



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

SISTEMA DE POSGRADO

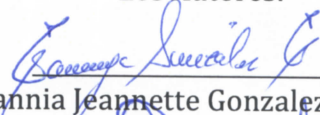
AUTORIZACIÓN


**YO, TANNIA JEANNETTE GONZALEZ TOLEDO, ANA MARIA PIEDRA PEÑAFIEL,  
MARIA ISABEL VARAS ESTRADA, GABRIELA CAROLINA VIVERO CHAPARRO**

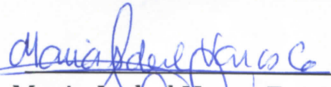
Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la publicación en la biblioteca de la institución de la Tesis de Maestría titulada: "**TIENDA DE ROPA PARA PRE-ADOLESCENTES -DISEÑO Y COMERCIALIZACIÓN DE ROPA PARA NIÑAS PRE-ADOLESCENTES**", cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

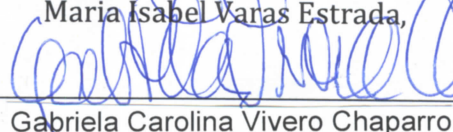
Guayaquil, **28** días del mes de **septiembre** del año **2012**

Los Autores:

  
Tannia Jeannette Gonzalez Toledo

  
Ana Maria Piedra Peñafiel

  
Maria Isabel Varas Estrada,

  
Gabriela Carolina Vivero Chaparro



**EMBA 2010 – 2012**

**MATERIA: PROYECTO NAVES**

**TEMA: TIENDA DE ROPA PARA PRE-ADOLESCENTES**

Tannya González de Espinoza

Ana María Piedra de Marcial

María Isabel Varas de Wright

Gabriela Vivero Chaparro

**Profesor:** Ernesto Noboa Vallarino

**Guayaquil, Mayo 29 del 2012**

## INDICE

1. RESUMEN EJECUTIVO.....	1
2. PROYECTO.....	2
2. 1 Descripción del proyecto .....	2
2.2 Objetivo del proyecto.....	2
3. ANALISIS DE MERCADO.....	3
3.1 Análisis de la Industria .....	3
3.1.1. Barreras de Entrada .....	3
3.1.2. Competidores de la Industria.....	4
3.1.3. Productos Sustitutos .....	6
3.1.4. Proveedores.....	6
3.1.5. Clientes.....	7
3.1.6. Barreras de Salida .....	8
3.2 Categoría .....	8
3.3. Consumidor .....	10
3.3.1 Gustos y Preferencias .....	10
3.4 Análisis de la Investigación de Mercado.....	10
3.4.1 Focus Group.....	11
3.4.2. Encuesta .....	14
4. POSICIONAMIENTO .....	15
4.1 Mapa de Posicionamiento.....	17
5. ESTRATEGIA E IMPLEMENTACION.....	18
5.1. Estimación de Mercado Objetivo .....	18
5.2. Marketing Mix .....	19
5.2.1. Producto.....	19
5.2.2. Plaza.....	21
5.2.3. Precio.....	21
5.2.4. Promoción.....	22
5.2.5. Estrategia de Comunicación.....	23
6. PLAN DE OPERACIONES.....	25

6.1. Análisis del Ciclo de Pedidos.....	25
6.1.1. Punto de Venta .....	26
6.1.2. Proceso de Diseño.....	26
6.1.3. Abastecimiento.....	27
7. ORGANIZACIÓN .....	33
8. PLAN FINANCIERO.....	34
8.1. Factores Macro Económicos.....	34
8.2. Gastos Legales y Generales .....	34
8.3. Número de Tiendas.....	35
8.4. Supuestos para la Operación del Negocio.....	35
8.4.1. Escenario 1 - Esperado.....	35
8.4.2. Escenario 2 – Sube Costo, Ventas se Mantienen.....	36
8.4.3. Escenario 3 – Ventas Bajan, Costo se Mantiene .....	36
8.5. Política de Endeudamiento .....	37
8.6. Política de Dividendos .....	38
ANEXO 1.....	40
ANEXO 2.....	40
ANEXO 3.....	42
ANEXO 4.....	43
ANEXO 5.....	44
ANEXO 6.....	45
ANEXO 7.....	46
ANEXO 8.....	49
ANEXO 9.....	52
ANEXO 10.....	58
ANEXO 11.....	59
BIBLIOGRAFÍA.....	61

## 1. RESUMEN EJECUTIVO

DISPAR es una marca de ropa para niñas pre-adolescentes creada para cubrir un nicho de mercado que no está siendo atendido.

Las investigaciones de mercado demuestran que las niñas pre-adolescentes de hoy buscan expresar su individualidad creando su propio estilo con prendas cómodas y frescas con diseños a la moda. “A la moda” significa las prendas que visten sus “IDOLOS” que ven en la televisión por cable o los videos de sus artistas favoritos que se bajan por Youtube, y que ellas quieren adquirir inmediatamente.

En el mercado nacional, la oferta para este target es muy estandarizada, y por lo general se la encuentra en la sección juniors en tiendas de departamento como DE PRATI, SUPER ÉXITO y ETA FASHION o en tiendas de franquicias internacionales como Polo, Tommy Hilfiger, EPK. La ropa encontrada en estas tiendas responde a un estilo muy tradicional que en muchos casos no corresponde a la moda del momento y no hay variedad de tallas suficientes para el target.

Son factores claves para el éxito de este negocio, contar con conocimiento de las tendencias de modas y saber traducirlas en diseño. DISPAR cuenta con una consultora con 12 años de experiencia en el mundo de la moda. Además son necesarios la experiencia en la industria de la confección y la capacidad de colocar rápidamente nuevas colecciones en las percha; DISPAR subcontratará la mano de obra a talleres pequeños nacionales que cuentan con la experiencia necesaria y pueden entregar productos de calidad con relativa rapidez.

La inversión total necesaria para este proyecto en el escenario esperado es de \$362.022 USD compuesto de 65% capital propio y 35% de endeudamiento. En este escenario se recupera la inversión en 8 años y 2 meses.

Durante los primeros cinco años, las ventas en unidades se proyectan en un crecimiento anual en promedio del 52.88%.

En el escenario más esperado se proyecta obtener una TIR del 12% con un VAN negativo. El negocio resulta altamente riesgo y poco atractivo para inversionistas.

## **2. PROYECTO**

### **2.1 Descripción del proyecto**

Este proyecto surge de la idea de satisfacer las necesidades de vestimenta de las niñas pre-adolescentes en edades comprendidas entre 7 y 14 años. Para ello se realizaron investigaciones de mercado a través de encuestas y focus group a fin de determinar gustos, preferencias y hábitos de compra.

Se comprobó que este segmento tiene una fuerte influencia de los programas visto en televisión por cable e internet, haciendo que estos estilos sean referentes y los preferidos en el momento de realizar sus compras, dejando a un lado la ropa clásica y tradicional que se usaba en el pasado.

Siguiendo los resultados del último Censo Económico y de Vivienda, se escogió empezar en Guayaquil por ser la ciudad con más población a nivel nacional. De los cuales se identificó que la masa crítica comprendían 143.576 niñas pre-adolescentes. De este universo, el 83.3% corresponden al nivel socioeconómico B, C+, C- o 120,000 niñas pre-adolescentes aproximadamente.

Dentro de los competidores se evidenció que en Ecuador existen tiendas departamentales que ofrecen ropa para estas edades, sin embargo, no se encuentra una propuesta dirigida exclusivamente a este segmento. Adicionalmente, hay una leve tendencia de realizar las compras vía internet.

### **2.2 Objetivo del proyecto**

Este proyecto tiene como objetivo el DISEÑO Y COMERCIALIZACIÓN DE ROPA PARA NIÑAS PRE-ADOLESCENTES mediante el desarrollo de una marca local que ofrezca las últimas tendencias de la moda en un entorno inspirado en el gusto y el estilo de vida de las pre-adolescentes de hoy.

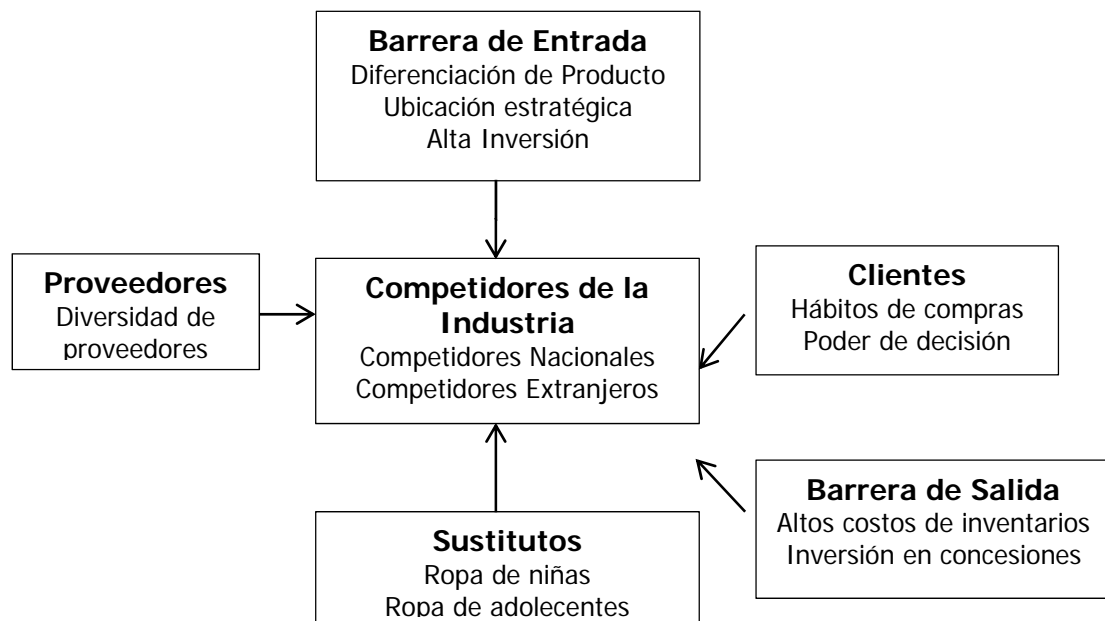
El modelo de negocio tiene los siguientes pilares principales:

- Diseño: Propio, mediante la contratación de un diseñador experimentado en el país.

- Producción: Tercerizada, en talleres de confección.
- Posicionamiento de Marca: La marca apunta a un segmento de lujo accesible (aspiracional) de nivel socio económico B+, B, C+, C
- Comercialización: a través de locales comerciales ubicados en centros comerciales de alto tráfico.
- Mercado Objetivo: Niñas en edades comprendidas entre 7 y 14 años.
- Tipo de Indumentaria: Ropa casual para uso diario.
- Líneas de Producto: Tops, camisetas, blusas, jeans, shorts, pantalones y accesorios.

### 3. ANALISIS DE MERCADO

#### 3.1 Análisis de la Industria



##### 3.1.1. Barreras de Entrada

#### Diferenciación del Producto

Una de las principales barreras de entrada en la industria de la moda es la marca. En este sector es clave el posicionamiento de la marca como principal elemento de

diferenciación, además de contar con diseños que permitan a los consumidores del segmento objetivo identificarse y crear su propio estilo. Crear y desarrollar una marca requiere tiempo e inversiones considerables en publicidad.

### **Ubicación Estratégica**

Lograr una buena ubicación de las tiendas, es de suma importancia para poder estar cerca del mercado objetivo, y además es un elemento clave para promocionar la marca y experiencia de compra. Conseguir ubicación estratégica en los Centro Comerciales del Ecuador, es una tarea difícil, y que requiere mucho capital. Los locales son escasos debido a que son muy apetecidos por tener tráfico de personas con poder adquisitivo en todos los niveles socio-económicos, además es importante recalcar la seguridad que brindan estos centros. En general, los centros comerciales, suelen acoger a las principales cadenas de ropa del país así como las franquicias de ropa internacionales.

### **3.1.2. Competidores de la Industria**

#### **Competidores Nacionales**

Como principales competidores podríamos nombrar a Casa Tosi, De Prati, ETA Fashion, Pinto o Pasa. A parte también cabe resaltar la buena acogida que está teniendo la ropa comercializada por los hipermercados Megamaxi y Mi Comisariato (A través de su división Rio Store)

<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Marcas reconocidas en el mercado</li> <li>• Mayor número de puntos de ventas</li> <li>• Mayor variedad de accesorios</li> <li>• Publicidad en medios impresos y TV</li> <li>• Producción local, algunos directos y otros tercerizados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No están actualizados a las últimas tendencias de la moda, oferta tradicional</li> <li>• No se focalizan en algún segmento puntual</li> <li>• Precios elevados vs. la calidad que ofrecen.</li> </ul>



<b>Amenazas</b>	<b>Oportunidades</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incremento de aranceles en la industria textil</li> <li>• Competidores chinos a bajo precio</li> <li>• Presencia de marcas internacionales en el país</li> <li>• Compras por internet a menor precio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Expansión a otras ciudades</li> <li>• Desarrollo de la categoría de accesorios</li> </ul>

### **Competidores Internacionales**

Marcas como Polo, Tommy Hilfiger, Rose Pitol, EPK conocidas, gozan de prestigio, y cuentan con una importante presencia a los principales centros comerciales del Ecuador. Además, por el acceso a internet, la facilidad y eficiencia de correos del Ecuador, hoy en día la competencia de cadenas internacionales tales como GAP, Old Navy, Children Place, Justice, entre otros, son jugadores importantes y deben ser tomados en cuenta. Otro importante competidor son las tiendas con ropa importada de China, donde los precios son asequibles para la población de diferentes niveles socio-económicos.

<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Marcas reconocidas con gran trayectoria</li> <li>• Variedad de SKU's y tallas</li> <li>• Ofrecen varios canales de compra: Puntos de venta, Internet.</li> <li>• Ofertas constantes en internet</li> <li>• Rapidez en actualizar las tendencias de la moda</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Muchas no tienen presencia local</li> </ul>

<b>Amenazas</b>	<b>Oportunidades</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incremento de Impuestos de salidas de divisas</li> <li>• Impuesto por prenda al ingresar al país</li> <li>• Productos chinos a menor precio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ingresar con tiendas propias en el país</li> <li>• Mercado desabastecido en algunos segmentos</li> </ul>

Debemos destacar que el contrabando es una amenaza; Ecuador no podía salir al margen de este mal considerando que muchos comerciantes viven de estos negocios ilegales.

### **3.1.3. Productos Sustitutos**

#### **Ropa de niñas**

Al no tener una marca que cubra la necesidad de las niñas pre-adolescentes los padres tienden a vestirlas con ropa de niñas pequeñas.

#### **Ropa de adolescentes**

Las niñas pre-adolescentes mayores normalmente usan ropa de adolescentes ante la ausencia de ropa para su edad.

### **3.1.4. Proveedores**

La industria de la confección se caracteriza por muchos proveedores en diversas calidades. En los últimos treinta años la industria de manufactura de prendas se ha transformado en una operación global. Las grandes multinacionales, propietarias de las marcas no fabrican las prendas que comercializan, la producción es subcontratada a empresas ubicadas en países en desarrollo donde la mano de obra es económica. Los fabricantes son empresas que confeccionan grandes volúmenes de prendas de alta calidad. Por lo general son dueños de fábricas de textiles que proveen la materia prima. Estas fábricas están en su mayoría ubicadas en países en desarrollo donde la mano de obra es abundante y económica como China e India. Muchas veces los grandes fabricantes, cuando no pueden producir el 100% del volumen, o cuando tienen

que cumplir con un costo puntual, subcontratan a pequeñas empresas de manufactura, que en la mayoría de los casos no cumplen con ofrecer condiciones de trabajo adecuadas a sus operarios. A la vez, estos pequeños fabricantes también subcontratan mano de obra, por lo general mujeres que trabajan desde sus propias casas, para completar tareas de acabado de prendas.<sup>1</sup> La confección es una industria muy fragmentada a nivel mundial ya que las barreras de entrada son muy bajas. A pesar de existir un gran número de proveedores el principal requerimiento son grandes volúmenes para poder atender una orden de confección. Actualmente, la tendencia es integrarse verticalmente, y muchas de las empresas propietarias de marcas están empezando a invertir en conjunto con sus proveedores en instalaciones, para asegurar ciclos de entregas más cortos. Un ejemplo de esto es INDITEX con la marca y tiendas ZARA que desarrolló una cadena de valor capaz de recorrer en solo 15 días todo el proceso desde el diseño hasta la exhibición.<sup>2</sup> En la región es posible subcontratar manufactura de prendas de variada calidad en países con una industria textil desarrollada como México, Brazil, Panamá, Colombia y Perú, sin embargo, los volúmenes requeridos son altos. En el Ecuador, no existe un cluster de la confección y es difícil encontrar mano de obra calificada.

