



UNIVERSIDAD DEL  
AZUAY

# **UNIVERSIDAD DEL AZUAY**

**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN  
ESCUELA DE ECONOMÍA EMPRESARIAL**

**“MONTAJE DE UNA GALERÍA/TALLER DE DISEÑO DE MODA”**

**MONOGRAFÍA PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE  
ECONOMISTA**

**AUTORES:**

**CÉSAR ISRAEL NARVÁEZ GUERRERO  
DAVID FRANCISCO VÁZQUEZ MALO**

**DIRECTOR:**

**ECON. PAÚL VANEGAS**

**CUENCA, ECUADOR**

**2009**

## **Dedicatoria**

Dedicamos la presente monografía a nuestros padres y hermanos por enseñarnos una vida con valores y principios.

También dedicamos este trabajo a los compañeros que estuvieron siempre a nuestro lado.

Finalmente, a Dios por darnos valor, perseverancia y paciencia para afrontar momentos difíciles, y satisfacción, motivación y humor para disfrutar momentos felices.

## **Agradecimientos**

***“El futuro tiene muchos nombres: para el débil es lo inalcanzable, para el miedoso, lo desconocido. Para el valiente, la oportunidad.”***

***Víctor Hugo***

Queremos agradecer principalmente al Econ. Paúl Vanegas, director de nuestra monografía, por guiarnos a lo largo de este importante camino. También a Daniela López, diseñadora y cofundadora de FIT, por facilitarnos la información necesaria para el desarrollo de este trabajo.

De igual manera, agradecemos a todo el personal docente de la Escuela de Economía Empresarial por su ejemplo de profesionalidad y ética. Especialmente, al Econ. Carlos Cordero, Director de la Escuela de Economía Empresarial, y al Econ. Carlos Jaramillo, Director del Curso de Graduación.

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

### INTRODUCCIÓN

### CAPÍTULO 1: ESTUDIO DE GENERALIDADES Y OBJETIVOS

1.1.	Estudio de generalidades	3
1.1.1.	Nombre del proyecto	3
1.1.2.	Idea	3
1.1.3.	Antecedentes	4
1.1.4.	Tipo de proyecto	5
1.1.4.1.	Área de actividad	5
1.1.4.2.	Código CIUU	6
1.1.5.	Constitución jurídica	6
1.1.6.	Localización	7
1.1.7.	Relaciones con otras empresas	8
1.1.8.	Justificación de la vida útil	9
1.1.9.	Duración del ciclo del proyecto	9
1.1.10.	Elementos de planeación estratégica	10
1.1.10.1.	Misión	10
1.1.10.2.	Visión	10
1.1.10.3.	Objetivos	10
1.1.10.4.	Políticas	11
1.1.10.5.	Estrategia	11
1.1.11.	Estructura organizativa	12
1.1.11.1.	Perfil de las socias	12
1.1.11.2.	Organigrama de las áreas funcionales	12
1.1.11.3.	Descripción de las áreas funcionales	13
1.1.11.3.1.	Gerencia	13
1.1.11.3.2.	Área de Producción	13
1.1.11.3.2.1.	Costureras	13
1.1.11.3.3.	Área de Ventas	13

1.1.11.3.4. Área Financiera	13
1.1.11.3.5. Área de Diseño	14
1.1.11.3.6. Área de RRHH	14
1.1.12. Formuladores del proyecto	14
1.1.13. Monto inversión inicial y aporte patrimonial	15
1.1.14. Rentabilidad	15
1.2. Estudio de objetivos	15
1.2.1. Objetivo del proyecto y de la formulación	15

## **CAPÍTULO 2: ESTUDIO DE MERCADO**

2.1. Análisis de producto	16
2.1.1. Tipo de producto y unidad de medida	16
2.1.2. Caracterización del producto	16
2.1.2.1. Líneas de producto	16
2.1.2.2. Accesorios	17
2.1.2.3. Estilo	17
2.1.2.4. Cualidades	18
2.1.2.5. Uso	18
2.1.2.6. Perfil general del cliente target u objetivo	18
2.1.2.7. Tallas	20
2.1.2.8. Materiales	20
2.1.2.9. Colores	21
2.1.2.10. Etiqueta y empaque	21
2.1.2.11. Recomendaciones	22
2.1.2.12. Servicios adicionales	23
2.1.2.12.1. Asesoramiento, atención y producción personalizada	23
2.1.2.12.2. Servicio de entrega	25
2.1.2.13. Galería y taller	26
2.1.2.13.1. Días y horarios de atención en la galería	26
2.1.2.13.2. Puesta en escena	28
2.1.2.13.3. Taller	29
2.1.2.13.4. Plano de la galería/taller de diseño de moda	30
2.1.2.13.5. Vitrinas	31

2.1.2.14. Fotos de las líneas de producto	33
2.2. Análisis de demanda	34
2.2.1. Cobertura	34
2.2.2. Segmento	34
2.2.3. Cuantificación del segmento	34
2.2.4. Encuesta al segmento y determinación de la demanda	36
2.3. Análisis de competencia	42
2.3.1. Análisis cuantitativo	42
2.3.2. Análisis cualitativo	43
2.4. Análisis de precio	44
2.4.1. Fijación del precio de los vestidos	45
2.5. Análisis de comercialización	46
2.6. Otros análisis	47
2.6.1. Marca	47
2.6.2. Logo	47
2.6.3. Plan de atracción	48
2.6.3.1. Lanzamiento	48
2.6.3.2. Publicidad	49

### **CAPÍTULO 3: ESTUDIO TÉCNICO**

3.1. Análisis del proceso de producción	52
3.1.1. Actividades del proceso de producción	52
3.1.1.1. Actividades del proceso de producción personalizado	52
3.1.1.2. Actividades del proceso de producción estandarizado	53
3.1.2. Flujogramas del proceso de producción	54
3.1.2.1. Flujograma del proceso de producción personalizado	54
3.1.2.2. Flujograma del proceso de producción estandarizado	55
3.1.3. Descripción de las actividades del proceso de producción	56
3.1.3.1. Descripción de las actividades del proceso de producción personalizado	56
3.1.3.2. Descripción de las actividades del proceso de producción estandarizado	58
3.2. Análisis de recursos	61

3.2.1. Matriz de recursos	61
3.2.2. Descripción de recursos	65
3.2.2.1. Descripción de recursos de inversión	65
3.2.2.2. Descripción de recursos de operación	68
3.2.2.2.1. RRHH	68
3.2.2.2.2. Materia prima	68
3.2.2.2.3. Insumos	69
3.3. Análisis de tamaño	70
3.4. Análisis de localización	73
3.4.1. Macrolocalización	73
3.4.2. Microlocalización	73

## **CAPÍTULO 4: ESTUDIO FINANCIERO**

4.1. Análisis de inversiones	75
4.1.1. Inversiones fijas	75
4.1.2. Inversiones diferidas	77
4.1.3. Inversiones capital de trabajo	77
4.1.4. Inversión total	79
4.2. Análisis de financiamiento	79
4.2.1. Fuentes propias	79
4.2.2. Fuentes de terceros	80
4.3. Análisis de ingresos	80
4.3.1. Ingresos operacionales	80
4.3.2. Ingresos no operacionales	82
4.4. Análisis de egresos	83
4.4.1. Costo de producción	83
4.4.2. Gasto administrativo	85
4.4.3. Gasto de ventas	87
4.4.4. Gasto financiero	87
4.5. Análisis de rentabilidad	87
4.5.1. Crecimiento del costo y tiempo de mano de obra, con su respectivo aumento en la producción	90

4.5.2. Crecimiento del costo de materia prima, materiales generales e insumos	96
4.5.3. Crecimiento de los gastos administrativos	97
4.5.3.1. Datafast	97
4.5.3.2. Arriendo	97
4.5.3.3. Servicios básicos	98
4.5.3.4. Sueldos	98
4.5.3.5. Varios	99
4.5.3.6. Asistente	99
4.5.4. Crecimiento de los gastos de ventas	99
4.5.5. Resumen de costos y gastos	100
4.5.6. Crecimiento de los ingresos	101
4.5.6.1. Proyección de producción	101
4.5.6.2. Proyección de precios	102
4.5.6.3. Proyección de ingresos	103
4.5.7. Flujo de caja proyectado	103
<b>CONCLUSIONES</b>	<b>110</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>115</b>
<b>ANEXOS</b>	<b>116</b>
Anexo #1: Proyección de población de la provincia del Azuay	117
Anexo #2: Encuesta de condiciones de vida	118
Anexo #3: Diseño y objetivos de la encuesta	119
Anexo #4: Encuesta	127
Anexo #5: Tablas de frecuencias	130
Anexo #6: Cálculo media aritmética	132
<b>DISEÑO DE MONOGRAFÍA</b>	<b>133</b>



## RESUMEN

La presente monografía tiene como objetivo formular y evaluar el proyecto de montaje de una galería/taller de diseño de moda, cuyo nombre comercial es FIT Estudio de moda.

La metodología utilizada consiste en organizar la información recolectada en cuatro estudios principales que permitan determinar si el proyecto es o no viable. Los estudios son:

- Estudio de generalidades y objetivos
- Estudio de mercado
- Estudio técnico
- Estudio financiero

FIT Estudio de moda se dedica a diseñar, producir y vender prendas de vestir de alta costura a un segmento específico del mercado cuencano, estando su valor agregado basado en exclusividad y servicio personalizado.

El modelo de negocio descrito es un emprendimiento innovador creado por dos diseñadoras profesionales en textil y moda. Este trabajo comprueba que no se necesitan elevadas inversiones monetarias para generar alta rentabilidad, siendo lo único importante una combinación perfecta de creatividad y buena gestión administrativa.

## **ABSTRACT**

This monograph has as its main objective to plan and evaluate the project of a fashion design gallery workshop; whose commercial name is "FIT Estudio de moda."

The methodology consists of organizing the obtained information in four main studies that allow determining whether the project is viable or not. The studies are on:

- Objectives and Context
- Market research
- Technical study
- Financial study

"FIT Estudio de moda" dedicates to design, manufacture and sell haute couture garments; it's focused on a specific market segment in Cuenca. The extra value is based on exclusivity and personal service.

The described business consists of an entrepreneurial company created by two fashion and textile designers. This project proves that high investments are not needed in order to obtain high revenue: a perfect combination of creativity and good management are the most important.

## INTRODUCCIÓN

La actual crisis económica mundial ha tenido repercusiones nefastas en todos los países, especialmente, en aquellos emergentes como el Ecuador. La principal y más dolorosa consecuencia ha sido la alta tasa de desempleo generada, por lo que hoy en día encontrar un puesto de trabajo resulta sumamente complicado.

Ante este escenario, la acción de emprender funciona como una opción vital para el desarrollo macro y microeconómico. En épocas difíciles, el emprendimiento significa una luz al final del túnel porque permite identificar una oportunidad y organizar los recursos necesarios para ponerla en práctica.

