en el mercado.
- Integración vertical: Control sobre toda la cadena de valor.

- Utilización de la producción Just in time.
- Poseer un alto poder de negociación al ser bien relacionados en el medio.
- Utilización de tallaje ecuatoriano.

## **OPORTUNIDADES**

- Tiendas departamentales buscando desarrollar proveedores locales con la finalidad de mejorar sus costos y calidad de productos.
- El Gobierno ha aprobado propuestas que benefician al sector textil y la microempresa tanto en financiamientos como en la protección con barreras arancelarias.
- La deficiencia en propuesta de modelos de la competencia nos llevan a desarrollar ventajas competitivas.
- Clientes prefieren comprar en tiendas departamentales.
- Apertura de nuevos centros comerciales lo cual aumentan la demanda de ropa.
- Creciente interés por la imagen personal y la moda por parte de los consumidores.
- Deserción de proveedores menos competitivos.
- Desarrollo regional.

- Sector textil ocupa el segundo lugar en la generación del PIB industrial.<sup>18</sup>
- Acuerdos de libre comercio entre países de la región.
- Apoyo por parte de Cámaras del sector con capacitaciones y alianzas estratégicas.
- Utilización del factoring como medio de negociación entre proveedor y cliente.

## **DEBILIDADES**

- Ser nuevos en el mercado.
- Dependencia de proveedores de insumos.
- Nivel de endeudamiento al inicio del negocio.
- Fidelización por parte de los operarios.
- Capacidad instalada limitada para un aceleramiento prominente en la demanda de nuestros productos.
- Existencia de productos sustitutos.
- Debido al volumen reducido con el que trabajan las tiendas departamentales en Guayaquil, no se puede incorporar tecnología avanzada y llegara a economías a escala en el corto plazo.

---

<sup>18</sup>Flores, G. (2011). *Plan de mejora competitiva en el sector textil y confecciones.*

<http://www.mcpec.gob.ec/images/stories/noticias/documentos/pmctextil.pdf>

- Poca adaptación de nuestros productos a climas ajenos a nuestra localidad.

## **AMENAZAS**

- Alto número de competidores en el mercado.
- Especulación de precios por parte de proveedores de insumos como telas.
- Importación de producto terminado por parte de tiendas departamentales.
- Creación de tiendas de ropa de talleres de confección.
- Factor económico y político del país, una posible recesión podría afectar el tiempo de recuperación de la inversión del proyecto.
- Competencia desleal en la reclutacion del personal.
- Nivel de apertura que tienen las tiendas departamentales sobre marcas nuevas.
- Ingreso de maquilas al mercado ecuatoriano.
- Sobrestock en tiendas departamentales que dificulten la compra constante de nuestros productos.
- Demora en el pago a proveedores.
- Cambios en forma de pago por parte de las tiendas departamentales.
- Guerra de precio entre proveedores.

- La producción de algodón en Ecuador solo representa el 3% de los requerimientos para el sector.<sup>19</sup>
- Altos niveles de contrabando textil.
- Ineficiencia en aduanas.

## **7.1.6 OBJETIVOS DEL PLAN DE NEGOCIO**

### **7.1.6.1 OBJETIVO GENERAL**

Diseñar y confeccionar prendas de ropa casual y Fashion que serán comercializadas en tiendas departamentales y un atelier propio brindando exclusividad a los clientes.

### **7.1.6.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Obtener un promedio de producción de prendas de 36,000 unidades en el primer semestre del año.
- Diseñar 6 colecciones al mes compuestas por cinco estilos de acuerdo a la tendencia actual de la moda.
- Posicionarnos en las tiendas departamentales con al menos un córner de exhibición para nuestras colecciones.

---

<sup>19</sup> Flores, G. (2011). *Plan de mejora competitiva en el sector textil y confecciones*.

<http://www.mcpec.gob.ec/images/stories/noticias/documentos/pmctextil.pdf>

- Implementación del atelier para los clientes que buscan exclusividad en sus prendas.
- Obtener un 15% de participación en compras de las tiendas departamentales en blusas y camisetitas de moda.

## **7.1.7 CONCEPTO DE NEGOCIO**

### **7.1.7.1 NOMBRE Y TIPO DE EMPRESA**

- Razón Social: Karand S.A.
- Nombre comercial: FDN (Fashion day&nite)



- Actividad: Taller de confección.

### **7.1.7.2 PRODUCTO O SERVICIO A OFRECER**

Prendas de vestir casual como camisetitas y blusas para mujeres de 24 a 29 años agrupadas por colecciones.

## **7.1.8 MERCADO OBJETIVO**

### **7.1.8.1 DEFINICIÓN DE LOS SEGMENTOS**

La producción de Karand S.A. tiene como objetivo principal satisfacer la necesidad de vestimenta de las mujeres de la zona urbana de la ciudad de Guayaquil de clase media y media alta, que les gusta comprar camisetas y blusas de moda de alta calidad y diseño. Este grupo de mujeres poseen un nivel de ingresos que oscila entre \$600 y \$1200, y prefieren realizar sus compras en Almacenes De Prati. Esta tienda departamental ha tenido un crecimiento sostenido en los últimos seis años, logrando alcanzar ventas que superan \$100'000.000. (Ver Anexo 4).

La población total de Guayaquil es de 2'350.915 siendo 49% hombres (1'158.221 habitantes) y 51% mujeres (1'192.694 habitantes) según información obtenida en el Instituto Nacional de Estadísticos y Censos INEC 2010.

RANGO DE EDAD	GENERO		
	HOMBRES	MUJERES	TOTAL
ENTRE 0 Y 5	134.658	129.904	264.562
ENTRE 6 Y 11	142.327	138.546	280.873
ENTRE 12 Y 17	131.133	129.755	260.888
ENTRE 18 Y 23	126.745	130.131	256.876
ENTRE 24 Y 29	121.805	125.045	246.850
ENTRE 30 Y 35	111.945	114.630	226.575
ENTRE 36 Y 45	147.678	155.141	302.819
MAYORES A 46	241.930	269.542	511.472
<b>TOTAL</b>	<b>1.158.221</b>	<b>1.192.694</b>	<b>2.350.915</b>

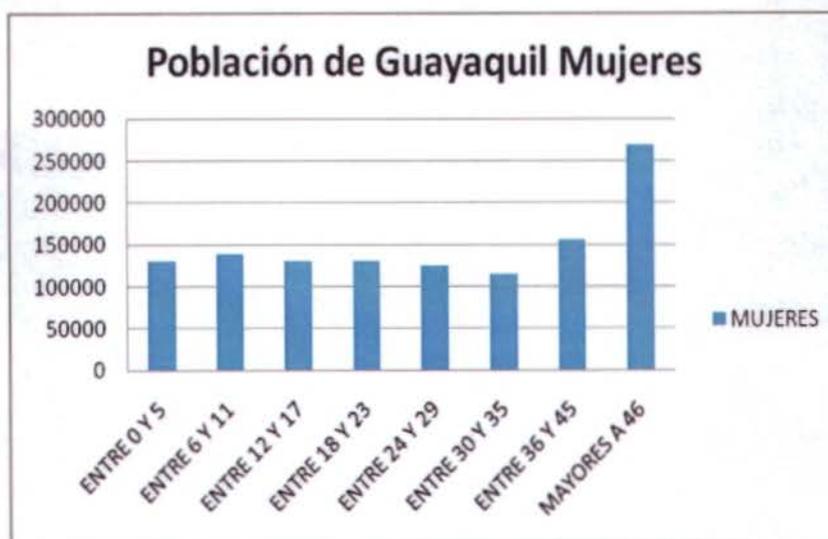
Fuente: Karen Ortiz y Andrés Salazar, Noviembre 2011

Procesado con Redatam+SP

CENSO DE POBLACION Y VIVIENDA

2010

INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA Y CENSOS - INEC, ECUADOR



Fuente: Karen Ortiz y Andrés Salazar, Noviembre 2011

En el aspecto geográfico los miembros del mercado potencial de esta investigación son homogéneos ya que habitan en la ciudad de Guayaquil. En lo socio demográfico, el mercado es heterogéneo ya que difieren en sus ingresos, edades, estado civil, ocupación actual, etc.

Según el análisis realizado en la población guayaquileña el mercado potencial tiene un tamaño de 568,818 individuos de los cuales el 26% tienen un nivel económico medio bajo siendo este el principal segmento a comercializar.

La investigación realizada indica que el principal segmento, que es el de mujeres de 24 a 29 años corresponden al 42% de la muestra con una tasa de crecimiento estimada según el INEC (Instituto de estadística y Censo) del 1.35%, la misma que aplica para los dos segmentos restantes que comprenden a las mujeres de 18 a 23 años con un 27% de participación y de 30 a 35 años con 26%.

Segmento 1: (18 a 23 años) Su primera opción de compra son las prendas que sean diferentes, impactantes y a la moda. A esta edad se dejan influenciar por la imagen del producto y tienen fidelidad con alguna marca específica. Por lo general adquieren ropa para uso personal y suelen ir acompañadas para tomar la decisión de compra.

Segmento 2: (24 a 29 años) Buscan principalmente calidad en los productos tanto en acabado como en tallaje. A pesar de que ya conocen cuáles son sus marcas predilectas, tienen un buen nivel de apertura hacia las nuevas siempre y cuando satisfagan la necesidad primordial de presentar productos que estén a la vanguardia de la moda. Tienen poder adquisitivo y decisión de compra.

Segmento 3: (30 a 35 años) Apuntan a comprar prendas de vestir que les dure más tiempo y que les brinde comodidad. Adquieren ropa para otros miembros de su familia. Son más cuidadosas en el análisis de los precios de la mercadería.

<b>CRITERIOS DE SEGMENTACIÓN</b>	
<b>GEOGRÁFICOS</b>	
Región :	Costa
Ciudad :	Guayaquil
Provincia :	Guayas
Población de la ciudad :	2,350,915
Area :	Urbana
Clima :	Tropical
<b>DEMOGRÁFICOS</b>	
Ingreso :	entre \$600 y \$1200
Edad :	entre 18 y 35 años
Género :	Femenino
Ciclo de vida familiar :	Soltero, casado, divorciado y viudo
Clase social :	Media y media alta
Ocupación actual :	Trabajo a tiempo completo
<b>PSICOLÓGICOS</b>	
Personalidad :	Seguros, extrovertidos, buscan distinción
Valores :	Innovación, honestidad, trabajadores, responsables, decididos
<b>CONDUCTUALES</b>	
Beneficios deseados :	Comodidad, calidad, buen precio, exclusividad
Tasa de uso :	Frecuentemente

### **7.1.9 DEFINICIONES ESTRATÉGICAS**

En base a los resultados del estudio de mercado realizado se considera las siguientes definiciones estratégicas:

*Diseño y Calidad:* Con la implementación de un equipo de desarrollo de producto Karand S.A. busca cubrir la demanda local con diseños innovadores y exclusivos, además de contar con una materia prima de calidad.

*Control de la cadena de valor:* Karand S.A. logra manejar sus productos de manera global desde la adquisición de materias primas hasta el diseño y comercialización de sus colecciones de moda, a través de su integración vertical.

*Just in time:* El equipo de desarrollo de producto deberá trabajar con un enfoque Just in time, para la optimización de sus colecciones. Esto le brindará la seguridad de un mejor nivel de inventarios al área de comercialización.

*Oferta segmentada:* Gracias al análisis de mercado se determina que la producción de Karand S.A. tiene como mercado objetivo mujeres entre 24 y 29 años con un poder adquisitivo medio-alto.

### 7.1.10 TAMAÑO DE MERCADO

Para definir el tamaño del mercado se tomó en consideración el análisis de Markop:

INGRESO FAMILIAR POR NIVELES SOCIOECONOMICOS				
NSE	%	MARKOP		CONSIDERACION GENERAL
		INGRESO MENSUAL FAMILIAR PROMEDIO	NSE MARKOP	
AB	2%	\$7000 O MÁS	A (Alto)	Muy buena posición, todo lujo
C1	5%	3,500	B (medio alto)	Posición segura, algunas indicaciones de lujo, satisface todas las necesidades básicas
C2	10%	2,400	C (medio)	Satisface la mayoría de sus necesidades básicas
C3	20%	1,500		
D1	20%	1,000	D (medio bajo)	Tiene dificultades y requiere mucho esfuerzo para cubrir sus necesidades
D2	20%	400		
E	23%	100 o menos	E (bajo)	Clase marginada, no cubre sus necesidades elementales

Según los datos tabulados de las encuestas realizadas se determina que el grupo de personas con mayor porcentaje pertenecen al ingreso entre \$600 y \$900 con un porcentaje de participación del 31.25%.

Detrás tenemos a individuos que perciben menos de \$600 mensuales con una participación del 26.50% y el grupo que percibe entre \$900 y \$1200 el 24.50%.

Esto claramente nos indica que el segmento de oportunidad se encuentra en un nivel socio-económico medio bajo según el cuadro de MARKOP.

## **7.1.11 PRODUCTO Y PROPUESTA DE VALOR**

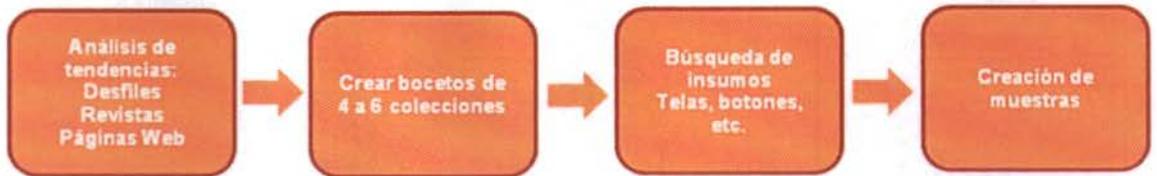
### **7.1.11.1 DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO O SERVICIO**

El producto que se va a fabricar son camisetas y blusas con un look casual y fashion para mujeres de 24 a 29 años. Las bases de tela a utilizar para la confección de las mismas dependen de la temporada y tendencia a manejar, pero entre las de mayor aceptación se encuentran: viscosa, opal, chifón y telas tejidas livianas. Se busca asegurar el desarrollo de colecciones con diseños innovadores y materia prima de altísima calidad expresada en durabilidad, buen tejido y comodidad.

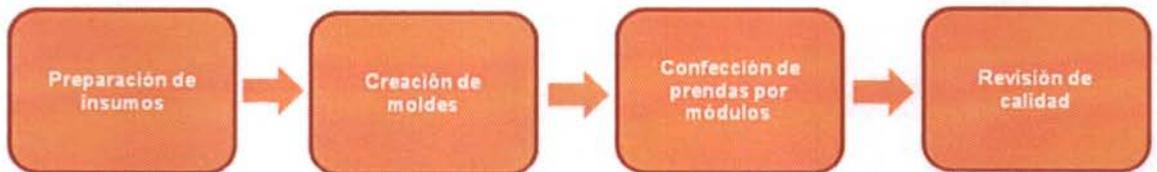
Según las encuestas realizadas el principal inconveniente al momento de adquirir una prenda de vestir es el modelo, seguido por el precio y la talla. La especialización del taller deberá permitir bajar el impacto de estos tres factores en las colecciones propuestas.