### **3.1.5. Clientes**

#### **Hábitos de Compra**

La familia ecuatoriana, dependiendo de su nivel socio-económico, varía el gasto asignado a vestimenta. Podemos observar que una familia media profesional con ingresos mensuales aproximados de \$ 2,500.00 USD destina el 5% de sus ingresos anuales, es decir USD 1,500.00, para vestimenta al año. Una familia del nivel C con ingresos mensuales promedio de \$ 750.00 USD mensuales, cuyo principal componente dentro del consumo es la vivienda siendo un rubro importante para su mejoramiento del

---

<sup>1</sup> Women Working World Wide, Manchester Metropolitan University “Garment Supply Chain

<sup>2</sup> Kasra Ferdows, Michael A. Lewis y José A.D. Machuca ,CUMPLIMIENTO ULTRA RÁPIDO, Harvard Business Review Noviembre 2004.

estándar de vida, asigna el 2% de sus ingresos al rubro de vestimenta, es decir asigna anualmente \$ 180.00 USD aproximadamente.<sup>3</sup>

## **Poder de Decisión**

La decisión de compra en cuanto a diseños y prendas está en las niñas pre-adolescentes seguidos y aconsejados por sus padres, siendo la guía un control de normas muy de cada familia.

### **3.1.6. Barreras de Salida**

#### **Altos costos en inventarios**

La preparación de cada colección comprende: trabajar en diseños, investigación de tendencias, elaboración de muestras y producción de las prendas. Estas actividades son realizadas con algunos meses previos a su lanzamiento. Esto conlleva fuertes inversiones de capital para cada cambio de temporada en los puntos de venta; el éxito o fracaso de las colecciones implican el riesgo de invertir en altos stocks de inventarios obsoletos.

#### **Inversiones en Concesiones**

Al ser estratégico la ubicación de la tienda, el ingreso en los diferentes centros comerciales implica el pago de concesiones altas por largos plazos, las mismas que no son 100% devueltas en caso de salir del local.

### **3.2 Categoría**

La industria de la moda se clasifica en 5 segmentos:

#### **Alta Costura**

- Segmento más caro y exclusivo. Ropa a la medida para los consumidores sin restricciones de recursos económicos.

---

<sup>3</sup> [www.inec.gob.ec/estadisticas/](http://www.inec.gob.ec/estadisticas/)

### **Lujo**

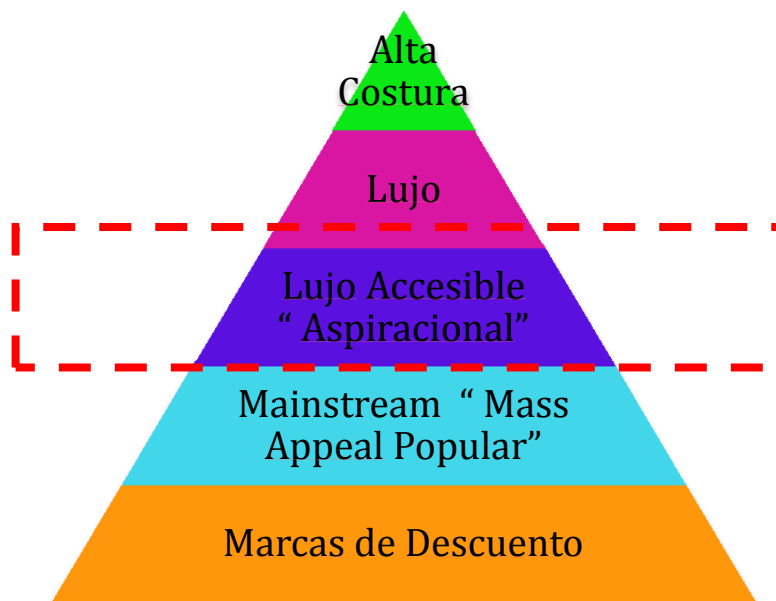
- Este segmento se ubica un escalón más abajo en términos de calidad y precio pero dirigido a un segmento de alto poder adquisitivo.

### **Lujo accesible**

- Se enfoca en un segmento aspiracional que al no tener poder adquisitivo para comprar marcas de lujo está dispuesto a pagar por alternativas de menor precio.

### **Mainstraim**

- Segmento de marcas de descuento, se enfoca en un segmento de consumidores de bajo poder adquisitivo dispuesto a sacrificar un aire de exclusividad por la popularidad.



El enfoque del proyecto es introducir la marca dentro de la categoría de “Lujo Accesible Aspiracional”, es decir ropa cómoda y casual de uso diario, con la última tendencia de diseños y a un precio competitivo.

### **3.3. Consumidor**

De acuerdo al Estudio Nacional de Medios, realizado por el aliado de comunicación ZENITH, el consumidor puede ser clasificado desde 7 diferentes perspectivas psicodemográficas: Resignado, Luchador, Mainstream, Simulador, Explorador, Exitoso y Reformador. Esta clasificación responde al análisis cluster que se basa en un análisis de las motivaciones básicas, es decir opiniones y actitudes que describen el comportamiento o modo de pensar de los consumidores<sup>4</sup>

La empresa ha clasificado a su consumidor de acuerdo al siguiente perfil:

Tiene un estilo sencillo, fresco, juvenil y descomplicado. Están fuertemente motivados por descubrir, expresarse, enfrentar desafíos y buscar nuevas fronteras. De espíritu aventurero e irreverente, siempre buscarán diferenciarse y respeto por sus gustos. Tienen sus necesidades básicas resueltas. Las marcas de las que este grupo gusta son atrevidas, innovadoras y con estilo propio. Este perfil corresponde a Explorador y Reformador.

Todos tienen televisión por cable, casi todos los programas son de Nickelodeon.

#### **3.3.1 Gustos y Preferencias**

Este segmento gusta de hacer combinaciones audaces con colores vivos, el arte de combinar y darle un buen balance. El uso de la tecnología, sobre todo los teléfonos celulares los usan para chatear con sus amigos.

### **3.4 Análisis de la Investigación de Mercado**

Para conocer las necesidades del grupo objetivo y poder validar gustos, preferencias, hábitos y decisores de compra, se realizaron dos tipos de investigaciones de mercado: focus group a través de Comvisión, y encuestas con la empresa BPM Consultores Gerenciales.

---

<sup>4</sup> EMM 2010 Zenith Optimedia

### **3.4.1 Focus Group**

Se convocó a niñas del grupo objetivo entre 7 y 12 años para definir lineamientos en cuanto a gustos, preferencias, hábitos de compra y personas influyentes en el momento de elegir su compra. Con ellas se concluyó los siguientes datos cualitativos.

#### **Hábitos**

- Pasear al perro
- Jugar bolos
- Fiesta de amigos
- Hacer deportes como basket y futbol
- Hacer compras

#### **Programas favoritos**

- Todos tienen televisión por cable
- Usualmente ven programas de la cadena de Nickelodeon con las generalidades de baile, canto, internet, celulares y poderes mágicos.
- Los programas más vistos son: A todo ritmo chicago, Grachi, I Carli, Victorious, Escuela de talentos, Hanna Montana, Big Time Rush y Los Hechiceros de Waverly Place

#### **Palabras más usadas**

- La ropa tiene diseño
- Está aburrido el diseño
- Esa blusa tiene estilo
- Colores pálidos no se ven bien

#### **Música que escuchan**

- Música de los programas mencionados
- Selena Gómez
- Justin Bieber
- Miely Cyrus
- Zendaya Coleman

### **Gustos**

- El uso de pantalones en vez de faldas y vestidos.
- Blusas sueltas que combinen.
- Accesorios que complementen un estilo en ellas.

### **Colores**

- Oscuros y fuertes.
- Tonalidades grises, negro, azul, lila y blanco.
- Colores vivos.

### **Tela**

- La tela debe ser fresca por el clima de Guayaquil.
- Preferencia algodón.

### **Estampados**

- En la parte de adelante
- No tan grandes
- Con diseños aleatorios.

### **Detalles**

- Que tengan brillos
- Los lazos
- Cinturones pero amarrados.

### **Estilos**

- Aprecian lo sencillo, es decir, pocas prendas encima.
- Es una combinación de delicadeza, estilo y creatividad.
- Si consideran mezclar estilos.

### **Formas**

- Pueden terminar en puntas, no recto.
- Bordes con vuelos sutiles.
- Mangas cortas
- Faldas y vestidos cortos
- Jean ajustados y tipo leggings.



**Combinación**

- Ellas opinan que es importante combinar colores, darle un buen balance.
- Los vestidos los combinan con chaquetas, zapatos y carteras.
- Si se atreven a combinaciones audaces como el verde y el rojo.

**Decisión al vestirse**

- Todas combinan sus prendas a la hora de vestirse.
- Ellas deciden qué ponerse y cómo será el atuendo final. Por ejemplo si la mamá le compró un conjunto, lo más probable es que ellas experimenten otras combinaciones para imponer personalidad en su ropa.

**Decisión de compra**

- A todas las llevan a comprar sus prendas de vestir, porque afirman que se las prueban antes de comprarlas.
- En ese momento quien decide donde, el día y la hora es la persona adulta que los acompaña. Pero al momento de escoger en perchas son ellas las que dan la iniciativa. Entran en un proceso de negociación en el que las madres insisten direccionar los gustos. En el caso de que la madre se imponga, la niña acepta la decisión pero en la práctica no usan esa prenda, por lo que la mamá opta por no seguir comprando ese estilo en particular. Las mamás toman aquí un papel de SUPERVISIÓN, si la prenda se ajusta a la niña, si está muy ajustado o corto o suelto.
- Si la niña desea mucho un diseño y color específico, insiste hasta que la madre accede a la compra.

Poder de decisión de compra en orden:

1. Niñas
2. Papás o abuelos

Los abuelos es un público que debemos tener mucho en consideración. Dos de las niñas dijeron que sus abuelas eran quienes les compraban ropa y accesorios. Según los casos puntuales, las niñas se quedan al cuidado de sus abuelos mientras sus padres salen a trabajar durante todo el día. Incluso suelen trabajar los fines de semana, y es ahí en

donde las abuelas toman la postura de mamás por ejemplo y suelen ser más consentidoras para darles gustos.

### **Puntos de compra**

Los papás deciden a donde ir y ellas los acompañan. Casi nunca les preguntan a donde quieren ir.

Uso de tecnologías

- Usan celulares pero solo en casa, chatean con sus amigas
- Todas tienen computadora en casa con uso de internet, su uso es libre
- Ellas entran a juegos en línea que les permitan diseñar sus propios estilos
- Entran a youtube para escuchar música de sus artistas y programas favoritos
- Ven televisión, usualmente series en canales por cable

### **3.4.2. Encuesta**

Objetivo: Identificar gustos, preferencias y hábitos de compra.

Perfil de los encuestados: Madres de familia de nivel socio económico B+, B, C+, C.

Se seleccionó ese perfil porque al ser el grupo objetivo un segmento que depende de sus padres, era importante conocer los hábitos de los padres.

Selección de muestra

$$N = 119,599$$

$$Z^2 = \text{Nivel de Confianza} = 95\%$$

$$E^2 = \% \text{ de error} = 4\%$$

$$p = 50\%$$

$$q = 50\%$$

Se realizaron 135 encuestas en la ciudad de Guayaquil, donde se concluyeron los siguientes resultados:

79 mamás compran regularmente ropa para sus hijas en el país, seguidos de 23 encuestadas que compran en el extranjero, específicamente en Estados Unidos.

Las personas estarían motivadas por comprar ropa en el país, siempre y cuando existan tiendas que ofrezcan variedad, diseño, precios accesibles y de calidad.

Usualmente compran las prendas de vestir en centros comerciales, especialmente en el Mall del Sol y Rio Centro Ceibos, siendo sus tiendas preferidas De Prati Junior con un 34% de peso, y con una frecuencia de compra de 2 veces al año en promedio con un 44% de peso.

Se destacó que el 39% de las mamás deciden que se ponen sus hijas, especialmente hasta la edad de 11 años donde priorizan prendas cómodas, seguidas de precio y calidad; donde se concluyó que la marca es lo menos importante en el momento de elegir una prenda, ya que en ese período las niñas desgastan la ropa rápidamente y crecen muy rápido.

Las encuestadas prefieren variedad de tallas, seguido de accesorios como bolsos, carteras y cinturones. Con respecto a que valoran más en una tienda, sobresalió que 65 de las encuestadas eligieron la limpieza como algo muy valioso y prioritario.

## **4. POSICIONAMIENTO**

### Segmento

El proyecto está dirigido para atacar el grupo objetivo de niñas pre-adolescentes comprendidos entre edades de 7 a 14 años que buscan un estilo.

### Atributos del producto

- Estilos de moda con colores variados y llamativos.
- Calidad y variedad

### Beneficios del producto

#### Tangibles:

- Poder armar tu propio estilo fresco y descomplicado.

#### Intangibles:

- Comodidad
- Autoconfianza

Propuesta de Valor: Diferenciador

“Tu estilo combinado descombinado”

Enunciado del Posicionamiento

Para las pre-adolescentes entre 7 y 14 años con un estilo sencillo, fresco, juvenil y descomplicado, que están fuertemente motivados por descubrir, expresarse, enfrentar desafíos y buscar nuevas fronteras. De espíritu aventurero e irreverente, les ofrecemos un estilo con prendas de vestir como tops, blusas, pantalones, jeans y accesorios bajo la marca “Dispar” de lujo accesible para brindarles la oportunidad de armar su propio estilo combinado descombinado.

### La ecuación de Valor

$$\text{VALOR} = \frac{\text{Beneficios Tangibles} + \text{Beneficios Intangibles}}{\text{Precio}}$$

$$\text{VALOR} = \frac{\text{Fresco y descomplicado} + \text{Comodidad y Autoconfianza}}{\$23.38}$$

La propuesta de valor es ofrecer una experiencia de compra donde las pre-adolescentes se sientan cómodas en un ambiente acorde con sus gustos, y con una oferta variada de prendas cómodas con diseños “a la moda”, para que puedan crear su propio estilo a través de combinaciones elegidas por ellas mismas.

### 4.1 Mapa de Posicionamiento

#### Nuestra marca vs. Marcas locales



El mapa de posicionamiento se lo realizó con foco en dos parámetros, precio y estilo, debido a que fueron los dos indicadores más relevantes que sobresalieron en las investigaciones de mercado.

La marca DISPAR se encuentra ubicada en el cuadrante superior izquierdo como una marca que ofrece un estilo descomplicado con variedad de prendas de acuerdo a las últimas tendencias de la moda, dentro de la categoría de lujo accesible. Se puede apreciar que las cadenas departamentales se ubican en su mayoría en un cuadrante que compite por precio, dejando aún lado las prendas con estilo.

## Nuestra Marcar vs. Marcas Internacionales



La marca DISPAR vs. Las marcas internacionales, se vuelve a citar dentro del cuadrante superior izquierdo, como una marca que prioriza el estilo antes que el precio. En este cuadrante la marcar DISPAR no se encuentra compitiendo sola, sino que entra en el juego la marca internacional Justice, conocida por ser la marca que ofrece variedad de diseños de acuerdo a la última tendencia de la moda. La ventaja que tiene DISPAR es que será una marca local donde las pre-adolescentes la pueden adquirir cuando ellas la necesitan.

## 5. ESTRATEGIA E IMPLEMENTACION

### 5.1. Estimación de Mercado Objetivo

El objetivo del negocio es alcanzar el 1.9% de la participación del mercado de niñas pre adolescentes de la ciudad de Guayaquil, y un 0.5% del mercado objetivo del resto de

provincias cercanas a Guayaquil durante el primer año, es decir, vestir aproximadamente a un grupo de 3,700 niñas preadolescentes en el período 2012-2013.

NSE	Gasto Vest. Familia	Gasto por Niña	Gasto vestimenta diario	% de población	
Nivel B	1500	375	225	11.20%	25.20
Nivel C+	600	150	105	22.80%	23.94
Nivel C-	180	45	31.5	49.30%	15.53
<b>Gasto x niña en ropa combate</b>					<b>64.67</b>

## 5.2. Marketing Mix

### 5.2.1. Producto

Son prendas de vestir con variedad de diseños y colores llamativos con tallas comprendidas en formatos de números de acuerdo a la edad de la compradora. Por ejemplo: Tallas desde 7 hasta la 14, dependiendo de la clasificación, peso, y si es contextura regular o muy delgada (slim), ver detalle abajo:

Los Sku´s disponibles van a estar de acuerdo a la siguiente clasificación: Tops, Pullovers, Pantalones /Jeans / Shorts y cada uno de estos con diferentes modelos.

