



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

MAESTRÍA EN DIRECCIÓN DE EMPRESAS

TITULO DE LA TESIS:

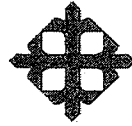
**CREACIÓN Y DESARROLLO DE UNA MARCA PARA UNA
EMPRESA DE DISEÑO Y CONFECCIÓN DE ROPA DE MODA**

Previa A La Obtención Del Grado De Magíster En Dirección
De Empresas

Elaborador Por:

HAROLD FRANCISCO ALAVA RIOFRÍO

Guayaquil, a los **15** días del mes de **octubre** de **2013**



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

SISTEMA DE POSGRADO

CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por el Sr. **Harold Francisco Alava Riofrío**, como requerimiento parcial para la obtención del Grado Académico de Magíster en Dirección de Empresas

DIRECTOR DE TESIS

Ernesto Noboa Vallarino

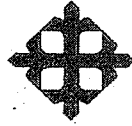
REVISORES:

Johan P. P. P.
[Signature]
[Signature]

DIRECTOR DEL PROGRAMA

Daniel Susaeta

Guayaquil, a los 15 días del mes de octubre del año 2013



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

SISTEMA DE POSGRADO

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

YO, **HAROLD FRANCISCO ALAVA RIOFRÍO**

DECLARO QUE:

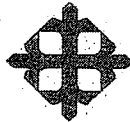
La Tesis "**CREACIÓN Y DESARROLLO DE UNA MARCA PARA UNA EMPRESA DE DISEÑO Y CONFECCIÓN DE ROPA DE MODA**" previa a la obtención del Grado Académico de Magíster, ha sido desarrollada en base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan al 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 de la tesis del Grado Académico en mención.

Guayaquil, a los 15 días del mes de octubre del año 2013

El autor:

HAROLD FRANCISCO ALAVA RIOFRÍO



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

SISTEMA DE POSGRADO

AUTORIZACIÓN

YO, HAROLD FRANCISCO ALAVA RIOFRÍO

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la publicación en la biblioteca de la institución de la Tesis de Maestría titulada: "**CREACIÓN Y DESARROLLO DE UNA MARCA PARA UNA EMPRESA DE DISEÑO Y CONFECCIÓN DE ROPA DE MODA**", cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, a los 15 días del mes de octubre del año 2013

El autor:

HAROLD FRANCISCO ALAVA RIOFRÍO

Agradecimiento

A Dios por permitirme realizar mis estudios en esta, la Escuela de Negocios No. 1 del país, como me lo propuso hace ya una década.

A Alexandra, mi esposa, quien es la persona que más sintió mis ausencias y dedicación a este programa, por haberme apoyado pacientemente y estando presente en todo el trayecto, desde el inicio hasta el fin.

A mis padres, mi ejemplo, por convencerme desde siempre, que todo es posible, y que todo lo puedo, con la bendición de Dios, y sus oraciones respectivas.

A mis hermanos, por servirme de inspiración.

A mi tía Alicia, que en paz descanse, por todas sus oraciones y bendiciones derramadas sobre mí, por siempre acompañarme y ser modelo de Santidad para la familia.

A mis bellos sobrinos, por su ternura.

Gracias a los Profesores, por entregarse a nosotros sus alumnos con tanta dedicación y energía, nunca disfruté tanto aprender como con ustedes.

Al IDE por brindarnos esta oportunidad.

Y finalmente a mis ex compañeros, luego amigos, y hoy hermanos de Aula. Gracias por el ánimo, el acompañamiento, por las risas, los momentos, sus ocurrencias y sobre todo por su Amistad.

A aprovechar todo el aprendizaje, y a devolver en tiempo y cariño, el esfuerzo y sacrificio que junto con nosotros hicieron nuestras familias.

INDICE

1	Resumen Ejecutivo.....	10
2	Modelo CANVAS.....	12
3	El Tema – Título de la Tesis	13
4	Antecedentes	14
5	Justificación del tema.....	15
6	Problemática.....	16
7	Objetivos	17
7.1	Generales.....	17
7.2	Específicos	17
8	Marco Teórico – Conceptual.....	18
8.1	Plan de negocio	18
8.1.1	Elementos del Modelo Canvas.....	18
8.2	Análisis de la industria	19
8.3	Análisis de mercado	21
8.4	Plan de Marketing	21
8.5	Plan de Operaciones	23
8.6	Plan de Recursos Humanos.....	23
8.7	Plan de Implementación	24
8.8	Análisis de Riesgos	24
8.9	Plan Financiero.....	25
9	Análisis de la industria.....	26
9.1	Análisis Macroeconómico del Ecuador	26
9.1.1	Datos Relevantes del País	26
9.1.2	Entorno Macroeconómico.....	27
9.2	Análisis del Clúster Textil y de Confección Textil en Ecuador.....	29
9.2.1	Legado Textil y de confección en el Ecuador	29
9.2.2	Situación actual de la Industria Textil y Confección	29
9.2.3	Cadena de Valor	32
9.2.4	Análisis de Competitividad: Diamante del Clúster.....	34

9.3	Análisis PEST	40
9.4	Las 5 fuerza de Porter	41
10	Análisis de mercado	42
10.1	Competencia.....	42
10.2	El mercado objetivo	50
10.2.1	Descripción general del mercado objetivo:.....	50
10.2.2	Definición del problema.....	52
10.3	Objetivos	53
10.3.1	Objetivo general	53
10.3.2	Objetivos específicos	53
10.4	Metodología de la investigación	53
10.4.1	Encuestas.....	53
10.4.2	Grupos Focales.....	54
10.4.3	Entrevistas a Expertos	54
10.5	Diseño Muestral	54
10.5.1	Segmentación:	54
10.5.2	Muestreo:	54
10.5.3	Resultados	55
10.6	Conclusiones	55
11	Plan de Marketing	58
11.1	Producto:	58
11.1.1	Asesoría.....	59
11.1.2	Prendas de Moda- Co Branding	60
11.1.3	Experiencia de consumo	61
11.2	Precio:	62
11.3	Plaza o distribución.....	63
11.4	Promoción = Comunicación.....	64
12	Plan de Operaciones	67
12.1	Flujo del Proceso.....	67
12.2	Investigación de Tendencias y Desarrollo de Producto	67

12.3	Presentación de Colecciones	68
12.3.1	Mejora/Innovación en el proceso	68
12.4	Orden de Compra	69
12.4.1	Cambio en el proceso del Fabricante	69
12.5	Producción	69
12.5.1	Mejora/Innovación en el proceso	70
12.6	El espacio físico a ser usado.....	70
12.7	Mano de obra.....	71
12.8	Productividad	71
12.9	Capacidad.....	71
12.10	Stock.....	72
12.11	Plan de compras	72
12.12	Plan de ventas.....	72
12.13	Plan de servicio al cliente.....	75
13	Plan de Recursos Humanos.....	76
13.1	Política de Recursos Humanos.....	76
13.2	El organigrama de la empresa.....	76
13.3	Descripción de los cargos.....	77
14	Plan de Implementación.....	81
15	Análisis de Riesgos	82
15.1	Identificar el riesgo	82
15.2	Análisis del riesgo:.....	82
15.3	Clasificación de los riesgos:.....	83
15.4	Matriz de administración de riesgos	83
16	Plan Financiero.....	86
16.1	Inversión Inicial	86
16.2	Financiamiento.....	87
16.3	Proyecciones Financieras	87
16.3.1	Presupuesto de Ventas.....	87
16.4	Principales políticas financieras.....	90

16.5	Punto de Equilibrio	90
16.6	Escenarios Económicos.....	90
16.7	Valoración del proyecto	91
16.7.1	Cálculo del Costo de Capital:.....	91
17	Conclusiones	94
18	Recomendaciones.....	95
19	Bibliografía	96
20	Anexos	98
20.1	Anexo 1: Grupos previos Encuesta: Mujeres.....	98
20.2	Anexo 2: Encuesta al segmento target: Mujeres	100
20.3	Anexo 3: Tabulación de datos.....	103
20.4	Anexo 4: Análisis e interpretación de resultados	104
20.5	Anexo 5: Entrevista a Ileana Miranda – Diseñadora de Zapatos	127
20.6	Anexo 6: Tabla de Amortización del Préstamo	132
20.7	Anexo 7: Escenarios económicos.....	133

1 Resumen Ejecutivo

En el presente documento se desarrolla un plan de negocios para una mejora de una empresa con 9 años en el mercado, cuya actividad es la creación de diseños y confección de ropa de moda para mujeres (en adelante “El Fabricante”). Sus clientes son las principales cadenas de retail del país como son De Prati, Megamaxi, Mi Comisariato, entre otros, para quienes produce bajo las marcas de propiedad de las cadenas.

Según opinión de una ejecutiva del Departamento de Compras de De Prati, el producto que ofrece La Fabricante “posee alta calidad de diseños y diferenciación, y es el proveedor que nos ofrece la mejor propuesta de moda”.

Encontramos aquí precisamente la oportunidad de mejora en el modelo de negocio de La Fabricante, pues la calidad y diferenciación de sus productos se ven capitalizadas en las marcas de propiedad de las Cadenas, no en La Fabricante.

Existe un segmento de mercado altamente consumidor de moda que va en crecimiento, como es el de las mujeres de negocios, ejecutivas, emprendedoras, exitosas, independientes, con poder de compra, que compiten en un mundo empresarial cada vez con mayor participación de mujeres, para quienes la imagen es una aliada estratégica en la consecución de sus metas profesionales.

En el Ecuador existe poco desarrollo de marcas locales, y actualmente “no hay una tienda ecuatoriana de ropa de moda confeccionada en el Ecuador, exclusiva para este segmento de mercado” según expresó Ile Miranda, diseñadora ecuatoriana, quien lleva 10 años en el mercado ecuatoriano confeccionando zapatos para la mujer de este segmento, y es considerada un caso de éxito de desarrollo de una marca ecuatoriana (entrevista a Ile Miranda realizada por Harold Alava, septiembre de 2013).

Identificamos de esta manera un nuevo nicho de mercado en este segmento, y la oportunidad de atenderlo, para lo cual se propone la creación de una Tienda de ropa de moda confeccionada en el Ecuador, con diseños y materiales exclusivos, para la mujer ejecutiva-empresaria, que pone la moda al servicio de sus necesidades.

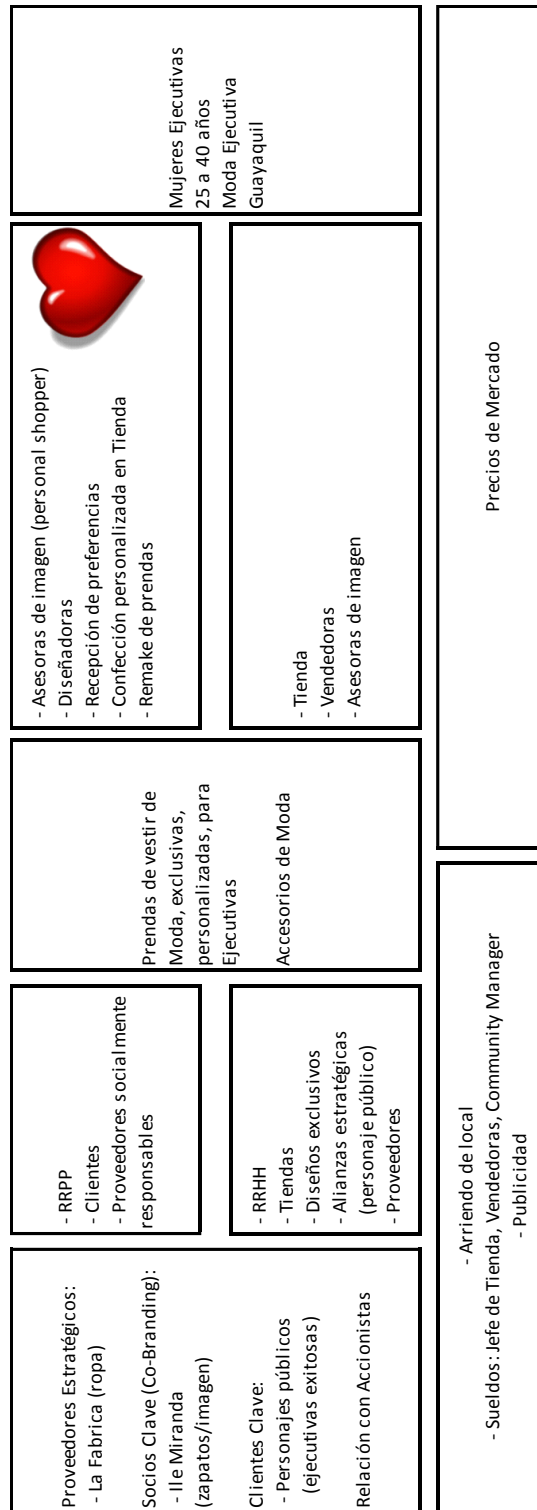
La Tienda brindará un servicio integral a sus clientas, que comprende la oferta de diseños exclusivos a precios competitivos, asesoría de imagen (“Personal Shopper”), y servicios que generan un valor agregado como el canje o up grade de prendas, y el servicio de remake de prendas, donde podrán experimentar ser las propias diseñadoras de sus prendas, personalizándolas haciendo pequeñas modificaciones de acuerdo a su gusto (incorporación de apliques, accesorios, botones y hasta ajustes de talla).

La Tienda estará administrada por la Jefa de Tienda, experta en diseños y asesoría de imagen, y atendida por Vendedoras que tendrán capacitación en confección básica, para poder realizar ajustes sencillos a las prendas en las máquinas cosedoras que se encontrarán en el local, como parte del concepto de la Tienda y de la experiencia de consumo que vivirán nuestras clientas.

El proyecto requerirá una inversión inicial de USD 70,000. Los accionistas del proyecto son La Fabricante y el autor del presente documento.

La evaluación de la factibilidad económica del proyecto, considerando las proyecciones de ventas y presupuesto de gastos, a un horizonte de 5 años de vida, arroja un retorno atractivo para los inversionistas, aún en un escenario pesimista.

2 Modelo CANVAS



3 El Tema – Título de la Tesis

“CREACIÓN Y DESARROLLO DE UNA MARCA PARA UNA EMPRESA DE DISEÑO Y CONFECCIÓN DE ROPA DE MODA”

4 Antecedentes

El sector textil y de confección, junto al agropecuario, ha sido tradicionalmente sensible en Ecuador, dado que es un sector importante en la mayoría de países del orbe. Los textiles son, además, uno de los principales bienes comercializados a nivel mundial.

Asimismo, se caracterizan por ser intensivos en la utilización de mano de obra, especialmente en confección, proporcionando empleo a un segmento importante de la población económicamente activa en las regiones donde se lleva a cabo. Por todo lo anterior, es un sector que ha sido altamente protegido a lo largo de la historia, sobre todo en los países avanzados. En los países en desarrollo se ha convertido en un paso importante en el proceso de elaborar bienes con bajo valor agregado y convertirlos en bienes de alto valor.

Desde el 2012, el sector textil y de confecciones podría considerarse que se encuentra en una etapa de desarrollo en el cual se comienzan a observar iniciativas de I+D (innovación y desarrollo), sin embargo falta incentivar la asociatividad entre empresas privadas y entre los diferentes actores de la cadena de valor e incentivar la mejora en la productividad de estos actores.

En los últimos años las importaciones de prendas de vestir se han incrementado significativamente. El sector privado debe trabajar en la creación de marcas, basándose en productos de buena calidad y a precios competitivos, para de esta manera incrementar sus ventas locales, y ganar participación de mercado con respecto a las confecciones importadas.

Existen compañías locales medianas que se ven interesadas en innovar pero no saben a ciencia cierta hacia qué grupo objetivo ni bajo cuales condiciones de mercado. Entonces analizamos el mercado textil local y nos dimos cuenta que entre otras cosas, debemos realizar investigación de tendencias, crear los diseños que forman parte de colecciones, proponer al cliente colecciones completas por temporadas, y una vez que una empresa asociada aprueba las colecciones se inicia el proceso de confección.

Bajo este esquema, encontramos a La Fabricante, empresa industrial con 9 años en el mercado que se dedica a la confección de prendas de vestir de moda de alta calidad y excelentes diseños para la mujer de los Niveles Socioeconómicos (NSE) medio típico y medio alto. Sus principales clientes son De Prati y Megamaxi, dos fuertes cadenas de retail local que son llamadas las tiendas anclas de Ecuador. La Fabricante es considerada por sus mayores clientes como el “proveedor con la mejor propuesta (diseños) de moda” en ropa para mujer, lo cual hasta ahora ha sido una de sus ventajas competitivas. Los diseños que crea La Fabricante son exclusivos para cada

cliente (es decir maquila de manera exclusiva para De Prati o Megamaxi, los diseños que crean para cada uno)

El producto fabricado posee calidad de diseños y diferenciación, mas dicha diferenciación no se ve capitalizada en La Fabricante sino en los clientes para los que produce, propietarios de las marcas, pues los consumidores de esas marcas no conocen a la empresa que confeccionó dichas prendas. Con esto, existe una oportunidad muy grande de participar en el mercado de la moda en Guayaquil, pues hay una tendencia muy marcada por lucir y verse bien, sobre todo en mujeres ejecutivas en la ciudad.

En su búsqueda de una constante innovación, y con el ánimo de iniciar un proceso de capitalización para dar a conocer a La Fabricante como una empresa de moda, vemos una oportunidad en la apertura de una nueva línea de negocio a través de la creación y desarrollo de una marca propia, desarrollando un negocio de retail dedicado a la comercialización de prendas de vestir de moda exclusiva para la mujer ejecutiva como un perfil de segmento no atendido en diseño y diferenciación en Guayaquil.

5 Justificación del tema

La industria textil y de confección está considerada por el gobierno, entre los sectores estratégicos y con potencial de desarrollo del país, lo que se traduce en beneficios para la industria que van desde exenciones tributarias, incentivos a la innovación y desarrollo tecnológico. Al mismo tiempo protecciones arancelarias.

Creemos entonces que existe una gran oportunidad de generar un negocio que amplíe las opciones en el sector textil considerándolo uno de los Cluster de los próximos años con gran potencial de desarrollo y de mayor encadenamiento productivo.

Hoy la moda para la mujer ejecutiva es muy importante, y una mujer en un puesto de responsabilidad de una empresa será la imagen de la misma y del cargo que ostenta, con lo que debe transmitir a través de su imagen no solo sus valores, sino su estilo y marca personal. La ciudad no cuenta con una propuesta de moda especial para este segmento que está creciendo dentro del ambiente laboral actual y que necesite competir no solo con intelecto, sino también con sello e imagen personal.

6 Problemática

El producto La Fabricante posee calidad de diseños y diferenciación, mas dicha diferenciación se ve capitalizada por los clientes para los que produce, pues son estos los propietarios de las marcas. Los consumidores conocen las marcas, no la empresa que las confeccionó.

Por otra parte, las ventas de La Fabricante dependen en más del 70% de un solo cliente, dueño de las marcas.

En el país existe poco desarrollo de marcas locales en general. Existen pocas marcas nacionales reconocidas y posicionadas en el mercado. Creemos entonces que existe una oportunidad de desarrollo de este nicho de mercado.

Dentro de este contexto, nos planteamos la idea de crear y desarrollar una marca propia, con un producto de alto nivel de calidad y excelentes diseños, capaz de competir con marcas importadas a precios competitivos, posicionándose adecuadamente aún luego de la apertura de los mercados, a través de la segmentación de consumidores específicos. La comercialización de esta marca se realizará a través de la apertura de una tienda de venta al detalle en uno de los centros comerciales exclusivos y de mayor afluencia de Guayaquil.

7 Objetivos

7.1 Generales

Ejecutar el establecimiento de una tienda para la comercialización al detalle de ropa de moda para mujeres con perfil ejecutivas, con una marca propia, en un centro comercial de la ciudad de Guayaquil.

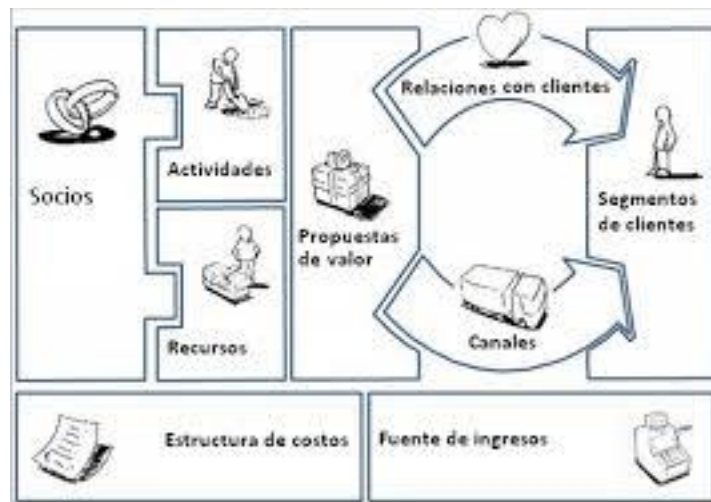
7.2 Específicos

- Determinar el potencial de demanda de la mercadería a ofrecer y establecer un plan de mercadeo acorde a una investigación de mercado.
- Identificar qué aspecto diferenciador podría desarrollarse alrededor del proyecto de acuerdo a las preferencias del mercado en el que estará disponible.
- Evidenciar financieramente la viabilidad y rentabilidad del negocio.

8 Marco Teórico – Conceptual

8.1 Plan de negocio

El plan de negocio se desarrolló utilizando el modelo CANVAS, el mismo que describe como interactúa una organización con el fin de crear valor.



Este modelo fue creado como tesis de doctorado en el 2010 por Alex Osterwalter, debido a su formato de visualización fue rápidamente adoptado. El Modelo Canvas consiste en poner sobre un lienzo o cuadro nueve elementos esenciales de las empresas y probar estos elementos hasta encontrar un modelo sustentable en valor para crear un negocio exitoso

8.1.1 Elementos del Modelo Canvas

- **Segmentos de Clientes:** estos resultan ser los más importantes dentro del modelo, saber y conocer perfectamente nuestros clientes.
- **Propuesta de Valor:** aquí es muy importante descubrir cómo queremos generar valor para nuestros clientes, con propuestas novedosas e innovadoras.
- **Canal:** Como entregar la propuesta de valor para nuestros clientes?
- **Relación con los Clientes:** Qué tipo de relación esperan nuestros clientes, qué relación tenemos ahora?

- **Flujo de Ingresos:** cuál es el valor que están dispuestos a pagar nuestros clientes por nuestros productos?
- **Recursos Claves:** qué recursos claves necesito para generar valor en mis productos?
- **Actividades Claves:** qué actividades claves necesito desarrollar para generar valor en mis productos o servicio?
- **Alianzas:** este bloque es muy importante ya que debemos definir cuales serán nuestros socios estratégicos en proveedores, clientes y accionistas entre otros.
- **Costos:** es muy importante saber que estructura de costos voy a implementar ya que en este punto sabremos qué utilidad podríamos tener de nuestro negocio

El plan de negocios es la carta de presentación de la iniciativa emprendedora, en este documento se debe poder apreciar brevemente el potencial del proyecto de tal manera que genere expectativa y deseos de indagar más sobre el mismo.

8.2 Análisis de la industria

El objetivo del análisis industrial es determinar el tamaño y las reglas de juego del mercado, los productos, las empresas con las que se deberá competir, las características de los clientes objetivo, los principales proveedores de insumos y las empresas que podrían estar interesadas en entrar en el negocio.

A la hora de definir la posición estratégica de la empresa, el estudio del entorno juega un papel fundamental. El medio en el que está inmersa condicionará a la organización llevándola a adaptarse al mismo, aprovechando las oportunidades que éste ofrece y compensando sus amenazas.

El método de análisis empleado será el análisis PEST, el cual identifica los factores del entorno en general, como político, económico, social y tecnológico que podrían afectar el negocio.

- **Factores Políticos:** Aquellos que puedan determinar la actividad de la empresa. Por ejemplo, las diferentes políticas del gobierno, las subvenciones, la política fiscal de los diferentes países, las modificaciones en los tratados comerciales.
- **Factores Económicos:** Los ciclos económicos, las políticas económicas del gobierno, los tipos de interés, los factores macroeconómicos propios de cada

país, los tipos de cambio o el nivel de inflación, han de ser tenidos en cuenta para la definición de los objetivos económicos de la empresa.

- **Factores Socioculturales:** Aquellas variables sociales que pueden influir en la empresa. Cambios en los gustos o en las modas que repercutan en el nivel de consumo, cambios en el nivel de ingresos o cambios en el nivel poblacional.
- **Factores Tecnológicos:** Un entorno que promulgue la innovación de las TIC, la inversión en I + D y la promoción del desarrollo tecnológico llevará a la empresa a integrar dichas variables dentro de su estrategia competitiva.

Posterior a este análisis procederemos a incluir el Análisis de las 5 fuerzas de Porter, el mismo que fue desarrollado por el profesor Michael Porter, bajo el punto de vista de que existen cinco fuerzas que determinan las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado o de algún segmento de éste.

Se basa en la idea de que la empresa debe evaluar sus objetivos y recursos frente a cinco fuerzas que rigen la competencia industrial

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

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

3.- Poder de negociación de los proveedores: Un mercado o segmento del mercado no será atractivo cuando los proveedores estén muy bien organizados gremialmente, tengan fuertes recursos y puedan imponer sus condiciones de precio y tamaño del pedido. La situación será aún más complicada si los insumos que suministran son claves para nosotros, no tienen sustitutos o son pocos y de alto costo.

4.- Poder de negociación de los clientes: Un mercado o segmento no será atractivo cuando los clientes están muy bien organizados, el producto tiene varios o muchos sustitutos, el producto no es muy diferenciado o es de bajo costo para el cliente, lo que permite que pueda hacer sustituciones por igual o a muy bajo costo.

A mayor organización de los compradores, mayores serán sus exigencias en materia de reducción de precios, de mayor calidad y servicios y por consiguiente la corporación tendrá una disminución en los márgenes de utilidad.

5.- Amenaza de ingreso de productos sustitutos: Un mercado o segmento no es atractivo si existen productos sustitutos reales o potenciales. La situación se complica si los sustitutos están más avanzados tecnológicamente o pueden entrar a precios más bajos reduciendo los márgenes de utilidad de la corporación y de la industria.

Para éste tipo de modelo tradicional, la defensa consistía en construir barreras de entrada alrededor de una fortaleza que tuviera la corporación y que le permitiera, mediante la protección que le daba ésta ventaja competitiva, obtener utilidades que luego podía utilizar en investigación y desarrollo, para financiar una guerra de precios o para invertir en otros negocios.

8.3 Análisis de mercado

El análisis de mercado es sumamente relevante para el proyecto, ya que permitirá identificar el tamaño real del mercado objetivo y el grado de aceptación del producto. Para lograr esto se utilizaron mediciones concluyente-descriptivas o cuantitativas (encuestas).

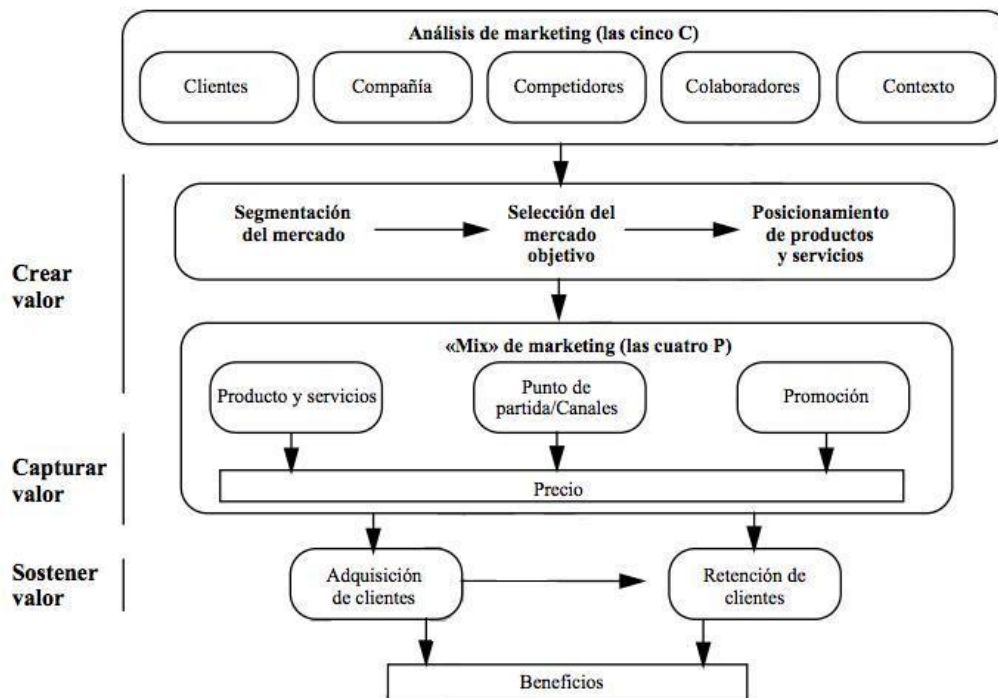
En los anexos se podrá encontrar un detalle de las encuestas realizadas y la tabulación de los resultados, los mismos que son la base de la estimación del mercado objetivo, la aceptación del producto y su potencial en el mercado.