Las principales actividades dentro del proceso de producción serían:

Preparación de muestras: Esta actividad la debe realizar la diseñadora quien luego de analizar las tendencias vigentes debe adaptarlas al mercado local y crear entre cuatro y seis colecciones de ropa. Paralelamente, debe buscar los insumos necesarios para poder preparar el muestrario.



Producción de muestras: Una vez que se tiene la aprobación para producir por parte de las tiendas departamentales, el jefe de producción debe preparar los módulos para ser más eficiente su proceso. Un módulo de producción es un grupo de personas trabajando juntas para lograr confeccionar el mayor número de prendas posibles con la mejor calidad a través de la optimización de las habilidades de sus miembros.



Entrega a tiendas: Luego de que el producto ha pasado todas las revisiones de calidad, puede ser despachado a los centros de distribución de los clientes.



### 7.1.11.2 DIFERENCIACIÓN Y VENTAJA COMPETITIVA

Actualmente el mundo de la moda va creciendo exponencialmente, por lo tanto los factores de diferenciación se pueden dar por diferentes vías:

- *Calidad de los insumos:* Actualmente los talleres de confección no invierten mucho en este aspecto, ya que su prioridad principal es mejorar sus márgenes internos y ganar volumen de producción. Sin embargo, la inversión en telas e insumos de mejor calidad va a permitir que el producto final tenga una mejor imagen y asegurar una mejor rotación del stock.
- *Diseños de colecciones de moda:* La actualización constante de tendencias e ítems claves van a permitir reinterpretar los diseños y adaptarlos al segmento de manera más asertiva. Este factor va a generar que los clientes tengan un alto valor de percepción del producto. Con esta ventaja se logra alcanzar un enfoque del 100% hacia el cliente. El equipo de Desarrollo de Producto deberá analizar: desfiles de las grandes marcas, revistas de moda, vitrinas de grandes cadenas, discotecas, centros comerciales, etc para hacer una fusión entre la tendencia y la realidad del cliente.
- *Fabricación con tallaje ecuatoriano:* El desarrollo de moldes de confección según el tallaje local va a permitir cubrir deficiencias de otros proveedores que manejan estándares internacionales.

- *Precios:* Al controlar el diseño, compra de insumos, producción y comercialización del producto; se pueden manejar eficientemente los costos del producto.
- *Implementación del Atelier:* El enfoque deberá tener dos aristas principales:

Servicio: Lograr que la experiencia de compra sea inolvidable gracias a un servicio personalizado y cordial. Se busca lograr captar el interés de manera visual con un adecuado manejo de vitrinas y no a través de la persecución del personal de ventas.

Beneficios: Servicio de personalización en sus prendas donde habrá una interacción directa con el consumidor y se podrán lograr sus requerimientos.

## **7.1.12 ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA**

### **7.1.12.1 TAMAÑO DE LA INDUSTRIA Y DISTRIBUCIÓN**

Según información obtenida en la Superintendencia de Compañías (2010), se puede visualizar que el número de empresas del sector de textiles, confecciones y calzado fue de 100 establecimientos. (Ver Anexo 6)

Lamentablemente, hay mucha operación informal en esta rama por lo que se conoce que existen talleres que no están legalmente constituidos y que

brindan sus servicios como maquilas para talleres de confección grandes o para empresas de ventas por catálogo.

Actualmente se está apuntando a la internacionalización del sector, ya que se puede visualizar una gran aceptación de los productos locales en el exterior. Las exportaciones durante el 2010 ascendieron a 144% de las del 2007, pero aún se tuvo una balanza comercial negativa en el 2010. (Ver Anexo 7)

#### **7.1.12.2 CRECIMIENTO DE LA INDUSTRIA**

La industria de la confección ecuatoriana ha ido creciendo aceleradamente en los últimos 3 años. Su especialización se ha dado principalmente en la fabricación de diversas fibras como el algodón, nylon, poliéster, etc. Los confeccionistas se preocupan más por adquirir máquinas con tecnología avanzada y a su vez, están pendientes de la formación y capacitación de sus empleados.

Desde el 2004 al 2007 el crecimiento de la industria fue muy conservador y homogéneo, pero del 2008 al 2011 ha sido más favorable. (Ver Anexo 8)

Uno de los principales motivos para estos resultados es el apoyo gubernamental que ha recibido el sector desde 2008. La restricción a las importaciones del producto terminado permitió dinamizar la productividad local. A su vez, se aprobaron proyectos de financiamiento para los

confeccionistas. Otra gran ventaja es que las telas no pagan impuestos lo que favorece considerablemente al sector.

Adicionalmente, el gobierno está preocupado por la falta de regulaciones de los empleados en los talleres de confección. Desde Mayo de 2011 el Ministerio de Relaciones Laborales comenzó una fuerte campaña (“Empleo Digno”) de verificación del cumplimiento de las obligaciones por parte de los establecimientos comerciales.

### **Principales eventos locales**

La Asociación de Industriales Textiles del Ecuador (AITE) viene desarrollando **Rondas de Negocios de Confeccionistas, Textileros, Proveedores de Insumos y Maquinaria**, para mejorar el contacto entre compradores con confeccionistas. A este evento asisten las grandes cadenas comerciales, empresas de ventas por catálogo, distribuidores medianos y pequeños, almacenes, hospitales, etc. Los principales requisitos para participar en este evento son:

- Presentar las muestras físicas de las colecciones diseñadas y fabricadas por el taller con sus respectivos precios,
- Capacidad mínima de confección de 2000 prendas mensuales,
- Tener al menos una marca registrada

También se lleva a cabo la Feria Textil de Atuntaqui donde se promueve principalmente la producción de tejidos y elaboración de ropa de algodón con la marca "Hecho en Atuntaqui".

### **7.1.13 AMENAZAS Y OPORTUNIDADES**

#### ***OPORTUNIDADES:***

- Fijación de una tasa de interés preferencial para el sector textil por parte del MCPEC (Ministerio de Coordinación de la Producción, Empleo y Competitividad), CFN (Corporación Financiera Nacional) y BFN (banco Nacional de Fomento) en Diciembre de 2011.
- Creación del proyecto para implementar el Centro de Fomento Productivo (Innovacentro) (Textil-Confecciones)
- Ferias y eventos locales e internacionales donde se pueden concretar ventas de las colecciones

#### **AMENAZAS**

- Escasez de mano de obra calificada en el sector textil
- No hay estandarización y normas en prendas de vestir (tallaje propio)
- Precios extremadamente bajos de prendas importadas (Contrabando)

## **7.1.14 COMPETENCIA**

### **7.1.14.1 DESCRIPCIÓN DE LOS COMPETIDORES PRINCIPALES**

Todas aquellas empresas que se dediquen a la confección y venta de prendas de vestir para mujeres contemporáneas y que manejen productos similares a los nuestros en moda, precios o calidad serán consideradas como competencia.

Los principales competidores de Karand S.A. son:

#### **Disex**

Es una empresa que tiene una capacidad de producción de 30,000 prendas al mes. Tiene más de 25 años en el mercado y hace dos años se cambiaron a una nueva localidad atrás de Parque California II. Esta inversión en su propio local los llevó a tecnificar su empresa. Actualmente cuentan con un área de producción, de desarrollo de muestras, de tendido de telas, bodega de insumos, planchado, estampado, administración y diseño.

Debido a su amplia trayectoria en el mercado han logrado desarrollar alianzas estratégicas con los principales proveedores de insumos locales y del exterior como lo son PatPrimo, Fabricato, Fabridor, etc.

A partir del 2011 comenzaron con el proyecto de comprar materias primas en Estados Unidos, donde realizan el proceso de compra de muestras y telas en Los Angeles, Miami y New York. Esto les permitió ganar mayor participación en el mercado ya que contaban con un factor diferenciador.

Entre sus principales clientes están: De Prati, Eta Fashion, Riostore, a quienes abastece con colecciones de moda casuales y Fashion para el día y la noche con ítems como camisetas, blusas, faldas y vestidos. También tienen módulos de confección de camisetas básicas. Su rango de precios es medio. No manejan marcas propias.

### **Segroz**

Es una empresa que tiene una capacidad de producción de 10000 prendas al mes. Su fábrica está ubicada en Mapasingue. Tiene más de 15 años en el mercado y su principal ventaja es que fueron los pioneros en realizar negociaciones directas con China para la adquisición de materias primas como hilos, apliques, botones, telas, etc. También fueron los primeros en traer telas directamente de EEUU. Su filosofía no es aumentar su capacidad de producción sino lograr diferenciarse con prendas de moda debido a su fortaleza en insumos.

Su programación de insumos con Colombia y Ecuador es casi nula. Entre sus principales clientes están: De Prati, Eta Fashion, Megamaxi, a quienes les presenta colecciones de blusas, faldas, vestidos y camisetas con sus respectivos accesorios como diademas, cinturones y bisutería.

Se especializa en una gama de productos fashion y full fashion, por ende su rango de precios es alto. Manejan su marca propia Privé y también producen las de sus clientes.

### **Escamodus**

Es una empresa que posee una capacidad de producción de 30000 prendas al mes y está ubicada en pleno centro de la ciudad. Tiene más de 20 años en el mercado y tiene dos fortalezas principales: la tecnificación y la programación de confección de la planta. La primera ventaja le ha permitido ser reconocida como la empresa con mejores acabados en el sector y la segunda tener sus producciones listas con 2 meses de anticipación.

Se especializan en producir ropa ejecutiva y fashion. Realizan sus programaciones de tela en Panamá. Su principal cliente es De Prati. Maneja la marca exclusiva Expressions y su marca propia Lemaler y Lemaler Collection. Su rango de precios es alto.

### **Osetex**

Es una empresa que posee una capacidad instalada de 15,000 prendas al mes y está ubicada frente a Mapasingue. Tiene 10 años en el mercado y su principal fortaleza es su organización en producción y entregas. Originalmente empezaron fabricando ropa ejecutiva y ampliaron su línea a prendas casuales y básicas. Cuentan con una excelente organización interna que les permite brindar precios competitivos y asegurar fechas de entrega.

Realizan sus programaciones de tela con proveedores locales y de Colombia. Tienen como objetivos ampliarse a Asia y EEUU.

No manejan marcas propias sino las de sus clientes, que son De Prati, Riostore, AlbyStore y Eta Fashion. Su rango de precios es medio.

### **Dismob**

Es una fábrica con una capacidad de producción de 13,000 prendas al mes y está ubicada en Mapasingue. Su principal fortaleza es la programación de insumos en Estados Unidos con telas que no se encuentran localmente. Manejan una buena organización en la planta y sus entregas son puntuales.

Ofrecen ropa casual fashion y after para De Prati, a Riostore le presentan colecciones casuales. Manejan su marca propia Fashion Chic, Dismob y las de sus clientes. Su rango de precios es medio alto. Ninguna de estas empresas tiene su propio local de venta de ropa.

### **7.1.14.2 AMENAZA DE NUEVOS ENTRANTES**

La amenaza de nuevos entrantes es prominente ya que gracias al apoyo gubernamental a proyectos de producción y a la creciente iniciativa por parte de los ecuatorianos a emprender su propio negocio las expectativas de la creación de talleres de confección son altas.

Además de la competencia existen agentes externos como los son la importación de prendas de manera particular y mayorista tales como prendas colombianas, peruanas, etc., el contrabando y incluso las mismas cadenas de comercialización en busca de optimizar su negocio empiezan a producir

sus insumos con el fin de cerrar la brecha de la cadena de valor actual que existe en el sector textil.

## **7.2 PLAN DE MARKETING**

### **2.2.1 MISIÓN DEL NEGOCIO**

Diseñar y fabricar prendas de vestir de alta calidad comercializándolas mediante alianzas estratégica con más reconocidas tiendas departamentales y boutique guayaquileñas de moda, ofreciendo una extraordinaria experiencia de compra llena de versatilidad y estilo.

### **7.2.2 OBJETIVOS**

- Analizar el estado actual del mercado textil para competir en esta industria con atributos diferenciadores.
- Crear un plan de acción que permita un incremento en ventas del 25% para el 2012.
- Ubicar a Karand S.A. entre los cinco principales proveedores de tiendas departamentales en la ciudad de Guayaquil.
- Posesionar a Fashion day&nite como una marca de diseños innovadores y versatilidad.
- Lograr un nivel de reconocimiento de marca, por medio de diversas campañas de comunicación y alianzas estratégicas.

### 7.2.3 FODA

#### FORTALEZAS Y DEBILIDADES INTERNAS

- Al ser una empresa nueva en el mercado su principal fortaleza será la innovación en sus diseños y calidad de sus productos.
- Presentación de colecciones mediante un calendario considerando las tres temporadas más fuertes: día de la madre, navidad y playa.
- Recurso humano altamente calificado y tecnificado.
- Producción organizada por módulos.
- Hay maquinarias que mejorarían los procesos de producción pero por su elevado costo serán adquiridas en un mediano plazo.

#### OPORTUNIDADES

- **Sociales**

La tendencia de moda guayaquileña es cambiante, lo que permite apertura a nuevas marcas y diseños en el mercado.

Con la implementación de un equipo de desarrollo de producto la expectativa de cumplir la meta de ventas es alta.

- **Demográficas**

El segmento de mercado elegido tiene un rango de edad comprendido entre 24 a 29 años con una correlación indirecta en las edades de 18 a 23 años y

30 a 35 años, este segmento mantiene un nivel económico bajo con características de consumo mensuales especialmente las mujeres.

- **Económicas, políticas, legales y financieras**

Dentro de los objetivos del gobierno nacional está el fortalecer el proceso de sustitución estratégica de importaciones, por lo que se busca cambiar la base productiva y establecer medidas con el fin de evitar la dependencia de productos importados, ya sea manejando de forma estratégica la política arancelaria o facilitando el desarrollo de nuevas industrias y la promoción de exportaciones.

- **Competencia**

Se detalla fortalezas de cada competidor en el mercado textilero, con esto se logra tener un benchmarking útil para la estrategia de Karand S.A. al querer ingresar en el mercado local.

EMPRESA	PRODUCTO	TIEMPO EN EL MERCADO	PRINCIPALES CLIENTES	CAPACIDAD DE PRODUCCION	COSTOS	MARCAS	FORTALEZA	DEBILIDAD
Disex	Camisetas básicas y leggings Colecciones de moda: Camisetas, blusas, Vestidos y faldas.	25 años	De Patri, Riostore, Eta Fashion	30,000	Medio	Marcas de tiendas departamentales.	Volumen de producción Importación de insumos de Colombia y E.E.U.U	Incumplimiento de entrega de producto.
Escamodus	Ropa ejecutiva y colecciones de moda.	20 años	De Prati	20,000	Alto	Marcas propias: Lemaler y Lemaler Collection. Marcas de tiendas departamentales.	Tecnificación. Programación de capacidad de producción.	Un solo estilo
Segroz	Colecciones de moda	15 años	De Prati, Megamaxi, Eta Fashion	10,000	Alto	Marca propia: Privé Marcas de tiendas departamentales.	Importación China y E.E.U.U. Departamento de diseño en E.E.U.U.	Precios altos.
Osetex	Prendas básicas y colecciones de moda	10 años	De Prati, Riostore, Eta Fashion	15,000	Medio	Marca de las tiendas departamentales.	Organización. Cumplimiento en fechas de entrega.	Utilizan intermediarios para la compra de insumos del exterior.
Dismob	Colecciones de moda	10 años	De Prati y Riostore.	13,000	Medio	Marcas propias Fashion chic, Dimare y marcas de las tiendas departamentales.	Programación de insumos en E.E.U.U y organización en la producción de la planta.	Confección de blusas.