La oferta de prendas va a estar focalizada en tops representando el 70% de las ventas.

Dentro de la industria textil la clasificación de Sku's no toma en cuenta la talla, sino el diseño y color de la tela. Las tallas se las determina en el momento del escalado o corte al iniciar la producción, que esta puede ser manual o con máquina. Es indispensable tener un buen patrón para tener un buen producto final. La diseñadora entregará una ficha técnica y una muestra para que sea confeccionado en el taller de acuerdo a esos lineamientos. Dentro del trabajo de la diseñadora es sugerir el tipo de tela y materiales adecuados para cada diseño.

DETALLE DE PRENDA	NÚMERO DE SKU´S
TOP	72
PULLOVERS	6
PANTALONES /JEANS /SHORTS	51
<b>Total SKU´S</b>	<b>129</b>

TOPS / PULLOVERS	
TALLAS	EDAD
6	6 - 8
7	6 - 8
8	8 - 10
10	8 - 10
12	10 - 12
14	10 - 12
16	12 - 14
18	12 - 14

PANTALONES/JEANS/SHORTS		
REGULAR		
TALLAS	EDAD	PESO/ LIBRAS
6	6 - 8	44-49
7	6 - 8	49-54
8	8 - 10	54-67
10	8 - 10	67-84
12	10 - 12	84-103
14	10 - 12	103-115
16	12 - 14	115-122
18	12 - 14	122-130

PANTALONES/JEANS/SHORTS		
SLIM		
TALLAS	EDAD	PESO/ LIBRAS
6	6 - 8	42-47
7	6 - 8	47-52
8	8 - 10	52-61
10	8 - 10	61-67
12	10 - 12	67-77
4	10 - 12	77-89

PANTALONES/JEANS/SHORTS		
SLIM		
TALLAS 1/2	EDAD	PESO/ LIBRAS
8 ½	8 - 10	70-80
10 ½	8 - 10	75-90
12 ½	10 - 12	85-105
14 ½	10 - 12	100-120
16 ½	12- 14	115-130
18 ½	12 - 14	125-150



### **5.2.2. Plaza**

Se ha seleccionado el centro comercial Mall del Sol por ser el centro comercial estratégicamente mejor ubicado para el target seleccionado. Este centro comercial recibe un tráfico mensual de un millón y medio de personas, lo que hace de este lugar uno de los más apetecidos por las marcas locales.

Inversión aproximada:

Valor de concesión USD 450 x m<sup>2</sup> a 10 años

Alquiler USD 34 por m<sup>2</sup>

En el segundo y tercer año se busca cubrir dos puntos más en Guayaquil, y en el cuarto y quinto año expandirse a otras ciudades importantes del país.

### **5.2.3. Precio**

#### **Análisis de Precios**

El análisis de precios se lo realizó en base a las marcas que compiten en el mercado local como internacional. Se tomó como referencia las categorías que va a comercializar la marca DISPAR, que son: Blusas/ Tops, Pantalones /Jeans, Pullovers y Shorts.

Como se puede apreciar en el Anexo 1 los competidores en muchos casos guardan siempre la misma posición competitiva entre las prendas que ofrecen, liderando la categoría de precios bajos la cadena Súper Éxito. La misma situación se visualiza con la marca Tommy, quien siempre se ubica en la parte inferior de la tabla con precios por arriba del mercado.

Si se compara la relación de precios de la marca DISPAR con el referente del mercado, que en este caso se ha considerado a la marca Justice como competidor directo, se puede apreciar que la posición va a ser estar por debajo de ellos, es decir siempre ofreciendo mejores precios. El Index Price (ver Anexo 2) en el caso de blusas es del 88%, es decir DISPAR ofrece mejores precios en un 12%.

En el caso de Pullovers el Index Price se ubica en tan solo 98%, es decir a penas 2% por debajo en precios que la marca internacional.

Con respecto a pantalones, DISPAR se ubica en una relación del 95% vs. la marca Justice y en shorts existe un Index Price del 82%, lo que hace muy competitiva a esta categoría dentro las opciones que ofrece la marca.

Se puede concluir que en promedio la relación de precios de la marca DISPAR vs. el competidor internacional, Justice, es de 9 puntos porcentuales de relación a favor de la marca local.

Es importante mencionar que los precios que se detallan en el Anexo 2 no incluyen los impuestos de salidas de divisas ni el transporte por el envío de las prendas si las compras a través de internet. Lo que hace que la marca DISPAR se ubique aún más en ventaja vs. La marca internacional, otorgando prendas con la última tendencia de la moda en el Ecuador y a precios muy competitivos vs. La variedad que se ofrece.

Se considera vital comunicar la propuesta de valor y el estilo diferenciador que la marca ofrece, para que el target conozca que ya no es necesario viajar para comprar las últimas tendencias, sino que con tan solo unos cuantos minutos los consumidores pueden adquirir prendas de calidad dentro de la categoría de lujo accesible en el Ecuador.

#### **5.2.4. Promoción**

Por ser una propuesta diferente en estilo de vestir y con marca nueva en el mercado, se ha planteado realizar una inversión del 6.3% de Ventas netas, es decir \$18,000 USD para construir marca durante los tres primeros meses de apertura de la tienda, la misma que contempla desfiles de moda dentro del centro comercial que servirán para mostrar las prendas con su variedad de diseños y estilos. En esta actividad dirigida al consumidor se tendrá como aliadas a las estudiantes de colegio a fines al target para que sean líderes de opinión en sus escuelas y colegios para provocar el “Boca a Boca”, y siendo ellas las voceras en comunicar el estilo “combinado descombinado” que ofrece la marca DISPAR a través del paquete de relaciones públicas que se unirá para dar un

mayor despliegue a la marca. El mismo se lo hará en medios impresos de mayor tiraje en la ciudad.

Como complemento de esta acción se seleccionará a hijas de figuras públicas para que sean las voceras de la marca en las diferentes actividades o promociones que la marca esté expuesta a los consumidores.

Contaremos con un plan integrado de acciones de publicidad, que actúe a corto plazo, desde la parte de visibilidad en desfiles, volantes cerca de los puntos de contacto del mall, o lugares más frecuentados por el target, promociones instantáneas en el punto de venta por compras. Hemos considerado además el marketing directo a través del correo masivo, para producir una respuesta e intercambio medibles, que se manejará por un tercero. Este medio se lo utilizará mensualmente comunicando los arribos de nuevas colecciones, promociones y descuentos por presentar la volante adjunta en el correo.

Como escenario para los siguientes años, la marca DISPAR se apoyará bajo el mismo paraguas de promoción, pero cambiando cada año línea gráfica, figuras públicas y promociones.

La inversión para el segundo año constará de un 4.84% es decir, \$28,489 USD para continuar con la construcción de marca.

El peso de la inversión se mantendrá a partir del tercer año, lo que cambiará es el valor nominal, quedando \$42,724 USD. Para el cuarto año la inversión será de \$58,808 USD, y el quinto año de \$71,119 USD.

Cómo se puede ver en el Anexo 3 del Flowchart, no se han considerado dentro del paquete promocional medios masivos como radio o televisión, sino que se ha optado por medios no tradicionales que generen una conexión emocional con el consumidor provocando una experiencia divertida al contacto con la marca, de esta manera la marca DISPAR se focalizaría en esos medios para tener más efectividad y constancia con el target.

#### **5.2.5. Estrategia de Comunicación**

La comunicación de la marca DISPAR se va a focalizar en 6 fases:

- a) Identificar la Audiencia objetivo
  - Segmento: Pre-Adolescentes entre 7 y 12 años
  - Categoría: Lujo accesible aspiracional
  - Audiencia: Madres de familia o Abuelitas
- b) Objetivo

El objetivo de la comunicación persigue dos acciones:

- Conciencia de marca: Se lo conseguirá a largo plazo a través de actividades que generen experiencia con el consumidor.
  - Acción de compra: Ejecuciones puntuales a corto plazo, como son promociones y descuentos en meses de temporada.
- c) Determinar respuesta de audiencia

Con este modelo se quiere identificar en qué fase se quiere ubicar al consumidor de la marca DISPAR frente a un conjunto de acciones, por lo que se lo va analizar bajo tres niveles:

- Cognitivo
- Afectivo
- Comportamiento

En este caso por ser una marca nueva, se necesita trabajar en la parte de conocimiento de marca, como segundo paso identificar si le interesa la propuesta de la marca DISPAR y finalmente se lo puede medir a través de la acción de compra en el punto de venta.

Bajo este contexto se va a realizar una comunicación bajo el modelo AIDA, es decir: Atención, interés, deseo y acción.

El enfoque de la marca DISPAR va a empezar por generar Atención a través de los desfiles de moda y generar acción de compra a través de las promociones por temporadas y descuentos de introducción.

#### d) Mensaje

Se va a comunicar un mensaje claro alineado al target, con palabras frescas y de acuerdo al lenguaje que están acostumbradas a escuchar y a decir, con un tono alegre y de manera directa.

Contenido: Comunicar la propuesta de valor, a través del estilo “Combinado descombinado” es decir prendas modernas y juveniles con variedad de diseños y colores, con el toque de combinación personal, sin que este guarde la misma relación de colores.

Se incluirá en cada pieza imágenes de pre-adolescentes que muestren su espíritu alegre y de compañerismo.

#### e) Medios

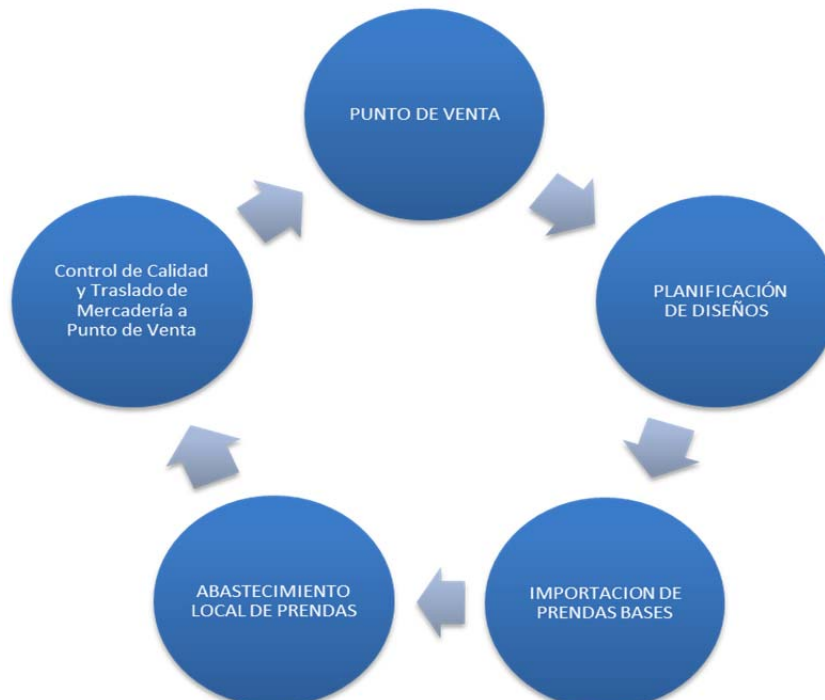
En el caso de la marca DISPAR se escogerán los medios impresos para comunicar estilo, variedad y color de las prendas. Se dará prioridad a volantes y a comunicado en revistas a través de la acción de Relaciones Públicas.

#### f) Presupuesto

Está definido de acuerdo a un porcentaje de las ventas netas, según como se detalla en el Anexo 3.

## 6. PLAN DE OPERACIONES

### 6.1. Análisis del Ciclo de Pedidos



### **6.1.1. Punto de Venta**

Las tiendas serán el punto principal de información respecto a rotación, preferencias, tallas con mayor demanda, etc. La información recopilada servirá para la planificación de la producción y diseño de colecciones.

### **6.1.2. Proceso de Diseño**

La marca contará con tres colecciones cada año. La colección de Invierno: Enero- Abril; Verano: Mayo – Agosto, y la colección de fin de año: Septiembre – Diciembre.

La empresa considera esencial la inversión y desarrollo del diseño ya que constituye una de las claves del éxito del negocio. Estar al frente de las más actuales tendencias de la moda, y poder traspasar las mismas en diseños que permitan al mercado objetivo crear su propio estilo a un precio y calidad justa. Los especialistas en diseño entregarán con cuatro meses de anticipación los bocetos con las respectivas fichas técnicas para enviarlos a los talleres de producción. La empresa ha escogido la oferta de una profesional en diseño y consultoría de modas.

Los servicios de la diseñadora Mariasol Romero Burneo, profesional ecuatoriana, con más de doce años de experiencia en la industria de la moda. Formó parte durante siete años del equipo de diseñadores de Talbot´s, y ha colaborado de manera independiente con marcas como Ann Taylor y Victoria Secret. (CV completo ver Anexo 4). La oferta de servicios de la diseñadora comprende lo siguiente:

#### **Consultoría en Diseño**

Diseño de Colecciones para la marca

- Investigación de Tendencias en el mercado internacional y nacional.
- Investigación de materiales necesarios para la producción de los diseños.
- Dibujos y fichas técnicas para cada prenda.
- Sugerencias de los textiles e insumos necesarios para cada prenda.
- Prototipo por estilo de prenda en la tela escogida.

## Cotización

El costo total es de aproximadamente \$2,000.00 USD por colección. Se estiman 40 horas por colección a \$50.00 USD donde se obtienen un total de 100 diseños. La empresa planifica 4 colecciones grandes en el año.

Otra alternativa considerada fue contratar una empresa especializada en consultoría de moda, ubicada fuera del país cuyo nombre es “No Name Design”. Sin embargo, esta opción fue muy costosa debido a que incluye los servicios de un equipo de expertos que está conformado por cuatro profesionales: un diseñador y técnico en prendas, un diseñador de impresiones gráficas, un consultor de marca y un director de diseño. Esta compañía cotizó un valor de \$8,000.00

Cómo última opción se tuvo en cuenta cubrir las necesidades de diseño contratando a un estudiante recién graduado de la carrera de diseño de modas, y subscribirse a páginas web como “Style Sight” que proporcionan toda la información respecto a las últimas tendencias de moda. Esta opción es la más económica, sin embargo, restaría significativamente a la calidad del diseño, principal valor agregado que la empresa quiere brindar a sus clientes.

### **6.1.3. Abastecimiento**

La empresa consideró tres opciones para el abastecimiento de las prendas.

- Subcontratación de confección de prendas en el exterior.
- Producción de prendas en talleres propios.
- Subcontratación de confección de prendas en talleres nacionales.

a) Subcontratación de confección en el exterior

Se analizó la proveeduría de prendas de diferentes países como China, Brazil, México, Panamá, Colombia y Perú. En el caso de China, a pesar de que ofrece los precios más competitivos de la industria, los volúmenes de compra y los tiempos son muy altos. Las cantidades mínimas por SKU, es decir por cada variación en diseño y color es de

aproximadamente 800 piezas lo cual supera el total de prendas estimadas para la venta de un mes, y el tiempo de espera desde que se coloca la orden de pedido hasta que llega a las bodegas de Dispar en Ecuador es de 200 días<sup>5</sup>, por lo tanto proveerse desde China o los países asiáticos no es viable para el negocio ya que no encaja con el modelo de negocio propuesto. Es medular para la empresa colocar rápidamente en las tiendas las últimas tendencias de moda, y para esto es necesario contar con cercanía y bajos volúmenes. La subcontratación de confección de prendas en otros países de la región como México, Brasil, Panamá, Colombia o Perú también representa una restricción por los mínimos de volúmenes requeridos. Se revisó propuestas de proveedores en Perú, y se definió importar camisetas de algodón base en diferentes colores para hacer el estampado en Ecuador, y de esta manera poder reaccionar con los cambios de diseño de estampados.

b) Producción de prendas en talleres propios vs. Subcontratación de manufactura local

La empresa evaluó dos alternativas de confeccionar en taller propio o subcontratar la confección.

i) Producción en taller propio

La inversión total requerida para montar un taller de confección con 4 operarias y un cortador/ jefe de taller son los siguientes: maquinaria, equipo, muebles y enseres, \$7,600 USD. La capacidad estimada del taller es de un promedio de 30 prendas diarias, con horario de operación 8 horas/día, cinco días a la semana, por lo que el total de producción mensual sería aproximadamente de 600 piezas. Los gastos corrientes son los siguientes:

---

<sup>5</sup> Fuente: Investigación Directa.