Un emprendedor es aquella persona dinámica que utiliza sus cualidades de innovación, liderazgo y actitud positiva para ofrecer alternativas de mejoramiento en la calidad de vida, mediante la creación de microempresas y empleo.

El resultado final, y el tema de esta monografía, es el montaje de una galería/taller de diseño de moda, cuyo nombre comercial es FIT Estudio de moda. Las emprendedoras y cofundadoras de FIT son dos diseñadoras profesionales en textil y moda, quienes, ante la improbabilidad de conseguir un empleo correspondiente a sus estudios, decidieron combinar sus talentos y recursos disponibles para crear un nuevo modelo de negocio.

FIT se dedica a diseñar, producir y vender prendas de vestir de alta costura, con fuerte valor agregado basado en exclusividad y servicio personalizado. El segmento de mercado al que se dirige toda la atención es aquel de mujeres adultas que viven en la zona urbana de la ciudad de Cuenca, que son de clase media-alta y alta, y que gustan de la elegancia y distinción.

El negocio descrito tiene dos ventajas competitivas fundamentales. Primero, su estrategia bien definida de enfoque en diferenciación, es decir, ofrecer a un grupo específico de personas un producto y/o servicio con características percibidas como únicas. Segundo, el hecho de que FIT se constituye legalmente como taller artesanal y, por lo tanto, se rige bajo la Ley de Defensa del Artesano que, entre sus múltiples beneficios, permite el no pago de impuestos al Estado ecuatoriano.

La presente monografía organiza toda la información recolectada sobre FIT según la metodología de evaluación de proyectos, con el objetivo de formular diferentes estudios que determinen su respectiva viabilidad. Los estudios básicos son: estudio de generalidades y objetivos, estudio de mercado, estudio técnico y estudio financiero.

Se comprueba mediante este trabajo como no se necesitan inmensas cantidades de recursos monetarios para fundar un negocio propio, el mismo que con una mezcla de creatividad y buena administración puede ser altamente rentable y sostenible en el tiempo.

También se evidencia como FIT utiliza de manera inteligente y oportuna su beneficio de taller artesanal, de tal manera que, finalmente, se refleja en una elevada rentabilidad.

## **CAPÍTULO 1**

### **ESTUDIO DE GENERALIDADES Y OBJETIVOS**

#### **1.1. Estudio de generalidades**

##### **1.1.1. Nombre del proyecto**

Montaje de una galería/taller de diseño de moda llamada, comercialmente, FIT Estudio de moda.

##### **1.1.2. Idea**

La idea surgió de dos diseñadoras profesionales en textil y moda, una con vasta experiencia en el campo y otra recién graduada en la Universidad del Azuay. Ambas cuentan con fuerte pasión por el diseño contemporáneo apegado a las necesidades de un grupo específico de personas.

Ante las limitadas oportunidades de trabajo en el sector textil cuencano, las diseñadoras decidieron combinar sus diferentes habilidades, su misma afición y sus recursos disponibles para instalar una galería/taller de diseño de moda.

El proyecto pretende ser un emprendimiento novedoso, rentable y sostenible que explota al máximo el talento de ambas diseñadoras, combinado con la ventaja económica que genera el régimen artesanal en el Ecuador.

### **1.1.3. Antecedentes**

La galería/taller de diseño de moda, cuyo nombre comercial es FIT Estudio de moda, se especializa en el diseño, producción y venta de prendas de vestir. El valor agregado del producto se basa en cualidades como elegancia y exclusividad, y el segmento al que está dirigido es el de mujeres consumidoras, distintivas y con gusto definido por la alta costura.

Un aspecto clave en el que FIT basa su estrategia de diferenciación como ventaja competitiva es el asesoramiento, la atención y la producción personalizada. De esta manera, se ofrece la oportunidad de adquirir una prenda de vestir única y hecha exactamente a la medida.

El modelo de negocio también supera las expectativas porque el resultado final no solamente depende del producto en sí, sino de la experiencia agradable e innovadora que se genera cuando el cliente forma parte integral del proceso productivo.

El Estudio de Mercado permite tener una visión clara con respecto a las necesidades y deseos del segmento escogido. Una vez identificadas las cualidades y características que requiere el producto y/o servicio para captar la percepción del cliente objetivo, es posible realizar el Estudio Técnico que diseña el proceso productivo con sus respectivos recursos.

Finalmente, se resumen en el Estudio Financiero los resultados obtenidos en los estudios anteriores y, con toda esta información, se puede construir un flujo de caja proyectado que determine la rentabilidad del proyecto.

También se comprueba, en el Estudio Financiero, el impacto positivo que genera en la rentabilidad el hecho de que FIT sea un proyecto amparado bajo la Ley de Defensa del Artesano.

#### **1.1.4. Tipo de proyecto**

El proyecto es de inversión nueva porque el negocio empieza a funcionar por primera vez. La clasificación ampliada del tipo de proyecto es la que sigue:

- Según el objetivo, el proyecto es de tipo privado porque el fin del mismo es maximizar la rentabilidad de sus socios.
- Según la actividad, el proyecto es de tipo artesanal porque transforma la materia prima en producto terminado utilizando intensivamente mano de obra.
- Según la operación, el proyecto es de tipo continuo porque la producción de prendas de vestir se realiza a lo largo de todo el ejercicio económico.

##### **1.1.4.1. Área de actividad**

El proyecto forma parte del área de actividad económica secundaria, puesto que, se dedica a la transformación de materia prima en productos terminados.

La actividad económica secundaria se refiere a todo tipo de transformación, tanto industrial como artesanal. Según esta clasificación, FIT se encuentra dentro de la actividad artesanal cuya definición es:

“Es la practicada manualmente para la transformación de la materia prima destinada a la producción de bienes y servicios con auxilio de máquinas, de equipos o herramientas, es decir, que predomina la actividad manual sobre la mecanizada.”<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Artículo 2 del Reglamento General de la Ley de Defensa del Artesano. Ver este Reglamento en la página WEB:

[http://www.jnda.gov.ec/archivos/r\\_general.pdf](http://www.jnda.gov.ec/archivos/r_general.pdf)

Página WEB visitada por última vez el 08/05/2009.

#### **1.1.4.2. Código CIU**

La actividad del proyecto está clasificada dentro del Código Internacional Industrial Uniforme (CIU) con número 1810 que dice: "Fabricación de prendas de vestir, excepto prendas de piel". Este código se encuentra en la sección de "Fabricación de prendas de vestir; preparado y tejido de pieles", el mismo que a su vez se encuentra en la sección general de "Industrias Manufactureras".<sup>2</sup>

#### **1.1.5. Constitución jurídica**

La constitución jurídica del proyecto es societaria porque está formada por dos personas físicas que ponen en común sus bienes o trabajo para realizar una actividad económica.

El tipo de sociedad se conoce como Taller Artesanal y se rige bajo la Ley de Defensa del Artesano.

Ruth Magdalena Galindo Zéas, una de las socias, tiene Calificación Artesanal con su propio RUC # 0102939352001. Los beneficios de esta calificación según el Artículo 17 de la Ley de Defensa del Artesano<sup>3</sup> son:

- a)** La exoneración de los impuestos a la renta del capital con el concurso del trabajo y adicionales de dicho impuesto, del impuesto a los capitales en giro y del impuesto al valor agregado (IVA) en calidad de sujetos pasivos y sustitutivos.

---

<sup>2</sup> Ver clasificación CIU en la página WEB:  
<http://quimbaya.banrep.gov.co/servicios/saf2/BRCodigosCIU.html>  
Página WEB visitada por última vez el 08/05/2009.

<sup>3</sup> Ver Ley de Defensa del Artesano en la página WEB:  
[http://www.jnda.gov.ec/archivos/ley\\_defensa.pdf](http://www.jnda.gov.ec/archivos/ley_defensa.pdf)  
Página WEB visitada por última vez el 08/05/2009.



- b)** La importación en los términos más favorables que establezca la correspondiente Ley, de los materiales e implementos de trabajo de los artesanos, salvo los de lujo.
- c)** La exoneración del impuesto a las exportaciones de artículos de producción artesanal.
- d)** La concesión de préstamos a largo plazo y con intereses preferenciales a través del Banco Nacional de Fomento y de la banca privada, para cuyos efectos el Directorio del Banco Central del Ecuador dictará la regulación correspondiente. Los montos de los créditos se fijarán considerando especialmente la actividad artesanal y el número de operarios que tenga a su cargo el taller.
- e)** La compra de artículos de artesanía para las instituciones oficiales y otros organismos públicos. Exceptuase el caso en que el Estado o las instituciones de Derecho Público sean productores de estos artículos.

#### **1.1.6. Localización**

**País:** Ecuador

**Provincia:** Azuay

**Ciudad:** Cuenca

**Zona:** Urbana

**Parroquia:** Sucre

**Dirección:** Aurelio Aguilar 1-59 y Avenida Solano

**Teléfono:** 072830686

**Celular:** 098071696

**E-mail:** [daniela\\_lopez\\_37@hotmail.com](mailto:daniela_lopez_37@hotmail.com)

### **1.1.7. Relaciones con otras empresas**

La galería/taller de diseño de moda marca FIT tiene una importante relación comercial con su principal proveedor Vanidades S.A., empresa líder en la importación y venta de telas en la ciudad de Cuenca.

El acuerdo con Vanidades S.A. comprende un descuento del 15% en la compra de materia prima para la producción de prendas de vestir. Además, otorga facilidades de crédito hasta tres meses plazo en cada factura.

De forma recíproca, FIT se compromete a comprar exclusivamente en Vanidades S.A., con la única excepción de telas que están fuera de sus líneas de producto.

Para otro tipo de materia prima, como: botones, cierres, varillas, hilos, etc., FIT utiliza un proveedor mayorista llamado Austrodiseti y un minorista llamado Gaby's. Estos proveedores también otorgan descuentos diferenciados por tipo de producto.

Por el lado de los clientes, FIT tiene una valiosa relación con Empresa Hotelera Cuenca S.A., cuyo nombre comercial es El Dorado Hotel. FIT diseña y produce uniformes para el personal del hotel, que va desde cocineros hasta recepcionistas y asistentes administrativos.

Si bien el negocio de FIT está dirigido a diseñar, producir y vender prendas exclusivas de vestir de alta costura para mujeres adultas de clase media-alta y alta, no está de más firmar contratos con prestigiosas empresas privadas, como El Dorado Hotel, para el diseño de uniformes del personal.

FIT no cuenta con acreedores porque se trata de un proyecto nuevo y la inversión es financiada completamente con recursos de sus propias socias. En todo caso, se tiene una relación con el Banco Pichincha mediante una Cuenta Corriente en esta institución.

FIT cuenta también con los servicios de DataFast, empresa dedicada a la tecnología para la utilización de tarjetas de crédito. Por esta razón, FIT tiene la capacidad de aceptar todo tipo de tarjeta de crédito para realizar sus ventas.