Fuente: Andrés Salazar y Karen Ortiz, Noviembre 2011

Estas fortalezas han permitido que los principales competidores ya tengan un fuerte reconocimiento en el mercado, por este motivo creemos que se debe tomar ciertos factores que sean claves en la estrategia.

A corto plazo, se debe revisar toda la cadena de valor para poder optimizar los costos, y de esa manera poder ingresar a este mercado tan competitivo con precios eficientes. Adicionalmente, se debe crear una campaña de organización integral en toda la empresa, donde cada departamento se

involucre y le de valor a las actividades para alcanzar los objetivos planteados.

A largo plazo, se debe apuntar a tener relaciones consolidadas con proveedores de telas e insumos en el exterior para así poder diferenciarnos no solo en diseño sino también en bases de telas.

- **Tecnológicas**

Con la prórroga del IVA sobre maquinaria, permite la actualización de equipos y tecnificar la producción.

- **Ecológicas**

Karand S.A. promoverá la utilización de insumos nacionales y a su vez implementará una política de responsabilidad social aplicada directamente al cuidado del medio ambiente y la preservación del mismo; esto gracias a la reutilización de los sobrantes de producción.

## **7.2.4 ESTRATEGIA DE MARKETING**

### **7.2.4.1 ESTRATEGIA DE SEGMENTACIÓN MÚLTIPLE**

La estrategia aplicada luego del análisis de la investigación de mercado es la de segmentación múltiple y por lo cual se han catalogado por segmentos de alta y baja oportunidad.

El segmento de alta oportunidad lo constituyen las mujeres de 24 a 29 años cuya principal necesidad es la calidad del producto y el tallaje del mismo. Este grupo de personas esta ávidos de diseños y tendencias ya que poseen una alta preocupación por la apariencia.

El segmento de baja oportunidad son las mujeres de 18 a 23 años ya que por su juventud no tienen poder de decisión debido que la mayoría dependen de sus padres, sin embargo son influenciables con la imagen de los productos.

#### **7.2.4.2 ESTRATEGIA DE ATRIBUTOS ESPECIALES**

La estrategia de marketing para posesionar el producto en el mercado es la de atributo-beneficio con la cual Karand S.A. busca cubrir la falencia en diseño que tiene actualmente las tiendas departamentales tal como lo demuestra el estudio de mercado en el cual el inconveniente con mayor porcentaje al momento de elegir una prenda de vestir es el modelo con el 46%, la talla con el 27% y finalmente el precio con 21%.

Debido a estos factores la estrategia de marketing debe enfocarse a cada uno de los segmentos para cubrir sus necesidades. En el caso del segmento de baja oportunidad se debe enfocar en la imagen de los productos que debe ser creativa e innovadora. Para el segmento de alta oportunidad se debe apuntar a presentar una variedad de diseños con calidad.

En el caso de aquellos consumidores que priorizan las marcas de las prendas y que según el estudio realizado representa 0.91% podrían considerarse como usuarios esporádicos.

#### **7.2.4.3 ESTRATEGIA DE EMPUJE**

La comercialización de los productos estará sujetos a la dirección que le den las tiendas departamentales y boutiques. La estrategia a utilizar es la presentación de las colecciones a las tiendas departamentales y boutiques más reconocidas a nivel local junto a una llamativa propuesta de sistema de pago a proveedores y con políticas de cumplimiento de entrega de alta exigencia con estándares muy altos.

Entre los alcances que se da a la investigación está la implementación de un atelier para cubrir las necesidades exclusivas de consumidores específicos que pertenecen a este segmento.

#### **7.2.5 MEZCLA DEL MARKETING**

La estrategia del marketing mix consiste en involucrar y afianzar a los consumidores en este caso las tiendas departamentales y boutiques guayaquileñas por medio de la excelencia y diseño en el producto ya que el precio es relevante debido a la homogeneidad de los costos y precios que el mercado maneja, en lo que respecta a promoción estar presente una vez constituidos negocios en lanzamientos de colecciones.

### **7.2.5.1 PRODUCTO**

Las principales ofertas de producto son:

- Camiseta unicolor
- Blusa unicolor
- Camiseta estampada
- Blusa a rayas
- Camiseta unicolor

Cada prenda se complementa en la colección ya sea por colorido o por tendencia de moda. La tela estampada es el centro de la colección y el resto de prendas deben ir en armonía con la misma.

Las principales características que poseen las prendas son:

- Diseños vanguardistas y a la moda.
- Excelencia en acabados.
- Calidad de telas.
- Precios competitivos.

Esta estrategia de atributos beneficiará a las tiendas departamentales ya que buscan crear ventas de más referencias y al darles la opción completa en un mismo colorido apalancan sus ingresos.

El ciclo de vida en el que se encuentra los productos a confeccionar es de madurez debido a que la producción de prendas de vestir es un mercado existente y en auge, pero que lamentablemente, no ha sabido ser explotado adecuadamente.

Adicionalmente otro factor que puede afectar es la fidelización que tengan las tiendas departamentales y boutiques con sus proveedores existentes.

La marca para comercializar es FDN (Fashion day&nite) ya que las colecciones manejan un concepto de moda innovador tanto para el día como para la noche.



Entre las principales formas de garantizar la calidad de los productos se tienen los lineamientos requeridos por las empresas. En el caso de problemas de defectos se procede a realizar la devolución y cambio por otra prenda.

#### **7.2.5.1.1 PRESENTACIÓN DE COLECCIONES**

Cada colección deberá ser presentada en el formato de colecciones que está dividido en tres partes y se detalla a continuación:

- Colección principal
- Items claves
- Telas e insumos

COLECCIÓN PRINCIPAL	ITEMS CLAVES
<p>Son aquellos estilos que acompañan a los items claves dentro de una colección</p>	<p>Son las prendas principales ya sean por estampados o estilos diferentes que determinan el sentido de la colección</p>
<p><b>TELAS E INSUMOS</b></p>	
<p>Se presentan las opciones de color que unirán la colección</p>	

Fuente: Karen Ortiz y Andrés Salazar, Noviembre 2011



Fuente: Karen Ortiz y Andrés Salazar, Noviembre 2011

Adicionalmente, se ha desarrollado una ficha de estilo donde se podrán anotar cualquier tipo de observación o modificación a la prenda en el momento de la presentación.

FICHA DE ESTILO		
	<th>Observaciones</th>	Observaciones

Fuente: Karen Ortiz y Andrés Salazar, Noviembre 2011

#### 7.2.5.1.2 PERIODICIDAD DE COLECCIONES

Para poder determinar el cronograma de entrega de colecciones se debe realizar un calendario compuesto por 3 temporadas altas: Playa, día de la Madre y Navidad, y una temporada baja denominada Casual. (Ver anexo 5)

Las colecciones de playa deben enfocarse en colores vivos como el amarillo, naranja, café, blanco, turquesa, que predominan en temporada. Se pueden incluir ítems como vestidos o pareos para que complementen la propuesta.

Para el día de la Madre, existe un quiebre donde las colecciones pasan del colorido brillante a algo más sobrio y elegante. Es la etapa más importante del primer semestre y por lo tanto el toque femenino no debe faltar.

De junio a agosto, se deben hacer propuestas casuales comerciales, que permitan una altísima rotación de los productos.

Finalmente, Navidad es la época más importante del año para las tiendas departamentales, el look se vuelve completamente after y full fashion. Las colecciones deben tener la última información de tendencias y de moda para así asegurar las ventas de las cadenas.

#### **7.2.5.2 PLAZA Y DISTRIBUCIÓN**

Karand S.A. tiene previsto establecerse en el sector industrial de la Vía Daule para tener acceso a las vías de distribución interprovinciales, adicional que presenta una zona de fácil acceso.

La distribución se dará de manera directa en los centros de distribución de las tiendas departamentales. En el caso de las boutiques estará sujeto al horario de entrega en centros comerciales o en las bodegas de las mismas.

La estrategia de comercialización es directa con estrategia de empuje debido a que el producto llega directamente a las tiendas pero ellos se encargan de la publicidad y exposición a los clientes.

La estrategia de distribución debe enfocarse principalmente en lograr que la recepción de mercadería en las tiendas departamentales sea en óptimas condiciones, considerando los siguientes factores:

- Mantener el planchado de las prendas.
- Manipulación y empaque adecuado de las prendas durante su despacho.
- Evitar la acumulación de prendas en grandes cantidades.

### **7.2.5.3 PROMOCIÓN**

#### **7.2.5.3.1 PUBLICIDAD**

La estrategia de publicidad será realizar una alianza con las tiendas departamentales para aparecer en sus desfiles y catálogos, a su vez se utilizará un logo fresco, sencillo y a su vez chic con el que la marca FDN (Fashion day&nite) podrá impresionar a los gustos más exigentes en moda.

Adicionalmente, las tiendas departamentales cuentan con su propio departamento de Visual Merchandising que genera toda la comunicación gráfica dentro de la tienda, por lo que a través de una estrategia de empuje se le dará el material y lineamiento de la marca para que los puntos focales y córneres de FDN puedan ser ubicados con mayor facilidad.

Como estrategia internacional en el mercado de retailers, las grandes marcas invierten un 3% de sus ventas en la promoción dentro de las tiendas. Por tal motivo se puede considerar que al año de facturación se otorgue el 1% para esta actividad.

#### **7.2.5.3.2 RELACIONES PÚBLICAS Y VENTAS**

Según el concepto del negocio la diseñadora se encargará de visitar a las tiendas departamentales y boutiques.

Es decir, la persona a cargo utilizará su capacidad de comunicación y relación con el medio para generar ventas y exponer los productos de manera adecuada. Al ser una empresa dirigida a tiendas departamentales no se requiere una gran fuerza de ventas sino más bien una persona que conozca el medio y presente de la mejor manera las colecciones.

Adicionalmente, se debe realizar una capacitación con las vendedoras de las tiendas con la finalidad que conozcan todas las características de los productos y así logren ventas más efectivas con los clientes. Este proceso sólo se llevará a cabo en el lanzamiento de las colecciones.

#### **7.2.5.4 PRECIO**

Para analizar el nivel de precios óptimos para los productos, se tomaron los datos de la encuesta donde se obtuvieron los siguientes resultados.

Las mujeres están dispuestas a pagar de \$30 a \$36 por blusas de moda lo cual represento el 49% de la muestra, y de \$19 a \$28 por camisetitas de moda

con el 67%. Esto quiere decir que por camisetas de moda están dispuestas a pagar un rango de precios bajo y por blusas, medio.

Paralelamente, se debe analizar el margen de ganancia que esperan recibir las tiendas departamentales, el cual oscila del 30% al 50% en estos productos. Al sacar esta proporción se debe evaluar cómo afectan estos resultados a los costos de producción.

Es debido al margen de ganancia que las tiendas departamentales son muy sensibles a los cambios en los costos. En el caso de que se vean afectados considerablemente en la reducción de su margen pueden tomar políticas de paralización de compras por un periodo no determinado.

Para evaluar el tipo de descuento que utilizara la empresa, es necesario conocer la postura que tienen las tiendas departamentales sobre los mismos. Entre las políticas de descuentos más frecuentes están las siguientes:

- Por volumen de compra.
- Por mejora del margen en alguna temporada.
- Por mercadería defectuosa.

Una de las partes críticas de la estrategia de precio es comunicarles a los clientes algún tipo de incremento. Por lo general las tiendas departamentales consideran un cambio en los precios anualmente del 5%. Se pueden dar

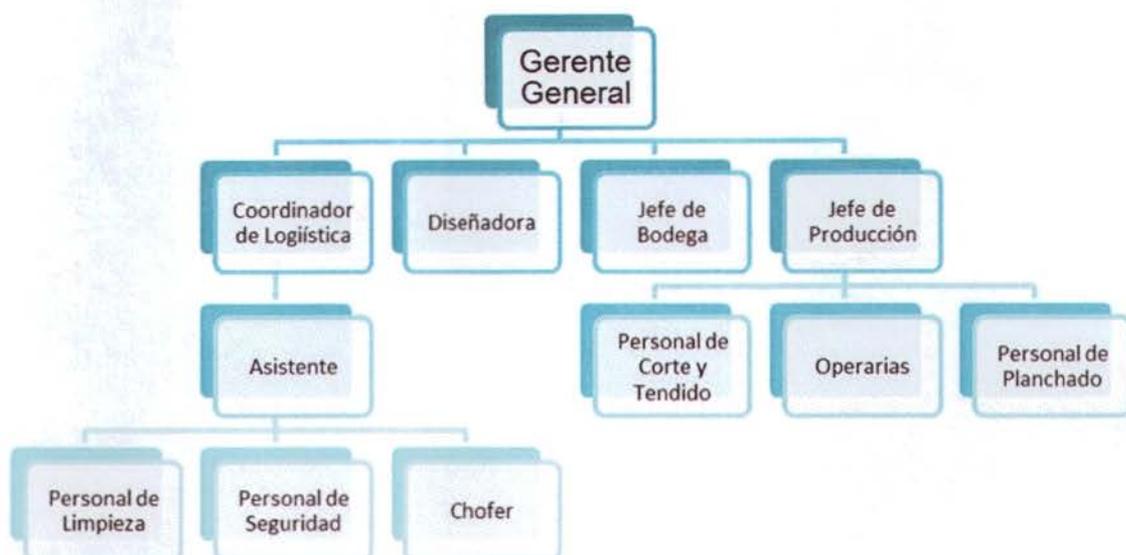
excepciones a esta política en el caso de que existan crisis que afecte globalmente al costo de los insumos, por ejemplo la sequía en india que llevo a que se cierre las exportaciones de algodón al mundo, aumentando considerable y frecuentemente el precio del algodón en el mercado internacional.

Como se tienen dos ítems principales en la línea de ropa FDN el precio aproximado de cada uno sería: camisetas \$10 y blusas \$14; los mismos que pueden variar dependiendo del estilo, tela o consumo por prenda.

Es importante conocer cómo afecta al flujo de la empresa las formas de pago de las tiendas departamentales, que puede variar de 45 a 120 días luego de la fecha de entrega de la mercadería. Una opción es realizar Factoring con instituciones bancarias, pero para la aplicación de los mismos es necesario tener mínimo un año de relación comercial con las tiendas departamentales.

#### **7.2.5.5 PERSONAS**

En el esquema organizacional de la empresa se considera el siguiente alineamiento:



## 7.2.6 PROYECCIONES DE VENTAS

Una vez implementado el proyecto se estima producir mensualmente 6,000 unidades distribuidas entre camisetas de moda y blusas proporcionando un ingreso mensual de \$50.400, lo que nos permite mantener el mismo nivel de producción y la expectativa de venta mensual promedio.