**Costo de Mano Obra e Indirectos**

CONCEPTO	COSTO MENSUAL*
Mano de Obra	\$ 2,774.77
Arriendo	\$ 200.00
Luz	\$ 50.00
Gastos Fijos Varios	\$ 200.00
Depreciacion Activos Fijos	\$ 126.67
<b>Total gasto mensual</b>	<b>\$ 3,351.44</b>
<b>Costo unitario</b>	<b>\$ 5.59</b>

Fuente: Investigación Directa. \* Detalle de Componente de Costos en Anexo 5

En cuanto al aprovisionamiento de materias primas, con el objetivo de asegurar exclusividad en tejidos, se evaluó importar telas. Sin embargo, los proveedores imponen cantidades mínimas muy altas. Por ejemplo, proveedores peruanos de tejidos, que gozan de reconocimiento mundial por la alta calidad de sus fibras, exigen mínimo 350 metros de tela por variedad de color y diseño<sup>6</sup>. Esto equivaldría a 350 piezas por SKU, es decir por diseño y color. La empresa ha planificado una variedad de 128 SKU's para los primeros cuatro meses con un proyección aproximada de venta de 800 piezas mensuales. (Para estimación de venta Por tipo de prenda y muestras de prendas ver Anexo 6).

El mínimo de importación por tipo de tela resulta difícil de manejar porque no permite ofrecer a los clientes la variedad en diseños, colores y telas con cambio de colecciones cada cuatro meses. Por lo antes expuesto, importar telas en la primera etapa del negocio no resulta viable ya que la empresa se quedaría con un stock excesivo de esta materia prima (ver Anexo 7). También es posible encontrar en el mercado local variedad de telas importadas, y adquirir los metros necesarios para la confección. En algunos tejidos, el mínimo exigido es de 50 metros por diseño y por color.

<sup>6</sup> Fuente: Investigación Directa.

**Costo de Materias Primas e Insumos Proveedores Locales**

Concepto	Costo
Telas	USD 6.00 /metro
Insumos ( apliques, botones, cierres, etc)	20% del costo total de la prenda

Fuente: Investigación Directa

**Costo Total Promedio por Prenda Confeccionada en Taller Propio**

Concepto	Costo
Costo de confección	\$ 5.59
Costo de Materias Primas	\$ 8.32
<b>Costo Final de Pieza</b>	<b>\$ 13.91</b>

Fuente: Investigación Directa

## ii) Subcontratación de Manufactura Local

Los valores promedio cotizados en talleres locales son los siguientes:

**Producto Terminado**

Concepto	Costo Unitario
Camisetas/ Blusas Sencillas	USD 10.00
Blusas Diseños	USD 12.00
Patanlon Largo /Jean Largo	USD 15.00
Patalon Corto / Jeans Corto	USD 9.75
Pull Over	USD 12.00
Estampado	USD 0.30

Fuente: Investigación Directa

Después de evaluar estas dos alternativas podemos concluir que existen ventajas y desventajas entre las dos. El montar un taller propio permite una gran flexibilidad en el abastecimiento de prendas y control total sobre la calidad del producto terminado. Sin embargo, es difícil conseguir mano de obra calificada ya que en el país esta actividad se maneja a nivel artesanal, y los directivos no cuentan con experiencia en confección.

A pesar que los riesgos de la subcontratación de manufactura de prendas abarcan retrasos con tiempos de entrega, posible calidad deficiente en producto terminado, rompimiento de contratos de confidencialidad respecto a diseños exclusivos de la marca, la empresa optó por esta alternativa para el 60% del volumen de prendas a producir principalmente porque prefiere contar con los servicios de un taller experimentado, y no restar tiempo del equipo directivo en concentrar sus esfuerzos para creación de marca y fortalecimiento de la propuesta de valor del negocio. Adicionalmente los costos entre una opción y la otra no son diferenciales.

A largo plazo si se alcanzara una expansión importante para que se justifiquen los volúmenes de importación, se optaría por subcontratar la manufactura en el extranjero.

El 40% restante de la producción se importará a Rhin Textil SAC empresa Peruana para confección de prendas bases como camisetas y leggings.

- En camisetas bases el proveedor impone un mínimo de 200 piezas por color. En este ítem, la variedad estará dada por el estampado, proceso que se subcontratará localmente. El riesgo de inventario obsoleto es mínima ya que la misma base puede ser utilizada en distintas colecciones.
- Para leggings el mínimo de importación es de 200 unidades por tipo y por color. La empresa planifica ofertar en el primer año 2 tipos de colores en este ítem. La variedad en los leggings estará dada por apliques como encajes o brillos. Este valor agregado a la prenda puede ser subcontratado en talleres locales.

**Costo de Producto Importado**

Concepto	Costo Unitarios	Costo de importacion	Costo Total	Unidades Minimias por Color	Variedad de Colores
Camiseta con Manga	USD 5.00	25%	USD 6.25	200	6
Camiseta Sin Manga	USD 4.50	25%	USD 5.63	200	6
Leggins	USD 6.50	25%	USD 8.13	200	4

Fuente: RHIN TEXIL SAC

**Costo Diseño por Prenda**

Diseño	Mensual	Anual	Costo Unitario
Servicios de Consultoría de Tendencias de Moda Diseños de Colección y Elaboración de Fichas técnicas por prenda	USD 667	USD 8,000	USD 0.83

\* Los servicios son contratados 4 veces al año para la elaboración de las colecciones.

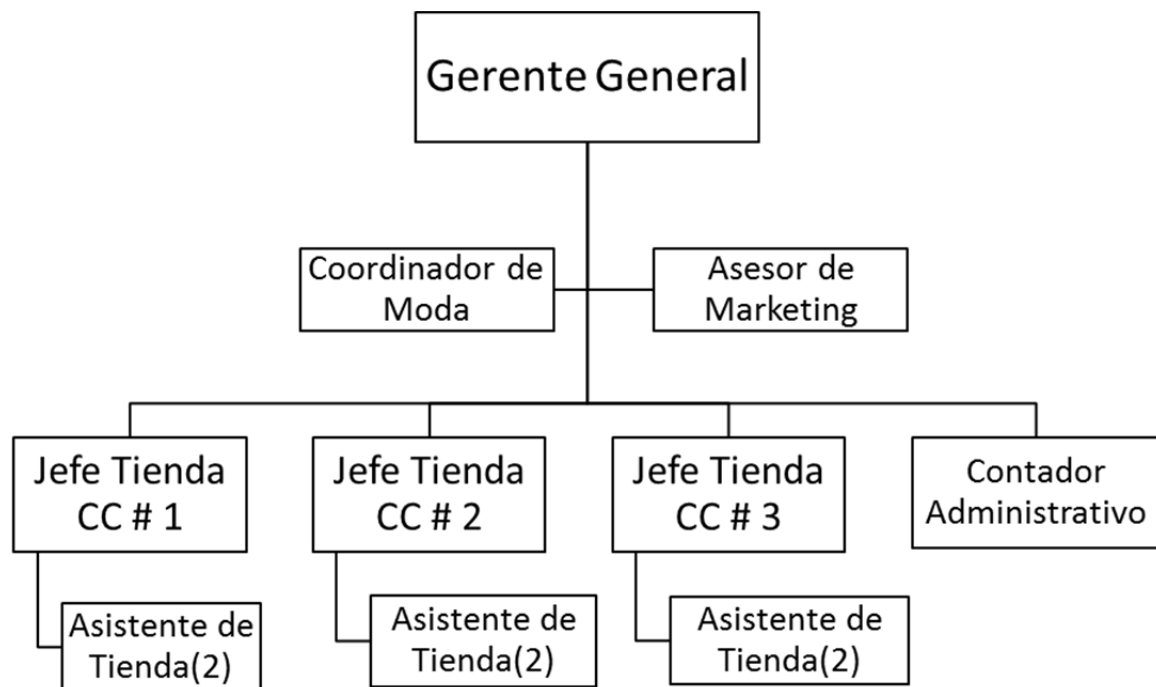
Valor por contrato: USD 2,000

**Costo Final de Prendas Incluido Costo de Diseño**

Concepto	% Ventas	Unidades Mensuales (promedio)	Unidades Primer Año	Costo Total Unitario
<b>Total de Unidades</b>		<b>800</b>	<b>9600</b>	
Camisetas Algodón con manga	20%	160	1920	USD 7.38
Camisetas Algodón sin manga	15%	120	1440	USD 6.76
Camisetas de tiritas	15%	120	1440	USD 10.83
Blusas diseños	15%	120	1440	USD 12.83
Pullovers	5%	40	480	USD 12.83
Jeans	10%	80	960	USD 15.83
Shorts	5%	40	480	USD 10.58
Pantalones	10%	80	960	USD 15.83
Leggins	5%	40	480	USD 8.96

## 7. ORGANIZACIÓN

La estructura organizacional estará conformada de un representante legal quien será el Gerente General, un contador – administrativo que se encargará de los temas administrativos, contables e importaciones de piezas, un jefe de tienda por cada tienda quien será responsable del correcto funcionamiento de la misma y 2 asistentes de tiendas que son las responsables de la atención, asesoría y personalización de las prendas.



Adicionalmente se contará con una persona externa que brindará sus servicios profesionales como asesor tanto de Moda como de Marketing.

El personal que estará en relación de dependencia será reclutado por una empresa consultora en RRHH, especializada en captar talentos que cumplan con el perfil que

buscamos, ya que estas personas son quienes ayudarán a generar la experiencia de compra.

Considerando que la consultora demora aproximadamente 4 semanas en entregarnos los candidatos para entrevistas esperamos iniciar las búsquedas a finales de julio para iniciar la capacitación y arreglo de la tienda en Agosto, y estén listos para la inauguración en Septiembre.

Toda persona antes de su contratación final será entrevistada por la Gerencia General quien tendrá la decisión final de contratación.

## **8. PLAN FINANCIERO**

### **8.1. Factores Macro Económicos**

Los datos macroeconómicos que se han utilizado para las proyecciones del análisis financiero se obtuvieron del INEC:

- Inflación
- Población urbana y rural: 4 provincias de la Costa que están más próximas a Guayaquil.
- Nivel Socioeconómico del Ecuador 2012

### **8.2. Gastos Legales y Generales**

Se han considerado los siguientes gastos amortizables a 36, 60, y 120 meses dependiendo de la naturaleza de los mismos.

- Gastos Legales y honorarios profesionales – Constitución de la Empresa
- Adecuaciones oficinas y tiendas
- Muebles
- Computadores
- Sistema contable, inventario, y facturación

- POS
- Máquina para etiquetar y máquina antirrobo
- Concesión Inicial del centro comercial

### **8.3. Número de Tiendas**

El objetivo de apertura de locales de Dispar es uno por año sumando una totalidad de 5 locales en 5 años. Esta rápida expansión tiene como propósito alcanzar un 1.9% de penetración del mercado objetivo en la ciudad de Guayaquil ubicando las tiendas en zonas estratégicas de la ciudad, y luego expandirse hacia otras ciudades importantes del país.

### **8.4. Supuestos para la Operación del Negocio**

Se ha realizado supuestos en 3 escenarios para evaluar la factibilidad del negocio analizando las diversas situaciones bajo las mismas variables, determinando que las de mayor sensibilidad son las variables de ventas y costo.

Referirse a Anexos 8, 9, 10 y 11 para Estados Financieros de los 3 escenarios propuestos.

#### **8.4.1. Escenario 1 - Esperado**

- Ventas mensuales: el negocio es estacional, tiene épocas muy marcadas, inicio de año (Enero – Abril) época baja, se estima vender un promedio de 690 prendas, mediados de año (Mayo – Agosto) época estable, se estima vender en promedio 810 prendas, y a finales de año (Septiembre – Diciembre) época alta, la venta se incrementa a un promedio de 1330 unidades a un precio promedio por prenda de \$23,38 USD. El volumen de venta se incrementan en los próximos años con las aperturas anuales de nuevas tiendas a 103%, 49.97%, 37.64%, 20.94% respectivamente.
- Costo de venta: corresponde al 45,38% de las ventas en los 5 años resultando en un margen bruto del 54,62%.

- Sueldos y beneficios sociales: para garantizar baja rotación del personal y poder brindar una mejor calidad de servicios a los clientes se ha considerado un 66% sobre el promedio del mercado en esas posiciones.
- Alquiler: se alquilarán locales en centros comerciales de alta concurrencia bajo concesiones amortizables a 10 años, y valores de alquiler mensual. Estas concesiones son pagaderas en un año, y se debe realizar por la apertura de cada local lo que significa reinversión de aproximadamente \$24.000,00 USD en cada año. Local con un espacio mínimo de 60 metros cuadrados.
- Equipamiento y adecuación del local: se establecieron los valores considerando diseño, decoración, equipos y muebles.
- Inversión Publicitaria: se destina el primer año invertir el 6,33% de las ventas básicamente en un evento de lanzamiento. A partir del 2 año en adelante se invertirá el 4,84% de las ventas.

#### **8.4.2. Escenario 2 – Sube Costo, Ventas se Mantienen**

- Ventas mensuales: manteniendo las ventas proyectadas en las diferentes épocas se podrá notar que en época baja (Enero – Abril) se estima vender un promedio de 690 prendas, a mediados de año (Mayo – Agosto) época estable, un promedio de 810 prendas, y a finales de año (Septiembre – Diciembre) época alta, la venta se incrementa a un promedio de 1330 unidades. En este escenario se mantiene el precio promedio por prenda en \$23,38 USD, y también se mantiene la apertura de una tienda por año para garantizar el crecimiento esperado de 103%, 49.97%, 37.64%, 20.94% respectivamente.
- Costo de venta: se considera un incremento del 10% en el costo de las prendas de ropa representando el 49,8% de las ventas. El margen bruto baja en 4 puntos a 50,2%.

#### **8.4.3. Escenario 3 – Ventas Bajan, Costo se Mantiene**

- Ventas mensuales: bajo este escenario, en el primer año se vendería durante la época baja (Enero – Abril) un promedio de 580 prendas, a mediados de año



(Mayo – Agosto), que es época estable, un promedio 677 prendas, y a finales de año (Septiembre – Diciembre), época alta, un promedio de 1113 unidades, es decir un 16% menos de venta en promedio. El precio promedio de venta por prenda se mantiene en \$23,38 USD, y el crecimiento sostendría el mismo ritmo que el escenario 1 debido a la apertura de locales por año.

- Costo de venta: se mantiene el 45,38% de las ventas en los 5 años resultando en un margen bruto del 54,62%.

A continuación se detalla el análisis comparativo de los tres escenarios contemplados:

### Cuadro 1

	Esperado	Sube Costo - Ventas se mantienen	Ventas bajan - Costo se mantiene
	Escenario 1	Escenario 2	Escenario 3
Ventas promedio mensual***	953 unidades	953 unidades	795 unidades
Penetración de Mercado**	1.9%	1.9%	1.4%
Utilidad Neta acumulada	\$203,177	\$61,762	(\$47,142)
Dividendos acumulados	\$59,887	\$23,665	\$8,141
VAN	(\$25,504)	(\$76,029)	(\$90,664)
TIR	12%	-11%	-23%
ROE*	23.61%	12.86%	5.41%
ROA*	42.75%	26.23%	15.05%
Apalancamiento*	1.44%	2.98%	5.47%

\*\*\* 1er Año

\*\* Guayaquil (70% mercado)

\* 5to Año

### 8.5. Política de Endeudamiento

Se ha considerado un financiamiento con un 35% de deuda a largo plazo.

La inversión total para poder llevar a cabo el proyecto durante los 5 primeros años varía de acuerdo a cada escenario como se detalla en el siguiente cuadro:

	<b>Esperado</b>	<b>Sube Costo - Ventas se mantienen</b>	<b>Ventas bajan - Costo se mantiene</b>
	<b>Escenario 1</b>	<b>Escenario 2</b>	<b>Escenario 3</b>
<b>Capital</b>	\$ 237,022	\$ 330,022	\$ 356,022
<b>Deuda</b>	\$ 125,000	\$ 175,000	\$ 195,000
<b>Total Inversión</b>	<b>\$ 362,022</b>	<b>\$ 505,022</b>	<b>\$ 551,022</b>

Para cada escenario se ha tenido en cuenta un préstamo inicial en el primer año, y se requiere de aportes de capital de los accionistas, e incurrir en más deuda durante los siguientes años debido a que el negocio no genera el suficiente flujo para la apertura de más locales.