#### **1.1.8. Justificación de la vida útil**

La vida útil de un proyecto se calcula en función de los recursos fundamentales para su operación, que en este caso son las máquinas llamadas Costuras Rectas.

Se estima que el plazo para el funcionamiento normal de las Costuras Rectas es de 5 años, por lo tanto, la vida útil del proyecto es 5 años.

#### **1.1.9. Duración del ciclo del proyecto**

El ciclo del proyecto consiste en dos etapas de tres fases cada una, las mismas que se presentan a continuación con su respectiva duración:

- Etapa de pre-inversión
  - Idea
  - Formulación: 3 meses
  - Evaluación ex-ante: 2 semanas
  
- Etapa de inversión
  - Realización de las inversiones: 3 meses
  - Operación: 5 años
  - Evaluación ex-post: 1 mes

La duración total del proyecto es de 5 años, 6 meses y 2 semanas. El tiempo de la evaluación ex-post no se toma en cuenta en este aspecto.

## **1.1.10. Elementos de planeación estratégica**

### **1.1.10.1. Misión**

Producir y vender prendas de vestir de alta costura con diseño creativo, profesional y personalizado; las mismas que superen las necesidades y deseos de clientes exigentes de calidad y exclusividad.

### **1.1.10.2. Visión**

Expandir el modelo de negocio hacia las principales ciudades del país mediante alianzas estratégicas con profesionales del diseño, que a su vez permitan el desarrollo de sucursales especializadas por línea de producto y la captación de nuevos segmentos de mercado como el masculino.

### **1.1.10.3. Objetivos**

- Vender 1.238 prendas de vestir durante el primer año de operación e incrementarlas en un promedio del 15% anual.
- Mejorar continuamente el proceso de producción, tanto personalizado como estandarizado, mediante planificación, organización y control.
- Determinar anualmente las prendas de vestir que mejor aceptación y rentabilidad han generado en el negocio, para de este modo desarrollar sucursales especializadas en las mismas.
- Contratar diseñadores profesionales que permitan aumentar el nivel de innovación y calidad en el negocio, fundamentalmente, cuando se desarrollen las sucursales especializadas.
- Alcanzar el tamaño de producción necesario para importar materia prima directamente, de tal manera que se puedan mejorar los costos con respecto a los proveedores actuales.

#### **1.1.10.4. Políticas**

- No sacrificar calidad, innovación y exclusividad por costos.
- Mantener el flujo de caja positivo.
- En caso de existir utilidades, repartir 50% y reinvertir 50%.
- En caso de producir una prenda personalizada, pedir un anticipo del 50% al cliente y entregar la prenda en el día acordado.
- Dar prioridad a la producción personalizada sobre la producción estandarizada.
- Todas las ventas se realizan al contado o mediante tarjeta de crédito autorizada.
- Pagar a los empleados el último día de cada mes.
- Pagar a los proveedores según lo acordado, sin incumplimientos pero aprovechando el mayor tiempo de crédito.

#### **1.1.10.5. Estrategia**

La estrategia de FIT para su modelo de negocio es de enfoque en diferenciación porque es ideal para empresas que están en su primer periodo de operación y desarrollo, y que no cuentan con inmensas cantidades de capital para invertir.

La diferenciación es aquella estrategia que requiere crear en el producto o servicio ciertas características percibidas como únicas por los clientes. En este caso, los costos pasan a un segundo plano de importancia.

El enfoque es, a su vez, la estrategia que requiere atraer un segmento específico del mercado.

Por lo tanto, FIT ha decidido captar, mediante sus prendas de vestir de alta costura, a las mujeres de 25 a 44 años de edad en la zona urbana de Cuenca, que tengan ingresos superiores a los 1.000 dólares y gusto por la elegancia, exclusividad, calidad, diferenciación y detallismo.

### 1.1.11. Estructura organizativa

#### 1.1.11.1. Perfil de las socias

**Nombre:** Daniela Cristina López Sánchez

**Edad:** 22 años

**Lugar de nacimiento:** Cuenca-Ecuador

**Estado civil:** Soltera

**Profesión:** Diseñadora en textil y moda

**Estudios:** Tercer nivel, Universidad del Azuay

**Estilo:** Diseño innovador y atrevido sin descuidar la elegancia y, ante todo, la comodidad

**Nombre:** Ruth Magdalena Galindo Zéas

**Edad:** 40 años

**Lugar de nacimiento:** Cuenca-Ecuador

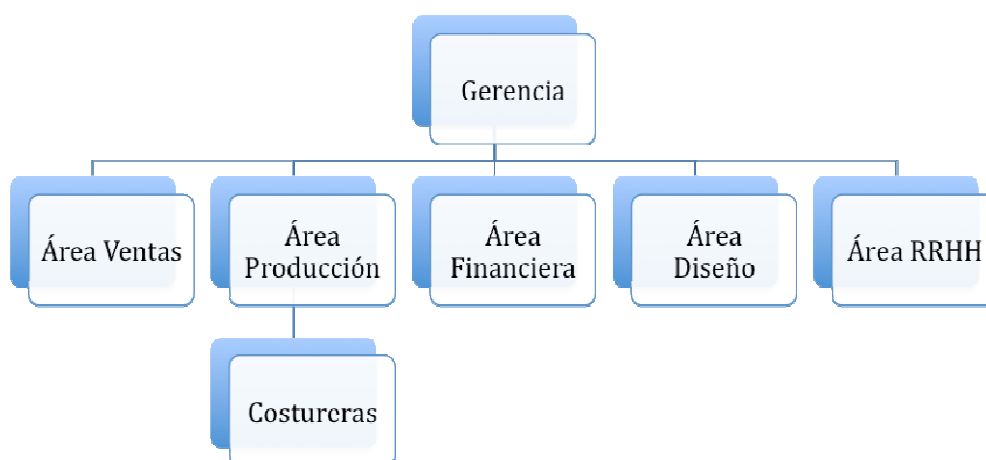
**Estado civil:** Casada

**Profesión:** Diseñadora en textil y moda

**Estudios:** Tercer nivel, Universidad del Azuay

**Estilo:** Diseño elegante, clásico y sobrio

#### 1.1.11.2. Organigrama de las áreas funcionales



### **1.1.11.3. Descripción de las áreas funcionales**

#### **1.1.11.3.1. Gerencia**

El caso de FIT es muy particular porque ambas socias tienen el mismo nivel de jerarquía gerencial. Para evitar inconvenientes que se puedan suscitar por este hecho, han acordado dividir las áreas esenciales del negocio en las que cada una tiene el poder de decisión

#### **1.1.11.3.2. Área de Producción**

Ruth Galindo, una de las socias, está encargada de administrar y tomar decisiones con respecto a esta área que funciona en el taller porque ella tiene mayor experiencia en el proceso productivo.

##### **1.1.11.3.2.1. Costureras**

FIT cuenta con 5 costureras que tienen similares habilidades para producir cada una de las líneas de producto de prendas de vestir de alta costura.

#### **1.1.11.3.3. Área de Ventas**

Daniela López, otra de las socias, tiene como responsabilidad la gestión integral de las ventas, las mismas que tienen lugar en la galería. La razón de encargar esta área a esta persona es que tiene mayores conocimientos en temas de mercadeo y servicio al cliente.

#### **1.1.11.3.4. Área Financiera**

Las socias de FIT han contratado a una contadora profesional llamada Silvia Gutiérrez para que se encargue de los temas contables y financieros. Esta persona trabaja únicamente a medio tiempo porque el negocio así lo requiere.

#### 1.1.11.3.5. Área de Diseño

Esta área es fundamental en el negocio porque es la razón de ser de FIT. Por esta razón, ambas socias, que son diseñadoras profesionales en textil y moda, están a cargo de la misma y la toma de decisión es compartida. En todo caso, la persona encargada de atender a los clientes para los diseños personalizados es Daniela López porque ella está presente en la galería para encargarse de las ventas.

#### 1.1.11.3.6. Área de RRHH

Con respecto al recurso humano, Ruth Galindo toma la decisión dentro del Área de Producción y Daniela López dentro del Área de Ventas. Inicialmente, solo se cuenta con personal en el Área de Producción pero conforme el negocio crezca se necesitará personal para el Área de Ventas.

#### 1.1.12. Formuladores del proyecto

**Nombre:** David Francisco Vázquez Malo

**Edad:** 23 años

**Lugar de nacimiento:** Cuenca-Ecuador

**Profesión:** Egresado de Economía Empresarial

**Estudios:** Tercer nivel, Universidad del Azuay

**Teléfono:** 098286383

**E-mail:** [dvazquez88@hotmail.com](mailto:dvazquez88@hotmail.com)

**Nombre:** César Israel Narváez Guerrero

**Edad:** 22 años

**Lugar de nacimiento:** Cuenca-Ecuador

**Profesión:** Egresado de Economía Empresarial

**Estudios:** Tercer nivel, Universidad del Azuay

**Teléfono:** 084238261

**E-mail:** [elisrael5@hotmail.com](mailto:elisrael5@hotmail.com)



### **1.1.13.Monto inversión inicial y aporte patrimonial**

El monto total de la inversión inicial es de 19.820,50 dólares que corresponde a la suma de la inversión fija, la inversión diferida y la inversión de capital de trabajo.

Cada una de las socias aporta con el 50% de la inversión inicial y asumen partes igualitarias del patrimonio.

### **1.1.14.Rentabilidad**

El flujo de caja del proyecto genera, con una tasa de descuento del 12%, un Valor Actual Neto (VAN) positivo y una Tasa Interna de Retorno (TIR) del 32%.

Si el proyecto no funcionara bajo el régimen artesanal ecuatoriano, la Tasa Interna de Retorno (TIR) bajaría en trece puntos porcentuales, es decir, al 19%. El proyecto, en este caso, seguiría siendo rentable pero es mejor con la aplicación de los beneficios establecidos en la Ley de Defensa del Artesano.

Según estos resultados, el proyecto de FIT es financieramente rentable.

## **1.2. Estudio de objetivos**

### **1.2.1. Objetivo del proyecto y de la formulación**

El proyecto es de tipo privado y el objetivo es maximizar la rentabilidad para sus respectivas socias.

El propósito de la presente formulación es realizar tres estudios, Estudio de Mercado, Estudio Técnico y Estudio Financiero, con el fin de disminuir el riesgo del proyecto y determinar su viabilidad.

## CAPÍTULO 2

### ESTUDIO DE MERCADO

#### 2.1. Análisis del producto

##### 2.1.1. Tipo de producto y unidad de medida

El producto de FIT son las prendas de vestir y se tipifica como un bien tangible de consumo final. Dentro de esta categoría, se clasifica como *Shopping Good*<sup>4</sup> porque el cliente se toma algún tiempo para analizar y comparar entre diferentes opciones.

La unidad de medida es el número de prendas de vestir.

