



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
SISTEMA DE POSGRADO  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**TEMA:  
PLAN DE NEGOCIOS PARA LA PUESTA EN MARCHA DE  
UNA EMPRESA CONFECCIONADORA DE UNIFORMES  
PARA INDUSTRIAS DEL SECTOR AGRÍCOLA  
LOCALIZADAS EN LA CIUDAD DE DURÁN.**

**AUTOR:  
Ing. Castro Arreaga, Roberto Andrés**

**PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL GRADO ACADÉMICO DE  
MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**TUTOR:  
PhD. Barbery Montoya, Danny Christian**

**Guayaquil, Ecuador  
2018**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
SISTEMA DE POSGRADO  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**CERTIFICACIÓN**

Certificamos que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por el Ing. Roberto Castro Arreaga, como requerimiento parcial para la obtención del Grado Académico de Magíster en Administración de Empresas.

**DIRECTOR DE PROYECTO DE INVESTIGACIÓN**

---

**PhD. Danny Barbery Montoya**

**REVISORA**

---

**Econ. Glenda Gutiérrez Candela, Mgs**

**DIRECTORA DEL PROGRAMA**

---

**Econ. María del Carmen Lapo Maza, Mgs**

**Guayaquil, 05 mes de mayo del 2018.**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
SISTEMA DE POSGRADO  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

## **DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD**

Yo, **Roberto Andrés Castro Arreaga**

### **DECLARO QUE:**

El Proyecto de Investigación PLAN DE NEGOCIOS PARA LA PUESTA EN MARCHA DE UNA EMPRESA CONFECCIONADORA DE UNIFORMES PARA INDUSTRIAS DEL SECTOR AGRÍCOLA LOCALIZADAS EN LA CIUDAD DE DURÁN previa a la obtención del **Grado Académico de** Magíster en Administración de Empresas, ha sido desarrollada en base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

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

**Guayaquil, 05 de mayo del 2018.**

**EL AUTOR**

---

**Ing. Roberto Castro Arreaga**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
SISTEMA DE POSGRADO  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

## AUTORIZACIÓN

Yo, **Roberto Andrés Castro Arreaga**

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la **publicación** en la biblioteca de la institución del **Proyecto de Investigación** titulada: PLAN DE NEGOCIOS PARA LA PUESTA EN MARCHA DE UNA EMPRESA CONFECCIONADORA DE UNIFORMES PARA INDUSTRIAS DEL SECTOR AGRÍCOLA LOCALIZADAS EN LA CIUDAD DE DURÁN, previo a la obtención del grado de **Magíster en Administración de Empresas** y cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

**Guayaquil, 05 de mayo del 2018.**

**EL AUTOR:**

---

**Ing. Roberto Castro Arreaga**

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios que siempre me ha llenado de bendiciones y me ha guiado en cada paso que doy.

A mis padres por ser el pilar fundamental en mi formación personal y académica, por su apoyo incondicional y por sus sabios consejos a lo largo de la vida.

A mi esposa y toda mi familia, por la comprensión y por sus palabras de aliento, las cuales me ayudaron durante toda esta etapa de estudio.

A la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, lugar en donde me siento como en casa por los logros que he venido obteniendo desde hace varios años atrás y a mi tutor, el PhD. Danny Barbery por guiarme en el presente proyecto con toda su gran experiencia en el campo del conocimiento.

Roberto Castro Arreaga

## **DEDICATORIA**

Este proyecto está dedicado a Dios, a mi esposa, padres, y a la hermosa familia de mi hermana, especialmente a mis bellos sobrinos quienes llenan de alegría mi corazón.

Roberto Castro Arreaga

## Índice de contenido.

AGRADECIMIENTO .....	v
DEDICATORIA .....	vi
Índice de contenido. ....	vii
Índice de tablas.....	xii
Índice de figuras.....	xiv
Resumen.....	xv
Abstract .....	xvi
Introducción. ....	2
Antecedentes. ....	5
Problema de Investigación. ....	8
Pregunta de investigación. ....	10
Sistematización del problema .....	10
Objetivos del Proyecto. ....	11
Objetivo General. ....	11
Objetivos Específicos.....	11
Justificación del Proyecto. ....	11
Capítulo I.....	14
Fundamentación Teórica. ....	14
Estudio de Mercado.....	14
Fuerzas de Porter.....	17
Rivalidad entre empresas competidoras.....	18
Entrada potencial de nuevos competidores .....	18
Desarrollo potencial de productos sustitutos.....	18
Poder de negociación de los proveedores. ....	19
Poder de negociación de los clientes.....	19

Plan de Negocios.....	19
Entorno de Mercado.....	23
Macro Entorno. ....	23
Micro Entorno. ....	23
Plan Técnico.....	24
Plan Administrativo. ....	24
Plan Comercial. ....	24
Plan Financiero.....	24
Tipo de telas .....	25
Marco conceptual. ....	27
Marco legal.....	27
Capítulo II .....	29
Marco Referencial.....	29
Experiencias en otros países.....	29
Experiencias en el Ecuador. ....	30
Análisis PEST: entorno económico. ....	31
Aplicación de las Fuerzas de Porter .....	34
Análisis de la rivalidad de competidores .....	34
Análisis de la entrada de nuevos competidores al segmento. ....	39
Análisis del desarrollo potencial de productos sustitutos en el segmento. ...	40
Análisis del poder de negociación de proveedores. ....	41
Análisis del poder de negociación de los clientes.....	43
Análisis PEST. ....	46
Político legal. ....	46
Económico.....	47
Socio cultural. ....	48
Tecnológico.....	50



Ambiental.....	51
Análisis F.O.D.A. de mercado.....	52
Fortalezas.....	53
Oportunidades.....	53
Debilidades.....	53
Amenazas.....	53
Capítulo III.....	55
Marco Metodológico.....	55
Investigación de campo.....	55
Objetivo general.....	55
Objetivos específicos.....	55
Diseño investigativo:.....	56
Tipo de investigación y manejo de datos.....	56
Selección de la muestra.....	56
Instrumento investigativo.....	56
Formato de encuesta.....	56
Resultados investigativos.....	58
Conclusiones de la investigación.....	60
Resumen del capítulo.....	62
Capítulo IV.....	64
Propuesta de negocio.....	64
Plan organizacional.....	66
Filosofía empresarial.....	66
Misión.....	66
Visión.....	66
Valores.....	66
Objetivos.....	67

Estructura organizacional.....	67
Descripción de perfiles de cargo.....	69
Funciones y responsabilidades.....	73
Diagrama de procesos: gestión de venta con el cliente.....	82
Resumen del plan organizacional.....	83
Plan técnico.....	83
Detalle de materias primas e insumos.....	83
Fuentes de suministros y proveedores.....	86
Equipamiento.....	86
Riesgos y planes de contingencia.....	89
Riesgos.....	89
Contingentes.....	90
Diagrama de procesos.....	90
Resumen del técnico.....	92
Plan Comercial.....	92
Objetivos de ventas.....	93
Segmentación y posicionamiento.....	94
Estrategias de Marketing.....	95
Estrategias básicas de Porter.....	95
Estrategia competitiva.....	96
Nicho de mercado.....	96
Plan de acción.....	96
Producto.....	96
Precio.....	97
Plaza.....	97
Promoción.....	99
Responsabilidad Social.....	100

Capítulo V .....	102
Viabilidad Económica y Financiera. ....	102
Cálculo de demanda. ....	102
Plan de inversiones operativas. ....	105
Detalle de capital de trabajo.....	108
Plan de remuneraciones.....	108
Estructura de financiamiento.....	114
Proyección de balances. ....	114
Estado de resultados.....	114
Flujo de caja. ....	116
Tasa Interna de Retorno. ....	117
Valor Actual Neto.....	117
Tiempo de recuperación de capital. ....	117
Conclusiones y recomendaciones .....	118
Conclusiones. ....	118
Recomendaciones.....	119
Referencias bibliográficas.....	120

## Índice de tablas.

Tabla 1. Análisis rivalidad de empresas competitivas. ....	34
Tabla 2. Entrada potencial de nuevos competidores.....	39
Tabla 3. Productos sustitutos. ....	40
Tabla 4. Poder de negociación de los nuevos negocios con los proveedores .....	42
Tabla 5. Poder de negociación de los clientes.....	44
Tabla 6. Ámbito político legal. ....	46
Tabla 7. Ámbito económico.....	47
Tabla 8. Ámbito socio cultural.....	49
Tabla 9. Ámbito tecnológico.....	50
Tabla 10. Ambiental.....	51
Tabla 11. Resultados entrevistas emprendedores.....	59
Tabla 12. Resultados entrevistas clientes.....	60
Tabla 13. <i>Gestión de venta con el cliente</i> .....	82
Tabla 14. Lista de telas.....	84
Tabla 15. Lista de materiales .....	85
Tabla 16. <i>Inversiones fijas del proyecto</i> .....	89
Tabla 17. Proceso de elaboración y venta de prendas de vestir .....	91
Tabla 18. <i>Precios de la competencia</i> .....	97
Tabla 19. <i>Factores de localización</i> .....	98
Tabla 20. <i>Proyección de ingresos año 1</i> .....	103
Tabla 21 <i>Proyección de ingresos año 2</i> .....	103
Tabla 22 <i>Proyección de ingresos año 3</i> .....	104
Tabla 23 <i>Proyección de ingresos año 4</i> .....	104
Tabla 24 <i>Proyección de ingresos año 5</i> .....	104
Tabla 25. <i>Tiempos de producción.</i> .....	106
Tabla 26 <i>Recurso humano operativo requerido</i> .....	107
Tabla 27. <i>Capacidad de producción</i> .....	108
Tabla 28 <i>Capital de trabajo</i> .....	108

Tabla 29. <i>Presupuesto remuneración año 1</i> .....	109
Tabla 30. <i>Presupuesto remuneración año 2</i> .....	110
Tabla 31. <i>Presupuesto remuneración año 3</i> .....	111
Tabla 32. <i>Presupuesto remuneración año 4</i> .....	112
Tabla 33. <i>Presupuesto remuneración año 5</i> .....	113
Tabla 34. <i>Estado de resultados</i> .....	115

## Índice de figuras.

Figura 1. Proceso de fabricación de las prendas .....	21
Figura 2. Actividades de acuerdo a los sectores .....	32
Figura 3. Incidencia de las actividades en el PIB.....	33
Figura 4. Captura de página web el “Uniforme”.....	35
Figura 5. Estructura del modelo de negocios.....	65
Figura 6. Estructura organizacional de la compañía .....	68
Figura 7. Plano de planta baja.....	87
Figura 8. Plano de planta alta.....	88
Figura 9. Producto ofertado.....	97
Figura 10. Ubicación del proyecto.....	99
Figura 11. Logotipo del proyecto.....	100

## **Resumen**

La seguridad industrial, es un requisito que empresas procesadoras del sector agrícola implementan para que sus empleados eviten estar expuestos en trabajos de campo, que podrían afectar la salud, lo cual abre una oportunidad de negocios para empresas que oferten indumentarias especializadas para trabajos extremos, denominado industria de confección de uniformes. Dentro de la investigación de mercado se concluyó que los contratos de confección de uniformes están regidos en su poder de compra en función a la calidad de los materiales empleados y al precio que se registre en la negociación, siendo este último un criterio de decisión cuando la empresa es totalmente desconocida en el mercado. Para asegurar la calidad del trabajo, se determinó que en este tipo de negocios, se contrate personal especializado, sobre todo para evitar un desperdicio de material que puede incrementar los costos. Para los procesos que se implementan, se necesita que la confección de las prendas esté dividida por etapas, con lo cual se aseguró un trabajo rápido a la hora de entrega. El rendimiento de esta actividad con un máximo de producción de 14 prendas, durante 5 años es del 22.88% con un tiempo de recuperación de la inversión de 3 años 6 meses y 17 días, el modo de financiamiento para adquirir las maquinarias y equipos de trabajo es de cinco años, dependiendo del tiempo que se plantee funcionar el negocio.

Palabras clave: industria, uniformes, telas, confección, mercado, inversión.

## **Abstract**

Industrial safety is a requirement that processing companies in the agricultural sector implement so that their employees avoid being exposed to field work, which could affect health, which opens a business opportunity for companies that offer specialized clothing for extreme jobs, called Uniform manufacturing industry. Within the market research it was concluded that the contracts for the manufacture of uniforms are governed by their purchasing power based on the quality of the materials used and the price recorded in the negotiation, the latter being a decision criterion when the company is totally unknown in the market. To ensure the quality of work, it was determined that in this type of business, specialized personnel are hired, especially to avoid a waste of material that can increase costs, for the processes that are implemented, it is necessary that the preparation of the garments they are divided in stages, which ensured a quick work at the time of delivery. The performance of this activity with a maximum production of 14 garments, for 5 years is 22.88% with a time of recovery of the investment of 3 years 6 months and 17 days, the mode of financing to acquire the machinery and equipment of work it is five years, depending on the time the business is supposed to work.

Key words: industry, uniforms, fabrics, clothing, market, investment.



## **Introducción.**

El Ecuador es un país caracterizado por la producción de materias primas tales como arroz, cacao, banano, flores, frutas tal como lo indica la página web de Pro Ecuador (2015) y más aún con una política a favor a potenciar la producción nacional y restringiendo las importaciones con impuestos como salvaguardias, salidas de divisas y aranceles, los que garantiza que las compañías dedicadas a producir materias primas, vendan con precios que incluyen el costo de producción local sin la adición de ningún otro complemento externo o gubernamental.

Por otro lado las materias primas requieren la intervención de mano de obra ecuatoriana para su cosecha, empaque y transporte, para lo cual las empresas contratan a personal dedicado exclusivamente a realizar estas actividades (Ministerio de Industrias y Productividad, 2015). La presencia de obreros en las compañías agrícolas, obliga a que las empresas tengan que proporcionar un uniforme de acuerdo a las actividades que se desempeñan tanto para garantizar una excelente labor, como para identificar su rol dentro de la compañía, generando así un pequeño nicho de mercado el cual necesita ser cubierto con oferta de prendas de vestir adaptados a este tipo de actividades.

Cabe indicar que el negocio de la confección de uniformes se deriva de las empresas de moda, ya que el diseñador es pieza fundamental para dirigir el corte de las telas y la producción final que va estar expuesta en perchas; según el diario El Universo (2016), indicó que el negocio de la venta de ropa requiere que las personas a cargo conozcan cerca de las tendencias de moda que los consumidores acepten de manera rápida, es decir mayor rotación para que el negocio tenga éxito. En la ciudad de Guayaquil, son pocas las escuelas de moda que ofertan cursos para emprendimientos en este sector, el especialista en modas se vuelve parte

fundamental del negocio de manufactura, ya que él dirige los modelos que se van a elaborar.

El emprendimiento en la confección de ropa nace muchas veces como una necesidad, la falta de empleo, sueldo acordes a cubrir una canasta básica familiar, hacen que las personas analicen el mercado y encuentren nuevas formas de ganarse la vida, tal es el caso de Katia Franco, que encontró en sus amigas de muchos años, un sustento para su familia elaborando vestidos, indica que su clientela busca modelos únicos para diferentes ocasiones, lo que ha logrado mantener una tendencia de nicho de mercado, colocando su propio taller en casa y que a través de pedidos aporta al presupuesto de su familia (Diario El Universo, 2015).

La demanda de uniformes abre un nicho de mercado, el cual puede ser aprovechado por compañías que confeccionen estos uniformes, con un toque personalizado del logotipo de la compañía y de medidas acorde al personal que lo necesite. Es necesario considerar que la identificación de un nicho de mercado solo es el inicio para iniciar con las actividades del negocio, ya que se necesita de la intervención de la administración acompañada de una estructura organizacional y procesos definidos para que el negocio funcione. La creación de uniformes demanda los componentes de una contabilidad de costo, como la selección de la tela para su confección denominada materia prima o insumos, le siguen la intervención de un empleado que se encargue de cortarla y coserla, dándole la forma al producto, y finalmente la cuantificación de insumos indirectos que intervinieron para su elaboración como son hilos, botones y la utilización máquinas de coser para facilitar el trabajo; todos esos componentes deben ser optimizados a fin que su costo no supere el precio de venta al cual los ofertantes del mercado, actualmente lo colocan

para garantizar que dicha demanda de empresas industriales se convierta en clientes potenciales para el proyecto.

Con el presente proyecto se busca establecer una guía para que el emprendedor pueda conocer los planes de acción que debe seguir a fin que posicione la empresa en el mercado, tenga el capital suficiente para cubrir sueldo a empleados y maneje una comercialización en base a la negociación de los clientes, por lo menos en los primeros meses de puesta en marcha hasta que el proyecto tome renombre para obtener el mercado deseado. La estructura del proyecto se compone de los siguientes puntos:

La primera fase comprende el levantamiento de una estructura organizacional fundamentada en un departamento operacional que se encargue de transformar las telas en el uniforme por ofertar, además del manejo de aquellas máquinas que son de utilidad para el proceso de la confección de las prendas. Este personal tendrá el apoyo directo de un jefe departamental que supervise el trabajo y que garantice que la calidad del producto no se pierda conforme aumenta el volumen de la producción, por otra parte se hace énfasis de aquellas áreas de control y comercialización del producto como son comercial y administración, también encabezadas por un recurso humano que tenga prioridad la optimización del costo y gastos en la operación del proyecto.

Las estrategias de mercadeo que permitan posicionar a la marca en la mente del consumidor con los nuevos productos, a fin de que se pueda proponer una oferta de producto de acuerdo a las necesidades y a un precio justo por el cual pueda pagar y fidelizar al emprendimiento que se realiza, pensando siempre en descubrir nuevos mercados y no confrontar a la competencia debido a que tienen la ventaja de

posicionamiento de mercado y un referente de comercialización ya realizado, con prestigio en el servicio.

Finalmente se realiza un estudio financiero que cuantifique en dinero, el costo por operación diaria del negocio, es decir el costo por insumos, el gasto por uso del activo y las inversiones en infraestructura que se requiere para que el proyecto entre en marcha. Además se realiza un análisis económico que muestre el tiempo que se recupera la inversión y hasta cuanto puede rendir el proyecto frente a los factores externos del mercado como son la tasa de inflación, el riesgo país y el costo del dinero que actualmente se paga por capital operativo a las instituciones bancarias del Ecuador.

#### **Antecedentes.**

Las empresas del sector textil en el Ecuador, es una buena alternativa para aquellos emprendedores que desean colocar su modelo de negocios. En referencia al Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (2016), afirmó que la tercera actividad en el Ecuador del sector de las PYMES es la confección de ropa, tomando en consideración que dicho producto es de comercialización de consumo masivo, por su grado de desgaste y uso, ya que una persona emplea ropa de manera diaria.

Las empresas en el Ecuador, cuando ya tienen un proceso estandarizado, surten a sus empleados de uniformes para diferenciarlos de su competencia y proyectar un marketing para posicionar su marca, sin embargo en temas de capacidad operativa, cada una realiza procesos específicos que no solo permiten a la empresa colocar el nombre que lo identifica, sino que se emplee vestimentas que faciliten el trabajo de sus operativos (Camacho, 2002).

El sector agrícola se caracteriza por realizar un trabajo 100% de campo, con tratamiento de la tierra, prepararla para la siembra, y del mismo modo retirar el

producto cuando el mismo se encuentra listo para el consumo humano. Según Agro negocios (2013), afirmó que las condiciones que el agricultor debe incurrir en condiciones de exposición al sol, lluvias, que pueden afectar la salud del mismo, principalmente a la piel, por lo que requiere una protección durante la jornada de trabajo, que por falta de experiencia de estas empresas en el tema de confección de uniformes, lo traspasa a una empresa especializada.

Para proponer un modelo de negocios, no solamente es necesario identificar la oportunidad de mercado, sino también contingentes que permitan al emprendedor luego de tomar la iniciativa, hacerse con una estructura organizacional adaptada a la idea, y que sea competitiva en el mercado.

De acuerdo al Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (2014) mencionó que en un estudio sobre las pequeñas y medianas empresas en Ecuador, afirma que pocos emprendimientos llegan a esta etapa, debido a la influencia de factores macroeconómicos, los mismos fomentan barreras de entrada para comercializar sus productos en el mercado, provocando que estos negocios operen bajo la figura de la informalidad, que podrían apoyar con la demanda de plazas de trabajo, sin embargo los empleados que son contratados por este tipo de empresas carecen de seguridad social y beneficios sociales, como resultado se obtiene el subempleo.

Estos factores se describen a continuación:

Ausencia de oportunidades laborales de acuerdo a la realidad económica y al nivel de estudios, esto se lo observa en bolsa de trabajo como Multitabajos (2014), se proyectan anuncios que requieren experiencia laboral del candidato, estudios especializados, pero la remuneración está cercana al salario básico unificado, frustrando las aspiraciones de los candidatos en tener acceso a una calidad de vida acorde a su esfuerzo de estudios.

Exigencia de tasas y contribuciones anuales a los entes de control estatales para funcionar, atribuyendo gastos anticipados antes de la generación de ingresos, condicionando el financiamiento a rubros que no afectan de manera directa a la generación de ingresos, tal como se afirmó en párrafos anteriores, lo cual compromete que el emprendedor emplee una planificación a fin de recuperar este rubro con las ventas iniciales, antes de tomar la decisión de ampliar su capacidad operativa.

Falta de empresas de capacitación que trabajen en conjunto con empresas estatales, que brinden asesoría a los emprendedores de manera gratuita sobre los trámites que deben seguir para legalizar su negocio y de controlar su flujo de dinero, entre ellas herramientas de control de gestión.

Desde el punto de vista microeconómico, en referencia Ross (2012) afirmó que es muy importante que en una PYME se controlen las siguientes áreas:

Financiera, es el núcleo del negocio, pues ella provee la capacidad de adquirir activos, para la generación de ingresos, una disminución de este rubro provoca que la estructura organización sea incontenible, y con ello el cierre del negocio. Hay que recordar que la capacidad financiera de todo negocio debe aumentar con el tiempo, a fin de cumplir el objetivo de los directores, los cuales tratan de lograr una independencia financiera a nivel de sus cuentas personales, pero que se requiere de un plan para definir el tiempo, costo, inversión y materiales necesarios para lograrlo.

Personal contratado, es importante que el emprendedor sepa cómo elegir a su personal, de manera que trabaje con un equipo que aporte a la generación de ideas para maximizar su inversión, esta variable es difícil de cumplir debido a la

inexperiencia y desconocimiento para hacer una efectiva selección, el emprendedor puede caer en errores al momento de contratar, incurriendo en costos de aprendizaje y de penalidades ante el Ministerio de Trabajo por una cancelación de la relación laboral.

Actualmente las empresas con mayor participación en el mercado son las microempresas, las cuales se muestran a continuación:

De acuerdo al Directorio de Empresas, Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (2016), las empresas se clasifican de acuerdo a su tamaño, en la cual se destaca: microempresa con 763,636 con una participación de 90.51%, pequeña empresa con 63,400 con un 7.51%, mediana empresa tipo A con 7,703 empresas y con participación del 0.91%, mediana empresa tipo B con 5,143 empresas con un porcentaje de 0.61%, grande empresa 3,863 empresa con 0.46% y grande empresa con 3,863 con una participación del 0.46%

### **Problema de Investigación.**

El sector de confección de uniformes para industrias en la ciudad de Durán, no posee un líder de mercado, su oferta la componen, personas naturales clasificados como artesanos, que buscan proveer de un producto, de acuerdo a las disposiciones de la compañía, sin embargo no realizan un seguimiento, o tratan de diferenciar su producto a través de una marca, lo cual genera una oportunidad de negocios, para un emprendimiento que se especialice en el tratamiento de telas para proveer uniformes de calidad. De acuerdo a Cevallos (2014), el mercado de los uniformes, es un nicho de segmento complejo, puesto que las empresas demanda características únicas al momento de indicar su pedido, lo que dificulta con ello el concepto de estandarizar el producto.

Para la Asociación de Industrias Textiles del Ecuador (2016), la personalización de los uniformes, es un producto que no va de la mano con la calidad, puesto que las empresas requieren ahorrar el mínimo en recursos, sin embargo con el tiempo, esto genera malestar, porque el uso de telas de bajo costo representa que el material se dañe en el corto plazo, se exponga al trabajador a riesgos labores y con ello el riesgo de caer en multas con el Ministerio de Trabajo, por lo tanto para evitar reclamos se sugiere que el artesano notifique sobre los riesgos del material, ajustándose al presupuesto, pero advertir el tiempo de uso o indicaciones para que la ropa se mantenga conservada en el tiempo.

La problemática radica que los artesanos por el empleo de procesos rudimentarios, ausencia de conocimientos administrativos en la capacidad operativa y falta de control en los insumos, difícilmente puede mantener costos competitivos, lo cual puede ser aprovechado por el presente proyecto, el cual busca no solamente la efectividad en la administración de los recursos, sino también en la posibilidad de cubrir las demandas insatisfechas, ya sea por el precio, calidad, cantidad o facilidad de pago.

La oferta de la ropa que se venden en almacenes siempre la ocupan camisetas, camisas, pantalones y pantalonetas de vestir, sin embargo la oferta de un producto personalizado con tela adecuada para labores diarias solo lo manejan empresas dedicadas a la confección de uniformes. Por lo tanto, entrar a este segmento significa implementar una estrategia de diferenciación para lograr obtener una cuota de mercado y con ello garantizar el beneficio económico para la futura compañía que se desea poner en marcha.