### **8.6. Política de Dividendos**

El flujo que tiene Dispar considerando el plan agresivo de crecimiento hace que no se pueda repartir dividendos importantes todos los años.

En el Escenario 1 recién a fines del cuarto año se reparte dividendos con un valor del 20% de la utilidad neta, y a partir del quinto año se reparte dividendos en el orden del 50% de la utilidad neta.

En el escenario 2 y 3 debido a que el negocio genera un menor flujo se reparte dividendos únicamente a partir del quinto año a razón del 50% de la utilidad neta.

La política de dividendos del 50% a partir del quinto año de funcionamiento es sana debido a que las NOF están cubiertas en un 100% con el Fondo de Maniobra, y el flujo restante se reinvierte en el crecimiento futuro del negocio.

Por el contrario, los dividendos que se reparten en los diferentes escenarios no cubren las expectativas de los accionistas resultando en un VAN negativo en cada escenario y una TIR del 12%, -11% y -23% como indica el cuadro 1.

Analizando los diferentes escenarios contemplados en el proyecto, podemos llegar a la conclusión que, a pesar de existir una necesidad en el mercado, es un negocio altamente riesgoso debido a la elevada inversión que conlleva, y a que existe una alta sensibilidad en dos variables muy marcadas: costo y ventas.

El tipo de inversionista que estaría interesado en destinar capital exigiría una tasa de retorno de no menos del 25%. Para estimar esta tasa hemos utilizado el modelo CAPM tomando como referente a Limited Brands Incorporated, un competidor internacional en el mundo de la moda. Esta tasa no se cubriría ni en el escenario más esperado que tiene una TIR del 12%. Adicionalmente, el tiempo de recuperación de la inversión en este escenario es de 8 años y 2 meses, y en los escenarios 2 y 3 sube a 13 y más de 25 años respectivamente. El tamaño del mercado nacional, también constituye un factor limitante para lograr recuperación de inversión en periodos más atractivos para el inversionista. Finalmente la falta de un cluster textil en el país y escasa mano de obra calificada resulta en una importante traba para el desarrollo de este negocio; que como factor clave para su éxito, necesita contar con suficiente manufactura local de alta calidad con costos competitivos ,para lograr abastecimiento rápido en sus puntos de venta.

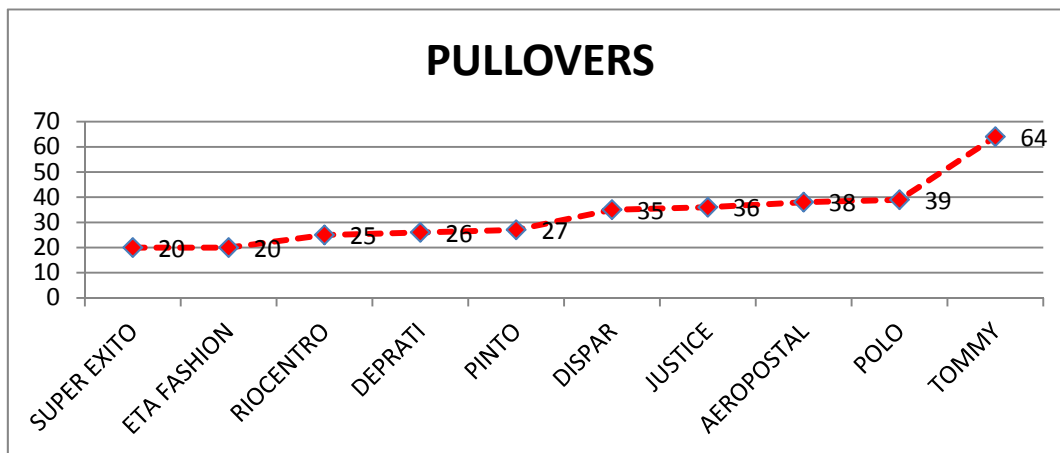
**ANEXO 1**

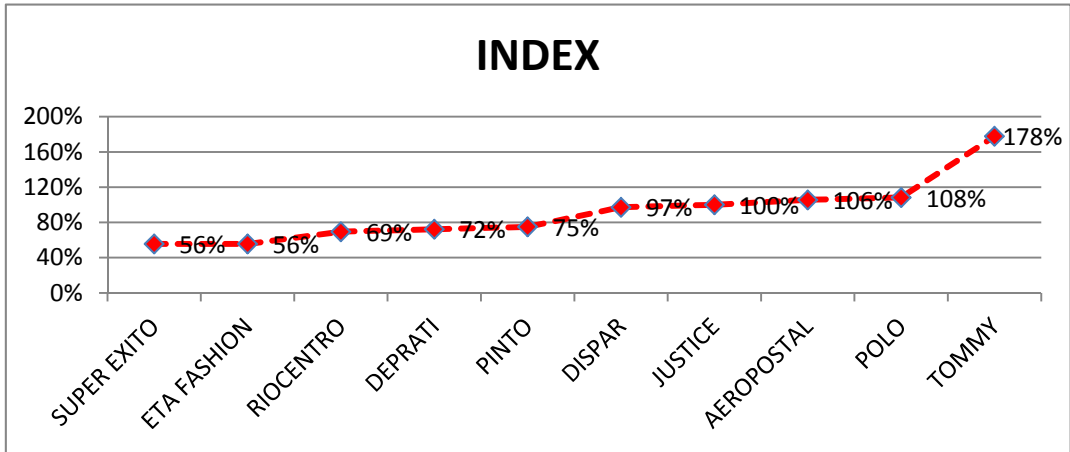
**PRECIOS COMPETENCIA**

PRECIOS	BLUSAS	PRECIOS	PULLOVERS	PRECIOS	PANTALONES	PRECIOS	SHORTS
<b>SUPER EXITO</b>	15	<b>SUPER EXITO</b>	20	<b>SUPER EXITO</b>	17	<b>SUPER EXITO</b>	15
<b>RIOCENTRO</b>	16	<b>ETA FASHION</b>	20	<b>RIOCENTRO</b>	21	<b>RIOCENTRO</b>	20
<b>ETA FASHION</b>	16	<b>RIOCENTRO</b>	25	<b>PINTO</b>	35	<b>DEPRATI</b>	24
<b>PINTO</b>	19	<b>PINTO</b>	27	<b>DEPRATI</b>	35	<b>DISPAR</b>	25.5
<b>DISPAR</b>	23	<b>DISPAR</b>	35	<b>DISPAR</b>	38	<b>ETA FASHION</b>	30
<b>DEPRATI</b>	23	<b>JUSTICE</b>	36	<b>AEROPOSTAL</b>	39	<b>JUSTICE</b>	31

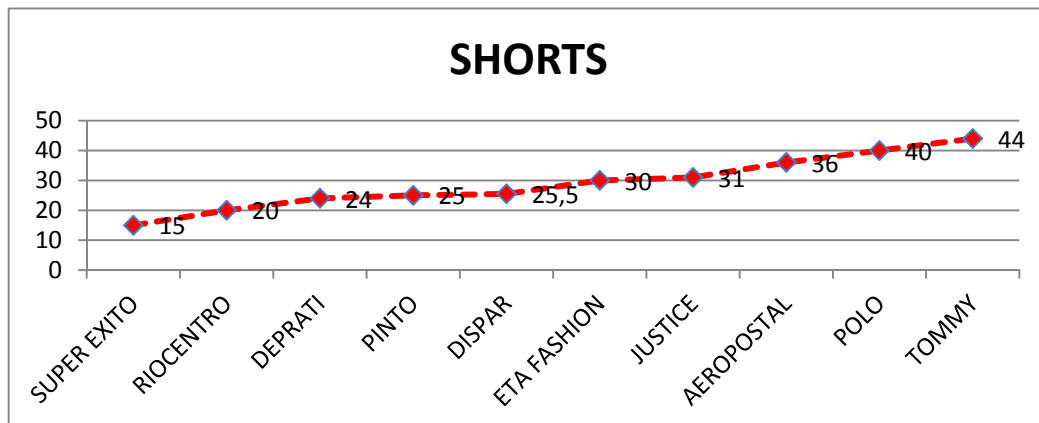
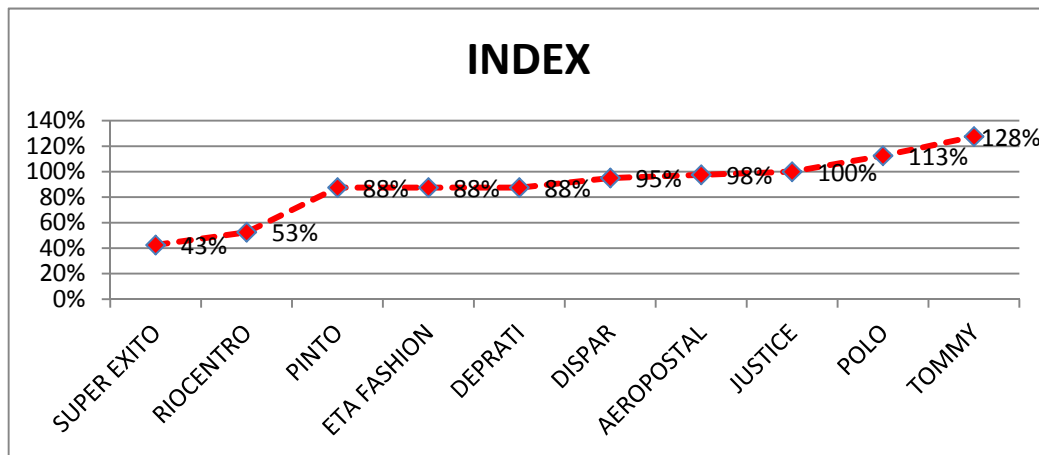
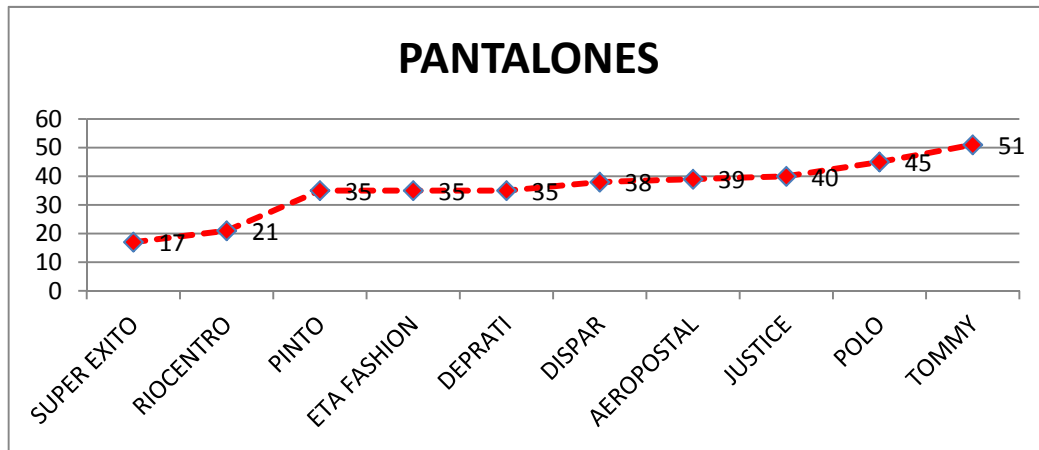
**ANEXO 2**

**PRICE INDEX**





nuación)



**ANEXO 3****AÑO 1**

ACTIVIDAD	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	INVERSIÓN
Desfiles													6,900
Figura Pública													3,600
Mailing													1,000
Volantes													1,500
PR													2,000
Promociones													3,000
<b>TOTAL</b>													<b>18,000</b>

**AÑO 2**

ACTIVIDAD	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	INVERSIÓN
Desfiles													9,200
Figura Pública													5,000
Mailing													3,500
Volantes													2,000
PR													4,000
Promociones													4,789
<b>TOTAL</b>													<b>28,489</b>

**AÑO 3**

ACTIVIDAD	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	INVERSIÓN
Desfiles													14,000
Figura Pública													10,000
Mailing													4,000
Volantes													2,500
PR													4,800
Promociones													7,424
<b>TOTAL</b>													<b>42,724</b>

**AÑO 4**

ACTIVIDAD	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	INVERSIÓN
Desfiles													21,500
Figura Pública													13,800
Mailing													4,500
Volantes													4,308
PR													5,500
Promociones													9,200
<b>TOTAL</b>													<b>58,808</b>

**AÑO 5**

ACTIVIDAD	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	INVERSIÓN
Desfiles													28,000
Figura Pública													15,000
Mailing													4,500
Volantes													4,308
Promociones													9,500
PR													7,500
Varios													2,311
<b>TOTAL</b>													<b>71,119</b>

**ANEXO 4****PERFIL PROFESIONAL: Maria-Romero-Burneo**

Designer with over 12 years experience in the New York apparel industry. Part of a team that generated 30% of business revenue, with retail sales above \$600m at companies such as Talbots. Excellent experience in sweater design and research and development of yarns, stiches and embroideries. Experience sourcing items in the far east and South America.

**Profession – Title**

Fashion, Apparel Design, Research and Development - Designer w/expertise in Womens Sweaters

**Areas of Expertise:** Sweater Research And Development, Apparel And Fashion, Designer, Fashion Trends ,

Yarn And Market Trend Research And Development, Professor Of Fashion Design ,Historical Fashion

**Current Employment**

Universidad San Francisco de Quito, Quito, Ecuador August 2011- present Professor Teaching courses in History and Sociology of Fashion, approximately 40 students Teaching courses in Visual Merchandising and retail design, approximately 20 students

**Previous Employment**

Talbot's – New York Oct. 2000-Sept 2007 Designer Part of a team that generated 30% of business revenue, with retail sales above \$600m Product: Career, casual and novelty sweater collections for stores and catalog. Approximately 150 styles per season, 4 seasons per year. Design: Develop product from initial concept boards to initial specs. Produce concept boards for both silhouette and color direction. Sketch and illustrate initial concepts. Source trims, yarns, zippers, buttons. Create graphs for stitch, beading, intarsia and embroidery layouts. Communicate with woven counterparts to develop coordinating styles. Source prints and novelty swatches from domestic and European studios. Review prototypes and present to merchandising teams. Shop the retail market to review trends and competitors. Choose appropriate silhouettes and novelties from third party vendors. Communicate with private label sources to ensure a good balance of product. Responsible for the design and execution of catalog only styles in conjunction with catalog buyer. Production: Communicate with production counterparts to insure timely resolve of any issues in production. Develop specs and sketch flats in PDM/ IGrifix. Manage the approval process of all yarn qualities, layouts, embroidery techniques and lab dips. Yarn sourcing trips to Korea and Hong Kong. The Worth Collection –New York Product: Sportswear separates for better/bridge clientele. Direct Marketing Company sold only through sales associates Design: Developed trend and color boards for initial concepts Designed woven and knit sportswear Created line plans and assisted in merchandising line Developed complementary accessory line of scarves and belts from concept thru production Sourced prints, trims, textiles and leathers Catalogued and maintained show room samples Styled for catalog photo shoots and for presentation videos Presented collection to sales team twice a year in live fashion shows.

**Education**

Fashion Institute of Technology, NYC, NY May 1997 Istituto Politenico della Moda, Florence, Italy 1995-1996 Bachelor of Fine Arts, International Fashion Cum Laude. Specialized in Knitwear Fashion Institute of Technology, NY, NY Dec 1994 1 Year Fashion Design Program Associate in Applied Science Cum Laude

Miami Dade Community College, Miami, FL May 1992 Fashion Design, Honors Program Scholarship Associate in Arts

### Other Relevant Experience/Recognition

Freelance.– New York Clients: Ann Taylor, Victoria's Secret Designer: Developed presentation boards. Sketched flats and developed first specs for Sweaters and Cut & Sew. Shopped the trim markets. Communicated with overseas factories. Fluent in Spanish, Knowledgeable in Italian Web PDM, IGrafix, Karat, Excel, Word, Outlook Knowledge of: Photoshop, Illustrator Full knowledge of both PC and Mac Systems.