## 7.3 PLAN FINANCIERO

### Objetivos

- Demostrar la factibilidad financiera de la creación de un taller de confección a nivel local.

- Establecer el monto inicial de la inversión del proyecto.
- Realizar análisis de los ingresos y egresos presupuestados.
- Demostrar flujo de caja real y estados financieros considerando factores externos e internos actuales.
- Estudiar la sensibilidad del proyecto y obtener los indicadores económicos.

### **7.3.1 INVERSION**

La inversión inicial en este proyecto es de \$68,425.12, de los cuales \$30,000 lo conforman la aportación de los accionistas y el saldo de \$38,425.12 es financiado con un crédito realizado en la CFN (Corporación Financiera Nacional). A continuación se adjunta tabla donde se observa la inversión inicial en donde se detalla los gastos pre-operativos, la adecuación de las instalaciones, equipos, muebles, enseres y el abastecimiento de insumos para generar producción.

## Inversion Inicial

Concepto	Detalle	Cantidad	Valor Unitario	Valor Total	
ADECUACIÓN DEL LOCAL	Instalaciones de puntos eléctricos	26	\$ 20,00	\$ 520,00	
	Instalaciones de Red	1	\$ 250,00	\$ 250,00	
	Pintado Interior	1	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	
	Letrero Exterior	1	\$ 200,00	\$ 200,00	
	Pintado Exterior	1	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00	<b>\$ 3.470,00</b>
ARRIENDO PREPAGADO	Arriendo pagado por Adelantado	3	\$ 1.500,00	\$ 4.500,00	<b>\$ 4.500,00</b>
PLAN DE MARKETING	Publicidad	1	\$ 200,00	\$ 200,00	<b>\$ 200,00</b>
OTROS GASTOS PREOPERATIVOS	Permisos Municipales	1	\$ 800,00	\$ 800,00	
	Gastos de Papelería	1	\$ 125,00	\$ 125,00	
	Constitución de la empresa	1	\$ 800,00	\$ 800,00	<b>\$ 1.725,00</b>
VEHICULOS	Vehiculo - Furgoneta	1	20.000,00	\$ 20.000,00	<b>\$ 20.000,00</b>
INSUMOS	Tela	6000	\$ 2,30	\$ 13.800,00	
	Hilo			\$ 100,00	
	Botones			\$ 50,00	
	Cierres			\$ 20,00	
	Pellon			\$ 50,00	
	Alfileres			\$ 10,00	
	Cinta metrica			\$ 10,00	
	Tijeras	10	\$ 8,00	\$ 80,00	
	Agujas			\$ 10,00	
	Pulidores			\$ 5,00	<b>\$ 14.135,00</b>
MUEBLES Y EQUIPOS	Computadora de Escritorio HP	4	\$ 550,00	\$ 2.200,00	
	Computadora de Diseno Grafico	1	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	
	Escritorios	5	\$ 180,00	\$ 900,00	
	Aires Acondicionados	2	\$ 860,06	\$ 1.720,12	
	Telefonos	5	\$ 15,00	\$ 75,00	
	Impresora Industrial	1		\$ -	
	Impresora de escritorio	1	\$ 100,00	\$ 100,00	
	Cortadora	1		\$ -	
	Mesa para corte y tendido	1	\$ 300,00	\$ 300,00	
	Perchas	2	\$ 400,00	\$ 800,00	
	Planchas	8	\$ 25,00	\$ 200,00	
	Mesa de planchado	1	\$ 300,00	\$ 300,00	
	Maquinas de coser recta	10	\$ 470,00	\$ 4.700,00	
	Maquina de coser Overlock	5	\$ 700,00	\$ 3.500,00	
	Maquina Ojaladora	6	\$ 1.200,00	\$ 7.200,00	
Ventiladores	4	\$ 100,00	\$ 400,00	<b>\$ 24.395,12</b>	
<b>TOTAL INVERSION INICIAL</b>				<b>\$ 68.425,12</b>	

El financiamiento realizado por medio de la CFN (Corporación Financiera Nacional) es determinado para ser amortizado en un plazo de 5 años, dentro de los cuales se recuperará la inversión inicial.

Intereses	Principal	Dividendos	
12.555,07	3.520,24	<b>16.075,31</b>	<b>Año 1</b>
11.152,12	4.923,20	16.075,31	<b>Año 2</b>
9.190,03	6.885,29	16.075,31	<b>Año 3</b>
6.445,96	9.629,35	16.075,31	<b>Año 4</b>
2.608,27	13.467,04	16.075,31	<b>Año 5</b>
41.951,45	38425,12	80.376,57	

### 7.3.2 UTILIZACIÓN DE LA CAPACIDAD INSTALADA

La producción de prendas en el primer año de actividades será con una capacidad instalada del 75%, generando \$604,800 por sus 54,000 unidades producidas en el primer año.

Dada la tendencia del mercado en el incremento de precios se estima un aumento a partir del segundo año del 5%, dicho porcentaje es la media promedio con la cual labora el mercado textil local.

Adicional, se espera que en el 5to año de actividad se alcance a producir con una capacidad instalada del 100% un total de 72,000 unidades generando \$980,184.24 al año.

**PROYECTO:** TALLER DE CONFECCIÓN PARA TIENDAS DEPARTAMENTALES

		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
CAPACIDAD INSTALADA		72.000	72.000	72.000	72.000	72.000
CAPACIDAD UTILIZADA		54.000	59.400	65.340	71.874	72.000
% CAPACIDAD UTILIZADA		75,00%	82,50%	90,75%	99,83%	100,00%
<b>ITEM 1</b>	70%	37.800	41.580	45.738	50.312	50.400
PRECIO PROMEDIO ITEM 1	5%	\$ 10,00	\$ 10,50	\$ 11,03	\$ 11,58	\$ 12,16
<b>ITEM 2</b>	30%	16.200	17.820	19.602	21.562	21.600
PRECIO PROMEDIO ITEM 2	5%	\$ 14,00	\$ 14,70	\$ 15,44	\$ 16,21	\$ 17,02
<b>INGRESOS ANUALES</b>		<b>\$ 604.800,00</b>	<b>\$ 698.544,00</b>	<b>\$ 806.818,32</b>	<b>\$ 931.875,16</b>	<b>\$ 980.184,24</b>

### 7.3.3 COSTOS

Los costos de producción en el mercado textil mantienen una variación anual del 5%, este porcentaje está fijado en relación a la media de los últimos 3 años que las grandes tiendas departamentales tienen con sus proveedores.

El costo en el primer año de producción es de \$318,600 considerando los dos items cuyo costo son de \$5 y \$8 en el primer año respectivamente.



**PROYECTO: TALLER DE CONFECCIÓN PARA TIENDAS DEPARTAMENTALES**

COSTOS DE PRODUCCION UNITARIO		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
ITEM 1		37.800,00	41.580,00	45.738,00	50.311,80	50.400,00
COSTO UNITARIO ITEM 1	5%	\$ 5,00	\$ 5,25	\$ 5,51	\$ 5,79	\$ 6,08
ITEM 2		16.200,00	17.820,00	19.602,00	21.562,20	21.600,00
COSTO UNITARIO ITEM 2	5%	\$ 8,00	\$ 8,40	\$ 8,82	\$ 9,26	\$ 9,72
TOTAL COSTOS DE PRODUCCION		<b>\$318.600,00</b>	<b>\$ 367.983,00</b>	<b>\$425.020,37</b>	<b>\$ 490.898,52</b>	<b>\$516.347,06</b>

Los costos fijos se establecen tanto en gastos administrativos como en pagos de servicios básicos, en el cuadro adjunto se puede apreciar que el gasto mensual es de \$1970.



**PROYECTO: TALLER DE CONFECCIÓN PARA TIENDAS DEPARTAMENTALES**

SERVICIOS BÁSICOS MENSUALES	MENSUAL	ANUAL
Luz	\$ 1.500	\$ 18.000
Agua	\$ 100	\$ 1.200
Teléfonos	\$ 210	\$ 2.520
Servicio de Internet	\$ 160	\$ 1.920
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 1.970</b>	<b>\$ 23.640</b>

### 7.3.4 PUNTO DE EQUILIBRIO



fashion day & nite

PROYECTO: TALLER DE CONFECCIÓN PARA TIENDAS DEPARTAMENTALES

PUNTO DE EQUILIBRIO						
<b>Gastos fijos</b>						
	Valor mes	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gastos de Sueldos	17233,54	202131,12	206802,51	206802,51	206802,51	206802,51
Gastos administrativos	23640,00	23640,00	23640,00	23640,00	23640,00	23640,00
Depreciación y amortiza	1889,61	22675,31	16075,31	16075,31	16075,31	16075,31
Préstamo e intereses	1046,26	12555,07	11152,12	9190,03	6445,96	2608,27
<b>Total gastos fijos</b>	<b>\$ 43.809,41</b>	<b>\$ 261.001,51</b>	<b>\$ 257.669,94</b>	<b>\$ 255.707,85</b>	<b>\$ 252.963,79</b>	<b>\$ 249.126,10</b>
<b>Costos Variables</b>						
	Valor mes	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Materia prima	\$ 26.550,00	\$ 318.600,00	\$ 367.983,00	\$ 425.020,37	\$ 490.898,52	\$ 516.347,06
<b>Total costos variables</b>	<b>\$ 26.550,00</b>	<b>\$ 318.600,00</b>	<b>\$ 367.983,00</b>	<b>\$ 425.020,37</b>	<b>\$ 490.898,52</b>	<b>\$ 516.347,06</b>
<b>Total Costos Directos</b>						
	Valor mes	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Total Costos Directos</b>	<b>\$ 26.550,00</b>	<b>\$ 318.600,00</b>	<b>\$ 367.983,00</b>	<b>\$ 425.020,37</b>	<b>\$ 490.898,52</b>	<b>\$ 516.347,06</b>
<b>Margen de contribución</b>						
		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Precio de Venta		\$ 604.800,00	\$ 698.544,00	\$ 806.818,32	\$ 931.875,16	\$ 980.184,24
Costo fijo		\$ 261.001,51	\$ 257.669,94	\$ 255.707,85	\$ 252.963,79	\$ 249.126,10
Costo variables		\$ 318.600,00	\$ 367.983,00	\$ 425.020,37	\$ 490.898,52	\$ 516.347,06
<b>P-CV=MC</b>		<b>\$ 286.200,00</b>	<b>\$ 330.561,00</b>	<b>\$ 381.797,96</b>	<b>\$ 440.976,64</b>	<b>\$ 463.837,19</b>
<b>Punto de Equilibrio Unidades</b>						
		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costo fijo		912	779	670	574	537
(Precio- CV)		<b>76</b>	<b>Punto de equilibrio mensual</b>			

En el análisis del punto equilibrio se determina el monto de ventas requerido para cubrir sus costos en dinero (\$) y en unidades producidas. Adicional demuestra que tanto afecta los costos fijos al final del ejercicio anual y solventar inversión en capital para futuros periodos.

### 7.3.5 ESTADOS FINANCIEROS PROYECTADOS



PROYECTO: TALLER DE CONFECCIÓN PARA TENDAS DEPARTAMENTALES

FLUJO DE CAJA						
CONCEPTO	Mes 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
MAS: APORTE SOCIOS	30.000,00					
MAS: PTMO	38.425,12					
CAJA INICIAL	68.425,12	0,00	18.143,02	48.553,77	101.686,67	181.685,10
MENOS: INVERSIONES EN ACTIVOS FIJOS	-66.700,12					
MENOS: OTROS GASTOS PREOPERATIVOS	-1.725,00					
INGRESOS		604.800,00	698.544,00	806.818,32	931.875,16	980.184,24
INGRESOS POR VENTAS		604.800,00	698.544,00	806.818,32	931.875,16	980.184,24
EGRESOS		586.656,98	668.133,25	753.685,42	851.876,73	895.952,24
COSTO DE VENTAS		318.600,00	386.382,15	446.271,38	515.443,45	542.164,41
SERVICIOS BÁSICOS		23.640,00	24.349,20	25.079,68	25.832,07	26.607,03
GASTOS DE ARRIENDO		18.000,00	18.540,00	19.096,20	19.669,09	20.259,16
GASTOS DE PERSONAL		202.131,12	206.802,51	217.142,64	227.999,77	239.399,76
IMPUESTOS Y OTROS EGRESOS						
IMPUESTO A LA RENTA		4.813,08	9.369,97	17.598,05	27.467,92	30.158,34
PARTICIPACIÓN EMPLEADOS		3.397,47	6.614,10	12.422,16	19.389,12	21.288,24
PAGO DE CUOTA DE PRÉSTAMO (PRINC. + INT.)		16.075,31	16.075,31	16.075,31	16.075,31	16.075,31
CAJA DEL PERÍODO		18.143,02	30.410,75	53.132,90	79.998,43	84.232,00
CAJA FINAL	0,00	18.143,02	48.553,77	101.686,67	181.685,10	266.517,10
PERÍODO	0	1	2	3	4	5
FLUJO	-66.700,12	18.143,02	30.410,75	53.132,90	79.998,43	84.232,00
VAN	116.390,02					
TIR	51,15%					

En base al análisis realizado en ventas y costo de producción, sin considerar al inflación y factores económicos externos ya que el mercado textil mantiene incrementos en costos y precios estandarizados y de manera continua cada año, la rentabilidad del proyecto es muy buena. Como resultado de esto se obtuvo una TIR del 51.15% y un VAN de \$116,390.02; cifras que demuestran que el mercado textil aunque tenga una oferta amplia a nivel local es conveniente iniciar actividades en el medio.

PROYECTO: TALLER DE CONFECCIÓN PARA TIENDAS DEPARTAMENTALES

ESTADO DE RESULTADOS						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Ingresos</b>						
Ingresos por ventas		604.800,00	698.544,00	806.818,32	931.875,16	980.184,24
Costo de Ventas		318.600,00	386.382,15	446.271,38	515.443,45	542.164,41
<b>Utilidad Bruta</b>		<b>286.200,00</b>	<b>312.161,85</b>	<b>360.546,94</b>	<b>416.431,71</b>	<b>438.019,83</b>
Sueldos		202.131,12	206.802,51	217.142,64	227.999,77	239.399,76
Gastos de Arriendo		18.000,00	18.540,00	19.096,20	19.669,09	20.259,16
Servicios Básicos		23.640,00	24.349,20	25.079,68	25.832,07	26.607,03
<b>Utilidad operativa</b>		<b>42.428,88</b>	<b>62.470,14</b>	<b>99.228,42</b>	<b>142.930,79</b>	<b>151.753,89</b>
Depreciación y amortización		7.224,02	7.224,02	7.224,02	7.224,02	7.224,02
<b>Utilidad antes de int. e imp.</b>		<b>35.204,85</b>	<b>55.246,11</b>	<b>92.004,40</b>	<b>135.706,77</b>	<b>144.529,86</b>
Pago de intereses		12.555,07	11.152,12	9.190,03	6.445,96	2.608,27
<b>Utilidad antes de part.</b>		<b>22.649,78</b>	<b>44.094,00</b>	<b>82.814,37</b>	<b>129.260,81</b>	<b>141.921,59</b>
Participación de trabajadores		3.397,47	6.614,10	12.422,16	19.389,12	21.288,24
<b>Utilidad antes IR</b>		<b>19.252,31</b>	<b>37.479,90</b>	<b>70.392,22</b>	<b>109.871,69</b>	<b>120.633,35</b>
25% imp a la renta		4.813,08	9.369,97	17.598,05	27.467,92	30.158,34
<b>Utilidad neta</b>		<b>14.439,23</b>	<b>28.109,92</b>	<b>52.794,16</b>	<b>82.403,76</b>	<b>90.475,01</b>
10% Reserva legal		1.443,92	2.810,99	5.279,42	8.240,38	9.047,50
<b>Utilidad o Pérdida</b>		<b>12.995,31</b>	<b>25.298,93</b>	<b>47.514,75</b>	<b>74.163,38</b>	<b>81.427,51</b>

Como resultado de una adecuada gestión de venta y producción programada el proyecto genera utilidad desde el primer año con un monto de \$12,995.31, el cual sigue incrementando cada año como lo demuestra el cuadro adjunto hasta el quinto año de ejercicio.