Por ahora se ha observado que en el Ecuador existe un segmento textil que está en constante crecimiento, se caracteriza por ser un modelo de negocios industrial ya



que emplea materia prima, la transforma y luego la oferta en un producto terminado, por lo tanto al mismo tiempo beneficia a la fomentación de empleo de personas especializadas en máquinas de coser. Sin embargo colocar en el mercado una empresa que se dedique a la confección de uniformes requiere un estudio previo de la perspectiva de sus clientes, establecer una estrategia no tan costosa para posicionar la marca de las prendas que se comercializa y a su vez definir el nivel de estudios que los empleados contratados deben poseer para trabajar en la compañía, finalmente verificar si el esfuerzo de montar la compañía va a compensar el beneficio económico que se obtenga por cada venta, por lo tanto se plantea la siguiente pregunta de investigación.

#### **Pregunta de investigación.**

- ¿Cuál es la factibilidad de poner en marcha un negocio dedicado a la confección de uniformes para el sector agrícola localizado en la ciudad de Durán?

#### **Sistematización del problema**

- ¿Qué aspectos teóricos se deben considerar para la elaboración de un plan de negocios?
- ¿Cuáles son los aspectos a considerar para elaborar un modelo de negocios en base a estudios académicos realizados sobre la incursión en el mercado textil ecuatoriano?
- ¿Cuál es el perfil del cliente que demanda uniformes en el sector agrícola de Durán?
- ¿Qué estrategias, estructura organizacional, procesos y evaluación económica se deben implementar para garantizar un modelo de negocios rentable?

## **Objetivos del Proyecto.**

### **Objetivo General.**

Realizar un plan de negocios para una empresa dedicada a la confección de uniformes del sector agrícola en la ciudad de Durán para cubrir la demanda de un cliente que existe calidad y precios competitivos a través del control de los insumos y manejo del talento humano.

### **Objetivos Específicos.**

- Realizar un marco teórico sobre los aspectos que componen un modelo de negocios.
- Realizar un marco referencial sobre estudios de modelos de negocios de confección de uniformes en el Ecuador.
- Determinar el perfil del consumidor por medio de un estudio de mercado
- Determinar un estudio financiero sobre la viabilidad del proyecto.

### **Justificación del Proyecto.**

Un nicho de mercado que se ha identificado en el presente plan de negocios es que las empresas tienen la tarea de proveer a sus empleados de todos los implementos necesarios para que ejerzan la actividad a la cual fue contratado, sin embargo, es importante que la oferta en las empresas sea lo suficientemente personalizada, ya que cada compañía maneja procesos distintos y sus productos requieren actividades tecnificadas para esto.

El modelo de negocios apunta a poner en práctica todo lo aprendido en los libros de estudio de factibilidad para convertirlo en una propuesta económica viable que puede servir de punto de partida hacia el emprendimiento. Normalmente una alternativa de negocios en la realidad nacional nace con la oportunidad que se identifica de vender un producto pero no se cuantifica cuánto el negocio puede

soportar o manejar el tema de la calidad, en este caso de prendas de vestir con lo requerido con el cliente.

Una de las ciencias aplicadas en este tipo de proyectos es la economía, debido a que se trata de identificar los factores externos que influyen en el giro de negocio como la inflación, restricciones gubernamentales, legales entre otros que pueden afectar el desarrollo de las actividades comerciales, los factores internos como la capacidad instalada y el precio acorde a las perspectivas del consumidor final.

Por otra parte, la mercadotecnia se muestra como apoyo, porque a través de planes se trata de comprender y llegar al mercado con el nuevo producto, saber qué tipos de estrategias establecer hacia la competencia, o identificar cuáles son los factores de riesgo que pueden influir en la comercialización del producto. Finalmente se requiere del apoyo de las finanzas, ya que por medio de la cuantificación del presupuesto de marketing, inversiones necesarias para la operatividad en el plan técnico y el presupuesto de nómina que significa el personal necesario para la confección de los productos, se elaboran balances, estados de resultados y flujos proyectados con el objetivo de medir la rentabilidad del proyecto, a través de una tasa de rendimiento del proyecto frente a una tasa de descuento compuesta por el rendimiento exigido de los accionistas y del apalancamiento financiero.

Este estudio responde a la línea de investigación “sustentabilidad” de la maestría en Administración de Empresas.

Con el presente plan de negocios se plantea poner en práctica una metodología a través de una investigación no experimental con características descriptivas; es decir, a partir del perfil del cliente definir sus demandas insatisfechas, identificar de modo estratégico cuál podría ser el diferencial con las empresas existentes y luego

cuantificar todas las inversiones necesarias para que el modelo sea puesto en marcha.

La población a analizar son los departamentos de compras de las empresas agrícolas localizadas en la ciudad de Durán, y a partir de eso definir el listado de productos que se van a ofertar. Esto con la finalidad de identificar el nivel de ventas adecuado y preciso que permita al negocio sostenerse y desarrollarse de manera factible.

Este plan de negocios se pueden poner en práctica cinco aspectos característicos de la administración que son: a) analizar un perfil del cliente, donde a través de él crear una empresa que se diferencie de la competencia y gane cuota de mercado, b) aplicar una estrategia de mercado que resalte la calidad del producto, haciendo lo posible para impedir una guerra de precios que perjudique a todo el sector, c) describir los perfiles de empleados como son los costureros que sean capaces de crear modelos de uniformes de calidad y acorde a las necesidades del mercado, d) describir de manera eficiente los procesos que se deben seguir para la confección de uniformes, e) aplicar métodos de análisis financiero para determinar la factibilidad del proyecto.

## Capítulo I

### **Fundamentación Teórica.**

A través del marco teórico se hace referencia a las bases sobre las cuales se debe desarrollar el proyecto, entre ellas el concepto que engloba la palabra plan de negocios, así como las variables que los investigadores deben desarrollar cuando tratan de llevar a cabo una idea como fuente para el desarrollo económico en una nación o parte del país, a continuación se desarrollan estos puntos.

### **Estudio de Mercado.**

El estudio de mercado es el conjunto de acciones que se ejecutan para saber la respuesta del mercado ante un producto o servicio. Se analiza la oferta y la demanda, así como los precios y los canales de distribución. El objetivo de todo estudio de mercado ha de ser terminar teniendo una visión clara de las características del producto o servicio que se quiere introducir en el mercado, y un conocimiento exhaustivo de los interlocutores del sector (Cervantes, 2013). Junto con todo el conocimiento necesario para una política de precios y de comercialización.

Antes de realizar un estudio de mercado es conveniente que se sigan una serie de etapas a fin que la propuesta que se lleve a cabo en un proyecto brinde las características de un consumidor potencial y definir qué tipo de competencia se encuentra en el mercado; una de las herramientas que posiblemente ataquen al proyecto en su puesta en marcha es una guerra de precios que centra su atención en ofertar un producto cada vez más barato, desincentivando la compra del consumidor solo aquel ofertante que sigue la tendencia en el mercado (Emery, 2001). Estas etapas se muestran a continuación:

El primer paso de una investigación es analizar en profundidad la situación de partida de la empresa y del mercado donde actúa. En esta primera etapa es necesario estudiar profundamente el problema para determinar la información necesaria para resolverlo (Levin, 2005).

Otro aspecto fundamental es determinar previamente el colectivo objetivo de la investigación que puede proporcionar la información buscada. Una definición errónea del problema planteado, de la información necesaria o del colectivo objetivo provocará inevitablemente una investigación no satisfactoria. Por tanto, resulta imprescindible realizar un análisis detallado del planteamiento inicial para fijar los objetivos concretos de la investigación que servirán de referencia básica para el desarrollo posterior de todo el proceso metodológico de obtención y análisis de información.

Una vez definida la situación de partida y las bases de la investigación, el siguiente paso es planificar el proceso de búsqueda de información (Reyes, 2010). Como fuentes de la información se pueden considerar de dos tipos: secundarias y primarias:

Proporcionan información ya recogida y elaborada previamente como estadísticas, libros, revistas, estudios anteriores. En ocasiones este tipo de fuentes proporciona la información necesaria para la realización del estudio y, por tanto, son innecesarias las etapas cuarta y quinta del proceso metodológico.

En este caso es necesario recopilar directamente del mercado los datos necesarios para solucionar el problema planteado. Esta tarea se realiza utilizando alguna herramienta para conseguir la información.

Los datos secundarios son útiles para diseñar la forma en la que se puede conseguir la información desde las fuentes primarias y para analizar sus resultados. Si se

requieren datos de las fuentes primarias el investigador tiene que determinar y diseñar el procedimiento de obtención de información más adecuado a los requisitos y características del estudio. El tema de la investigación, el colectivo objetivo y el presupuesto disponible son aspectos clave en la elección entre las distintas técnicas de obtención de información existentes que se describen en un epígrafe posterior.

En esta etapa también es esencial estimar y ajustar tanto el calendario de realización de la investigación a la urgencia temporal del problema planteado, como el presupuesto necesario para realizarla al presupuesto disponible de partida.

Una vez seleccionada la técnica, el siguiente paso es su aplicación y recogida de datos. En primer lugar es necesario determinar los colectivos es decir los consumidores, detallistas, fabricantes, proveedores, competidores que pueden proporcionar la información buscada. En la mayoría de ocasiones, estos colectivos suelen ser muy numerosos y es necesario aplicar la técnica a una muestra o grupo que represente significativamente a la población. Este proceso se denomina muestreo y, dependiendo de la técnica empleada, existen distintas posibilidades y planteamientos para su realización.

La fase de trabajo de campo consiste en recopilar la información de la muestra en el lugar mismo en que ocurre el fenómeno, es por ello que es necesario que se planifique y controle el proceso. Generalmente se suele obtener por medio de redes de campo que se especializan y garantizan la veracidad de la información recolectada.

Una vez obtenidos los datos primarios o secundarios es necesario llevar a cabo un proceso de análisis de los mismos con el objeto de resolver el problema planteado. Según se escoja las fuentes de la información y las herramientas que se aplicarán, los resultados del análisis son distintos. Cuando se ejecutan las técnicas

seleccionadas se tratará con detalle el análisis de resultados apropiado para cada metodología. En algunos casos es posible la aplicación de técnicas de análisis estadístico, y por tanto, es muy útil en estas ocasiones la utilización de programas informáticos de análisis de datos que facilitan la labor del investigador.

### **Fuerzas de Porter.**

Porter (2013) indicó que antes de incursionar en un sector se debe hacer un análisis del mismo de acuerdo a las siguientes perspectivas:

- Rivalidad entre empresas competidoras.
- Ingreso potencial de competidores nuevos.
- Creación y desarrollo de posibles productos sustitutos.
- Negociación con los proveedores.
- Negociación con los consumidores.

Para el análisis se necesita incorporar un cuadro que contiene las variables que conforman cada punto descrito en las viñetas, según los datos obtenidos a través de fuentes oficiales del gobierno y una observación de campo hacia el sector industrial de Durán, se realiza una clasificación por niveles de 1 a 5, teniendo el siguiente significado:

Nivel 1: posible influencia en el cierre del negocio.

Nivel 2: poca influencia en el cierre del negocio.

Nivel 3: influencia en el cierre del negocio.

Nivel 4: mayor influencia en el cierre del negocio.

Nivel 5: factor directo para el cierre del negocio.



A continuación se muestra de manera detallada un resumen que se basa en la necesidad de crear estrategias que permitan inducir en el mercado los uniformes que confeccionará la compañía.

### **Rivalidad entre empresas competidoras.**

Esto quiere decir, que las estrategias que sigue una empresa tienen éxito sólo en la medida que proporcione una ventaja competitiva sobre las estrategias que aplican las empresas rivales. Los cambios en las estrategias de una empresa se enfrentan por medio de acciones contrarias, como la reducción de precios, calidad, la adición de características, la entrega de servicios, la prolongación de las garantías y el aumento de la publicidad (Porter, 2013).

### **Entrada potencial de nuevos competidores**

Los nuevos competidores se enfrentan a barreras de ingreso a los mercados. Debido a que necesitan alcanzar una economía a escala de manejo rápido, requieren personas con conocimientos relacionados a la producción de los productos, y el uso de la tecnología. La inexperiencia, las preferencias ya establecidas de los consumidores, los acuerdos con los clientes, el financiamiento para operar, la ausencia de canales de distribución, las políticas regulatorias, el poco acceso a materias primas, la posesión de patentes, las ubicaciones poco atractivas, los ataques de empresas arraigadas y la saturación potencial de mercado (Porter, 2013).

### **Desarrollo potencial de productos sustitutos**

En muchas industrias, las empresas compiten de cerca con los fabricantes de productos sustitutos de otras industrias. Como ejemplo están los fabricantes de contenedores de plástico que compiten con aquellos que fabrican recipientes de vidrio, cartón y aluminio; así como los productores de acetaminofén que compiten

con otros productores de medicamentos contra el dolor de cabeza y los dolores en general (Porter, 2013).

#### **Poder de negociación de los proveedores.**

Este factor afecta a la competencia de manera intensa, más aún cuando en el mercado existen algunos proveedores, en el caso en el que no se presentan materias primas sustitutas o una vez que se invierte demasiado en el cambio de las materias primas. Tanto los proveedores como los productores deben ayudarse mutuamente con precios razonables, mejor calidad, desarrollo de nuevos servicios, entregas a tiempo y costos de inventario reducidos para mejorar la rentabilidad a largo plazo en beneficios de todos (Porter, 2013).

#### **Poder de negociación de los clientes.**

Cuando los clientes están concentrados en un lugar, son muchos o compran por volumen, su poder de negociación representa una fuerza importante que afecta la intensidad de la competencia en una industria. Las empresas rivales ofrecen garantías prolongadas o servicios especiales para ganar la lealtad de los clientes, si es que se vuelve significativo el poder de negociación del consumidor.

El poder de negociación de los consumidores es también mayor cuando los productos que se adquieren son estándar o poco diferenciados. Cuando esto ocurre, los consumidores negocian precio de venta, cobertura de la garantía y paquetes adicionales en mayor grado. El aumento del poder de negociación que se presenta con los clientes por utilizar el Internet se considera como una amenaza externa significativa (Porter, 2013).

#### **Plan de Negocios.**

El plan de negocios constituye una planificación completa, con lineamientos que debe de seguir el emprendedor o ejecutante del proyecto, con lo cual le garantiza

formar una estructura que le permita generar una actividad de la cual de manera económica, para obtener un beneficio, como resultado las personas que trabajen en la idea obtendrán una forma de sustento para cubrir su presupuesto familiar (Eslava, 2013).

De manera económica en modelos de capitalismo, las empresas son vistas como los generadores de bienes y servicios, que mientras mayor competitividad y mejoramiento continuo tienen, el único beneficiado es la sociedad, por lo tanto, es una alternativa para aquellas personas que no tienen trabajo, emprender este tipo de actividades (Gallardo, 2013).

El plan de negocios está compuesto por cinco elementos, en donde se resalta el estudio de mercado y la estrategia para asegurar cuota de mercado, el primero es una variable independiente del segundo, ya que depende de las oportunidades que se dan en el mercado para implementar una estrategia que es agresiva o no, cuyo receptor es el cliente o consumidor final, quien toma la decisión de comprar el servicio o producto (Gómez D. , 2001).

Este proyecto es el resultado de plantear una idea o identificar una oportunidad para comercializar los productos, un punto netamente difícil cuando se trata de carecer de conocimientos administrativos para hacerlo, suele tener como referencia aprendizajes propios de la familia, para que puedan enseñar a sus descendientes el proceso y la técnica para contribuir con el desarrollo de dicha actividad (Moncini, 2012).

En referencia a Emery (2001) indicó que producto de la globalización, las comunicaciones y el comercio libre exterior, se plantea que el plan de negocios puede constar en cualquiera de las fases de la producción hasta la entrega del producto a las manos del cliente, esto se muestra a continuación:

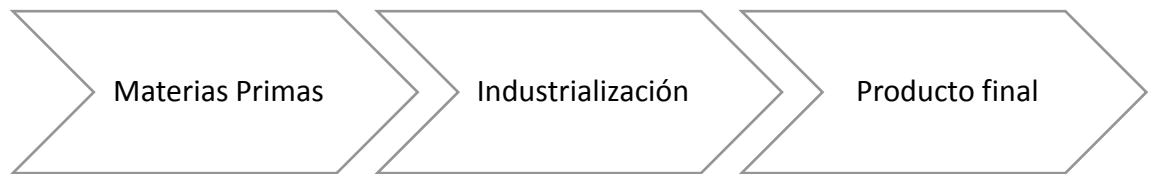


Figura 1.

*Proceso de fabricación de las prendas.*

En la figura se muestran las etapas de la fabricación de las prendas, por lo tanto tendrán diferentes actividades, prioridades, estructuras administrativas y elementos de especialización para convertir dicho proceso en una actividad que atrae beneficio económico, estas se describen:

Materias primas: proceso por medio del cual se llevan a cabo actividades que tienen la función de generar recursos para la posterior transformación en artículos de destino específico, un ejemplo de ello son las actividades agrícolas, ganaderas, pesqueras entre otras (Heizer, 2014).

Estas actividades terminan con la distribución de productos que son base para la elaboración de otros, aunque no existe la intervención del hombre para la modificación de su presentación, estos productos tienen a ser muy volátiles en el mercado, ya que la empresa comercializadora no tiene ningún diferencial con sus competidores (Gallardo, 2013).

Dentro de las materias primas, se destacan los esfuerzos para controlar que el producto siempre se mantenga fresco y evitar posibles pérdidas, entre estas se destacan el nicho de mercado que apunta el presente modelo de negocios, el esfuerzo físico, el manejo de actividades riesgosas para la salud de la persona, hacen posible la generación de una demanda, porque la idea está enfocada de ofertar uniformes de excelente calidad, no solo para mejorar la presentación del empleado sino que se sienta protegido contra todo riesgo (Lawrence, 2012).

Hoy en día el tiempo es el bien máspreciado de las personas, con una filosofía que pretende mejorar los aspectos básicos de la calidad de vida de los habitantes, esto asegura que las empresas tengan un justificativo para invertir en equipos, maquinaria, con productos que le faciliten la vida a quienes puedan pagarlos (Gómez D. , 2001). Un ejemplo para el Ecuador es el chocolate, cuya presentación es una derivada del dulce de cacao y que por falta de tiempo los usuarios no pueden procesar cada uno, por lo cual entregar un beneficio para la persona que trabaja es el mejor negocio que se mantiene en vigencia en el siglo pasado.

El modelo de negocios se asemeja a la industrialización, pues cambia la materia prima representada por las telas y textiles son convertidas en uniforme que finalmente vestirán a los operarios de la empresa contratante. Este punto se diferencia del final porque aquí la empresa que se dedica a la producción del bien o servicio, conjuntamente con la comercialización producto de una estructura anexa al modelo de negocios o ajena (Gómez D. , 2001).

Distribución o entrega del producto: en esto se destacan planes de negocios netamente comerciales, es decir que el cliente paga por un bien y recibe el producto. Es decir, que no se requiere de ningún proceso de transformación, la única tarea es mantener el producto en excelentes condiciones (Levin, 2005).

Existen casos donde el comercializador, subcontrata alternativas de empresas especializadas en dichas actividades como seguridad por medio de aseguradoras, transporte por empresas de distribución logística, o empresas que netamente tengan un compromiso de asesorar para mantener el producto en excelentes condiciones, estos son empresas de servicios (Barro, 2011).

El modelo de negocios como se refirió en el párrafo anterior se componen d cinco puntos, los cuales se desarrollan a continuación:

### **Entorno de Mercado.**

El entorno de mercado se refieren a los actores propios que intervienen en la colocación de los bienes y servicios en las perchas hasta que el cliente tome la decisión de llevárselos, a cambio de un precio que retorne los esfuerzos realizados por un equipo de trabajo, en forma de beneficio. Los actores del entorno de mercado lo componen: los competidores, el gobierno, los clientes, los proveedores, los sustitutos y las empresas que ofrecen una alternativa que no precisamente es un bien pero que garantizan que el usuario final tenga el mismo beneficio (Concha, 2013). Estos a su vez dependiendo del efecto que tenga en el plan financiero, se describe como el macro y micro entorno.

### **Macro Entorno.**

El macro entorno corresponde a todas los factores que no pueden ser controlados por las administraciones o los emprendedores del modelo de negocio, estas están compuestos por: parte económica del país como el Producto Interno Bruto, la tasa de desempleo, la balanza comercial; la tecnología, la sociedad, las políticas que regulan al comercio en un país, el ambiente legal, es decir los impuestos que se gravan sobre las actividades entre otras (Barro, 2011).

### **Micro Entorno.**

Lo componen las variables que son fácilmente por los directores de un proyecto, entre los cuales se puede mencionar, el nivel de capacitación del personas que realiza actividades específicas, como por ejemplo el maneja máquinas de coser, políticas de control de entrada para el trabajo de los demás trabajadores entre otros (Cervantes, 2013).

**Plan Técnico.**

El plan técnico muestran los procesos que se deben seguir para elaborar el producto, consiste en el punto más importante del plan de negocios, puesto que se basa sus requerimientos en el sujeto diferenciado y único que hace atractivo a la compra de un segmento de mercado, sin esto el plan de negocios no tiene sentido, la base de cualquier negocio es contar con la capacidad de atraer a los clientes a través de un producto o servicio para generar ventas (Heizer, 2014).

**Plan Administrativo.**

Es el conjunto de políticas, estrategias, técnicas y mecanismos de carácter administrativo y organizacional para la gestión de los recursos humanos, técnicos, materiales, físicos y financieros; orientado a fortalecer la capacidad administrativa y el desempeño institucional. El Desarrollo Administrativo es un proceso de mejoramiento permanente y planeado para la buena gestión y uso de los recursos y del talento humano en los organismos y entidades (Concha, 2013).

**Plan Comercial.**

Corresponde a las estrategias que se implementan para que el modelo de negocios pueda vender sus productos, dependiendo del estudio de mercado previamente realizado, donde se muestra la influencia de los competidores para que la nueva empresa se acople y sea capaz de obtener una cuota de mercado. El plan comercial dispone de un presupuesto, comunicando los bienes y servicios, en la cual se describen sus características y del por qué deberían comprar los productos por encima de la competencia (Moncini, 2012).

**Plan Financiero.**

Es una herramienta imprescindible de usar a la hora de analizar la viabilidad económica y financiera, a corto y medio-largo plazo, de un proyecto empresarial,

tanto en una empresa de creación como en aquellas que están en funcionamiento y deben seguir con su trayectoria de expansión y consolidación (Ayora, 2016). Esto permite estimar si dicho proyecto empresarial a emprender cumple con las expectativas de rentabilidad y liquidez esperadas, y de este modo, nos permitirá tomar las decisiones adecuadas y oportunas para que la empresa sobreviva y crezca de forma sostenible.

Los principales objetivos que deben perseguir cualquier proyecto, a la hora de confeccionar su Plan Financiero, son los siguientes:

- Determinar todas las inversiones que requiere la empresa para ponerla en marcha, así como las que posteriormente prevea necesarias para el crecimiento y consolidación de la misma; estimando la vida útil de dichas inversiones.
- Identificar las fuentes de financiación a las que se deba y pueda recurrir - tanto propias como ajenas - para llevar a cabo todas las inversiones necesarias; indicando la forma en que se prevé devolver la financiación ajena.

### **Tipo de telas**

Las telas inteligentes pueden aportar con los siguientes beneficios, permitiendo al emprendedor diferenciar sus productos con relación a la competencia, en referencia a Reportero Industrial (2015) indica que en el mercado hay telas con las siguientes características:

***La seguridad y alta visibilidad.*** - Seguirán siendo aspectos primordiales, tanto en ropa deportiva como en ropa de trabajo, predominarán colores altamente vistosos y filamentos retro-reflectantes y grabados. Los materiales son resistentes al agua, transpirables y rompe-viento con anti-abrasión, además de incluir cualidades retardantes de flama.



***Telas funcionales.*** - Proporcionan una mayor comodidad y movilidad a través del *stretch* utilizado en varias capas de fibras. Una combinación de lana, y propiedades de secado rápido termo-regulador son algunas de sus principales características. Telas ligeras y fuertes, refrescantes, transpirables y con rango de movimiento, así como estructuras 3D, serán áreas clave de la innovación.

***Telas auto-limpiables e ingredientes antimicrobianos.*** - Proporcionan protección personal contra el medio ambiente, combatiendo bacterias, eliminando olores y repelando la suciedad y la mugre. Como parte de sus propiedades se encontrarán hilos antimicrobianos, propiedades contra el olor, lavable en máquina, además de un uso natural y ligero.

Por otra parte, la flexibilidad en políticas de crédito es imposible para emprendedores de baja inversión, ya que necesitan recuperar de manera inmediata el recurso financiero colocado en materias primas y pago a sus empleados (Cervantes, 2013). Este criterio se lo coloca con nivel 1, ya que si se establece una estrategia de cierre de venta con la posibilidad de entregar crédito a cambio de adjudicarse mayor cantidad de contratos, puede significar un parte del mercado en este segmento.

Con relación a campañas de diferenciación, constituyen en estrategias que se podrían implementar, como por ejemplo la aplicación de marcas que den renombre o distingan su producción, o basar su nombre en precio competitivo por encima de la calidad, como lo hacen marcas como Nike o Adidas en el ámbito deportivo (Casado Diaz & Sellers Rubio, 2006).

### **Marco conceptual.**

Plan de negocio: conjunto de actividades que muestran tareas específicas para la puesta en marcha de un negocio, para los inversionistas corresponde la oportunidad de generar un rendimiento por la colocación de una inversión (Sanz, 2011).

Seguridad industrial: conjuntos de normas y leyes que son estipuladas, para garantizar que el profesional ejecute su actividad, teniendo en consideración una garantía de su salud, y que la misma no tenga efectos en el organismo (Navarro, 2012).

Cliente: persona que adquiere el producto pero que no necesariamente lo utiliza (Cevallos, 2014).

Consumidor: persona que utiliza el producto, sin embargo no necesariamente es la persona que compra el producto (Hurtado, 2014).

Mercado: sitio donde se intercambian bienes y servicios (García, 2012).