## ANEXO 5

### DETALLE DE COSTO DE UN TALLER DE CONFECCIÓN TALLER PROPIO

Escandallo de gastos para taller con capacidad de producción de 600 piezas mensuales  
Personal Requerido: Cuatro operarias y un cortador/ jefe de taller

#### Mano de Obra Directa / Indirecta

CONCEPTO	N° EMPLEADOS	MENSUAL (en USD)	ANUAL (en USD)
Cortador/ Jefe de Taller	1		
Sueldo		1,000	12,000
Beneficios Sociales( D3, D4, FR)		224	2,692
Vacaciones		42	500
<b>Total</b>		<b>1,266</b>	<b>15,192</b>
<b>OPERARIAS</b>			
Sueldo	4	1,168	14,016
Beneficios Sociales( D3, D4, FR)		292	3,504
Vacaciones		49	584
<b>Total</b>		<b>1,509</b>	<b>18,104</b>
<b>TOTAL MANO DE OBRA</b>		<b>2,775</b>	<b>33,296</b>

Fuente: Investigacion Directa

Elaborado por: Gabriela Vivero

MAQUINARIA Y EQUIPO	CANTIDAD	VALOR UNITARIO (en USD)
Maquinas de Coser Incluye Mesa	4	1,600
Maquina de Estampar	1	5,000
Plancha	1	100
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>6,600</b>

Fuente: Investigacion Directa

Elaborado por: Gabriela Vivero



**ANEXO 5 (continuación)**

<b>MUEBLES Y ENSERES</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>VALOR UNITARIO (en USD)</b>
Mesa de Corte	1	200
Mesas Maquina de Coser	4	280
Sillas	5	120
Mesa de doblado	1	200
Perchas		200
<b>Total</b>		<b>1,000</b>

Fuente: Investigación Directa

Elaborado por: Gabriela Vivero

<b>MATERIAS PRIMAS E INSUMOS</b>	<b>Costo promedio por Metro (USD)</b>
Telas	6
Hilos, Apliques, Botones y Otros	20% del Costo de la prenda

Fuente: Investigación Directa

<b>GASTOS DE DEPRECIACIÓN (en USD)</b>			
<b>Concepto</b>	<b>Valor Activos</b>	<b>Depreciación Anual</b>	<b>Depreciación Mensual</b>
Maquinaria y Equipo	6,600	1,320	110
Muebles y Enseres	1,000	200	17
	<b>7,600</b>	<b>1,520</b>	<b>127</b>

Fuente: Investigación Directa

**ANEXO 6****CUADRO ESTIMACIÓN DE VENTAS**

<b>CONCEPTO</b>	<b>PORCENTAJE DE VENTAS</b>	<b>UNIDADES MENSUALES (Mes Promedio)</b>	<b>UNIDADES ANUALES</b>
Camisetas Algodón con manga	20%	160	1920
Camisetas Algodón sin manga	15%	120	1440
Camisetas de tiritas	15%	120	1440
Blusas diseños	15%	120	1440
Pullovers	5%	40	480
Jeans	10%	80	960
Shorts	5%	40	480
Pantalones	10%	80	960
Leggins	5%	40	480
<b>TOTAL UNIDADES</b>		<b>800</b>	<b>9600</b>

**ANEXO 6 (continuación)**

**FOTOS MODELOS DE PRENDAS**

**TOPS : BLUSAS DISEÑOS VARIOS**



**FUENTE: DISEÑOS JUSTICE**  
[www.shopjustice.com](http://www.shopjustice.com)

**TOPS: CAMISETAS CON Y SIN MANGAS**



**FUENTE: DISEÑOS JUSTICE**  
[www.shopjustice.com](http://www.shopjustice.com)

**FUENTE: DISEÑOS JUSTICE**  
[www.shopjustice.com](http://www.shopjustice.com)

**PATALONES- SHORTS -JEANS**

**BOOT CUT**

**SKYNNY**

**SHORTS**

**JEAN COLORES**



**CAPRIS**

**SHORTS**



## ANEXO 7

MODELO	REQUERIMIENTO INICIAL TOPS			TOTAL
	DISEÑOS	COLORES	TALLAS	
<b>BLUSAS DISEÑOS</b>				
BLUSAS TIRITAS	4	2	8	64
BLUSAS DISEÑOS	4	2	8	64
<b>CAMISETAS - BLUSAS SENCILLA</b>				
CAMISETA CON MANGA	4	2	8	64
CAMISETA ALGONDON SIN MANGA	4	4	8	128
<b>CAMISETAS ESTAMPADAS</b>				
CAMISETA ALGON CON MANGA	8	4	8	256
<b>TOTAL SKU TOPS</b>	<b>72</b>			

## PRODUCCIÓN TOPS

CONCEPTO	SKU	CANTIDAD MINIMA DE TELA (por SKU, por color y diseño)*	METROS DE TELA (Requeridos en 1 año con 3 cambio de diseño y telas)	VENTA EN UNIDADES (Estimado Anual)	SOBRE STOCK
SKU CONFECCIONADOS	40	14,000	42,000	2,880	39120
SKU IMPORTADOS	8	1,600	3,200	3,360	-160

\* Para confeccionar un SKU es necesario importar mínimo 350 metros de tela por diseño y color de tela. Cada pieza requiere 1 metro de En el caso de SKU importados ( prendas bases) el mínimo exigido por el proveedor es de 200 items por diseño y por color

## REQUERIMIENTO INICIAL DE PULLOVERS

MODELO	DISEÑOS	COLORES	TALLAS	TOTAL
PULLOVER ESTAMPADO	1	3	8	24
PULLOVER SENCILLO	1	3	8	24
<b>TOTAL SKU PULLOVERS</b>	<b>6</b>			

## PRODUCCIÓN PULLOVER

CONCEPTO	SKU	CANTIDAD MINIMA DE TELA (por SKU, por color y diseño)*	METROS DE TELA (Requeridos en 1 año con 3 cambio de diseño y telas)	VENTA EN UNIDADES (Estimado Anual)	SOBRE STOCK
SKU CONFECCIONADOS	6	2100	6300	480	5820

\* Para confeccionar un SKU es necesario importar mínimo 350 metros de tela por diseño y color de tela. Cada pieza requiere 1 metro de tela

**ANEXO 7 (continuación)****REQUERIMIENTO INICIAL DE PATALONES / JEANS/ SHORTS/ LEGGINS**

MODELO	DISEÑOS	COLORES	TALLAS	TOTAL
PANTALÓN LARGO CAPRI	2	4	19	152
PANTALÓN CORTO CAPRI	2	4	19	152
SHORT	2	4	19	152
JEAN LARGO	2	4	19	152
JEAN CAPRI	2	4	19	152
SHORT JEAN	2	4	19	152
LEGGINS	1	2	19	38
<b>TOTAL SKU PANTALONES/ JEANS/SHORTS</b>	<b>50</b>			

**PRODUCCIÓN PATALONES / JEANS/ SHORTS/ LEGGINS**

CONCEPTO	SKU	CANTIDAD MINIMA DE TELA (por SKU, por color y diseño)*	METROS DE TELA (Requeridos en 1 año con 3 cambio de diseño y telas)	VENTA EN UNIDADES (Estimado Anual)	SOBRE STOCK
SKU CONFECCIONADOS	48	16,800	7,200	2,400	4800
SKU IMPORTADO	2	400	1,200	480	720

\* Para confeccionar un SKU es necesario importar mínimo 350 metros de tela por diseño y color de tela. Cada pieza requiere 1 metro de tela

## ANEXO 8

## BALANCE GENERAL

## ESCENARIO 1

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>1.1. DISPONIBLE</b>	\$2,977.33	\$32,743.75	\$89,353.25	\$155,884.23	\$208,974.75
<b>1.2. CUENTAS POR COBRAR</b>	\$4,603.82	\$9,172.69	\$13,761.41	\$18,307.37	\$22,875.51
<b>1.3. INVENTARIO</b>	\$59,725.23	\$83,271.08	\$102,494.60	\$117,096.57	\$85,427.03
<b>1.6. ACTIVO FIJO</b>	<b>\$60,096.67</b>	<b>\$99,876.67</b>	<b>\$122,716.67</b>	<b>\$130,216.67</b>	<b>\$122,376.67</b>
<b>COSTO</b>	\$77,500.00	\$150,300.00	\$221,500.00	\$292,700.00	\$363,900.00
<b>AMORTIZACION</b>	\$17,403.33	\$50,423.33	\$98,783.33	\$162,483.33	\$241,523.33
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>\$127,403.05</b>	<b>\$225,064.18</b>	<b>\$328,325.92</b>	<b>\$421,504.83</b>	<b>\$439,653.95</b>
<b>2.1 PASIVOS A CORTO PLAZO</b>	<b>\$ 25,920.80</b>	<b>\$ 38,827.32</b>	<b>\$ 51,735.44</b>	<b>\$ 64,641.96</b>	<b>\$ 53,855.48</b>
2.1.1 PROVEEDORES	\$25,920.80	\$38,827.32	\$51,735.44	\$64,641.96	\$53,855.48
<b>2.3 PASIVOS A LARGO PLAZO</b>	\$27,915.41	\$42,537.76	\$35,558.91	\$21,438.17	\$5,486.82
<b>1.1 CAPITAL SOCIAL</b>	\$73,566.84	\$143,699.09	\$241,031.57	\$335,424.71	\$380,311.66
- CAPITAL	\$82,022.00	\$144,022.00	\$204,022.00	\$237,022.00	\$237,022.00
- RESULTADOS EJERCICIO	(\$8,455.16)	(\$322.91)	\$37,009.57	\$113,402.71	\$203,177.00
- DIVIDENDOS	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$15,000.00	\$59,887.34
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>\$127,403.05</b>	<b>\$225,064.18</b>	<b>\$328,325.92</b>	<b>\$421,504.83</b>	<b>\$439,653.95</b>

<b>NOF</b>	<b>\$41,385.58</b>	<b>\$86,360.19</b>	<b>\$153,873.82</b>	<b>\$226,646.21</b>	<b>\$263,421.81</b>
Disponible	\$2,977.33	\$32,743.75	\$89,353.25	\$155,884.23	\$208,974.75
(+) Cuentas por cobrar Cliente	\$4,603.82	\$9,172.69	\$13,761.41	\$18,307.37	\$22,875.51
(+) Inventarios	\$59,725.23	\$83,271.08	\$102,494.60	\$117,096.57	\$85,427.03
(-) Cuentas por pagar proveedores	(\$25,920.80)	(\$38,827.32)	(\$51,735.44)	(\$64,641.96)	(\$53,855.48)
<b>FM</b>	<b>\$41,385.58</b>	<b>\$86,360.19</b>	<b>\$153,873.82</b>	<b>\$226,646.21</b>	<b>\$263,421.81</b>
(+) Deuda LP	\$27,915.41	\$42,537.76	\$35,558.91	\$21,438.17	\$5,486.82
(+) Equity	\$73,566.84	\$143,699.09	\$241,031.57	\$335,424.71	\$380,311.66
(-) Activo Fijo Neto	(\$60,096.67)	(\$99,876.67)	(\$122,716.67)	(\$130,216.67)	(\$122,376.67)

## ANEXO 8 (continuación)

## BALANCE GENERAL

## ESCENARIO 2

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>1.1. DISPONIBLE</b>	\$2,923.52	\$18,351.42	\$66,521.22	\$140,803.91	\$199,292.90
<b>1.2. CUENTAS POR COBRAR</b>	\$4,603.82	\$9,172.69	\$13,761.41	\$18,307.37	\$22,875.51
<b>1.3. INVENTARIO</b>	\$65,575.53	\$91,415.10	\$112,500.21	\$128,501.67	\$88,403.05
<b>1.6. ACTIVO FIJO COSTO</b>	<b>\$60,096.67</b>	<b>\$99,876.67</b>	<b>\$122,716.67</b>	<b>\$130,216.67</b>	<b>\$122,376.67</b>
	\$77,500.00	\$150,300.00	\$221,500.00	\$292,700.00	\$363,900.00
<b>AMORTIZACION</b>	\$17,403.33	\$50,423.33	\$98,783.33	\$162,483.33	\$241,523.33
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>\$133,199.53</b>	<b>\$218,815.88</b>	<b>\$315,499.51</b>	<b>\$417,829.61</b>	<b>\$432,948.13</b>
<b>2.1 PASIVOS A CORTO PLAZO</b>	<b>\$ 28,463.33</b>	<b>\$ 42,635.93</b>	<b>\$ 56,810.13</b>	<b>\$ 70,982.74</b>	<b>\$ 53,855.48</b>
2.1.1 PROVEEDORES	\$28,463.33	\$42,635.93	\$56,810.13	\$70,982.74	\$53,855.48
<b>2.3 PASIVOS A LARGO PLAZO</b>	\$34,894.26	\$53,172.21	\$49,682.78	\$37,392.95	\$10,973.63
<b>1.1 CAPITAL SOCIAL</b>	\$69,841.94	\$123,007.74	\$209,006.59	\$309,453.93	\$368,119.02
- CAPITAL	\$92,022.00	\$160,022.00	\$235,022.00	\$295,022.00	\$330,022.00
- RESULTADOS EJERCICIO	(\$22,180.06)	(\$37,014.26)	(\$26,015.41)	\$14,431.93	\$61,762.11
- DIVIDENDOS	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$23,665.09
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>\$133,199.53</b>	<b>\$218,815.88</b>	<b>\$315,499.51</b>	<b>\$417,829.61</b>	<b>\$432,948.13</b>

<b>NOF</b>	<b>\$44,639.53</b>	<b>\$76,303.28</b>	<b>\$135,972.71</b>	<b>\$216,630.21</b>	<b>\$256,715.98</b>
Disponible	\$2,923.52	\$18,351.42	\$66,521.22	\$140,803.91	\$199,292.90
(+) Cuentas por cobrar Cliente	\$4,603.82	\$9,172.69	\$13,761.41	\$18,307.37	\$22,875.51
(+) Inventarios	\$65,575.53	\$91,415.10	\$112,500.21	\$128,501.67	\$88,403.05
(-) Cuentas por pagar proveedores	(\$28,463.33)	(\$42,635.93)	(\$56,810.13)	(\$70,982.74)	(\$53,855.48)

<b>FM</b>	<b>\$44,639.53</b>	<b>\$76,303.28</b>	<b>\$135,972.71</b>	<b>\$216,630.21</b>	<b>\$256,715.98</b>
(+) Deuda LP	\$34,894.26	\$53,172.21	\$49,682.78	\$37,392.95	\$10,973.63
(+) Equity	\$69,841.94	\$123,007.74	\$209,006.59	\$309,453.93	\$368,119.02
(-) Activo Fijo Neto	(\$60,096.67)	(\$99,876.67)	(\$122,716.67)	(\$130,216.67)	(\$122,376.67)

## ANEXO 8 (continuación)

## BALANCE GENERAL

## ESCENARIO 3

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>1.1. DISPONIBLE</b>	\$2,369.39	\$3,407.32	\$28,597.32	\$93,368.16	\$149,551.86
<b>1.2. CUENTAS POR COBRAR</b>	\$3,838.77	\$7,638.34	\$11,453.23	\$15,238.68	\$19,076.47
<b>1.3. INVENTARIO</b>	\$49,752.70	\$69,377.30	\$85,324.58	\$97,494.70	\$80,050.36
<b>1.6. ACTIVO FIJO COSTO</b>	<b>\$60,096.67</b>	<b>\$99,876.67</b>	<b>\$122,716.67</b>	<b>\$130,216.67</b>	<b>\$122,376.67</b>
	\$77,500.00	\$150,300.00	\$221,500.00	\$292,700.00	\$363,900.00
<b>AMORTIZACION</b>	\$17,403.33	\$50,423.33	\$98,783.33	\$162,483.33	\$241,523.33
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>\$116,057.53</b>	<b>\$180,299.63</b>	<b>\$248,091.79</b>	<b>\$336,318.20</b>	<b>\$371,055.35</b>
<b>2.1 PASIVOS A CORTO PLAZO</b>	<b>\$ 21,578.15</b>	<b>\$ 32,373.61</b>	<b>\$ 43,094.23</b>	<b>\$ 53,855.48</b>	<b>\$ 53,855.48</b>
2.1.1 PROVEEDORES	\$21,578.15	\$32,373.61	\$43,094.23	\$53,855.48	\$53,855.48
<b>2.3 PASIVOS A LARGO PLAZO</b>	\$38,383.69	\$55,000.00	\$49,682.78	\$47,864.34	\$16,460.45
<b>1.1 CAPITAL SOCIAL</b>	\$56,095.70	\$92,926.02	\$155,314.78	\$234,598.38	\$300,739.42
- CAPITAL	\$88,022.00	\$159,022.00	\$233,022.00	\$298,022.00	\$356,022.00
- RESULTADOS EJERCICIO	(\$31,926.30)	(\$66,095.98)	(\$77,707.22)	(\$63,423.62)	(\$47,141.53)
- DIVIDENDOS	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$8,141.04
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>\$116,057.53</b>	<b>\$180,299.63</b>	<b>\$248,091.79</b>	<b>\$336,318.20</b>	<b>\$371,055.35</b>
<b>NOF</b>	<b>\$34,382.72</b>	<b>\$48,049.36</b>	<b>\$82,280.90</b>	<b>\$152,246.06</b>	<b>\$194,823.20</b>
Disponible	\$2,369.39	\$3,407.32	\$28,597.32	\$93,368.16	\$149,551.86
(+)Cuentas por cobrar Cliente	\$3,838.77	\$7,638.34	\$11,453.23	\$15,238.68	\$19,076.47
(+) Inventarios	\$49,752.70	\$69,377.30	\$85,324.58	\$97,494.70	\$80,050.36
(-) Cuentas por pagar proveedores	(\$21,578.15)	(\$32,373.61)	(\$43,094.23)	(\$53,855.48)	(\$53,855.48)
<b>FM</b>	<b>\$34,382.72</b>	<b>\$48,049.36</b>	<b>\$82,280.90</b>	<b>\$152,246.06</b>	<b>\$194,823.20</b>
(+) Deuda LP	\$38,383.69	\$55,000.00	\$49,682.78	\$47,864.34	\$16,460.45
(+) Equity	\$56,095.70	\$92,926.02	\$155,314.78	\$234,598.38	\$300,739.42
(-) Activo Fijo Neto	(\$60,096.67)	(\$99,876.67)	(\$122,716.67)	(\$130,216.67)	(\$122,376.67)