A continuación se detalla el bance general del proyecto en donde nos da como conclusión que la planeación estratégica realizada para la creación de un taller de confección dirigido para tiendas departamentales es exitosa demostrando la rentabilidad del mismo.

PROYECTO: TALLER DE CONFECCIÓN PARA TIENDAS DEPARTAMENTALES

BALANCE GENERAL						
ACTIVOS	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>						
Caja y Bancos	0,00	18.143,02	48.553,77	101.686,67	181.685,10	265.917,10
Inventario de Insumos	14.135,00	14.135,00	14.135,00	14.135,00	14.135,00	14.135,00
<b>TOTAL ACTIVOS CORRIENTES</b>	14.135,00	32.278,02	62.688,77	115.821,67	195.820,10	280.052,10
<b>ACTIVOS FIJO</b>						
Vehículo	20.000,00	20.000,00	20.000,00	20.000,00	20.000,00	20.000,00
Menos: Depreciación de Vehículo		-2.000,00	-4.000,00	-6.000,00	-8.000,00	-10.000,00
<b>Neto</b>	20.000,00	18.000,00	16.000,00	14.000,00	12.000,00	10.000,00
Equipos	24.395,12	24.395,12	24.395,12	24.395,12	24.395,12	24.395,12
Menos: Depreciación de Equipos		-4.879,02	-9.758,05	-14.637,07	-19.516,10	-24.395,12
<b>Neto</b>	24.395,12	19.516,10	14.637,07	9.758,05	4.879,02	0,00
<b>TOTAL ACTIVOS FIJOS</b>	44.395,12	37.516,10	30.637,07	23.758,05	16.879,02	10.000,00
Publicidad Prepagada	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00
Arriendo Prepagado	4.500,00	4.500,00	4.500,00	4.500,00	4.500,00	4.500,00
Gastos de Instalación	3.470,00	3.470,00	3.470,00	3.470,00	3.470,00	3.470,00
Gastos Pre-operativos	1.725,00	1.725,00	1.725,00	1.725,00	1.725,00	1.725,00
Menos: Amortización		-345,00	-690,00	-1.035,00	-1.380,00	-1.725,00
<b>Neto</b>	9.895,00	9.550,00	9.205,00	8.860,00	8.515,00	8.170,00
Total Activo Diferido	9.895,00	9.550,00	9.205,00	8.860,00	8.515,00	8.170,00
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>68.425,12</b>	<b>79.344,11</b>	<b>102.530,84</b>	<b>148.439,71</b>	<b>221.214,12</b>	<b>298.222,10</b>
<b>PASIVOS</b>						
<b>PASIVO LP</b>						
Préstamos a LP	38.425,12	34.904,88	29.981,68	23.096,39	13.467,04	1.302,68
<b>TOTAL PASIVOS LP</b>	38.425,12	34.904,88	29.981,68	23.096,39	13.467,04	1.302,68
<b>TOTAL PASIVOS</b>	38.425,12	34.904,88	29.981,68	23.096,39	13.467,04	1.302,68
<b>PATRIMONIO</b>						
Capital	30.000,00	30.000,00	30.000,00	30.000,00	30.000,00	30.000,00
Resultados de ejercicios anteriores	0,00	0,00	12.995,31	38.294,24	85.808,99	159.972,38
Utilidades o pérdidas del ejercicio	0,00	12.995,31	25.298,93	47.514,75	74.163,39	81.427,51
Reserva Legal	0,00	1.443,92	4.254,92	9.534,33	17.774,71	26.822,21
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	30.000,00	44.439,23	72.549,16	125.343,32	207.747,08	298.222,10
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>68.425,12</b>	<b>79.344,11</b>	<b>102.530,84</b>	<b>148.439,71</b>	<b>221.214,12</b>	<b>298.222,10</b>
<b>DIFERENCIA</b>	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

PROYECTO: TALLER DE CONFECCIÓN PARA TIENDAS DEPARTAMENTALES

ANALISIS DE INDICADORES	
<b>GRADO DE AUTONOMIA FINANCIERA</b>	<b>Año 1</b>
Formula: $\frac{\text{Inversion de los Accionistas}}{\text{Total Activo}}$	0,44
<b>LIQUIDEZ</b>	
Formula: $\frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$	0,92
<b>PRUEBA ACIDA O SEVERA</b>	
Formula: $\frac{\text{Activo Corriente (Menos Inventarios)}}{\text{Pasivo Corriente}}$	0,52
<b>CAPACIDAD DE ENDEUDAMIENTO</b>	
Formula: $\frac{\text{Inversion de los Accionistas}}{\text{Total Pasivo}}$	0,86
<b>SOLVENCIA</b>	
Formula: $\frac{\text{Total Activo}}{\text{Total Pasivo}}$	\$ 44.439,23
<b>ESTABILIDAD FINANCIERA TOTAL</b>	
Formula: $\frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Patrimonio}}$	1,16
<b>ESTABILIDAD FINANCIERA CORRIENTE</b>	
Formula: $\frac{\text{Pasivo Corriente}}{\text{Patrimonio}}$	1,16
<b>INVERSION CAPITAL</b>	
Formula: $\frac{\text{Activo Fijo}}{\text{Patrimonio}}$	1,25

## 8. RECOMENDACIONES Y CONCLUSIONES

La planificación estratégica de KARAND S.A. lleva a las siguientes conclusiones:

- A pesar de desenvolverse en una industria en etapa de madurez, la ventaja competitiva que aplicará la empresa, le permite alcanzar un buen potencial en este sector.
- La inclusividad de negocio que desarrollará la empresa permitirá favorecer a sectores vulnerables de la ciudad de Guayaquil.
- Al lograr un análisis integral de la moda, las creaciones de colecciones serán eficientes y por ende conseguirán aumentar las ventas entre sus principales clientes.
- La adaptación a las políticas de las tiendas departamentales permitirá tener relaciones a largo plazo con las mismas.

Luego de haber demostrado que el proyecto es viable económicamente, se detallan las siguientes recomendaciones:

- Ejecución del proyecto KARAND S.A.
- Se recomienda la creación del atelier personalizado para clientes
- Es recomendable analizar al segundo año la inclusión del mercado masculino para apuntar a un crecimiento en esa línea de productos.

- Se debería realizar un focus group en conjunto con las tiendas departamentales para medir la aceptación de las colecciones y de su exhibición en el piso de ventas.
- Se recomienda la búsqueda de proveedores en EEUU para adquirir insumos diferentes a la propuesta local.

## **9. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS**

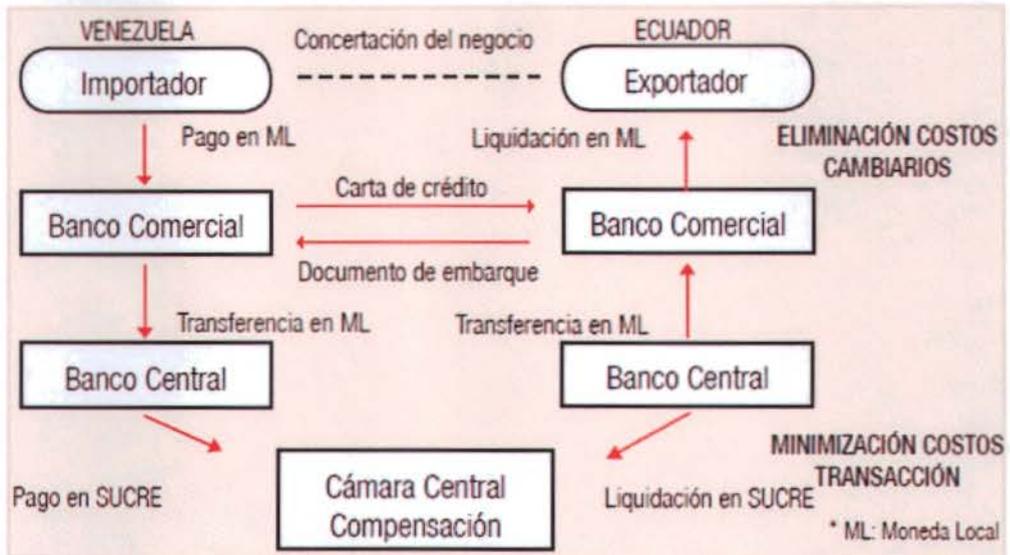
Fleitman, J. Mc Graw Hill, (2000). *Negocios Exitosos*.

Thompson, A. & Strickland, A.J. Mc Graw Hill, (2001). *Administración Estratégica Conceptos y Casos*. 11va. Edición.

Kotler, P. Prentice Hall. (s.f.). *Dirección de Mercadotecnia*. Octava edición.

## **10. ANEXOS**

## ANEXO 1. SISTEMA ÚNICO DE COMPENSACIÓN REGIONAL (SUCRE)



Fuente: <http://www.vistazo.com/webpages/pais/?id=16207> - Ecuador presenta su agenda política económica 2011-2013

## ANEXO 2 GRÁFICO DE ESTRATEGIA DE DISTRIBUCIÓN



Fuente: <http://www.monografias.com/trabajos82/estrategia-push-y-pull/estrategia-push-y-pull.shtml>

### ANEXO 3 MODELO DE ENCUESTA Y RESULTADOS

Le agradecemos por su colaboración a un proyecto de investigación sobre tendencias de moda:

Género

Masculino

Femenino

Edad \_\_\_\_\_

**Sector de residencia**

- Alborada    Garzota    Samanes    Guayacanes    Orquídeas    Sauces  
 Urdesa  
 Ceibos    Kennedy    Centro    Sur    Via Samborondon  
 Via a la Costa  
 Otros \_\_\_\_\_

**Estado civil**

- Soltero(a)    Casado(a)    Divorciado(a)    Viudo(a)

**Ocupación actual, tiene:**

- Relación de dependencia/Medio tiempo    Relación de dependencia/Tiempo completo    Negocio propio    No trabaja    Jubilado

**Su nivel de ingresos está aproximadamente está entre:**

- Menos de \$600    Entre \$600 y \$900    Entre \$900 y \$1200    Entre \$1201 y \$2000  
 Mayor a \$2000

**1.- ¿Compra usted ropa confeccionada?**

- Si    No (Fin de la encuesta)

**¿Con qué frecuencia compra usted prendas de vestir?**

- Semanal    Quincenal    Mensual    Trimestral    Semestral    Anual

**2.- Normalmente, ¿para quién compra usted ropa?**

- Hijos    Esposo/a    Padres    Usted    Hermanos    Otros \_\_\_\_\_

**3.- ¿Con qué frecuencia se le dificulta adquirir su vestuario?**

- Siempre    Ocasionalmente    Rara Vez    Nunca

**4.- ¿Qué inconveniente encuentra usted al buscar una prenda?**

- Talla    Color    Modelo    Precio    Tela

**5.- ¿Qué prenda de vestir compra más a menudo?**

Pantalones	<input type="checkbox"/> \$20-\$25	<input type="checkbox"/> \$26-\$30	<input type="checkbox"/> \$30-\$35
Blusas	<input type="checkbox"/> \$23-\$29	<input type="checkbox"/> \$30-\$36	<input type="checkbox"/> \$37-\$45
Camisetas básicas	<input type="checkbox"/> \$8-\$12	<input type="checkbox"/> \$13-\$16	<input type="checkbox"/> \$17-\$20
Camisetas moda	<input type="checkbox"/> \$19-\$28	<input type="checkbox"/> \$29-\$38	<input type="checkbox"/> \$39-\$48
Camisas ML/MC	<input type="checkbox"/> \$25-\$30	<input type="checkbox"/> \$31-\$35	<input type="checkbox"/> \$36-\$40
Faldas	<input type="checkbox"/> \$20-\$25	<input type="checkbox"/> \$26-\$30	<input type="checkbox"/> \$30-\$35
Jeans	<input type="checkbox"/> \$25-\$35	<input type="checkbox"/> \$36-\$45	<input type="checkbox"/> \$46-\$55

**6.- ¿Cuál es el factor más importante al momento de adquirir una prenda de vestir?**

- Modelo (diseño y tendencia)    Calidad del producto    Que le quede bien    Marca

**7.- ¿Qué tipo de ropa normalmente usted viste?**

- |        |  |           |  |           |  |
|--------|--|-----------|--|-----------|--|
| Casual | L/V - FDS<br><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> | Fashion   | L/V - FDS<br><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> | Deportiva | L/V - FDS<br><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> |
| Básica | L/V - FDS<br><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> | Ejecutiva | L/V - FDS<br><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> | Formal    | L/V - FDS<br><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> |

8.- ¿Qué empresas o lugares usted considera que le presenta la mejor alternativa de adquirir estos productos?

- De Prati  Eta Fashion  Casa Tosi  Riostore  Megamaxi  Súper Éxito  Boutique  Bahía  En el exterior  Otros \_\_\_\_\_

9.- Marca (Cual de los siguientes nombres le gustaría para una marca de ropa)

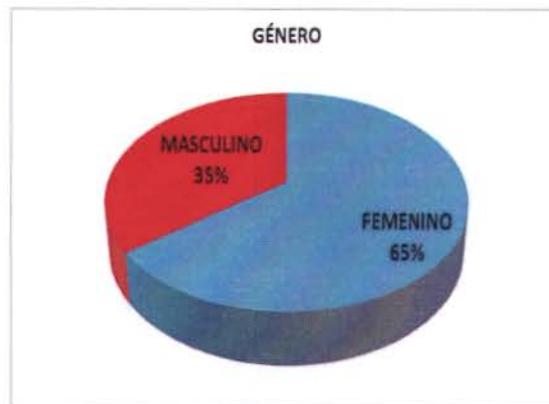
- Charm  Glam  Trendy  Casual &more  Cute  Eclipse  One  Collective cloth  Trend & Style

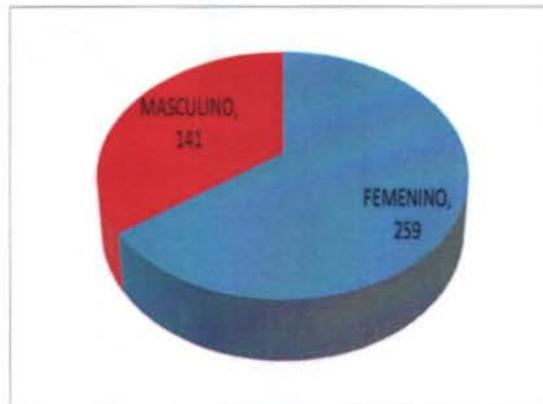
10.- ¿De qué tipo de telas prefiere que estén manufacturadas sus prendas?