Demanda: conjunto de personas que mantienen una característica en común y que requieren ser persuadirlos para comprar un artículo o servicio (Ávila, 2011).

Oferta: conjunto de empresas o personas que se encargan de elaborar un producto o servicio, y que al mismo tiempo emplean estrategias para persuadir a la demanda (Pérez, 2011).

Producto: forma tangible, cuyo aspecto cubre las necesidades de un determinado grupo de individuos de un mercado (Camacho, 2002).

Servicio: forma intangible, el cual ha sido desarrollado para cubrir una necesidad (Cervantes, 2013).

### **Marco legal**

De acuerdo al código de trabajo en su artículo 42 numeral 29, indica que el empleador está obligado a proporcionar por lo menos una vestimenta al empleado

de acuerdo a las actividades que el mismo realiza, además de facilitar los útiles e instrumentos necesarios para realizar su trabajo, esto bajo el numeral 8 del mismo artículo.

## **Capítulo II**

### **Marco Referencial.**

Dentro del marco referencial, se describen aspectos relacionados a trabajos de investigación y modelos de negocios que han tenido como tema principal la industria textil, con la finalidad de identificar posibles problemas que existen en el mercado, sobre los cuales afectan al negocio, a la comercialización, producción o a la marca que se pretende colocar en el mercado, a continuación se presentan estos resultados.

#### **Experiencias en otros países.**

De acuerdo a Luque (2009) en su trabajo de investigación sobre la confección de uniformes con responsabilidad social empresarial en el mercado colombiano, indica que el modelo de negocios es aplicado en programas de ayuda social, principalmente para las mujeres que son madres solteras, proporcionándoles de equipos para que su trabajo lo manejen desde el hogar, abasteciendo a las empresas de ropa bajo indicaciones técnicas, con lo cual reciben un porcentaje de la venta, que les ayuda a mantener el presupuesto de sus familias.

En referencia a Huancapaza (2016) a su publicación sobre un plan de negocios para una empresa de comercialización de ropa en el mercado chileno afirma que para tener éxito en el mercado de confección de uniformes, es necesario que la empresa aplique una estrategia de diferenciación, independientemente de la aplicación de buenas telas, el trato al cliente, la opción de pagos flexibles y una buena atención en el servicio post venta, ayudan a mantener fidelizado al cliente, por otro lado es importante mantener un solo proveedor, porque permite que a futuro sea un aliado estratégico.

Según Sánchez (2016) enfatizó que el trabajo de investigación sobre un empresa confeccionadora de uniformes en el mercado peruano, afirma que la industria textil permite que otros sectores funcionen como el agrícola por la dependencia del algodón, el ganadero por la lana, y la industria de plásticos, por lo cual es un importante sector que aporta con la demanda de empleos para trabajos técnicos y ampliados, entre los cuales se destacan el empleo de personal de costura; aquel emprendedor que coloque el negocio, no solamente crea empleo a otros sectores, sino que un grupo de la sociedad se especialice en la rama, cuyo resultado sea un producto que cumpla las exigencias del mercado.

### **Experiencias en el Ecuador.**

Dentro de la economía ecuatoriana, el individuo puede tomar dos opciones para generar recursos económicos, uno por relación de dependencia en la cual debe cumplir tareas en específico bajo una compañía, y la segunda crear su propia empresa, donde debe hacer frente a proveedores y clientes, de acuerdo a Wayne (2011) indicó que en una economía el acceso a un trabajo digno con prestaciones depende de la experiencia y estudios que tenga el candidato, ya que los puestos con mejor remuneración requieren un criterio analítico, mientras que los operativos por su parte realizan actividad operativas.

Para Gómez (2012) mencionó que el emprendimiento ofrece múltiples opciones a las personas que lo realizan, ya que les permite acceder a una fuente de ingresos ilimitada, donde el resultado del éxito depende de la intensidad del esfuerzo que pongan en sus negocios, sin embargo en este criterio nace dos puntos de vista, los emprendedores por oportunidad y los emprendedores por necesidad.

Según Acción Emprendedora (2015) enfatizó que los emprendedores por oportunidad son personas que han identificado una característica a la cual satisfacer

y que han hecho que dicha actividad sea su forma como recaudar ingresos, mientras que los emprendedores por necesidad no han logrado analizar la oportunidad de negocio, pero que la ponen en marcha debido a su obligación de generar ingresos frente a la falta de oportunidades laborales en la economía.

Para el año 2013 en el Ecuador la actividad emprendedora se colocó en un 36% del total de la población, es decir que de 10 ecuatorianos que están listos para incursionar en el mercado laboral, tres de ellos tratarán de poner en marcha su negocio, estas estadísticas encabezan a nivel de Latinoamérica, siendo sus sucesores Perú con un 5.25% y Brasil con 4.95%, para el año 2016 las estadísticas de emprendimiento se colocaron en un 22.4% (Revista Líderes, 2016).

#### **Análisis PEST: entorno económico.**

El Gobierno Nacional, durante el ejercicio económico del año 2015, se vio en la obligación de implementar algunas medidas para fortalecer el desarrollo productivo del Ecuador, uno de los motivos fue sin duda la caída del precio del crudo. El inicio de las medidas fueron las salvaguardias, aplicadas a las importaciones, (Ministerio de Comercio Exterior, 2015). El presupuesto General del Estado se redujo en USD 2.200 millones aproximadamente, valores que se encontraban destinados a varios proyectos que no eran relevantes.

Para el período 2016, el presupuesto se redujo en un 2%, estableciendo un 0% de los ingresos petroleros ya que se desconoce si se estabilizará o no, (Ministerio de Comercio Exterior, 2015). En el Ecuador, el sector de los textiles lo conforman algunos grupos, de acuerdo con datos del Censo Nacional que se efectuó en 2010, en donde se puede observar que la manufactura, el comercio y los servicios son las principales actividades.

La manufactura cuenta con 11.006 establecimientos, en donde el 74,2% elaboran ropa, sin considerar a quienes elaboran prendas con materiales de piel. El 8,2% se encarga de elaborar artículos en base a textiles, las cuales no son ropa, el 8,2% fabrican calzado, y un 9,5% se dedican a otros tipos de actividades relacionadas. Acerca de los servicios, 4.054 establecimientos se dedican a los textiles, representando un 56% a la reparación de calzado y demás artículos elaborados en cuero, y el 44% se encargan de limpieza.

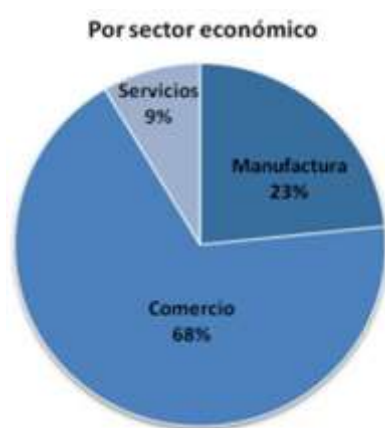


Figura 2.

*Actividades de acuerdo a los sectores*

Nota. Análisis económico del Ecuador por sectores. Instituto Nacional de Estadísticas y Censo (2016)

Los recursos humanos que se contratan en compañías del sector textil suman 115.937 personas (entre las cuales 68.215 son mujeres y 47.722 hombres). En actividades que se relacionan con los textiles laboran 62.352 personas, áreas de manufactura 46.562 y servicios textiles 7.023 personas.

La elaboración de las prendas forma parte de la gran industria, en donde la relación porcentual de incidencia con el Producto Interno Bruto (PIB) en los últimos 11 años se mantiene entre un 1% y 2% promedio, siendo la participación de los textiles un 15,87% si se relacionan los promedios con el PIB. En la provincia del Guayas, 8.192

compañías se dedican a las actividades textiles, ubicándose en segundo lugar en la participación general de la manufactura en el país. Acerca de la participación en las exportaciones, del 2000 al 2010 ha sido de un 1.3% en relación al PIB. (Instituto Nacional de Estadística y Censos, 2016).



Figura 3.

*Incidencia de las actividades en el PIB*

Nota. Análisis económico del Ecuador por sectores. Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2012

Analizando los posibles escenarios en donde se pueda desarrollar la empresa, se concluye que este modelo de negocio puede crecer, ya que se dedicará a la confección de uniformes de calidad, por lo que será un valor agregado en el productor.



## Aplicación de las Fuerzas de Porter

### Análisis de la rivalidad de competidores

A continuación se realiza un cuadro que muestren los comparativos de los factores que influyen dentro de la categoría de rivalidad entre empresas competidoras.

Tabla 1.

*Análisis rivalidad de empresas competitivas.*

Competidores	Grado de influencia				
	5	4	3	2	1
Número de empresas en el sector	5				
Participación sobre la calidad del producto			3		
Ubicación de los competidores				2	
Manejo de políticas de crédito	5				
Flexibilidad en requerimientos	5				
<b>TOTAL</b>	<b>4</b>				

Una empresa de confección de uniformes, como se lo detalló mediante un informe del INEC, es una actividad ya desarrollada en la ciudad de Guayaquil, donde la diversidad, calidad y entrega a tiempo del producto ha significado una buena estrategia para mantenerse en el mercado. Las variables que se describen en la tabla 1 se analizan a continuación.

Número de empresas en el sector, según el INEC (2016), existen 8192 compañías dedicadas a la confección de uniformes y prendas de vestir, esto quiere decir que el proyecto debe considerar estrategias de marketing agresivas para obtener participación del mercado, de su competencia o a su vez crear un nuevo mercado con los consumidores insatisfechos. El grado de influencia en este sector es de 5, debido a que no es un producto totalmente desconocido por el mercado.

Un ejemplo de ello es la empresa de venta *online* de uniformes denominada “El Uniforme”, quien en su página web cuenta con una oferta variada para sus clientes

de acuerdo al tipo de actividad que se desempeña, a continuación se muestra una captura de la página web:



Figura 4.

*Captura de página web el “Uniforme”*

Tomado de: El Uniforme sitio web.

En la figura 4 se puede observar que esta empresa ofrece prendas de vestir para hoteles, oficina, hospitales, industria y otros. Con relación a la industria tiene definido tres tipos de modelos, el clásico overol, un pantalón jean resistente, y chaquetas para ocasiones de lluvia; se puede interpretar que el competidor no se especializa en un sector sino que abarca diferentes tipos de empresas y oferta prendas de vestir basados en su experiencia.

Con relación a la calidad de productos, se cataloga como influencia en grado 3, ya que está directamente relacionado por el tema de negociación que haga con el cliente. Si en las condiciones de confección están directamente la durabilidad y garantía de los uniformes, el costo por telas de mejor calidad deben estar relacionadas, es tarea del encargo de producción junto con el departamento financiero encontrar un punto de equilibrio en determinar un precio aceptado.

En cuanto a la ubicación de los competidores, se hace referencia a la localización de las empresas. Según datos de la Superintendencia de Compañías (2016), dichas entidades se ubican en la zona céntrica, por la zona conocida en la Bahía, siendo sus locales la recepción de los pedidos y los talleres ubicados en sus propias casas, por lo que la ubicación de los competidores es catalogado como grado 2, debido a que en la zona industrial de Durán no existen comercios de este tipo localizados cerca de empresas agrícolas; a su vez se requieren de vendedores en sitio para que puedan concretar los contratos de confección de uniformes.

En referencia al manejo de las políticas de crédito, de acuerdo a la observación directa de negocios consultados en el sector de la Bahía, si se firma un contrato de abastecimiento de uniformes durante el año, las empresas proveedoras están dispuestas a cerrar el contrato con una línea de crédito, siempre y cuando el pedido sea en mayores cantidades. Esto limita a un negocio nuevo, ya que ha desembolsado grandes cantidades de dinero para la compra de telas y maquinarias que sirven para ayudar a la confección a mayor escala, por lo tanto se cataloga con un grado 5.

En el estudio financiero se trata directamente la variable de política de crédito, ya que al inicio el negocio tendrá que soportar la carga de los sueldos y salarios, cumplir sus obligaciones de pagos de materia prima y del financiamiento obtenido para la adquisición de maquinarias. De los diez negocios consultados en el sector de la Bahía, ocho estaban dispuestos a dar una línea de crédito con cheques a fecha o la firma de algún pagaré, lo que indica que 80% del mercado ofertante puede influir en la forma cómo se comercializan los productos, ya que el futuro cliente puede exigir una línea de crédito como condicionante para establecer una relación comercial a largo plazo.

Finalmente en cuanto a la flexibilidad de requerimientos, de acuerdo a la observación realizada en la Bahía, el cliente siempre coloca las condiciones como accesorios y modelos que desea mandar a elaborar, lo que significa un manejo distinto entre las prendas solicitadas en cada pedido, por ende cada lote transformado tendrá diferentes costos y representa que erróneamente se dé un precio referencial en la negociación, se busquen materiales que quizás no haya en inventario lo que hará que posiblemente el negocio no se concrete.

Según INDUSTRIAL SHULK CIA LTDA (2016) compañía que se encuentra ubicada en la ciudad de Guayaquil, antes de establecer una negociación con los clientes, es necesario analizar la cantidad de los materiales a utilizar, es decir, mostrar un listado de los materiales que se requerirán, para limitar así al cliente, obligándolo a seleccionar lo que está disponible y no evitar contratiempos en la entrega de mercadería que muchas veces significa un posible no pago de ella. De acuerdo al listado de empresas de personería jurídica, legalmente registrados en la Superintendencia de Compañías (2017), los posibles competidores son los siguientes:

- Confecciones Metro S.A. Comesa
- Industrial Shulk Cia. Ltda.
- Confecciones Pizarro Cia. Ltda.
- Manufacturas Y Confecciones (Mayco) Cia. Ltda.
- Mapicor Cia. Ltda.
- Creaciones Rango S.A.
- Industrial Y Comercial 3b S.A.
- Chaparro Escobar Hermanos Cia. Ltda.
- Happyland S.A.

- Mantradesign S.A.
- Salvadano S.A.
- Aerosur S.A.
- Davanisa S.A.
- Vetiver S.A.
- Crosumar S.A.
- Barest S.A.
- Lutoja S.A.
- Compañía Importadora De Textiles, Comimtex S.A.
- Escamdus S.A.
- Thanis Sport S.A.
- Lisfashion S.A.
- Damca S.A.
- Polur S.A.
- Diseños Exclusivos Disex S.A.
- Diseños Y Confecciones De Hoy S.A. (Dehoysa)
- Duntel S.A.
- Segroz S.A.
- Proveedores De Servicios Varios Y Materiales S.A. Proserva
- Tobamac S.A.
- Osetex S.A.
- Globalocean S.A.
- Nimri S.A.
- Samaratex S.A.
- Tramigo Ecuador S.A.

- Funestyle Importaciones y Diseños S.A.
- Industrias Galarza & González S.A. G&G jeans

**Análisis de la entrada de nuevos competidores al segmento.**

En la tabla 2 se muestra las variables que existen para el ingreso de competidores, en la cual se detallan las barreras siendo éstas, financieras y de experiencia. Según la Asociación de Industriales Textiles del Ecuador, en su boletín 30 edición (2016), la experiencia en la selección de materiales, los tipos de vestimentas a ofertar y el conocimiento de manejar economías a escala, constituye estrategias de supervivencia del negocio, por ello el emprendimiento a practicar debe estar a cargo de empresas conocedoras del sector. En cuanto a materia financiera, se debe contar con telas de calidad, de manera que se produzcan la menor cantidad de desperfectos que signifiquen impactos en el costo de venta final.

Tabla 2.

*Entrada potencial de nuevos competidores.*

Nuevos competidores	Grado de influencia				
	5	4	3	2	1
Barreras de entrada			3		
Tecnología en telas				2	
Flexibilidad en políticas de crédito					1
Campañas de diferenciación				2	
<b>TOTAL</b>	2				

Las barreras de entrada por ser cubiertas con un experto en el área del manejo de telas y confecciones se catalogan con un nivel 3, ya que la experiencia se la obtiene una vez que el negocio ya tenga muchos años en el mercado.

Para el caso de las tecnologías en telas, en la actualidad existen materiales que componen este tipo de artículos que mejoran la durabilidad de la prenda elaboradora. Ayora (2016) indicó que las prendas inteligentes son denominadas geotextiles y son expuestas para todo tipo de ambiente, como el tema agrícola

requiere el manejo de productos directamente expuestos al sol, estas telas sirven para proteger al empleado contra rayos ultravioletas y aislamiento.

Para la variable sobre campañas de diferenciación se cataloga un nivel 2, ya que el presupuesto ajustado del emprendimiento puede ser un limitante al momento de asesorarse con campañas en medios de comunicación tradicionales como televisión, radio y prensa escrita.

### **Análisis del desarrollo potencial de productos sustitutos en el segmento.**

De acuerdo a la observación realizada en el mercado en análisis, de acuerdo a la entrada o existencia de productos sustitutos, se realizó el siguiente análisis.

Tabla 3.

*Productos* *sustitutos.*

Sustitutos	Grado de influencia				
	5	4	3	2	1
Productos en percha				2	
Precio de productos					1
Felxibilidad en requerimientos					1
Manejo de políticas de crédito					1
<b>TOTAL</b>	<b>1.25</b>				

Para un producto especializado, con requerimientos adicionales y de acuerdo a las necesidades del cliente, productos semielaborados o elaborados y disponibles en percha, son una amenaza de bajo nivel, debido a que el consumidor final necesita hacer cambios adicionales en la mercadería, por lo tanto se lo cataloga con un nivel 2. Un ejemplo de ello es la compañía “El Uniforme” descrito en la influencia de los competidores, donde su página web muestra modelos estándares pero no describen precio, esto debido a que los requerimientos que se puedan tener de varias empresas y del tipo de trabajo que realice el trabajador.

En cuanto a la variable precio, tiene una ligera dependencia con los productos en percha, puede existir una ligera ventaja porque tiene un costo estándar; es decir, ya

determinado por la industria que los elabora, sin que esté sujeto a los diseños especializados, pero esto obliga que el cliente tome la decisión, entre un producto especializado y definido de acuerdo al rendimiento, y otro de modificarlo con peligro a que esté en desuso en el corto plazo (Heizer, 2014).

Un ejemplo de ello es la oferta de uniformes escolares en tiendas y supermercados, donde de manera estándar se muestran camisas de colores de acuerdo a ciertos establecimientos estudiantiles, con la diferencia que no tiene el logo de la institución, la misma que luego puede ser colocada para que le sirva al estudiante por medio de un bordado o estampado. Si el cliente no desea hacer un proceso adicional, entonces tendrá que personalizar su pedido en vez de comprar productos en percha, por lo tanto este se cataloga como nivel 1.

Con relación a la variable de políticas de crédito, es totalmente inexistente, porque el cliente que vaya a un supermercado, debe pagar el producto de contado, eliminando toda posibilidad de acceder a un tipo de crédito por la mercadería comprada. Finalmente la flexibilidad en requerimiento, es decir elaborar prendas personalizadas, es una necesidad que no puede ser cubierta, porque las camisas, pantalones y overoles son ofertados como modelos estándar.

#### **Análisis del poder de negociación de proveedores.**

En el mercado de confección de uniformes, la posibilidad de seleccionar proveedores que abastezcan de materias primas, permitirá que la producción no se paralice, a continuación se hace una breve explicación de las condiciones que se el emprendedor se puede encontrar al momento de poner en marcha este tipo de negocios.



Tabla 4.

*Poder de negociación de los nuevos negocios con los proveedores.*

Poder de negociación de proveedores	Grado de influencia				
	5	4	3	2	1
Numero de proveedores			3		
Tamaño de insumos			3		
Diferenciación de proveedores			3		
Garantías en materias primas	5				
<b>TOTAL</b>	<b>4</b>				

Al manejar crédito con proveedores, se debe dejar claro cuál es la negociación, ya que a que un mayor plazo en el pago de las telas, significa una posibilidad de retrasar los cobros por venta de productos. Si el pago de proveedores en cuanto al plazo es mayor que el cobro a los clientes, se estará trabajando sin la necesidad de tomar en consideración un capital de trabajo, es decir se transforman materias primas aún no pagadas, se las pone en percha, se las entrega a los clientes, y ese pago es cubierto con el rubro que destinado para los proveedores.

La variable número de proveedores, representa la cantidad de empresas posibles que oferten telas, en la ciudad de Guayaquil en la zona de centro, existen locales que venden al mayoreo las telas con distintos precios, calidad y colores; sin embargo, es necesario que el emprendedor cuente con dinero en efectivo que sirva para la adquisición de estos productos, ya que la necesidad de disponer de un crédito limitaría un poco el negocio, puesto que se estaría hablando de comprar en un solo local, con una determinada calidad de producto y en los tiempos que dispone el proveedor de entrega. Si el efectivo es un requerimiento cubierto entonces el nivel de influencia es de tipo 3.

Con base al tamaño de los pedidos, de acuerdo a la observación a estos locales, algunos solicitan un pedido mínimo de telas si se desea aprovechar un precio de mayoreo, por lo tanto es importante que la persona encargada de comprar las materias primas, reúna la mayor cantidad de pedidos para obtener un precio de

referencia, disminuya costos y se aproveche un margen de contribución cada vez mayor en cada orden solicitada a producción, por lo tanto esta influencia es de tipo

3. Posiblemente en el futuro disminuye su grado de influencia cuando se empiecen a demandar más cantidades de telas.

La variable diferenciación a proveedores, se refiere la facilidad con la que se puede cambiar de abastecedor; en la ciudad de Guayaquil existen proveedores de telas con diferente oferta, tal como se refirió al inicio del apartado; sin embargo cada una tendrá sus propias condiciones de negociación en cuanto a telas, como por ejemplo: Comercial El Barata, se enfoca en el precio de las telas, generando descuentos en ciertos días sobre sus productos, en cambio la Casa de las telas, no ofrece sacrificar precio por disminuir la calidad, sino que pone a disposición del cliente, elegir una tela por tipo, enfocando luego su negociación en el precio.

Una vez elegido los proveedores que se adecúen a las necesidades del negocio, posiblemente se pueda exigir una garantía de las mercaderías, representado esta variable posibles daños en telas que se implementen en los procesos de producción, de manera que se evite una mala imagen al cliente una vez entregada la mercadería. Negocios como El Barata, otorgan el beneficio al cliente de garantizar la durabilidad de la tela, si existe algún problema, ésta inmediatamente puede ser reembolsada con mercadería de similar característica.

### **Análisis del poder de negociación de los clientes.**

De acuerdo a la posibilidad de establecer condiciones de venta al momento de ofertar los uniformes, a continuación se hace una breve explicación de la influencia de los clientes en el segmento de la confección de uniformes.

Tabla 5.

*Poder de negociación de los clientes.*

Poder de negociación de los clientes	Grado de influencia				
	5	4	3	2	1
Flexibilidad en créditos	5				
Tamaño de lotes o productos		4			
Fidelidad de clientes			3		
Exigencias de calidad en atención	5				
<b>TOTAL</b>	<b>4</b>				

En la tabla 5 de acuerdo al poder de negociación de los clientes, se tiene que frente a una compañía nueva y totalmente desconocida en el mercado, es posible que en la negociación de contratos se ceda frente a los requerimientos de clientes, para mostrar el compromiso que se tiene en cuanto a la calidad, entrega y excelencia en diseños, por lo tanto el tratamiento estratégico en el cierre de contratos posiblemente se vea influenciado en los beneficios que otras empresas competidoras no ofrezcan entre las cuales se nombran: Flexibilidad en créditos, si esta variable forma parte de los contratos, puede ser posible que se asegure una mayor cantidad de clientes, ya que a partir de negociar un contrato, se le otorga el beneficio de pago en el corto plazo; aquí se podrá asegurar mayores ventas, ya que el cliente dispondrá de tiempo para recaudar el pago exigido. Esta categoría pasa a ser evaluada como nivel 5, ya que una política de créditos impulsará el nivel de ventas hasta ganar renombre en el mercado.

Según Heizer (2014) a mayor producción, menor costo unitario, entonces mayor rendimiento en cada unidad vendida, por lo tanto si la empresa con una capacidad instalada cubierta, obtiene la mayor cantidad de contratos, tendrá como ventaja cubrir sus operaciones, recuperar inversión y ampliar su nivel de elaboración de prendas, por ello un manejo eficiente de un mayor nivel de inventario por producir significa el éxito de la compañía, por lo tanto se cataloga como nivel 4.

La fidelidad de clientes es otra mayor preocupación en el negocio, si la empresa logra mantener un consumidor final contento, que se cubran todas sus necesidades, y además con precios preferentes, aumenta la intensidad de compra en el corto plazo. Empresas como De Prati, Zara, RM, manejan sistemas de promociones por temporada, informando a sus clientes por medios electrónicos de la oferta, este puede ser usado como estrategia de introducción al mercado, por lo tanto se lo valora con un nivel 3.

Finalmente las exigencias en necesidades de atención, es considerada como una variable de diferenciación, ya que una persona que se encargue de llamar al cliente, para que el mismo evalúe la calidad del producto, puede servir como una retroalimentación, mejorando así los procesos de producción y entregando un producto de mejor calidad; para esta variable se la categoriza con nivel 5.

Luego de concluir el análisis Porter a continuación se cuantifica el grado de influencia de estas variables en el proyecto:

Rivalidad de empresas competidoras	4.00
Entrada de nuevos competidores	2.00
Productos sustitutos	1.25
Poder de negociación de proveedores	4.00
Poder de negociación de clientes	4.00
Total	15.25
Número de categorías analizadas	5.00

Porcentaje de influencia según análisis Porter 61%

Como conclusión del análisis se obtiene que, de acuerdo a los factores analizados, el negocio se ve comprometido con un 61% de probabilidad de riesgo si no se crean planes contingentes para cubrirlas.

### **Análisis PEST.**

Para analizar los factores que inciden en el entorno del país sobre el sector de manufacturero, y más precisamente en la confección de uniformes, los mismos que pueden influir de manera directa en el desarrollo de las operaciones del modelo de negocios, a continuación se utiliza la herramienta PEST:

Se empleó la misma categorización que el análisis de Porter, tomando la categoría 5 como la de mayor influyente y la 1 como la de menor influyente.