8.4 Plan de Marketing

El plan de marketing será presentado en base al análisis de las 5 C's de Michael Porter, donde se describe ampliamente cual será el producto, el precio al que saldrá al mercado, la plaza o canales de distribución a utilizar, la promoción donde se definirá un mensaje y los medios para transmitirlo y retroalimentarnos, y finalmente plan de retención de clientes donde se establecen objetivos de ventas, procesos y administración y/o control de la fuerza de ventas.

El papel central del marketing en la empresa proviene del hecho de que constituye el proceso por el cual una empresa crea valor para sus clientes elegidos. El valor se crea satisfaciendo las necesidades de los clientes. Así pues, una empresa necesita definirse no sólo por el producto que vende, sino por el beneficio para el cliente que proporciona.

Una vez creado el valor para sus clientes, la empresa está entonces autorizada a capturar una porción del mismo a través del precio. Para seguir siendo viable, la empresa debe sostener este proceso de creación y captura de valor a lo largo del tiempo. Dentro de este marco, el plan mediante el cual se crea valor continuamente es la estrategia de marketing de la empresa. La estrategia de marketing implica dos actividades principales: a) seleccionar un mercado objetivo y determinar el posicionamiento deseado del producto en las mentes de los clientes a los que va dirigido éste, y b) especificar un plan de marketing que conduzca al posicionamiento deseado



Como se muestra en la figura, cinco son las principales áreas de análisis en la toma de decisiones de marketing. Empezamos con el análisis de las cinco C: clientes, compañía, competidores, colaboradores y contexto. Nos preguntamos:

Necesidades de los clientes: ¿Qué necesidades queremos satisfacer?

Capacidades de la compañía: ¿Qué competencias especiales poseemos para satisfacer esas necesidades?

Competencia: ¿Quién compite con nosotros en satisfacer esas necesidades?

Colaboradores: ¿La ayuda de quiénes debemos conseguir y cómo les motivamos?

Contexto: ¿Qué factores culturales, tecnológicos y legales limitan lo que es posible?

Esto conduce, primero, a la especificación de un mercado objetivo y del posicionamiento deseado, y luego al «mix» de marketing. Esto da lugar a estrategias de adquisición y retención de clientes cuya meta es la rentabilidad de la empresa.

Para realizar este análisis se utilizaron las siguientes notas técnicas vistas en clase:

Comentario sobre estrategia de marketing de Robert J Dolan: 504-S13

Plan de marketing – Guía de implementación de Guillermo Armelini: DC-NT.ES-11-110

8.5 Plan de Operaciones

El plan de operaciones busca la eficiencia en los procesos, con el objetivo de atender adecuadamente a los clientes, proveyéndoles oportunamente el inventario solicitado y los mantenimientos requeridos.

En esta sección se analizará el flujo del proceso como es el proceso de desarrollo de producto, presentación de colecciones, la colocación de pedidos por parte de los clientes, plan de producción, proceso de compras, personal operativo, entre otros aspectos inherentes a la operatividad del negocio.

8.6 Plan de Recursos Humanos

Para el plan de RRHH se define el perfil del candidato, las habilidades requeridas, la descripción del cargo y el plan de remuneración. Esto considerando las mejores prácticas, el bienestar y la motivación del personal.

Para el desarrollo del Plan de Recursos Humanos se revisaron las siguientes notas técnicas:

DPON-32 Fundamentos del coaching

FHN-248 El conflicto entre las personas

P-1072 La empresa como realidad humana

FHN-223 Teorías de la organización y la motivación humana

8.7 Plan de Implementación

La implementación del plan se basa en la experiencia del autor y de los recursos disponibles en el medio para llevarlo a cabo.

8.8 Análisis de Riesgos

La Guía del PMBOK, desarrollada por el Project Management Institute (PMI) contiene una descripción general de los fundamentos de la Gestión de Proyectos reconocidos como buenas prácticas. En esta tesis se aplican los estándares de PMI para la gestión de riesgos.

Esta guía plantea seis procesos descritos en términos de entradas, herramientas y técnicas y salidas, presentes en la gestión de riesgos, interactuantes entre sí. Cada proceso tiene lugar por lo menos una vez en cada proyecto, y se realiza en una o más fases del proyecto, si el proyecto se encuentra dividido en fases.

Planificación de la gestión de riesgos: En el cual se decide, como enfocar, planificar y ejecutar las actividades de gestión de riesgos para un proyecto.

Identificación de riesgos: Permite determinar qué riesgos pueden afectar al proyecto y documentar sus características.

Análisis cualitativo de riesgos: Cada riesgo se clasifica según su probabilidad de ocurrencia e impacto, para realizar otros análisis o acciones posteriores.

Análisis cuantitativo de riesgos: Cada riesgo identificado en los objetivos generales del proyecto es analizado según su efecto.

Planificación de la respuesta a los riesgos: Se desarrollan opciones y acciones para mejorar las oportunidades y reducir las amenazas a los objetivos del proyecto.

Seguimiento y control de riesgos: Una vez identificados los riesgos del proyecto, es necesario realizar un seguimiento a éstos, además de supervisar los riesgos residuales, identificar nuevos riesgos, ejecutar planes de respuesta a los riesgos y evaluar su efectividad a lo largo del ciclo de vida del proyecto.

Los anteriores seis procesos descritos constituyen el enfoque sobre cómo se gestionan los riesgos de este proyecto.

En el capítulo Análisis de Riesgos de este documento, se encuentra el detalle de los riesgos identificados y cómo serán administrados.

8.9 Plan Financiero

El análisis financiero busca determinar el valor real del proyecto.

Para conseguir esto armaremos presupuestos contemplando las variables que afectan el proyecto tales como crecimiento, gastos administrativos, gastos de ventas, plan de ventas, etc.

Finalmente los flujos futuros esperados del presupuesto se los llevará a valor presente aplicando tasas como las del WACC (Weighted Average Cost of Capital) con el fin de valorar el proyecto y como el K_e para encontrar la valoración para el inversionista.

Todos estos conceptos son extraídos de los conceptos revisados en clase de Finanzas, y del libro Finanzas para Directivos del Dr. Gabriel Rovayo Vera.

9 Análisis de la industria

9.1 Análisis Macroeconómico del Ecuador

9.1.1 Datos Relevantes del País

9.1.1.1 Geografía

Ecuador está ubicado en América del Sur, limita al norte con Colombia, al sur y al este con Perú y al oeste con el Océano Pacífico. Tiene una superficie de 283.561 km². Dividido en 4 regiones naturales: Costa, Sierra, Oriente y Región Insular, está dividido en 24 provincias y 227 cantones. Un país con gran biodiversidad, climas favorables para la agricultura y el comercio.

9.1.1.2 Población

Una población estimada de 14 millones de habitantes para el 2012, esto es casi la mitad del Perú y menos de la tercera parte de Colombia, el 43% concentrada en las provincias de Guayas y Pichincha. Las ciudades más grandes son Guayaquil con 2,2 millones de habitantes, y Quito, con 1,6 millones. Sólo el 63% de la población está ubicada en zonas urbanas.

9.1.1.3 Sistema de Gobierno

La vida republicana del Ecuador, que empieza en 1830, ha estado caracterizada por constantes cambios presidenciales, dictaduras y cambios constitucionales, alcanzando un periodo de alta inestabilidad en las décadas del 80 y 90, en el cual llegó a tener diez presidentes. En el 2000 el presidente Jamil Mahuad decreta la dolarización poco tiempo antes de su derrocamiento como medida para calmar la crisis; tres gobiernos le suceden antes de la elección de Rafael Correa en el 2007, quien dirige el país hasta la actualidad.

9.1.1.4 Educación

Si bien existe un índice de analfabetismo del 6,8%, el nivel de escolaridad alcanza solamente un promedio de 9 años.

El gobierno actual ha impulsado la eliminación de barreras de acceso para el ingreso al sistema educativo público. Así mismo, el Ministerio de Educación ha estructurado

sistemas entre los que vale mencionar: programa de desarrollo profesional docente, actualización curricular, establecimiento de estándares de calidad educativa, entre otros. Para el 2011, la tasa de escolarización básica es igual al 95% (91% en 2006), mientras el bachillerato llega a un 62% (48% en 2006).

9.1.1.5 Hogares¹

El total de hogares para el 2012 es de 3,8 millones, con un promedio de 3,8 miembros por hogar. De estos, el 64% habitan en áreas urbanas. Existen en promedio 1,02 hogares en cada vivienda, es decir más de una familia por casa. El hombre es el jefe del hogar en el 71% de los casos.

9.1.1.6 Comunicaciones²

La población tiene alto nivel de conectividad. Existen 15,9 millones de abonados de telefonía celular, y 2,2 millones de telefonía fija. En cuanto a internet, 5,4 millones de usuarios en el país, la mitad se concentra en Guayaquil y Quito.

9.1.2 Entorno Macroeconómico

Luego de la dolarización, el Ecuador ha experimentado un periodo de relativa estabilidad macroeconómica, ayudada fuertemente por los altos precios del petróleo de los últimos 5 años, en esta sección se destacan los principales indicadores macroeconómicos y su evolución en los últimos años.

El país tiene un PIB de USD 66 mil millones y un PIB per cápita de USD 4.578. El crecimiento económico, en términos del PIB, aumentó del 3,58% en el año 2010 al 6,50% en 2011, uno de los índices más altos de la década. Los sectores de mayor crecimiento fueron los derivados del petróleo (25,39%) y productos de construcción (14%). Según previsiones del Banco Central del Ecuador (BCE) se estima un crecimiento del 5% para el 2012.

Este crecimiento se ha visto impulsado principalmente por la inversión del gobierno, con el soporte de los altos precios de petróleo, la renegociación de contratos petroleros y el aumento en la recaudación fiscal.

La inversión extranjera directa alcanzó los USD 386 millones en 2011 y USD 180 millones en 2010.

¹ INEC Censo de Población y Vivienda 2010

² Superintendencia de Telecomunicaciones

La balanza comercial se mantiene negativa desde el 2009 a pesar de las restricciones a las importaciones mediante aranceles y salvaguardas. En el 2011 el Ecuador finalizó con un déficit comercial de aproximadamente USD 664 millones; el saldo negativo para el mismo período en el año anterior fue USD 1,900 millones; cabe destacar la balanza comercial en lo que va del 2012 es positiva en USD780millones.

Según las cifras publicadas por el BCE, en diciembre de 2011, la deuda pública externa alcanzó los USD 10,000 millones. Durante el mismo período del año 2010 la cifra era de USD 8,600 millones. La proporción entre deuda y PIB se incrementó del 15% al 15,2% para estos periodos.

A finales de 2011, el riesgo país de Ecuador, estuvo cerca de los 846 puntos. Entre los puntajes máximos y mínimos obtenidos en 2011 se destacan los 914 puntos en enero de 2011 y 730 puntos a inicios de abril de 2011.

En el 2011, Ecuador cerró con una tasa de desempleo de 5,1% del total de la Población Económicamente Activa (PEA); el subempleo mostró una disminución, pasando de 47,1% en 2010 a 44,2% en 2011.

Según cifras del INEC, la inflación alcanzó el 5,41% en 2011, mostrando un incremento de alrededor de dos puntos porcentuales comparados con la tasa de inflación de 3,33% en 2010, dentro de los cuales los sectores con más alto incremento de precios fueron alimentos y bebidas no alcohólicas (6,8%), vestimenta y calzado (7,0%), restaurantes y hoteles (6,5%) y educación (6,12%).

9.1.2.1 Percepción del empresario y el consumidor

Según un estudio realizado por IPSA – Nielsen en 2012, en Ecuador, el 50% de los empresarios piensan que el estímulo del gobierno a la economía es poco o nulo, un 46% quiere menos trabas en el comercio exterior, 37% piensa que debe incentivar la producción y 19% de ellos pide más estabilidad jurídica. Dentro del aspecto de los aciertos del gobierno, el 60% coincide en las mejoras en la infraestructura y vialidad, y las políticas sociales (67%).

Del otro lado, tenemos que un 83% de los consumidores son optimistas al ver el futuro, el 80% está satisfecho con su actividad laboral y vida personal. Los dos grupos coinciden en que la inseguridad es lo que más les preocupa. (más del 50%).

9.2 Análisis del Clúster Textil y de Confección Textil en Ecuador

9.2.1 Legado Textil y de confección en el Ecuador

La industria textil es una de las más antiguas del país, remontándose a los periodos preincaico e incaico. Durante la conquista española, el comercio textil impulsó la creación de obrajes dedicados a la fabricación de lana, algodón y lino para satisfacer la demanda española. Los obrajes comenzaron su declive en el siglo XVIII, objeto de los intentos de sublevación de los indios a los abusos españoles, para llegar a su decadencia tras la Independencia.

A inicios del siglo XIX comenzaron a establecerse industrias privadas en Pichincha e Imbabura, extendiéndose posteriormente a Azuay, Tungurahua y el resto de provincias.

9.2.2 Situación actual de la Industria Textil y Confección

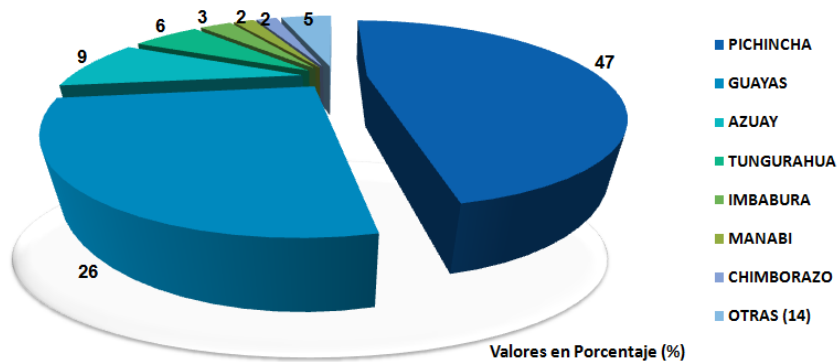
Actualmente, la industria textil y de confección ecuatoriana fabrica productos provenientes de todo tipo de fibras, siendo las más utilizadas el algodón, el poliéster, el nylon, los acrílicos, la lana y la seda.

El sector de manufactura de productos textiles y prendas de vestir representa el 14% del PIB de industrias manufactureras y el 2% del PIB total en el año 2011. Experimentó un crecimiento promedio del 5.7% del 2008 al 2011.

Este sector está concentrado principalmente en Pichincha y Guayas. La siguiente es la distribución de empresas del sector textil según su ubicación geográfica³.

³ Fuente Servicio de Rentas Internas

PARTICIPACIÓN PORCENTUAL DE LAS PROVINCIAS INSCRITAS EN ACTIVIDADES RELACIONADAS CON TEXTILES



Existen 816 empresas registradas del sector en el SRI. El 63% de éstas se dedican a fabricar prendas de vestir (sin incluir piel). El 9% está dedicado a la tejeduría textil. Sin embargo, según el Censo Nacional Económico del 2010, del INEC, en el sector existen alrededor de 9739 establecimientos, de los cuales un 83% corresponden a la confección de prendas de vestir (excepto las prendas de piel). Esto nos da una referencia de la informalidad del sector. Cuatro provincias concentran el 57% de los establecimientos, siendo Pichincha la que mantiene el liderazgo.

La fabricación de hilados, tejidos y la fabricación de prendas de vestir son los principales productos del sector. Otro producto que prevalece en Pichincha es la confección de otros productos textiles (mantas, sábanas, entre otros). En las provincias de Azuay e Imbabura el sector textil se especializa en prendas de vestir (camisetas, ropa deportiva, sweaters, etc). En Tungurahua prevalece la producción de jeans (Pelileo) y de prendas de vestir y ropa interior (Ambato).

Datos Financieros

El sector evidenció un crecimiento constante de su rentabilidad hasta el año 2009. A partir del 2010 ese crecimiento se estancó, e incluso hubo subsectores cuyos márgenes se redujeron. Observamos una mejora del 2006 al 2011 de 3 puntos porcentuales. La mayor rentabilidad la tienen los tejidos e hilaturas, mientras el menos rentable es la fabricación de prendas de piel. El sector de prendas de vestir mantiene rendimientos entre el 4% y 6% (6% en el 2011).

El subsector con un mayor porcentaje de activos es el de prendas de vestir. Se demuestra un crecimiento importante en el nivel de activos de la industria de un 85% entre 2006 y 2011.

En cuanto a los ingresos observamos que de 2006 al 2011 se registra un crecimiento del 86% y que igualmente son las prendas de vestir las que aportan en mayor porcentaje. Anexo 2

Personal Ocupado

Según datos del INEC, analizados por la Asociación de Industriales Textiles del Ecuador (AITE) el personal ocupado en el sector a nivel nacional es de 26.132 personas. El total de remuneración a nivel nacional es de USD 9,7 millones cada mes, lo que representa un ingreso promedio por persona de USD 374/mes. En el SRI, los datos disponibles son hasta el 2007, y observamos que para esa fecha existían sólo 8.374 empleados bajo nómina en el sector. Anexo 3

Comercio Exterior

En el ámbito del comercio exterior, las exportaciones del sector han tenido un crecimiento promedio del 23,2% entre los años 2007 al 2011, sin embargo el subsector de confección de fibras textiles ha tenido una variación negativa del 2,5%.

EXPORTACIONES DE MANUFACTURAS TEXTILES (millones de US\$ FOB)

Periodo	Manuf. Textiles	Var.	Prendas de Vestir	Var.	% Total	Otras Manuf. Textiles	Var.	% Total
2007	83,7		30,8		36,8%	52,91		63,2%
2008	135,1	61,4%	29,17	-5,3%	21,6%	105,94	100,2%	78,4%
2009	162,98	20,6%	21,51	-26,3%	13,2%	141,48	33,5%	86,8%
2010	191,05	17,2%	22,02	2,4%	11,5%	169,03	19,5%	88,5%
2011	179,02	-6,3%	26,26	19,3%	14,7%	152,76	-9,6%	85,3%
Promedio		23,2%		-2,5%	15,2%		35,9%	

Las importaciones de textiles ascienden a 136.772 toneladas, USD 736.6 millones a valores FOB, las exportaciones apenas llegaron a 32.629 toneladas, equivalentes a USD 179 millones FOB.

IMPORTACIONES POR TIPO DE PRODUCTO 2011

	TON	US\$ FOB	US\$ CIF	US\$ FOB/TON	US\$ CIF/TON	% de Imp. Por Tipo
Tejidos	38.508	216.750.966	223.226.195	5.629	5.797	29,4%
Prendas de Vestir	7.206	185.184.158	190.430.512	25.699	26.427	25,1%
Materias Primas	43.694	127.386.397	132.939.869	2.915	3.043	17,3%
Productos Especiales	19.136	77.794.915	82.548.251	4.065	4.314	10,6%
Hilados	17.981	65.984.928	69.247.220	3.670	3.851	9,0%
Otras Manufacturas	10.247	63.503.474	66.315.757	6.197	6.472	8,6%
Total	136.772	736.604.838	764.707.804	5.386	5.591	100,0%

EXPORTACIONES POR TIPO DE PRODUCTO 2011

	TON	US\$ FOB	US\$ FOB/TON
Productos Especiales	791	51.832.027	65.527
Manufacturas	13.235	44.041.000	3.328
Tejidos	5.027	31.789.463	6.324
Prendas de Vestir	2.103	23.870.802	11.351
Hilados	2.591	15.902.856	6.138
Materias Primas	8.882	11.584.031	1.304
Total	32.629	179.020.179	5.487

Fuente: BCE

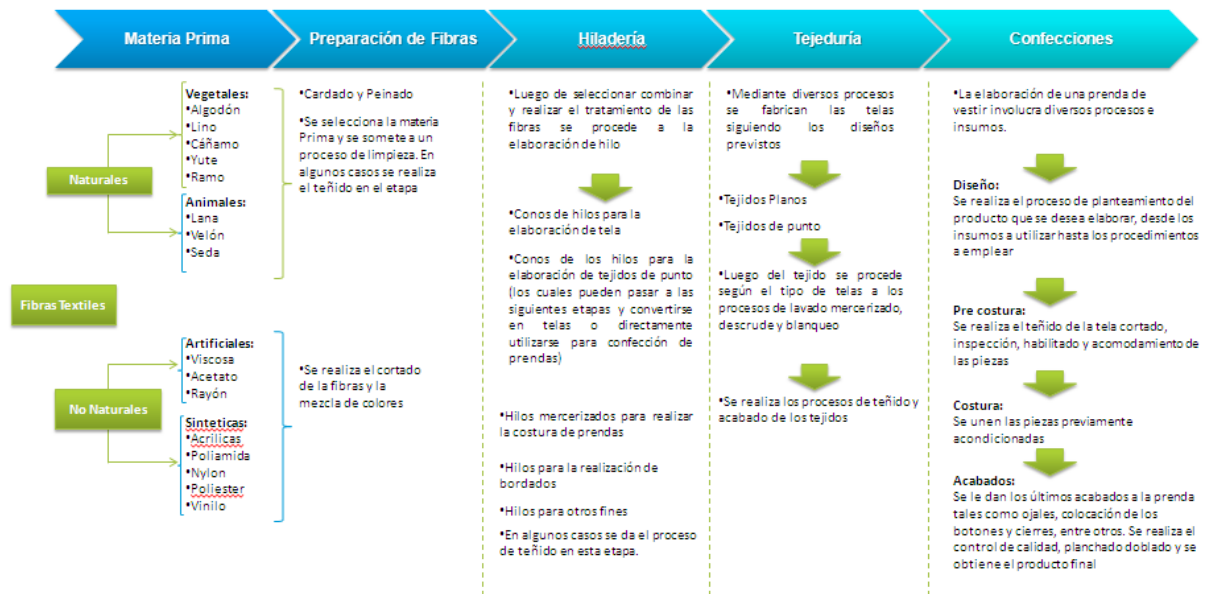
Si observamos la relación \$ FOB/ton importada en prendas de vestir que asciende a \$25.699/ton vs. las exportaciones cuyo valor es \$11.351/ton, identificamos la necesidad de incrementar la calidad de nuestras confecciones a tal punto que puedan acercarse más a los costos de los importados.

Los aranceles en materias primas para la confección van desde el 15% al 30%, a excepción de los procedentes de países de la CAN, Chile y Venezuela que ingresan sin aranceles. Si comparamos los aranceles de Ecuador con los de nuestros países vecinos, vemos que en Colombia, las materias primas (partidas 50 y 60) para la confección tienen un arancel del 10% a excepción de los países con los cuales tienen acuerdos comerciales; en Perú el arancel para similares partidas es del 11%. Esto significa que las mismas materias primas que nuestros vecinos compran para la elaboración de prendas de vestir, son menos costosas e influyen en la rentabilidad del sector a nivel nacional e internacional.

9.2.3 Cadena de Valor

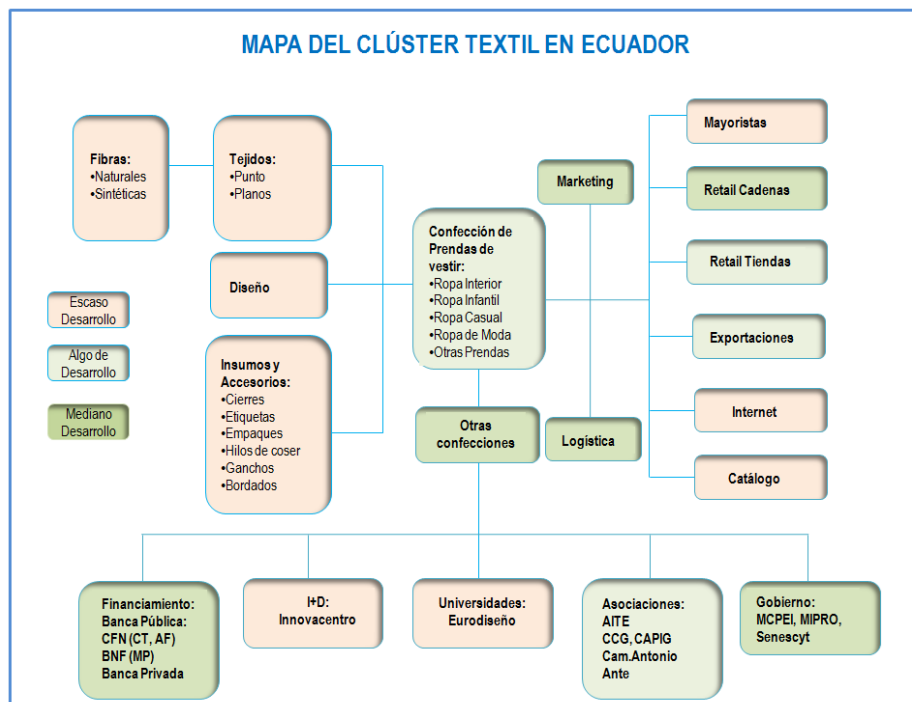
Las actividades de la cadena, vistas de una manera amplia y según su grado de transformación van desde la producción de la materia prima, hasta la manufactura de gran variedad de productos semi-acabados y acabados.

Cadena de Valor de Industria Textil y de Confección



La actividad textil constituye una importante industria integradora que requiere insumos de otros sectores como el agrícola, pecuario, plástico, químico, diseño y además se integra con el sector comercial, publicitario, logístico, etc.

Figura 2



9.2.4 Análisis de Competitividad: Diamante del Clúster

9.2.4.1 Factores

9.2.4.1.1 Positivos

- **Tierra fértil apta para el cultivo de materias primas textiles**

A pesar de la gran diversidad y oportunidad de cultivos debido a la riqueza de las tierras agrícolas, en la actualidad el 90% de la demanda local de algodón es abastecida a través de importaciones procedentes principalmente de Estados Unidos y Brasil (22,000 toneladas).

Hasta antes del Fenómeno del Niño del año 1997, Ecuador producía el volumen necesario para abastecer la demanda nacional de la industria textil e incluso exportar a Colombia (producción total de aprox. 30,000 toneladas), sin embargo este fenómeno climático más el efecto de la dolarización hizo que los agricultores abandonaran este cultivo.

Los productores textiles ecuatorianos mantienen convenios de compra del 100% de la producción nacional de algodón, y a pesar de que este acuerdo se cumple, el costo por libra es 30% más caro que el algodón importado.

En cuanto a la obtención de lana de crianza de ovejas, las hilanderías nacionales se abastecen de producción local, sin embargo el ganado ovino es de bajo rendimiento comparado con el procedencia extranjera.

En cuanto a la obtención de lana de crianza de ovejas, las hilanderías nacionales se abastecen de producción local, sin embargo el ganado ovino es de bajo rendimiento comparado con el de procedencia extranjera.

- **Infraestructura portuaria**

El tráfico portuario nacional está concentrado principalmente en Guayaquil. El índice de facilidad comercial del 2012 calificado por el Foro Económico Mundial⁴ sitúa a Ecuador en el puesto 81 de 132 en el ranking de Administración de Aduanas con un puntaje de 3.6 sobre 7, similar calificación obtuvo Colombia, Perú obtuvo 4.3 en esta categoría, sin embargo se observan iniciativas de mejorar la eficiencia en los procesos aduaneros impulsados por el Gobierno.

⁴ <http://www.weforum.org/>

Además el Gobierno promueve el desarrollo del puerto de Manta, el cual en la actualidad maneja un pequeño porcentaje de carga del país, como polo de desarrollo de la provincia de Manabí y con potencial para el transporte multimodal.

- **Infraestructura de carreteras**

La red vial se ha desarrollado significativamente en los últimos 5 años, con un alto nivel de inversión estatal. El Foro Económico Mundial⁴ sitúa al país en el puesto 87 de 132 en la categoría de infraestructura de transporte y comunicaciones.

9.2.4.1.2 Negativos

- **Poca mano de obra especializada**

El sector enfrenta un déficit en mano de obra especializada; si bien la fabricación textil industrial es menos intensiva que la artesanal, se demanda operarios con conocimiento en el uso de máquinas industriales. En el subsector de confección, existe escasez de diseñadores nacionales y de personal con habilidades para la confección.

9.2.4.2 Rivalidad y Estrategia

9.2.4.2.1 Positivos

- El Gobierno ha considerado al sector textil de confección y calzado entre los sectores priorizados para fomentar su desarrollo. Entre las estrategias para lograr este objetivo están:
 - El plan de mejora competitiva del sector, elaborado por el MCPEC en el 2011, ambiciona que dentro de 4 años el sector se consolide con alta productividad, innovación y competitividad, cubra la demanda nacional y se posicione en mercados internacionales. Se busca:
 - Incremento en niveles de productividad del 8%
 - Incremento anual en ventas del 10%
 - Incremento del 20% de empleo en el sector.
 - Disminución de importaciones del 40%.