## ANEXO 9

## ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS

## ESCENARIO 1

	Año 1	%	Año 2	%	Año 3	%	Año 4	%	Año 5	%
Unidades	14,298		29,098		43,631		60,061		72,624	
Venta	\$289,539.18	100.00%	\$589,133.63	100.00%	\$883,530.52	100.00%	\$1,216,083.01	100.00%	\$1,470,701.63	100.00%
<i>Venta Normal</i>	<i>\$279,997.94</i>	<i>96.70%</i>	<i>\$569,771.34</i>	<i>96.71%</i>	<i>\$854,471.95</i>	<i>96.71%</i>	<i>\$1,176,169.75</i>	<i>96.72%</i>	<i>\$1,422,386.22</i>	<i>96.71%</i>
<i>Venta Outlet</i>	<i>\$4,345.16</i>	<i>1.50%</i>	<i>\$8,826.57</i>	<i>1.50%</i>	<i>\$13,247.43</i>	<i>1.50%</i>	<i>\$18,198.18</i>	<i>1.50%</i>	<i>\$22,028.58</i>	<i>1.50%</i>
<i>Devoluciones</i>	<i>\$4,345.16</i>	<i>1.50%</i>	<i>\$8,826.57</i>	<i>1.50%</i>	<i>\$13,247.43</i>	<i>1.50%</i>	<i>\$18,198.18</i>	<i>1.50%</i>	<i>\$22,028.58</i>	<i>1.50%</i>
<i>Defectos</i>	<i>\$850.92</i>	<i>0.29%</i>	<i>\$1,709.14</i>	<i>0.29%</i>	<i>\$2,563.71</i>	<i>0.29%</i>	<i>\$3,516.89</i>	<i>0.29%</i>	<i>\$4,258.25</i>	<i>0.29%</i>
Costo de Venta	\$131,417.11	45.39%	\$267,346.26	45.38%	\$400,930.17	45.38%	\$551,847.46	45.38%	\$667,381.11	45.38%
<b>Margen Bruto</b>	<b>\$158,122.07</b>	<b>54.61%</b>	<b>\$321,787.37</b>	<b>54.62%</b>	<b>\$482,600.36</b>	<b>54.62%</b>	<b>\$664,235.55</b>	<b>54.62%</b>	<b>\$803,320.53</b>	<b>54.62%</b>
Comisiones Internas	\$5,585.96	1.93%	\$11,366.94	1.93%	\$17,046.72	1.93%	\$23,464.59	1.93%	\$28,376.61	1.93%
<b>Margen de Contribución</b>	<b>\$152,536.11</b>	<b>52.68%</b>	<b>\$310,420.44</b>	<b>52.69%</b>	<b>\$465,553.64</b>	<b>52.69%</b>	<b>\$640,770.96</b>	<b>52.69%</b>	<b>\$774,943.92</b>	<b>52.69%</b>
Gastos de Viaje	\$4,000.00	1.38%	\$4,000.00	0.68%	\$4,000.00	0.45%	\$4,000.00	0.33%	\$4,000.00	0.27%
Gastos de Publicidad	\$18,327.27	6.33%	\$28,488.57	4.84%	\$42,723.60	4.84%	\$58,808.49	4.84%	\$71,119.31	4.84%
Sueldos	\$50,424.00	17.42%	\$112,020.00	19.01%	\$140,100.00	15.86%	\$168,180.00	13.83%	\$196,260.00	13.34%
Gastos Generales	\$63,050.00	21.78%	\$105,614.10	17.93%	\$152,790.53	17.29%	\$203,845.63	16.76%	\$259,580.15	17.65%
<b>BAITDA</b>	<b>\$16,734.84</b>	<b>5.78%</b>	<b>\$60,297.77</b>	<b>10.23%</b>	<b>\$125,939.51</b>	<b>14.25%</b>	<b>\$205,936.84</b>	<b>16.93%</b>	<b>\$243,984.46</b>	<b>16.59%</b>
Gastos Financieros	\$7,786.67	2.69%	\$14,521.29	2.46%	\$19,018.76	2.15%	\$22,404.47	1.84%	\$24,122.04	1.64%
<i>Comisiones Tarjetas de Crédito</i>	<i>\$4,479.97</i>		<i>\$9,116.34</i>		<i>\$13,671.55</i>		<i>\$18,818.72</i>		<i>\$22,758.18</i>	
<i>Intereses</i>	<i>\$3,306.70</i>		<i>\$5,404.95</i>		<i>\$5,347.21</i>		<i>\$3,585.76</i>		<i>\$1,363.86</i>	
<b>BATDA</b>	<b>\$8,948.17</b>	<b>3.09%</b>	<b>\$45,776.48</b>	<b>7.77%</b>	<b>\$106,920.75</b>	<b>12.10%</b>	<b>\$183,532.37</b>	<b>15.09%</b>	<b>\$219,862.42</b>	<b>14.95%</b>
Amortización y Depreciación	\$17,403.33		\$33,020.00		\$48,360.00		\$63,700.00		\$79,040.00	
<b>BAT</b>	<b>-\$8,455.16</b>	<b>-2.92%</b>	<b>\$12,756.48</b>	<b>2.17%</b>	<b>\$58,560.75</b>	<b>6.63%</b>	<b>\$119,832.37</b>	<b>9.85%</b>	<b>\$140,822.42</b>	<b>9.58%</b>
Trabajadores	\$0.00	0.00%	\$1,913.47	0.32%	\$8,784.11	0.99%	\$17,974.86	1.48%	\$21,123.36	1.44%
Utilidad Antes de Impuestos	-\$8,455.16	-2.92%	\$10,843.01	1.84%	\$49,776.64	5.63%	\$101,857.52	8.38%	\$119,699.06	8.14%
Impuestos	\$0.00	0.00%	\$2,710.75	0.46%	\$12,444.16	1.41%	\$25,464.38	2.09%	\$29,924.76	2.03%
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>-\$8,455.16</b>	<b>-2.92%</b>	<b>\$8,132.26</b>	<b>1.38%</b>	<b>\$37,332.48</b>	<b>4.23%</b>	<b>\$76,393.14</b>	<b>6.28%</b>	<b>\$89,774.29</b>	<b>6.10%</b>



## ANEXO 9 (continuación)

## ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS

ESCENARIO 1	Crecimiento			
	2 vs. 1	3 vs. 2	4 vs. 3	5 vs. 4
Unidades	103.51%	49.95%	37.66%	20.92%
Venta	103.47%	49.97%	37.64%	20.94%
<i>Venta Normal</i>	103.49%	49.97%	37.65%	20.93%
<i>Venta Outlet</i>	103.14%	50.09%	37.37%	21.05%
<i>Devoluciones</i>	103.14%	50.09%	37.37%	21.05%
<i>Defectos</i>	100.86%	50.00%	37.18%	21.08%
Costo de Venta	103.43%	49.97%	37.64%	20.94%
<b>Margen Bruto</b>	103.51%	49.97%	37.64%	20.94%
Comisiones Internas	103.49%	49.97%	37.65%	20.93%
<b>Margen de Contribución</b>	103.51%	49.98%	37.64%	20.94%
Gastos de Viaje	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
Gastos de Publicidad	55.44%	49.97%	37.65%	20.93%
Sueldos	122.16%	25.07%	20.04%	16.70%
Gastos Generales	67.51%	44.67%	33.42%	27.34%
<b>BAITDA</b>	260.31%	108.86%	63.52%	18.48%
Gastos Financieros	86.49%	30.97%	17.80%	7.67%
<i>Comisiones Tarjetas de Crédito</i>	103.49%	49.97%	37.65%	20.93%
<i>Intereses</i>	63.45%	-1.07%	-32.94%	-61.96%
<b>BATDA</b>	411.57%	133.57%	71.65%	19.79%
Amortización y Depreciación	89.73%	46.46%	31.72%	24.08%
<b>BAT</b>	-250.87%	359.07%	104.63%	17.52%
Trabajadores	NA	359.07%	104.63%	17.52%
Utilidad Antes de Impuestos	-228.24%	359.07%	104.63%	17.52%
Impuestos	NA	359.07%	104.63%	17.52%
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>-196.18%</b>	<b>359.07%</b>	<b>104.63%</b>	<b>17.52%</b>

## ANEXO 9 (continuación)

## ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS

## ESCENARIO 2

	Año 1	%	Año 2	%	Año 3	%	Año 4	%	Año 5	%
Unidades	14,298		29,098		43,631		60,061		72,624	
Venta	\$289,539.18	100.00%	\$589,133.63	100.00%	\$883,530.52	100.00%	\$1,216,083.01	100.00%	\$1,470,701.63	100.00%
<i>Venta Normal</i>	<i>\$279,997.94</i>	<i>96.70%</i>	<i>\$569,771.34</i>	<i>96.71%</i>	<i>\$854,471.95</i>	<i>96.71%</i>	<i>\$1,176,169.75</i>	<i>96.72%</i>	<i>\$1,422,386.22</i>	<i>96.71%</i>
<i>Venta Outlet</i>	<i>\$4,345.16</i>	<i>1.50%</i>	<i>\$8,826.57</i>	<i>1.50%</i>	<i>\$13,247.43</i>	<i>1.50%</i>	<i>\$18,198.18</i>	<i>1.50%</i>	<i>\$22,028.58</i>	<i>1.50%</i>
<i>Devoluciones</i>	<i>\$4,345.16</i>	<i>1.50%</i>	<i>\$8,826.57</i>	<i>1.50%</i>	<i>\$13,247.43</i>	<i>1.50%</i>	<i>\$18,198.18</i>	<i>1.50%</i>	<i>\$22,028.58</i>	<i>1.50%</i>
<i>Defectos</i>	<i>\$850.92</i>	<i>0.29%</i>	<i>\$1,709.14</i>	<i>0.29%</i>	<i>\$2,563.71</i>	<i>0.29%</i>	<i>\$3,516.89</i>	<i>0.29%</i>	<i>\$4,258.25</i>	<i>0.29%</i>
Costo de Venta	\$144,315.33	49.84%	\$293,585.70	49.83%	\$440,281.00	49.83%	\$606,010.82	49.83%	\$732,884.61	49.83%
<b>Margen Bruto</b>	<b>\$145,223.85</b>	<b>50.16%</b>	<b>\$295,547.93</b>	<b>50.17%</b>	<b>\$443,249.52</b>	<b>50.17%</b>	<b>\$610,072.19</b>	<b>50.17%</b>	<b>\$737,817.03</b>	<b>50.17%</b>
Comisiones Internas	\$5,585.96	1.93%	\$11,366.94	1.93%	\$17,046.72	1.93%	\$23,464.59	1.93%	\$28,376.61	1.93%
<b>Margen de Contribución</b>	<b>\$139,637.89</b>	<b>48.23%</b>	<b>\$284,180.99</b>	<b>48.24%</b>	<b>\$426,202.80</b>	<b>48.24%</b>	<b>\$586,607.60</b>	<b>48.24%</b>	<b>\$709,440.42</b>	<b>48.24%</b>
Gastos de Viaje	\$4,000.00	1.38%	\$4,000.00	0.68%	\$4,000.00	0.45%	\$4,000.00	0.33%	\$4,000.00	0.27%
Gastos de Publicidad	\$18,327.27	6.33%	\$28,488.57	4.84%	\$42,723.60	4.84%	\$58,808.49	4.84%	\$71,119.31	4.84%
Sueldos	\$50,424.00	17.42%	\$112,020.00	19.01%	\$140,100.00	15.86%	\$168,180.00	13.83%	\$196,260.00	13.34%
Gastos Generales	\$63,050.00	21.78%	\$105,614.10	17.93%	\$152,790.53	17.29%	\$203,845.63	16.76%	\$259,580.15	17.65%
<b>BAITDA</b>	<b>\$3,836.62</b>	<b>1.33%</b>	<b>\$34,058.32</b>	<b>5.78%</b>	<b>\$86,588.67</b>	<b>9.80%</b>	<b>\$151,773.49</b>	<b>12.48%</b>	<b>\$178,480.96</b>	<b>12.14%</b>
Gastos Financieros	\$8,613.35	2.97%	\$15,872.53	2.69%	\$20,975.57	2.37%	\$24,626.68	2.03%	\$25,197.54	1.71%
<i>Comisiones Tarjetas de Crédito</i>	<i>\$4,479.97</i>		<i>\$9,116.34</i>		<i>\$13,671.55</i>		<i>\$18,818.72</i>		<i>\$22,758.18</i>	
<i>Intereses</i>	<i>\$4,133.38</i>		<i>\$6,756.18</i>		<i>\$7,304.02</i>		<i>\$5,807.97</i>		<i>\$2,439.36</i>	
<b>BATDA</b>	<b>-\$4,776.73</b>	<b>-1.65%</b>	<b>\$18,185.80</b>	<b>3.09%</b>	<b>\$65,613.10</b>	<b>7.43%</b>	<b>\$127,146.81</b>	<b>10.46%</b>	<b>\$153,283.42</b>	<b>10.42%</b>
Amortización y Depreciación	\$17,403.33		\$33,020.00		\$48,360.00		\$63,700.00		\$79,040.00	
<b>BAT</b>	<b>-\$22,180.06</b>	<b>-7.66%</b>	<b>-\$14,834.20</b>	<b>-2.52%</b>	<b>\$17,253.10</b>	<b>1.95%</b>	<b>\$63,446.81</b>	<b>5.22%</b>	<b>\$74,243.42</b>	<b>5.05%</b>
Trabajadores	\$0.00	0.00%	\$0.00	0.00%	\$2,587.97	0.29%	\$9,517.02	0.78%	\$11,136.51	0.76%
Utilidad Antes de Impuestos	-\$22,180.06	-7.66%	-\$14,834.20	-2.52%	\$14,665.14	1.66%	\$53,929.79	4.43%	\$63,106.90	4.29%
Impuestos	\$0.00	0.00%	\$0.00	0.00%	\$3,666.28	0.41%	\$13,482.45	1.11%	\$15,776.73	1.07%
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>-\$22,180.06</b>	<b>-7.66%</b>	<b>-\$14,834.20</b>	<b>-2.52%</b>	<b>\$10,998.85</b>	<b>1.24%</b>	<b>\$40,447.34</b>	<b>3.33%</b>	<b>\$47,330.18</b>	<b>3.22%</b>