##### 2.1.2. Caracterización del producto

###### 2.1.2.1. Líneas de producto

La galería/taller de diseño de moda marca FIT se especializa en el diseño, producción y venta de siete líneas diferentes de prendas de vestir de alta costura que permiten satisfacer todo tipo de gusto del cliente. Las líneas son:

- Pantalones
- Sacos
- Casacas
- Ponchos
- Blusas
- Chales
- Vestidos

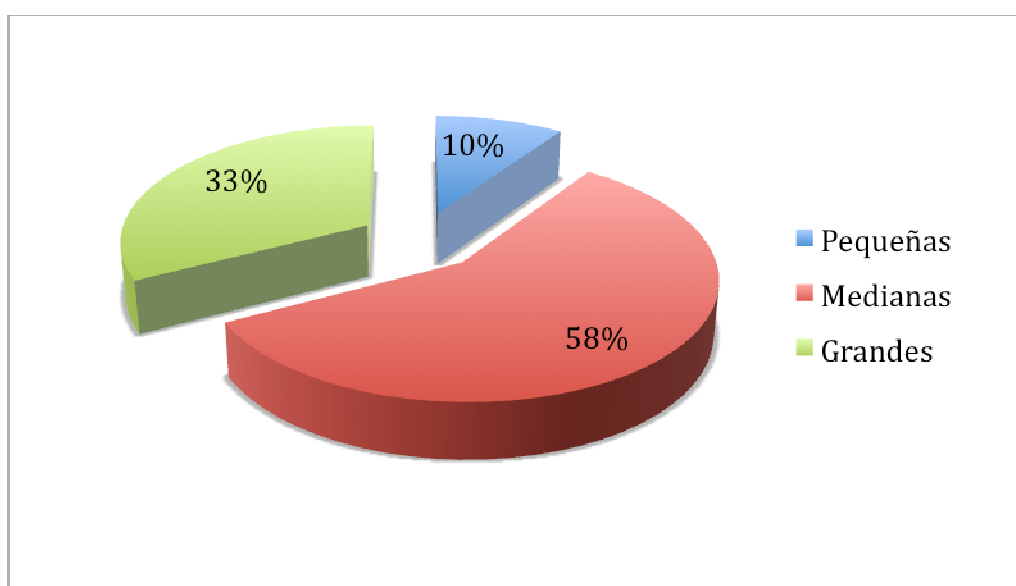
---

<sup>4</sup> En español significa Bien de Compra.

### 2.1.2.2. Accesorios

Los principales accesorios son las carteras, las mismas que son diseñadas, producidas y vendidas por FIT.

Resulta fundamental conocer el tamaño de carteras que el cliente objetivo usa normalmente. Por lo tanto, se obtuvo la siguiente información de la investigación de mercado realizada:



La mayoría del segmento escogido (58%) usa carteras medianas y el otro gran porcentaje (33%) usa carteras grandes. Solamente un pequeño 10% utiliza carteras pequeñas.

FIT debe planificar la producción de carteras de acuerdo a estos porcentajes para ajustarse a las necesidades y deseos de los clientes.

### 2.1.2.3. Estilo

El estilo de las líneas de producto es elegante y exclusivo, es decir, cada prenda de vestir tiene un toque único y diferenciador de diseño, los mismos que no se realizan en serie, justamente, para no tener prendas repetidas que disminuyan la particularidad y percepción alta del cliente.

#### **2.1.2.4. Cualidades**

Las principales cualidades de las diferentes líneas de producto son:

- Exclusividad
- Elegancia
- Comodidad
- Óptima calidad de acabados
- Versatilidad
- Mejor material disponible
- Diseño y producción artesanal

#### **2.1.2.5. Uso**

El uso del producto es limitado porque se utiliza específicamente en ocasiones especiales, tales como: fiestas, matrimonios, cócteles, eventos sociales, convenciones, etc. Además, por su alta carga de diseño, son productos efímeros que los clientes no podrían usarlos diariamente como la ropa casual.

#### **2.1.2.6. Perfil general del cliente target u objetivo**

Las líneas de producto están dirigidas concretamente a mujeres adultas, distintivas, consumidoras, de clase media-alta y alta, y, que además, tienen ya definido un gusto por prendas exclusivas de alta costura.

Es importante conocer el nivel de interés en la moda que tiene este segmento de mujeres. Para poder obtener esta información se planteó la siguiente pregunta en la investigación de mercado: ¿Qué tan interesada está Usted en la moda?

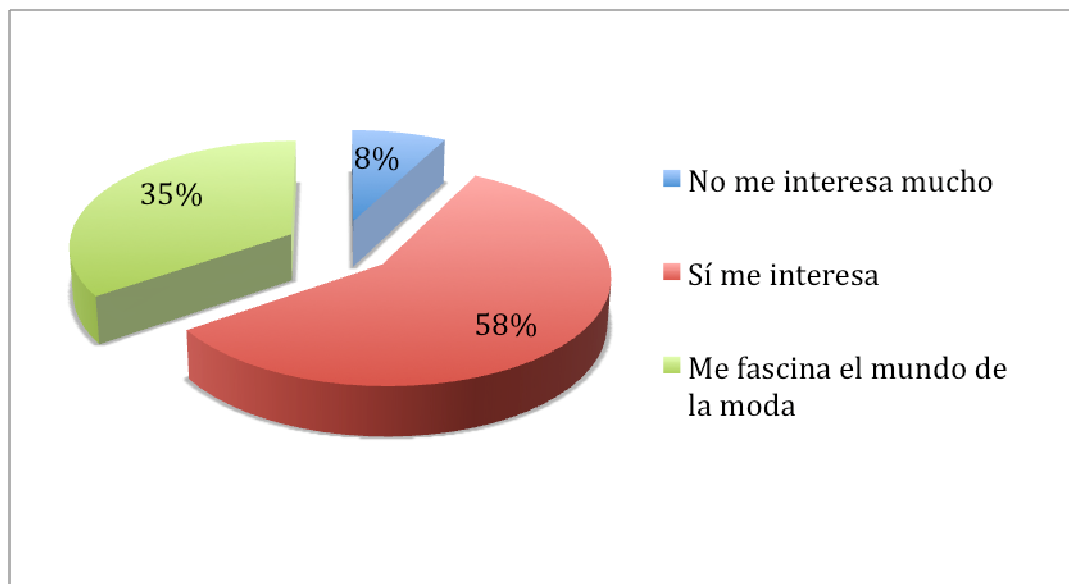
El nivel de interés en la moda puede clasificar al segmento escogido, de acuerdo a la respuesta de la pregunta, en clase pionera, seguidora y rezagada.

Aquellas mujeres fascinadas por el mundo de la moda se consideran dentro de la clase pionera o aquellas compradoras que prueban ideas nuevas de la moda y asumen sus riesgos.

La clase seguidora está interesada en la moda y adoptan sus cambios pero después que los mismos han sido probados por las pioneras.

La última clase, la rezagada, está constituida por las mujeres controladas por la tradición. Las mismas sospechan de los cambios en la moda y solo los adoptan cuando ya se han convertido en una especie de costumbre.

Los resultados obtenidos en esta pregunta se detallan a continuación:



Se puede concluir que más de la mitad (58%) representa a la clase seguidora, lo cual es normal, puesto que, son personas interesadas en la moda pero no asumen sus riesgos como sí lo hacen las pioneras que representan un alto porcentaje del 35%.

El riesgo de la moda, particularmente, aquella del diseño de prendas de vestir, se refiere a que la misma no ha sido probada con anticipación y no se sabe si va a durar en el mercado. En este sentido, las pioneras (35%) se arriesgan a comprar ropa que no perdure en el tiempo, mientras que las seguidoras (58%) solamente asumen la nueva moda una vez que ha sido probada por las pioneras y, de esta manera, es seguro que se mantenga vigente.

Finalmente, existe un escaso 8% de rezagadas o de mujeres que no están interesadas en la moda. Este bajo porcentaje era esperado por el tipo de segmento escogido para el proyecto.

#### **2.1.2.7. Tallas**

Las prendas de vestir cuentan con diferentes tallas para satisfacer a toda clase de cliente, sin olvidar que se pueden producir prendas bajo pedido a la medida exacta de una persona que así lo necesite. Las tallas generales son:

- Small (S)
- Medium (M)
- Large (L)

#### **2.1.2.8. Materiales**

Los materiales utilizados en prendas de alta costura difieren de acuerdo a las diferentes líneas de producto, que se detallan a continuación:

- **Pantalones:** casimir y crepé.
- **Sacos:** paño y piel de foca.
- **Casacas:** tafetán, piel de foca y shantú de seda.
- **Ponchos:** paño y paño de lana.
- **Blusas:** sharmus, seda y tafetán.
- **Chales:** tejidos en hilo de lana y algodón.

- **Vestidos:** sharmus, shantú, lycra, sifón, randas y tules.
- **Carteras:** cuero de borrego y remanentes de todos los materiales mencionados anteriormente.
  
- **Materiales generales:** hilo, telas fusionables, cierres, pellón, varilla, botones, tricot, cinta, almohadillas, forro, resortes, hebillas y materiales de marroquinería en general.

#### **2.1.2.9. Colores**

Las prendas de vestir tienen una amplia gama de colores pero existen ciertos de ellos que representan el estilo y cualidades de las diferentes líneas de producto. Los colores predominantes son:

- Negro
- Café
- Gris
- Beige
- Blanco
- Lacre

En general, los colores utilizados son de tipo neutral, es decir, siempre llevan cierto grado de gris.

#### **2.1.2.10. Etiqueta y empaque**

La etiqueta es una sola para todas las prendas y su objetivo es presentar la marca, el logo, el código y el precio en cada uno de los productos. Mide 5cm x 7cm, una cara es blanca y negra según el logo de la marca, y la otra cara es blanca entera con un pequeño sello que indica el respectivo precio y código de la prenda.

El empaque es una funda negra y blanca según el logo de la marca, mide 23cm x 33cm y a cada lado se encuentra el nombre de una diseñadora. Adicionalmente, se coloca un papel seda color rojo intenso dentro de cada funda con sus puntas salidas para generar un impacto visual muy elegante.

Para los sacos y vestidos se utiliza un empaque especial llamado portasacos, el mismo que es de color gris y blanco con el respectivo logo de la marca en el centro. Mide 60cm x 90cm y lleva en su parte superior un armador forrado con tela negra para colocar el respectivo saco o vestido.



#### **2.1.2.11. Recomendaciones**

Las recomendaciones con respecto a prendas de vestir se refieren al mantenimiento de las mismas.

FIT utiliza dos tipos de recomendaciones que van escritas en las etiquetas de tela cosidas en las diferentes prendas. Estas recomendaciones son:

- Lavado a mano, no admite blanqueador y planchar a temperatura media. Esta recomendación sirve para todas las líneas de productos, excepto los sacos y ciertos vestidos que utilizan telas bordadas.