- Erradicación del contrabando.
 - Mecanismos de protección al sector textil (aranceles y control de precios a lo largo de la cadena).
- **Incentivos tributarios y estímulos al desarrollo económico:**
 - En el Código de Producción, (2010) establece la disminución progresiva del impuesto a la renta del 25% al 22% (al 2013).
 - Exoneración de impuesto a la renta durante 5 años para inversiones nuevas en sectores priorizados, dentro de los cuales se encuentra el sector de confección y calzado, excepto en las zonas urbanas de Quito y Guayaquil.
 - Deducciones adicionales de impuesto a la renta para incentivar las mejoras de productividad, innovación y producción ecoeficiente para las medianas empresas.
- En Junio del 2010: Aranceles mixtos a las confecciones (partidas 61, 62 y 63). Arancel de USD 5.5 por kilo neto y una tasa Ad-Valorem del 10%. Esta medida fue impulsada debido a que el sector textil es considerado dentro de los sectores estratégicos y con potencial de desarrollo. Esto fomenta la importación de confecciones.
- En 2011 en la resolución del COMEXI se aprobaron cupos a las importaciones de algodón a 0% Ad-Valorem de 19 empresas textiles para reducir costos de importación.

9.2.4.2.2 Negativos

- Existen más de 9700 establecimientos en la industria⁵, sólo 816 están registrados como contribuyentes en el SRI⁶. Podemos concluir que la mayor parte son informales.
- Los productores se encuentran dispersos en el país, la mayor concentración está en Pichincha.
- La promulgación de la “Ley de Fomento Ambiental” incrementó el Impuesto a la Salida de Divisas del 2% al 5%.
- El impuesto corporativo es del 34,55%, que incluye la participación de los trabajadores e impuesto a la renta.

⁵ INEC, Censo Nacional Económico 2010

⁶ SRI, Agosto 2012

- Salarios:
 - El costo por hora de la mano de obra de la industria en el Ecuador es de 8.52 USD/hora (considerando salario mínimo y complementarios), por encima de países vecinos como Colombia (7.10) y Perú (6.83)⁷. Además a partir del 2012 se agrega el componente de salario digno, que implica una mayor carga salarial para el empleador.
 - Las leyes laborales en el Ecuador obligan al empleador a repartir el 15% de las utilidades del ejercicio entre sus trabajadores.
 - Prohibición de tercerización laboral (Mandato 8)
 - Economía dolarizada incrementa el costo laboral.
- Limitado conocimiento del mercado externo.
- Poca inversión en el sector (incertidumbre y poca confianza en el largo plazo).
- Altos niveles de contrabando textil. Según cifras del MCPEC asciende a USD100 millones anuales.
- Balanza comercial deficitaria del sector. Mucha importación distribuida en muchas empresas, y poca exportación concentrada en muy pocas empresas
- Baja calidad en productos del sector. No existen normativas de estandarización de productos textiles.
- Falta de innovación en modas y diseños; bajo desarrollo de marcas locales.
- Poco cumplimiento de las normas de propiedad intelectual⁸. No existe cultura de registro de marcas.
- Pocos convenios/tratados comerciales (v.g. CAN, Mercosur, Chile), en relación con países vecinos como Colombia y Perú, que han gestionado la firma de convenios/tratados con países como EEUU y Europa.
- Fuerte competencia de productos importados (v.g. China principalmente, EEUU, Colombia y Perú, entre otros).
- Débil cultura de servicio al cliente.

9.2.4.3 Industrias de Apoyo

9.2.4.3.1 Positivos

- Asociaciones textiles y Cámaras Empresariales:
 - AITE: Asociación de Industriales Textiles del Ecuador
 - Cámaras de la Pequeña Industria Provinciales: principalmente Guayaquil y Azuay.

⁷ Boletín Mensual No. 19 de Marzo 30 de 2012, Asociación de Industriales Textiles del Ecuador, Marzo 2012

⁸ Estudio de la Comisión Sectorial Textil de la CCG

- Cámaras de Comercio: Quito, Cuenca, Guayaquil, Antonio Ante, entre las principales.
 - Asociación de Confeccionistas Textiles (ACONTEX)
- Ministerio Coordinador de Producción, Empleo e Inversiones: Consejos sectoriales.
- Centro de Innovación y Desarrollo: Innovacentro, impulsado por el Gobierno y el sector privado (AITE y Cámara de Comercio de Antonio Ante) para dar servicios de capacitación en competencias laborales, normalización, asistencia técnica, patronaje y escalado, investigación de moda y diseño, mecanismos de comercialización, etc.
- Feria Textil de Atuntaqui, iniciativa de la Cámara de Comercio de Antonio Ante y su Municipio; realizada desde hace 8 años.
- Programa de becas completas de la Secretaría Nacional de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación (SENESCYT)⁹, para universidades y centros de educación superior de excelencia académica en el extranjero, estancias de investigación de posdoctorado en universidades o institutos de investigación. Las áreas que contempla son: Ciencias de la Vida, Ciencias de los Recursos Naturales, Ciencias de la Producción e Innovación, Ciencias Sociales, Arte y Cultura. El becario debe regresar para devengar el doble de tiempo que estuvo en el extranjero, con el fin de contribuir al fortalecimiento de la matriz productiva del país.

9.2.4.3.2 Negativos

- Carencia de proveedores textiles con la variedad y calidad requerida por el sector de la confección.
- Dificultad de acceso a financiamiento debido a varios factores, entre ellos: informalidad en el sector, desconocimiento de programas de financiamiento de instituciones como CFN (Programa Renova Industria) y Banco de Fomento, trabas burocráticas y altas tasas de interés.
- No se consolida la información del sector en un solo organismo por lo tanto la información estadística varía entre las diferentes fuentes. Esto se produce en parte por la informalidad del sector.
- Falta de sinergias entre sector textil y de confección debido a intereses contrapuestos.

⁹ <http://www.senescyt.gob.ec>

9.2.4.4 Demanda

9.2.4.4.1 Interna – Positivos y Negativos

- El 64% de los hogares pertenece a NSE medio bajo y bajo, con ingresos del hogar promedio de USD 528. Esto produce que sea un mercado orientado al precio más que a la calidad. *Hay un mercado potencial de 13% de NSE alto y medio alto (A+B = ingresos promedio entre USD 1600 y 2700), y 22,8% de NSE medio típico (C+= USD924).*
- Los déficits de producción local se cubren con un 40% de importaciones (34% tejidos, 16% prendas de vestir) provenientes principalmente de: CAN (40%) y Asia (29%)¹⁰.
- El contrabando restringe la participación de las industrias nacionales

9.2.4.4.2 Externa – Positivos y Negativos

- Los hilados y textiles se exportan principalmente a Venezuela (74%), nuestro principal comprador de prendas de vestir es EEUU con un 32%, seguido de Colombia 13% y México 10%¹¹. Para las otras confecciones es Colombia quien lidera la lista (85%).
- En el 2011, solo el 36% de exportaciones correspondió a prendas de vestir (6%) y confecciones. El resto fue básicamente materias primas. Gran debilidad frente a países vecinos como Colombia, donde el 66% de sus exportaciones textiles tienen alto valor agregado, mientras en Perú esta cifra es igual al 82%⁹. La demanda internacional exige de estándares de calidad altos y precios competitivos.

¹⁰ Comisión Sectorial Textil de la CCG – Agosto 2012

¹¹ Datos del BCE 2009

9.3 Análisis PEST

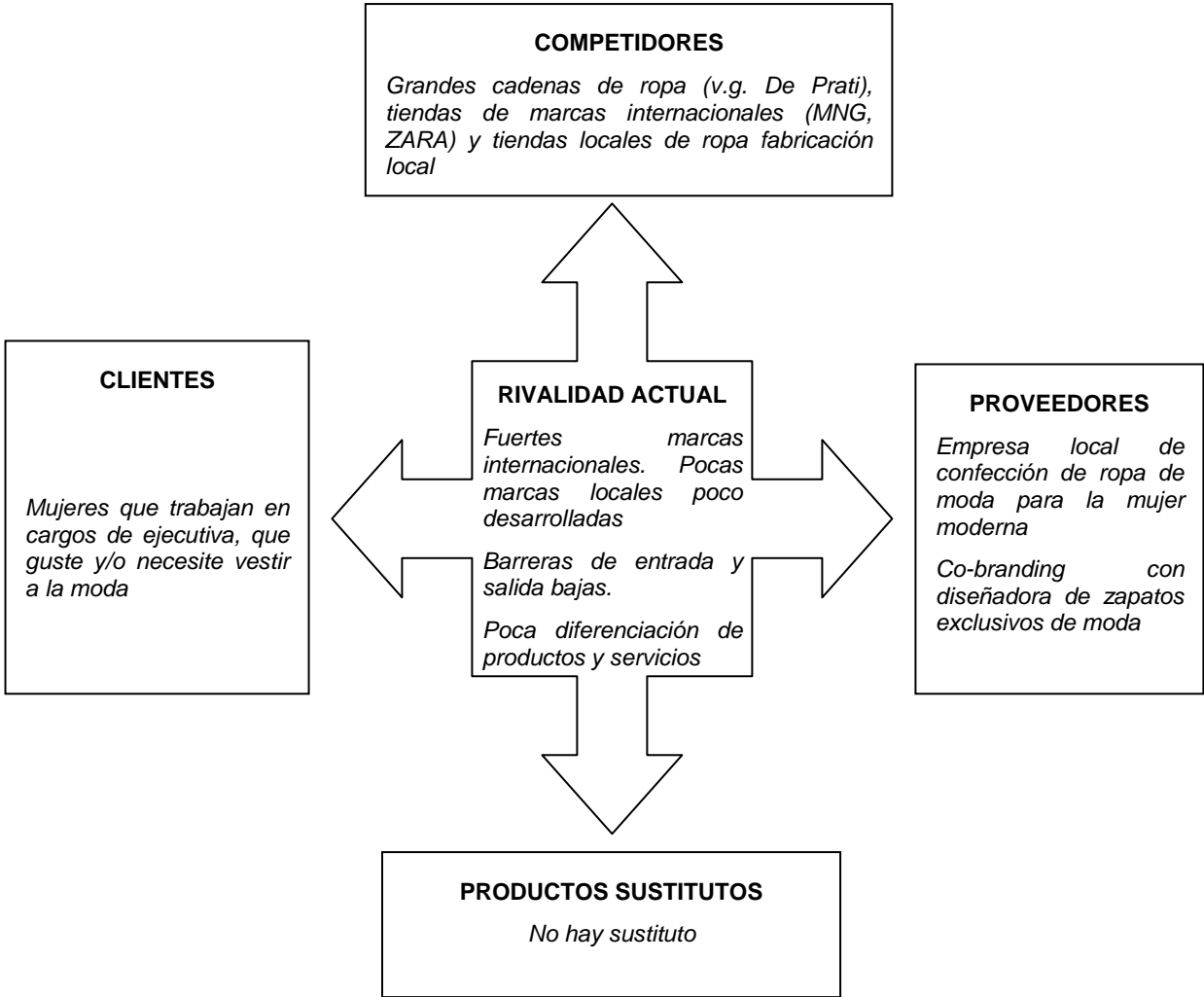
Este análisis identifica los factores del entorno general que van a afectar a las empresas, distribuidos en factores Políticos, Económico, Social y Tecnológico. Tomando las primeras letras obtenemos el nombre del modelo.

Análisis PET

Político	Económico	Social	Tecnológico
Sector priorizado por el Gobierno Nacional para cambiar la matriz productiva	Industria de alto encadenamiento productivo	Sector intensivo en mano de obra, gran generador de empleo de nivel SE bajo	Internet y redes sociales mantienen informado al consumidor ecuatoriano de tendencias mundiales (moda)
El gobierno fomenta el desarrollo con institutos técnicos, becas técnicas	Beneficios tributarios a nuevas inversiones productivas en industria textil zonas rurales	El ecuatoriano es consumidor de moda. Ha cambiado su percepción con respecto al producto nacional	Incremento de compras ropa por Internet
		Incremento en porcentaje de mujeres ejecutivas en posiciones de mandos medios y altos	Industria no intensiva en tecnología

Fuente Propia

9.4 Las 5 fuerza de Porter



Fuente Propia

10 Análisis de mercado

10.1 Competencia

1. De Prati

Almacenes De Prati tiene 73 años en el mercado, apertura su primer local en 1940 con venta de tejidos importados. Posteriormente comenzó a vender artículos para el hogar y en 1953 apertura su tienda principal en la calle Luque (centro de Guayaquil). En 1965 inicia sus gestiones en el negocio de la moda Esta tienda inició como una industria y tiene 48 años en el mercado nacional. Hoy tiene sus propias líneas de ropa y propuestas de moda a través de maquila nacional e importada que comercializa en sus locales.

Entre sus beneficios está un sistema de crédito directo propio. Sin embargo esta modalidad estará vigente hasta el 4 de abril del 2016 por disposición de la Junta Bancaria.

La propuesta de valor de DE PRATI es darle al cliente productos a la moda, De Prati ha trabajado transversalmente en su negocio con una clara visión en el manejo de su marca, con una adecuada selección de mercadería, un riguroso control de calidad, equipo humano altamente profesional y un buen servicio al cliente. A pesar de sus aciertos vinculados a la creación de Marcas Propias y de alianzas, se caracteriza como la tienda de ropa “barata” y calidad mediana, dicho por las consumidoras. Tienen ropa para toda ocasión y target y no cuentan con una línea PREMIUM diferenciada. La oferta de DE Prati se centra más bien en entregar variedad a buen precio.

Tiendas: 7 en Guayaquil y 5 en Quito (subdivididas en De Prati Moda y Hogar). También cuenta con tienda online (aunque sus ventas no son significativas en esta vía), puede hacer envíos dentro del país con un tiempo de entrega entre 5 y 7 días laborables.

2. Fulgore

Es una marca 100% ecuatoriana, que diseña ropa para ser comercializada desde el showroom de su tienda de Urdesa en Guayaquil. Describe a su Grupo Objetivo como mujeres modernas y como una empresa donde “ día a día creamos productos que se

adaptan a ti, nos enfocamos en la exclusividad que te mereces, diseñamos desde ropa hasta zapatos”, como menciona su propietaria la joven Bertha Serrano, de 21 años. El negocio arranca con una página de Facebook, donde exponía su ropa y diseños.



Con año y medio aproximadamente en el mercado, la marca Fulgore ya cuenta con varios puntos de venta a nivel nacional: Quito, en Chi Fashion Boutique; Portoviejo, en la Isla Kiss Me y Guayaquil, en la tienda Vezania del San Marino y su atelier en Francisco de Marcos 330, entre Chile y Chimborazo. Próximamente, se expandirá a Cuenca, además de que maneja entregas a domicilio por medio de Correos del Ecuador. Esta joven emprendedora asegura que para crear los diseños de Fulgore -que significa brillo en italiano- se inspira en la frescura de las personas. También, como buena marketera, escucha lo que sus clientas necesitan, además de lo que ve en colores y tendencias, así, poco a poco, ve si existe la factibilidad de crear una pieza o no. Los precios fluctúan dependiendo del diseño, entre 25 y 35 USD, y tienen desde blusas hasta zapatos.

Según la propietaria, “Tratamos que cada diseño y prenda se adapte de manera fácil a nuestras clientas, porque cada una es un mundo para nosotros. No creemos que tenemos un target de clientes fijas, gorditas o flaquitas, sino que tratamos de crear productos que se adapten a todas”. Ella comenta en una entrevista realizada por el emprendedor.com, que ahora maneja tres talleres de costura: uno para el calzado, otro donde se realiza la costura en sí y el último donde se le dan los toques finales a las prendas y accesorios. La propietaria de Fulgore cuenta que empezó “boceteando” prendas que imaginaba, luego llevaba esos dibujos donde su sastre y se quedaba con él mientras este confeccionaba sus prendas. Pero la demanda de ropa entre sus conocidas empezó a crecer, así que comenzó a contratar talleres que pudieran confeccionar sus diseños. “Tomé la decisión de contratar a una asistente para que me ayudara a realizar las entregas, los empaques, a llevar la agenda entre otras actividades y también compré las maquinarias industriales de coser”. Esta tienda se enfoca en un target juvenil entre los 15 y 30 años.

3. Ropa Gallardo

RG, marca ecuatoriana que con un toque divertido y fashionista se definen como una marca que cambia la moda tradicional a un mundo de estilo y últimas tendencias para las jóvenes en Guayaquil. Realizan ventas por mayor y menor de ropa, calzado y carteras. A veces además, hacen asesorías de moda personalizadas. Cuentan con precios asequibles en prendas desde \$10 en adelante. Según sus propietarias expresan: “No es más bella la mujer que mas muestra su cuerpo, sino la que con estilo y elegancia escoje prendas modernas y adecuadas para cada evento de su vida”.

Ropa Gallardo al igual que Fulgore apostó por un segmento joven al cual también llegaron primero a través de redes sociales. Para las hermanas Gallardo -Lily y Michelle- la moda no es un simple gusto, es su negocio. Así lo expresan ellas en las varias entrevistas concedidas a medios como Lideres, ETV Telerama y El Emprendedor.com. Crearon la marca Ropa Gallardo y desde entonces importan prendas para venderlas a un nicho específico (los adolescentes). Con dos años en el mercado, su clientela ha aumentando y ellas se van abriendo paso en el mundo de la moda.



“Queríamos poner nuestro propio negocio, así lograríamos más independencia”. Para hacerlo, decidieron sacarle provecho a sus constantes viajes a Estados Unidos y Argentina ya que se dieron cuenta de una carencia en el mercado local. “A Guayaquil le hacía falta juventud en la moda. Hay muchas tiendas, pero no están enfocadas hacia las adolescentes”, explica Lily. Así, decidieron traer de los países a los que viajaban prendas para satisfacer a este grupo, para lo cual crearon su marca.

La primera vez que viajaron a Miami con el propósito de adquirir prendas comerciales trajeron todo lo que a ellas les gustaba, porque consideraban que compartirían los mismos gustos que su futura clientela, en lo cual acertaron. Pero los

primeros cinco meses fueron duros porque no sabían nada de hacer negocios. “Dimos créditos y no nos fue tan bien. Confiábamos mucho en las personas, pero aprendimos de eso. Por este motivo, ahora los pagos solo son en efectivo o por tarjeta de crédito”, cuenta Michelle.

Entre sus planes a futuro está lanzar su propia línea de ropa, diseñada por ellas. “Actualmente estamos en pruebas y consiguiendo más personal, ya que lo vamos hacer, y queremos hacerlo bien, con ropa de buena calidad”. Uno de los puntales que llevó por buen camino a este emprendimiento fue Facebook. En esa red social, no solo subían imágenes de la ropa que promocionaban, sino también intentaban darle vida a sus prendas. “Cuando tomábamos las fotos a la ropa en los armadores nos dimos cuenta de que no se vía bien. Entonces, mi prima, Lily y yo empezamos a maquillarnos, peinarnos y a tomarnos fotos en una pared blanca”, recuerda Michelle. Ahora, con el negocio ya encaminado, invierten parte de sus ganancias en modelos y fotógrafos para que se encarguen de la producción y post-producción de las sesiones, a fin de establecer la marca Ropa Gallardo.

Análisis de la Oferta Nacional

De acuerdo a las investigaciones realizadas con mujeres en Guayaquil donde la mayoría compra en diferentes lugares sus prendas de vestir y en los lugares que describimos anteriormente (Fulgore y Ropa Gallardo) son los lugares que están “en voga” actualmente, podemos decir que la oferta local actual atiende solo una parte del mercado de moda: “las más jóvenes”. Este segmento, está dispuesto a pagar menos y si contempla como factor decisivo de compra el precio o “ las formas de pago”

4. Opciones con aval internacional:

MNG

MANGO es una multinacional de prestigio internacional dedicada al diseño, la fabricación y la comercialización de prendas de vestir y complementos para la mujer y el hombre.

La firma cuenta con más de 12.211 empleados, 1.800 de los cuales trabajan en el Hangar Design Center y en la sede de Palau-Solità i Plegamans (Barcelona). Más allá de las cifras hay un equipo joven y entusiasta con una media de edad entorno a los 32 años y formado en un 82% por mujeres. El Hangar Design Center, el centro de diseño

más grande de Europa, cuenta con una superficie de 12.000 m² que acoge a más de 600 profesionales dedicados a la creación de moda y complementos para la mujer.

Actualmente, MANGO cuenta con más de 2.500 tiendas en 109 países a lo largo del mundo. Nuestra expansión continúa con las últimas aperturas que han tenido lugar en ciudades de la talla como Tokio, Pequín, Erlangen o Verona. Las claves de su éxito pueden resumirse en tres puntos: Concepto, Equipo y Sistema Logístico. Su objetivo es estar presente en todas las ciudades del mundo ofreciendo un negocio donde al franquiciado se le entrega llave en mano para que pueda dedicar todo su esfuerzo a maximizar sus ventas.

Todas sus tiendas se encuentran generalmente en excelentes ubicaciones, ya sea en los principales centros comerciales o en locales situados en el centro de las ciudades. Para exponer sus colecciones, las tiendas poseen unas dimensiones que permiten mantener los criterios de interiorismo, imagen y exposición de producto que hemos diseñado para crear un ambiente agradable que permita disfrutar al cliente de la compra.

Según la exploración al detalle realizada en Guayaquil y explorada a través de su página web, todos sus puntos de venta comparten el mismo ambiente, ofrezcan un alto nivel de atención a nuestros clientes y se gestionen de igual modo. La concepción y ejecución del proyecto de una tienda MANGO corre a cargo de un equipo interdisciplinar formado por más de 100 profesionales entre los que se encuentran interioristas, arquitectos, aparejadores, ingenieros, diseñadores industriales, administrativos y gestores.



El concepto de la marca y tienda nace de la interrelación entre un producto de diseño propio, de calidad y con una imagen de marca coherente y unificada. Vestir a la mujer moderna y urbana en sus necesidades diarias es la fórmula que hemos analizado,

adecuado y aplicado en todos los países en los que la marca está presente: ha sido y es una de las claves de nuestro éxito comercial y de nuestro prestigio internacional. La marca MANGO basa su logística en un sistema propio que ha ido desarrollando progresivamente desde la apertura de nuestra primera tienda en el año 1984 hasta la actualidad, en que se ha constituido como la segunda empresa exportadora del sector textil español.

Para desarrollar una implantación verdaderamente integral, la marca cedió los stocks en régimen de depósito a sus franquiciados. En el año 2000 MANGO concluyó un sistema logístico definido con personalidad propia, adquiriendo y adaptando las últimas tecnologías en sus instalaciones, lo cual posibilita la clasificación y distribución de 30.000 prendas por hora.

La tienda MNG en Ecuador, está ubicada en el centro comercial San Marino de Guayaquil, y cuenta con operaciones desde el 2010. Los diseños de las prendas siguen el estándar internacional, y dependiendo del estilo, oscilan entre los 45USD y 50USD para Blusas; 60 USD en Pantalones y en otros tipos de prendas desde los 80USD en adelante. Mango comercializa ropa y accesorios para las mujeres que gustan ropa casual y ejecutiva.

ZARA

Zara es una de las principales empresas de moda internacional. Pertenece a Inditex, uno de los mayores grupos de distribución del mundo. La primera tienda Zara abrió en 1975 en La Coruña (España), lugar en el que inició su actividad el Grupo y en el que se ubican los servicios centrales de la compañía. Sus tiendas, ubicadas siempre en emplazamientos privilegiados, están presentes en más de 400 ciudades en los cinco continentes. Zara está presente en 86 países con una red de 1.770 tiendas ubicadas en emplazamientos privilegiados de las principales ciudades. Esta presencia internacional permite concluir que no existen fronteras que impidan compartir una misma cultura del vestir.

En Zara el diseño se concibe como un proceso estrechamente ligado al público. La incesante información que llega de sus tiendas a un equipo de creación de más de 200 profesionales traslada las inquietudes y demandas del cliente. El cliente es el centro de su particular modelo de negocio, que integra diseño, fabricación, distribución y venta, a través de una amplia red de tiendas propia. La singularidad de su modelo de gestión, basado en la innovación y la flexibilidad, y los logros alcanzados, han convertido a Inditex en uno de los mayores grupos de distribución de moda. Su forma de entender la moda -creatividad y diseño de calidad y una respuesta ágil a las

demandas del mercado- han permitido una rápida expansión internacional y una excelente acogida social de la propuesta comercial de las distintas cadenas.

Zara marcha al paso de la sociedad, vistiendo aquellas ideas, tendencias y gustos que la propia sociedad ha ido madurando. De ahí su éxito entre personas, culturas y generaciones que, a pesar de sus diferencias, comparten una especial sensibilidad por la moda. Según la exploración realizada en el libro de David Martinez, sobre ZARA, se comenta que hasta la llegada de la marca “a finales de los años setenta del siglo pasado, el proceso textil iba por otros derroteros: las colecciones se pensaban y diseñaban con más de un año de antelación; después se fabricaban con tres meses de plazo; y, por último, se entregaban a los distribuidores, responsables de enviarlos a las tiendas una o dos veces por temporada” Esto suponía, según el autor del libro, tres riesgos fundamentales: una fuerte acumulación de existencias (stocks) , una apuesta por colecciones que podían no tener éxito en el mercado y unos precios poco competitivos, dados los márgenes que se cargaban en cada paso de la cadena



El grupo Inditex se sostiene sobre tres ejes: aumento del volumen de ventas en cada una de sus tiendas, apertura de nuevos locales y creación de otros conceptos de negocio que complementen a los que ya tiene en cada momento, y que, además, sirvan para ampliar su base objetiva de clientes. Su tamaño ha ido aumentando tanto en número de tiendas como de marcas y de productos, partiendo de Zara, y ha ido conformando otras tiendas que satisfacen a todo tipo de consumidores, con distintos gustos y a distintos precios. Las estrategias llevadas a cabo en Zara han sido extrapoladas a las otras marcas de Inditex, y todas confluyen en una misma filosofía que es aplicada a sus diferentes estructuras organizativas.

En Ecuador, Zara abrió su primera tienda en Quito y está próxima por inaugurar su tienda en Guayaquil, en el mismo centro comercial donde esta MANGO, en San marino.

Los diseños de las prendas siguen el parámetro de la moda de América latina en la firma, y es una prenda que rota muy rápido dentro de la tienda, sus diseños oscilan entre los 50USD y 60USD para Blusas; en otros tipos de prendas desde los 50USD en adelante. Zara comercializa ropa y accesorios para mujeres y hombres que gustan ropa de todo estilo y temporada.

Análisis de la Oferta Internacional

Aunque los precios son más elevados que en España, ambas marcas son percibidas como asequibles por el público de los diferentes mercados internacionales.

Pero, por qué existe diferencia de precio entre las marcas fuera de España? Desde Mango, aseguran a ABC.es que sus precios son más elevados fuera para «cubrir gastos de envío, aranceles, aduanas, transportes y algún gasto inherente a cada país». Pero en Inditex van más allá y explican que, aunque se tienen en cuenta los costes de operación en cada país, éstos no son determinantes. “Fijamos los precios de forma independiente en cada mercado, de forma que en todos se mantenga un mismo posicionamiento comercial: productos con un componente alto de diseño y calidad que se ofrecen a los clientes a un precio atractivo. Éste puede ser diferente en cada mercado, en función de los niveles de precios de nuestro sector en él”.

Y, a pesar de la crisis, las cuentas les siguen saliendo a estas dos marcas. En 2011, las ventas de Inditex crecieron un 10% hasta llegar a los 13.793 millones de euros, y las de Mango un 11%, hasta alcanzar los 1.408 millones. Ambas marcas cuentan, además, con embajadoras tan famosas como Catalina de Cambridge y su hermana Pippa Middleton, en la caso de Zara, o Doña Letizia y Kate Moss por Mango.

El status de estas marcas se ajustan a un modelo de “moda” para la mujer moderna en Guayaquil y en Ecuador, los que nos abre aun más el abanico de posibilidades de que en nuestro mercado las mujeres SI están dispuestas a consumir MODA, y que muchas de sus consumidoras están en “tendencia” de pagar por ella, si les gusta y acomoda.

10.2 El mercado objetivo

El mercado objetivo es una mujer que trabaja y tiene cargo de ejecutiva, y que necesita estar a la moda y tener ropa ejecutiva para que luzca como una mujer exitosa y de mucha personalidad. Por eso, escogimos al segmento ejecutivas femeninas, entre 25 y 40 años como las representantes de la "Moda Empresarial en Tendencia"

10.2.1 Descripción general del mercado objetivo:

Las mujeres, son un nicho de mercado que está creciendo significativamente. Al buscar mejores posiciones de trabajo, buscan potencializar sus capacidades con una proyección de imagen más fuerte y más acorde con sus objetivos. A través de los años, las mujeres han demostrado capacidad y fortaleza para desempeñar importantes puestos en el campo económico, político, social y empresarial. Decididas a cambiar ese estereotipo de mujer ama de casa, miles de ejecutivas defienden, a diario, su imagen en el mundo de los negocios. La presentación de una ejecutiva es tan importante como su apretón de manos, el contacto visual y su actitud. El closet de una mujer ejecutiva es el componente esencial de su presentación.

Nuestro país en la actualidad vive una coyuntura empresarial muy dinámica basado en el espíritu emprendedor de la sociedad guayaquileña. Asimismo muchas grandes corporaciones extranjeras privadas han incursionado en nuestro mercado empresarial dinamizando e importando muchas nuevas culturas y herramientas modernas de gestión de tendencias internacionales a nuestra idiosincrasia empresarial local. Dando origen a que la cultura empresarial local le de mayor énfasis a la equidad de género; dejando de subestimar a la mujer en el mundo ejecutivo; dejando atrás el machismo y la discriminación de antaño.