### **Político legal.**

En el ámbito político – legal, es necesario que el negocio cuente con todos los permisos, tenga cubiertos los aspectos de seguridad y se cumplan con las leyes tributarias para funcionar sin ningún inconveniente por ello a continuación se muestran algunas variables que podrían influir en el negocio:

Tabla 6.

*Ámbito político legal.*

Nivel de riesgo	Muy alto	Alto	Medio	Bajo	Muy bajo
	5	4	3	2	1
<b>Político legal</b>					
Leyes y contribuciones	5				
Cambio de gobierno	5				
Medidas de seguridad			3		
Cobertura geográfica			3		
<b>Total</b>	4.0				

El cumplimiento de leyes y someterse a regulaciones son variables que se toparán en todas las jurisdicciones de países, por lo tanto, antes de comenzar el negocio se debe cuantificar los rubros que deben cancelarse para catalogar al negocio dentro del sector formal, por lo tanto se coloca una categoría 5 en el esta variable.

El cambio de gobierno puede significar una desventaja en los negocios, ya que se desconoce que puedan aumentar impuestos, o exigencia de nuevas regulaciones para el funcionamiento, por lo tanto se coloca una categoría 5 en influencia.

Las medidas de seguridad para la compañía propuesta debe ser un ejemplo a seguir para los clientes, ya que las personas encargadas de coser y transformar las telas en prendas de vestir pueden ser susceptibles a accidentes y a alto riesgo laboral (como por ejemplo cortarse con las tijeras o dañarse la mano al momento de funcionar alguna máquina); una demanda a la empresa puede significar un compromiso de un flujo económico que puede terminar con la operación del negocio, por lo tanto es catalogado como grado 3.

Para las medidas de cobertura geográfica, es necesario cubrir esta necesidad con grupos de vendedores que acudan directamente al punto de comercialización, ya que la instalación de puntos de venta puede significar cumplir otras disposiciones legales como cuerpo de bomberos, permiso de funcionamiento y patente municipal, por lo tanto se categoriza con nivel 3.

### **Económico.**

Dentro del ambiente económico se pueden describir las siguientes premisas:

Tabla 7.

*Ámbito económico.*

Nivel de riesgo	Muy alto	Alto	Medio	Bajo	Muy bajo
	5	4	3	2	1
<b>Económico</b>					
Inflación	5				
Capacidad de ahorro		4			
Desempleo			3		
<b>Total</b>	<b>4.00</b>				

La inflación es una variable que afecta directamente al costo de las telas, un aumento de la misma puede alterar precios previamente establecidos y abrir una nueva ronda de negociaciones con los clientes, por ello se cataloga como nivel 5. Para el tema de la capacidad de ahorro se da en empresas que no estén acostumbradas a pagar sus compras de contado, por lo cual obliga a que el proyecto plantee en su estructura económica la posibilidad de asimilar pagos de mercadería por un plazo mínimo de 30 días para seguir la tendencia del mercado, por lo tanto se la cataloga con un nivel 4.

En cuanto a índices de desempleo según la Organización Internacional de Trabajo, para el año 2016 el Ecuador aumentó su índice de desempleo de 4.2% a 5.4%, con la característica de personas que demandan un trabajo con todos los beneficios sociales, por lo tanto se categoriza con un nivel 3; es decir, puede ser que existan personas que acepten trabajar bajo salarios mínimos como otras que aspiren a una remuneración más alta. Si la empresa logra contratar personas con salario mínimo, el impacto en costos puede ser menor y el riesgo de recuperar en nivel de ventas también.

### **Socio cultural.**

De acuerdo al análisis socio cultural, puede ser que las compañías dedicadas a la confección de telas estén influenciadas a la tendencia del mercado, es decir la moda, para lo cual se establecieron las siguientes variables que pueden influir en la contratación de confección de uniformes.

Tabla 8.

*Ámbito socio cultural.*

Nivel de riesgo	Muy alto	Alto	Medio	Bajo	Muy bajo
	5	4	3	2	1
<b>Socio cultural</b>					
Tendencia de consumo	5				
Exigencias de producto	5				
Confianza en la marca		4			
Satisfacción del cliente	5				
<b>Total</b>	<b>4.75</b>				

La tendencia de consumo es una variable que describió Malhotra (2012) en su libro sobre estudio de mercado: una empresa siempre debe ir de acuerdo a las preferencias del consumidor y más aún si es un segmento competitivo, ya que tiene diferentes ofertas por las cuales elegir. En esto influyen las telas inteligentes, ya que mejoran la comodidad, facilitando el trabajo de quienes la usa, si se ofrece un producto de acuerdo a las exigencias del consumidor y a su vez superando las expectativas puede representar una excelente estrategia de posicionamiento. Un ejemplo en Guayaquil son las casas de modas, las que en su etiqueta ofrece diferentes beneficios, como facilidad de transpiración, resistencia al calor, entre otros que lo diferencian de sus competidores, por lo tanto cumplir con esta característica representan un nivel 5 catalogado de mayor importancia.

En cuanto a las exigencias del producto, sucede en el caso que las empresas demanden una tela de fácil lavado pero que sus logotipos o características sean resistentes al uso diario, es decir que no se borren ni se manchen en la ropa, sobre todo en ropa deportiva, sin embargo para empresas como Agripac, emplear el menos número de químicos en la producción de overoles significa que su personas no sea susceptible a enfermedades de dermatitis entre otros, por lo tanto esto se cataloga como un nivel 5.



Si se cumplen los dos criterios mencionados con anterioridad, la preferencia en marca viene como variable dependiente, ya que el cliente confía en la ropa, que cubrirá sus requerimientos y destinada al uso que necesitaba. Un ejemplo de ello es la ropa de marca Adams, destina al mercado de personas que desean vestirse de manera formal, cuando una persona ve sus anuncios automáticamente lo relacionan a este sector.

Aunque este criterio es necesario se necesitan campañas de mercadeo para aumentar sus probabilidades de proyección, por lo tanto se lo cataloga con un nivel 4. Como último punto satisfacer a los clientes, en este punto una satisfacción significa que se han cumplido todas sus metas, como el mercado de los uniformes es bajo perdido, es importante retener al cliente para que se negocien futuros contratos, por lo tanto este criterio es muy importante para una estrategia de marketing, por lo cual se cataloga con un nivel 5.

### **Tecnológico.**

La tecnología en materia de aplicar métodos automatizados a pesar de la limitada inversión puede ser un significado de ahorro en recursos, por lo tanto a continuación se definen las siguientes variables:

Tabla 9.

#### *Ámbito tecnológico.*

Nivel de riesgo	Muy alto	Alto	Medio	Bajo	Muy bajo
	5	4	3	2	1
<b>Tecnológico</b>					
Tecnología en procesos			3		
Programas de control de insumos		4			
Experiencia en procesos	5				
Calidad del producto final		4			
<b>Total</b>	<b>4.00</b>				

En la tabla 9 se detallan las variables tecnología en procesos y programas de control de insumos, haciendo referencia a la importancia de medir el abastecimiento de materias primas para optimizar el costo de venta en la producción, si se enfrenta a una demanda ya cubierta por los competidores, es necesario un buen manejo de las mercaderías, ya que su costo de venta reducido puede significar disminución en el precio de venta y oportunidad de quitar clientes a la competencia, por lo tanto se cataloga en nivel 3 y 4 respectivamente.

Las variables de experiencia en procesos y calidad final se pueden cubrir con la evaluación de las prendas luego de ser entregadas a los clientes, permitiendo una retroalimentación ya mencionada en puntos anteriores; lo que significa que se pueden ofrecer mercaderías diferentes a las empresas, de excelentes diseños sin olvidar de cubrir su necesidad de operatividad al recurso humano.

**Ambiental.**

En el tema ambiental se reconoce la influencia en desastres naturales con la operatividad del negocio, en el cual se realizó el siguiente análisis:

Tabla 10.

*Ambiental.*

Nivel de riesgo	Muy alto	Alto	Medio	Bajo	Muy bajo
	5	4	3	2	1
<b>Ambiental</b>					
Desastres naturales					1
<b>Total</b>	1.00				

Un desastre natural puede afectar directamente la operación de un negocio, como terremotos, lluvias intensas, inundaciones, para lo cual la empresa podría contratar servicios de seguros para mercadería en bodegaje que le ayuden a traspasar el riesgo a una empresa que le compense económicamente si ocurre algún siniestro.

Empresas como Generali, Latina Seguros entre otros ofrecen pólizas de cobertura de inventarios, por lo tanto si se toma esta opción el nivel de influencia es nivel 1. Una vez establecidas las variables del PEST se debe cada influencia por categoría, con la finalidad de establecer un total y definir que tanto se ve afectada la propuesta con estos factores:

•	Ámbito político legal	4.00
•	Ámbito económico	4.00
•	Ámbito socio cultural	4.75
•	Ámbito tecnológico	4.00
•	Aspecto ambiental	1.00
	Total	17.75

Como existen cinco perspectivas analizadas, se divide el gran total para este número de atributos:

- Impacto análisis PEST =  $17.75 / 5$
- Impacto análisis PEST = 3.55

Luego se procede a sacar el riesgo promedio, significando el porcentaje de influencia que el negocio debe enfrentar para mantenerse el mercado.

Riesgo promedio =  $3.55 / 5 = 71\%$  de los factores analizados influyen en las operaciones del negocio, lo que significa que su falta de planes contingentes puede significar un riesgo para que la propuesta se siga manteniendo en el mercado en el mediano plazo.

#### **Análisis F.O.D.A. de mercado.**

Con la información recopilada anteriormente, se procede a elaborar un análisis FODA del mercado para entender los pros y contras del entorno en el que se pretende desarrollar la empresa.

### **Fortalezas.**

- Evitar manejar un inventario disminuyendo la incertidumbre de ser vendidos en el mercado.
- Manejar tiempos de entrega y cotización de productos diferentes entre clientes.
- Mantener una relación a largo plazo con entrega de calidad en el producto.
- Adquirir experiencia con cada solicitud de pedido por parte del cliente.
- Referenciar a otros clientes sobre modelos y tendencias infiriendo que pueden mejorar su forma de trabajo.

### **Oportunidades**

- Aprovechar un cliente que siempre busca un producto personalizado.
- Trabajos por proyectos y bajo contratación fija bajo un contrato.
- Habilidad para seleccionar proveedores en cuanto a calidad del producto.
- Aprovechar un capital de trabajo obtenido con la entrega del anticipo en contratos dados por los clientes.

### **Debilidades.**

- Trabajar bajo presión para alcanzar la meta de ventas, ya que de acuerdo a la intensidad de la labor se obtiene la prenda de vestir.
- Competidores pueden ofertar en cuanto a precios más bajos.
- Falta de conocimiento en el mercado sobre la existencia de la empresa.
- Ausencia de proveedores a elegir que ofrezcan créditos.
- Tiempo de aprendizaje de los operarios.

### **Amenazas.**

- Aumento de la inflación de los productos.
- Falta de compatibilidad entre calidad con mayor precio.
- Falta de confianza en el cliente por el criterio de ser nuevos en el mercado.

- Ausencia de créditos para capital de trabajo, por lo tanto se requieren contratos de contado.
- Regulaciones INEN sobre los procesos técnicos para la producción de ropa.

## **Capítulo III**

### **Marco Metodológico**

Dentro del marco metodológico se muestran las herramientas que se emplearon para la recolección de datos, así como las bases que sirvieron para obtener información importante con referencia al perfil del cliente que se maneja en el negocio, esto con la finalidad de determinar la capacidad instalada, planificar un trabajo coordinado de tiempo y luego de ello costear los elementos necesarios para determinar la factibilidad del proyecto.

### **Investigación de campo.**

La investigación de campo según Hurtado (2014), permite describir de manera detallada las condiciones, gustos y preferencias del segmento que requiere cubrir una necesidad, en este caso, conocer las condiciones sobre las cuales las empresas del sector agrícola esperan recibir al momento de contratar una empresa de confección de uniformes para equipar a su nómina operativa, a continuación se describen los objetivos que se esperan cubrir al final de la investigación a realizar.

### **Objetivo general**

Entender el comportamiento actual de mercado en cuanto a la oferta y demanda de uniformes para las organizaciones.

### **Objetivos específicos**

- Conocer los requerimientos que se tienen al momento de negociar la compra de uniformes.
- Comprender comportamientos sobre la fidelidad de los proveedores.
- Descubrir los parámetros exigidos y requerimientos sobre los uniformes y la negociación con el proveedor.

## **Diseño investigativo:**

### **Tipo de investigación y manejo de datos**

La investigación es de tipo exploratoria considerando que el segmento al que va dirigido el negocio es de empresas demandantes de uniformes, por ende lo que se busca antes que cantidad de datos, es la calidad de éstos (Hurtado, 2014). Por tal razón, se manejan datos de tipo cualitativo que permitan entender la conducta y la forma de pensar de los individuos que toman decisiones dentro de esta industria.

### **Selección de la muestra**

En el proyecto se ha seleccionado una muestra de 20 personas: 10 personas con perfil de emprendedor y 10 personas con perfil de directores o jefes de compra en empresas, basado en la muestra aleatoria de Salkind (2013).

### **Instrumento investigativo**

Para la obtención de datos cualitativos se utilizó la entrevista a profundidad como herramienta de recolección, en referencia a Salkind (2013) afirma que esta técnica permite conocer los diferentes criterios que se pueden observar en un contrato de confección de uniformes. El estilo es semi – estructurado donde se tiene un formato de preguntas a desarrollar y que pueden ser profundizadas por parte del entrevistador.

### **Formato de encuesta**

#### **Preguntas para las encuestas dirigidas a las empresas agrícolas, jefes de compra.**

Sobre sus proveedores

- 1.- Actualmente ¿con cuántos proveedores de confección de uniformes negocia antes de adjudicar una compra?
- 2.- ¿Qué criterios actualmente usted negocia al momento de encargar una compra?

3.- ¿Existe actualmente preferencia por algún proveedor en particular?

Sobre requerimientos y exigencias

1.- ¿Usted exige flexibilidad de pagos al momento de cerrar un contrato?

2.- ¿Cada cuánto tiempo usted solicita confeccionar uniformes?

3.- ¿Usted exige que su producto tenga incorporado normas de calidad INEN?

4.- ¿Qué tipo de uniformes actualmente demanda?

5.- ¿Usted siempre solicita que el uniforme tenga el logotipo de la compañía?

Sobre otros puntos relacionados al proveedor y su servicio

1.- ¿Dónde quisiera que este localizado su proveedor?

2.- ¿Quién corre con los costos por flete del producto?

3.- ¿Usted ha recibido promociones por mantener fidelidad a su proveedor?

4.- ¿Qué inconvenientes ha presentado con sus proveedores?

### **Preguntas a emprendedores de uniformes**

Sobre la industria de uniformes

1.- ¿Qué perspectivas económicas tiene el mercado?

2.- ¿Qué aspectos motivo a emprender el negocio?

3.- ¿De dónde aprendió el oficio?

4.- ¿Alguien asesora su emprendimiento?

5.- ¿En caso de que no funcione el negocio, tiene otras opciones de emprendimiento?

6.- ¿Qué opina sobre los competidores?

7.- ¿Qué requisitos le piden sus clientes para contratar sus servicios?

Sobre su trabajo

1.- ¿Cómo identificó la oportunidad de negocios?

2.- ¿Qué tipo de clientes maneja?



- 3.- ¿Qué criterios usa al momento de negociar sus uniformes?
- 4.- ¿Qué tipo de criterios considera que lo diferencian de la competencia?
- 5.- ¿Cómo se financia?
- 6.- ¿Tiene definido actualmente a sus competidores?
- 7.- ¿Evalúa actualmente su negocio de manera financiera?
- 8.- ¿Cuáles son sus contingentes en caso que su negocio no tenga viabilidad económica?

#### Sobre un emprendimiento ideal

- 1.- ¿Qué ofertas adicionales a la competencia podría ofrecer a sus clientes?
- 2.- ¿Está preparado para incursionar en otros sectores?
- 3.- ¿Qué incentivos económicos considera que el gobierno debe aportar para desarrollar un proyecto con probabilidades de éxito en el mediano plazo?
- 4.- ¿Ha pensado en expandirse a otros mercados?
- 5.- ¿Tiene apoyo gubernamental para su emprendimiento?

#### **Resultados investigativos**

Una vez que se ha realizado la investigación de campo a los emprendedores y clientes posibles del negocio, a continuación se muestran los resultados analizados en primera instancia de las entrevistas a los emprendedores, con la finalidad de poder partir con estrategias que aseguren una cuota de mercado una vez que el proyecto se ponga en marcha:

Tabla 11.

*Resultados entrevistas emprendedores.*

Criterios de análisis	A favor	En contra
Industria de uniformes	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Existen diseños exclusivos para cada labor, lo cual garantiza diversidad y estrategia en la oferta de mejores telas que prolonguen el tiempo de uso de los uniformes.</li> <li>- Es un trabajo repetitivo lo cual hace posible la estandarización de procesos.</li> <li>- Los competidores no saben las estrategias de otras empresas, por lo cual un plan de comunicación o de posicionamiento de marca sería una buena herramienta para asegurar mercado.</li> <li>- Los negocios son informales, por lo cual no tienen estructura para abarcar grandes pedidos.</li> <li>- Negocios con actividades artesanales sin automatización.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El mercado actualmente posee una baja demanda, producto de medidas arancelarias que han generado que los negocios emigren del país, por lo tanto en relación a empresas agrícolas, la demanda de uniformes ha descendido.</li> <li>- Existen proveedores consolidados con los clientes, que realizan trabajos personalizados, con una fuerte relación comercial, lo cual dificulta obtener mercado.</li> <li>- Bajos precios debido a la falta de cumplimiento tributario con entidades de control.</li> </ul>
Trabajo	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Clientes bajo pedido y con oportunidades de fidelizarlo.</li> <li>- Cliente valora el precio que la calidad, por lo que hay que cumplir con criterios de eficiencia y eficacia, empleando los recursos una sola vez.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- No evalúan sus negocios por lo tanto hay riesgo que desaparezcan a futuro.</li> <li>- No poseen detalle de sus operaciones económicas por lo tanto no tienen tantos recursos para financiar grandes cantidades de pedido.</li> </ul>
Emprendimiento ideal	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Los competidores aplican estrategias de precio o calidad pero no las dos.</li> <li>- No tienen estrategias para expandirse en el mercado por lo cual atacan exclusivamente a nichos.</li> <li>- Los emprendedores afirmaron que al inicio de sus negocios no emplearon la totalidad de su capacidad instalada, siendo el primer año un 40% de su producción, siguiendo en los posteriores años un aumento del 20%.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- No existen incentivos tributarios para entrar en el negocio.</li> <li>- Los competidores siempre tratan de colocar sus promociones para que el cliente se fidelice a futuro.</li> </ul>

Tabla 12.

*Resultados entrevistas clientes.*

<b>Criterios de análisis</b>	<b>A favor</b>	<b>En contra</b>
Proveedores	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Las empresas trabajan con máximo tres proveedores en su relación comercial con la demanda de uniformes, por lo cual se tiene una oportunidad para obtener una venta con la proyección de los productos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mercado basado en la referencia al precio como decisión de compra, la calidad pasa a un segundo plano.</li> <li>- Los clientes prefieren contratar con una empresa conocida, porque le garantiza la entrega de la mercadería.</li> </ul>
Requerimientos y exigencias	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El comportamiento de compra es de un pedido cada 30 días, lo que hace posible que una estrategia de fidelización impulse las ventas.</li> <li>- Para acceder a un precio preferencial, a los clientes no les importa estar sujeto a normas INEN.</li> <li>- Los clientes mantienen una fidelización si les entregan beneficios adicionales a la entrega de mercadería como descuentos o mayor volumen al solicitado sin recargo.</li> <li>- Los clientes demandan overoles en los pedidos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Clientes realizan venta siempre y cuando les ofrezcan un crédito de 30 días.</li> <li>- El proveedor debe asumir el costo del transporte si quiere que su lugar de producción no afecte la negociación.</li> <li>- Se debe contar con una máquina de estampados, porque los clientes solicitan los uniformes con el logotipo de la compañía contratante.</li> </ul>
Servicio	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Para reducir costos, los proveedores saben cambiar el tipo de tela, los cuales ocasiona inconvenientes con el cliente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La empresa confeccionadora de uniforme corre con los gastos del flete.</li> </ul>

### **Conclusiones de la investigación**

Obtenida la información, en base a los análisis FODA, PESTA, entre otros, se tiene las siguientes conclusiones:

Con referencia a las condiciones de venta de los clientes:

El mercado de confección de uniformes mantiene demandas cambiantes de acuerdo al tipo de trabajo que solicita el cliente, sin embargo procesos de costura, relieve y

condiciones de contrato, es necesario que el comprador conozca la calidad de los materiales, para provocar un comportamiento de compra independiente al precio que se oferta.

La localización de la planta es independiente al condicionamiento de compra siempre y cuando exista un criterio de venta donde el traslado de los uniformes corra por cuenta del proveedor, lo cual es necesario plantear en el flujo financiero el gasto por flete o la compra de una camioneta para la entrega de la mercadería. Es necesario que se cuente con capital de trabajo que soporte el financiamiento de la confección de uniformes por 30 días posterior a la entrega al cliente, ya que la tendencia del mercado marca una condición de venta a crédito. Una vez que se tenga la fidelidad del cliente por medio de la calidad del bien producido, se podrá negociar condiciones de venta acorde a los intereses de la empresa.

Si la estrategia que se busca es basada a un precio de venta de referencia, es necesario que los procesos de producción sean automatizados, de manera que se creen costos inferiores a la competencia, que en su mayoría tiene la característica de afrontar su producción con procesos manuales, a base de operarios que no tienen mano de obra calificada, esto también ayuda a tomar ventaja, debido a la optimización de materias primas como la tela, hilos, cortes, entre otros.

Según el comportamiento de compra, los clientes no valoran la presencia de normas INEN, solo evalúan los materiales; es por ello que se considera primordial que la estrategia se base en el trabajo de acuerdo a las especificaciones de los productos, a pesar de aquello, la duración y resistencia de la prenda pueden ser puntos a favor con la fidelidad que los mismos tengan a futuro. Sobre las medidas contingentes en base a las entrevistas realizadas a emprendedores se puede indicar lo siguiente:

La mayoría de negocios son informales, no poseen registros económicos, lo cual hace imposible que puedan prestar servicios para confecciones grandes cantidades de uniformes, lo cual sería una ventaja para el negocio, ya que la entrega sería rápida, las condiciones podrían cambiarse como reducir el tiempo de pago. Tendrían que verse contingentes en relación al tiempo de cobro de la factura, como por ejemplo financiamiento con proveedores de materias primas, aportaciones de socios o apalancamiento financiero, por la necesidad de cubrir valores de nómina que deben ser pagos a fin de mes, independientemente que el cliente pague luego la factura, además de otros gastos como servicios básicos.

Los competidores pequeños desconocen las estrategias de sus competidores lo que hace que un plan de posicionamiento de marca, permita captar mercado, de manera que los clientes se sientan familiarizados con el modelo de negocios y desistan seguir contando con los servicios de empresas familiares que están en el sector.

El personal de ventas es importante para que cierre negocio con los jefes de compra de empresas del sector agrícola, ya que ellos reciben propuestas de otras empresas del sector, facilitando entre ellas la entrega de la mercadería en la propia bodega del cliente. Además se les hace incentivos como entrega de muestras gratis o valores descontados por pronto pago, lo que hace que el cliente se fidelice con la marca.

### **Resumen del capítulo**

El mercado es de tipo competitivo, donde la calidad y el precio son los principales requerimientos que incentivan a la compra de la mercadería, para lograr una aceptación en el mercado, se debe mostrar la prenda, luego investigar para qué la destina el cliente, permitiendo que tenga opciones de durabilidad en función al tipo de tela y al presupuesto que la misma tenga en la compra de uniformes. Como estrategia financiera para aumentar el número de mercadería solicita es la

flexibilidad de pagos a partir de 30 días y evitar solicitar anticipos, hasta que la empresa tenga reconocimiento de mercado.

## Capítulo IV

### Propuesta de negocio

En el presente capítulo se determinará la estructura organizacional necesaria para la implementación del proyecto y las actividades a las que se dedicarán cada una de ellas. Para que una empresa marche de manera adecuada es necesario que el personal conozca a quien debe reportar su trabajo, novedades, acontecimientos atípicos, etc., es por ello que la aplicación de una estructura organizacional servirá en el proyecto para definir qué tipo de colaboradores deben ser contratados y en qué cantidad.

Para la elaboración del presente proyecto se trabajarán las siguientes fases:

- 1.- Estudio de mercado.- a través de del análisis micro y macro de la economía ecuatoriana se tratan de buscar oportunidades, debilidades, amenazas y fortalezas, sobre las cuales se plantea una serie de estrategias para generar que el producto sea posicionado en el mercado.
- 2.- Plan técnico.- Describe en detalle los procesos que se deben de seguir para la obtención del producto sobre el cual se comercializa y que va a generar ese beneficio que se busca en el modelo de negocios.
- 3.- Plan administrativo.- Muestra de manera coordinada el personal que se requiere para poner en movimiento el proyecto, atribuyendo su contratación con la realización de diferentes actividades que le signifiquen al negocio la generación de las ventas.
- 4.- Plan comercial.- de acuerdo a la información que se obtenga por medio del estudio de mercado y requerimiento de utilidades para la cobertura de los costos operativos, se plantea una meta de ventas, fundamentada en técnicas de

comunicación entre la empresa y el cliente, dando a conocer la característica que lo hace diferente a los consumidores. Como el modelo de negocios se centra en la confección de uniformes, los artículos serán de referencia para que el cliente se sienta motivado a contratar los servicios de la compañía, porque de manera visual podrá apreciar los resultados que posible obtiene en la compra del uniforme.