- Lavado en seco, no admite secadora y planchar a temperatura baja. Esta recomendación sirve justamente para sacos y ciertos vestidos que utilizan telas bordadas.

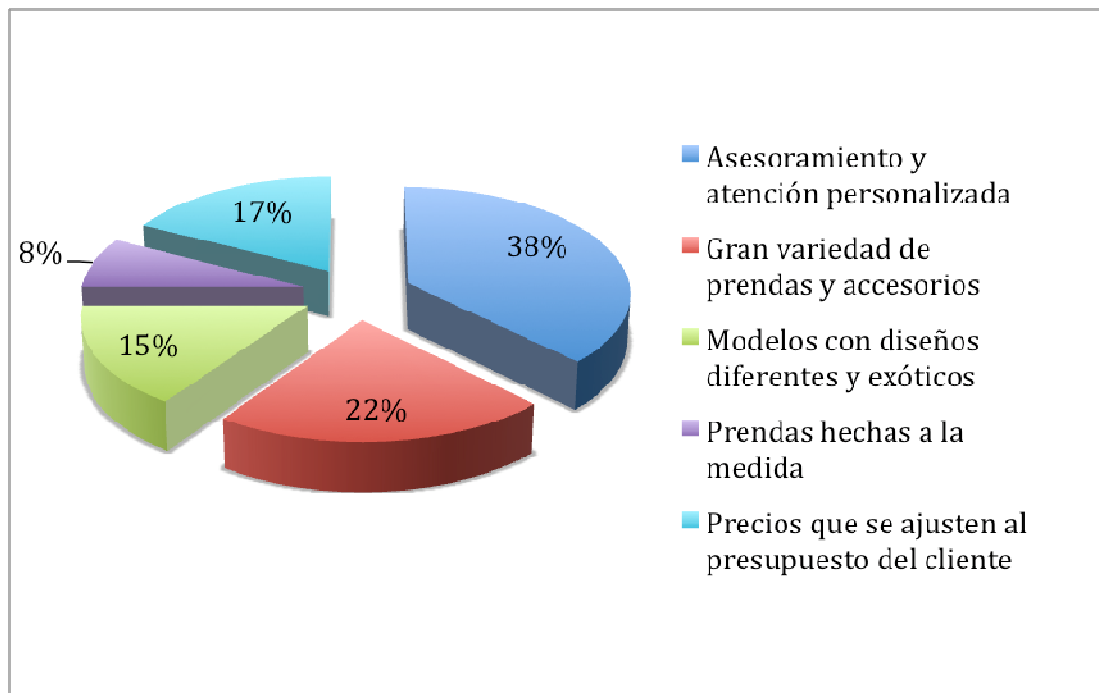
#### **2.1.2.12. Servicios adicionales**

FIT no se limita únicamente a diseñar, producir y vender prendas de vestir de alta costura, sino que además ofrece servicios adicionales que generan valor agregado de diferenciación y ventaja competitiva. Estos servicios son:

- Asesoramiento y atención personalizada
- Producción personalizada
- Seguimiento de satisfacción
- Garantía
- Servicio de entrega
- Servicio post-venta

##### **2.1.2.12.1. Asesoramiento, atención y producción personalizada**

Dentro de los servicios anotados anteriormente, los más importantes son el asesoramiento, la atención y la producción personalizada porque son los diferenciadores o elementos estratégicos de ventaja competitiva. Esta decisión se basa en el siguiente gráfico realizado en la investigación de mercado, en donde se preguntó al segmento escogido qué es lo que más aprecia en un almacén de diseño de prendas de vestir.



Esta pregunta es una de las más significativas del proyecto porque de la misma depende la estrategia que debe aplicar FIT, obteniendo su variable diferenciadora de posicionamiento que le permita tener ventaja competitiva en el mercado.

El 38% del segmento considera que el asesoramiento y atención personalizada es la característica que más aprecia en un almacén de diseño de prendas de vestir.

El servicio personalizado es el factor estratégico de FIT para diferenciarse de la competencia y, precisamente, se comprueba que es el elemento más considerado por los clientes.

Otra variable de gran peso es la de gran variedad de prendas y accesorios (22%). FIT, por lo tanto, debe diseñar, producir y vender todo tipo de ropa con diferentes modelos, colores, tallas, etc., para satisfacer los deseos del cliente objetivo.

El 17% de mujeres que aprecian los precios ajustados a sus presupuestos es un porcentaje interesante porque si bien es el tercer atributo de peso en la pregunta, también es bajo en relación a las dos primeras variables y se puede concluir que el precio no es tan trascendente como muchas veces se cree. Se debe indicar entonces que la estrategia de diferenciación de FIT está muy bien planteada para captar la percepción del segmento escogido.

El asesoramiento y la atención personalizada son características completamente nuevas en nuestro medio porque los clientes generalmente no saben qué esperar ni qué exigir, entonces el diseñador tiene la oportunidad de educarlo con respecto a la moda y ofrecerle una prenda de vestir con un diseño único y exclusivo, de tal manera que se superen sus expectativas.

Además de ofrecer diseños personalizados, se asesora al cliente sobre modelos, telas, texturas, colores y formas. Entonces, el resultado final no solo depende del producto físico, sino de la experiencia agradable y novedosa que experimenta el cliente en FIT, no molesta ni agotadora como suele suceder en los típicos talleres textiles.

La producción personalizada, o también conocida como flexibilidad productiva, implica dar el mejor servicio posible al cliente mediante la producción inmediata de la prenda de vestir, al momento preciso que lo necesite y según las medidas exactas.

#### **2.1.2.12.2. Servicio de entrega**

El servicio de entrega sirve para finalizar el proceso personalizado de asesoramiento, atención y producción, de tal manera que lo más importante para el cliente es la puntualidad.

No se puede olvidar ciertos aspectos básicos como la presentación, comodidad de transportar la prenda, protección de la misma y detalles como embalaje para regalo que siempre generan valor agregado, actualmente obligatorio para satisfacer a consumidores exigentes e informados.

### **2.1.2.13. Galería y taller**

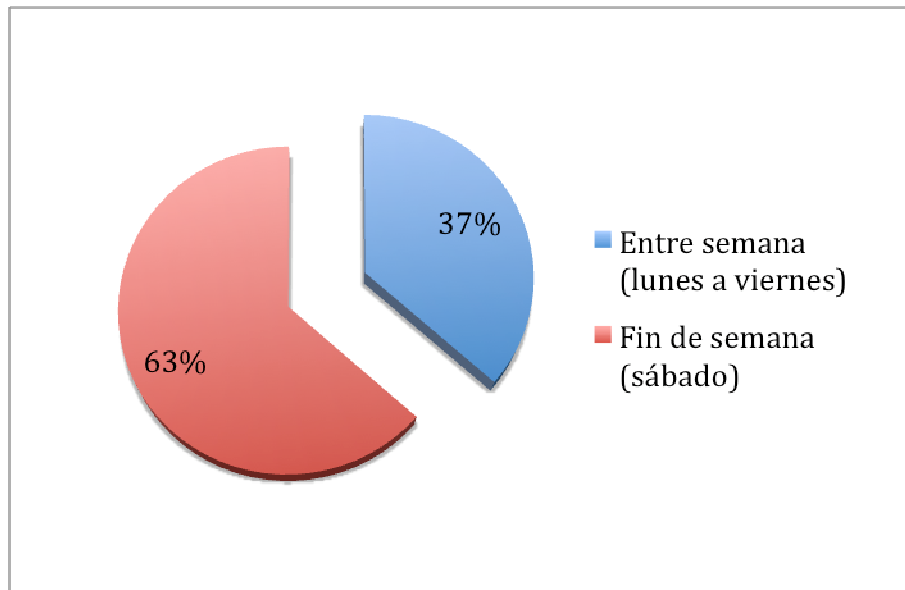
La galería, donde se colocan a disposición de los clientes las diferentes líneas de producto, tiene una tendencia minimalista que implica usar un mínimo número de elementos para lograr a través de ellos el máximo efecto. La razón de elegir el minimalismo como fuente de inspiración para la galería es que el mismo es ideal para las personas ordenadas con gusto por la elegancia y exclusividad.

El minimalismo tiene como rasgos estilísticos esenciales las formas geométricas simples, materiales que se presentan con su propia expresión, pureza en el color y alta tecnología.

La tendencia minimalista es, por lo tanto, la pauta para tomar todas las decisiones de diseño dentro de la galería, tales como: colores, iluminación, distribución de elementos, mobiliario y escaparatismo.

#### **2.1.2.13.1. Días y horarios de atención en la galería**

Al preguntar en la investigación de mercado sobre el momento de la semana en que el segmento escogido sale de compras, se conoció el siguiente resultado:

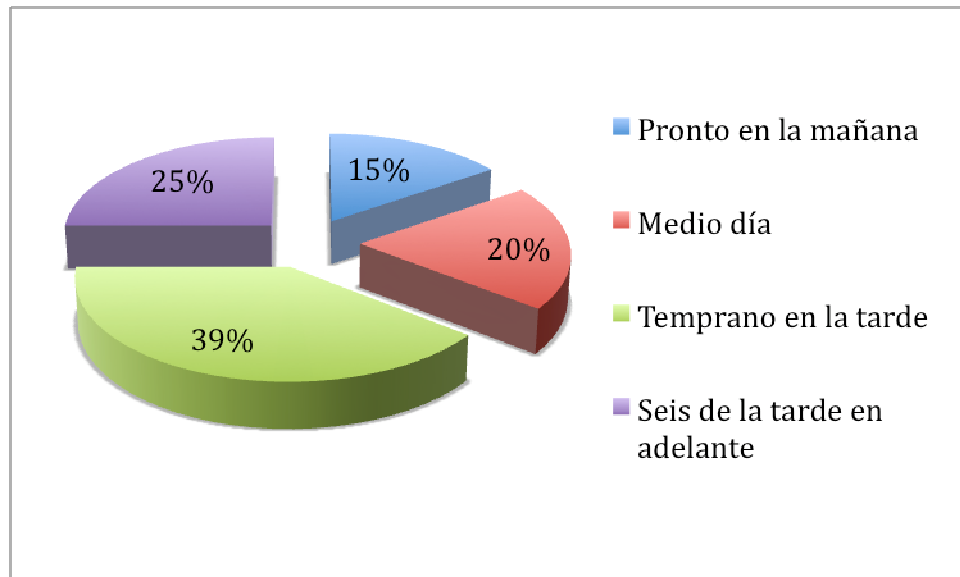


Se puede establecer que la mayoría del segmento (63%) sale de compras los días sábados y la menor proporción (37%) lo hace entre semana.

Una de las razones para este comportamiento, probablemente, es que las mujeres hoy en día tienen varias responsabilidades sociales, familiares y laborales que atender entre semana, y la mejor alternativa para comprar es el día sábado.

Dado este resultado, FIT debe abrir sus puertas y atender a los clientes especialmente los días sábados, sin descuidar los días entre semana que siempre son importantes.