Esto se ha evidenciado en el último estudio realizado por Deloitte en el 2012 donde hemos podido notar la presencia ejecutiva de más mujeres que en años anteriores.

Por consiguiente una gran tendencia se ve expandir en el interior de la administración de las empresas nacionales y extranjeras en el país, podríamos decir que es una tendencia de género empresarial; una conquista del género femenino que se expande exponencialmente; escalón a escalón en los organigramas de las empresas. Un gran porcentaje de mujeres ejecutivas han ido logrando a través de los últimos años gracias a sus habilidades femeninas una posición consolidada dentro de sus cargos y roles gerenciales en las diversas compañías donde han tenido la oportunidad de desempeñarse.

Muchas mujeres transfieren sus habilidades desarrolladas en el hogar a la empresa. El mantener una casa en orden y liderar una familia ayuda a lograr habilidades y destrezas que suelen ser transferibles al entorno laboral de la empresa.

Gracias a las habilidades intrínsecas de las mujeres como la de "multitasking" (realizar varias tareas simultáneamente) donde la mujer en una sociedad moderna y en constante cambio ha ido desarrollando múltiples competencias para enfrentarse a cada uno de los retos que afronta en la vida moderna. La mujer guayaquileña de hoy está preparada para desempeñarse en diferentes campos y ámbitos en la sociedad; de acuerdo al rol que le toque desenvolverse en cada circunstancia manejando la emocionalidad acorde a la situación.

En el sector empresarial se ha dejado a tras el viejo estereotipo de la mujer histórica gobernada por sus emociones; por una mujer bastante trabajadora, eficiente, comprometida, leal y honesta. Las mujeres aportan a las decisiones diarias empresariales; intuición, emociones, habilidades, conocimiento y valiosas experiencias. Las habilidades femeninas más valoradas por las empresas son; Empatía, Multitasking, Eficacia en la Gestión del Tiempo, buena comunicación, asertividad, pasión y dedicación. (Deloitte, 2013)

Las mujeres ejecutivas, son actualmente una realidad que hasta hace algunas décadas era casi impensado. Por eso, los diseñadores de moda han dado paso a la creación y el diseño de los mejores "outfits" de moda femeninos. "La mujer del siglo XXI tiene muchas responsabilidades, es funcional y versátil, pero debe pensar bien cómo se viste, para no continuar siendo una copia del hombre en su tradicional 'blazer' azul.", dijo Ileana Miranda, experta en moda y propietaria de la marca Ella me quiso y Calzature en una entrevista concedida en Septiembre del 2013.

Se trata de buscar un estilo propio y usar lo que se lleva correctamente (ni muy cortas, ni talladas, ni escotadas), acorde con la figura y la personalidad de cada una, pero ante todo, mostrarse siempre muy femenina y segura de sí misma. Para Miranda, vestir apropiadamente no es un asunto de dinero, sino de planificación, durabilidad y funcionalidad, pues no hay salario que resista. "La moda –dijo– no es una obligación, debe adaptarse a uno y no uno a esta, porque no se trata de botar cada 3 meses lo que tienes en el closet."

Es importante tomar en cuenta que no es lo mismo el vestuario para los días de oficina, al que se va a llevar a una reunión de negocios. Para la reunión, la atención se debe ganar, el vestuario de la mujer moderna, será el complemento de los conocimientos y capacidades que la mujer demuestre. Y para una comida de negocios o cena de gala de la empresa, sin romper con el estilo que se ha definido el vestuario a elegir, hay que conservar el sello característico, el buen gusto al hacer la combinación de colores, cortes, telas, el atuendo debe de tener un equilibrio. Cuidar la elección del

vestuario para cada ocasión permitirá siempre dar el mensaje correcto a los demás, será sin duda un sello de éxito garantizado, comentó Ile Miranda.

En un mundo donde sólo el 16% de los puestos directivos son ocupados por mujeres en América Latina, de acuerdo con la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) y en un país donde sólo el 16% de los cargos son ocupados el sexo femenino, según un estudio de la firma Deloitte 2013, la preocupación de desempeñar un excelente trabajo profesional va unida con la preocupación de mantener una imagen de liderazgo al mismo tiempo.

A menos que trabajes en la moda, vestir para el trabajo con las últimas tendencias es un no-no, el uso de ropa demasiado de moda puede eclipsar los logros laborales. Lo importante según los hallazgos de nuestras entrevistas es que se tenga la libertad de expresar un estilo personal.

La mujer ejecutiva además de los retos a los que se tiene que enfrentar en el campo laboral para demostrar su capacidad, otro más a vencer es al tipo de vestuario y estilo que debe lucir en su lugar de trabajo, esta elección en un principio según las entrevistadas y encuestadas, no es muy fácil.

Cómo debe vestir la mujer de negocios? Que la imagen importa es algo que nadie pone en duda. Quizá no sea lo único que cuenta, pero es una verdad como un templo que muchas veces una imagen habla por sí sola. En el mundo de los negocios esto también ocurre y adaptar la imagen externa a cada circunstancia es fundamental, aunque sin dejar de ser ella misma o los resultados pueden no ser los deseados.

10.2.2 Definición del problema

El producto que fabrica LA EMPRESA posee calidad de diseños y diferenciación, mas dicha diferenciación se ve capitalizada por los clientes para los que produce, pues son estos los propietarios de las marcas. Los consumidores conocen las marcas, no la empresa que las confeccionó.

Por otra parte, en el país hay poco desarrollo de marcas locales en general. Existen pocas marcas nacionales reconocidas y posicionadas en el mercado. Creemos entonces que existe una oportunidad de desarrollo de este nicho de mercado desde la asociación con La Fabricante

Dentro de este contexto, nos planteamos la idea de desarrollar una marca propia con alto nivel de calidad y excelentes diseños, capaz de competir con marcas importadas a precios competitivos, posicionándose adecuadamente aún luego de la apertura de los mercados, a través de la segmentación de consumidores específicos.

10.3 Objetivos

10.3.1 Objetivo general

Conocer la aceptación que podría tener una tienda especializada en venta de ropa para las mujeres ejecutivas en Guayaquil con Moda Empresarial en Tendencia.

10.3.2 Objetivos específicos

- Recopilar, tabular, interpretar y analizar la información obtenida para la toma estratégica de decisiones con respecto al estudio de factibilidad para la creación de la tienda de moda para ejecutivas en la ciudad de Guayaquil.
- Identificar el interés de las mujeres ejecutivas en contar con una tienda de ropa especializada para realizar sus compras, así como identificar qué otros aspectos podrían generar un servicio diferenciado.
- Identificar por medio de la investigación de mercado los gustos y preferencias de las clientas para así lograr su satisfacción con el producto que se plantea ofertar y con ello garantizar el crecimiento de la clientela en relación al tiempo de vida de la tienda.
- Conocer el comportamiento de compra de moda del segmento de mujeres en Guayaquil.

10.4 Metodología de la investigación

La metodología planteada es mixta pues se plantea analizar datos e intereses de las mujeres ejecutivas a través de encuestas, Grupos focales; así como entrevistas a expertos en moda.

10.4.1 Encuestas

A través de encuestas se busca focalizar las necesidades de las mujeres ejecutivas en la industria de la ropa y cómo esto influye en la creación de una marca especializada para ellas. Esta está dirigida a mujeres que trabajan y a mujeres que ostenten cargo de responsabilidad con la finalidad de conocer sus necesidades, tipo de usos, conocer históricos de compras e identificar la tendencia de sus preferencias. La mayoría de personas encuestadas corresponden a las edades de 25 a 35 años, quienes se presume

conocen más información sobre moda y tendencias. La intención es consultar al segmento de mercado escogido si están de acuerdo en adquirir ropa para ellas en una tienda especializada y cuánto podrían gastar en esa compra.

10.4.2 Grupos Focales

Se realizaron Grupos de discusión con personas de entre 20 y 25 años para entender las propuestas de moda que mas demanda tienen y entender cuáles son los lugares donde compran y cómo lo hacen. La idea es entender la experiencia de compra, sus expectativas y necesidades de manera más profunda.

10.4.3 Entrevistas a Expertos

Entrevistamos a Ileana Miranda (Diseñadora de Moda de Calzado) y las diseñadoras Patricia Trujillo y Maria Jose Torres (Diseñadoras de Moda para Mujeres) con la finalidad de entender el mundo de la moda desde su perspectiva en la demanda de tendencias y moda en Ecuador.

10.5 Diseño Muestral

10.5.1 Segmentación:

El área geográfica donde se desarrollará el estudio es en el sector Norte, Centro, Sur y Samborondón del perímetro urbano de la ciudad de Guayaquil, sobre la cual de manera aleatoria se encuestará al público objetivo. El target o condición necesaria para hacer la encuesta es que sean mujeres que trabajen.

10.5.2 Muestreo:

Según el INEC, las mujeres que trabajan (ocupados plenos) en Guayaquil son 185,908. Según Deloitte el número de mujeres en cargos ejecutivos es el 14% dentro del segmento de mujeres que trabajan, esto equivaldría a 26,027 mujeres en cargos ejecutivos/directivos, de acuerdo datos del INEC.

Ocupados Plenos en Guayaquil

	Total	Hombres	Mujeres
Ocupados Plenos	546,463	360,556	185,908
	100%	66%	34%
Ejecutivas			26,027
			14%

Según este análisis, si la población de mujeres que trabajan en cargos ejecutivos/directivos es de 26,000, podemos mencionar que nuestra muestra para estudios de encuestas debe estar en un rango de 383 personas, para contar con un margen de confianza de 95%.

Población	Margen de error			Intervalo de confianza		
	10%	5%	1%	90%	95%	99%
100	50	80	99	74	80	88
500	81	218	476	176	218	286
1,000	88	278	906	215	278	400
10,000	96	370	4,900	264	370	623
100,000	96	383	8,763	270	383	660
1,000,000	97	384	9,513	271	384	664

Hemos decidido entonces, manejar una muestra de 400 casos para la población de mujeres que trabajan en cargos ejecutivos en Guayaquil, y con ello conocer sus preferencias acerca de los temas que nos interesan.

10.5.3 Resultados

Se pueden observar los resultados de la investigación en los Anexos.

10.6 Conclusiones

A través de una investigación de mercado, se ha procedido a recoger los sentimientos y pensamientos que la población ha manifestado frente a los criterios evaluados, podemos compartir nuestros puntos de vista considerándolos de gran importancia, los

mismos que al tenerlos en cuenta permitirán el buen manejo y desarrollo del proyecto.

El primer hallazgo es que “Los estilos de moda reflejan la complejidad de las maneras en que las personas perciben sus vínculos entre ellas en la sociedad contemporánea”. El concepto de lifestyle adquiere mayor centralidad en la actualidad porque es fuente de identidad para las personas que ya no se agrupan mediante la clase social o la producción sino alrededor del consumo. Quienes comparten determinado estilo de vida pueden estar dispersos geográficamente y no tienen por qué estar vinculados por factores socio-demográficos como sexo u edad. Se encuentran unidos entorno a valores, gustos y preferencias reflejados en los bienes de consumo que eligen.

El concepto de estilo de vida combina dos estilos: el personal y el social. El estilo personal tiene una dimensión expresionista (lo que de verdad soy) y una impresionista (el cómo quiero mostrarme); mientras que el estilo social se determina por factores que escapan al control individual. En definitiva, un estilo de vida implica la articulación de la libertad y las características propias de cada persona con aquello que se comparte con otros, lo determinado desde afuera.

Las personas que comparten un estilo de vida, comparten una interpretación del mundo, un universo simbólico. La moda asociada a este concepto no comunica sólo a través de la indumentaria; abarca en cambio, todas las dimensiones de la persona: las actividades, los gustos, las preferencias de consumo, los intereses.

Hoy en día, las mujeres en Guayaquil, están aprendiendo a convivir con la moda y a adaptar la imagen externa a cada circunstancia donde no se debe de dejar la esencia de quien se es a un lado. Tener este Lifestyle laboral exige que ella vista y se vea bien y que sobre todo tenga de su lado todas las herramientas necesarias para lograrlo, es parte del inconsciente de también tener éxito.

Para ejemplificar mejor este hecho, tomemos una de las entrevistas realizadas. Desde los 20 años “Ella” había asumido cargos de dirección, sin embargo, por su juventud sentía que sus compañeros y colaboradores no la tomaban con la seriedad que ella exigía. Se consideraba una directiva “nerd” y su baja estatura no le ayudaba a proyectar contundencia. Ella había decidido emprender un cambio de vida y de trabajo. Tomó la consultoría de imagen y moda de una tienda fuera de Ecuador y no sólo mejoró su posición dentro de la nueva empresa, sino que entró con un background de conocimientos sobre su comunicación verbal y no verbal que le permitieron colocarse visualmente y tener contundencia en sus acciones con la capacidad que su cargo le exigía.

Retomando una de las preguntas relevantes dentro de este proyecto, una de las encuestadas nos indicó: ¿Sabes qué estás comunicando a tu audiencia? ¿Crees que

una consultoría en imagen a través de una tienda especializada en moda para ejecutivas podrían ayudarte a proyectar mejor tu cargo? . La respuesta para las ejecutivas que NO tienen tiempo es si! (Alexandra Chancay, Gerente de Marketing Helados Topsy). Y con esta afirmación concluimos, que debemos tener presente que la imagen es sinónimo de abrir puertas y generar oportunidades futuras, por lo que encontrar el estilo propio para la mujer ejecutiva debe de ser el siguiente objetivo, con algo que favorezca a la figura y que se adapte al presupuesto que ella ha destinado para el vestuario.

11 Plan de Marketing

11.1 Producto:

En OMBU “la cliente” es el centro del negocio. Todo gira en torno a ella y hay que reconocer lo que quiere para ofrecérselo. Y si se quiere cumplir con esta premisa es preciso proyectar la tienda y su escaparate. Hay que diseñarla, organizarla internamente para que todo siga una lógica: desde la colocación de la ropa hasta el color y las prendas que van a vestir a los maniqués, pasando por la demanda de información al cliente y el asesoramiento de este por parte de los empleados. Toda esta mecánica de trabajo es asumida y exhibida con orgullo por cada uno de los empleados de OMBU.

El ciclo natural de una empresa de moda parte de un equipo de diseñadores o de un único diseñador que crea una colección que va a ser vendida después, como hacen todas las grandes cadenas de ropa. Primero se crea el concepto, luego se fabrica de forma muy anticipada al momento de la venta. Posteriormente, se presenta a la opinión pública y en las revistas para darlo a conocer luego, los clientes compran y se cierra el ciclo con las rebajas.

OMBU no presenta así sus colecciones. Nosotros nos concentramos en conocer qué hacen los clientes a través de sus decisiones en las tiendas. Esta es la diferencia. Convirtiendo al cliente en su fuente de información privilegiada y no en un mero receptor de mercancía.

Las mujeres han logrado conquistar, con el paso de los años, importantes esferas sociales y especialmente laborales. Entre los look de moda, se encuentran los siempre elegantes trajes de saco y pantalón. Se proponen amplias gamas de colores. Sin embargo, las combinaciones de moda infalibles son el negro, el gris o el chocolate, en conjunto con camisas o remeras básicas blancas. Otras propuestas de la moda femenina de la reciente temporada, son los sacos informales. Los mismos, se combinan fácilmente con pantalones de gabardina o vaqueros de mujer. Se sugiere llevar estos sacos desabrochados, dejando entrever las prendas que se llevan debajo del mismo. Para los looks casuales, los sacos más utilizados son los de colores maíz o marrón claro. Una alternativa para modernizar uno de tus atuendos, es agregándole un [cinturón](#) a una chaqueta. Si quieres puedes agregar un topsito estampado o de algún color que le quede lindo a tu piel, y una pulsera y anillo modernos pero no muy llamativos.

11.1.1 Asesoría

Dentro de la tienda se puede tener el servicio de Personal Shopper, el aliado del directivo

¿Coincide tu imagen con el cargo que ostentas? Este personaje está cobrando relevancia en el mundo de los negocios al asesorar a ejecutivos. La consultoría en imagen no es para fingir un cargo, sino para potencializarlo con la personalidad. ¿Tu cargo corporativo coincide con tu imagen? ¿Te ves y te manejas como el director o gerente que eres? Por extraño que parezca, es muy común que las personas que encarnan estos puestos no tengan una personalidad afín al cargo que ostentan, lo que demerita la imagen general de la empresa e, incluso, de su propio crecimiento dentro del negocio. Para resolver este tema y aumentar la productividad empresarial, las consultorías en imagen han evolucionado sus servicios para ofrecer uno nuevo: el Personal Shopper, una figura de asesoría personalizada que tras la evaluación y definición de la personalidad, el puesto y los objetivos del mismo, hacen un traje a la medida para potencializar las habilidades de Las empresarias o ejecutivas.

Mantener una buena imagen es fundamental para cualquier ejecutiva, la forma en que la mujer se viste no sólo refleja una apariencia física sino presencia, seriedad y liderazgo. Para muchas mujeres, encontrar la manera adecuada de vestir en horarios de trabajo se ha convertido en todo un reto, ya que la mayoría de las veces suelen escoger vestimentas con toques masculinos para expresar seriedad y liderazgo, pues la mayoría asegura que vestirse como mujer y escalar en tu carrera, puede ser algo contradictorio.

Esta es una buena manera de codificar las prendas de la Tienda con su marca propia

Power business: Este es el código de vestimenta más formal que existe dentro de la oficina (no en eventos sociales de oficina, para el cual consulta: “Cómo vestir para un evento de negocios formal”). Para cumplir con este código, propio más bien de grandes firmas de abogados o financieras, debes utilizar un traje oscuro con un vestido o falda a la rodilla o más abajo. Opta por colores sobrios como negro, chocolate, vino, verde bosque o el infaltable azul marino, en telas finas de lana y seda o bien fibras sintéticas de calidad, que no brillen ni hagan “ruido” al caminar. Usa medias a menos que tus piernas estén bien torneadas, depiladas y bronceadas. En cualquier caso, evita mostrar demasiada piel. Los zapatos deben ser más bien discretos, sin adornos, con un tacón adecuado para seguirles el paso tranquilamente a los “big bosses” o para que te sigan el paso si eres la “big boss”. Por último los accesorios deben ser pocos y de excelente calidad.

General business: Este código de vestimenta es un poco menos formal, así que no necesariamente tienes que usar un traje completo -puedes combinar. Tus accesorios

pueden ser más llamativos, y puedes mostrar tus piernas de la rodilla hacia abajo. Un falda de lápiz puede ser una buena opción para este ambiente, junto con una blusa camisera y un blazer. Collares bonitos o llamativos, así como foulards o mascaradas de colores vistosos se permiten.

Business casual: Si bien aquí sí puedes optar por accesorios más llamativos y divertidos, así como blusas, suéteres y pantalones o jeans oscuros, recuerda que “casual” NO es un sinónimo de “fachoso” o desgarrado. Aún cuando estás en un ambiente más relajado, sigue siendo un ambiente laboral donde debes mantener una actitud e imagen profesional.

11.1.2 Prendas de Moda- Co Branding

Ile Miranda es una diseñadora de zapatos, cuya marca se haya afincada principalmente en Guayaquil, Ecuador. Esta diseñadora, nacida en el año 1980, consiguió abrir su primer establecimiento en julio de 2000 en Guayaquil. A lo largo de su carrera, ha logrado crear diferentes colecciones, las cuales fueron muy bien acogidas, consiguiendo un éxito rotundo en el público y los medios de comunicación ecuatorianos. Los zapatos de Ile Miranda también han formado parte de espectáculos o desfiles de moda de diseñadores nacionales e internacionales.

Bajo la marca Ile Mirada, se venden no solo en Ecuador, sino también en Estados Unidos y Nueva Zelanda. Su taller, ubicado en Urdesa, emplea a 33 artesanos y tiene una producción que bordea los 2.000 zapatos mensuales para, según una entrevista publicada por la revista Líderes en 2010, generar ventas de cerca de 350.000 dólares al año. Ile Miranda diseñada toda clase de zapatos, desde flip flops y zapatos planos hasta zapatos de tacón. Para su elaboración, emplea materiales diferentes como el cuero, terciopelo, seda, partes de metal, combinándolos todos ellos. La inspiración de la diseñadora, a su vez, apunta hacia varios elementos: la naturaleza, los objetos, su hermana Diana Miranda, el amor, su hijo, su esposo, su familia y diferentes temas sociales.

Ile Miranda cuenta con más de 10 años en la industria y diseño de calzado. Los movimientos de moda en Ecuador y América Latina se han nutrido de su talento y la han convertido en una de las más importantes referencias en la alta moda. Diseñar zapatos es su pasión! *“El zapato es una escultura, una obra de arte para tu pie, una manera de expresarte en lo que vistes”*

Sus varios talleres brindan oportunidades de trabajo a artesanos locales, quienes confeccionan sus modelos bajo la más alta atención en los detalles.

Las tiendas exclusivas de Ile Miranda (distribuidoras de Ella Me Quiso) se encuentran en Guayaquil y Quito. Una de sus colecciones más impactantes y recientes ha sido la conocida por el nombre de “Utopía”, en la que trabaja para el pintor ecuatoriano Danilo Estévez. Lo que caracteriza a esta colección es el hecho de que los zapatos hayan sido pintados a mano. Igualmente, estos zapatos se distinguen por su comodidad y delicadeza. El público puede elegir un diseño propio, con lo que se sumerge de lleno en el propio proceso creativo. Eso sí, cuestan nada más y nada menos que el módico precio de \$ 90.00.

11.1.3 Experiencia de consumo

- **Trae tus prendas, canjea o up grade**

Para muchas mujeres es importante tener dentro de la tienda servicios agregados a la venta de Ropa. Por eso siguiendo una tendencia que ellas siguen con cambiar su guardarropa cada cierto tiempo, y con la finalidad de darle espacio al cliente y hacerle saber que su opinión cuenta, queremos brindarle la opción de cambiar el estilo de la ropa que desea adquirir ya sea el diseño, el color o los cortes. Esto ayudará a que las mujeres se sientan parte de la marca y a consolidar lazos con cada una de ellas.

Muchas veces las mujeres tienen en su guardarropa modelos que han usado más de 3 veces y que quieren desechar. Daremos el servicio de canje de una prenda que tengan, por una nueva haciendo un descuento del 10% al valor de la nueva compra. Este servicio se ejecutará en calidad de PROMOCION ciertos momentos en el año. Con estas prendas se crearán diseños nuevos que serán vendidas en la tienda con descuento especial en diferentes etapas del año.

Además si la prenda aun la desean, pero haciéndole algún ajuste, daremos el servicio de UP GRADE de la prenda, agregándole estilo y diseño para cambiarla y que la puedan usar pero con otro estilo.

- **Servicio Re ajustes al instante**

No siempre todas las prendas que se tienen en la tienda se tienen en todas las tallas. Así que daremos como servicio express, el arreglo de la prenda inmediatamente para darle todas las facilidades a la cliente de que pueda llevarse su prenda ajustada en el menor tiempo posible. La mayoría de tiendas para mujeres en Guayaquil no cuentan con este servicio, por lo que consideramos que rompería además con el esquema del servicio al cliente orientado a satisfacer la necesidad hasta en los pequeños detalles.

11.2 Precio:

El precio es una señal de referencia para los clientes, y existe una fuerte presión global de parte de los productores y marcas grandes que manejan precios de escala y de bajo costo. Frente a ello surge la posibilidad de producir colecciones de alta rotación y calidad, apoyados en relaciones fuertes con redes de proveedores locales alineados para entregar colecciones ajustadas al mercado local (ejemplo de Co Branding con Ile Miranda, donde ofrecemos el OUTFIT completo).

El manejo de precios es una cuestión altamente sensible, pues más allá de todos los esfuerzos puestos al diseñar la oferta, el precio es una señal muy clara. Si bien la esencia de la estrategia es la diferenciación, existen dos plataformas principales en materia de precios: competir por precio bajo o establecer precios diferenciados con mayor valor agregado, sin que ellos signifique precios altos. Nos vamos enfocar en la segunda en nuestra propuesta con OMBU.

Nuestros PVP para las principales prendas serán los siguientes:

Ventas primer año, PVP y Mix de Ventas

Artículos	Precio Promedio	Ventas Promedio			Mix
		AÑO	MES	DIA	
BLUSAS	45	2,340	180	6	60%
VESTIDOS	60	390	30	1	10%
FALDAS	40	390	30	1	10%
PANTALONES	35	780	60	2	20%

El objetivo de todo negocio es crear un valor superior para el cliente, y el valor se define desde la óptica del cliente, en términos de cuanto obtiene por lo que paga. En el valor, el cliente resume el resultado de los aciertos en la gestión de los restantes factores de la oferta. Si bien el precio ejerce un rol cada vez más relevante dada la creciente competencia por precios, es su relación con la calidad de los productos y de la oferta en general la que define el valor de una marca.

Por ello en general el valor responde a una cuenta abstracta entre la calidad de los beneficios que el cliente recibe y el precio que paga por ellos. Por esto, el valor superior es la clave y no solo los costos menores. Por esto, en OMBU, queremos diferenciar nuestra propuesta con precios diferenciados a los que vende De Prati o Zara, pero básicamente no orientados solo al PVP que se paga sino, al valor agregado

que tiene el comprar en una tienda especializada de moda, donde “profesionalizamos” el estilo.

11.3 Plaza o distribución

OMBÚ estará ubicado en el Centro Comercial Riocentro Ceibos, por ser uno de los centro comerciales más frecuentados por el GO escogido para el desarrollo del proyecto. En dicho centro comercial, tendremos un local con 40 mts².

La elaboración de las prendas va a estar a cargo de La Fabricante. Las prendas serán seleccionadas por la diseñadora, quien tendrá a su cargo la verificación de los tipos de tela y calidad previa la compra, a través de viajes trimestrales a Colombia y Perú, debidamente considerados el presupuesto de gastos de operación.

Diseño de Tienda (Frente)



La selección del canal se realizó en base a consideraciones de tráfico y Top of Mind (TOM) del consumidor pues Riocentro Ceibos es el lugar con mayor menciones en Conocimiento espontaneo y además en lugar de compra del GO. La tienda tendrá un estilo Vintage y simulará un gran closet que de manera cómoda, tendrá ubicada las prendas para mayor visibilidad.

Además contaremos dentro de la tienda con una sección donde se puede crear, hacer ajustes y remendar piezas que se necesiten se les de un UP GRADE. Por eso en el mismo local tendremos instaladas maquinas de coser para dar ese servicio EXPRESS.

Diseño de Tienda (Detrás)



11.4 Promoción = Comunicación

La promoción que haremos para la apertura de la tienda será de un desfile para medios de comunicación el día de la inauguración con modelos y además con “mujeres del segmento” que tengan una figura aspiracional dentro en el medio. Este evento se realizará dentro del local con invitados clave para la marca OMBU. El evento aproximadamente tendrá un costo de 5.000USD.

La mejor promoción para una empresa de retail es la recomendación, y la visibilidad/ disponibilidad del producto que se quiera comercializar. Por ello, creemos importante darle pesos a los medios de comunicación que se utilizará para este segmento.

1. Talkers: MKt Boca a Boca: PRs

Esta estrategia consiste en dar a los consumidores experiencias para que recomienden su producto. Porque el consumidor es un medio, y este no se apaga por el contrario se amplifica. El WOM (Word of Mouth) positivo es transparente, honesto y voluntario,

Crearemos un FILTRO basado en tipo de Ejecutivas y su medio de acción así como, gustos y preferencias, y los lugares que visitaban, además de su influencia como “ líderes en su grupo primario”. Esta base será escogida en base a los principales cargos de mujeres ejecutivas en el país. La base de datos puede ser comprada a una revista o medio de marketing directo para ser invitadas a conocer la tienda en una pre apertura donde a cada una se le regalará una prenda que ella elija en un rango no mayor a 30USD. Las primeras 50 invitadas de esta lista tendrán acceso a la tienda como VIPS durante el mes previo a la inauguración y tendrán descuentos especiales también con nuestro CO branding de Ile Miranda durante ese periodo, dentro de la tienda. Cabe recalcar que la tienda no estará abierta al público en este lapso.

Estas personas se convertirán en embajadoras de la marca, pudiendo inscribir a 1 persona por mes para que también sean parte del beneficio. Con ello, “la exclusividad” de pertenecer al grupo será mayor. El costo de esta acción de marketing será:

- USD 3.000 base de datos ejecutivas Gye
- USD 200 Invitación Pre Inauguración:

Con la base de datos, se ejecutarán otras acciones como escoger PRs para la marca, que puedan ser 5 referentes de la marca en la ciudad y que tengan prendas gratis para que nos puedan dar sus opiniones sobre las mismas antes de que sean oficializadas para la venta. Con ello, las clientas ganarán empoderamiento, e importancia dentro de la creación de estilos y prendas para ellas.

La exclusividad de la tienda se mantendrá durante los 3 primeros meses de pre inauguración. Además las 3 mejores clientas que lleven a nuevas clientas y que efectúen compras superiores a los USD 300 durante los 3 primeros meses tendrán como beneficios su outfit a elección como GIFT de manera gratuita. La inversión de esta acción será como una tarjeta de regalo por referidos: max USD 100 (USD 300).