5.- Plan financiero.- Recoge todos los resultados de los distintos planes del modelo de negocio, los evalúa a través de una tasa interna de retorno que sea superior al beneficio mínimo que se solicita los inversionistas de acuerdo a condiciones de la economía ecuatoriana, este resumen se lo muestra a continuación.



Figura 5.

*Estructura del modelo de negocios.*

Una estructura organizacional es una herramienta utilizada para establecer una jerarquía dentro de una entidad, se pueden especificar puestos, funciones y jefes directos, tal como se detalla a continuación.



### **Plan organizacional.**

### **Filosofía empresarial.**

La filosofía empresarial comprende la dirección de la compañía, hacia una estructura económica donde la única finalidad es el desarrollo económico, es por ello que a través de los elementos se puede obtener que el equipo de trabajo conozca los fines de una compañía, hacia donde quiere llegar, y además tratar de integrar a su equipo de trabajo en todo un conjunto, que se comprometa con las funciones que lleva a cabo son un granito de arena para que la empresa logre resaltar en su nicho de mercado (Pérez, 2011).

A continuación se desarrollan las bases sobre las cuales se crea la filosofía empresarial del modelo de negocios aplicado.

### **Misión**

Poner a disposición de nuestros clientes soluciones de vestimenta especializada en trabajo de campo, marcando diferencia a través de controles de calidad y moda, bajo la referencia de las necesidades del mercado.

### **Visión.**

Convertirse para el año 2026 en un referente del mercado nacional en oferta de uniformes especializados para trabajo agrícola, con un trabajo sujeto a estándares de calidad, esperando cumplir la satisfacción total de nuestros clientes, siendo ellos nuestros mejores referentes.

### **Valores.**

Entre los valores que todo el equipo de trabajo que compone la compañía debe lograr, se encuentra: honestidad, transparencia, compromiso integridad, responsabilidad y profesionalismo.

## **Objetivos.**

Los objetivos que busca el plan de negocios, tanto en su puesta en marcha como en un mediano plazo se tiene que:

- Generar rentabilidad por encima del riesgo país y la tasa de inflación, para evitar pérdida de la inversión.
- Alcanzar un nivel de unidades vendidas del 40% por encima del punto de equilibrio.
- Abrir un punto de venta luego de recuperada la inversión inicial.
- Convertirse en una de las marcas referentes del mercado luego de tres años.
- Capacitar al personal en tres meses en las actividades diarias que permitan la estandarización de procesos.
- Informarse diariamente sobre nuevas telas de costura para ofertar a los clientes.
- Crear nuevos diseños de uniformes que permitan diferenciar de la competencia.

## **Estructura organizacional.**

Como ya se ha mencionado con anterioridad la estructura organizacional servirá para definir jerarquías y establecer el personal necesario que se requiere para la operación de la empresa. A continuación se muestra el organigrama del proyecto:

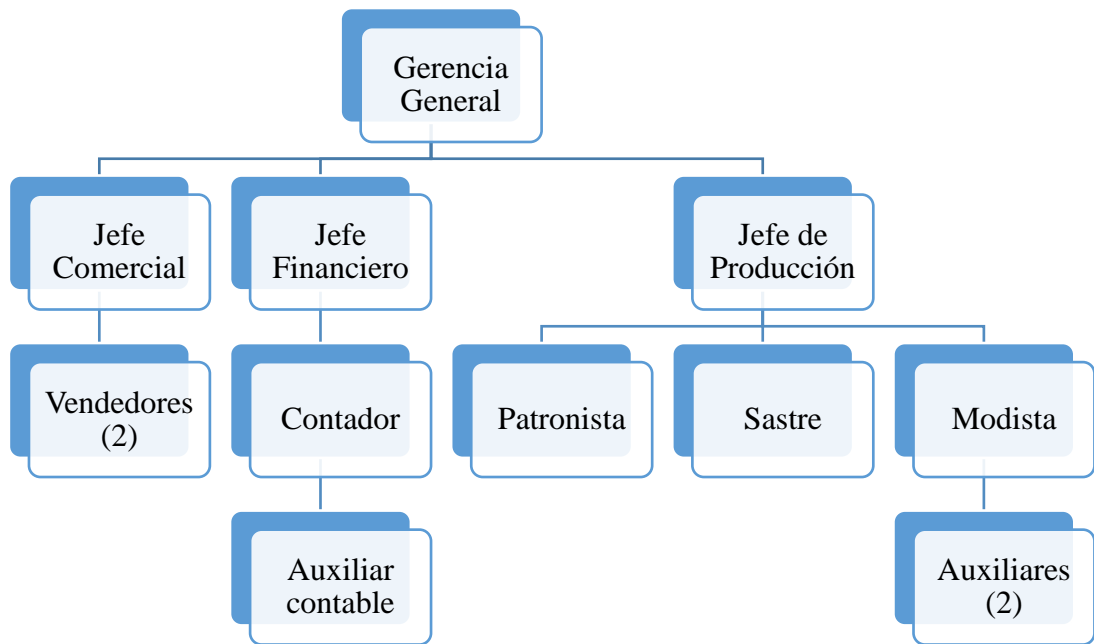


Figura 6.

*Estructura organizacional de la compañía.*

Como se puede observar en la figura, la compañía tendrá una estructura vertical, teniendo como Jefe de los departamentos al gerente general, seguidos por el jefe del departamento comercial, financiero y finalmente producción como se muestra a continuación:

- Administración – Gerencia
- Comercialización
- Finanzas
- Producción

En total, las personas que se contratarán son trece, las cuales laborarán en la compañía. Cabe resaltar que cada área de la entidad posee sus funciones independientes que se enfocan a cumplir con lo definido por la alta dirección.

La gerencia general se encargará de establecer políticas, procedimientos, procesos y otras directrices sobre las cuales se desarrollarán las actividades de la empresa y velar porque se cumplan cada una de las disposiciones implementadas.

El departamento comercial es el que se encarga de darle movimiento a la empresa, se lo conoce como el representante del cliente, pues busca maximizar el valor para los consumidores, alcanzar la total satisfacción de los mismos y obtener la más alta rentabilidad posible al incrementar la participación en el mercado de su producto. Intervienen no sólo las personas al momento de la venta, sino también de la posventa, debido a que es importante brindarles la confianza de sugerir, reclamar o consultar cualquier duda en relación a las prendas que están adquiriendo. La posventa favorece mucho a la fidelización del cliente. El departamento comercial se encarga de establecer contacto efectivo con los clientes.

El departamento financiero es el encargado de conocer qué recursos se necesitan para que la compañía opere con normalidad y optimice sus costos. Mide y controla la liquidez para enfrentar a las obligaciones con proveedores y personal. El departamento de producción es el corazón del negocio, pues se encarga de la toma de medidas, establece la calidad de la tela, diseño, corte y confección de los uniformes. Es importante mencionar que la producción debe cumplir siempre con los más altos estándares de calidad tanto en materiales como en acabados.

### **Descripción de perfiles de cargo.**

Dentro de la descripción de perfiles de cargo se pueden considerar aspectos como edad, aptitudes, experiencia, entre otros, que puedan ayudar a desenvolverse en sus puestos de trabajo como se expone a continuación:

- Jefe de Ventas

Sexo: Indistinto

Edad: entre 30 a 40 años

Estudios: Tercer nivel en Ventas, Publicidad y Marketing

Experiencia: 5 años mínimo

Dominio: Utilitarios

Se requiere: Persona con capacidad resolutive, manejo de conflictos, facilidad de comunicación, trabajo en equipo, liderazgo.

- Jefe Financiero:

Sexo: Indistinto

Edad: entre 30 a 40 años

Estudios: Tercer nivel en Contaduría Pública, Economía, Ingeniería Comercial.

Experiencia: 5 años mínimo

Dominio: Utilitarios

Se requiere: Persona con manejo avanzado de Excel, trabajo en equipo, responsable, trabajo bajo presión, organizado, colaborativo.

- Jefe de Producción:

Sexo: de preferencia femenino

Edad: entre 30 a 40 años

Estudios: Corte y Confección, Calidad, Administración.

Experiencia: 5 años mínimo

Dominio: Utilitarios

Se requiere: Persona con manejo avanzado máquinas de coser, manejo de personal, capaz de supervisar la calidad de las prendas, telas y trabajo final, responsable, trabajo bajo presión y en equipo, organizado, colaborativo.

- Vendedor:

Sexo: de preferencia femenino

Edad: entre 25 a 40 años

Estudios: Tercer nivel en Marketing, Ingeniería en Ventas, Ingeniería Comercial.

Experiencia: 5 años mínimo

Dominio: Utilitarios

Se requiere: Facilidad de palabra, comunicativo, ágil, que aplique técnicas de venta para abordar al cliente, responsable, comprometido, organizado.

- Contador:

Sexo: Indistinto.

Edad: entre 30 a 40 años

Estudios: Tercer Nivel Ingeniería en Contabilidad y Auditoría, CPA, Economista, Ingeniería Comercial.

Experiencia: 5 años mínimo

Dominio: Utilitarios

Se requiere: Persona con manejo avanzado de Excel, programas contables, actualizado en las NIIF, NIC, leyes vigentes laborales, empresariales, responsable, trabajo bajo presión y en equipo, organizado, colaborativo.

- Patronista:

Sexo: de preferencia femenino (no indispensable)

Edad: entre 25 a 40 años

Estudios: Corte y Confección.

Experiencia: 5 años mínimo

Dominio: Utilitarios

Se requiere: Persona con manejo avanzado máquinas de coser, con experiencia en confección de uniformes para empresas grandes.

- Sastre:

Sexo: de preferencia masculino (no indispensable)

Edad: entre 30 a 40 años

Estudios: Corte y Confección.

Experiencia: 5 años mínimo

Dominio: Utilitarios

Se requiere: Persona con manejo avanzado máquinas de coser, con experiencia en confección de uniformes para empresas grandes.

- Modista:

Sexo: de preferencia femenino

Edad: entre 30 a 40 años

Estudios: Corte y Confección

Experiencia: 5 años mínimo

Dominio: Utilitarios

Se requiere: Persona con manejo avanzado máquinas de coser, con experiencia en diseño y confección de uniformes para empresas grandes

- Auxiliar contable:

Sexo: Indistinto

Edad: entre 18 a 25 años

Estudios: Bachiller, cursando estudios sobre Ingeniería en Contabilidad y Auditoría, CPA, Ingeniería Comercial, Economía.

Experiencia: No se requiere

Dominio: Utilitarios

Se requiere: Persona con facilidad de comunicación verbal y escrita, contar con nivel intermedio en manejo de utilitarios, trabajar en equipo y resolución de problemas.

- Operarios (Auxiliar de corte):

Sexo: de preferencia femenino (no necesario)

Edad: entre 25 a 40 años

Estudios: Corte y Confección.

Experiencia: 1 año mínimo

Dominio: Implementos relacionados al corte y confección.

Se requiere: Persona con capacidad de aprender ágilmente, resolución de conflictos, trabajo bajo presión, responsable, organizado, colaborativo.

### **Funciones y responsabilidades.**

A continuación se detallan las funciones y responsabilidades del personal detallado en los puntos anteriores:

Gerente General:

- Ejercer la dirección administrativa, operativa y financiera de la empresa de acuerdo con el estatuto de la misma.
- Representar judicial y legalmente a la compañía ejerciendo las facultades generales y específicas que le confiera de ley.
- Supervisar las actividades del personal bajo su mando.



- Informar a la junta de accionistas las decisiones tomadas así como elevar a su consideración el plan operativo y presupuesto anual de ingresos y egresos, informando los resultados de las evaluaciones periódicas.
- Informar a la junta de accionistas los estados financieros, funciones y cuadro de asignación de personal, obteniendo la aprobación para su difusión.
- Emplear conocimientos y técnicas de disciplina para lograr los objetivos del área a la cual se encuentre asignado.
- Analizar y evaluar los asuntos del área, de acuerdo con las normas preestablecidas.
- Coordinar y presentar los informes sobre las actividades desarrolladas con la oportunidad y el tiempo establecido.
- Cumplir con otras funciones asignadas por la junta de accionistas, de acuerdo con la naturaleza y área de desempeño del cargo.
- Firmar las autorizaciones y los cheques para los pagos a los empleados, proveedores o gastos administrativos en general.
- Seguimiento a los estados financieros presentados cada mes.
- Aprobación de presupuestos.
- Análisis de incremento de sueldos.
- Aprobación de préstamos y anticipos a los empleados.
- Autorizar las órdenes de compras y suministros de oficina.
- Verificar que se encuentren en buen estado las instalaciones del lugar de trabajo.
- Controlar que se cumplan el horario laboral.
- Verificar las actualizaciones de las leyes para su cumplimiento.
- Aprobar las aportaciones al IESS que se realizan a los empleados.

Jefe de Ventas:

- Revisar y analizar los informes de ejecución y situación de ventas.
- Proyectar las solicitudes de modificación del presupuesto de la actual y anterior vigencia.
- Elaborar los registros y comprobantes de movimientos de ventas con el grupo de empleados.
- Elaborar los informes adicionales relacionados con su actividad, que así solicite el jefe inmediato.
- Cumplir con otras funciones asignadas por la gerencia, de acuerdo con la naturaleza y área de desempeño del cargo.
- Implementación de formularios y procedimientos para registrar las operaciones de ventas.
- Asistir a las reuniones de trabajo.
- Informar al cliente las novedades de precios y condiciones.
- Comunicar al cliente de los cambios en la compañía.
- Llevar un informe de las operaciones de los clientes.
- Verificar e informar a la empresa sobre las operaciones comerciales de los clientes.
- Programar semanalmente las visitas a realizar diariamente a los clientes.
- Informar diariamente a la gerencia los resultados de sus visitas.
- Actuar como instructor de los nuevos vendedores cuando la compañía lo solicite.
- Analizar las ventas que no se realizaron y sus causas.
- Elaborar informes relacionados a las actividades de la competencia.
- Elaborar pronóstico de ventas.

- Cumplir con los procedimientos y normas que establece el reglamento interno de la compañía.

Jefe Financiero:

- Planificar, organizar, dirigir, y controlar las actividades del área financiera.
- Ejecutar todas las actividades administrativas con el objetivo de que la entidad cumpla con los requerimientos de las entidades de control como:
  - El Ministerio de Relaciones Laborales
  - El Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social
  - Municipio de Guayaquil
  - Permisos con el Cuerpo de Bomberos
  - Superintendencia de Compañías
  - Servicio de Rentas Internas
- Mantener reuniones periódicas con el personal a su cargo para delegar y controlar cumplimiento de objetivos de departamento.
- Elaboración de reportes gerenciales que faciliten la interpretación acerca de la rotación del personal y el cumplimiento del departamento.
- Apoyar las funciones necesarias para el mejor funcionamiento del proceso a su cargo.
- Cumplir con otras funciones asignadas por la gerencia, de acuerdo con la naturaleza y área de desempeño del cargo.
- Coordinar y establecer, el día y la hora para las capacitaciones del personal de la empresa.
- Cumplir con los procedimientos y normas que establece el reglamento interno de la compañía.
- Aprobar presupuestos del área.

Jefe de Producción:

- Supervisa el proceso de corte y confección evitando que se den errores.
- Asegura el uso de recursos y la calidad de la producción.
- Aprobar diseño, telas e insumos para la producción.
- Organizar los horarios de trabajo del personal a su cargo.
- Llevar un presupuesto del departamento.

Vendedor:

- Coordinación en conjunto con el cliente y el departamento para futuros pedidos.
- Es el canal entre el cliente y la empresa.
- Ayudar a buscar soluciones a los problemas.
- Programar el trabajo diario en su área.
- Coordinar las operaciones de ventas con los precios y condiciones determinados por la compañía.
- Visitar a los clientes activos y potenciales.
- Concretar citas con los clientes.
- Mantener el equipo de trabajo en buen estado.

Contador:

- Planificar, organizar, dirigir, y controlar las actividades del área de contabilidad.
- Elaborar y presentar mensualmente los estados financieros de la compañía, de acuerdo a los principios de contabilidad generalmente aceptados, la cual es presentada al Gerente.
- Preparar y verificar la información contable de la empresa para fines tributarios.

- Revisar reportes o estados financieros y demás documentos contables resultados de la gestión.
- Preparar la declaración y liquidación de impuestos mensuales.
- Análisis de cuentas contables listando el mayor o analítico del sistema automatizado para revisar el detalle, verificar los datos ingresados con la documentación que la sustenta y corregir los errores encontrados.
- Revisar los cheques emitidos siempre que cuenten con el registro contable de la provisión y la aprobación del pago por parte del Gerente.
- Realizar los reportes diarios de Caja Bancos (movimiento de fondos) y hacer los flujos de caja.
- Mantener reuniones periódicas con el personal a su cargo para delegar y controlar cumplimiento de objetivos de departamento.
- Verificación de pago a proveedores en las fechas establecidas, llevando un control de las cuentas por pagar.
- Elaboración de reportes gerenciales que faciliten la interpretación correcta de la información contable financiera.
- Apoyar las funciones necesarias para el mejor funcionamiento del proceso a su cargo.
- Cumplir con otras funciones asignadas por la gerencia, de acuerdo con la naturaleza y área de desempeño del cargo.
- Coordinar y establecer, el día y la hora para el pago a los proveedores.
- Coordinar las órdenes de compras y suministros de oficina.
- Cumplir con los procedimientos y normas que establece el reglamento interno de la compañía.

- Participar de las capacitaciones que proporciona el Colegio de Contadores de Guayaquil.
- Coordinar y establecer, el día y la hora para la recepción de documentos por parte de los proveedores.
- Participar de las capacitaciones que proporciona el SRI.

Patronista:

- Realiza el patrón de la prenda original.
- Da soporte al departamento.
- Coordina la entrega del trabajo.

Sastre:

- Confecciona prendas.
- Es el soporte del departamento.

Modista:

- Toma medidas al cliente.
- Realiza el cálculo de los materiales a utilizar.
- Selecciona la tela e insumos necesarios para la producción.
- Diseña y confecciona la prenda.
- Da soporte al departamento.
- Coordina la entrega de su trabajo con el equipo.

Auxiliar contable:

- Auxilia la elaboración de los informes que soliciten sus conocimientos, empleando las herramientas precisadas por la contadora.
- Responder por la conservación y buen uso de la información bajo su mando.
- Elaboración de los estados financieros y legalizar la autenticidad dicha información.

- Desarrollar el análisis financiero del balance general y proponer a la contadora, las sugerencias para mejoras de la compañía.
- Suscribir las conciliaciones bancarias de la entidad.
- Coordinar la elaboración de las declaraciones de impuestos y retenciones en la fuente.
- Revisar los ingresos y egresos de contabilidad.
- Elaborar el balance y los documentos de forma mensual y anual.
- Examinar y verificar que los libros contables se encuentren al día y sus saldos coincidan con las cuentas y subcuentas del balance.
- Análisis y coordinación de las cobranzas.
- Envío de los movimientos bancarios a las personas autorizadas.
- Elaborar las órdenes de compras y suministros de oficina.
- Elaboración de los cheques para las cancelaciones a los proveedores y empleados.
- Participar de las capacitaciones que proporciona el SRI.
- Realizar las cancelaciones a los proveedores y empleados.
- Verificar que los documentos que se receiptan se encuentren debidamente llenos con la información de la compañía.
- Ingresar la información contable al sistema interno de la compañía.
- Realizar los archivos contables para su uso y control interno.
- Participar en la toma de inventarios.
- Cumplir con las disposiciones del reglamento interno de la compañía.
- Mantener el orden en el equipo y lugar de trabajo, si hay alguna anomalía deberá reportarla.
- Archivar los documentos contables bajo su cargo.

Operarios (Auxiliar de corte):

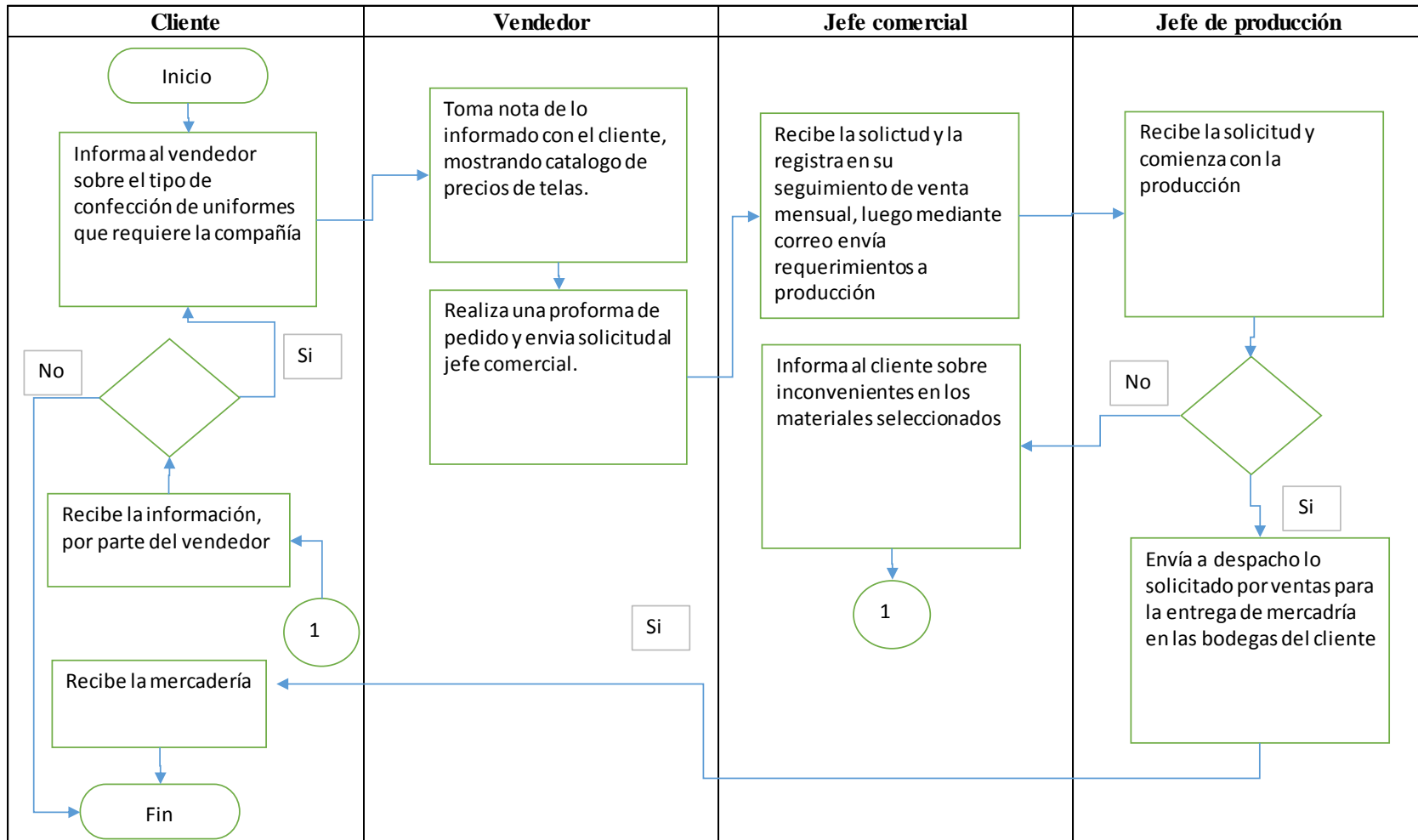
- Dar soporte al departamento de producción.
- Realizar cualquier actividad inherente a su área.



## Diagrama de procesos: gestión de venta con el cliente

Tabla 13.

*Gestión de venta con el cliente.*



### **Resumen del plan organizacional.**

En este proyecto se necesita la contratación de personas que se encuentren calificadas, sobre todo para cuidar la calidad del producto, una vez que la misma se haya concretado, los diferentes departamentos debe iniciar un plan de capacitaciones para disminuir el tiempo de aprendizaje, utilizar de manera óptima los recursos y además evitar desperdicios de la mercadería. Esto servirá para que el departamento comercial pueda determinar ofertar de los bienes, sin poner en riesgo el beneficio por cada unidad comprada.

### **Plan técnico.**

La confección de uniformes es un servicio que posee características importantes como acabados, calidad de los materiales y tiempos de entrega. La operación de la empresa se basa en los pedidos que los clientes soliciten de acuerdo a las necesidades que se presenten en las compañías.

Para conocer cuál será el mecanismo a utilizar para que se cumplan con estas premisas se elabora el presente capítulo en donde se podrán establecer los materiales y equipos que se requieren para la ejecución de las actividades de la empresa, así como los procesos sobre los cuales se deberán desarrollar las funciones del personal. Con los datos aquí presentados se podrá constituir un presupuesto para la definición del capital operativo y capital de trabajo; para que permita poner en marcha el proyecto.

### **Detalle de materias primas e insumos.**

Es indispensable que la compañía cuente con los materiales necesarios para producir los uniformes que los clientes requieran. Para ello, todas las telas que se adquieran deben contar con la calidad que permita resaltar el trabajo entregado. Con el fin de evitar problemas al momento de cumplir con la entrega de los pedidos de

los clientes se deben establecer contactos con proveedores que tengan seriedad al momento del despacho.

Al inicio de las actividades de la empresa, se concretarán un pedido mínimo con el objetivo de no derrochar recursos con compras innecesarias al momento de comenzar a operar. Con el transcurrir de las actividades de la empresa se podrán establecer mínimos y máximos del inventario de telas de acuerdo con los clientes que en el camino vayan solicitando, a continuación se muestra una tabla con la información de materiales solicitados:

Tabla 14.