Con respecto al horario en que el segmento sale de compras, se obtuvo la siguiente información:



Prácticamente, el 65% del segmento escogido sale de compras en las horas de la tarde, de tal manera que FIT debe prestar especial atención a este horario para atender a sus clientes.

Si se relaciona este resultado con el anterior, se podría decir que las mujeres salen de compras los días sábados por la tarde y FIT debe adaptarse a este comportamiento para brindar el mejor servicio posible.

#### **2.1.2.13.2. Puesta en escena**

La puesta en escena, o exhibición de las líneas de producto dentro de la galería, es la mezcla entre el interiorismo y el escaparatismo, con el objetivo de potencializar los diferentes diseños. Se utilizan algunos instrumentos básicos en la moda como exhibidores, maniqués e infinidad de diferentes elementos para crear una escenografía especial en cada escaparate.

En el caso de una galería minimalista se debe prescindir de todo tipo de adornos excesivos porque la filosofía esencial es "menos es más". Las prendas de vestir tienen que llamar la atención del cliente más que cualquier otra cosa y, por esta razón, se utiliza la menor cantidad de elementos posibles pero logrando la mayor expresión y pureza.

Los elementos a utilizar son: mesas cuadradas de madera oscura, muebles modernos de cuero negro, pinturas de arte abstracto, iluminación mediante focos de color blanco, almohadones blancos, plantas de bambú, fuentes de agua, etc.

### **2.1.2.13.3. Taller**

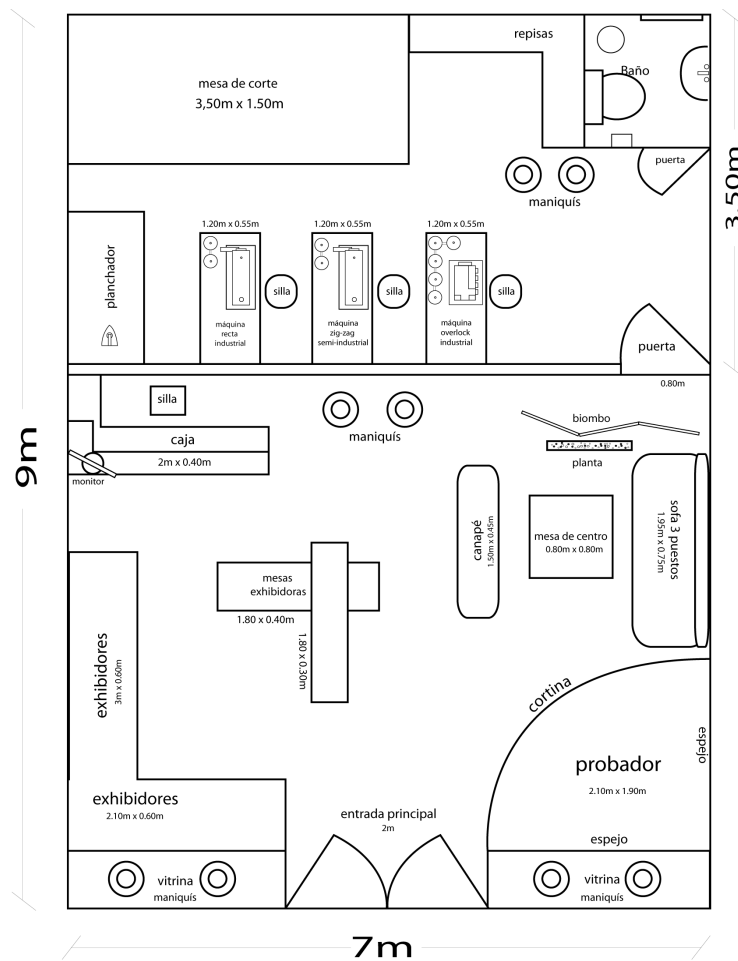
El taller es el lugar en donde se realiza el proceso de producción de las diferentes prendas de vestir, el mismo que contiene: maquinaria, herramientas, materia prima, recursos humanos e insumos necesarios para el diseño y confección.

Una de las características especiales de este proyecto es el hecho de tener la galería y el taller en el mismo espacio físico, únicamente separados por una pared de madera que sirve como divisor entre dos ambientes completamente distintos. Esta división debe ser muy bien realizada para evitar ruidos y molestias que el taller pueda ocasionar en la galería.

La idea de tener el taller junto a la galería es maximizar el valor agregado que generan los servicios adicionales antes descritos. Daniela López, una de las diseñadoras, está presente en la galería para atender a los clientes, mientras tanto, Ruth Galindo, otra de las diseñadoras, está en el taller para dirigir la respectiva producción.

El ejemplo más claro de servicio personalizado bajo este esquema es que si el cliente encuentra una prenda que le guste pero que por alguna razón necesita un ajuste, simplemente la diseñadora puede entrar al taller un par de minutos para realizar el arreglo necesario, salir y entregar la prenda en perfectas condiciones al cliente.

### 2.1.2.13.4. Plano de la galería/taller de diseño de moda



Es fundamental tener una clara idea del espacio mínimo que necesita tanto la galería como el taller, recordando que ambos están juntos. Con este objetivo, se deben conocer todos los objetos que decorarán el lugar con sus respectivas dimensiones: muebles, mesas, exhibidores, maniqués, probadores, espacio de entrada y circulación de clientes; así como también las personas que estarán dentro del taller, la maquinaria, herramientas, materia prima y el espacio para movilización.

Para la distribución del taller resulta clave conocer el proceso de producción pero el mismo será detalladamente explicado en el Estudio Técnico.



En el plano se puede observar la división entre la galería y el taller, por las razones aclaradas anteriormente.

El taller alberga todo lo necesario para realizar el proceso de producción de manera efectiva. Es importante conocer esta distribución para determinar los bienes a comprar para la instalación del taller, sin desperdiciar espacio.

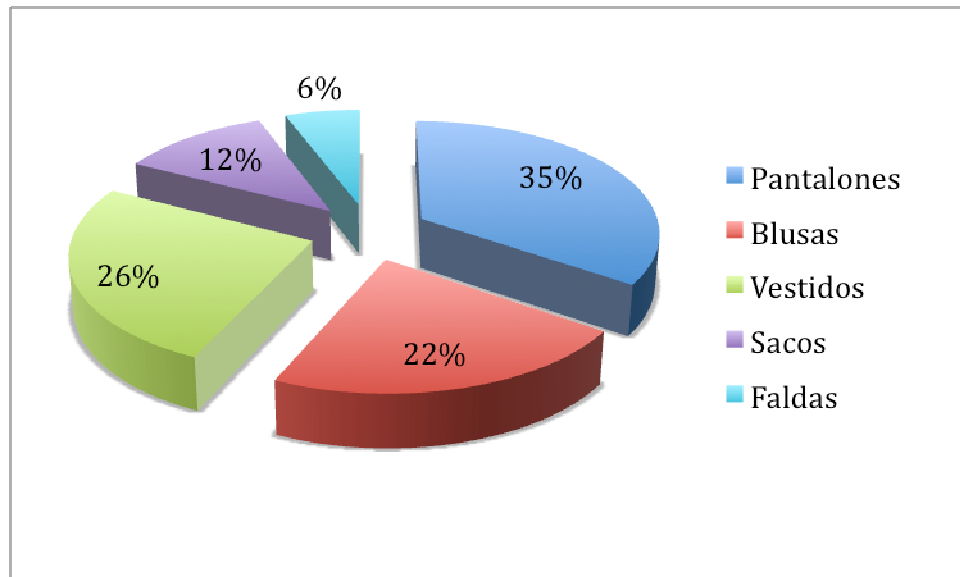
Otro punto por lo cual se necesita conocer el lugar de cada objeto son las instalaciones eléctricas para máquinas industriales con regulador a tierra y tomacorrientes trifásicos, la iluminación sobre los lugares precisos y las entradas de aire o ventiladores.

Para la galería, se ha pensado en una placentera sala de estar y en un amplio vestidor que invite al cliente a probarse con toda comodidad las diferentes prendas. En los exhibidores se colgarán y se expondrán los productos, así como las mesas servirán para colocar las carteras.

#### **2.1.2.13.5. Vitrinas**

Las vitrinas hacia el exterior son usadas mundialmente por las galerías de moda para exponer al público una muestra de lo que va a encontrar en el interior, su inspiración, estilo, tendencia, última colección, etc.

Para conocer las líneas de producto que se deben colocar en las vitrinas con el objeto de llamar la atención del cliente, se preguntó en la investigación de mercado qué tipo de prenda de vestir es más difícil encontrar normalmente en los almacenes de la ciudad. Las respuestas se muestran a continuación:



Al 35% de las mujeres les resulta complicado encontrar pantalones, al 26% encontrar vestidos y al 22% encontrar blusas. Por lo tanto, estas prendas deben ser aquellas puestas en las vitrinas de FIT para llamar la atención de los clientes.

Los sacos (12%) deben colocarse únicamente en el interior para otorgar al cliente toda la variedad de prendas y accesorios que necesite.

El menor porcentaje (6%) corresponde a las faldas y se comprueba, posteriormente, que esta línea de producto es la que menos se demanda en nuestro mercado. De esta manera, FIT ha decidido no producir faldas y dedicarse más bien a las casacas que también deben colocarse en el interior de la galería.

Adicionalmente, esta pregunta sirve para tener un buen indicio de las prendas que tienen demanda insatisfecha y, en consecuencia, que deben tener amplia producción. Incluso, se considera que estas prendas pueden tener un mayor margen de utilidad gracias a su falta de oferta en el mercado.

2.1.2.14. Fotos de las líneas de producto



## 2.2. Análisis de demanda

### 2.2.1. Cobertura

La cobertura es local y se limita a la ciudad de Cuenca.

### 2.2.2. Segmento

#### ➤ Variables Duras

- **Sexo:** Femenino
- **Edad:** 25 – 44 años
- **Ingresos:** > 1.000 dólares mensuales

#### ➤ Variables Blandas

- **Nivel social:** Medio-Alto y Alto
- **Ubicación:** Zona urbana
- **Estilo de vida:** Distintivo y consumidor
- **Gustos y preferencias:** Elegancia, calidad, exclusividad, diferenciación y detallismo

### 2.2.3. Cuantificación del segmento

El dato más exacto posible del número de mujeres de 25 a 44 años en la zona urbana a nivel nacional en el 2009 se obtuvo en el estudio llamado "Ecuador: Estimaciones y Proyecciones de Población 1950-2025, Serie 01 #205, Octubre 2003", realizado por el INEC con ayuda de la CEPAL. Este estudio determina el número en 1.418.815 mujeres pero, lógicamente, se refiere a la totalidad del Ecuador, de manera que, es necesario estimarlo para la ciudad de Cuenca.