2. Avisos de Revistas

Se crearán avisos de prensa cuando se haya abierto la tienda. Estos avisos se publicaran en revistas Hogar, Cosas y Hola Ecuador. Estas son las de mayor

demanda en mujeres de estratos medio alto y alto en Guayaquil. También tendremos Publireportajes en la revista ESTILO de Pacificard y en Revista Clubes de Samborondon.

La idea de este medio es generar recordación sobre la marca y será de pauta durante el lanzamiento, los 3 primeros meses, y luego durante 6 meses posteriores a la apertura en fechas de mayor demanda de compra como Mayo y Diciembre.

La inversión aproximada para estas acciones en la etapa de pre-lanzamiento y lanzamiento asciende a USD 15,000, y a partir del primer año de operación se prevé destinar un valor de USD 12,000 anuales.

3. Alianzas con tarjetas de crédito Mastercard y American Express

Se realizarán alianzas con las tarjetas para que tengamos el día “PACIFICARD BLACK” para estas mujeres, ampliando su rango de compra en ese día y dándole beneficios de crédito y de descuento en las prendas cuando se hagan lanzamientos especiales de colecciones especiales.

12 Plan de Operaciones

En esta sección revisaremos el funcionamiento operativo de la Tienda con todos sus componentes.

12.1 Flujo del Proceso

El ciclo del proceso de la actividad principal de la Tienda es el siguiente:



12.2 Investigación de Tendencias y Desarrollo de Producto

La empresa fabricante, proveedora de la Tienda, posee un departamento de Diseño que se encarga de la investigación de las tendencias de moda a nivel mundial, y del desarrollo de diseños exclusivos para sus clientes.

Para el desarrollo de las colecciones, el departamento de Diseño tiene reuniones de trabajo con el departamento de Diseño de sus clientes, donde el fabricante expone cuales son las tendencias de moda actuales y de los próximos dos a cuatro meses. En

estas sesiones de trabajo se discute a fin de llegar a algo parecido a un consenso sobre cuáles son las tendencias sobre las cuales se realizará el desarrollo de colecciones.

En base a la información revisada entre ambos departamentos de Diseño, la empresa fabricante desarrolla colecciones completas, que están compuesta por un conjunto de prendas, que guardan información de moda coherente entre sí.

Para el desarrollo de colecciones de La Tienda trabajará bajo esta misma modalidad.

12.3 Presentación de Colecciones

Concluido el desarrollo de producto, el Fabricante se reúne nuevamente con el cliente para presentar su propuesta de colecciones, esta vez con el departamento de Compras, donde la Compradora es quien tiene la última palabra, pues es quien decide qué comprar, qué rechazar, y qué aceptar haciendo modificaciones en los diseños de las prendas (El Fabricante tiene un alto índice de prendas aceptadas respecto de otros proveedores).

Cabe señalar que en una presentación se proponen varias colecciones, cada una de estas está conformada por un número determinado de diseños de prendas (generalmente). El número de prendas por colección, y el número de colecciones propuestas, varía dependiendo de si se está en temporada alta o no (temporadas altas son la “Temporada Día de las Madres” y “Temporada Navideña”).

12.3.1 Mejora/Innovación en el proceso

A efectos de tener un proceso más liviano en la gestión de abastecimiento de La Tienda, y reducir tiempos de ciclo que lleven a reaccionar de una manera rápida entre la aparición de una nueva tendencia de moda con sus prendas, y tener estas prendas en el piso de ventas, se elimina de nuestro proceso la Presentación de Colecciones a La Tienda. Este ajuste en el proceso es viable sin afectar el nivel de éxito del producto final ya que el Fabricante posee la última información de tendencias de moda obtenida por su departamento de Desarrollo de Producto tanto de su investigación del mercado, así como interna a través de la retroalimentación que la Jefa de Tienda provee al Fabricante en su reunión de trabajo para discutir las tendencias. Recordemos que siendo la Tienda una empresa parte del Grupo Empresarial, y que su creación obedecería a una decisión estratégica, el nivel de sinergias, comunicación, y confianza entre ambos facilitan y agilitan la obtención de de los resultados esperados.

12.4 Orden de Compra

El siguiente paso en el proceso de compras del Cliente del Fabricante (v.g. las grandes Cadenas) es la colocación de la Orden de Compra, que es la formalización de la compra, en base a la selección de prendas aprobadas por la Compradora del cliente que se realizó en el paso anterior.

Para el caso de blusas y vestidos, que son los productos que demandan una mayor variedad de diseños, las Órdenes de Compra de las Cadenas considera un lote mínimo de producción de alrededor de 300 blusas por diseño (150 de un color, 150 de otro color). Tener en cuenta que las grandes Cadenas tienen no menos de 20 locales a nivel nacional en los que serán distribuidas las prendas en colecciones.

12.4.1 Cambio en el proceso del Fabricante

Considerando que la dimensión de negocio de una Tienda no es comparable con la de las grandes Cadenas, que entre otras diferencias poseen decenas de locales a nivel nacional y están entre las empresas más grandes del Ecuador, los pedidos deberán ser en lotes mucho más pequeños. Tomando en cuenta esta variable, se ha calculado que el lote mínimo de pedido por diseño será de 30 unidades (15 de cada color), con posibles reposiciones en igual número de lote en caso de ser necesario. La cantidad de diseños por tienda deberá ser surtido.

12.5 Producción

A partir de la Orden de Pedido que coloca el cliente, El Fabricante tiene generalmente un mínimo de 45 días para producir el pedido y hacer entrega al cliente.

En el actual modelo de negocio del Fabricante sólo se produce bajo pedido confirmado por sus Clientes (Sistema “MTO” o Make to Order). No existe un stock inventario de producto terminado, pues se vende el 100% de lo producido. Esto lleva a que el Fabricante tenga períodos de baja producción, en los cuales la capacidad instalada utilizada puede ser muy baja representando un costo de oportunidad desperdiciado, y otros períodos de sobreproducción en los que se incurre en costos adicionales de mano de obra por concepto de horas extraordinarias y suplementarias. El promedio de la capacidad instalada utilizada del Fabricante oscila es de aproximadamente el 75% anual, sin embargo existen meses de temporada baja que

puede llegar al 50% de utilización, así como meses de temporada alta que puede llegar al 150% de su capacidad.

12.5.1 Mejora/Innovación en el proceso

Con la incorporación de la Tienda como nuevo cliente del Fabricante, se espera que se incremente a un 78% el porcentaje de la capacidad utilizada de la planta durante el primer año de funcionamiento de La Tienda, con un solo local.

Esto representará para el Fabricante una mejora en la optimización de uso de recursos, generando una mayor eficiencia y rentabilidad al negocio.

Por otra parte, con la entrada en funcionamiento de la Tienda, el Fabricante tendrá producto terminado en stock, que la Tienda irá adquiriendo en la medida de la necesidad de reposición.

También se evalúa la posibilidad de utilizar los períodos de baja temporada para producir para stock (Sistema “MTS” o Make to Stock) del tipo de productos que tenga baja sensibilidad a los cambios de las tendencias de moda como son pantalones de colores neutros, faldas, vestidos y blusas básicas, los cuales pueden ser producidos con bastante anticipación sin afectar su probabilidad de éxito de venta en el piso de venta. Esto mejoraría en la medida que se sigan abriendo más locales, o conseguir nuevos canales de venta bajo la modalidad de MTS, pero esto no es materia del presente proyecto.

12.6 El espacio físico a ser usado

El espacio físico requerido es de 40 m², espacio que contará con una pequeña bodega de tránsito de 3.5 m² para almacenar las prendas no exhibidas, y suministros, dos vestidores que ocupan de 3.5 m² en total, y 37 m² de área útil de local, donde en el fondo de la tienda, como parte de la decoración de la tienda, se encontrarán 2 máquinas de coser que serán utilizadas por las Vendedoras para, como parte de nuestro servicio diferenciado, hacer los ajustes en las prendas que nuestras clientas deseen, en la misma tienda (agregar accesorios, apliques, botones, principalmente).

12.7 Mano de obra

La Tienda contará con 3 colaboradores fijos bajo relación de dependencia, y un colaborador free lance:

Jefe de Tienda: Es la Responsable de la Tienda. Velará por el cumplimiento de los objetivos y Metas establecidos por la Gerencia.

Vendedoras: La Tienda contará con 2 Vendedoras. Estas serán las encargadas de cumplir con los objetivos de venta mensuales, bajo la guía de la Jefe de Tienda, atender a las clientas durante su visita al local y brindarles asesoría en cuanto a colores, diseños, tendencias de moda a las clientas, así como sugerir las prendas que mejor le luzcan. Deberá además receptar requerimientos e inquietudes de los clientes en cuanto a modelos, y transmitir a la Jefe de Tienda.

Las Vendedoras tendrán 1 mes de capacitación con el Fabricante, donde recibirán una inducción sobre el negocio y sus componentes, y adicionalmente aprenderán a realizar trabajos básicos de confección como incorporar accesorios, apliques, botones, entre otros, para poder realizarlos en la Tienda cuando sea necesario.

Community Manager: En conjunto con la Gerencia General, planificarán la Estrategia de Comunicación a través de las redes sociales para promocionar y posicionar la marca, relacionarse activamente con los clientes, e impulsar las ventas. Es free lance y no necesitará estar presente en la tienda. Las reuniones con el Gerente Propietario se realizarían en las oficinas del Fabricante.

12.8 Productividad

La productividad será evaluada en base a la correcta gestión de abastecimiento del inventario, satisfacción del cliente, ventas, repetición de compras por parte de los clientes, entre otros aspectos a ser evaluados por la Jefa de Tienda y el Gerente Propietario en base a los planes y metas de la empresa.

12.9 Capacidad

La capacidad instalada en espacio, personal, y equipos, excede la capacidad necesaria para el cumplimiento de los objetivos de venta al horizonte de tiempo previsto para el proyecto.

El cuello de botella que podría generar colas se da en la Caja en momentos pico, sin que sea un problema para el funcionamiento del negocio.

12.10 Stock

No se tendrá stock de inventario de producto terminado -salvo uno mínimo de no más de 4 o 5 unidades por talla en la pequeña bodega del local-, pues independiente del tamaño de stock que se produce en lotes mínimos de 30 unidades (15 en cada color), las compras que La Tienda realiza al Fabricante pueden ser aún en menor cantidad, y en la medida de la necesidad de la Tienda, teniendo un tiempo de reposición de máximo 24 horas desde el pedido de reposición.

12.11 Plan de compras

Las compras son de tres tipos de producto:

Nuevo producto: son los nuevos modelos que por primera vez se encuentran en el piso de venta. Estos llegan todos los meses, en base al desarrollo de producto discutido varias semanas atrás, en cantidades que serán solicitadas por la Jefe de Tienda.

Reposición de producto ya confeccionado: estos son solicitados por la Jefe de Tienda en base a la rotación del producto y a la necesidad en el piso de venta. Estos son recibidos por la Tienda en un máximo de 24 horas de haber hecho el pedido, pues es mercadería ya confeccionada.

Repedidos: son los pedidos de modelos mejor vendidos y agotados. Estos repeditos son aprobados por el Gerente –Propietario y el Fabricante, y son procesados por el Fabricante posterior a un análisis de éxito de la prenda y rotación, pues se corre el riesgo de que la reposición no tenga el mismo éxito que el primer lote. Estos repeditos pueden tardar entre 2 y 4 días en base a la disponibilidad de capacidad de producción del Fabricante.

12.12 Plan de ventas

El plan de ventas es definido anualmente por el Gerente-Propietario junto con el Fabricante –ambos accionistas de La Tienda-, el mismo que prevé un crecimiento en

el período de crecimiento del proyecto del 10% anual para los años 2 y 3, y del 5% para el período de maduración entre los años 4 y 5.

La meta de ventas anual es llevada a una meta de ventas mensual en base a la estimación de la demanda según la temporada, estableciendo metas por tipo de producto, en base al mix de ventas, el mismo que se estableció en base también al comportamiento de la demanda histórica según el Fabricante, y de los resultados de la investigación de mercado.

La Jefe de Tienda: Posee una remuneración mixta, en la que un tercio de sus ingresos es fijo y el resto variable. Su remuneración variable se compone de una comisión por ventas, que se espera represente el 50% de sus ingresos en el año, y un 18% a 19% por un bono de cumplimiento de metas.

Vendedoras: También poseen una remuneración fija de aproximadamente el 85% del total de sus ingresos, y un 15% en base a un bono de cumplimiento de metas que será evaluado por la Jefa de Tienda en base a la meta de ventas del mes, y otros indicadores de gestión diseñados en conjunto por el Gerente-Propietario y la Jefe de Tienda.

Tanto los bonos por cumplimiento de metas de las Vendedoras y de la Jefe de Tienda, como la comisión por ventas exclusivo de esta última, son mecanismos de incentivo para los colaboradores, así como una forma de alinear los objetivos de cada empleado, a los objetivos de La Tienda, y de los accionistas.

Asesoría de Moda: La Jefe de Tienda, con el nivel de experiencia previa, brindará un servicio personalizado como “Personal Shopper”, convirtiéndose en aliada estratégica de nuestras clientas ayudándolas a lograr la imagen adecuada, coherente con la ocasión de uso, al cargo que ostentan, que le permita potenciar incluso su propio crecimiento profesional en el negocio en el que se desenvuelva.

El Personal Shopper es una figura de asesoría personalizada que tras la evaluación y definición de la personalidad, el puesto y los objetivos del mismo, encuentran el traje a la medida para potencializar las habilidades de las empresarias o ejecutivas.

La codificación de las prendas en este sentido, revisada en detalle en la sección 11.1, es la siguiente:

- **Power business:** Código de vestimenta más formal que existe dentro de la oficina (no en eventos sociales de oficina, para el cual consulta
- **General business:** Código de vestimenta un poco menos formal, no necesariamente traje completo -puedes combinar

- **Business casual:** Se puede optar por accesorios más llamativos y divertidos, así como blusas, suéteres y pantalones o jeans oscuros, siempre que se recuerde que será utilizado en tu ambiente laboral donde debes mantener una actitud e imagen profesional

Prendas de Moda- Co Branding: Para que la oferta de producto sea integral, nuestras ejecutivas además podrán encontrar en nuestra tienda zapatos exclusivos de la diseñadora Ile Miranda, cuyo nombre es una marca posicionada ya en el segmento al cual nos dirigimos. Sus más de 10 años en la industria y diseño de calzado, la han convertido en una de las más importantes referencias en la alta moda. Diseñar zapatos es su pasión!

Trae tus prendas, canjea o up grade: La mujer ejecutiva moderna, quiere cambiar su guardarropa cada cierto tiempo, y con la finalidad de darle espacio al cliente y hacerle saber que su opinión cuenta, La Tienda brindará la opción de cambiar el estilo de la ropa que desea adquirir ya sea el diseño, el color o los cortes. Esto ayudará a que las mujeres se sientan parte de la marca y a consolidar lazos con cada una de ellas.

Muchas veces las mujeres tienen en su guardarropa modelos que han usado más de 3 veces y que quieren desechar. Daremos el servicio de canje de una prenda que tengan, por una nueva haciendo un descuento del 10% al valor de la nueva compra. Este servicio se ejecutará en calidad de Promoción en ciertos momentos en el año. Con estas prendas se crearán diseños nuevos que serán vendidas en la tienda con descuento especial en diferentes etapas del año.

Además si la prenda aun la desean, pero haciéndole algún ajuste, daremos el servicio de “UP GRADE” de la prenda, agregándole estilo y diseño para cambiarla y que la puedan usar pero con otro estilo.

Servicio Reajustes al instante: No siempre todas las prendas que se tienen en la tienda se tienen en todas las tallas. Así que daremos como servicio express, el arreglo de la prenda inmediatamente para darle todas las facilidades a la cliente de que pueda llevarse su prenda ajustada en el menor tiempo posible. La mayoría de tiendas para mujeres en Guayaquil no cuentan con este servicio, por lo que consideramos que rompería además con el esquema del servicio al cliente orientado a satisfacer la necesidad hasta en los pequeños detalles.

12.13 Plan de servicio al cliente

Para muchas mujeres es importante tener dentro de una tienda, servicios agregados a la venta de ropa . El nivel de servicio que plantea el proyecto es base fundamental para generar la “experiencia de consumo” en nuestras clientas que genere diferenciación. Por eso, se ha desarrollado cuidadosamente diferentes servicios complementarios a nuestra actividad de negocio, que genere valor a nuestras consumidoras de moda:

13 Plan de Recursos Humanos

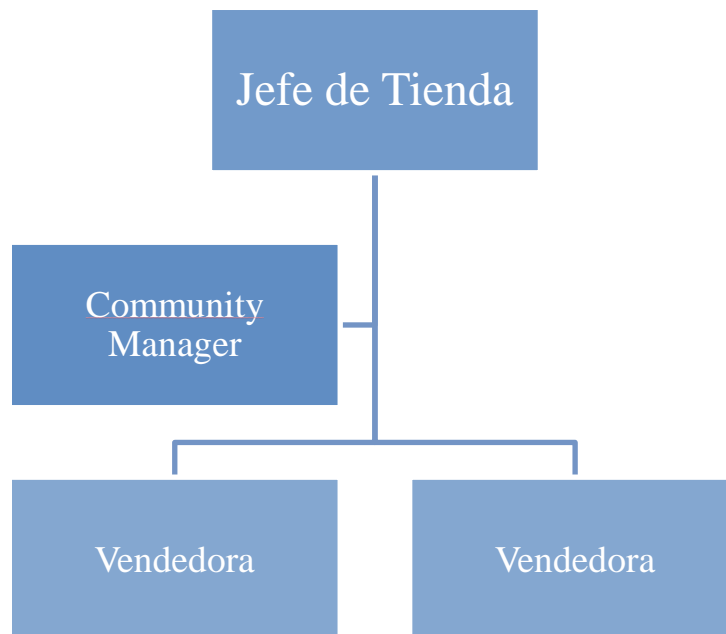
13.1 Política de Recursos Humanos

La Política de Recursos Humanos está íntimamente ligada a la Misión y Visión de la Compañía, con lo cual se trata de cumplir con estas desde el momento mismo del proceso de selección de los candidatos, contratación, y durante la relación laboral que acompañe a los colaboradores. Los colaboradores serán el vínculo directo entre la Estrategia que los accionistas han planteado, y sus clientas, con lo cual deberán estar perfectamente capacitadas y alineadas, a vivir y hacer vivir la experiencia Ombú, a través de brindar a sus clientas ese servicio diferenciado y especializado para la mujer moderna, ejecutiva, de éxito, que es consumidora de la moda que nosotros ofrecemos para ellas.

El organigrama planteado ha sido diseñado en base en el producto-servicio diferenciado que el proyecto plantea ofrecer, considerando una estructura organizacional lo más eficiente, procurando cargos polivalentes, a fin de maximizar los recursos de la empresa.

Los salarios del personal que se han considerado están dentro de las remuneraciones de mercado de acuerdo al cargo y funciones.

13.2 El organigrama de la empresa



13.3 Descripción de los cargos

CARGO: GERENTE PROPIETARIO	
Objetivo del Cargo:	Gestionar y liderar la administración de la compañía, diseñar y actualizar su plan estratégico, y garantizar la rentabilidad y sostenibilidad de la compañía en el tiempo
REQUERIMIENTOS DEL CARGO	
Educación:	Estudios Superiores en Ingeniería Comercial, Administración, Marketing, Ventas, Diseño de Modas o carreras afines.
Experiencia Mínima:	3 años en cargos de dirección en negocios de confección de ropa de mujer
Conocimientos Específicos:	Finanzas
	Administración
	RRHH
	Operaciones
	Comercial (Ventas, MKT)
Habilidades:	Moda
	Integridad
	Liderazgo
	Respeto
	Orden
	Discreción
	Control
	Seguimiento
Comunicación	
Ventas	
FUNCIONES Y REMUNERACIÓN	
Funciones:	Designar todas las posiciones
	Realizar evaluaciones periódicas acerca del cumplimiento de las funciones asignadas a su personal
	Establecer las metas a corto y largo plazo
	Coordinar y asegurarse que los registros de la información y su análisis se ejecuten adecuadamente
	Liderar su equipo hacia el crecimiento y cumplimiento de los objetivos
Remuneración:	Sus ingresos son los dividendos que genere el negocio, en la porción de su participación.

CARGO: JEFE DE TIENDA	
Objetivo del Cargo:	Es el líder del proyecto. Deberá velar por el cumplimiento de los objetivos comerciales y de gestión establecidos por la Gerencia
REQUERIMIENTOS DEL CARGO	
Edad:	25 - 40 años
Sexo:	Mujer
Educación:	Estudios Superiores en Administración, Marketing, Ventas o Diseño de Modas y Confección
Experiencia Mínima:	2 años como Compradora o Asistente de Compras en Dpto. de ropa de damas en grandes cadenas como De Prati
Conocimientos Específicos:	Marketing
	Compras
	Ventas
	Moda
Habilidades:	Integridad
	Creatividad
	Conocimiento de moda
	Conocimiento de telas
	Negociación
	Seguimiento
	Comunicación
Ventas	
FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES	
Funciones:	Cumplir con objetivos y metas de la empresa y de la tienda
	Coordinar las compras y abastecimiento del inventario de ropa para mantener un correcto nivel de stock
	Liderar su equipo hacia el crecimiento y cumplimiento de los objetivos
	Receptar e interpretar los requerimientos de los clientes en cuanto a modelos, y transmitir a La Empresa Productora para entender y atender a tiempo la demanda de los clientes
	Responsable de transmitir el concepto de la Tienda a las clientas, logrando que vivan la experiencia de compra que se pretende brindar, para lograr lealtad y familiaridad de sus clientes
Remuneración:	Sueldo base: USD 480
	Comisión: 5% de cada USD 1 de venta (esperado USD 8,400/año = USD 720/mes)
	Bono mensual: USD 200 por cumplimiento de meta/mes

CARGO: VENDEDORA	
Objetivo del Cargo:	Lograr las ventas esperadas con un servicio de calidad y calidez a las clientas de la Tienda
REQUERIMIENTOS DEL CARGO	
Edad:	20 - 30 años
Sexo:	Mujer
Educación:	Bachiller / Estudios Superiores en Diseño preferentemente (en proceso)
Experiencia Mínima:	1 año en Servicio al Cliente o Ventas
Conocimientos Específicos:	Ventas
	Manejo de máquinas de coser (Overlock, Recta, Zigzag)
Habilidades:	Integridad
	Proactividad
	Facilidad en el manejo de maquinas (Overlock, Recta y Zigzag)
	Conocimiento de telas
	Ventas
FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES	
Funciones:	Cumplir con los objetivos de la Tienda, y metas de Ventas mensuales, bajo la guía de la Jefe de Tienda
	Atender a las clientas durante su visita al local
	Brindar asesoría en cuanto a colores, diseños, tendencias de moda a las clientas. Sugerir las prendas que mejor le luzcan.
	Receptar requerimientos e inquietudes de los clientes en cuanto a modelos, y transmitir a la Jefe de Tienda
	Acompañar a la Jefe de Tienda en su trabajo de transmitir el concepto de la Tienda a las clientas, logrando que vivan la experiencia de compra que se pretende brindar, para lograr lealtad y familiaridad de sus clientes
	Organizar la ropa en exposición y en los estantes
	Atender la Caja
Remuneración:	Sueldo base: USD 450
	Bono mensual: USD 75 por cumplimiento de meta/mes

CARGO: COMMUNITY MANAGER	
Objetivo del Cargo:	En conjunto con la Gerencia General, planificar la Estrategia de Comunicación a través de las redes sociales para promocionar y posicionar la marca, relacionarse activamente con los clientes, e impulsar las ventas
REQUERIMIENTOS DEL CARGO	
Edad:	22 - 40 años
Sexo:	Indistinto
Educación:	Estudios Superiores (o en proceso) en carreras de Comunicación Social, Publicidad, Marketing, Diseño de Modas y demás carreras afines
Experiencia Mínima:	2 años como Community Manager de negocios similares
Conocimientos Específicos:	Creación de contenidos
	Social Media Marketing
	Eventos y planificación de eventos
	Relaciones Públicas
	Relaciones con clientes
	Comunicaciones / estrategia de Marketing
	Analytics
	Desarrollo de negocios
Habilidades:	Extroversión
	Habilidades de escritura
	Relaciones Interpersonales
	Bien educado
	Habilidades de comunicación
FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES	
Funciones:	Cumplir con los objetivos de comunicación y de posicionamiento de marca establecidos por la Gerencia
	Responsable de las comunicaciones, relaciones públicas, redes sociales, eventos y creación de contenidos
	Receptar requerimientos e inquietudes de los clientes en cuanto a modelos, administrarlos, y transmitirlos a la Gerencia General y Jefe de Tienda
	Transmitir el concepto de la Tienda a las clientas, logrando que vivan la experiencia de compra que se pretende brindar, para lograr lealtad y familiaridad de sus clientes
Remuneración:	Honorario mensual: USD 400

14 Plan de Implementación

Este proyecto que involucra la creación de una marca de ropa de moda para la mujer ejecutiva, de diseños y fabricación local, y el establecimiento y puesta en marcha de una tienda de venta al detalle en uno de los centros comerciales más importantes de la ciudad de Guayaquil, como una empresa independiente cuyos accionistas serán el Grupo Empresarial textil que a su vez es el fabricante, se estima tenga una etapa de implementación de alrededor de 13 semanas, previo a su puesta en marcha.

A continuación se observa el cronograma de actividades para la implementación y puesta en marcha de este proyecto:

Plan de Implementación – Cronograma de Actividades

Fase	Actividad	Semanas												
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Financiamiento	Acuerdo con Socios	■	■	■										
	Conseguir preaprobación financiamiento con Banco				■	■	■	■	■					
Compañía, Marca y Permisos	Escritura de Constitución y Estatutos de la Compañía	■	■											
	Proceso de aprobación de creación de compañía en la SIC		■	■	■	■	■	■						
	Proceso de obtención de RUC y facturas							■	■	■				
	Registro de la marca en el IEPI										■	■	■	
Adecuación de Local	Asignación de local en RioCentro Ceibos y firma de contrato	■												
	Entrega del local						■							
	Adecuación de la Tienda							■	■	■	■			
	Compra e instalación de Muebles y Equipos											■		
	Compra de Suministros y Materiales												■	
Compra de Inventario	Reunión con Fabricante para el desarrollo de producto	■	■											
	Colocación de Orden de Compra		■											
	Recepción de inventario												■	
Puesta en Marcha	Contratación del personal						■							
	Inducción y entrenamiento al personal						■	■	■	■	■	■		
	Ejecución de campaña publicitaria de lanzamiento							■	■	■	■	■	■	
	Campaña de lanzamiento en redes sociales							■	■	■	■	■	■	
	Evento de lanzamiento												■	
	Preinauguración del local con invitados especiales y prensa													■
	Apertura del local													■

15 Análisis de Riesgos

En esta sección se analiza un plan de gestión de riesgos, en el cual analizamos los posibles riesgos a los que estaría expuesto al proyecto, definiendo de manera cualitativa los posibles eventos que podrían afectar las proyecciones del negocio, los mismos que han sido clasificados y analizados a efectos de prever dichos acontecimientos y anticiparlos.

15.1 Identificar el riesgo

Los riesgos identificados para este proyecto durante el ciclo analizado son: entrada de nuevos competidores, el ingreso irregular al país de ropa de similares características a la nuestra, recesión económica, pérdida de competitividad del país frente a países productores de ropa de similares características a la nuestra, falta de respuesta del mercado, incremento en los precios de transferencia por parte del Fabricante a La Tienda por encima de los de mercado, y quiebres de stock.

15.2 Análisis del riesgo:

	Etapa de Vida del Proyecto		
	Desarrollo	Crecimiento	Madurez
Producto	1. Falle la asociación del Fabricante y la Tienda	2. Otros competidores han imitado el modelo de negocio, la diferenciación se ve debilitada	3. Otros competidores han imitado el modelo de negocio, la diferenciación se ve debilitada
Mercado	4. Estudios de mercado arrojan datos con error, y la demanda es menor que la esperada	5. Ingreso de competidores con propuesta de valor similar que reducen tamaño de mercado	6. Saturación del mercado de Guayaquil
Negocio	7. Negocio de Retail en CC es menos atractivo que lo esperado	8. Oferta de producto similar importado a menores precios que lo local (incremento de ingreso irregular e importaciones de países más competitivos)	9. No interpretar a tiempo los nuevos requerimientos del Mercado

Finanzas	10. Falta de apoyo financiero de accionistas o Instituciones Financieras	11. Crecimiento de las NOF sea superior al crecimiento de ventas	12. Estancamiento del negocio traiga estancamiento financiero
Ejecución	13. No disponibilidad de local en el CC	14. Dificultades en condiciones comercial Fabricante-La Tienda	15. Dificultades en condiciones comercial Fabricante-La Tienda

15.3 Clasificación de los riesgos:

Identificados los riesgos se analiza para cada uno de ellos:

Efecto: Se identifica las consecuencias de que se configure el riesgo

Probabilidad de ocurrencia: Se proyecta su probabilidad de ocurrencia, asignando del 1 al 5, siendo 1 poco probable y 5 muy probable

Impacto: Se asigna una calificación del impacto en la empresa y/o en la consecución de las metas y objetivos

Estrategia: Se establece una estrategia para mitigar el posible riesgo

15.4 Matriz de administración de riesgos

De acuerdo al modelo planteado podemos obtener una matriz que servirá para monitorear este proyecto.