*Lista de telas.*

<b>Detalle</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Costo unitario</b>	<b>Costo anual</b>
Tela jersey (camiseta)	1200 mts	2.70	3,240.00
Rib (camiseta)	450 mts	1.60	720.00
Tela gabardina (mandil)	2000 mts	2.90	5,800.00
Tela gabardina (overol)	6000 mts	2.90	17,400.00
Tela polar gruesa (traje térmico)	3000 mts	3.16	9,480.00
Tela poncho azul marino (traje térmico)	3000 mts	3.00	9,000.00
Plumón de 1.5	3000 mts	2.90	8,700.00
Tela poncho azul marino (media térmico)	300 mts	3.16	948.00
Media	400 mts	0.67	268.00
Cambrela fina (media)	600 mts	0.71	426.00
Tela jersey (pijama de fumigación)	3500 mts	2.90	10,150.00
<b>Total</b>			<b>66,132.00</b>

Como se puede observar en la tabla 14 se consultó con algunos proveedores de telas en donde se establecieron costos por metro de las telas que se utilizan en la elaboración de los uniformes, considerando USD \$ 66,132 dólares. En la tabla

siguiente se pueden encontrar los materiales que se requieren para la confección de los mismos:

Tabla 15.

*Lista de materiales.*

<b>Detalle</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Costo unitario</b>	<b>Costo anual</b>
Cono de hilo polyester (10000 yardas)	197	1.75	344.75
Cono de hilo jean n°50 (10000 yardas)	194	2.30	446.20
Cono de hilo jean n°120 (10000 yardas)	61	2.35	143.35
Botones grandes (mandil)	4096	0.06	245.76
Botones mediano (overol)	2142	0.04	85.68
Cierre plástico de 65 cm (overol)	2142	0.45	963.90
Cierre plástico de 75 cm (traje térmico)	918	0.55	504.90
Elástico (traje térmico y pijama) rollos	31	4.20	130.20
Broches (millares)	6	37.00	222.00
Etiquetas	7450	0.06	447.00
Juego de reglas sastre	1	5.57	5.57
Cinta de tallejes	1	2.05	2.05
Tiza Sastre	20	0.25	5.00
Canastillas de plástico	7	8.20	57.40
Tijera corta hilos	10	2.90	29.00
Tijera normal de sastre de 15 cm	10	6.10	61.00
Paquete de fundas plásticas transparente 12 x 18	100	1.90	190.00
Cinta adhesiva transparente	50	0.65	32.50
Dispensador	2	1.85	3.70
Desarmadores	10	1.35	13.50
Frasco de aceite de máquina	20	1.65	33.00
Caja de alfileres de cabeza redonda	5	0.75	3.75
Paño de agujas de mano	2	0.25	0.50
Paño de agujas de máquina 11 (m. recta)	10	2.77	27.70
Paño de agujas de máquina 14 (m. overlock)	10	4.61	46.10
Pao de agujas de máquina 16 (m. recubridora)	10	5.70	57.00
Cinta métrica	10	2.12	21.20
Carretes 5 x máquina	50	0.90	45.00
Extintor de 10 libras	2	25.60	51.20
<b>Total</b>			<b>4,218.91</b>

En la tabla 15 se han determinado los costos por materiales que son de uso para la confección de los uniformes, estableciendo que el total a invertir es USD \$ 4,218.91.

El proceso de elaboración de los uniformes es el siguiente:

- Para la elaboración de los uniformes, se utilizan máquinas de coser industriales, con ello se logra un acabado que muestra calidad, reduciendo el tiempo que se invierte en el área de taller.
- Con el objetivo de llevar un control de los inventarios se utilizará un sistema de contabilidad, que permitirá conocer los ingresos y egresos de la empresa para reducir los riesgos de ocurrencia de fraude.
- Implementar procesos que conlleven la seguridad industrial de la compañía permitirá que se reduzcan los accidentes laborales.

#### **Fuentes de suministros y proveedores.**

Para la compra de las máquinas industriales para la elaboración de los uniformes es necesario realizar cotizaciones a por lo menos tres opciones de proveedores para determinar quién puede otorgar los mejores plazos de crédito, tiempos de entrega, calidad, etc. Algunos de los proveedores más conocidos de la industria en cuanto a maquinaria son “Caditex”, “Impormáquinas”, “Ealpe”, “Comandato”, “Zuritex” y “Distribuidora Singer”, además de otros nacionales que provean suministros y materias primas.

#### **Equipamiento.**

Para el inicio de las operaciones en la empresa, se requiere que las instalaciones se encuentren adecuadas para la elaboración de los uniformes, con la respectiva seguridad para cada uno de los colaboradores. Se pueden considerar ciertos aspectos para la ejecución de las actividades como las siguientes:

- Procesos que promuevan la prevención de accidentes con objetos del taller.
- Procesos para la elaboración de los uniformes y pedidos de clientes.
- Entrenamiento al personal que utilice las máquinas industriales.
- Que el personal cuente con ropa que le permita desarrollar sus actividades.

El lugar en donde se desarrollará el emprendimiento será amplio y contará con el espacio suficiente para el taller de costura, la administración, un mostrador, y la bodega de telas.

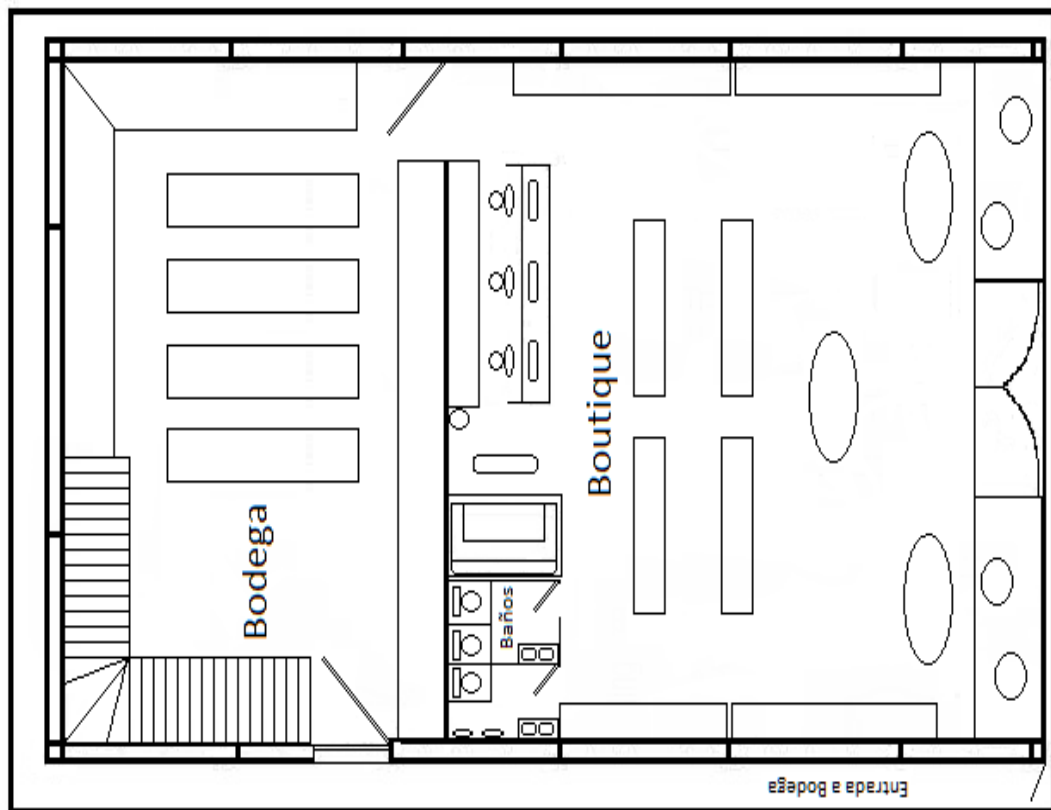


Figura 7.

*Plano de planta baja.*

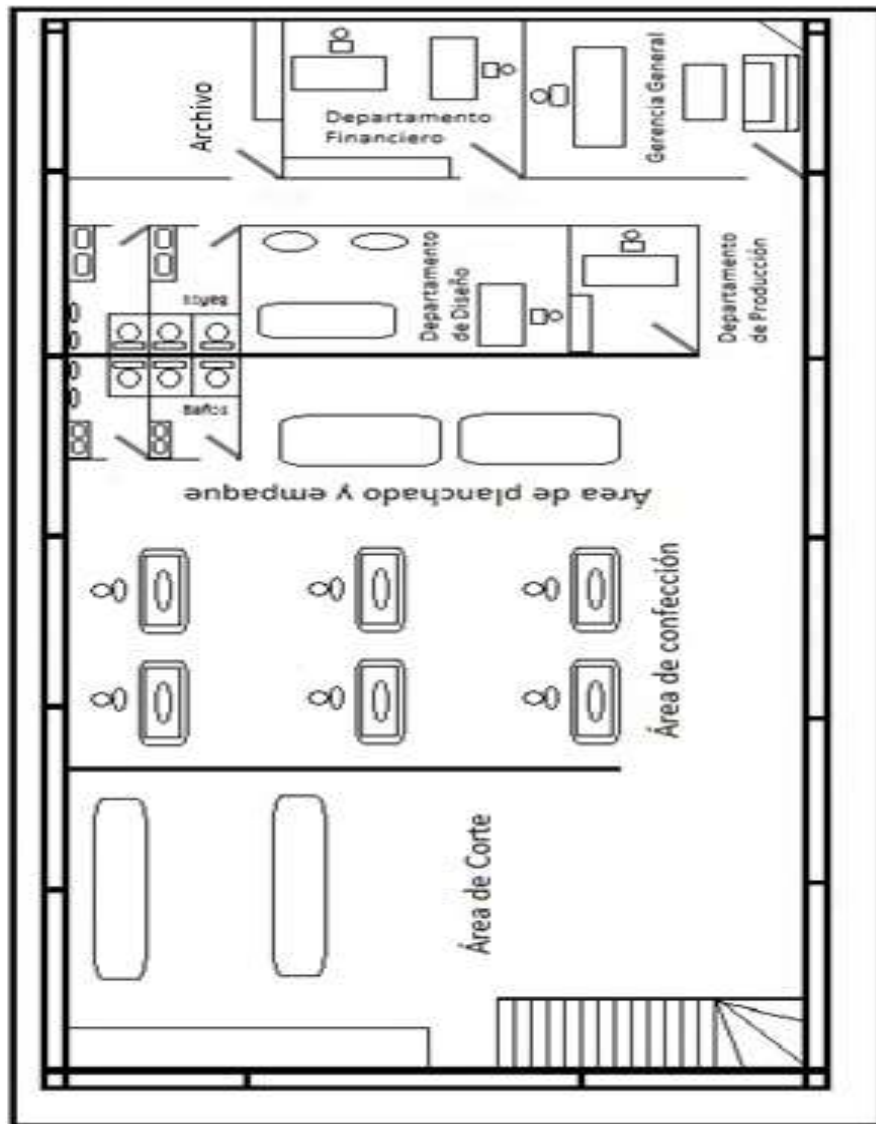


Figura 8.

*Plano de planta alta.*

Con relación a la adecuación de las máquinas en el espacio del taller, se necesita conocer cuáles son las indicadas para confeccionar los uniformes, la administración los muebles y equipos que servirán para el desarrollo de las actividades del personal del área, etc., por lo que a continuación se exponen los rubros aproximados del costo de las mismas:

Tabla 16.

*Inversiones fijas del proyecto.*

Detalle	Cantidad	Costo unitario	Inversión	Vida útil (años)	Depreciación anual
<b>Maquinaria</b>			<b>30,870.00</b>		<b>3,087.00</b>
Cortadora circular	1	290.00	290.00	10	29.00
Plancha industrial	1	420.00	420.00	10	42.00
Bordadora	1	3,200.00	3,200.00	10	320.00
Doble aguja	1	8,100.00	8,100.00	10	810.00
Overlock	2	2,100.00	4,200.00	10	420.00
Recubridora	1	1,900.00	1,900.00	10	190.00
Brochadora	1	110.00	110.00	10	11.00
Rectas	3	710.00	2,130.00	10	213.00
Ojaladora	1	10,520.00	10,520.00	10	1,052.00
<b>Muebles y enseres</b>			<b>5,986.00</b>		<b>598.60</b>
Mesa de corte	1	170.00	170.00	10	17.00
Mesa de madera	1	110.00	110.00	10	11.00
Estantería	1	135.00	135.00	10	13.50
Silla ergonómica	15	57.00	855.00	10	85.50
Escritorio	8	175.00	1,400.00	10	140.00
Archivador	5	130.00	650.00	10	65.00
Anaqueles	2	110.00	220.00	10	22.00
Sillas giratorias	8	95.00	760.00	10	76.00
Mesa reuniones	1	670.00	670.00	10	67.00
Silla para reuniones	8	120.00	960.00	10	96.00
Pizarra	2	28.00	56.00	10	5.60
<b>Equipo de computación</b>			<b>11,340.00</b>		<b>3,780.00</b>
Laptops	14	810.00	11,340.00	3	3,780.00
<b>Equipo de oficina</b>			<b>945.00</b>		<b>94.50</b>
Impresora	1	570.00	570.00	10	57.00
Teléfono fijo	5	75.00	375.00	10	37.50

Para la compra de los activos fijos se necesitará financiamiento, el cual se obtendrá de la Corporación Financiera Nacional CFN, con la apertura de una línea de crédito que facilite la adquisición de los equipos, muebles y otros que se necesiten.

**Riesgos y planes de contingencia.**

**Riesgos**

- Elaborar uniformes sin firmar un contrato para la confección del mismo.
- Bajar la calidad de los materiales que se utilizan.
- Errores en el manejo del inventario de telas.
- Errores y fallas de confección.



**Contingentes.**

- Elaborar patrones que permitan estandarizar los modelos de uniformes.
- Mantener campañas de capacitación constantes al personal para reducir los accidentes.
- Entregar a crédito los uniformes, si el flujo de la compañía lo permite.

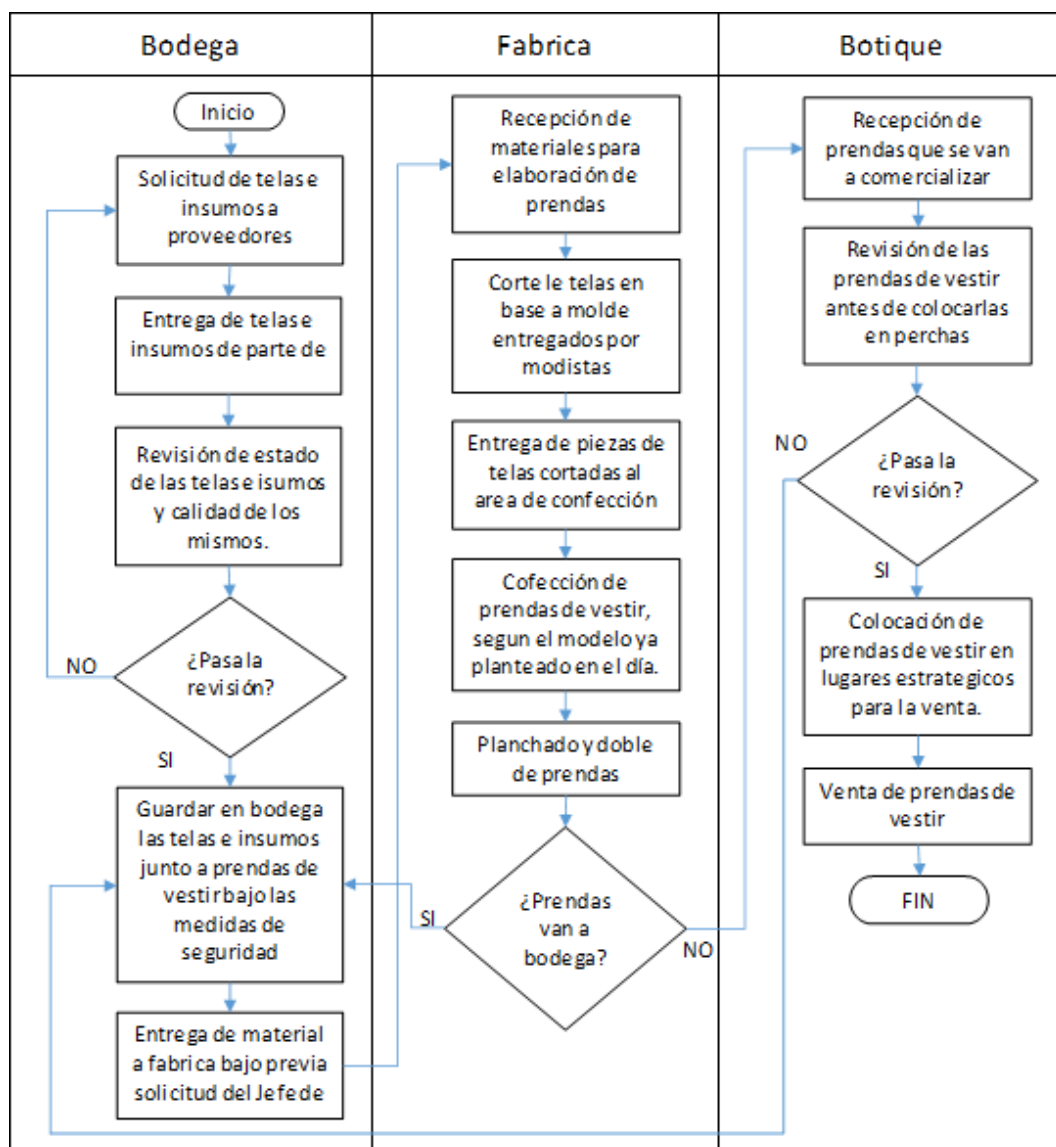
**Diagrama de procesos.**

De acuerdo con autores como Vergara & Fontalvo, (2010) los diagramas de procesos sirven para establecer el flujo que deben seguir las actividades de las compañías, por lo que establecer diagramas de procesos en el nuevo emprendimiento es necesario ya que se podrían optimizar los tiempos de confección, disminuir la rotación del personal, manejar de manera efectiva los recursos humanos, financieros y tecnológicos de la empresa para lograr mejores resultados que beneficien a los accionistas.

A continuación se muestran los procesos que se han determinado para las actividades de la empresa, los cuales se exhibirán en diagramas de flujo para una mayor comprensión:

Tabla 17.

*Proceso de elaboración y venta de prendas de vestir.*



Para el proceso de confección de los uniformes y su posterior venta, se ha establecido que intervendrán tres áreas de la compañía como son: bodega, confección y ventas. El área de bodega se encargará de recibir las materias primas e insumos que forman parte de la elaboración de los uniformes, además de almacenar las prendas ya listas para el despacho respectivo.

En el área de confección, la jefatura debe elaborar una solicitud al responsable de bodega detallando los materiales que necesita para elaborar su trabajo; se despachan

y entran en el período de corte en donde serán cortadas de acuerdo a los moldes o patrones que ya se tienen de manera previa. Finalmente pasan a costura y planchado, una vez que se elaboran los uniformes se procede a colocarlos en perchas para la venta y otra parte en bodegas hasta que sean retiradas por los clientes.

Para las ventas se tiene dos métodos, exposición de las prendas de uniformes en los maniquís para la exhibición y las muestras a distintas empresas entregando pruebas de telas para que el cliente compruebe la calidad de los implementos con los que se han elaborado las prendas.

### **Resumen del técnico**

Las materias primas que se seleccionan deben estar en función a los requerimientos del cliente, porque de ellos depende la duración de los uniformes, la actividad complementaria en función a la calidad de los materiales complementarios hacen que el producto sea diferencial de la competencia. Es necesario que el personal que labore en la compañía conozca todos los procesos, utilice bien las maquinarias, y no caer en la mana práctica que puede representar directamente riesgos laborales o incursión en tiempo de ocio que es remunerado por la compañía.

### **Plan Comercial**

El rendimiento del proyecto, depende de la capacidad que tenga el departamento comercial para generar ventas, por lo cual debe trabajar de manera coordinada con el departamento de producción, para cumplir de manera oportuna con las demandas de los clientes. Como se observó en el capítulo 1 sobre el estudio de mercado, los clientes tratan de llegar a un punto de equilibrio en la negociación, exigiendo buena calidad en el producto y al mismo tiempo un precio accesible para adquirir la mercadería, sin embargo para levantar toda una estructura controlada, se requiere

capital de por medio que financie la construcción y contratación del personal, por lo tanto es necesario que el proyecto encuentre una estrategia que le permite tener ventas cercanas a un comportamiento permanente, para que el proyecto pueda centrarse en sacar productos con calidad y con precios de introducción que hagan que el cliente tome la iniciativa de comenzar con un contrato.

En referencia a García (2012), el autor indica que la mejor estrategia para posicionarse en un mercado es tomar un nombre del cual los clientes puedan recordar, es decir una manera en que el público objetivo pueda identificar la labor de la compañía, ganando referencias, prestigio basado en el resultado de procesos controlados y con la entrega del producto en excelente estado. En base a este criterio en el plan comercial se tiene como prioridad, mostrar una identidad corporativa, cuyos productos lleven la marca de la compañía, de manera que el proyecto pueda diferenciarse de los competidores.

A partir de la identificación de la marca, se establecen estrategias de comunicación que permitan al cliente: cómo contactar a la compañía, la oferta que la compañía tiene al mercado, las opciones que tienen para el pago del producto y los beneficios adicionales que tienen los clientes sobre sus competidores, de manera que en forma ordenada se pueda generar ventas, todos los clientes estén satisfechos y como resultado la compañía tenga buenas referencias sobre el producto.

### **Objetivos de ventas.**

Los objetivos de ventas se refieren a las estrategias que deben seguirse para que el cliente reciba una atención oportuna, se lleve a una negociación eficaz, y al mismo tiempo contribuya a mantener en operación al proyecto, es necesario aclarar que el proceso de producción inicia cuando se cierre la operación con el cliente, por lo cual se tienen los siguientes objetivos.

Objetivos relacionados con las ventas:

- Colocar el 40% de la capacidad instalada de la planta de producción en el primer año.
- Alcanzar en cinco años de puesta en marcha más del 24% de tasa de rendimiento mínimo en función a la inversión.
- Aumentar cada año un 20% de la producción en función a la totalidad de la capacidad instalada.

Objetivos relacionados con la comunicación:

- Dar a conocer el producto hacia el segmento de mercado en un lapso de un año.
- Emplear canales de comunicación de bajo costo pero efectivos apuntados al segmento de mercado, dentro de los próximos cinco años.

### **Segmentación y posicionamiento.**

Sanz (2011) indicó que la segmentación consiste en dividir la totalidad del mercado en partes, de manera que dicho grupo tenga más estrechos sus intereses y que el producto mostrado sea más efectivo en cuanto a su proceso de venta. El producto propuesto tiene en su título que apunta al segmento agrícola, lo que indica que de preferencia se tenga este tipo de clientes, además antes de la elección del tema se realizó una observación a los lugares donde se ubica geográficamente el mercado en primera instancia, teniendo como resultado una ausencia de ofertantes por cercanía, sin embargo en el capítulo 1 se observó que la mayoría de competidores emplean el transporte para entregar la mercadería.

La Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros (2017) afirmó que en la ciudad de Durán existen cerca de 73 empresas dedicadas a actividades agrícolas, cada una de ellas con un departamento de producción con más de 200 empleados que desempeñan actividades operativas, lo que tiene como demanda potencial cerca

de 14.600 uniformes posibles a vender al inicio del proyecto sin que la oferta del mercado tenga un mayor grado de influencia.

Según la observación directa que tuvieron las empresas que demandan los uniformes, este tipo de compañías gasta en promedio \$ 8.000 dólares en presupuesto de uniformes, ya que la falta de un material apropiado podrá poner en peligro a las personas que desarrollan este tipo de actividades y que la compañía enfrente demandas.

Por lo tanto se concluye que de acuerdo a la segmentación, el proyecto tiene definido las siguientes características del mercado:

Segmentación geográfica: Durán.

Segmentación demográfica: dirigida a hombres y mujeres sobre los 18 años y menores a 65 años que trabajen en empresas de Duran (usuarios) quien decide la compra es el gerente de recursos humanos o el gerente financiero o gerente administrativo administrador.

Segmentación psicográficas: relación de costo – beneficio en función al material empleado, durabilidad y precio por el producto entregado.

En cuanto al posicionamiento se tiene que la compañía realice una representación por atributo con referencia a su tela y materiales, es decir que el mercado objetivo asocie la marca como símbolo de confianza y durabilidad de las prendas. Se piensa en una estrategia de introducción que demuestre la calidad de las telas por ello:

### **Estrategias de Marketing.**

#### **Estrategias básicas de Porter.**

El producto que se desea comercializar son los uniformes para la industria agrícola. Generalmente estas empresas realizan cambios de uniformes para sus colaboradores de forma semestral o anual, con la premisa de que la calidad de las prendas debe

estar por encima del precio, por lo que utilizar esta información para posicionar la marca es fundamental en la captación de mercado.

**Estrategia competitiva.**

**Nicho de mercado.**

El nicho de mercado corresponde a los potenciales clientes que en este caso son las distintas compañías agrícolas de la ciudad de Durán, que presenta una demanda que será aprovechada por la nueva compañía ofreciendo los uniformes para las diversas actividades que realizan.

**Plan de acción**

**Producto.**

El producto debe presentarse de acuerdo a las especificaciones que requieran los clientes, la calidad de las prendas es una de las características que se deben resaltar en la confección de las mismas. Los productos que se comercializan son: camisa, overoles, mandiles, chompas, pantalones, los modelos que se elaborarán son el resultado de una investigación previa, como se puede observar a continuación:





Figura 9.