\_\_\_\_\_

## RESULTADOS INVESTIGACION DE MERCADO: TENDENCIA DE MODA

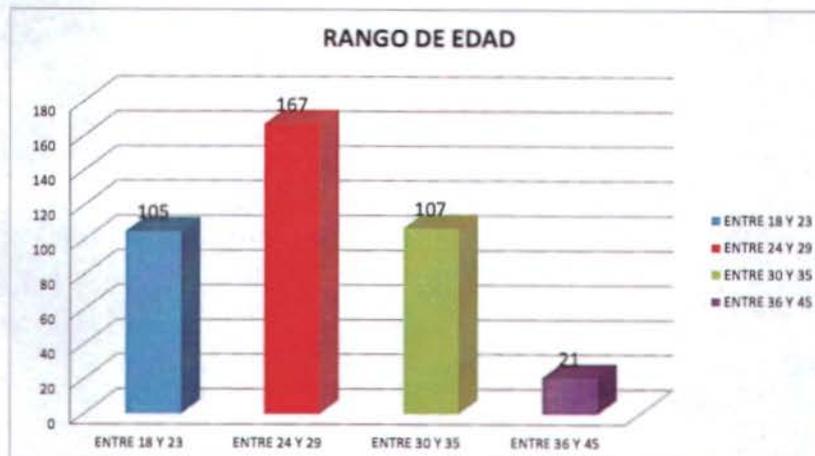
### 1.- Género:





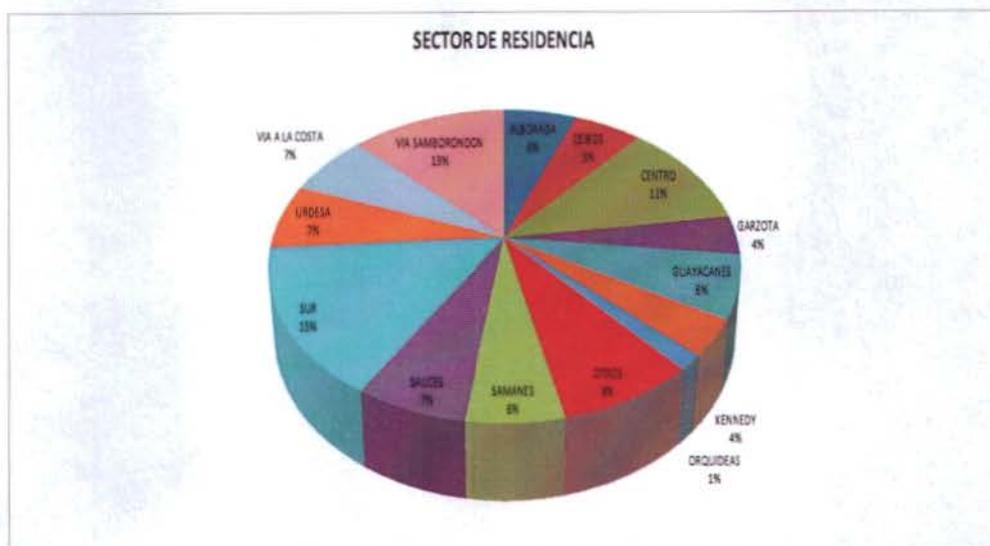
La muestra de 400 personas aleatoriamente seleccionadas dan como resultado que el predominio sobre las tendencias de moda sigue siendo liderado por las mujeres con un 65% y mientras que los hombres con un porcentaje en crecimiento del 35%.

## 2.- Edad:



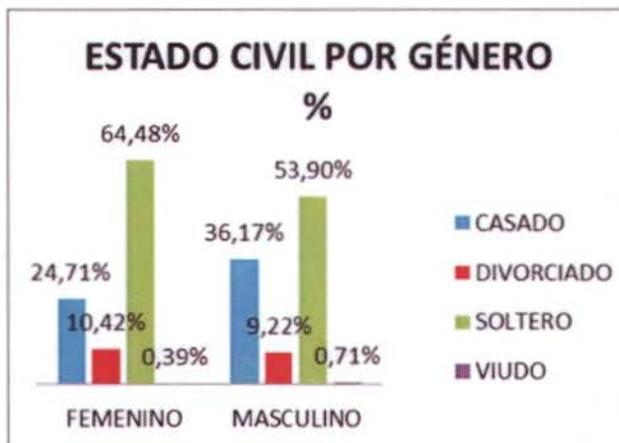
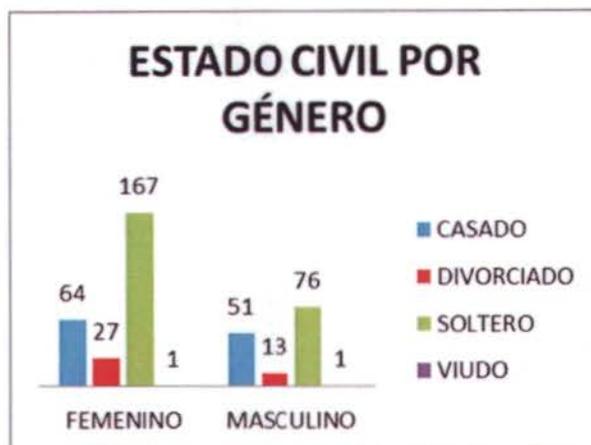
La media de edad la muestra data de entre 24 y 29 años con un 42%, seguido de entre 18 a 23 años con un 26% y como dato adicional ente 30 y 35 años con un 27% ocupando así más del 90% del mercado encuestado.

### 3.- Residencia:



En base al muestreo realizado la segmentación por sector es múltiple ya que tenemos porcentajes variados como 15% el sur de la ciudad, 13% vía Samborondón, 11% centro entre los más altos; sin embargo si tomamos los porcentajes de las ciudadelas del norte son aproximadamente el 34% del total encuestado por lo que el mercado objetivo en su mayoría reside en el norte de la urbe.

#### 4.- Estado Civil



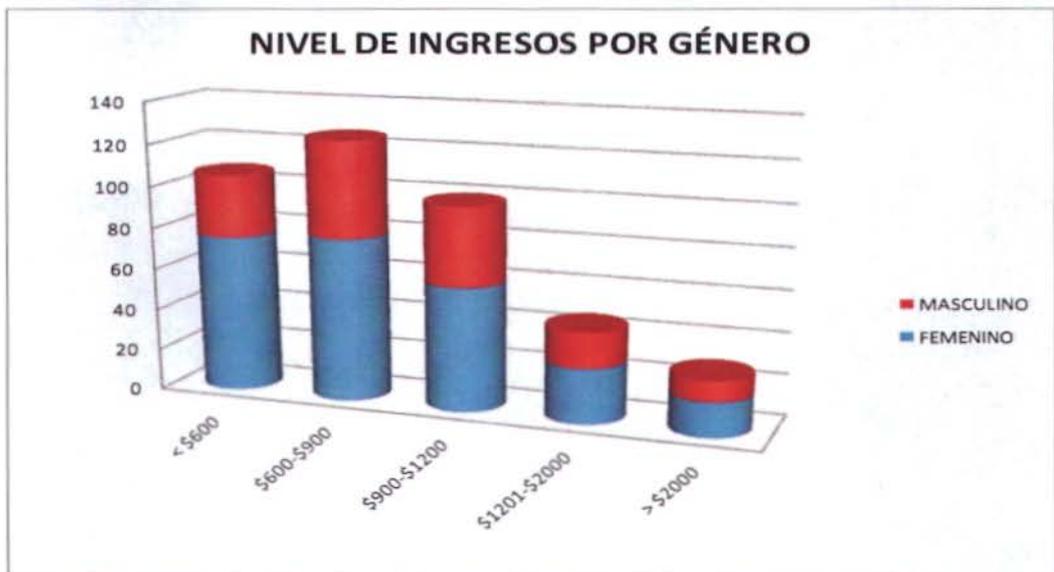
Como resultado tenemos que en ambos sexos tanto femenino como masculino la mayoría son solteros con 64.48% y 53.90% respectivamente. Seguido a estos porcentajes tenemos los casados con 24.71% y 36.17% respectivamente.

## 5.- Ocupación Actual:



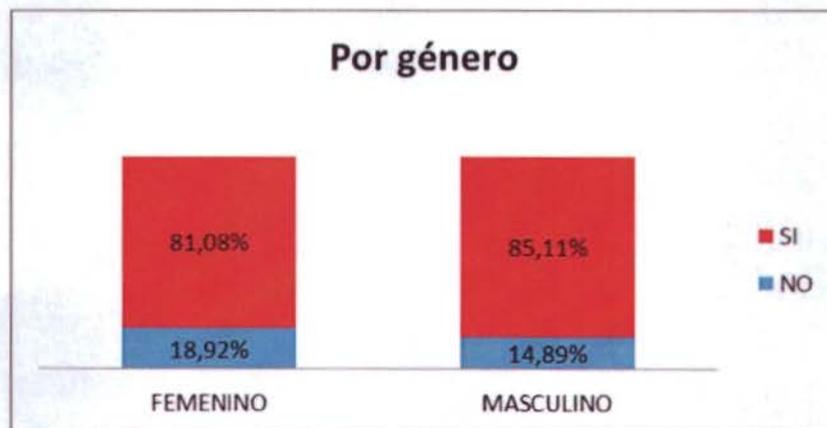
Según la encuesta realizada el 75.50% tiene un empleo de tiempo completo, seguido del 12% las personas que tienen un negocio propio y con el 7.50% las que trabajan en un empleo de medio tiempo. Por lo que decimos que el mercado es económicamente activo.

## 6.- Ingresos:



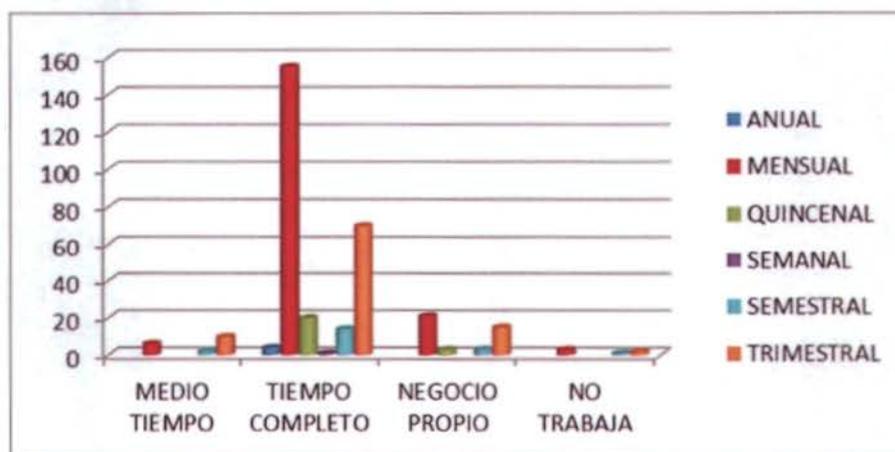
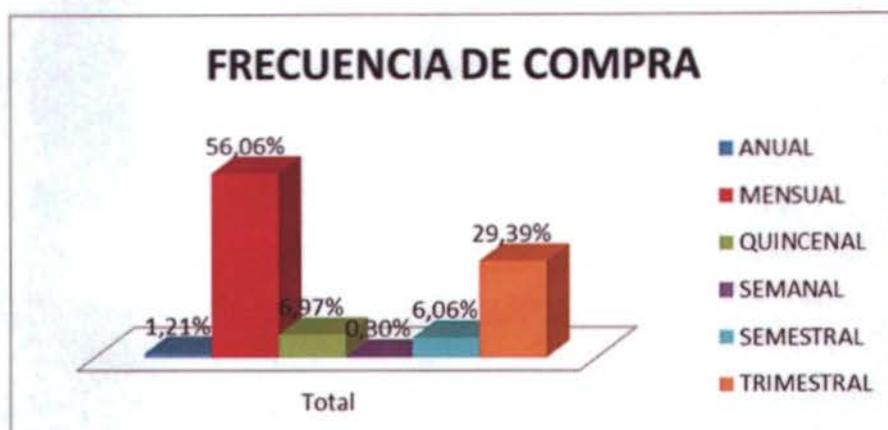
En lo que respecta a los ingresos los resultados de la encuesta indica que el mayor porcentaje es el de los ingresos entre \$600 - \$900 proporcionando como observación que el mercado objetivo tendrá un ingreso medio bajo considerando los montos en lo que se están determinando los ingresos.

#### 7.- Compra de ropa confeccionada por género:



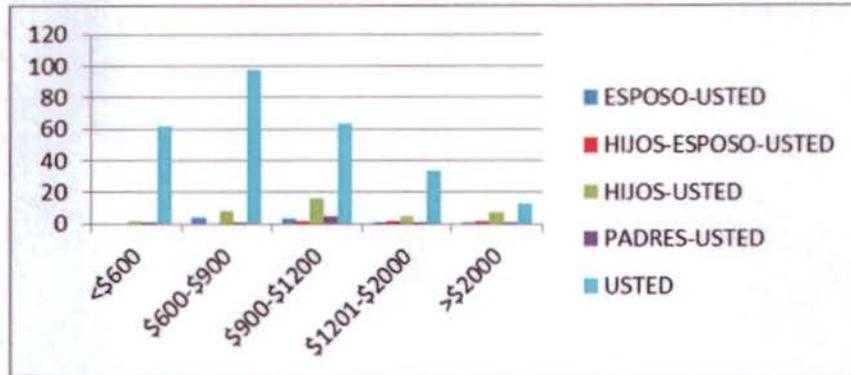
Respecto a la adquisición de la ropa por parte del género se obtiene un dato interesante que la brecha de porcentaje en compra es cerrada teniendo porcentajes casi iguales. Del 100% de las mujeres la compra es realizada por el 81.98% y por los hombres el 85.11%, con esto se determina que la tendencia de compra en la actualidad se está dando para ambos géneros.

## 8.- Frecuencia de compra de ropa:



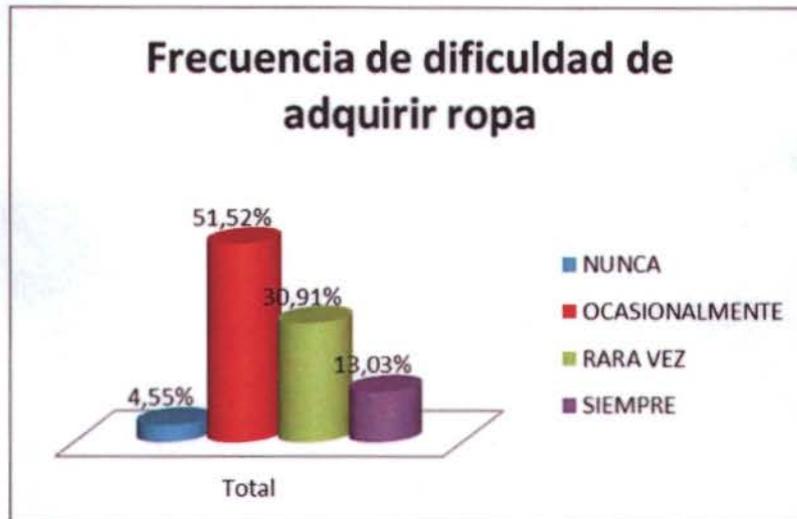
La tendencia de compra está marcada con el 56.06% como mayor porcentaje a la adquisición de las prendas de manera mensual, seguido del 29.39% trimestral y de manera muy baja la compra quincenal con el 6.97%.