Riesgo	Efectos del Riesgo	Prob	Impacto	Pond	Estrategia
1. Falle la asociación del Fabricante y la Tienda	Se dificultaría el inicio del proyecto	1	5	5	Acuerdos claros por escrito
2. Otros competidores han imitado el modelo de negocio, la diferenciación se ve debilitada	Saturación de mercado, reducción de márgenes	3	4	12	Estrategia agresiva de fidelización durante toda la vida del proyecto. Innovar en producto y servicio (mantener diferenciación)
3. Otros competidores han imitado el modelo de negocio	Pérdida de diferenciación, guerra de precios, reducción de márgenes	3	4	12	Estrategia agresiva de fidelización durante toda la vida del proyecto. Innovar en producto y servicio

					(mantener diferenciación)
4. Estudios de mercado arrojan datos con error, y la demanda es menor que la esperada	Error en estimaciones. No se cumpla proyecciones. Bajas ganancias o pérdidas	2	5	10	Nuevo estudio de mercado. Reevaluar segmento al cuál dirigirse. MKT y promociones
5. Ingreso de competidores con propuesta de valor similar que reducen tamaño de mercado	Pérdida de diferenciación, guerra de precios, reducción de márgenes	3	4	12	Estrategia agresiva de fidelización durante toda la vida del proyecto. Innovar en producto y servicio (mantener diferenciación)
6. Saturación del mercado de Guayaquil	Reducción de márgenes	2	4	8	Buscar otros mercados (otro sector de la ciudad, otra ciudad), otro segmento, otros productos
7. Negocio de Retail en CC es menos atractivo que lo esperado	Bajas ventas, no se llega al punto de equilibrio. Bajas ganancias o pérdidas	2	4	8	Estrategia agresiva de fidelización durante toda la vida del proyecto. Innovar en producto y servicio (mantener diferenciación). Cambio de ubicación de Tienda
8. Oferta de producto similar importado a menores precios que lo local (incremento de ingreso irregular e importaciones de países más competitivos)	Preferencia por producto importado, no se llega a volúmenes de ventas. Bajas ganancias o pérdidas	3	5	15	Estrategia agresiva de fidelización durante toda la vida del proyecto. Innovar en producto y servicio (mantener diferenciación). Acercamiento con Gobierno para exponer situación y efectos en empleo e industria local
9. No interpretar a tiempo los nuevos requerimientos del Mercado	No se concreta propuesta de valor. Pérdida de clientes, bajan ventas. Bajas ganancias o pérdidas	2	5	10	Encuestas de satisfacción. Comunicación con clientes. Supervisión de nivel de servicio
10. Falta de apoyo financiero de accionistas o Instituciones Financieras	Se dificultaría el inicio del proyecto	1	3	3	Acuerdos claros con accionistas. Reuniones oportunas con bancos
11. Crecimiento de las NOF sea superior al crecimiento de ventas	Posible requerimiento de nuevo aporte de accionistas o financiamiento bancario	3	2	6	Revisión de los índices financieros y económicos (inventarios, políticas de crédito con proveedor). Manejo eficiente de recursos de la empresa
12. Estancamiento del negocio traiga estancamiento financiero	Estancamiento o reducción de los ingresos para los accionistas. No se cumpla las ganancias esperadas	2	4	8	Enfoque en el negocio, diferenciación de producto y servicio, escuchar al consumidor, estudio de mercado, estrategias de fidelización, promociones

13. No disponibilidad de local en el CC	Atrasos en el inicio del negocio	3	4	12	Mantener buenas relaciones del Grupo Empresarial con El Rosado, y aprovecharla para incrementar las probabilidades de fracaso en la obtención del local
14. Dificultades en condiciones comercial Fabricante-La Tienda	Dificultaría el correcto flujo de los procesos propios de desarrollo de producto, abastecimiento, precios de transferencia. Terminar relación comercial y la sociedad	2	5	10	Mantener buenas relaciones entre los socios estrategicos. Acuerdos claros por escrito. Cumplimiento de acuerdos
15. Dificultades en condiciones comercial Fabricante-La Tienda	Dificultaría el correcto flujo de los procesos propios de desarrollo de producto, abastecimiento, precios de transferencia. Terminar relación comercial y la sociedad	2	5	10	Mantener buenas relaciones entre los socios estrategicos. Acuerdos claros por escrito. Cumplimiento de acuerdos

16 Plan Financiero

La creación de una tienda de venta de ropa de moda para la mujer ejecutiva será una empresa independiente, que deberá ser rentable y sostenible por sí misma, por lo tanto en este capítulo se evalúa la factibilidad económica y financiera del proyecto.

Para la evaluación de la factibilidad económica y financiera del proyecto, se han realizado varios supuestos, basados en los datos de nuestra investigación de mercado, y a los datos propios de La Fabricante, en cuanto al comportamiento de la demanda de productos, precios de los productos, costos de adquisición, y gastos de funcionamiento, los mismos que sirvieron para la elaboración de la proyección de los diferentes estados financieros, a un horizonte de 5 años, considerando este un tiempo razonable para la evaluación de este proyecto que se establecería en el Ecuador.

16.1 Inversión Inicial

La inversión inicial asciende a USD 70,000, valor que será destinado a la adecuación del local, gastos pre-operacionales, evento de lanzamiento, y la caja/bancos a la apertura del local.

Inversión Inicial

	USD
Inversión Inicial	70,000
Adecuación del local	24,920
Gastos Preoperacionales	10,900
Evento lanzamiento	25,000
Caja/Bancos a la apertura	9,180

16.2 Financiamiento

La inversión inicial será financiada en un 50% por aportes de los accionistas, y el 50% restante por medio de préstamo bancario pagadero en cuotas mensuales durante 3 años.

Financiamiento del Proyecto

	USD	%
Inversión Inicial	70,000	100%
Capital Propio	35,000	50%
- La Empresa (50% de acciones)	17,500	25%
- Autor del Proyecto (50% de acciones)	17,500	25%
Financiamiento Bancario	35,000	50%

Serán accionistas del proyecto en aproximadamente un 50% La Empresa y 50% el autor del presente proyecto, con un aporte de USD 17,500 cada uno.

El préstamo bancario se realizará con Banco de la Producción PRODUBANCO, por un monto de USD 35,000, a una tasa del 9%, con pagos mensuales durante 3 años.

16.3 Proyecciones Financieras

La evaluación de la factibilidad económica y financiera del proyecto se realizó en base a una proyección a 5 años de los resultados, situación financiera y flujo de caja.

16.3.1 Presupuesto de Ventas

La proyección de las ventas se efectuó con base en los resultados de la investigación de mercado, y teniendo como referencia información de La Empresa para entender el comportamiento de la demanda de productos por temporadas, lanzamiento de colecciones, y precios de mercado de los productos, principalmente.

Para la estimación del costo de venta se tomó como información base los costos reales de producción de los productos y precios de comercialización del fabricante a las cadenas y tiendas de retail.

Se consideró un crecimiento conservador del 10% anual en las ventas en la etapa de crecimiento del proyecto (v.g. años 2 y 3), y del 5% anual en su etapa de maduración

(v.g. años 4 y 5). Este supuesto se establece en base a la experiencia de crecimiento de otras tiendas de moda de productos similares, con un producto y servicio menos diferenciado que el que se establece en el presente proyecto (fuente: información propia de La Empresa respecto de sus clientes e investigación propia).

Las ventas promedio mensual para el primer año se estimaron en 325 unidades, que se componen por un mix de ventas de: blusas 195 unidades, vestidos 33 unidades, faldas 33 y pantalones 65 (fuente: investigación de mercado e información interna de La Empresa en cuanto al mix de ventas según demanda de mercado de mujeres para ropa de moda), con picos de venta en el mes de mayo por temporada de “Días de las Madres” y en noviembre y diciembre por temporada de “Navidad”, y meses de menor venta como febrero, marzo, junio, agosto y septiembre (fuente: estacionalidad de la demanda de ropa de moda de mujer según comportamiento de ventas de Cadenas como De Prati, Casa Tosi, Etafashion y Megamaxi).

A continuación la proyección de ventas y costo de ventas mensuales para el primer año:

Proyección de Ventas y Costo de Ventas

		PVP / CU	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Total Año 1
Unidades	Blusas		93	117	117	187	327	117	163	117	117	163	304	514	2,340
	Vestidos		15	19	19	31	54	19	27	19	19	27	50	85	390
	Faldas		15	19	19	31	54	19	27	19	19	27	50	85	390
	Pantalones		31	39	39	62	109	39	54	39	39	54	101	171	780
				154	194	194	311	544	194	271	194	194	271	505	855
Ingresos (Total)	Blusas	45	4,185	5,265	5,265	8,415	14,715	5,265	7,335	5,265	5,265	7,335	13,680	23,130	105,120
	Vestidos	60	900	1,140	1,140	1,860	3,240	1,140	1,620	1,140	1,140	1,620	3,000	5,100	23,040
	Faldas	40	600	760	760	1,240	2,160	760	1,080	760	760	1,080	2,000	3,400	15,360
	Pantalones	35	1,085	1,365	1,365	2,170	3,815	1,365	1,890	1,365	1,365	1,890	3,535	5,985	27,195
			6,770	8,530	8,530	13,685	23,930	8,530	11,925	8,530	8,530	11,925	22,215	37,615	170,715
Costo de Venta (Total)	Blusas	14	1,302	1,638	1,638	2,618	4,578	1,638	2,282	1,638	1,638	2,282	4,256	7,196	32,704
	Vestidos	17	255	323	323	527	918	323	459	323	323	459	850	1,445	6,528
	Faldas	15	225	285	285	465	810	285	405	285	285	405	750	1,275	5,760
	Pantalones	17	527	663	663	1,054	1,853	663	918	663	663	918	1,717	2,907	13,209
			2,309	2,909	2,909	4,664	8,159	2,909	4,064	2,909	2,909	4,064	7,573	12,823	58,201
Utilidad Bruta (Total)	Blusas	31	2,883	3,627	3,627	5,797	10,137	3,627	5,053	3,627	3,627	5,053	9,424	15,934	72,416
	Vestidos	43	645	817	817	1,333	2,322	817	1,161	817	817	1,161	2,150	3,655	16,512
	Faldas	25	375	475	475	775	1,350	475	675	475	475	675	1,250	2,125	9,600
	Pantalones	18	558	702	702	1,116	1,962	702	972	702	702	972	1,818	3,078	13,986
			4,461	5,621	5,621	9,021	15,771	5,621	7,861	5,621	5,621	7,861	14,642	24,792	112,514

Teniendo como base la proyección de ventas y su costo de ventas, presupuesto de inversión, y gastos operacionales previstos, se procedió a elaborar la proyección de los estados de resultados, de situación financiera y flujo de efectivo.

Estado de Situación Financiera Projectado

Período	0	1	2	3	4	5
Caja mínima	9,180	8,536	9,389	10,328	10,845	-
Cuentas por cobrar	-	-	-	-	-	-
Inventarios	2,309	2,540	2,794	3,073	3,381	-
Total activo corriente	11,489	11,076	12,183	13,402	14,225	-
Activos Fijos y preoperativos	60,820	48,289	35,759	23,228	11,614	-
Total Activos	72,309	59,365	47,942	36,630	25,839	-
Cuentas por pagar	2,309	15,363	16,876	18,389	19,903	-
Total pasivo corriente	2,309	15,363	16,876	18,389	19,903	-
Deuda	35,000	24,362	12,727	-	-	-
Total pasivos	37,309	39,725	29,603	18,389	19,903	-
Capital	35,000	35,000	35,000	35,000	35,000	35,000
Aporte futuras capitalizaciones	-	-	-	-	-	-
Utilidades retenidas	-	10,259	28,527	55,599	88,140	125,349
Dividendos retirados	-	(25,620)	(45,188)	(72,359)	(117,204)	(160,349)
Total Patrimonio	35,000	19,640	18,339	18,240	5,937	-
Total pasivo y patrimonio	72,309	59,365	47,942	36,630	25,839	-

Estado de Resultados Projectado

	0	1	2	3	4	5
Ventas		170,715	187,787	206,565	216,893	227,738
Costos de Ventas		58,201	64,021	70,423	73,944	77,642
Gastos de Administración		26,700	26,700	26,700	26,700	26,700
Gastos de ventas fijos		53,384	53,384	53,384	53,384	53,384
Utilidad operacional		32,430	43,682	56,058	62,865	70,013
Depreciación		12,531	12,531	12,531	11,614	11,614
Gastos Financieros		2,718	1,720	629	-	-
Otros Gastos Financieros		1,707	1,878	2,066	2,169	2,277
Utilidad antes de impuestos		15,474	27,553	40,833	49,082	56,121
Impuestos		5,215	9,285	13,761	16,541	18,913
Utilidad neta		10,259	18,267	27,072	32,542	37,208

Flujo de Caja del Accionista Projectado

Período	0	1	2	3	4	5
Utilidad neta		10,259	18,267	27,072	32,542	37,208
Mas- Depreciación		12,531	12,531	12,531	11,614	11,614
Variación Deuda	35,000	(10,638)	(11,635)	(12,727)	-	-
Varación Cap. Trabajo	(9,180)	13,467	406	295	689	(5,677)
Variación Act. Fijos	(60,820)	-	-	-	-	-
Flujo del accionista	(35,000)	25,620	19,568	27,171	44,845	43,145

Flujo de Caja Libre Projectado

Período	0	1	2	3	4	5
Flujo del accionista	(35,000)	25,620	19,568	27,171	44,845	43,145
Mas- Intereses	-	2,718	1,720	629	-	-
Escudo fiscal interés	-	(916)	(580)	(212)	-	-
Variación Deuda	(35,000)	10,638	11,635	12,727	-	-
Flujo de caja libre (Negocio)	(70,000)	38,059	32,344	40,315	44,845	43,145

16.4 Principales políticas financieras

Las principales políticas financieras del proyecto son las siguientes:

- Política de crédito (días): 0
- Inventario requerido (días): 30
- Política de cuentas por pagar (días): 60
- Caja mínima (días): 30

16.5 Punto de Equilibrio

El número de ventas que se necesitan en el primer año para que el margen bruto que generan cubra los gastos fijos de ese período (v.g. Punto de Equilibrio) es de 3,364 prendas al año, que de acuerdo al mix de ventas del proyecto corresponderían a aproximadamente unas 2,019 blusas, 336 vestidos, 336 faldas y 674 pantalones.

Se llega al punto de equilibrio del proyecto, si se cumple con el 86% del plan del presupuesto de ventas del primer año.

El punto de equilibrio varía en cada año, en base a las variables de nivel del gastos y de margen bruto de ventas.

16.6 Escenarios Económicos

Además del escenario esperado conservador, se analizaron 2 posibles escenarios adicionales, uno pesimista considerando un incumplimiento del 20% de la proyección de ventas, y uno optimista considerando un cumplimiento del 120% del presupuesto de ventas.

Escenarios Económicos

Escenario	Ventas	VAN	TIR	WACC
Optimista	120%	144,881	75%	10.91%
Conservador	100%	80,381	49%	10.91%
Pesimista	80%	13,784	18%	10.91%

Se observa que estos dos escenarios podrían cambiar significativamente el valor del proyecto, sin embargo en los tres escenarios se consigue recuperar la inversión más una ganancia adicional, y la tasa interna del proyecto es superior al tasa esperada del proyecto.

16.7 Valoración del proyecto

Para el análisis de factibilidad del proyecto se utilizó el método de valoración de los flujos futuros que sería capaz de generar el proyecto, traídos a valor presente, respecto de la inversión (v.g. Valor Actual Neto o “VAN”).

Para esta evaluación se utilizará como base de análisis el Flujo de Caja Libre (“Free Cash Flow” o “FCF”), que permite evaluar los flujos futuros que generaría el proyecto, considerando el pago de los impuestos, y no el pago de la deuda, logrando así evaluar el proyecto considerando el dinero disponible después de cubrir las necesidades de inversión y las Necesidades Operativas de Fondos.

Luego de obtener la proyección del FCF, se lleva a valor presente todos los flujos positivos y negativos que generaría el proyecto a través del método del VAN, utilizando una tasa de descuento del costo de capital a través del método WACC (“Weighted Average Cost of Capital”) que corresponde a la tasa esperada por los inversores del proyecto, esto es, la tasa que recoge el retorno esperado de los accionistas y de las entidades financieras que financiaron el proyecto.

16.7.1 Cálculo del Costo de Capital:

Para calcular el costo del capital del proyecto se utilizó el método del WACC, que recoge el retorno esperado por los accionistas (K_e), la tasa que cobra el banco (K_d), y el ahorro fiscal generado por la tasa impositiva (t). El K_e y K_d impactan al costo del capital según la estructura del capital del proyecto, esto es, de acuerdo a los niveles de capital invertido por los accionistas y el nivel de endeudamiento previsto para el

proyecto. Para el cálculo del Ke se utilizó el método del CAPM (Capital Asset Pricing Model). Para calcular el CAPM fue necesario investigar el beta desapalancado de la industria de servicios de telecomunicaciones en Estados Unidos, para luego reapalancarla al nivel de endeudamiento del proyecto. El Ke resultante es del 15.67% y el Kd es del 9.00% de interés que corresponde a la tasa del endeudamiento que cobra el banco.

A continuación cómo se llegó a determinar el WACC:

Datos		
βe de la industria	1.29	Beta de la industria (web)
D/E de la industria	26%	Relación Deuda / Patrimonio (web)
Tc de la industria	33.7%	Tasa impositiva de la industria (16.15%)
βo sin Deuda	1.19	Beta desapalancado (web formulada)
rf	2.95%	Tasa libre de riesgo ("risk free")
rm - rf	5.64%	Prima de riesgo (web - rf)
Ko de la industria	9.65%	Costo del capital (CAPM)
Riesgo país	6.21%	(Ecuador)
Ko de Ecuador	15.86%	Costo del capital Ecuador (CAPM / Ke)

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	
FCF: Flujo de caja libre	(70,000)	39,191	33,589	41,684	46,283	44,655	
Peso de la deuda =	$\frac{D}{D+E}$	35000 70,000	50%				
Costo de la deuda =	Kd * (1-t)	9.00%	*	66.30%	=	5.967%	
Peso del capital =	$\frac{E}{D+E}$	50%					
CAPM "o" Ke = <i>o se lee también</i>	Tasa libre de riesgo + Beta * Prima Libre de Riesgo + Riesgo País $Rf + B * (Rm - Rf) + Rpaís$						
CAPM "o" Ke =	2.95%	+	1.19	*	5.64%	+	6.21%
CAPM "o" Ke =	2.95%	+	6.70%	+	6.21%		
CAPM "o" Ke =	15.86%						
WACC:	Peso de la deuda * Costo de la deuda + Peso del capital * Costo del capital						
	D / D+e		Kd * (1-t)		E / D+e		Ke
WACC:	50%	*	5.97%	+	50%	*	15.86%
		2.9835%		+		7.9291%	
WACC:	10.91%						
VAN_{FCF(5)} =	\$ 80,381						
TIR del proyecto_{FCF(5)} =	48.5%						

El Free Cash Flow (“FCF”) sirve de base para la evaluación de la factibilidad económica del proyecto, sin embargo se hace un ejercicio adicional con el Equity Cash Flow (“ECF”), el mismo que a diferencia del FCF que evalúa toda la inversión como si esta fuese 100% recursos propios, el ECF evalúa solo la porción del accionista, es decir los recursos propios. La tasa de descuento a utilizar es únicamente el K_e , es decir, el costo de los recursos propios.

ECF: flujo del accionista	(35,000)	25,620	19,568	27,171	44,845	43,145
----------------------------------	-----------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------

Ke:	15.86%
------------	---------------

VAN_{ECF (5)} =	\$ 64,719
--------------------------------	------------------

TIR del Inversionista_{ECF (5)} =	71.7%
--	--------------

Otra perspectiva de evaluación es a través del retorno sobre el capital de los accionistas o “ROE” y el retorno sobre los activos o “ROA”. en el primer año no son bajos, pero a partir de allí comienzan a crecer significativamente debido al giro del negocio, donde el volumen en ventas determina su rentabilidad.

	0	1	2	3	4	5
ROE: rentabilidad sobre el patrimonio		52.24%	99.61%	148.42%	548.14%	
ROA: rentabilidad sobre los activos		17.28%	38.10%	73.91%	125.94%	

17 Conclusiones

Realizado el análisis de la industria textil y de confección textil, y de la industria de la moda en el Ecuador, podemos concluir que, así como existen ciertas dificultades en la industria textil, existe una serie de oportunidades, sobre todo en la industria textil de valor agregado como lo es la industria de la moda, pues Ecuador es un país que está consumiendo moda, en especial las mujeres, siendo la mujer ejecutiva, que ocupa cargos de responsabilidad, sea consultora o empresaria, la mujer independiente, con poder adquisitivo, que gusta de comprar sus cosas, que vive el día a día al máximo, que su sueño no ser ama de casa, que está involucrada en eventos sociales, que no importa si vive en La Alborada, en el Sur, en Ceibos o Samborondón, que su imagen es importante, y que utiliza su imagen como medio para lograr un fin, para lograr sus metas, esta es una mujer que invierte en moda, y este es un segmento de mujeres que viene creciendo a medida que va aumentando su participación en el mercado laboral en cargos de responsabilidad, donde debe verse bien, y necesita proyectar una imagen de éxito, de poder, acorde a su rol. Este segmento, es un segmento que gusta de la moda, que consume moda.

Ecuador está consumiendo moda, a través de Internet y de las redes sociales tiene información de las últimas tendencias, y tiene información de moda de primera mano de marcas internacionales como Zara y MNG, sin embargo hasta hoy no existe una tienda de una marca ecuatoriana de ropa de moda exclusiva para la mujer ejecutiva exitosa con este perfil, que ofrezca un producto de alta calidad en diseños a precios competitivos, con un servicio diferenciado, que ofrezca un concepto de moda, y una experiencia de consumo dedicado a ellas.

Por lo anterior, se propuso la creación de esta tienda de marca ecuatoriana. El lugar donde se establecerá esta tienda será en uno de los centros comerciales más importantes y exclusivos de Guayaquil, en el CC Riocentro Ceibos, donde acude generalmente el segmento al que queremos apuntar.

El éxito de este modelo de negocio radica en el nivel de servicio, en todo el servicio agregado y diferenciado que se ofrece como es el Personal Shopper, el remaker, los ajustes de la prenda a tu gusto y medida, entre otros aspectos.

En cuando a la evaluación financiera y económica, basado en una proyección de inversión, ventas, costos y gastos a 5 años, se concluye que es un proyecto viable, rentable y sostenible en el tiempo.

Esta propuesta nace como una propuesta de valor para un Grupo Empresarial textilero de capitalizar diferenciación en una marca propia, y de desarrollar esta marca a través de la creación de un nuevo canal que es la Tienda de venta al detalle.

18 Recomendaciones

En base al análisis de la industria, investigación de mercado, y análisis de factibilidad económica del proyecto, se ha evidenciado la viabilidad económica, rentabilidad y sostenibilidad del negocio, por lo tanto se recomienda ejecutar el proyecto.

19 Bibliografía

1. Gabriel Rovayo Vera (2010), Finanzas para directivos, IDE Business School.
2. D´Andrea, L. Ring, D. Tibert (2012), Retail Management, 3ra. Edición
3. David Martínez (2012), ZARA Visión y Estrategia de Amancio Ortega, Editorial Conecta
4. G. Fraile, C. Curat, N Giacani (2010), Fashion Management, Claves de gestión en el negocio de la moda, IAE Argentina
5. Arantza Larburu (2005), Fundamentos del “coaching”, DPON-32, Madrid, IESE Business School
6. José Ma. Rodríguez (1992), El conflicto entre las personas, FHN-248, España, Universidad de Navarra
7. J. A. Pérez López (1993), La empresa como realidad humana, P-1072, Madrid, IESE Business School
8. José Ramón Pin (1991), Teorías de la Organización y la motivación humana, FHN-223, España, IESE Universidad de Navarra
9. Project Management Institute , A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide) - Fifth Edition”; USA, Project Management Institute
10. Jaume Ribera (1993), Las funciones y costos del inventario, PN-320 , Madrid, IESE Business School.
11. Philip Moscoso (2012), Excelencia e Innovación en Operaciones, Madrid, IESE Business School.
12. R. Edward Freeman (2013), Darden Business Publishing; Administrando los grupos de interés, UVA-E-383, Darden Business Publishing;
13. Wilson A. Jácome, Empresa, bien común y responsabilidad social corporativa, IDE Business School;
14. Sociedad Panamericana de estudios empresariales (2009), Una empresa bien gobernada necesita un proyecto global, (P) DGN-213, IPADE – Universidad Panamericana
15. Greg Balanko-Dickson (2007), Como preparar un plan de negocios exitoso, McGraw-Hill Companies.
16. Vaughan Evans (2011), El plan de negocio, Pearson
17. Richard Stutely (1999), Plan de negocios: La estrategia inteligente, Prentice Hall
18. Andrés Hatum (2010), Alineando la organización, Granica
19. Pilar Jericó (2008), La nueva gestión del talento, Prentice Hall
20. Guillermo Armelini (2011), Plan de Marketing Guía de Implementación, DC-NT.ES-11-110, ESE Escuela de Negocios
21. Robert J Dolan (2000), Comentario sobre estrategia de marketing, 504-S13, Harvard Business school.

22. Chan Kim, Renée Mauborgne (2012), La Estrategía del Océano Azul, Cómo desarrollar un nuevo mercado donde la competencia no tiene ninguna importancia

20 Anexos

20.1 Anexo 1: Grupos previos Encuesta: Mujeres

Grupo de Control previo 400 encuestas, para entender si las preguntas están bien formuladas y ajustar las dudas. Se realizaron 2 grupos de “control” de 8 personas cada uno, simulando grupos focales.

1. Edad y Profesión
2. ¿Qué es moda para ustedes?
3. ¿Cómo definen sus gustos en prendas?
4. Definir una moda casual, para el trabajo
5. En qué lugares usualmente la compran?
6. ¿Dónde prefieres comprar tu ropa?
7. Rankear de mayor a menor los lugares de preferencia de compra
8. ¿Qué piensan de la ropa nacional? ¿Qué piensas de las marcas ecuatorianas en ropa? Excelente, Muy Buena, Buena, Mala
9. Cuanto gastan en ropa por mes, año?
10. Cuanto es lo que en promedio pagar por Blusas, Pantalones, vestidos?
11. Que marcas de ropa le gusta usar frecuentemente y por qué?
12. ¿Qué creen que buscan en la ropa las mujeres como usted?
13. ¿Cuál es su principal motivación para comprar ropa?, Por qué?
14. ¿Cuáles son los aspectos que los clientes evalúan al momento de comprar prendas de vestir?
15. ¿Las mujeres guayaquileñas prefieren marcas nacionales o extranjeras? ¿por qué?
16. ¿Cuáles son las prendas que más usan y cuáles son las prendas que más compran?
17. ¿Cuál es la principal motivación para comprar ropa? Qué prefieren al momento de realizar una compra? Por ejemplo comodidad, precio, moda.
18. ¿Cuáles son los beneficios del canal de distribución al que acude para comprar ropa y cuáles son?
19. En su opinión, ¿qué tan importante es el asesoramiento en cuanto a moda y tendencias para su cliente?
20. En el caso de tener la misma oferta en cuanto a prendas de vestir nacionales e internacionales, ¿qué postura tendría frente a la marca nacional?

21. ¿Prefieren comodidad o moda? ¿Creen que las dos se pueden combinar?
22. Qué tipo de prenda es la mas difícil de encontrar?
a) Pantalones B) Blusas C) vestidos d) todas las anteriores C) ninguna d)
otras _____ (especifique)
23. Opiniones sobre lugares de ropa de moda para ejecutivas en Gye: mencionar todos los lugares.
24. Para uds es importante la opinión de sus conocidos en relación a su experiencia con una marca nueva?

Con esta información preliminar se daría paso a la encuesta definitiva y con ello a anclar los aspectos relevantes de por que esta categoría, con que precios, cuales prendas, que mujeres. La idea es determinar un perfil.

20.2 Anexo 2: Encuesta al segmento target: Mujeres

FILTRO:

Sector: Samborondón Norte Centro Sur

Edad : 25 a 29 y 30 a 40

Actualmente usted está trabajando?

Sí No (Si es NO termine)

ENCUESTA:

1. ¿Actualmente usted está trabajando y tiene colaboradores a cargo?

Sí No

2. ¿Planea hacer compra de ropa para el trabajo en los próximos 2 meses?

Sí No

3. ¿Cada cuanto tiempo Ud compra ropa para el trabajo?

1 a 3 meses 3 a 4 meses 5 a 6 meses 7 a 9 meses

4. Califique del 1 al 5 las opciones de prendas que prefiere utilizar durante La jornada laboral, siendo 1 la menos usada.

Pantalones de tela/ Vestidos/ Blusas/ Otros

5. Prefiere comprar ropa con materiales

a) Nacionales b) extranjeros c) no es relevante el origen

6. ¿De qué tipo de tela prefiere que esté confeccionada su ropa de trabajo?