*Producto ofertado.*

### **Precio**

El precio se determina después de realizar un estudio con la competencia, en donde se establece de acuerdo a las características de las prendas y su calidad el valor que permita a la administración obtener una rentabilidad adecuada para poner en marcha las operaciones de la compañía. A continuación se muestran los precios que tienen las empresas relacionadas a la industria:

Tabla 18.

*Precios de la competencia.*

<b>Precios</b>	<b>Álvaro Pedro</b>	<b>Asoc de Ciudadanos</b>	<b>Bravo Jenny</b>	<b>Cepeda Cecilia</b>	<b>Confecciones Suly S.A.</b>	<b>Royaltex S.A.</b>	<b>SERIPAC AR S.A.</b>	<b>Proyecto</b>
Camisa	3.20	3.50	3.70	5.10	4.20	4.90	4.30	4.00
Overol	33.10	61.20	51.20	56.40	52.64	57.20	58.40	55.00
Mandil	11.20	16.20	14.70	15.80	15.30	14.90	15.40	15.00
Chompa	25.90	24.10	26.51	21.54	23.80	27.41	25.75	25.00
Pantalón	15.20	14.20	8.60	6.10	7.40	9.15	8.10	7.00

### **Plaza.**

Cuando se habla de plaza, se entiende al lugar en donde se pondrán a la venta los productos que elabora la compañía. En este caso, la venta es directa, por lo que el costo final no se ve afectado. Las prendas se entregan de acuerdo a lo que solicita el cliente y en la cantidad acordada.



A continuación se presentan algunos factores que benefician a la puesta en marcha del proyecto en la zona seleccionada que es el Parque Industrial California:

Tabla 19.

*Factores de localización*

FACTORES DETERMINANTES	PESO %	SUR		CENTRO		NOROESTE	
		CALIFICCIÓN	PONDERACION	CALIFICCIÓN	PONDERACION	CALIFICCIÓN	PONDERACION
a) Facilidad de acceso a la planta	35%	8	2,80	5	1,75	9	3,15
b) Cercano a empresas industriales	25%	4	1,00	2	0,50	8	2,00
c) Accesibilidad de la mano de obra	5%	7	0,35	7	0,35	9	0,45
d) Disponibilidad de seguridad en el sector	10%	7	0,70	7	0,70	9	0,90
e) Disponibilidad de materia prima	3%	6	0,18	8	0,24	9	0,27
f) Propiedad del taller	5%	8	0,40	7	0,35	8	0,40
g) Visibilidad del local	17%	9	1,53	5	0,85	7	1,19
<b>PUNTUACION TOTAL</b>	<b>100%</b>		<b>6,96</b>		<b>4,74</b>		<b>8,36</b>



Figura 10.

*Ubicación del proyecto.*

### **Promoción.**

Para el tema de la promoción se trata de colocar una identidad a la compañía para que sea representada la calidad del producto que se entrega por encima de la competencia. Al principio se trató de tomar como referencia imágenes relacionadas al sector agrícola, sin embargo esto limita directamente a la apertura de nuevos negocios porque los clientes relacionarían a la confección de uniformes solo con el ámbito agrícola.



Figura 11.

*Logotipo del proyecto.*

### **Responsabilidad Social.**

En cuanto a la responsabilidad social se tiene previsto que los desperdicios de prendas que no sean del agrado de los clientes o que no estén de acuerdo a su estructura, tela, tamaño, sean donados a fundaciones para personas de escasos recursos en la ciudad de Guayaquil. Se tiene previsto que las donaciones vayan a la fundación Acción Emprendedora, cuyo objetivo es sacar de la pobreza a las personas, con ayuda voluntaria y capacitarlos para que promuevan sus negocios, esta empresa está legalmente registrada con RUC 0992947276001, localizada en FC. Orellana s/n Justino Cornejo.

Con relación a mejorar la calidad del producto, como referencia en las telas, es necesario emplear proveedores calificados, de manera que no creen un riesgo al momento de presentar el producto final al cliente, por lo tanto se sugiere que tengan las siguientes características:

- Estén registrados en los entes de control del Estado Ecuatoriano, como Superintendencia de Compañías y Servicios de Rentas Internas.
- Garanticen que sus procesos de fabricación de telas tengan un cuidado con el medio ambiente, esto con referencia a los desperdicios que provocan.

- Ofrezcan garantía cuando el despacho de la mercadería no esté acorde con los requerimientos establecidos al inicio de la negociación.
- Cumplan con los tiempos establecidos en la entrega de la mercadería.

## Capítulo V

### Viabilidad Económica y Financiera.

Con el plan financiero se espera demostrar la factibilidad del proyecto, incluyendo dentro de las proyecciones de valores un aumento de la tasa de inflación anual como factor que no es controlado y que podría subir los costos de operación del producto. La demanda calculada está en función de la capacidad operativa que se ponga en marcha, ya que la producción parte una vez que se ha llevado a cabo la negociación con el cliente.

En referencia a los requerimientos de las empresas, se consideró un tiempo de pago de crédito de 30 días, el cual se lo puede observar dentro del balance general en las cuentas por cobrar, y considerando también que los proveedores que se contratan por adquisición de materia prima no disponen de un período de crédito, por lo cual el proyecto debe contar con suficiente flujo de efectivo para responder a este tipo de obligaciones. A continuación se observa el cálculo de la demanda.

#### Cálculo de demanda.

La capacidad operativa de la empresa es de 14 prendas diarias. Se espera que existan un total de 12 empresas que adquieran los productos sobre esta capacidad, estas proyecciones de ingresos se muestran a continuación, partiendo desde la interrogante que los emprendedores empezaron con un 40% de producción total, para satisfacer la demanda total, se avizora un incremento del 20% anual para los otros años, es decir que del total de capacidad de producción teniendo el siguiente comportamiento de ventas:

Para el primer año =  $14 \times 40\% = 5.60$  es decir 6 prendas diarias de producción.

Para el segundo año =  $14 \times 60\% = 8.40$  es decir 8 prendas diarias de producción.

Para el tercer año =  $14 \times 80\% = 11.20$  es decir 11 prendas diarias de producción.

Para el cuarto año =  $14 \times 100\% = 14$  es decir 14 prendas diarias de producción.

Para el quinto año = se mantiene constante porque no se puede incrementar la capacidad de producción.

Estos datos y nivel de ventas se los muestra a continuación:

Tabla 20.

*Proyección de ingresos año 1.*

<b>Primer Año</b>						
<b>Productos</b>	<b>Producción (diaria)</b>	<b>operativa</b>	<b>Tiempo de labor</b>	<b>de Precio</b>	<b>Ingreso mensual</b>	<b>Ingreso anual</b>
Camisetas	6 unidades		20 días	\$6.00	\$720.00	\$8,640.00
Overoles	6 unidades		20 días	\$57.00	\$6,840.00	\$82,080.00
Mandil	6 unidades		20 días	\$17.00	\$2,040.00	\$24,480.00
Chompas	6 unidades		20 días	\$27.00	\$3,240.00	\$38,880.00
Pantalones	6 unidades		20 días	\$9.00	\$1,080.00	\$12,960.00
<b>Total</b>						<b>\$167,040.00</b>

Tabla 21

*Proyección de ingresos año 2.*

<b>Segundo Año</b>						
<b>Productos</b>	<b>Producción (diaria)</b>	<b>operativa</b>	<b>Tiempo de labor</b>	<b>de Precio</b>	<b>Ingreso mensual</b>	<b>Ingreso anual</b>
Camisetas	8 unidades		20 días	\$6.07	\$970.75	\$11,649.02
Overoles	8 unidades		20 días	\$57.64	\$9,222.14	\$110,665.73
Mandil	8 unidades		20 días	\$17.19	\$2,750.46	\$33,005.57
Chompas	8 unidades		20 días	\$27.30	\$4,368.38	\$52,420.61
Pantalones	8 unidades		20 días	\$9.10	\$1,456.13	\$17,473.54
<b>Total</b>						<b>\$225,214.46</b>

Tabla 22

*Proyección de ingresos año 3*

<b>Tercer Año</b>						
<b>Productos</b>	<b>Producción (diaria)</b>	<b>operativa</b>	<b>Tiempo de labor</b>	<b>de Precio</b>	<b>Ingreso mensual</b>	<b>Ingreso anual</b>
Camisetas	11 unidades		20 días	\$6.14	\$1,349.73	\$16,196.80
Overoles	11 unidades		20 días	\$58.28	\$12,822.47	\$153,869.63
Mandil	11 unidades		20 días	\$17.38	\$3,824.25	\$45,890.94
Chompas	11 unidades		20 días	\$27.61	\$6,073.80	\$72,885.61
Pantalones	11 unidades		20 días	\$9.20	\$2,024.60	\$24,295.20
<b>Total</b>						<b>\$313,138.19</b>

Tabla 23

*Proyección de ingresos año 4.*

<b>Cuarto Año</b>						
<b>Productos</b>	<b>Producción (diaria)</b>	<b>operativa</b>	<b>Tiempo de labor</b>	<b>de Precio</b>	<b>Ingreso mensual</b>	<b>Ingreso anual</b>
Camisetas	14 unidades		20 días	\$6.20	\$1,737.08	\$20,844.99
Overoles	14 unidades		20 días	\$58.94	\$16,502.28	\$198,027.41
Mandil	14 unidades		20 días	\$17.58	\$4,921.73	\$59,060.81
Chompas	14 unidades		20 días	\$27.92	\$7,816.87	\$93,802.46
Pantalones	14 unidades		20 días	\$9.31	\$2,605.62	\$31,267.49
<b>Total</b>						<b>\$403,003.16</b>

Tabla 24

*Proyección de ingresos año 5.*

<b>Quinto Año</b>						
<b>Productos</b>	<b>Producción (diaria)</b>	<b>operativa</b>	<b>Tiempo de labor</b>	<b>de Precio</b>	<b>Ingreso mensual</b>	<b>Ingreso anual</b>
Camisetas	14 unidades		20 días	\$6.27	\$1,756.54	\$21,078.45
Overoles	14 unidades		20 días	\$59.60	\$16,687.11	\$200,245.32
Mandil	14 unidades		20 días	\$17.77	\$4,976.86	\$59,722.29
Chompas	14 unidades		20 días	\$28.23	\$7,904.42	\$94,853.05
Pantalones	14 unidades		20 días	\$9.41	\$2,634.81	\$31,617.68
<b>Total</b>						<b>\$407,516.79</b>

A cada uno de los precios se les adicionó el tema de la inflación referida según reportes del Banco Central a Diciembre del 2016 en 1.12%, para mejor entendimiento sobre la producción de operación diaria a continuación se muestra un cálculo de los tiempos de cada proceso de producción.

**Plan de inversiones operativas.**

El plan de inversiones operativas, muestra en detalle todas las actividades que se deben realizar para que el producto sea puesto en percha, como cada proceso tiene su tiempo, es necesario conocer cuánto los operarios se demoran en producir cada unidad del listado ofertado, esto se lo muestra a continuación:



Tabla 25.

*Tiempos de producción.*

Procesos	Tiempos de operación por etapas								Tiempo total de operación
	Trazo	Corte	Ensamblaje	Accesorios	Control de calidad (corte)	Planchado	Control de calidad (producto final)	Empacado	
<b>Materias primas</b>									
Camiseta	13 min	13 min	16 min	0 min	6 min	5 min	4 min	5 min	1 h 2 min
Mandil	16 min	19 min	46 min	6 min	9 min	11 min	9 min	9 min	2 h 5 min
Overol	22 min	34 min	60 min	11 min	14 min	16 min	11 min	9 min	2 h 57 min
Chompa	21 min	36 min	59 min	11 min	14 min	16 min	11 min	11 min	2 h 59 min
Pantalones	16 min	21 min	44 min	6 min	9 min	11 min	9 min	10 min	2 h 6 min
<b>Maquinarias</b>									
Maquinarias	N/A	Cortadora circular	Overlock Recta Recubridora Doble de aguja	Ojaladora Botoneras Brochadoras Bordadoras	N/A	Plancha Industrial	N/A	N/A	
<b>Materias primas indirectas y procesos indirectos</b>									
Insumos	Tiza de sastre	Mesa de corte	Sillas	Sillas	Tijera	N/A	N/A	Fundas plásticas	Cinta adhesiva
	Moldes		Canastillas	Broches					
	Tela		Hilo	Botones					
			Tijera corta hilos	Cierres Elásticos Etiquetas Reflectivos, etc	Franela húmeda				

En la tabla se muestra en detalle cómo cada producto requiere un lapso de tiempo para procesar cada artículo, detallando al final la totalidad del plazo por elaborar una unidad, para determinar el número de elementos en operación se procede a calcular en función a 8 horas trabajadas los ciclos disponibles que tiene la empresa para elaborar el producto.

Al tener como resultado los ciclos de producción, se toma el mayor y se procede a dividir los resultantes en función al ciclo mayor, de manera que se obtiene el número de trabajadores óptimos a realizar el proyecto.

Tabla 26

*Recurso humano operativo requerido.*

<b>Etapas</b>	<b>Tiempo de producción (requerido por unidad)</b>	<b>Tiempo de trabajo (contratado)</b>	<b>Etapas de proceso</b>	<b>Recurso humano empleado</b>	<b>Recurso humano a contratar</b>
Trazo	88 min	480 min	5.45	1	3
Corte	123 min	480 min	3.90	1	4
Ensamblaje	225 min	480 min	2.13	1	7
Accesorios	34 min	480 min	14.12	1	1
Control de calidad (corte)	52 min	480 min	9.23	1	2
Planchado	59 min	480 min	8.14	1	2
Control de calidad (producto final)	44 min	480 min	10.91	1	1
Empacado	40 min	480 min	12.00	1	1

Esto varía en función a la demanda operativa de cada año, como resultado se obtiene que el ciclo de producción diario con la adición de operativos es de 14 unidades por cada artículo propuesto en el listado, tal como se muestra a continuación.

Tabla 27.

*Capacidad de producción.*

<b>Detalle</b>	<b>Producción diaria</b>
Camiseta	14
Mandil	14
Overol	14
Chompa	14
Pantalones	14
<b>Total piezas</b>	<b>70</b>

**Detalle de capital de trabajo.**

Con el capital de trabajo se identifica los rubros que deben pagarse sin que estos se generen por la realización de las ventas.

Dentro de estos elementos se incorporaron: Materia Prima., Insumos, Remuneraciones, Servicios básicos., Limpieza, Útiles de oficina, Arriendo.

Tabla 28

*Capital de trabajo.*

<b>Detalle</b>	<b>Monto</b>	<b>Meses contingente</b>	<b>Inversión</b>
Materia Prima	66,132.00	1	26,452.80
Insumos	4,218.91	1	1,687.56
Remuneraciones	11,189.00	1	11,189.00
Servicios básicos	450.00	1	180.00
Limpieza	170.10	1	68.04
Útiles de oficina	257.05	1	102.82
Arriendo	700.00	1	700.00
Garantía arriendo	1,200.00	2	2,400.00
<b>Total</b>			<b>42,780.22</b>

Después de la materia prima el segundo rubro que impacta al capital de trabajo es el plan de remuneraciones, este se lo describe a continuación.

**Plan de remuneraciones.**

El plan de remuneraciones se aplica de acuerdo al organigrama presentado con anterioridad de acuerdo a los perfiles y experiencia de cada colaborador como se muestra:

Tabla 29.

*Presupuesto remuneración año 1.*

CARGO	CANTIDAD	SUELDO MENSUAL	APORTE PATRONAL (11,15%)	IECE (0,5%)	SECAP (0,5%)	FONDOS DE RESERVA	DÉCIMO TERCER SUELDO	DÉCIMO CUARTO SUELDO	VACACIONES	TOTAL
<b>PERSONAL ADMINISTRATIVO</b>		<b>4,000.00</b>	<b>446.00</b>	<b>20.00</b>	<b>20.00</b>		<b>333.33</b>	<b>218.75</b>	<b>166.67</b>	<b>5,703.44</b>
GERENTE GENERAL	1	900.00	100.35	4.50	4.50		75.00	31.25	37.50	1,153.10
JEFE FINANCIERO	1	600.00	66.90	3.00	3.00		50.00	31.25	25.00	779.15
JEFE DE PRODUCCIÓN	1	600.00	66.90	3.00	3.00		50.00	31.25	25.00	779.15
JEFE COMERCIAL	1	600.00	66.90	3.00	3.00		50.00	31.25	25.00	779.15
CONTADOR	1	550.00	61.33	2.75	2.75		45.83	31.25	22.92	716.83
AUXILIAR CONTABLE	1	375.00	41.81	1.88	1.88		31.25	31.25	15.63	498.69
VENDEDORES	2	375.00	41.81	1.88	1.88		31.25	31.25	15.63	997.38
<b>PERSONAL OPERATIVO</b>		<b>3,000.00</b>	<b>334.50</b>	<b>15.00</b>	<b>15.00</b>		<b>250.00</b>	<b>250.00</b>	<b>125.00</b>	<b>5,485.56</b>
TRAZO	1	375.00	41.81	1.88	1.88		31.25	31.25	15.63	498.69
CORTE	2	375.00	41.81	1.88	1.88		31.25	31.25	15.63	997.38
ENSAMBLAJE	3	375.00	41.81	1.88	1.88		31.25	31.25	15.63	1,496.06
ACCESORIOS	1	375.00	41.81	1.88	1.88		31.25	31.25	15.63	498.69
CONTROL DE CALIDAD (CORTE)	1	375.00	41.81	1.88	1.88		31.25	31.25	15.63	498.69
PLANCHADO	1	375.00	41.81	1.88	1.88		31.25	31.25	15.63	498.69
CONTROL DE CALIDAD (PRODUCTO FINAL)	1	375.00	41.81	1.88	1.88		31.25	31.25	15.63	498.69
EMPACADO	1	375.00	41.81	1.88	1.88		31.25	31.25	15.63	498.69
<b>TOTAL</b>		<b>7,000.00</b>	<b>780.50</b>	<b>35.00</b>	<b>35.00</b>	<b>-</b>	<b>583.33</b>	<b>468.75</b>	<b>291.67</b>	<b>11,189.00</b>

Tabla 30.

Presupuesto remuneración año 2.

NÓMINA SEGUNDO AÑO											
CARGO	CANTIDAD	SUELDO MENSUAL	11.15% APORTE PATRONAL (11.15%)	0.50% IECE (0.5%)	0.50% SECAP (0.5%)	8.33% FONDOS DE RESERVA	8.33% DÉCIMO TERCER SUELDO	31.25 DÉCIMO CUARTO SUELDO	4.17% VACACIONES	TOTAL	
<b>PERSONAL ADMINISTRATIVO</b>		<b>4,000.00</b>	<b>446.00</b>	<b>20.00</b>	<b>20.00</b>	<b>333.33</b>	<b>333.33</b>	<b>218.75</b>	<b>166.67</b>	<b>6,068.02</b>	
GERENTE GENERAL	1	900.00	100.35	4.50	4.50	75.00	75.00	31.25	37.50	1,228.10	
JEFE FINANCIERO	1	600.00	66.90	3.00	3.00	50.00	50.00	31.25	25.00	829.15	
JEFE DE PRODUCCIÓN	1	600.00	66.90	3.00	3.00	50.00	50.00	31.25	25.00	829.15	
JEFE COMERCIAL	1	600.00	66.90	3.00	3.00	50.00	50.00	31.25	25.00	829.15	
CONTADOR	1	550.00	61.33	2.75	2.75	45.83	45.83	31.25	22.92	762.66	
AUXILIAR CONTABLE	1	375.00	41.81	1.88	1.88	31.25	31.25	31.25	15.63	529.94	
VENDEDORES	2	375.00	41.81	1.88	1.88	31.25	31.25	31.25	15.63	1,059.88	
<b>PERSONAL OPERATIVO</b>		<b>3,033.60</b>	<b>338.25</b>	<b>15.17</b>	<b>15.17</b>	<b>252.80</b>	<b>252.80</b>	<b>250.00</b>	<b>126.40</b>	<b>6,961.80</b>	
TRAZO	2	379.20	42.28	1.90	1.90	31.60	31.60	31.25	15.80	1,071.05	
CORTE	2	379.20	42.28	1.90	1.90	31.60	31.60	31.25	15.80	1,071.05	
ENSAMBLAJE	4	379.20	42.28	1.90	1.90	31.60	31.60	31.25	15.80	2,142.09	
ACCESORIOS	1	379.20	42.28	1.90	1.90	31.60	31.60	31.25	15.80	535.52	
CONTROL DE CALIDAD (CORTE)	1	379.20	42.28	1.90	1.90	31.60	31.60	31.25	15.80	535.52	
PLANCHADO	1	379.20	42.28	1.90	1.90	31.60	31.60	31.25	15.80	535.52	
CONTROL DE CALIDAD (PRODUCTO FINAL)	1	379.20	42.28	1.90	1.90	31.60	31.60	31.25	15.80	535.52	
EMPACADO	1	379.20	42.28	1.90	1.90	31.60	31.60	31.25	15.80	535.52	
<b>TOTAL</b>		<b>7,033.60</b>	<b>784.25</b>	<b>35.17</b>	<b>35.17</b>	<b>586.13</b>	<b>586.13</b>	<b>468.75</b>	<b>293.07</b>	<b>13,029.82</b>	

Tabla 31.

*Presupuesto remuneración año 3.*

NÓMINA TERCER AÑO										
CARGO	CANTIDAD	SUELDO MENSUAL	11.15% APORTE PATRONAL (11.15%)	0.50% IECE (0.5%)	0.50% SECAP (0.5%)	8.33% FONDOS DE RESERVA	8.33% DÉCIMO TERCER SUELDO	31.25 DÉCIMO CUARTO SUELDO	4.17% VACACIONES	TOTAL
<b>PERSONAL ADMINISTRATIVO</b>		<b>4,000.00</b>	<b>446.00</b>	<b>20.00</b>	<b>20.00</b>	<b>333.33</b>	<b>333.33</b>	<b>218.75</b>	<b>166.67</b>	<b>6,068.02</b>
GERENTE GENERAL	1	900.00	100.35	4.50	4.50	75.00	75.00	31.25	37.50	1,228.10
JEFE FINANCIERO	1	600.00	66.90	3.00	3.00	50.00	50.00	31.25	25.00	829.15
JEFE DE PRODUCCIÓN	1	600.00	66.90	3.00	3.00	50.00	50.00	31.25	25.00	829.15
JEFE COMERCIAL	1	600.00	66.90	3.00	3.00	50.00	50.00	31.25	25.00	829.15
CONTADOR	1	550.00	61.33	2.75	2.75	45.83	45.83	31.25	22.92	762.66
AUXILIAR CONTABLE	1	375.00	41.81	1.88	1.88	31.25	31.25	31.25	15.63	529.94
VENDEDORES	2	375.00	41.81	1.88	1.88	31.25	31.25	31.25	15.63	1,059.88
<b>PERSONAL OPERATIVO</b>		<b>3,067.58</b>	<b>342.03</b>	<b>15.34</b>	<b>15.34</b>	<b>255.63</b>	<b>255.63</b>	<b>250.00</b>	<b>127.82</b>	<b>8,117.56</b>
TRAZO	2	383.45	42.75	1.92	1.92	31.95	31.95	31.25	15.98	1,082.34
CORTE	3	383.45	42.75	1.92	1.92	31.95	31.95	31.25	15.98	1,623.51
ENSAMBLAJE	5	383.45	42.75	1.92	1.92	31.95	31.95	31.25	15.98	2,705.85
ACCESORIOS	1	383.45	42.75	1.92	1.92	31.95	31.95	31.25	15.98	541.17
CONTROL DE CALIDAD (CORTE)	1	383.45	42.75	1.92	1.92	31.95	31.95	31.25	15.98	541.17
PLANCHADO	1	383.45	42.75	1.92	1.92	31.95	31.95	31.25	15.98	541.17
CONTROL DE CALIDAD (PRODUCTO FINAL)	1	383.45	42.75	1.92	1.92	31.95	31.95	31.25	15.98	541.17
EMPACADO	1	383.45	42.75	1.92	1.92	31.95	31.95	31.25	15.98	541.17
<b>TOTAL</b>		<b>7,067.58</b>	<b>788.03</b>	<b>35.34</b>	<b>35.34</b>	<b>588.96</b>	<b>588.96</b>	<b>468.75</b>	<b>294.48</b>	<b>14,185.58</b>

Tabla 32.

Presupuesto remuneración año 4.

NÓMINA CUARTO AÑO											
CARGO	CANTIDAD	SUELDO MENSUAL	11.15% APORTE PATRONAL (11.15%)	0.50% IECE (0.5%)	0.50% SECAP (0.5%)	8.33% FONDOS DE RESERVA	8.33% DÉCIMO TERCER SUELDO	31.25 DÉCIMO CUARTO SUELDO	4.17% VACACIONES	TOTAL	
<b>PERSONAL ADMINISTRATIVO</b>		<b>4,000.00</b>	<b>446.00</b>	<b>20.00</b>	<b>20.00</b>	<b>333.33</b>	<b>333.33</b>	<b>218.75</b>	<b>166.67</b>	<b>6,068.02</b>	
GERENTE GENERAL	1	900.00	100.35	4.50	4.50	75.00	75.00	31.25	37.50	1,228.10	
JEFE FINANCIERO	1	600.00	66.90	3.00	3.00	50.00	50.00	31.25	25.00	829.15	
JEFE DE PRODUCCIÓN	1	600.00	66.90	3.00	3.00	50.00	50.00	31.25	25.00	829.15	
JEFE COMERCIAL	1	600.00	66.90	3.00	3.00	50.00	50.00	31.25	25.00	829.15	
CONTADOR	1	550.00	61.33	2.75	2.75	45.83	45.83	31.25	22.92	762.66	
AUXILIAR CONTABLE	1	375.00	41.81	1.88	1.88	31.25	31.25	31.25	15.63	529.94	
VENEDORES	2	375.00	41.81	1.88	1.88	31.25	31.25	31.25	15.63	1,059.88	
<b>PERSONAL OPERATIVO</b>		<b>3,101.93</b>	<b>345.87</b>	<b>15.51</b>	<b>15.51</b>	<b>258.49</b>	<b>258.49</b>	<b>250.00</b>	<b>129.25</b>	<b>11,484.52</b>	
TRAZO	3	387.74	43.23	1.94	1.94	32.31	32.31	31.25	16.16	1,640.65	
CORTE	4	387.74	43.23	1.94	1.94	32.31	32.31	31.25	16.16	2,187.53	
ENSAMBLAJE	7	387.74	43.23	1.94	1.94	32.31	32.31	31.25	16.16	3,828.17	
ACCESORIOS	1	387.74	43.23	1.94	1.94	32.31	32.31	31.25	16.16	546.88	
CONTROL DE CALIDAD (CORTE)	2	387.74	43.23	1.94	1.94	32.31	32.31	31.25	16.16	1,093.76	
PLANCHADO	2	387.74	43.23	1.94	1.94	32.31	32.31	31.25	16.16	1,093.76	
CONTROL DE CALIDAD (PRODUCTO FINAL)	1	387.74	43.23	1.94	1.94	32.31	32.31	31.25	16.16	546.88	
EMPACADO	1	387.74	43.23	1.94	1.94	32.31	32.31	31.25	16.16	546.88	
<b>TOTAL</b>		<b>7,101.93</b>	<b>791.87</b>	<b>35.51</b>	<b>35.51</b>	<b>591.83</b>	<b>591.83</b>	<b>468.75</b>	<b>295.91</b>	<b>17,552.54</b>	

Tabla 33.