9.- Para quién compra:



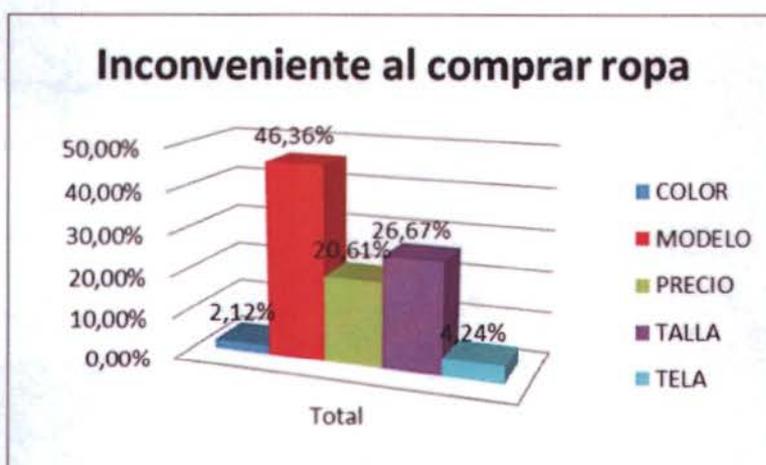
Como resultado de preguntas anteriores como estado civil y nivel de ingresos en esta pregunta se puede determinar la tendencia al momento de comprar una prenda es para la persona, segundo lugar en compañía ya sea del esposo, hijo o en familia.

10.- Dificultad para adquirir prenda:



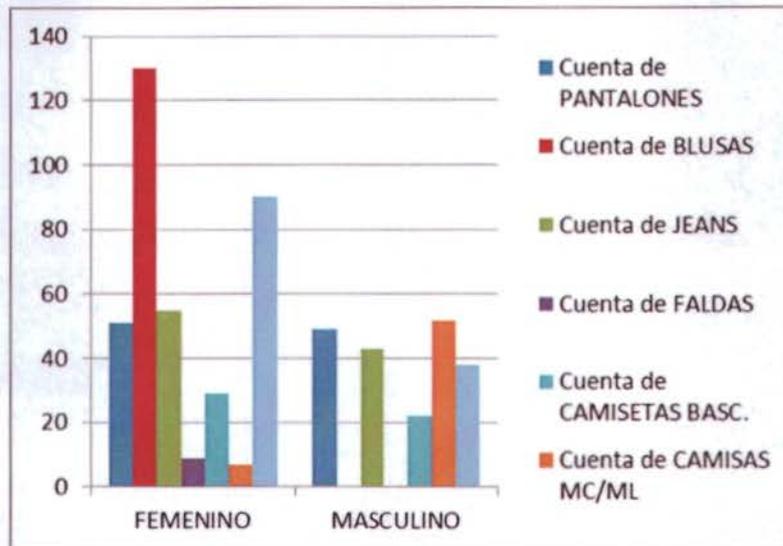
En esta pregunta se determina con qué frecuencia los clientes tienen dificultad para encontrar la prenda que desean ya sea por modelo, talla, color o marca. El 51.52% de la muestra indica que no tiene complicaciones para la elección de la prenda y encuentra la dificultad ocasionalmente, seguido del rara vez con un 30.91%.

#### 11.- Inconveniente al comprar ropa:



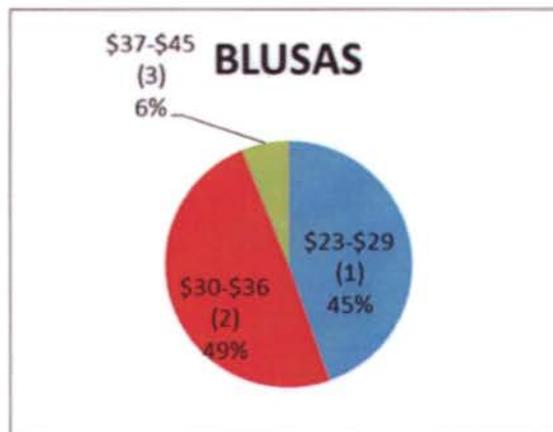
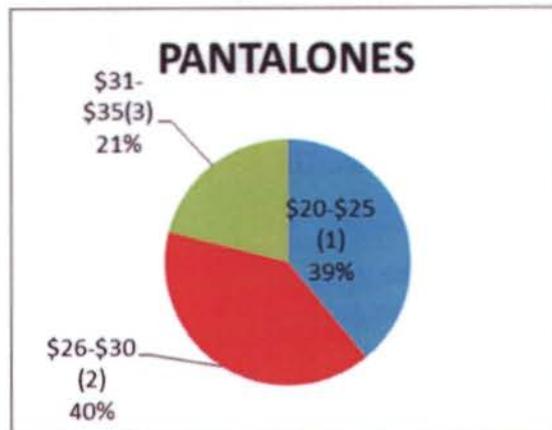
Esta pregunta es clave en nuestro estudio de mercado ya que proporciona resultados sobre el inconveniente principal que tiene la muestra al momento de adquirir la prenda. El inconveniente que predomina es el modelo de la prenda con el 46.36%, seguido de la talla con el 26.67% y el precio con el 20.61%.

## 12.- Por tipo de prendas en la elección:



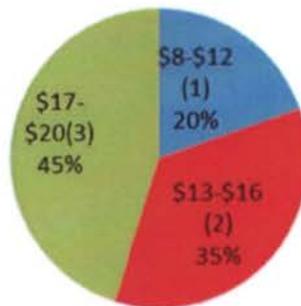
Según la muestra realizada en el género femenino predominan las blusas como prenda que más compran, seguida de las camisetas básicas. En el género masculino encabezan las camisas mangas largas y mangas cortas.

Adicional podemos obtener información cruzada sobre el rango de precios vs las prendas con mayor frecuencia de compra.

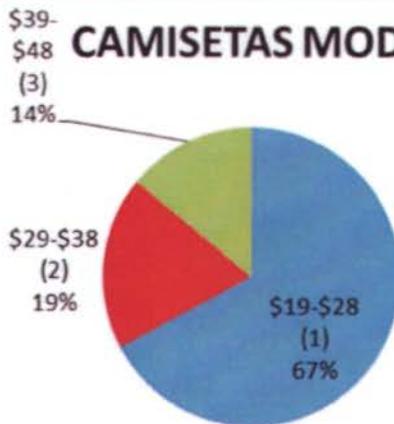


En estos cuadros se puede apreciar que el rango de aceptación de precios en pantalones esta con el 40% con el precio de \$26-\$30 y de blusas con el 49% el precio de \$30-\$36.

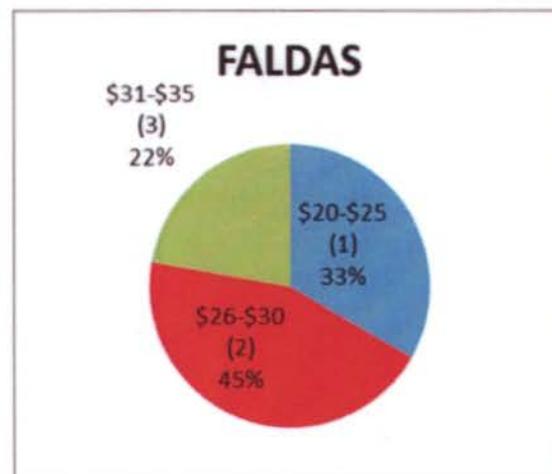
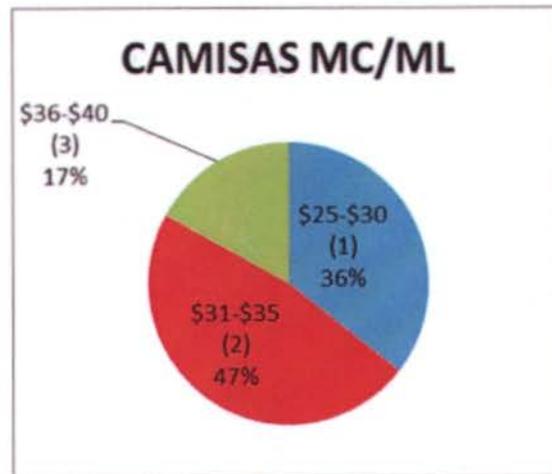
### CAMISETAS BÁSICAS



### CAMISETAS MODA

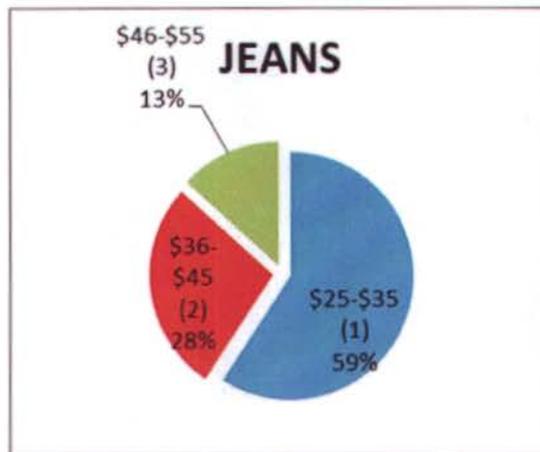


Las camisetas con precio entre \$17-\$20 tienen mayor porcentaje de aceptación con el 45% sobre los otros precios presentados. De igual manera en las blusas el 67% de la muestra prefiere el precio entre \$19-\$28.

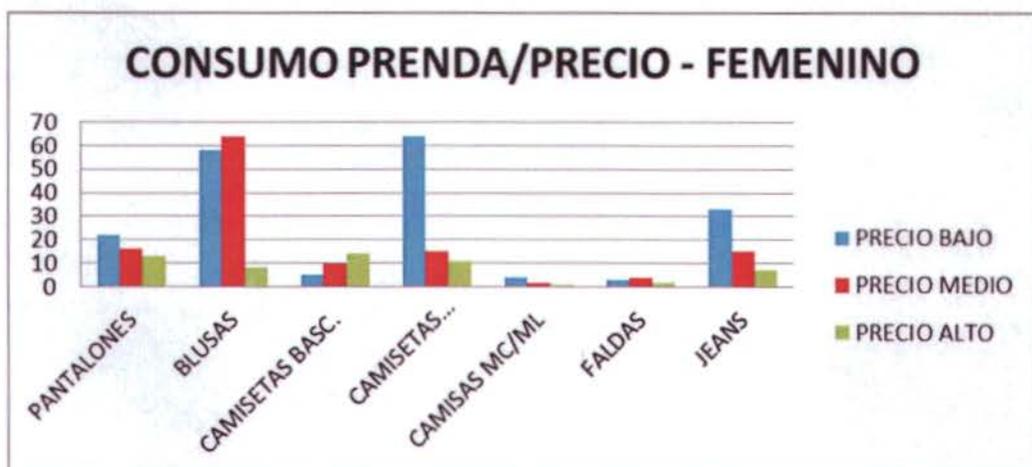


En el género masculino las camisas MC/ML con un precio entre \$31-\$35 ocupan el 47%, seguido del 36% con \$25-\$30.

Las faldas con un precio de \$26-\$30 tienen mayor aceptación con el 45% sobre las de \$20-\$25 que tienen el 33% de la muestra.



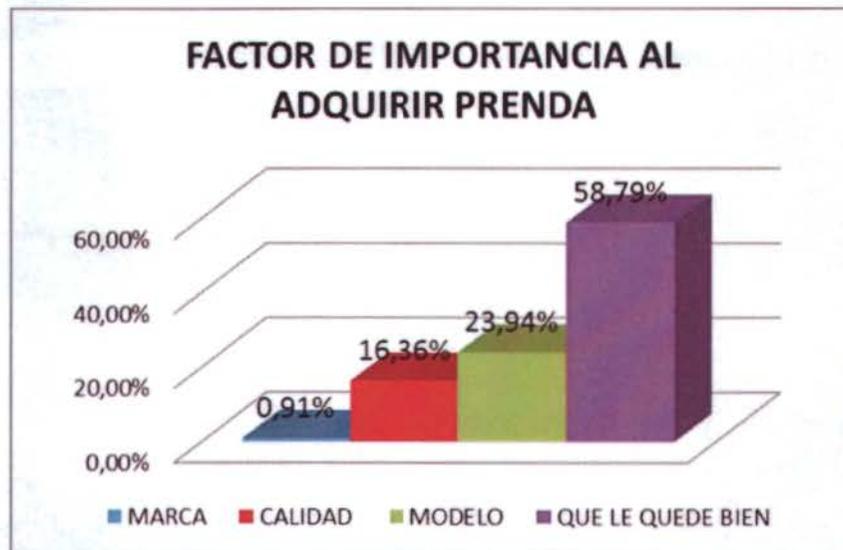
En este cuadro se aprecia que el precio de mayor salida en lo que respecta a jeans esta entre \$25-\$35 liderando con el 59%.



Este cuadro muestra la congruencia de la información en base a ingresos, prendas de mayor frecuencia y precios de las mismas. Como se puede observar las blusas, camisetas de moda son las prendas de mayor salida con

un precio promedio bajo. Con lo que se define el nivel económico de los futuros clientes.

### 13.- Factor de importancia al adquirir una prenda:

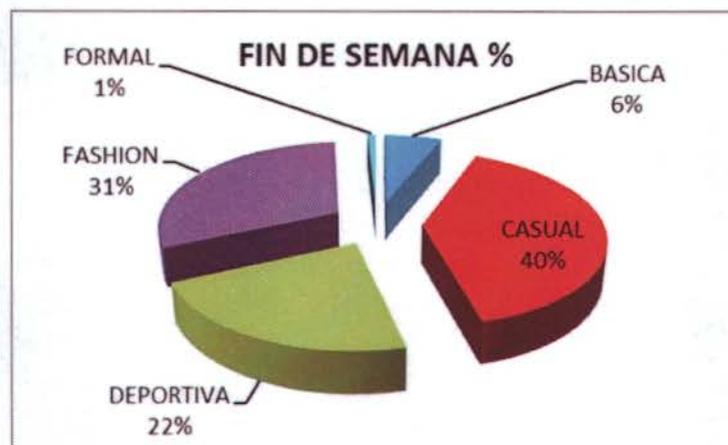


La importancia en que la prenda le quede bien tiene el 58.79% de la muestra tomada, en segundo lugar tenemos al modelo de la prenda con el 23.94%, la calidad con el 16.36% y finalmente la marca con el 0.91%. Este resultado da cabida al análisis de que al tener el más alto grado de importancia como quede la prenda al cliente, este proyecto debe priorizar sus colecciones en tallaje ecuatoriano para satisfacer la necesidad encontrada.