En este mismo estudio del INEC se establece que la población total urbana del Ecuador en el 2009 es de 9.202.590 personas, por lo tanto, el porcentaje de mujeres de 25 a 44 años en la zona urbana del Ecuador es de 15,41756%, que se obtiene de la siguiente operación:

$$(1.418.815 / 9.202.590) * 100 = 15,41756\%$$

Para poder calcular el número estimado de mujeres de 25 a 44 años en la zona urbana de la ciudad de Cuenca se debe tener primero el total de la población urbana cuencana, que según el INEC es de 388.420<sup>5</sup> personas en el 2009, y multiplicar este valor por el porcentaje de mujeres de 25 a 44 años en la zona urbana a nivel nacional, suponiendo que el porcentaje nacional se repite en Cuenca. La operación es la siguiente:

$$388.420 * 15,41756\% = 59.885$$

Se ha estimado que el número de mujeres de 25 a 44 años en la zona urbana de Cuenca en el 2009 es de 59.885. Con este dato se han utilizado variables importantes como: sexo, edad y ubicación. El problema ahora es filtrar este valor con la variable dura de ingresos y con las variables blandas de nivel social, estilo de vida y gustos.

Como el INEC ya no proporciona valores exactos con estas variables, se necesita utilizar otras ideas de filtrado.

Al realizar una investigación más profunda en los diferentes estudios y encuestas del INEC, se encontraron unos datos muy interesantes sobre indicadores de nivel de vida en la provincia del Azuay, que si bien no es exactamente la ciudad de Cuenca, se acerca bastante al objetivo.

En este estudio se encontró la siguiente información: <sup>6</sup>

---

<sup>5</sup> Ver dato resaltado de amarillo en el anexo #1.

<sup>6</sup> Ver datos resaltados de amarillo en el anexo #2.

- Las personas en Azuay consideran que para “vivir bien” se necesitan ingresos mensuales promedios de 1.139,96 dólares.
- El 12,3% de las personas en Azuay consideran que “viven bien”.

De esta manera, se puede deducir que el 12,3% de la población azuaya tiene ingresos mensuales promedios de 1.139,96 dólares.

El dato no sería 100% exacto pero se podría considerar que este 12,3% de la población cumple con las variables de segmentación elegidas para el proyecto.

Si existen 59.885 mujeres de 25 a 44 años en la zona urbana de Cuenca, entonces se puede decir que el 12,3% de estas mujeres tienen ingresos superiores a 1.000 dólares, son de clase media-alta y alta, son distintivas y consumidoras, y buscan calidad y exclusividad.

La operación final sería:

$$59.885 * 12,3\% = 7.366$$

Por lo tanto, el segmento del proyecto es de 7.366 mujeres.

#### **2.2.4. Encuesta al segmento y determinación de la demanda**

Para obtener el número de encuestas que se deben realizar se utiliza una muestra o un número de individuos extraídos de una población con el fin de inferir, mediante su análisis, características de toda la población.

Para calcular una muestra se recurre a fórmulas estadísticas de cierta complejidad con niveles de confianza y de error. En este caso, se utiliza la fórmula llamada “Tamaño de muestra para una proporción de la población con factor de corrección por población finita”.

El hecho de utilizar una muestra para una proporción de la población se debe a que la misma se encuentra distribuida binomialmente, es decir, solamente existen dos resultados posibles: éxito o fracaso. En conclusión, una persona de la población puede ser escogida o no para ser parte de la muestra.

Adicionalmente, se incluye el factor de corrección por población finita porque sí se conoce el límite superior de la población que es justamente el segmento del proyecto: 7.366 mujeres.

Una vez explicados estos aspectos, la fórmula es:

$$n = (z^2 * P * Q * N) / \{ [e^2 * (N - 1)] + (z^2 * P * Q) \}$$

Donde:

n = tamaño de la muestra

z = valor normal estándar correspondiente al nivel de confianza deseado

P = probabilidad de éxito

Q = probabilidad de fracaso

N = tamaño de la población

e = máximo error permisible

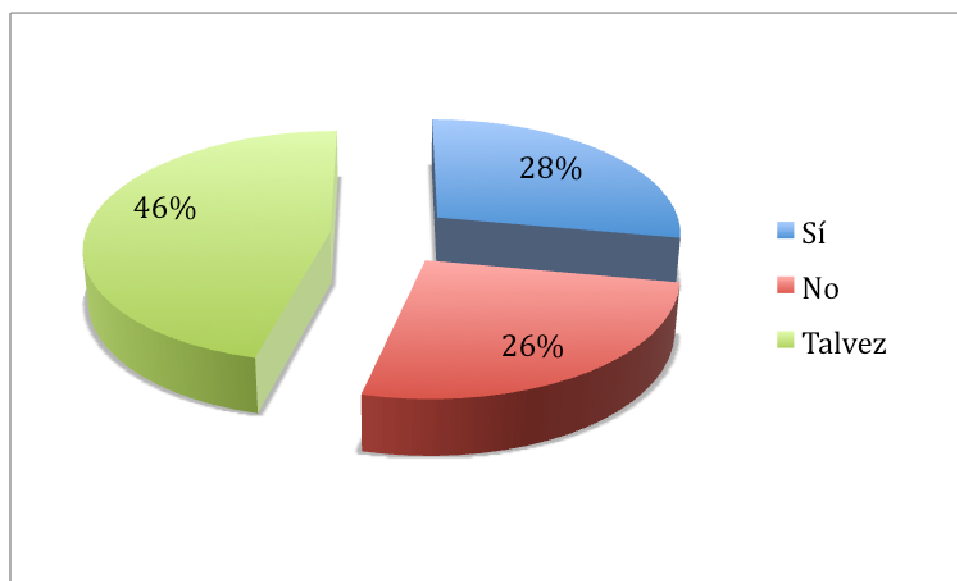
El valor normal estándar (z) es igual a 1,96 porque se ha fijado el nivel de confianza en 95%. El máximo error permisible es de 5%. Tanto P como Q tienen una probabilidad de ocurrencia del 50% porque una persona tiene las mismas probabilidades de ser o no escogida para la muestra. Finalmente, el tamaño de la población es de 7.366 mujeres.

Con todos estos datos es posible calcular el tamaño de la muestra, de la siguiente manera:

<b>a</b>	$(z^2 * P * Q * N)$	7074,31
<b>b</b>	$[e^2 * (N - 1)]$	18,41
<b>c</b>	$(z^2 * P * Q)$	0,96
<b>b + c</b>		19,37
<b>a / (b + c)</b>		<b>365,17</b>

Se ha calculado el tamaño de la muestra en 365 mujeres y, por lo tanto, se deben realizar 365 encuestas para obtener información confiable que permita inferir las características de toda la población.<sup>7, 8 y 9</sup>

Para determinar la demanda de este tipo de producto y/o servicio se preguntó a las mujeres del segmento escogido si estarían dispuestas a pagar un 30% adicional en el precio de un vestido creado por un diseñador cuencano. Las respuestas se muestran en el gráfico:



El 28% del segmento está dispuesto a pagar un precio mayor por un vestido diseñado y esta parte es la que representa confiablemente a la demanda.

<sup>7</sup> Ver el diseño y objetivos de la encuesta en el Anexo #3.

<sup>8</sup> Ver el diseño utilizado para encuestar a las personas en el Anexo #4.

<sup>9</sup> Ver las tablas de frecuencias obtenidas mediante los datos de las encuestas en el Anexo #5.



El segmento se calculó en 7.366 mujeres que cumplen con las características escogidas, pero solamente el 28% de las mismas, o sea, 2.062 mujeres, forman parte de la demanda.

Lógicamente, esta demanda es general y no únicamente de FIT, puesto que, existen varios competidores que se reparten el mercado.

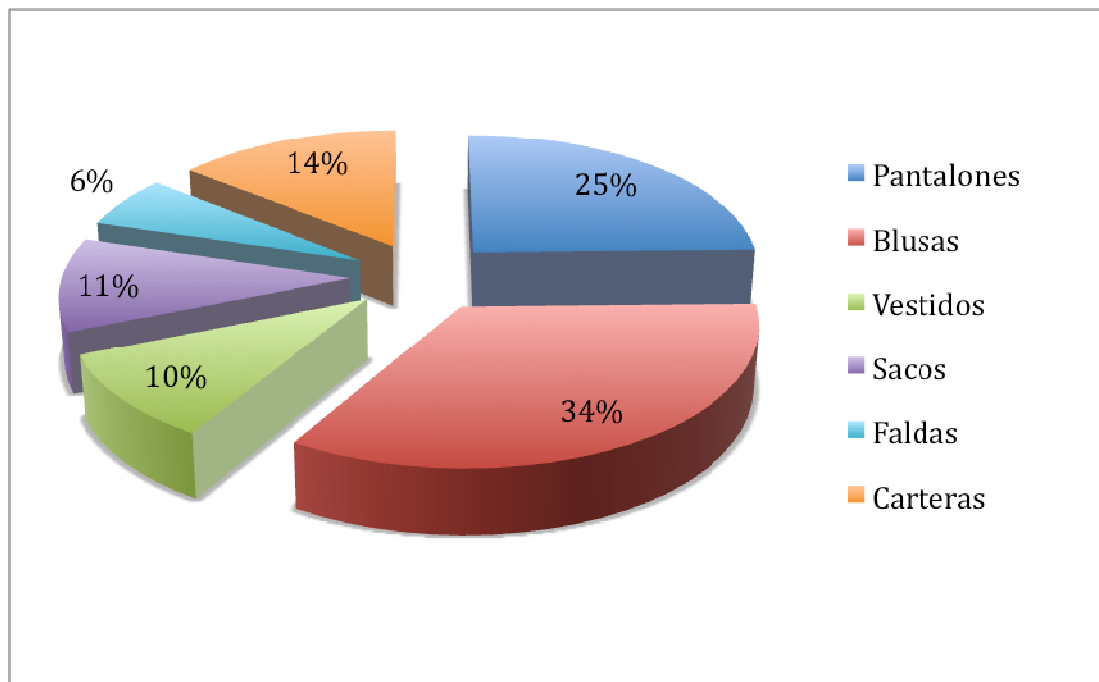
Más adelante en el estudio de mercado, en la sección de análisis de la competencia, se puede determinar que existen 2 competidores directos de FIT o aquellos que se dirigen al mismo tipo de segmento.

No existe información disponible para conocer la participación de cada oferente en el mercado pero se puede suponer que los competidores tienen mayor peso que FIT por su mayor tiempo de operación. En este sentido, se coloca un peso de 35% a cada competidor y FIT tiene el restante, 30%, para cumplir con el 100% del mercado.

Si se multiplica la demanda calculada, 2.062 mujeres, por la participación de FIT de 30% en el mercado, entonces se puede decir que la demanda total de FIT es de 619 mujeres.

También es necesario conocer la demanda de FIT en número de prendas porque cada mujer compra más de una prenda al año.