Presupuesto remuneración año 5.

NÓMINA QUINTO AÑO											
CARGO	CANTIDAD	SUELDO MENSUAL	11.15% APORTE PATRONAL (11.15%)	0.50% IECE (0.5%)	0.50% SECAP (0.5%)	8.33% FONDOS DE RESERVA	8.33% DÉCIMO TERCER SUELDO	31.25 DÉCIMO CUARTO SUELDO	4.17% VACACIONES	TOTAL	
<b>PERSONAL ADMINISTRATIVO</b>		<b>4,000.00</b>	<b>446.00</b>	<b>20.00</b>	<b>20.00</b>	<b>333.33</b>	<b>333.33</b>	<b>218.75</b>	<b>166.67</b>	<b>6,068.02</b>	
GERENTE GENERAL	1	900.00	100.35	4.50	4.50	75.00	75.00	31.25	37.50	1,228.10	
JEFE FINANCIERO	1	600.00	66.90	3.00	3.00	50.00	50.00	31.25	25.00	829.15	
JEFE DE PRODUCCIÓN	1	600.00	66.90	3.00	3.00	50.00	50.00	31.25	25.00	829.15	
JEFE COMERCIAL	1	600.00	66.90	3.00	3.00	50.00	50.00	31.25	25.00	829.15	
CONTADOR	1	550.00	61.33	2.75	2.75	45.83	45.83	31.25	22.92	762.66	
AUXILIAR CONTABLE	1	375.00	41.81	1.88	1.88	31.25	31.25	31.25	15.63	529.94	
VENDEDORES	2	375.00	41.81	1.88	1.88	31.25	31.25	31.25	15.63	1,059.88	
<b>PERSONAL OPERATIVO</b>		<b>3,136.67</b>	<b>349.74</b>	<b>15.68</b>	<b>15.68</b>	<b>261.39</b>	<b>261.39</b>	<b>250.00</b>	<b>130.69</b>	<b>11,605.79</b>	
TRAZO	3	392.08	43.72	1.96	1.96	32.67	32.67	31.25	16.34	1,657.97	
CORTE	4	392.08	43.72	1.96	1.96	32.67	32.67	31.25	16.34	2,210.63	
ENSAMBLAJE	7	392.08	43.72	1.96	1.96	32.67	32.67	31.25	16.34	3,868.60	
ACCESORIOS	1	392.08	43.72	1.96	1.96	32.67	32.67	31.25	16.34	552.66	
CONTROL DE CALIDAD (CORTE)	2	392.08	43.72	1.96	1.96	32.67	32.67	31.25	16.34	1,105.31	
PLANCHADO	2	392.08	43.72	1.96	1.96	32.67	32.67	31.25	16.34	1,105.31	
CONTROL DE CALIDAD (PRODUCTO FINAL)	1	392.08	43.72	1.96	1.96	32.67	32.67	31.25	16.34	552.66	
EMPACADO	1	392.08	43.72	1.96	1.96	32.67	32.67	31.25	16.34	552.66	
<b>TOTAL</b>		<b>7,136.67</b>	<b>795.74</b>	<b>35.68</b>	<b>35.68</b>	<b>594.72</b>	<b>594.72</b>	<b>468.75</b>	<b>297.36</b>	<b>17,673.81</b>	

Los cuadros especifican el presupuesto a requerir por cada persona contratada, a continuación se muestra la estructura de financiamiento.



### **Estructura de financiamiento.**

Acerca de la estructura de financiamiento se puede mencionar que lo conforma el capital de trabajo y el financiamiento que será exclusivamente para la adquisición de activos fijos como se muestra a continuación:

<b>Rubros requeridos</b>	91,921.22
<b>Capital de trabajo</b>	42,780.22
<b>Activos fijos</b>	49,141.00

Financiamiento	Monto total
Capital propio	42,780.22
Apalancamiento financiero	49,141.00

### **Condiciones del crédito**

Plazo	60 meses
Tasa	11.34% capitalizable mensualmente
Capitalización	12
Cuota fija	1,076.80

Por medio de la Corporación Financiera Nacional el cual pone las siguientes condiciones como préstamos del crédito, el plazo del crédito que se ha logrado obtener es de 60 meses, a una tasa capitalizable de manera mensual del 11.34%, y con cuotas fijas de USD \$ 1,076.80.

### **Proyección de balances.**

### **Estado de resultados.**

El estado de resultados se proyecta de acuerdo a la información obtenida de la demanda que se espera lograr, y proyectada a cinco años, en donde se calcula también los costos, los gastos anuales y además se calcula el valor de utilidad repartir a empleados y el Impuesto a la Renta, como se observa a continuación:

Tabla 34.

*Estado de resultados.*

Estado de Resultados						
Detalle	Horizonte de planificación					
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas netas		167,040.00	225,214.46	313,138.19	403,003.16	407,516.79
(-) Costo de ventas		28,140.36	42,683.30	56,911.07	71,138.84	71,935.60
Materias Primas		26,452.80	40,123.61	53,498.14	66,872.68	67,621.65
Insumos		1,687.56	2,559.70	3,412.93	4,266.16	4,313.94
Utilidad bruta en ventas		138,899.64	182,531.16	256,227.12	331,864.32	335,581.20
Gastos operativos						
Gastos Sueldos y salarios		134,268.00	156,357.81	170,226.97	210,630.46	212,085.77
Gastos por servicios básicos		2,160.00	3,240.00	4,320.00	5,400.00	5,460.48
Gastos de alquiler del local comercial		8,400.00	8,494.08	8,589.21	8,685.41	8,782.69
Gastos de limpieza		816.48	1,224.72	1,632.96	2,041.20	2,064.06
Gastos de útiles de oficina		1,233.84	1,247.66	1,261.63	1,275.76	1,290.05
Gastos de transporte		400.00	404.48	409.01	413.59	418.22
Depreciación de activos fijos		7,560.10	7,560.10	7,560.10	3,780.10	3,780.10
Total gastos operativo		154,838.42	178,528.85	193,999.88	232,226.52	233,881.38
Utilidad operativa	-	15,938.78	4,002.31	62,227.23	99,637.80	101,699.82
Gastos financieros						
Gastos de interés		5,178.34	4,253.15	3,217.42	2,057.93	759.91
Utilidad antes de repartición participación	-	21,117.12	250.83	59,009.82	97,579.86	100,939.91
Participación de trabajadores				8,851.47	14,636.98	15,140.99
Utilidad antes de impuestos	-	21,117.12	250.83	50,158.34	82,942.88	85,798.92
Impuesto a la renta				11,034.84	18,247.43	18,875.76
Utilidad o pérdida neta	-	21,117.12	250.83	39,123.51	64,695.45	66,923.16

## Flujo de caja.

El flujo de caja es uno de los estados financieros más importantes en donde se trata de obtener el nivel de liquidez y flujo de efectivo con el que se contará para solventar los gastos de operación de la empresa, separando lo que se invertirá en activos, así como los valores

de intereses por el préstamo adquirido, a continuación se muestra las p

Análisis financiero						
Detalle	Horizonte de planificación					
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Flujo de caja	- 42,780.22	- 35,220.23	- 6,207.01	49,538.81	63,121.29	59,297.82
Inversión total	- 42,780.22					
Tasa Interna de Retorno	22.88%					
Deuda Financiera	49,141.00					
Capital aportado por accionistas	42,780.22					
Costo de deuda financiera	11.34%					
Impuesto a la renta pagado	22.00%					
Rentabilidad exigida por accionistas	12.00%					
$K_d * D(1-T) + K_e * E$	9,480.25					
E + D	91,921.22					
Costo Promedio ponderado de capital	10.31%					
VAN	36,018.51	beneficio según requerimiento de accionistas				
Tiempo de recuperación	3.55					
Años	3.00					
Meses	6.59					
Días	17.73					
Inversión recuperada hasta el año 3	8,111.57					
Inversión por recuperar	34,668.65					
Tiempo requerido año 4	0.55					

### **Tasa Interna de Retorno.**

El total del proyecto tiene un tasa interna de retorno del 22.88%, esta tasa se la compara con la tasa de descuento, como esta es mayor se indica que el proyecto es rentable.

### **Valor Actual Neto.**

Para el cálculo del valor actual neto, se tomó como referencia el cálculo del costo promedio ponderado de capital, la cual se muestra a continuación.

$$\text{Tasa de descuento} = k_e \frac{e}{(e + d)} + k_d (1 - t) \frac{d}{(e + d)}$$

$$\text{Tasa de descuento} = 12\% (90,503.94) / (49,141.00 + 90,503.94) + 11.34\% (1 - 22\%) (49,141.00) / (49,141.00 + 90,503.94)$$

$$\text{Tasa de descuento} = 10.89\%$$

Donde:

$k_e$  = costo de oportunidad de los accionistas para invertir en el negocio.

$k_d$  = tasa de interés cobrada por el banco en función al préstamo.

$t$  = tasa de impuestos.

$e$  = total de la inversión colocada por los accionistas.

$d$  = préstamo bancario.

El valor actual neto tiene como resultado \$ 36,018.51 es decir que se recupera la inversión.

### **Tiempo de recuperación de capital.**

El proyecto se recupera en 3 años, 6 meses y 17 días de operación.

## **Conclusiones y recomendaciones**

### **Conclusiones.**

De acuerdo a la entrevista a los departamentos de adquisiciones de diferentes empresas, se tiene que las condiciones para incurrir en la compra de uniformes es tener acceso a un plazo de crédito de 30 días luego de entregada la mercadería, además que el proveedor tenga que incurrir en valores por cuestiones de manejo de inventario, es decir que entregue la mercadería en las instalaciones del cliente, criterios que aumentan las posibilidades para contratar con una empresa totalmente nueva en el mercado.

Para posicionar la marca en el mercado, se hace la contratación de asesores comerciales en el manejo de telas, garantizando durabilidad en los uniformes comprados, cada proceso de producción tendrá un control de calidad, en función que los cortes de cada tela sea correctos, evitar que el tema de hilados dejen partes que podrían originar el daño de los uniformes.

De acuerdo a los criterios de los emprendedores que han incursionado en este tipo de negocios, es recomendable utilizar el 40% de producción, por lo cual el proyecto se ha adaptado, contratando personal conforme el nivel de producción aumento, esto posibilita ahorro del gasto operativo, sobre todo en los primeros años, hasta que la marca se posicione en el mercado.

Para que el modelo de negocios funcione, es necesario que el asesor comercial cierre la negociación, de manera que se compre la cantidad de materias primas necesarias para financiar toda la producción, se amplía la posibilidad de extender un crédito, con cobertura de capital de trabajo.

Después de incurrir en dos periodos de pérdidas causados por la falta de posicionamiento de la marca, se espera una recuperación de la inversión, por lo

tanto el proyecto muestra una recuperación total al tercer año, con una tasa máxima de rendimiento del 22% aproximadamente.

### **Recomendaciones**

Tratar de entrar en negociaciones con proveedores, para que permitan acceder al proyecto a una línea de crédito, de manera que se disminuya el empleo de capital de trabajo y la exigencia de pago de los materiales se los cancele una vez que se cobre la factura al cliente, cabe acotar que cada centavo que se pide como apalancamiento representa un porcentaje de interés que se paga en el proyecto.

Crear alianzas estratégicas con competidores locales, que mantengan su informalidad en el mercado, dando acceso que utilicen la marca del proyecto, para posicionarse en el segmento, además que sirvan de apoyo cuando la empresa enfrente solicitudes de uniformes por encima de su capacidad instalada.

## Referencias bibliográficas

- Acción Emprendedora. (2015). *Problema de los emprendimientos*. Guayaquil.
- Agronegocios Ecuador. (24 de Marzo de 2013). *Situación del arroz en el Ecuador*. Obtenido de [p://agroogociosecuador.ning.com/notes/N\\_o\\_faltar%20A\\_1\\_arroz\\_en\\_el\\_pa%C3%ADs\\_durante\\_el\\_2013](http://agroogociosecuador.ning.com/notes/N_o_faltar%20A_1_arroz_en_el_pa%C3%ADs_durante_el_2013)
- Asociación de Industriales Textiles del Ecuador. (30 de Marzo de 2016). Boletín mensual 30. pág. 1.
- Ávila, J. (2011). *Economía*. Zapopan, Jalisco: Umbral Editorial S.A.
- Ayora, A. (12 de Septiembre de 2016). *Desnivel*. Obtenido de <http://desnivel.com/material/noticias/tejidos-inteligentes-la-tecnologia-detras-de-las-prendas>
- Barro, R. (2011). *Macroeconomía*. México: Editorial Interamericana.
- Camacho, J. C. (2002). *La administración en la empresa rural*. San José: Universidad Estatal a Distancia San José, Costa Rica .
- Casado Diaz, A. B., & Sellers Rubio, R. (2006). *Dirección de Marketing*. San Vicente(Alicante): Club Universitario.
- Cervantes, J. (2013). *Evaluación Económica Financiera*. México D.F.: Universidad Nacional Autónoma de México.
- Concha, J. (31 de Enero de 2013). *América Economía*. Obtenido de Colombia en el mundo de la Confitería y la chocolatería: <http://www.americaeconomia.com/analisis-opinion/colombia-en-el-mundo-de-la-confiteria-y-la-chocolateria>
- Diario El Universo. (5 de Marzo de 2015). Una pasión entre telas. pág. 1. Obtenido de <http://www.eluniverso.com/noticias/2015/03/05/nota/4620101/pasion-telas>
- Diario El Universo. (8 de Septiembre de 2016). En la escuela Chiolecca se preparan para crear ropa. pág. 1. Obtenido de <http://www.eluniverso.com/noticias/2016/09/08/nota/5787912/se-preparan-crear-ropa>

- Emery, D. (2001). *Fundamentos de Administración Financiera*. Atlanta: Pearson.
- Eslava, J. (2013). *Análisis económico-financiero de las decisiones de gestión empresarial*. Madrid: ESIC Editorial.
- Gallardo, J. (2013). *Evaluación económica y financiera*. México D.F.: Universidad Nacional Autónoma de México.
- García, M. (2012). *Manual de marketing*. Madrid: Esic Editorial.
- Gómez, D. (2001). *Financiación global de proyectos*. Madrid: Esic Editorial.
- Gómez, J. (2012). *Economía y valores humanos*. Madrid: Ediciones Encuentro.
- Gonzalez, R., & Rodríguez, F. (2006). "Análisis de la percepción del consumidor sobre los servicios financieros de la Banca Consumo y definición de los diversos perfiles demográficos y de su conducta de compra". Guayaquil: Espol.
- Heizer, J. (2014). *Principios de administración de operaciones*. México: PEARSON Educación.
- Huancapaza, D. (2016). *PLAN DE NEGOCIOS PARA UNA EMPRESA DE COMERCIALIZACIÓN DE ROPA CORPORATIVA*. Obtenido de <http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/138427/Plan-de-negocios-para-una-empresa-de-comercializacion-de-ropa.pdf;sequence=1>
- Hurtado, J. (2014). *Metodología de la investigación holística*. Caracas: Fundacion Sypal 1era. Edición.
- Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2016). *Directorio de Empresa*. Obtenido de Ecuador en cifras: [http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas\\_Economicas/DirectorioEmpresas/Directorio\\_Empresas\\_2016/Principales\\_Resultados\\_DIEE\\_2016.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Economicas/DirectorioEmpresas/Directorio_Empresas_2016/Principales_Resultados_DIEE_2016.pdf)
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2014). *Empleo Informal*. Obtenido de [http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/MEMES/empleo\\_informal/files/assets/downloads/publication.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/MEMES/empleo_informal/files/assets/downloads/publication.pdf)



- Lawrence, G. (2012). *Principios de administración financiera*. México D.F.: Pearson Education.
- Levin, R. I. (2005). *Estadística para Administración y Economía*. Barcelona: Person.
- Luque, N. (14 de Noviembre de 2009). *PLAN DE NEGOCIOS PARA PRODUCIR Y COMERCIALIZAR CONFECIONES*. Obtenido de <http://www.javeriana.edu.co/biblos/tesis/economia/tesis443.pdf>
- Malhotra, N. K. (2012). *Investigación de Mercados*. México: Pearson Educación.
- Ministerio de Comercio Exterior. (2015). *SALVAGUARDIA POR BALANZA DE PAGOS*. Obtenido de <http://www.comercioexterior.gob.ec/boletin-de-prensa-salvanguardia-por-balanza-de-pagos/>
- Ministerio de Industrias y Productividad. (2015). *Políticas de sustitución de importaciones generan oportunidades para la mano de obra ecuatoriana*. Obtenido de <http://www.industrias.gob.ec/politicas-de-sustitucion-de-importaciones-generan-oportunidades-para-la-mano-de-obra-ecuatoriana/>
- Moncini, R. (17 de Marzo de 2012). *Finanzas de la empresa*. Recuperado el 28 de Septiembre de 2014, de <http://renatamoncini.blogspot.mx/2012/03/>
- Multitrabajos. (2014). *Multitrabajos*. Recuperado el 19 de Octubre de 2014, de <http://www.multitrabajos.com/empleos-en-guayas.html>
- Navarro, D. (2012). *Administración financiera*. Manizales: Universidad Nacional de Colombia.
- Pérez, J. (2011). *Gestión de la calidad empresarial*. Madrid: ESIC Editorial.
- Porter, M. (2013). *Ser competitivo*. Bilbao: T.G. Soler.
- Pro Ecuador. (2015). *Exportaciones*. Obtenido de <http://www.proecuador.gob.ec/menu-sectores/>
- Reportero Industrial. (Julio de 2015). *Textiles inteligentes impactarán a la ropa de trabajo*. Obtenido de <http://www.reporteroindustrial.com/temas/Textiles-inteligentes-impactaran-a-la-ropa-de-trabajo+106188>

- Revista Líderes. (Noviembre de 2016). *Ecuador lidera la tasa de emprendimiento por necesidad en la región*. Obtenido de <http://www.revistalideres.ec/lideres/ecuador-lidera-tasa-emprendimiento-necesidad.html>
- Reyes, A. (2010). *Administración de empresas: Teoría y Práctica*. México: LIMUSA.
- Ross, J. (2012). *Finanzas corporativas*. México DF: Mc Graw Hill Educación.
- Salkind, N. (2013). *Métodos de investigación*. México: Prentice Hall Hispanoamericana S.A.
- Sánchez, Y. (2016). *Optimización del cálculo de recursos productivos para cotización en una empresa de confecciones*. Obtenido de [http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/Tesis/Ingenie/sanchez\\_ay/cap1.pdf](http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/Tesis/Ingenie/sanchez_ay/cap1.pdf)
- Sanz, P. (2011). *Investigación de mercados*.
- Superintendencia de Compañías. (20 de Abril de 2016). *Número de compañías*. Obtenido de [http://181.198.3.71/portal/cgi-bin/cognos.cgi?b\\_action=cognosViewer&ui.action=run&ui.object=%2fcontent%2ffolder%5b%40name%3d%27Reportes%27%5d%2ffolder%5b%40name%3d%27Variable%27%5d%2freport%5b%40name%3d%27N%C3%BAmero%20de%20Compa%C3%B1as%20por%20Var](http://181.198.3.71/portal/cgi-bin/cognos.cgi?b_action=cognosViewer&ui.action=run&ui.object=%2fcontent%2ffolder%5b%40name%3d%27Reportes%27%5d%2ffolder%5b%40name%3d%27Variable%27%5d%2freport%5b%40name%3d%27N%C3%BAmero%20de%20Compa%C3%B1as%20por%20Var)
- Superintendencia de Compañías. (25 de Septiembre de 2017). *Directorio de compañías*. Obtenido de [http://181.198.3.71/portal/cgi-bin/cognos.cgi?b\\_action=cognosViewer&ui.action=run&ui.object=%2fcontent%2ffolder%5b%40name%3d%27Reportes%27%5d%2ffolder%5b%40name%3d%27Compa%C3%B1as%27%5d%2freport%5b%40name%3d%27Directorio%20Resumido%27%5d&ui.name=Directori](http://181.198.3.71/portal/cgi-bin/cognos.cgi?b_action=cognosViewer&ui.action=run&ui.object=%2fcontent%2ffolder%5b%40name%3d%27Reportes%27%5d%2ffolder%5b%40name%3d%27Compa%C3%B1as%27%5d%2freport%5b%40name%3d%27Directorio%20Resumido%27%5d&ui.name=Directori)
- Wayne. (2011). *Administración de recursos humanos*. México D.F.: Pearson Prentice Hall.



Presidencia  
de la República  
del Ecuador



Plan Nacional  
de Ciencia, Tecnología,  
Innovación y Saberes



SENESCYT  
Secretaría Nacional de Educación Superior,  
Ciencia, Tecnología e Innovación

## DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, Castro Arreaga Roberto Andrés, con C.C: # 0923895221 autor del trabajo de titulación: *Plan de negocios para la puesta en marcha de una empresa confeccionadora de uniformes para industrias del sector agrícola localizadas en la ciudad de Durán*, previo a la obtención del grado de **MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de graduación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, 05 de mayo de 2018.

f. \_\_\_\_\_

Nombre: Castro Arreaga Roberto Andrés

C.C: 0923895221



## REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

### FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE GRADUACIÓN

<b>TÍTULO Y SUBTÍTULO:</b>	Plan de negocios para la puesta en marcha de una empresa confeccionadora de uniformes para industrias del sector agrícola localizadas en la ciudad de Durán.		
<b>AUTOR:</b>	Castro Arreaga Roberto Andrés		
<b>REVISOR(ES)/TUTOR(ES)</b>	Barbery Montoya Danny Christian		
<b>INSTITUCIÓN:</b>	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
<b>UNIDAD/FACULTAD:</b>	Sistema de Posgrado		
<b>MAESTRÍA/ESPECIALIDAD:</b>	Maestría en Administración de Empresas		
<b>GRADO OBTENIDO:</b>	Magíster en Administración de Empresas		
<b>FECHA DE PUBLICACIÓN:</b>	05 de Mayo de 2018	<b>No. DE PÁGINAS:</b>	125
<b>ÁREAS TEMÁTICAS:</b>	Administración, industrias agrícolas.		
<b>PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:</b>	Industria, uniformes, telas, confección, mercado, inversión.		
<b>RESUMEN/ABSTRACT (150-250 palabras):</b>			
<p>La seguridad industrial, es un requisito que empresas procesadoras del sector agrícola implementan para que sus empleados eviten estar expuestos a trabajos de campo, que podrían afectar la salud, lo cual abre una oportunidad de negocios para empresas que oferten indumentarias especializadas para trabajos extremos, denominado industria de confección de uniformes. Dentro de la investigación de mercado se concluyó que los contratos de confección de uniformes están regidos en su poder de compra en función a la calidad de los materiales empleados y al precio que se registre en la negociación, siendo este último un criterio de decisión cuando la empresa es totalmente desconocida en el mercado. Para asegurar la calidad del trabajo, se determinó que en este tipo de negocios, se contrate personal especializado, sobre todo para evitar un desperdicio de material que puede incrementar los costos. Para los procesos que se implementan, se necesita que la confección de las prendas esté dividida por etapas, con lo cual se aseguró un trabajo rápido a la hora de entrega. El rendimiento de esta actividad con un máximo de producción de 14 prendas, durante 5 años es del 22.88% con un tiempo de recuperación de la inversión de 3 años 6 meses y 17 días, el modo de financiamiento para adquirir las maquinarias y equipos de trabajo es de cinco años, dependiendo del tiempo que se plantee funcionar el negocio.</p>			
<b>ADJUNTO PDF:</b>	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	
<b>CONTACTO CON AUTOR/ES:</b>	<b>Teléfono:</b> +593-980249661	<b>E-mail:</b> <a href="mailto:rcastro_86@hotmail.com">rcastro_86@hotmail.com</a>	
<b>CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN:</b>	<b>Nombre:</b> María del Carmen Lapo Maza		
	<b>Teléfono:</b> +593-4-2206950		
	<b>E-mail:</b> <a href="mailto:maria.lapo@cu.ucsg.edu.ec">maria.lapo@cu.ucsg.edu.ec</a>		
<b>SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA</b>			
<b>Nº. DE REGISTRO (en base a datos):</b>			
<b>Nº. DE CLASIFICACIÓN:</b>			
<b>DIRECCIÓN URL (tesis en la web):</b>			