## ANEXO 9 (continuación)

## ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS

ESCENARIO 2	Crecimiento			
	2 vs. 1	3 vs. 2	4 vs. 3	5 vs. 4
Unidades				
Venta	103.47%	49.97%	37.64%	20.94%
<i>Venta Normal</i>	103.49%	49.97%	37.65%	20.93%
<i>Venta Outlet</i>	103.14%	50.09%	37.37%	21.05%
<i>Devoluciones</i>	103.14%	50.09%	37.37%	21.05%
<i>Defectos</i>	100.86%	50.00%	37.18%	21.08%
Costo de Venta	103.43%	49.97%	37.64%	20.94%
<b>Margen Bruto</b>	103.51%	49.98%	37.64%	20.94%
Comisiones Internas	103.49%	49.97%	37.65%	20.93%
<b>Margen de Contribución</b>	103.51%	49.98%	37.64%	20.94%
Gastos de Viaje	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
Gastos de Publicidad	55.44%	49.97%	37.65%	20.93%
Sueldos	122.16%	25.07%	20.04%	16.70%
Gastos Generales	67.51%	44.67%	33.42%	27.34%
<b>BAITDA</b>	787.72%	154.24%	75.28%	17.60%
Gastos Financieros	84.28%	32.15%	17.41%	2.32%
<i>Comisiones Tarjetas de Crédito</i>	103.49%	49.97%	37.65%	20.93%
<i>Intereses</i>	63.45%	8.11%	-20.48%	-58.00%
<b>BATDA</b>	-480.72%	260.79%	93.78%	20.56%
Amortización y Depreciación	89.73%	46.46%	31.72%	24.08%
<b>BAT</b>	-33.12%	-216.31%	267.74%	17.02%
Trabajadores			267.74%	17.02%
Utilidad Antes de Impuestos	-33.12%	-198.86%	267.74%	17.02%
Impuestos			267.74%	17.02%
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>-33.12%</b>	<b>-174.15%</b>	<b>267.74%</b>	<b>17.02%</b>

## ANEXO 9 (continuación)

## ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS

## ESCENARIO 3

	Año 1	%	Año 2	%	Año 3	%	Año 4	%	Año 5	%
Unidades	11,933		24,257		36,357		50,041		60,533	
Venta	\$241,733.64	100.00%	\$491,259.92	100.00%	\$736,453.84	100.00%	\$1,013,216.50	100.00%	\$1,225,820.95	100.00%
Venta Normal	\$233,739.19	96.69%	\$475,085.70	96.71%	\$712,243.41	96.71%	\$979,936.24	96.72%	\$1,185,534.45	96.71%
Venta Outlet	\$3,641.15	1.51%	\$7,373.14	1.50%	\$11,037.00	1.50%	\$15,170.20	1.50%	\$18,364.72	1.50%
Devoluciones	\$3,641.15	1.51%	\$7,373.14	1.50%	\$11,037.00	1.50%	\$15,170.20	1.50%	\$18,364.72	1.50%
Defectos	\$712.14	0.29%	\$1,427.94	0.29%	\$2,136.43	0.29%	\$2,939.87	0.29%	\$3,557.06	0.29%
Costo de Venta	\$109,705.37	45.38%	\$222,923.41	45.38%	\$334,197.09	45.38%	\$459,808.62	45.38%	\$556,277.07	45.38%
<b>Margen Bruto</b>	\$132,028.27	54.62%	\$268,336.51	54.62%	\$402,256.75	54.62%	\$553,407.89	54.62%	\$669,543.89	54.62%
Comisiones Internas	\$4,663.10	1.93%	\$9,477.96	1.93%	\$14,209.26	1.93%	\$19,549.73	1.93%	\$23,651.41	1.93%
<b>Margen de Contribución</b>	\$127,365.17	52.69%	\$258,858.55	52.69%	\$388,047.49	52.69%	\$533,858.16	52.69%	\$645,892.48	52.69%
Gastos de Viaje	\$4,000.00	1.65%	\$4,000.00	0.81%	\$4,000.00	0.54%	\$4,000.00	0.39%	\$4,000.00	0.33%
Gastos de Publicidad	\$16,127.60	6.67%	\$23,754.29	4.84%	\$35,612.17	4.84%	\$48,996.81	4.84%	\$59,276.72	4.84%
Sueldos	\$50,424.00	20.86%	\$112,020.00	22.80%	\$140,100.00	19.02%	\$168,180.00	16.60%	\$196,260.00	16.01%
Gastos Generales	\$63,050.00	26.08%	\$105,614.10	21.50%	\$152,790.53	20.75%	\$203,845.63	20.12%	\$259,580.15	21.18%
<b>BAITDA</b>	-\$6,236.43	-2.58%	\$13,470.16	2.74%	\$55,544.79	7.54%	\$108,835.72	10.74%	\$126,775.60	10.34%
Gastos Financieros	\$8,286.54	3.43%	\$14,619.84	2.98%	\$18,796.03	2.55%	\$22,730.08	2.24%	\$22,195.07	1.81%
Comisiones Tarjetas de Crédito	\$3,739.83		\$7,601.37		\$11,395.89		\$15,678.98		\$18,968.55	
Intereses	\$4,546.72		\$7,018.47		\$7,400.14		\$7,051.10		\$3,226.52	
<b>BATDA</b>	-\$14,522.97	-6.01%	-\$1,149.67	-0.23%	\$36,748.76	4.99%	\$86,105.64	8.50%	\$104,580.53	8.53%
Amortización y Depreciación	\$17,403.33		\$33,020.00		\$48,360.00		\$63,700.00		\$79,040.00	
<b>BAT</b>	-\$31,926.30	-13.21%	-\$34,169.67	-6.96%	-\$11,611.24	-1.58%	\$22,405.64	2.21%	\$25,540.53	2.08%
Trabajadores	\$0.00	0.00%	\$0.00	0.00%	\$0.00	0.00%	\$3,360.85	0.33%	\$3,831.08	0.31%
Utilidad Antes de Impuestos	-\$31,926.30	-13.21%	-\$34,169.67	-6.96%	-\$11,611.24	-1.58%	\$19,044.80	1.88%	\$21,709.45	1.77%
Impuestos	\$0.00	0.00%	\$0.00	0.00%	\$0.00	0.00%	\$4,761.20	0.47%	\$5,427.36	0.44%
<b>UTILIDAD NETA</b>	-\$31,926.30	-13.21%	-\$34,169.67	-6.96%	-\$11,611.24	-1.58%	\$14,283.60	1.41%	\$16,282.09	1.33%

## ANEXO 9 (continuación)

## ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS

ESCENARIO 3	Crecimiento			
	2 vs. 1	3 vs. 2	4 vs. 3	5 vs. 4
Unidades				
Venta	103.22%	49.91%	37.58%	20.98%
Venta Normal	103.25%	49.92%	37.58%	20.98%
Venta Outlet	102.49%	49.69%	37.45%	21.06%
Devoluciones	102.49%	49.69%	37.45%	21.06%
Defectos	100.51%	49.62%	37.61%	20.99%
Costo de Venta	103.20%	49.92%	37.59%	20.98%
<b>Margen Bruto</b>	<b>103.24%</b>	<b>49.91%</b>	<b>37.58%</b>	<b>20.99%</b>
Comisiones Internas	103.25%	49.92%	37.58%	20.98%
<b>Margen de Contribución</b>	<b>103.24%</b>	<b>49.91%</b>	<b>37.58%</b>	<b>20.99%</b>
Gastos de Viaje	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
Gastos de Publicidad	47.29%	49.92%	37.58%	20.98%
Sueldos	122.16%	25.07%	20.04%	16.70%
Gastos Generales	67.51%	44.67%	33.42%	27.34%
<b>BAITDA</b>	<b>-315.99%</b>	<b>312.35%</b>	<b>95.94%</b>	<b>16.48%</b>
Gastos Financieros	76.43%	28.57%	20.93%	-2.35%
Comisiones Tarjetas de Crédito	103.25%	49.92%	37.58%	20.98%
Intereses	54.36%	5.44%	-4.72%	-54.24%
<b>BATDA</b>	<b>-92.08%</b>	<b>-3296.45%</b>	<b>134.31%</b>	<b>21.46%</b>
Amortización y Depreciación	89.73%	46.46%	31.72%	24.08%
<b>BAT</b>	<b>7.03%</b>	<b>-66.02%</b>	<b>-292.97%</b>	<b>13.99%</b>
Trabajadores				13.99%
Utilidad Antes de Impuestos	7.03%	-66.02%	-264.02%	13.99%
Impuestos				13.99%
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>7.03%</b>	<b>-66.02%</b>	<b>-223.02%</b>	<b>13.99%</b>

## ANEXO 10

## FREE CASH FLOW

## ESCENARIO 1

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Inversión Inicial</b>	<b>(12,022.00)</b>					
<b>Utilidad Neta</b>		(8,455.16)	8,132.26	37,332.48	76,393.14	89,774.29
<b>(+) Depreciación y Amortizaciones</b>		17,403.33	33,020.00	48,360.00	63,700.00	79,040.00
<b>(+) Gastos Financieros</b>		3,306.70	5,404.95	5,347.21	3,585.76	1,363.86
<b>(-) Escudo Fiscal</b>		-	-	-	-	-
<b>(+ / -) Variación NOF</b>		<b>(41,385.6)</b>	<b>(44,974.6)</b>	<b>(67,513.6)</b>	<b>(72,772.4)</b>	<b>(36,775.6)</b>
<b>(+) Variación Activos</b>		(60,096.67)	(39,780.00)	(22,840.00)	(7,500.00)	7,840.00
<b>FCF</b>	<b>(12,022.00)</b>	<b>(89,227.37)</b>	<b>(38,197.41)</b>	<b>686.06</b>	<b>63,406.50</b>	<b>141,242.55</b>

<b>TIR</b>	12%
<b>VAN</b>	(\$ 25,503.73)

<b>WACC</b>	<b>22.9%</b>	<b>20.9%</b>	<b>21.6%</b>	<b>23.1%</b>	<b>24.1%</b>	<b>24.8%</b>
-------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------

## Datos para cálculo de WACC

Kd	10%					
ke	25%					
DEUDA		\$ 27,915	\$ 42,538	\$ 35,559	\$ 21,438	\$ 5,487
EQUITY		\$ 73,567	\$ 143,699	\$ 241,032	\$ 335,425	\$ 380,312

## ESCENARIO 2

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Inversión Inicial</b>	<b>(12,022.00)</b>					
<b>Utilidad Neta</b>		(22,180.06)	(14,834.20)	10,998.85	40,447.34	47,330.18
<b>(+) Depreciación y Amortizaciones</b>		17,403.33	33,020.00	48,360.00	63,700.00	79,040.00
<b>(+) Gastos Financieros</b>		4,133.38	6,756.18	7,304.02	5,807.97	2,439.36
<b>(-) Escudo Fiscal</b>		-	-	-	-	-
<b>(+ / -) Variación NOF</b>		<b>(44,639.5)</b>	<b>(31,663.7)</b>	<b>(59,669.4)</b>	<b>(80,657.5)</b>	<b>(40,085.8)</b>
<b>(+) Variación Activos</b>		(60,096.67)	(39,780.00)	(22,840.00)	(7,500.00)	7,840.00
<b>FCF</b>	<b>(12,022.00)</b>	<b>(105,379.55)</b>	<b>(46,501.76)</b>	<b>(15,846.55)</b>	<b>21,797.80</b>	<b>96,563.77</b>

<b>TIR</b>	-11%
<b>VAN</b>	(\$ 76,029.16)

<b>WACC</b>	<b>22.1%</b>	<b>20.0%</b>	<b>20.5%</b>	<b>22.1%</b>	<b>23.4%</b>	<b>24.6%</b>
-------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------

## Datos para cálculo de WACC

Kd	10%					
ke	25%					
DEUDA		\$ 34,894	\$ 53,172	\$ 49,683	\$ 37,393	\$ 10,974
EQUITY		\$ 69,842	\$ 123,008	\$ 209,007	\$ 309,454	\$ 368,119

**ANEXO 10 (continuación)****FREE CASH FLOW****ESCENARIO 3**

	<b>Año 0</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Inversión Inicial	<b>(12,022.00)</b>					
Utilidad Neta		(31,926.30)	(34,169.67)	(11,611.24)	14,283.60	16,282.09
(+) Depreciación y Amortizaciones		17,403.33	33,020.00	48,360.00	63,700.00	79,040.00
(+) Gastos Financieros		4,546.72	7,018.47	7,400.14	7,051.10	3,226.52
(-) Escudo Fiscal		-	-	-	-	-
(+ / -) Variación NOF		<b>(34,382.7)</b>	<b>(13,666.6)</b>	<b>(34,231.5)</b>	<b>(69,965.2)</b>	<b>(42,577.1)</b>
(+) Variación Activos		(60,096.67)	(39,780.00)	(22,840.00)	(7,500.00)	7,840.00
<b>FCF</b>	<b>(12,022.00)</b>	<b>(104,455.64)</b>	<b>(47,577.85)</b>	<b>(12,922.64)</b>	<b>7,569.53</b>	<b>63,811.46</b>

TIR	-23%
VAN	(\$ 90,663.89)

<b>WACC</b>	<b>21.3%</b>	<b>18.9%</b>	<b>19.4%</b>	<b>21.4%</b>	<b>22.5%</b>	<b>24.1%</b>
-------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------

**Datos para cálculo de WACC**

Kd	10%					
ke	25%					
DEUDA		\$ 38,384	\$ 55,000	\$ 49,683	\$ 47,864	\$ 16,460
EQUITY		\$ 56,096	\$ 92,926	\$ 155,315	\$ 234,598	\$ 258,880

**ANEXO 11****INDICADORES FINANCIEROS****ESCENARIO 1**

	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
<b>ROA</b>	-0.66%	14.65%	28.05%	39.86%	42.75%
<b>ROE</b>	-11.49%	5.66%	15.49%	22.78%	23.61%
<b>ROI</b>	-11030.84%	-10022.42%	-8186.00%	-5215.52%	-1427.93%
<b>D/A</b>	27.51%	22.84%	12.86%	6.01%	1.42%
<b>D/E</b>	37.95%	29.60%	14.75%	6.39%	1.44%
<b>Financiamiento NOF con FM</b>	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%

**ANEXO 11 (continuación)****INDICADORES FINANCIEROS****ESCENARIO 2**

	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
<b>ROA</b>	-12.95%	0.59%	14.78%	25.39%	26.23%
<b>ROE</b>	-31.76%	-12.06%	5.26%	13.07%	12.86%
<b>ROI</b>	-12410.30%	-12313.07%	-11106.93%	-9510.82%	-8128.55%
<b>D/A</b>	33.32%	30.18%	19.21%	10.78%	2.89%
<b>D/E</b>	49.96%	43.23%	23.77%	12.08%	2.98%
<b>Financiamiento NOF con FM</b>	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%

**ESCENARIO 3**

	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
<b>ROA</b>	-25.02%	-13.22%	3.50%	15.98%	15.05%
<b>ROE</b>	-56.91%	-36.77%	-7.48%	6.09%	5.41%
<b>ROI</b>	-13627.08%	-14156.40%	-13334.76%	-12128.15%	-11324.12%
<b>D/A</b>	40.63%	37.18%	24.24%	16.95%	5.19%
<b>D/E</b>	68.43%	59.19%	31.99%	20.40%	5.47%
<b>Financiamiento NOF con FM</b>	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%



## **BIBLIOGRAFÍA**

Adhikari Ratnakar, Yamamoto Yumiko : The textile and clothing Industry: Adjusting to the post- quota world.

[http://www.un.org/esa/sustdev/publications/industrial\\_development/2\\_2.pdf](http://www.un.org/esa/sustdev/publications/industrial_development/2_2.pdf)

Estudio Nacional de Medios. EMM 2010 Zenith Optimedia

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. [www.inec.gob.ec/estadisticas/](http://www.inec.gob.ec/estadisticas/)

Kasra Ferdows, Michael A. Lewis y José A.D. Machuca, CUMPLIMIENTO ULTRA RÁPIDO, Harvard Business Review Noviembre 2004.

Pablo Marco , Estudio de Mercado del sector textil en Ecuador, Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Quito.

<http://www.oficinascomerciales.es/icex/cma/contentTypes/common/records/mostrarDocumento/?doc=4398020>

Rovayo Vera Gabriel, Finanzas para Directivos, CODEGE , 2da Edición, Guayaquil, Estudios y Ediciones IDE, 2010.

Women Working World Wide, Manchester Metropolitan University “Garment Supply Chain.

<http://ifwea>

[bin.directo.fi/@Bin/1bd43b53d86c41fe1c5e5d1169107970/1338254551/application/pdf/148652/2004GarmentIndustrySupplyChains.pdf](http://bin.directo.fi/@Bin/1bd43b53d86c41fe1c5e5d1169107970/1338254551/application/pdf/148652/2004GarmentIndustrySupplyChains.pdf)

World Trade Organization web page: [www.wto.org](http://www.wto.org)