Seleccione máximo 2 opciones

a) Algodón b) Poliéster c) Lino d) Seda

15.. ¿Cuánto usted estaría dispuesta a pagar por una blusa?

\$18 a \$ 22 \$23 a \$27 \$28 a \$32 Más de \$32

16. ¿Cuánto usted estaría dispuesta a pagar por un vestido?

\$23 a \$27 \$28 a \$32 \$32 a \$36 Más de \$36

17. ¿Qué factores evalúa antes de realizar la compra de prendas de vestir?

a)Precio b) Marca c) Diseños/Moda de la Tienda c) otro_____

18. Existe algún lugar donde especialmente compre ropa para el trabajo en Guayaquil ? SI (especifique) NO

19. ¿Dónde debería estar ubicado su local de ropa para ejecutivas?

a) Centro comercial b)Local particular c)Otros_____

20. ¿Por qué medio le gustaría conocer información sobre un local de ropa para ejecutivas

a) Tv y Radio b) avisos de prensa c) recomendaciones de amigas d) otro_____

20.3 Anexo 3: Tabulación de datos

ENCUESTA		
SECTOR	Norte	99
	Centro	69
	Sur	36
	Samborondón	196
	TOTAL	400
EDAD	25-29	250
	30-40	150
	TOTAL	400
Actual Trabajando	Si	380
	No	20
	TOTAL	400
P1	Si	290
	No	110
	TOTAL	400
P2	Si	380
	No	20
	TOTAL	400
P3	1-3 meses	210
	3-4 meses	150
	5-6 meses	32
	7-9 meses	8
	TOTAL	400
P4	Pantalones de tela	80
	Vestidos	50
	Blusas	250
	Otros	20
	TOTAL	400
P5	Nacionales	100
	Extranjeros	250
	No es relevante el origen	50
	TOTAL	400
P6	Algodón	180
	Poliéster	3
	Lino	150
	Seda	67
	TOTAL	400
P7	Visita al local	248
	Servicio a domicilio	2
	Internet	50
	En el exterior	100
TOTAL	400	
P8	De Prati	50
	Mango	149
	Zara	4
	Diseñador/Modista	15
	Otro	30
TOTAL	248	
P9	A	8
	B	140
	C	60
	D	10
	Ninguno	30
TOTAL	248	

ENCUESTA		
P10	Si	180
	No	215
	No sabe /NC	5
	TOTAL	400
P11	De Prati	30
	Mango	150
	Zara	180
	Diseñador/Modista	10
	Otro	30
TOTAL	400	
P12	Asesoría de imagen	101
	Asesoría en selección de p	200
	Tendencia y Moda	80
	Precios económicos	15
	Otros	4
TOTAL	400	
P13	\$100 a \$200	215
	\$200 a \$350	115
	\$350 a \$600	60
	\$600 o más	10
	TOTAL	400
P14	Comodidad	25
	Variedad	300
	Precio	50
	servicio	17
	Otros	8
	TOTAL	400
P15	\$18 a \$ 22	200
	\$23 a \$27	100
	\$28 a \$32	50
	Más de \$32	50
	TOTAL	400
P16	\$23 a \$ 27	20
	\$28 a \$32	180
	\$32 a \$36	100
	Más de \$36	100
	TOTAL	400
P17	Precio	174
	Marca	70
	Diseños/Moda de la tienda	150
	Otro	6
	TOTAL	400
P18	Si	20
	No	380
	TOTAL	400
P19	Centro comercial	346
	Local particular	50
	Otros	4
	TOTAL	400
P20	Tv y Radio	17
	avisos de prensa	50
	recomendaciones de amigos	288
	Otro	45
	TOTAL	400

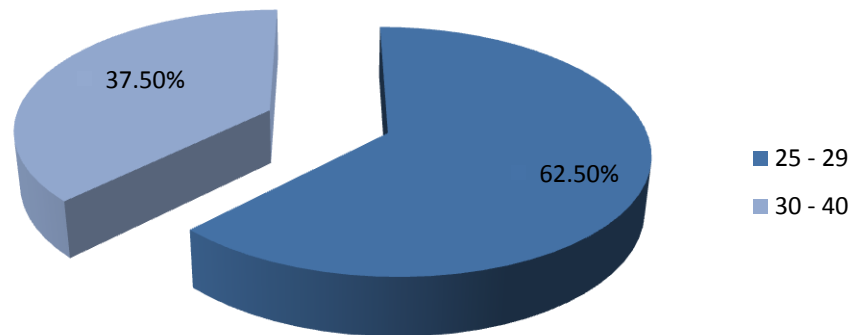
20.4 Anexo 4: Análisis e interpretación de resultados

Edades	Frecuencia	Porcentajes
25 - 29	250	62.50%
30 - 40	150	37.50%
Total	400	100.00%

CUADRO N° 01: Edad de los encuestados

Fuente: Investigación de mercado

GRAFICO No. 1: Edad de los encuestados

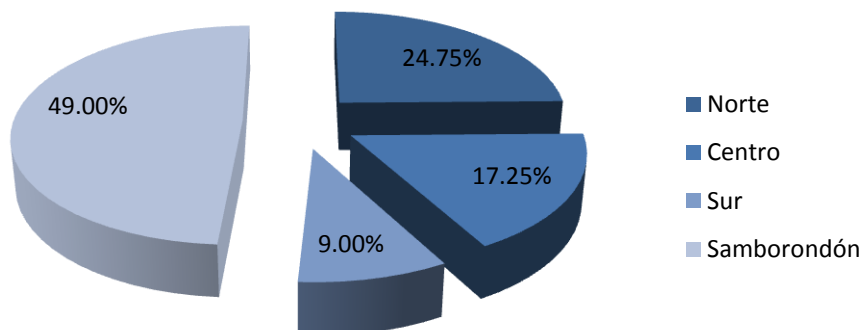


En el gráfico por sectores se observa que de la muestra total de encuestados (400 mujeres ejecutivas consumidoras de moda), el 62,50% corresponde a mujeres de edad adulta entre los 25 y 29 años, mientras que el restante 37,50% pertenece a mujeres de edad madura entre los 30 y 40 años.

Area Geográfica	Frecuencia	Porcentajes
Norte	99	24.75%
Centro	69	17.25%
Sur	36	9.00%
Samborondón	196	49.00%
Total	400	100.00%

CUADRO N° 02: Ámbito geográfico muestral
Fuente: Investigación de mercado

GRAFICO No. 2: Ámbito geográfico muestral



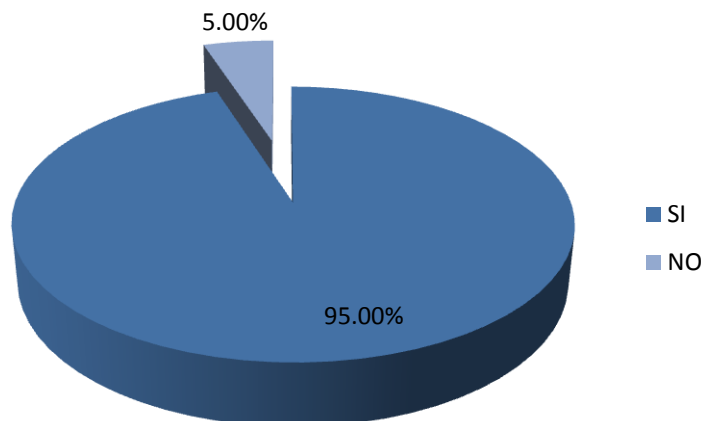
En el gráfico circular por sectores se observa que de la muestra total de encuestados (400 mujeres ejecutivas consumidoras de moda), el 49,00% corresponde a mujeres del sector denominado vía a Samborondón, el 24,75% pertenece al Norte de la ciudad, el 17,25% representa a mujeres del centro de la ciudad y el restante 9,00% al sector sur de la urbe.

Actualmente trabajando	Frecuencia	Porcentajes
SI	380	95.00%
NO	20	5.00%
Total	400	100.00%

CUADRO N° 03: Personas que trabajan

Fuente: Investigación de mercado

GRAFICO No. 3: Personas que trabajan



En el gráfico por sectores se observa que de la muestra total de encuestados (400 mujeres ejecutivas consumidoras de moda), el 95,00% corresponde a mujeres que trabajan, mientras que el 5,00% restante de la población pertenece a mujeres que actualmente no están laborando.

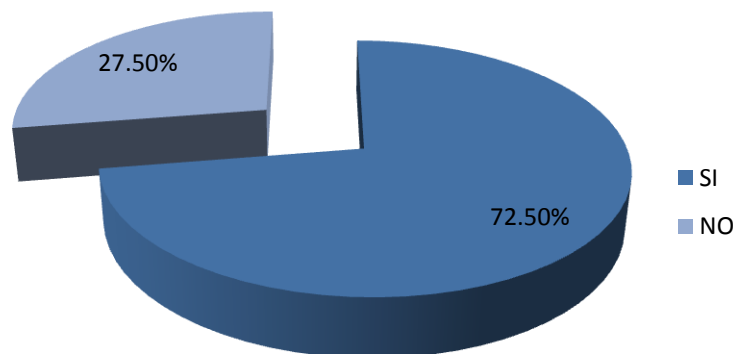
ENCUESTA

Opciones	Frecuencia	Porcentajes
SI	290	72.50%
NO	110	27.50%
Total	400	100.00%

CUADRO N° 04: Actualmente usted está trabajando y tiene colaboradores a cargo?

Fuente: Investigación de mercado

GRAFICO N° 04: ¿Actualmente usted está trabajando y tiene colaboradores a cargo?



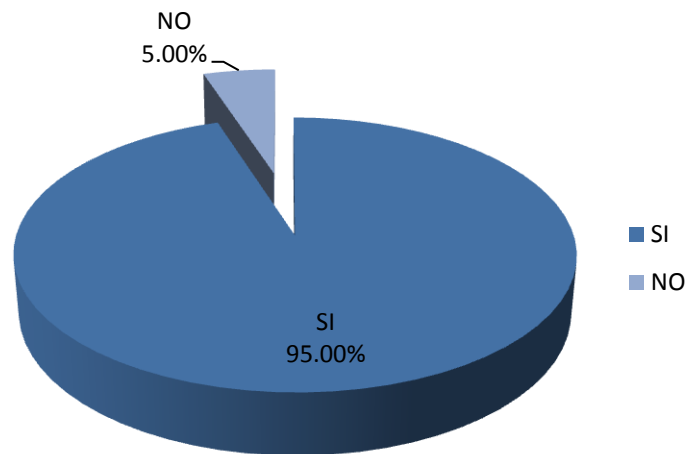
Del gráfico por sectores se observa que de la muestra total de encuestados (400 mujeres ejecutivas consumidoras de moda), el 72,500% corresponde a mujeres que trabajan y tienen colaboradores a su cargo, mientras que el 27,500% restante no lo tiene.

Opciones	Frecuencia	Porcentajes
SI	380	95.00%
NO	20	5.00%
Total	400	100.00%

CUADRO N° 05: ¿Planea hacer compra de ropa para el trabajo en los próximos 2 meses?

Fuente: Investigación de mercado

GRAFICO No.5 ¿Planea hacer compra de ropa para el trabajo en los próximos 2 meses?



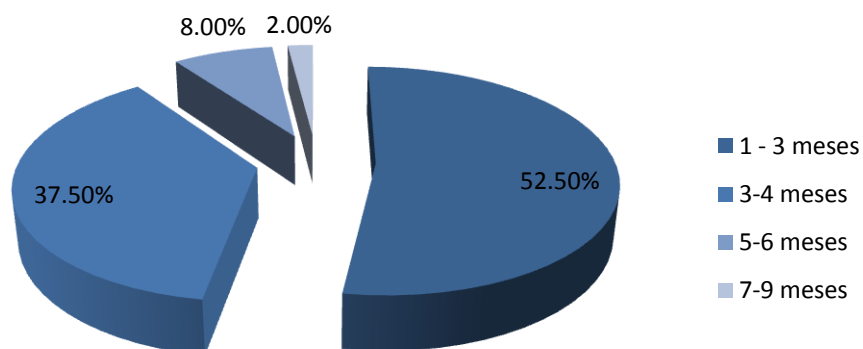
En el gráfico se observa que, de la muestra total de encuestados, el 95,00% corresponde a mujeres que planean comprar ropa de trabajo en los próximos 2 meses, mientras que el 20,00% restante de la población pertenece a mujeres que no planean hacerlo.

Opciones	Frecuencia	Porcentajes
1 - 3 meses	210	52.50%
3-4 meses	150	37.50%
5-6 meses	32	8.00%
7-9 meses	8	2.00%
Total	400	100.00%

CUADRO N° 06: . ¿Cada cuanto tiempo Ud compra ropa para el trabajo?

Fuente: Investigación de mercado

GRAFICO No. 6 ¿Cada cuanto tiempo Ud compra ropa para el trabajo?



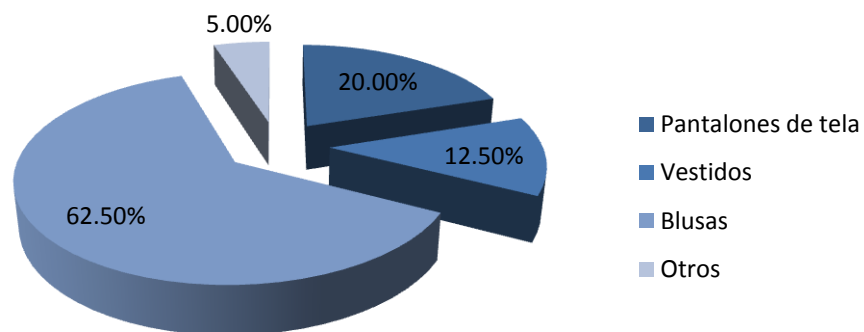
En el gráfico por sectores se observa que del total de ejecutivas encuestadas, la gran mayoría (un 90%) acostumbra comprar ropa para el trabajo en el corto plazo, esto es entre 1 y 4 meses y el restante 10% entre 5 y 9 meses. Más de la mitad (52,50%) compra ropa para el trabajo entre 1 y 3 meses.

Opciones	Frecuencia	Porcentajes
Pantalones de tela	80	20.00%
Vestidos	50	12.50%
Blusas	250	62.50%
Otros	20	5.00%
Total	400	100.00%

CUADRO N° 07 . . Califique del 1 al 5 las opciones de prendas que prefiere utilizar durante la jornada laboral, siendo 1 la menos usada

Fuente: Investigación de mercado

GRAFICO No. 7: Califique del 1 al 5 las opciones de prendas que prefiere utilizar durante la jornada laboral, siendo 1 la menos usada



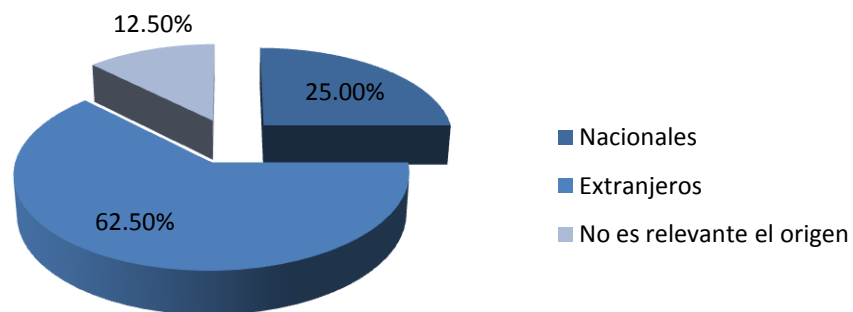
En el gráfico por sectores se observa que de la muestra total de encuestados (400 mujeres ejecutivas consumidoras de moda), el 62,500% corresponde a mujeres que, durante la jornada laboral, prefieren usar blusas, un 12,50% opta por usar vestidos y el restante 5% tiene preferencias variadas.

Opciones	Frecuencia	Porcentajes
Nacionales	100	25.00%
Extranjeros	250	62.50%
No es relevante el	50	12.50%
Total	400	100.00%

CUADRO N° 08 Prefiere comprar ropa con materiales:

Fuente: Investigación de mercado

GRAFICO No. 8 ¿Prefiere comprar ropa con materiales?

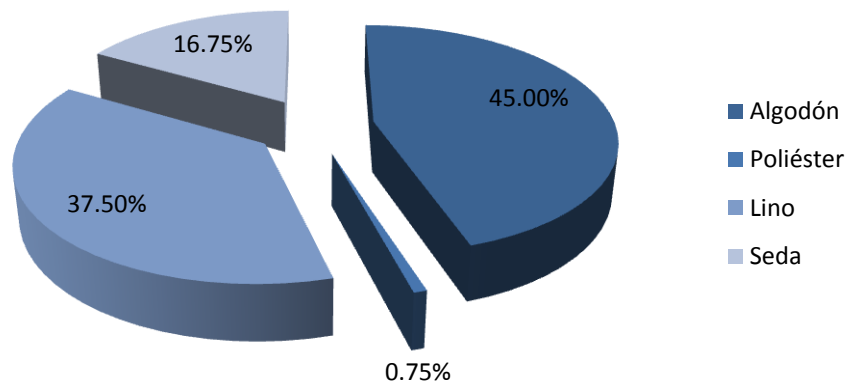


En el gráfico se observa que un 62,50% del total de los encuestados (400 mujeres ejecutivas consumidoras de moda), prefiere comprar ropa elaborada con material importado, un 25,00% prefiere lo nacional y para el 12,50% restante le es irrelevante.

Opciones	Frecuencia	Porcentajes
Algodón	180	45.00%
Poliéster	3	0.75%
Lino	150	37.50%
Seda	67	16.75%
Total	400	100.00%

CUADRO N° 09 De qué tipo de tela prefiere que esté confeccionada su ropa de trabajo?
Fuente: Investigación de mercado

GRAFICO No.9 ¿De qué tipo de tela prefiere que esté confeccionada su ropa de trabajo?

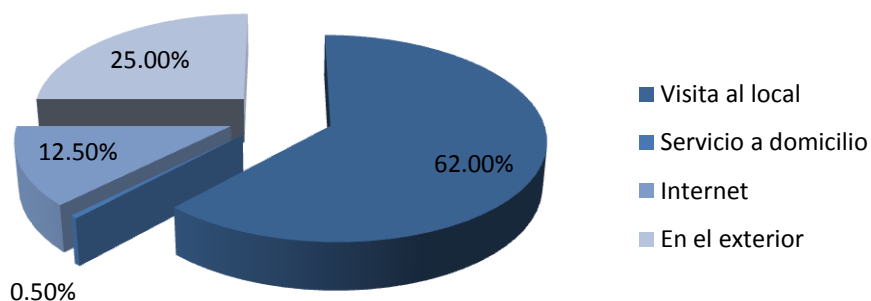


En cuanto al tipo de tela, se puede observar en el gráfico, de la muestra total de encuestados, el 45,00% prefiere el algodón en la confección de su ropa de trabajo, el 37,50% escoge el lino, optan por la seda un 16,75% y un pequeño número de personas, el 0,75% de la muestra, eligió el poliéster.

Opciones	Frecuencia	Porcentajes
Visita al local	248	62.00%
Servicio a domicilio	2	0.50%
Internet	50	12.50%
En el exterior	100	25.00%
Total	400	100.00%

CUADRO N° 10 Al comprar ropa para su trabajo, prefiere hacerlo:
Fuente: Investigación de mercado

GRAFICO No 10. Al comprar ropa para su trabajo, prefiere hacerlo



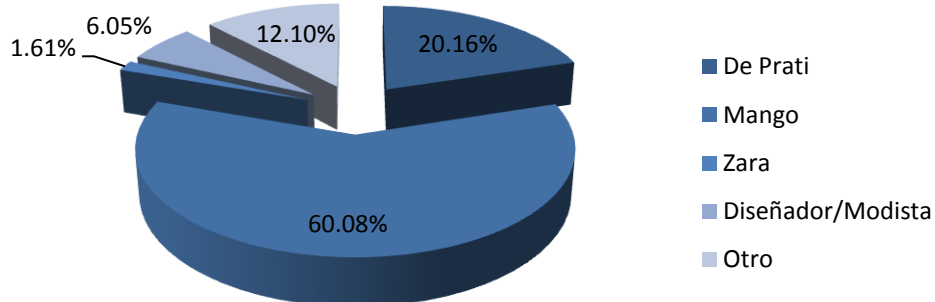
Se puede observar en el gráfico, que cuando de comprar la ropa de trabajo se trata, el 62% de la muestra total de encuestados, prefiere ir a los locales comerciales, un 25,00% elige comprar en el exterior, el 12,50% opta por realizar sus compras por internet y un 0,50% utiliza el servicio a domicilio.

Opciones	Frecuencia	Porcentajes
De Prati	50	20.16%
Mango	149	60.08%
Zara	4	1.61%
Diseñador/Modista	15	6.05%
Otro	30	12.10%
Total	248	100.00%

CUADRO N° 11. En qué lugares compra su ropa para el trabajo cuando lo hace localmente

Fuente: Investigación de mercado

GRAFICO No. 11 ¿En qué lugares compra su ropa para el trabajo cuando lo hace localmente?

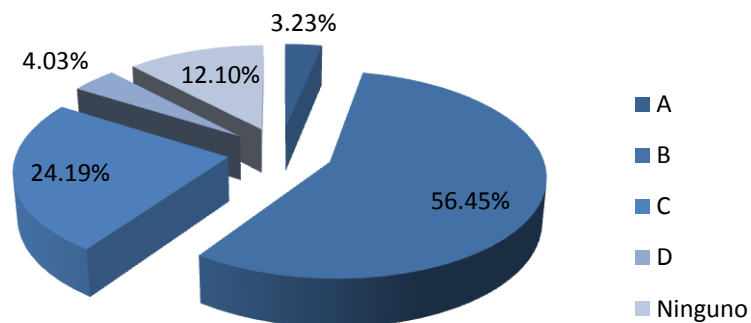


En el gráfico por sectores se observa que, a nivel local, el 60,08% de las personas encuestadas prefiere comprar su ropa en los almacenes “Mango”, un 20,16% lo hace en los almacenes De Prati, un 12,10% elige otros locales, el 6,05% prefiere usar diseñadores o modistas. Aparece en la encuesta el Almacén Zara con una preferencia del 1,61%, probablemente por su reciente introducción en el país.

Opciones	Frecuencia	Porcentajes
A	8	3.23%
B	140	56.45%
C	60	24.19%
D	10	4.03%
Ninguno	30	12.10%
Total	248	100.00%

CUADRO N° 12. De los lugares citados anteriormente cual es su preferido?
Fuente: Investigación de mercado

GRAFICO N. 12 De los lugares citados anteriormente cual es su preferido?



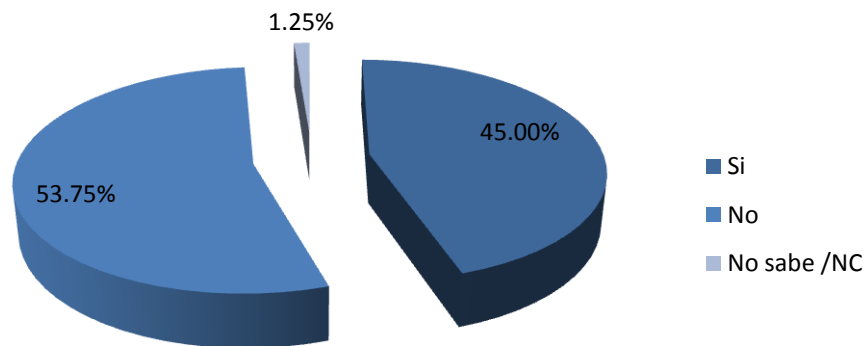
De los locales de venta de ropa que se han citado, se puede observar en el gráfico, que el de mayor preferencia de los encuestados es el almacén “Mango” con un 56,45% , seguido por los almacenes “Zara” con un 24,19%. Un 12,10% no elige a ninguno de los citados y el restante 7,26% está repartido entre De Prati y diseñadores.

Opciones	Frecuencia	Porcentajes
Si	180	45.00%
No	215	53.75%
No sabe /NC	5	1.25%
Total	400	100.00%

CUADRO N° 13 ¿La marca de ropa es importante?

Fuente: Investigación de mercado

GRÁFICO No. 13 ¿La marca de ropa es importante?



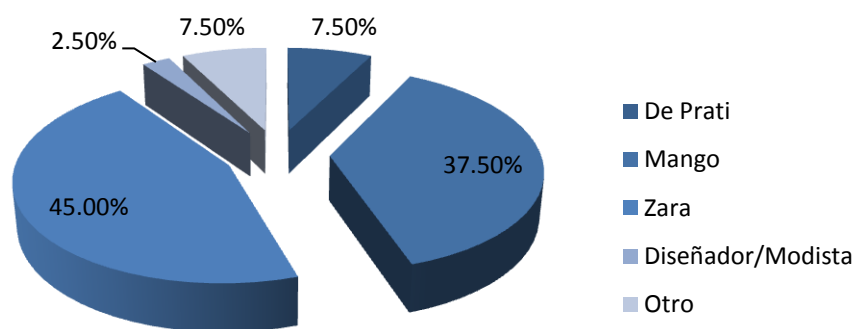
En el gráfico por sectores se observa que de la muestra total de encuestados (400 mujeres ejecutivas consumidoras de moda), el 53,75% opina que la marca de ropa no es importante y en cambio el 45,00% cree que sí es importante. El restante 1,25% no sabe o no contesta.

Opciones	Frecuencia	Porcentajes
De Prati	30	7.50%
Mango	150	37.50%
Zara	180	45.00%
Diseñador/Modista	10	2.50%
Otro	30	7.50%
Total	400	100.00%

CUADRO N° 14. ¿Que marcas de ropa le gusta usar frecuentemente de este listado?

Fuente: Investigación de mercado

GRÁFICO No. 14 ¿Que marcas de ropa le gusta usar frecuentemente de este listado?

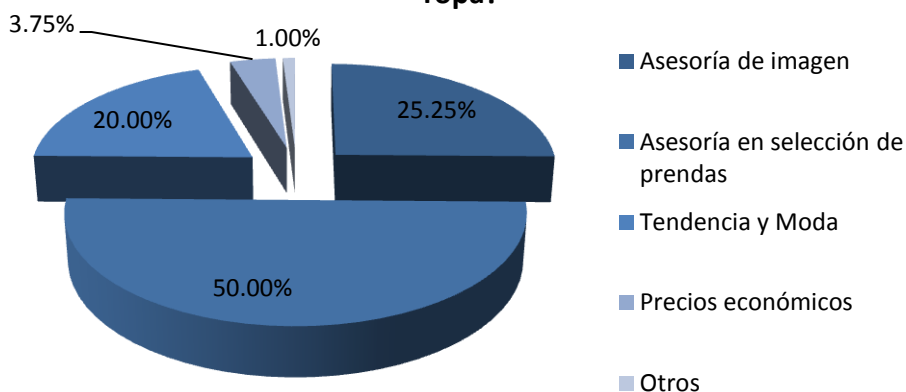


Según el gráfico, al 45,00% de los encuestados le gusta usar ropa de la marca Zara, seguido por un 37,50% que prefiere la marca Mango y un 7,50% que le gustan las marcas que distribuyen los Almacenes De Prati. Al restante 10,00%, no le gusta usar ropa de las marcas enunciadas sino ropa de otras marcas (7,50%) y/o de diseñador.

Opciones	Frecuencia	Porcentajes
Asesoría de imagen	101	25.25%
Asesoría en selección de	200	50.00%
Tendencia y Moda	80	20.00%
Precios económicos	15	3.75%
Otros	4	1.00%
Total	400	100.00%

CUADRO N° 15.¿Cuáles de los siguientes atributos considera más importantes que debe tener la tienda de ropa?
Fuente: Investigación de mercado

GRÁFICO No.15 ¿Cuáles de los siguientes atributos considera más importantes que debe tener la tienda de ropa?



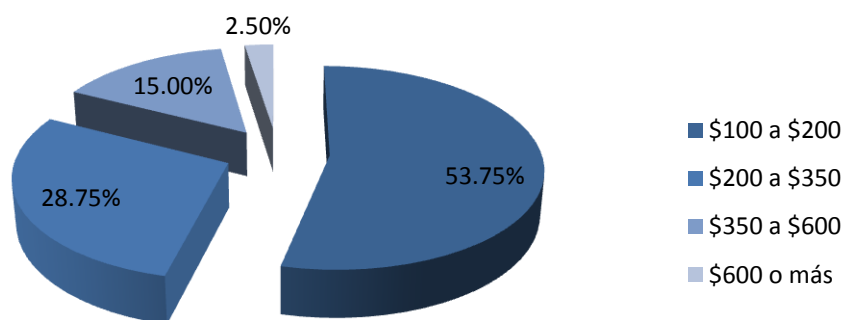
En el gráfico por sectores se observa que de la muestra total de encuestados (400 mujeres ejecutivas consumidoras de moda), el 50,00% opina que el más importante de los atributos que debe ofrecer una tienda de moda es la Asesoría en selección de prendas, seguido por un 25,25% que cree que es la Asesoría de imagen. El 20% opina que lo más importante es la Tendencia y la moda; por otro lado hay un 3,75 que considera que para ellos lo más importante son los precios económicos.