#### 14.- Tipo de vestimenta:



En los resultados de tendencia se determina tres variaciones la primera de lunes a viernes en donde el 55% viste de manera Ejecutiva, el 29% casual, el 14% formal y el 0% deportiva.

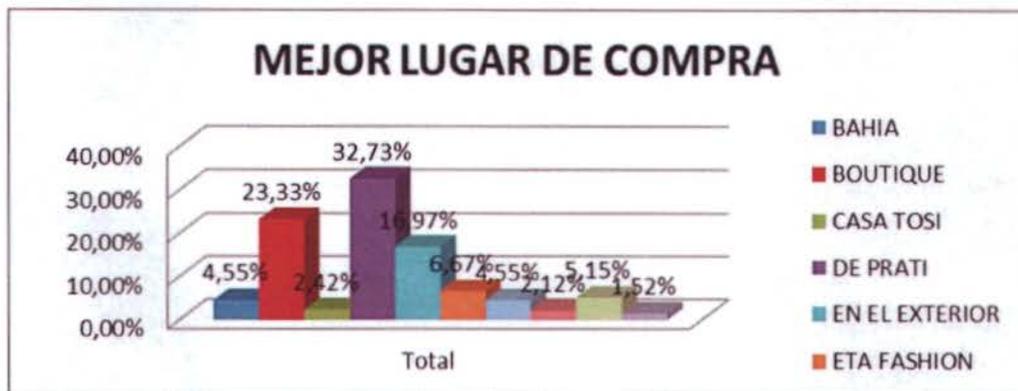


La segunda descripción es los fines de semana en donde la ropa casual ocupa el 40%, Fashion el 31%, deportiva el 22% la deportiva y el 1% formal.

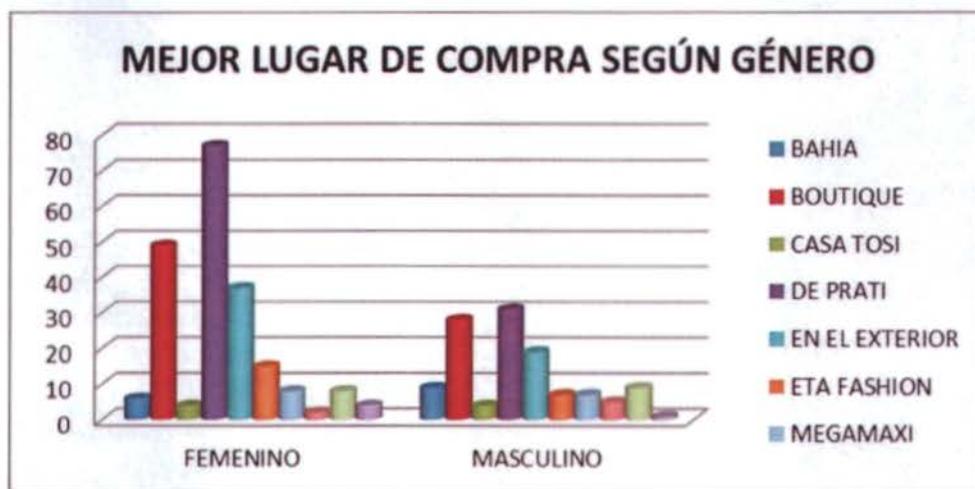


Y de manera general la tendencia de uso durante la semana completa está liderada por la ropa casual con el 76%, 12% Fashion, 7% deportiva, 4% básica y el 1% formal.

#### 14.- Mejor lugar de compra:



La muestra realizada demuestra que el lugar con mayor porcentaje en relación a la preferencia a comprar es la bahía con el 32.73%, boutique con 23.33%, la compra en el exterior 16.97%, ETA Fashion con el 6.67%, Riostore con el 5.15% entre los más importantes.



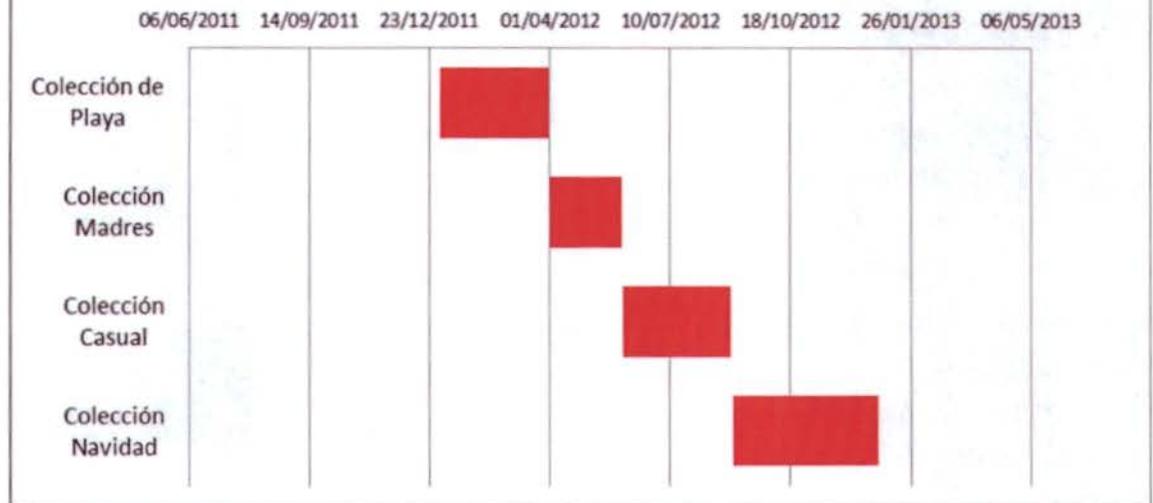
Con respecto al género femenino la mayor parte prefiere comprar en De Prati, seguido de Boutique y en tercer lugar compras en el exterior. En el género masculino están casi con la misma preferencia entre De Prati y Boutique, seguido de las compras del exterior.

## ANEXO 4 VENTAS EN CADENAS DE RETAIL (AL POR MENOR)

### Ventas en cadenas DE RETAIL (AL POR MENOR)



## Diagrama de Gantt de Colecciones



Fuente: Andrés Salazar y Karen Ortiz, Noviembre 2011

## ANEXO 6 NÚMERO DE EMPRESAS DEL SECTOR DE TEXTILES, CONFECCIONES Y CALZADO

NÚMERO DE EMPRESAS DEL SECTOR DE TEXTILES, CONFECCIONES Y CALZADO		
Año	GRANDE	MEDIANA
2006	29	75
2007	31	83
2008	25	70
2009	30	69
2010	30	70

Fuente: Superintendencia de Compañías

## ANEXO 7 BALANZA COMERCIAL TEXTIL AITE



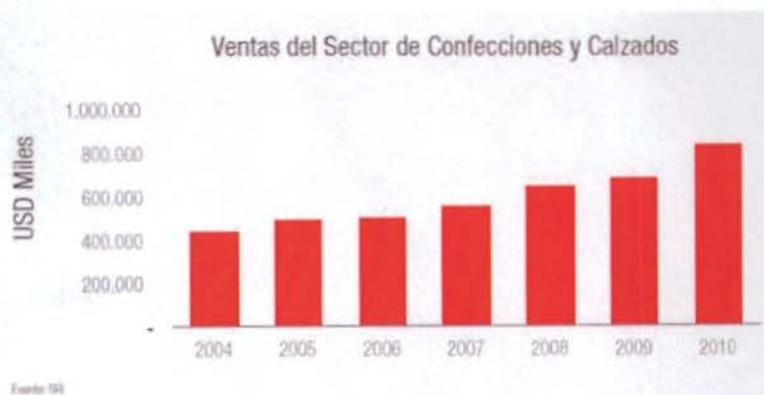
### BALANZA COMERCIAL TEXTIL 2000-2010



AÑO	EXPORTACIONES	IMPORTACIONES	IMPO RT / EXPORT
2000	67.802,09	183.997,92	-116.195,83
2001	73.568,03	224.004,72	-150.436,69
2002	66.034,68	215.618,32	-149.583,63
2003	77.878,09	231.536,47	-153.658,38
2004	88.603,07	306.228,82	-217.625,76
2005	84.250,71	350.944,09	-266.693,37
2006	82.811,45	373.101,13	-290.289,68
2007	93.989,38	448.906,25	-354.916,87
2008	144.984,46	554.213,27	-409.228,81
2009	179.981,16	415.007,83	-235.026,67
2010	228.980,80	561.695,09	-332.714,29

FUENTE: Banco Central del Ecuador  
ELABORACION: Departamento Técnico  
AITE IBC/10-12-2009

## ANEXO 8 VENTAS DEL SECTOR DE CONFECCIONES Y CALZADOS



## **KAREN PAOLA ORTIZ MURILLO**

Villa Club, Etapa Boreal Mz. J V. 8

Casa: (593)-4-2164793

Móvil: (593)-8-7228776

**Fecha de Nacimiento:** 09 de abril de 1984  
**Lugar de Nacimiento:** Guayaquil  
**Lugar de Residencia:** Guayaquil  
**Nacionalidad:** Ecuatoriana  
**Estado Civil:** Soltero  
**Nº Cédula de Identidad:** 0911471365

### **FORMACIÓN ACADÉMICA:**

#### **Instrucción Primaria:**

Unidad Educativa Mariscal Sucre

#### **Instrucción Secundaria:**

Colegio Ana M. Muñoz de Calderón

Título Obtenido: Bachiller en Físico Matemático

#### **Instrucción Superior:**

Universidad Católica Santiago de Guayaquil

Facultad de Economía

Egresada en Gestión Empresarial Internacional Trilingue

### **CURSOS REALIZADOS:**

#### **Cursos de Inglés:**

Dictados en la Oxford English School

Niveles Aprobados: Principiante, Medio, Superior y Avanzado.

#### **Cursos de Computación:**

Dictados por la Universidad Estatal de Santiago de Guayaquil.

Niveles Aprobados: Excel, Word, Project, Power Point, Internet.  
Título Entregado: Operador Microsoft.

**Cursos Empresariales:**

Dictados por Centro de Educación Continua ESPOL  
Programa de Alineamiento Estratégico para enfrentar el cambio con éxito  
Enero 2007

Dictados por Centro de Educación Continua ESPOL  
Seminario de Formación de Formadores  
Marzo 2008

Dictados por Tecnológico de Monterrey  
Seminario de Administración de Negocios a través de casos  
Octubre 2008

Dictados por Tecnológico de Monterrey  
Negociación para compradores Método de Chester Karras  
Noviembre 2008

Dictados por Tecnológico de Monterrey  
Dirección Estratégica de Compras y Abastecimiento  
Enero 2010

Dictados por SEMINARIUM  
Seminario Michael Porter, el Padre de la estrategia competitiva  
Octubre 2011

**EXPERIENCIA LABORAL:**

**Empresa:** Duty Free Ecuador  
Cargo: Asistente Comercial

**Empresa:** Recordmotor S.A.  
Tiempo: Septiembre 2005 hasta Junio 2006  
Cargo: Asistente de Gerencia Regional

**Empresa:** Almacenes De Prati

Tiempo: Septiembre 2006 hasta Agosto 2011

Cargo: Compradora 2 de Ropa Damas Contemporáneas

**Empresa:** Trimadesa C.A.

Tiempo: Octubre 2011 a la actualidad

Cargo: Jefa de Proyectos

**REFERENCIAS PERSONALES:**

**Jéssica Dávila**

Gerente de Organización y Métodos

Almacenes De Prati

Teléfono: (593) 3-781800

**Ing. Rodrigo Díaz**

Gerente de Calidad

Almacenes De Prati

Teléfono: (593) 3-781800

**Ing. Carlos Torres Ortiz**

Subgerente de Alcantarillado

Interagua

Teléfono: (593) 6-039731

## CURRICULUM VITAE



### DATOS PERSONALES

**Nombres:** Andrés Enrique

**Apellidos:** Salazar Enríquez

**Edad** : 30 años

**Fecha de Nacimiento:** 16 de Agosto de 1981

**No. de Cédula:** 091917144-7

**Estado Civil:** Soltero

**Dirección** : Cdla. Guayacanes Mz. 44 Villa 20

**Teléfono** : 097696638 - 2340-360

**E-mail** : [andre\\_chito@yahoo.com](mailto:andre_chito@yahoo.com) – [asalazar@dinersclub.com.ec](mailto:asalazar@dinersclub.com.ec)

### ESTUDIOS REALIZADOS

**Primaria:** Escuela Particular “Ángela Aspiazu de Chambers”

**Secundaria:** Instituto Técnico Superior Salesiano “Domingo Comin”  
Curso Especialización Físico-Matemático

**Estudios Superiores:** Universidad Católica Santiago de Guayaquil  
Facultad de Economía  
Egresado en Gestión Empresarial Internacional Trilingüe

### IDIOMAS

- Inglés Nivel Avanzado
- Francés Nivel Avanzado

### SEMINARIOS ASISTIDOS

- Universidad Católica Santiago de Guayaquil  
Adaptación y Marketing del Producto Importado al Mercado Nacional
- Universidad Católica Santiago de Guayaquil  
Planificación Estratégica Micro-empresarial
- Universidad Católica Santiago de Guayaquil  
Estrategias de Marketing en el e-commerce
- Cámara de Comercio de Guayaquil  
Como acceder a un préstamo en el sistema financiero.

- Diners Club S.A.S.F. / Di Merino  
Seminario - Programación Neurolingüística aplicada al desarrollo organizacional.  
Seminario - Modelo de comunicación para mejorar la productividad en el servicio al cliente y la negociación y las ventas.
- Diners Club S.A.S.F. / TBL Group  
Negociación Comercial: Técnicas y Métodos para manejar grandes cuentas y cerrar acuerdos.
- Diners Club S.A.S.F. / TBL Group  
Diplomado en Desarrollo de Habilidades Gerenciales

## **EXPERIENCIA LABORAL**

Grupo Financiero Producción – PRODUBANCO  
Dpto. Tarjeta de Crédito  
Asistente Operativo y Comercial – Pasantías / Temporal – Abril 2005  
Ing. Ivan Martinez – Jefe Establecimientos  
Telf.: 043702 – 900 Ext. 1040

Pyme Solutions  
Coordinador de Proyectos y Seminarios – Abril 2007  
Econ. Guillermo Maldonado – Director (Actualmente Gerente de Marketing CLARO)  
Telf.: 042389959 – 099420202 – 042690690

Diners Club S.A.S.F  
Oficial de Senior Alto Valor (Desde 2008)  
Econ. Rosario Hurtado - Subgerente Servicio al Cliente  
Telf.: 042880-500 Ext. 17024

## **REFERENCIAS PERSONALES**

Ing. Ma. José Márquez  
Gerente de Operaciones de Almacenes Mini Comisariato  
Imp. El Rosado  
Teléfono: 094094787

Ing. José María Vascones  
Banco de la Producción - PRODUBANCO  
Gerente Unidad de Admisiones y Recuperaciones  
Teléfono: 043702 – 900 Ext. 1150

Ing. Comercial – CPA César López del Águila  
Industrial Procesadora Santay S.A.  
Contralor General  
Teléfono: 042806-300