Opciones	Frecuencia	Porcentajes
\$100 a \$200	215	53.75%
\$200 a \$350	115	28.75%
\$350 a \$600	60	15.00%
\$600 o más	10	2.50%
Total	400	100.00%

CUADRO N° 16.. ¿Cuánto dinero aproximadamente gastó en ropa en su última compra?

Fuente: Investigación de mercado

GRÁFICO No. 16 ¿Cuánto dinero aproximadamente gastó en ropa en su última compra?



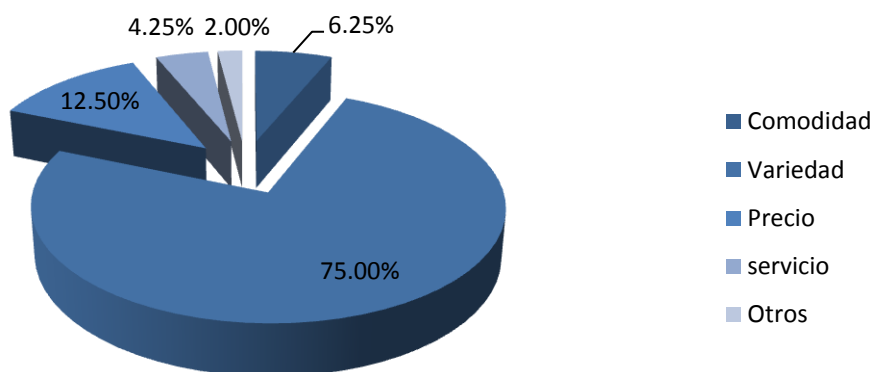
Según el gráfico, el 53,75% de los encuestados gastó entre \$100 y \$200 en ropa, en su última compra, el 28,75% gastó entre \$200 y \$350. Los que gastaron en ropa entre \$350 y \$600 corresponden al 15% y el restante 2,50% gastó más de \$600.

Opciones	Frecuencia	Porcentajes
Comodidad	25	6.25%
Variedad	300	75.00%
Precio	50	12.50%
servicio	17	4.25%
Otros	8	2.00%
Total	400	100.00%

CUADRO N° 17.¿Que fue más importante

Fuente: Investigación de mercado

GRÁFICO No. 17 Que fue más importante para ud cuando adquirió la prenda?



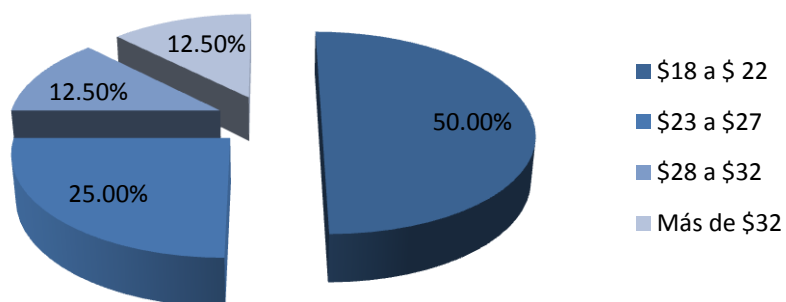
En el gráfico por sectores se observa que de la muestra total de encuestados (400 mujeres ejecutivas consumidoras de moda), el 75,00% opina que para ellas lo más importante, al momento de comprar la ropa es que haya suficiente variedad, le sigue en importancia el precio de las prendas, con un 12,50%. La comodidad, el servicio y otros factores son los siguientes en importancia con el 6,25%, 4,25% y 2,00%, respectivamente.

Opciones	Frecuencia	Porcentajes
\$18 a \$ 22	200	50.00%
\$23 a \$27	100	25.00%
\$28 a \$32	50	12.50%
Más de \$32	50	12.50%
Total	400	100.00%

CUADRO N° 18. .. ¿Cuánto usted estaría dispuesta a pagar por una blusa?

Fuente: Investigación de mercado

GRÁFICO No. 18 ¿Cuánto usted estaría dispuesta a pagar por una blusa?

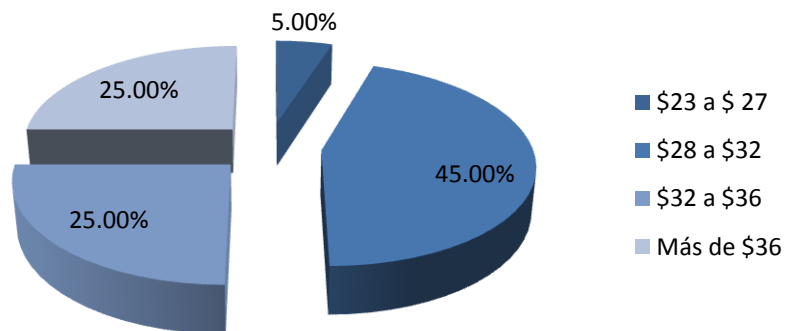


Según el gráfico, el 50,00% de los encuestados estaría dispuesto a pagar por una blusa entre \$18 y \$22, el 25,00% pagaría entre \$23 y \$27. El restante 25% está repartido entre los que estarían dispuestos a pagar entre \$28 y \$32, (12,25%) y los que pagarían más de los \$32.

Opciones	Frecuencia	Porcentajes
\$23 a \$ 27	20	5.00%
\$28 a \$32	180	45.00%
\$32 a \$36	100	25.00%
Más de \$36	100	25.00%
Total	400	100.00%

CUADRO N° 19. ¿Cuánto usted estaría dispuesta a pagar por un vestido?
Fuente: Investigación de mercado

GRÁFICO No. 19 ¿Cuánto usted estaría dispuesta a pagar por un vestido?



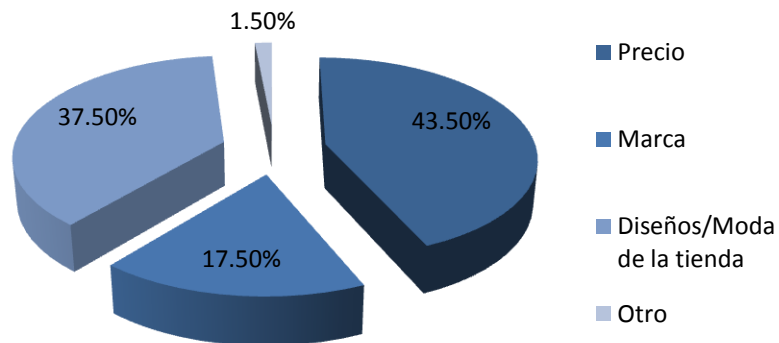
En el gráfico por sectores se observa que al momento de comprar un vestido, un 45,00% de las encuestadas, estaría dispuesta a pagar entre \$28 y \$32. Un 25,00% entre \$32 y \$36, de igual manera otro 25,00% de encuestadas pagaría más de \$36 y el restante 5% pagaría entre \$23 y \$ 27

Opciones	Frecuencia	Porcentajes
Precio	174	43.50%
Marca	70	17.50%
Diseños/Moda	150	37.50%
Otro	6	1.50%
Total	400	100.00%

CUADRO N° 20. ¿Qué factores evalúa antes de realizar la compra de prendas de vestir?

Fuente: Investigación de mercado

GRÁFICO No. 20 ¿Qué factores evalúa antes de realizar la compra de prendas de vestir?

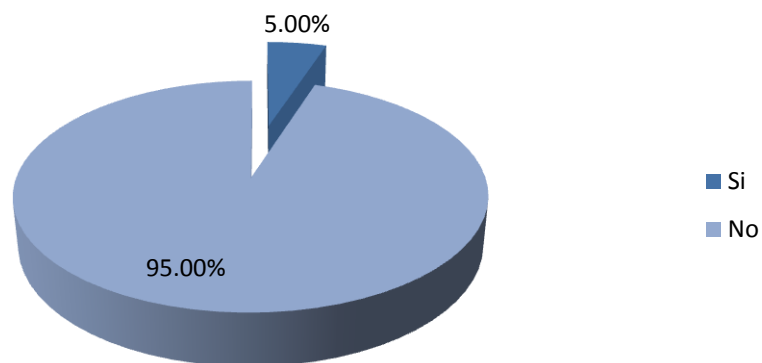


Según el gráfico, del total de los encuestados, el 43,50%, antes de realizar la compra evalúa el precio de las mismas, el 37,50% opina que antes de comprar evalúa los diseños, otro 17,50% evalúa la marca.

Opciones	Frecuencia	Porcentajes
Si	20	5.00%
No	380	95.00%
Total	400	100.00%

CUADRO N° 21 ¿Existe algún lugar donde especialmente compre ropa para el trabajo en Guayaquil ?
Fuente: Investigación de mercado

GRÁFICO 21 ¿Existe algún lugar donde especialmente compre ropa para el trabajo en Guayaquil ?

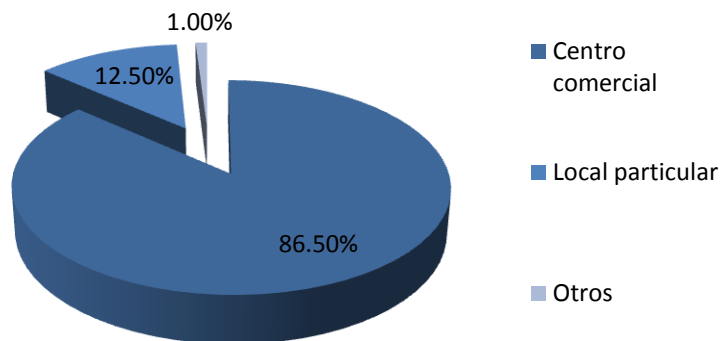


En el gráfico por sectores se observa que de la muestra total de encuestados (400 mujeres ejecutivas consumidoras de moda), el 95,00% opina que no existe en Guayaquil un lugar donde especialmente se pueda comprar ropa para el trabajo, solo el 5,00% cree que si existe.

Opciones	Frecuencia	Porcentajes
Centro comercial	346	86.50%
Local particular	50	12.50%
Otros	4	1.00%
Total	400	100.00%

CUADRO N° 22. ¿Dónde debería estar ubicado su local de ropa para ejecutivas?
Fuente: Investigación de mercado

GRÁFICO No.22 ¿Dónde debería estar ubicado su local de ropa para ejecutivas?



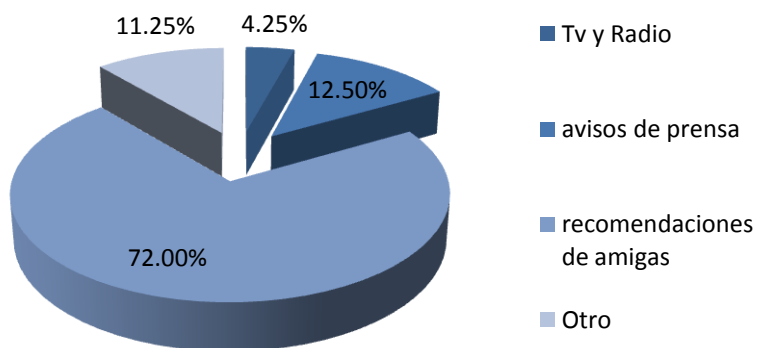
Con relación a la ubicación donde debería estar ubicado un local de ropa para ejecutivas, según el gráfico, El 86,50% de los encuestados opina que debería estar en un centro comercial, el 12,50% que debería estar en un local particular, el restante 1,00% que en cualquier otro lugar.

Opciones	Frecuencia	Porcentajes
Tv y Radio	17	4.25%
avisos de prensa	50	12.50%
recomendaciones de amigas	288	72.00%
Otro	45	11.25%
Total	400	100.00%

CUADRO N° 23. . ¿Por qué medio le gustaría conocer información sobre un local de ropa para ejecutivas

Fuente: Investigación de mercado

GRAFICO 23 ¿Por qué medio le gustaría conocer información sobre un local de ropa para ejecutivas



En el gráfico por sectores se observa que de la muestra total de encuestados (400 mujeres ejecutivas consumidoras de moda), el 72,00% opina que le gustaría conocer información sobre un local de ropa para ejecutivas por medio de recomendaciones de amigas, un 12,50% por avisos de prensa, por otros medios el 11,25% y el restante 4,25% por medios de televisión y radio.

20.5 Anexo 5: Entrevista a Ileana Miranda – Diseñadora de Zapatos

Entrevistada: ILE MIRANDA – Diseñadora de Zapatos de Mujer

Industria: Moda

Fecha: 20-Sep-13

1 Historia desde sus inicios

Hace doce años empezó formalmente la fabricación de zapatos, pero yo desde los quince años he estado en contacto con zapateros haciendo zapatos y ya sabía un poco del mundo del zapato y de lugares donde vendían, estaba empapada de eso.

Cuando empezó lo hice solo como marca, no era mi nombre y apellido y lo quise hacer para que, por cualquier cosa, mi nombre y apellido no paguen precio, o sea, como yo no tenía experticia, no había estudiado, no es que mi familia tenía una zapatería, si se me salía un taco o algo, no quería que mi nombre como marca ya se quede quemado. Entonces la marca se llamaba “*Emporio*”, duró como un año, luego tuve la transición de “*Ile Miranda y Emporio*”, luego desapareció “*Emporio*” y me quedé con “*Ile Miranda*”. Cuando empezó todo queríamos hacer zapatos solamente para vender al por mayor como una marca normal, pero yo decía que quería hacer también zapatos de diseñador como por hobby mío, o sea, era simplemente un gusto mío querer complicarme la vida haciendo ese tipo de zapatos, pero pensando como negocio queríamos hacer “Emporio”.

Digo “queríamos” porque con mi socio éramos enamorados e íbamos a casarnos y supuestamente ese iba a ser nuestro negocio pero yo terminé con él y las cosas se disolvieron, por eso Emporio fue desapareciendo porque ya me fui inclinando hacia el mundo del diseñador y no al de comerciante.

Empecé con un desfile, ese fue el arranque del lanzamiento de marca, lo hice con una amiga diseñadora de moda que ya estaba posicionada en el mercado, quien me invitó a formar parte de su tienda. Yo le propuse hacer un lanzamiento con la idea de apalancar un poco mi marca a lo que ella ya tenía como trayectoria, un nicho en el mercado, ya tenía clientes, prensa a su favor y yo no era conocida. Eso fue una estrategia que yo hice para que la gente le ponga mas spot a la marca del que solamente yo hubiera tocado a la puerta.

Pensé que era más difícil de lo que me imaginaba en esa época, pero me di cuenta que fue súper fácil, al menos hace doce años cuando el mundo de la moda no era algo tan....., peor de zapatos porque nadie hacía zapatos, no sabía si iba a tener éxito. Llamar a la gente de la prensa para mí era como un tabú, pensaba que no me iban a

parar bola, que no iban a venir a mi evento, entonces pensaba si yo no tengo cobertura, no tengo prensa, entonces como voy a tener fama. Pero ya pues, era solamente vencer ese tabú porque fue tal vez un poco de miedo al rechazo o a lucir bien, el no querer hacer esas llamadas. Cuando comencé a hacer esas llamadas me di cuenta que la gente estaba abierta, era simplemente como tú lo vendías. Me di cuenta que era muy importante que, cuando te comuniqués con el encargado de prensa, tu vivas el sueño, esto lo aprendí porque estaba haciendo unos talleres, entonces cuando yo apliqué “ganar ganar”, “enrolamiento”, yo estaba enamorada del sueño y era inevitable que la gente se contagiara conmigo. Entonces la prensa me recibió muy bien, fue el evento y de ahí en adelante fue una avalancha de nieve. Nunca más tuve que llamar a nadie para que venga porque de ahí todo el mundo me decía quiero una entrevista contigo. De esa forma adquirí esa destreza para vender lo que yo quería y lo hice también con los clientes. Al atender a los clientes yo era muy tímida y en el taller aprendí a romper esa barrera y el vender así hizo que el producto tenga buena acogida de la gente, creó un boca en boca y creó bastante prensa.

Éramos tres personas, dos en el taller y yo. Yo era la mensajera, la secretaria, la administradora...todo. Luego ya, cuando ya iba a ser una tienda, porque estuve primero en ateliers, dije no, este tipo de vida no me da tiempo para nada, porque yo soy la que tiene que atender, ir al banco y necesito espacio y tiempo, además estaba embarazada y ahí empezó la línea comercial “Ella me quiso” que es la que vendo a De Prati desde hace ocho años. Mi empresa tiene dos fuentes de ingreso: *Ile Miranda*, el zapato de cuero caro y *ella me quiso*, la línea comercial (zapatos entre \$45 y \$60. Entonces yo dije, voy a hacer una línea comercial porque de esta manera no necesito estar atendiendo cliente a cliente.

Cuando empecé la línea Ella me quiso la tercericé, estuve en alianza con un maestro pero luego me fue mal porque se le abrió el ojo y empezó a querer hacer cosas para otras personas y me abrí yo sola y ahí fue mi primera vez que yo me maneje en un taller que ya era una producción pequeña pero al por mayor. Después de “Ella me quiso”, Como me gusto ese tipo de independencia y que el dinero entraba sin que estuviera atendiendo cita por cita y ahí dije, necesito una línea de cuero, lo mismo, y decidí meterme a un local comercial, porque así ya no tengo que atender por citas sino que la gente va a venir a buscarme. Al principio fue estresante pero tuve el resultado porque yo me dije que así iba a ser.

Entonces esa es la historia desde mis inicios la marca, la línea al por mayor, los locales, luego la exportación a partir del 2007

2 Cómo nació su gusto por la moda

Mi gusto por la moda nació porque desde Chiquita mi mamá me llevaba a hacer cosas moños, zapatos... ella me llevó donde el zapatero, yo cortaba, como no había mucha plata en la casa, mi papa tenía cuatro hijos y el presupuesto no alcanzaba y yo era muy vanidosa, yo tenía que, la ropa de mi mamá cortarla, aprendí a usar los pocos recursos que habían para conseguir lo que quería, entonces ahí empezó mi gusto porque la gente empezó a decir que lindo, donde lo compraste y me empezó a gustar esa llamadera de atención

3 Qué dificultades y que oportunidades encontró?

Dificultades: Dificultades económicas puede ser, porque nunca hubo el presupuesto, ni cuando empecé

Oportunidades: En un terreno donde hay problemas y hay limitaciones aprendes hartísimo porque te vuelves más creativo, te pones a ver de qué otra manera, de que otra manera..., eso en cuanto al emprendimiento. La oportunidad que encontré también en Ecuador es que nadie lo había hecho, como era un emprendimiento y era la primera vez, tuve éxito garantizado

4 Tuvo algún mentor?

En la parte del emprendimiento, puede ser los talleres de aprendizaje, eso fue lo que me dio el formato que me guió para emprender todo lo que quería lograr. En moda, en esa época me inspiró y me reforzó mi gusto por el diseño de calzado fue el diseñador Carlos Molina. Yo fui a un desfile de el y yo dije que bonito, que chévere que alguien haga zapatos y me dije ¿por qué alguien mas no puede hacer zapatos? ¿Por qué Ecuador no? Lo voy a hacer yo porque eso si se puede

Sí, su esposo en su formación como emprendedora

Como diseñadora tuvo experiencia

5 Ecuador es un país que esté listo para vestir ropa de moda?

Absolutamente, siempre pensé que sí, pero ahora más que antes, el hecho que poco a poco hayamos tenido Internet, hace que, a diferencia de nuestra niñez, ahora ya no discrimina el bolsillo el conocimiento de moda. La gente que conocía de moda antes era porque tenía los recursos para acceder a ello, ahora cualquier persona puede acceder a las tendencias, conectándose a internet o a las redes sociales. Así mismo, ya la gente no te compra productos de temporada pasada o de ciertas procedencias como la China. La presencia de las tiendas Mango y próximamente Sara en nuestro medio también marca tendencias.

6 A su criterio, qué segmento es más fácil que guste de la moda?

Ahora se divide por target a la población de consumo, ya no es clase media – clase alta, o mujer – hombre, ahora se divide por estilos de vida, entonces es un perfil, la mujer independiente que trabaja compra esto, no importa si vive en Alborada, en el centro, en el sur, via a la costa o Samborondón, es una mujer independiente que tiene acceso, entonces dicen que el nivel que consume más, en cuanto a la mujer, es la mujer ejecutiva, es independiente, que no aspira ser ama de casa. Vive el día a día, está involucrada en eventos sociales, su imagen es importante, utiliza su imagen y los eventos sociales para conseguir algún fin, por eso invierte en moda y no en una casa por ejemplo.

Hay mujeres todavía que aspiran a ser únicamente amas de casa, esas no son muy compradoras de moda, están endeudadas por ejemplo en una casa y además tiene otras prioridades.

7 Cuándo abrió su local

El local de San Marino se abrió hace cuatro o cinco años y el de Ceibos tres años. En Quito hay dos franquicias y una en Alemania. Se están haciendo negociaciones en México y Costa Rica

8 Antes de su local, ya vendía bajo su marca?

Como te dije, si vendía, en Urdesa, en ateliers de amigos y diseñadores

9 Qué factores son importante tomar en cuenta cuando uno quiere lanzar una marca de moda?

La imagen. O sea, la moda y la imagen son una sola cosa y no te estoy hablando de imagen como la imagen de un producto como luce visualmente, estoy hablando de imagen como presentas esa marca de moda, como la comunicas con tus diseños, tus publicidades, tu letrero, tu logo, tipo de letra, el lugar donde estas pautando, quien va relacionado con tu marca, si quieres hacer un shuting de fotos. Digamos ¿cual es tu visión? Tu quieres ser famoso usa a la “Pescadito” para que luzca tu ropa porque obviamente todo mundo va a saber de ti cual es tu marca, pero como vas a vender la moda no la usas a “Pescadito”. Entonces la fama y la imagen no es lo mismo. Para una marca de moda la imagen es súper importante como la vendes

10 De donde surge la inspiración para crear una propuesta de moda?

Como diseñador de moda, para mí, la inspiración surge de algo que tiene que ver conmigo, de algo personal, una vivencia, un despertar filosófico, un viaje, una canción, de ahí, lo traduzco y en mi caso siempre quiero comunicar un mensaje

Como propuesta de moda, para una casa de moda, la inspiración surge, comercialmente hablando, porque que tienes que combinar las dos cosas, surge de escuchar cómo está escuchando el mundo, y tu ser empático con este mundo

11 Cómo nació y desarrolló la marca Ile Miranda?

Como te dije, por los procesos y lo desarrollé por una cosa que era yo buena en eso. Como emprendedora puedo decir que es algo que fue muy mío, desde chiquita

12 Cuál es su segmento? Por qué?

Mi segmento, es esa mujer que te estaba diciendo yo, la mujer ejecutiva, por eso es que tengo conocimiento de ese mercado, y por la experiencia sé que tengo clientes que yo se que trabajan, el puesto que tienen y como yo sé donde trabajan, se cuanto más o menos deberían estar ganando, se de sus facturaciones en compras y sé que todo su sueldo lo están llevando en mis zapatos, porque viven en la casa de sus papás o porque su esposo paga los gastos fuertes, entonces ya no discrimina si esos zapatos cuestan \$200, si tienes este sueldo o vives en ese lugar, entonces, por eso digo que ese es mi segmento porque yo he marketeado, o he comunicado mi marca con la filosofía “el poder que tiene el tacón en las mujeres” y es recogiendo las experiencias de las clientas. Para mí la moda está al servicio del ser humano, de las mujeres. A mi me cambia el día, yo me visto y a me puede ir divino el día solamente porque yo me programé mentalmente. Entonces pienso que esas mujeres usan la herramienta de la moda, en este caso los zapatos, para eso, para construir un sueño que ya tienen ellas.

13 Cuál es su diferencial?

Tengo una filosofía, tengo una esencia y una cultura de marca

20.6 Anexo 6: Tabla de Amortización del Préstamo

Monto	-35000	Mes	Saldo Préstamo	Cuota	Interés	Capital	Año 1	Año 2	Año 3
Tasa Interes	9.00%	0	35,000	-	-	-	2,718	1,720	629
Plazo (meses)	36	1	35,000	1,113	263	850	263		
Pagos mensuales	1,112.99	2	34,150	1,113	256	857	256		
		3	33,293	1,113	250	863	250		
		4	32,429	1,113	243	870	243		
		5	31,560	1,113	237	876	237		
		6	30,683	1,113	230	883	230		
		7	29,800	1,113	224	889	224		
		8	28,911	1,113	217	896	217		
		9	28,015	1,113	210	903	210		
		10	27,112	1,113	203	910	203		
		11	26,202	1,113	197	916	197		
		12	25,286	1,113	190	923	190		
		13	24,362	1,113	183	930		183	
		14	23,432	1,113	176	937		176	
		15	22,495	1,113	169	944		169	
		16	21,551	1,113	162	951		162	
		17	20,599	1,113	154	958		154	
		18	19,641	1,113	147	966		147	
		19	18,675	1,113	140	973		140	
		20	17,702	1,113	133	980		133	
		21	16,722	1,113	125	988		125	
		22	15,734	1,113	118	995		118	
		23	14,739	1,113	111	1,002		111	
		24	13,737	1,113	103	1,010		103	
		25	12,727	1,113	95	1,018			95
		26	11,709	1,113	88	1,025			88
		27	10,684	1,113	80	1,033			80
		28	9,651	1,113	72	1,041			72
		29	8,611	1,113	65	1,048			65
		30	7,562	1,113	57	1,056			57
		31	6,506	1,113	49	1,064			49
		32	5,442	1,113	41	1,072			41
		33	4,370	1,113	33	1,080			33
		34	3,290	1,113	25	1,088			25
		35	2,201	1,113	17	1,096			17
		36	1,105	1,113	8	1,105			8
				40,068	5,068	35,000			

20.7 Anexo 7: Escenarios económicos

Escenario 1- Esperado

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
FCF: Flujo de caja libre	(70,000)	40,332	34,730	42,825	47,424	45,796
1.- Peso de la deuda =	$\frac{D}{D + E}$	35000 70,000	50%			
2.- Costo de la deuda =	$K_d * (1-t)$	9.00%	*	66.30%	=	5.967%
3.- Peso del capital =	$\frac{E}{D + E}$	50%				
CAPM "o" Ke = o se lee también	Tasa libre de riesgo + Beta * Prima Libre de Riesgo + Riesgo País $R_f + B * (R_m - R_f) + R_{país}$					
CAPM "o" Ke =	2.95%	+	1.19	*	5.64%	+
CAPM "o" Ke =	2.95%	+	6.70%	+	6.21%	
4.- CAPM "o" Ke =	15.86%					6.21%
WACC:	Peso de la deuda * Costo de la deuda + Peso del capital * Costo del capital $\frac{D}{D+e} K_d * (1-t) + \frac{E}{D+e} K_e$					
WACC:	50%	*	5.97%	+	50%	*
		2.9835%		+		7.9291%
WACC:	10.91%					
VAN_{FCF(5)} =	\$ 84,606					
TIR del proyecto_{FCF(5)} =	50.4%					

Escenario 2 - Optimista

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
FCF: Flujo de caja libre	(70,000)	54,927	50,030	59,739	65,316	63,351
1.- Peso de la deuda =	$\frac{D}{D + E}$	35000 70,000	50%			
2.- Costo de la deuda =	$K_d * (1-t)$	9.00%	*	66.30%	=	5.967%
3.- Peso del capital =	$\frac{E}{D + E}$	50%				
CAPM "o" Ke = o se lee también	Tasa libre de riesgo + Beta * Prima Libre de Riesgo + Riesgo País $R_f + B * (R_m - R_f) + R_{país}$					
CAPM "o" Ke =	2.95%	+	1.19	*	5.64%	+
CAPM "o" Ke =	2.95%	+	6.70%	+	6.21%	
4.- CAPM "o" Ke =	15.86%					6.21%
WACC:	Peso de la deuda * Costo de la deuda + Peso del capital * Costo del capital $\frac{D}{D+e} K_d * (1-t) + \frac{E}{D+e} K_e$					
WACC:	50%	*	5.97%	+	50%	*
		2.9835%		+		7.9291%
WACC:	10.91%					
VAN_{FCF(5)} =	\$ 144,881					
TIR del proyecto_{FCF(5)} =	74.6%					

Escenario 3 - Pesimista

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
FCF: Flujo de caja libre	(70,000)	22,213	16,844	23,295	26,897	25,541
1.- Peso de la deuda =	$\frac{D}{D + E}$	35000 70,000	50%			
2.- Costo de la deuda =	$K_d * (1-t)$	9.00%	*	66.30%	=	5.967%
3.- Peso del capital =	$\frac{E}{D + E}$	50%				
CAPM "o" Ke = o se lee también	Tasa libre de riesgo + Beta * Prima Libre de Riesgo + Riesgo País $R_f + B * (R_m - R_f) + R_{país}$					
CAPM "o" Ke =	2.95%	+	1.19	*	5.64%	+
CAPM "o" Ke =	2.95%	+	6.70%	+	6.21%	
4.- CAPM "o" Ke =	15.86%					6.21%
WACC:	Peso de la deuda * Costo de la deuda + Peso del capital * Costo del capital $\frac{D}{D+e} K_d * (1-t) + \frac{E}{D+e} K_e$					
WACC:	50%	*	5.97%	+	50%	*
		2.9835%		+		7.9291%
WACC:	10.91%					
VAN_{FCF(5)} =	\$ 13,784					
TIR del proyecto_{FCF(5)} =	18.1%					