Para poder realizar este cálculo se determinó en la investigación de mercado el porcentaje de cada prenda en las compras anuales de las mujeres. Estos porcentajes también sirven para poder planificar la producción de FIT, como se muestra en el siguiente gráfico:



Se puede comprobar que las prendas más compradas por el segmento son las blusas (34%) y los pantalones (25%). Estas respuestas resultan esperadas porque este tipo de ropa constituye la vestimenta de uso diario o cotidiano.

Por otra parte, los vestidos representan el 10% de las compras anuales del segmento y los sacos el 11%. Estos porcentajes son menores porque estas prendas se utilizan generalmente en eventos elegantes poco frecuentes.

Resulta interesante conocer que el 14% de las compras anuales se dirigen a las carteras, siendo las mismas el accesorio principal a producir por FIT. Justamente, por esta razón, se preguntó al segmento por el tamaño de carteras que utilizan.

Las faldas representan un pequeño 6% de las compras anuales. Esto se puede deber a que vivimos en una ciudad de clima relativamente frío que impide el uso de este tipo de prendas. Por lo tanto, las faldas no se producen en FIT y se utiliza su participación para producir casacas que tienen muy buena aceptación en el mercado por ser una prenda acorde a nuestro clima.

Con el objetivo propuesto de planificar la producción de FIT, si el total es 100%, entonces se debe producir según los porcentajes de cada prenda.

No se puede olvidar que existen dos líneas de productos, chales y ponchos, que no ingresaron a la pregunta de la encuesta por ser de uso poco frecuente.

Estos productos forman parte de la oferta de FIT pero en una proporción mucho menor, más que nada para observar cómo responden los clientes en el tiempo y así poder determinar su futura producción. En todo caso, su fabricación es sencilla y no necesita de mayor planificación como las otras prendas.

Para calcular el número promedio de prendas que una mujer del segmento escogido compra al año es necesario dividir el total de prendas<sup>10</sup> para el total de encuestas realizadas. El cálculo sería el siguiente:

$$10.645 / 365 = 29,16$$

Se puede determinar entonces que una mujer compra 29 prendas en promedio al año.

Naturalmente, no se comprarán todas las 29 prendas de diseñadores cuencanos y menos aún de FIT, por lo que resulta necesario multiplicar este valor por el 28% de aceptación obtenido anteriormente y luego por la supuesta participación de FIT en el mercado (30%).

De esta manera, se puede concluir que una mujer del segmento escogido compra 8 prendas de diseñadores cuencanos ( $29 * 28\%$ ) y de las 8 prendas, 2 las compra en FIT ( $8 * 30\%$ ).

---

<sup>10</sup> Ver el total de prendas en la Pregunta 10 del Anexo #5.

Si FIT tiene una demanda de 619 mujeres y cada una compra 2 prendas por año, entonces la demanda anual medida en número de prendas de vestir es de 1.238, las mismas que se reparten según los porcentajes de participación de cada prenda.

## **2.3. Análisis de competencia**

### **2.3.1. Análisis cuantitativo**

El proyecto es montar una galería/taller de diseño de moda que se especialice en el diseño, producción y venta de prendas de vestir de alta costura. El segmento al que está dirigido el negocio es el de mujeres de 25 a 44 años que vivan en la zona urbana de Cuenca y tengan un ingreso mensual mayor a los 1.000 dólares, que al salir de compras busquen calidad, exclusividad y elegancia.

Este modelo de negocio es muy nuevo en Cuenca y, generalmente, los que existen son emprendidos por diseñadores jóvenes que no buscan ser el típico modista que se dedica únicamente a la confección de ropa.

Una vez identificado el segmento del proyecto y entendido el ambiente competitivo al que pretende ingresar FIT, se puede identificar a los siguientes competidores directos:

<b>Nombre de la galería</b>	<b>Diseñador</b>
Alexandra Donoso	Alexandra Donoso
Silvia Zeas	Silvia Zeas

El limitado número de competidores directos demuestra que este mercado es todavía muy prematuro en nuestra ciudad y su cuantificación según la producción o ventas es sumamente difícil de calcularlo. Gracias a este inconveniente, se tuvo que suponer un porcentaje de participación de cada oferente para obtener la demanda de FIT.

Existen otros diseñadores jóvenes que están emprendiendo sus talleres y galerías, como Diego Peña y Mónica Borrero, pero no se consideran como competencia directa porque ambos se dirigen a otros segmentos de mercado.

También existen talleres textiles de gran tamaño que producen ropa en serie, los mismos que también pueden considerarse como competencia de tipo indirecto. Estos talleres textiles son:

- Dicovs
- Modasa

Tampoco pueden olvidarse aquellos talleres artesanales con costureras y sastres de experiencia que confeccionan a la medida pero, naturalmente, sin diseños propios.

### 2.3.2. Análisis cualitativo

El análisis cualitativo de la oferta será realizado únicamente con respecto a la competencia directa que también diseña, produce y vende sus propios diseños al segmento escogido por FIT.

Nombre de la galería	Estilo	Uso	Galería	Cliente target
Alexandra Donoso	Elegante e innovador	Formal y casual	Sencilla y funcional	Mujeres de 15 a 40 años
Silvia Zeas	Creativo y exclusivo	Formal y casual	Elegante y sobrio	Mujeres de 25 a 44 años

## **2.4. Análisis de precio**

La fijación del precio ha tomado en cuenta la caracterización del producto en sí, es decir, un producto de alta calidad y exclusividad. La estrategia de precio consiste en que mientras mayor exclusividad posee el producto mayor es la discrecionalidad del vendedor para fijar el precio. En tales circunstancias, es posible utilizar el precio como un indicador de calidad; sin embargo, esta idea es más subjetiva que técnica.

La táctica de mantener precios relativamente altos se utiliza cuando los consumidores asocian el precio con la calidad y éste es el caso específico del presente proyecto. En resumen, se pretende conseguir una posición ante el cliente de alto precio alta calidad.

Para no eliminar el aspecto técnico de la fijación de precios, se debe tener en cuenta el precio mínimo al que se puede vender un producto y este precio mínimo se determina con un análisis de costos que es fundamental en cualquier negocio.

Todo costo tiene un componente fijo y un componente variable, los mismos que deben ser cuantificados para determinar el costo total. El análisis completo de costos de FIT se realiza posteriormente en el Estudio Financiero y al mismo tiempo se lo compara con el análisis de ingresos que toma en cuenta el precio de cada producto.

En todo caso, a continuación se expone una tabla de rangos de precios, la misma que ha sido realizada tomando en cuenta precios de productos sustitutos que se encuentran en la ciudad de Cuenca.

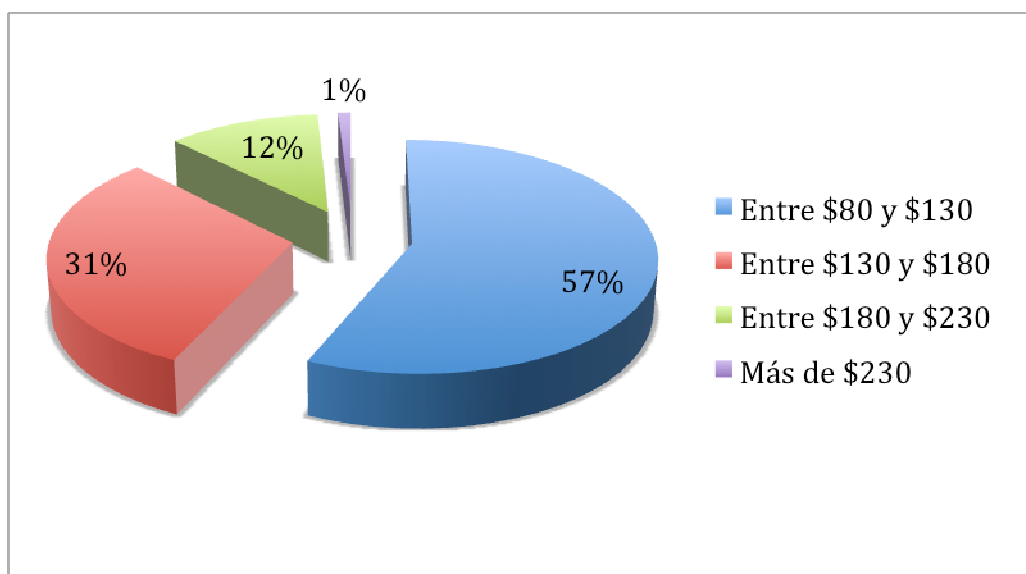
Línea de producto	Rango de precios (dólares)
Pantalones	25 - 35
Sacos	60 - 120
Casacas	25 - 50
Ponchos	35 - 40
Blusas	20 - 35
Chales	15 - 20
Vestidos	80 - 200
Carteras	20 - 40

#### 2.4.1. Fijación del precio de los vestidos

La línea de vestidos es el producto estrella de FIT por ser un ícono mundial de moda y diseño.

En este caso especial, resulta importante encontrar información sobre el precio que una mujer del segmento escogido paga por un vestido cuando acude a un matrimonio o a cualquier otro evento social elegante.

Al preguntar sobre este aspecto en la investigación de mercado, se obtuvieron los siguientes resultados:



El 57% del segmento gasta entre \$80 y \$130 por un vestido elegante y el 31% gasta entre \$130 y \$180. Por lo tanto, se puede comprobar que prácticamente el 90% no gasta más de \$180 por este tipo de prenda. Al calcular la media aritmética en la tabla de frecuencias se determinó la misma en 133.37 dólares.<sup>11</sup>

Este dato resulta muy significativo para que FIT pueda fijar los precios de sus vestidos que tendrán un precio mayor al promedio (\$133) por ser exclusivos y de óptima calidad.

Como se mencionó anteriormente en el punto 2.2.4., el 28% de las mujeres del segmento están dispuestas a pagar un 30% adicional en el precio de un vestido creado por un diseñador cuencano. De esta manera, si el precio promedio es \$133, entonces FIT puede fijar el precio de su producto estrella en un aproximado de 170 dólares.

## **2.5. Análisis de comercialización**

El canal de distribución consiste únicamente de dos agentes: productor y consumidor final; siendo así un canal con longitud L0.

La venta directa, sin utilizar intermediarios, es el método más frecuente en el negocio de la ropa y, especialmente, en uno dedicado al diseño de moda con servicio personalizado.

Las razones para escoger un canal de distribución directo son:

- Para mantener el control sobre la caracterización del producto y servicio.
- Para desarrollar la ventaja competitiva de asesoramiento, atención y producción personalizada.
- Para conocer directa y personalmente a los clientes.

---

<sup>11</sup> Ver cálculo de la media aritmética en el Anexo #6.



- Por tratarse de un negocio dirigido a un segmento específico de clientes.
- El modelo de negocio descrito a lo largo del proyecto funciona sólo a través de un canal directo.

## **2.6. Otros análisis**

### **2.6.1. Marca**

La marca de la galería/taller de diseño de moda es "FIT", que significa ajuste perfecto al cuerpo. Se ha elegido esta marca porque es corta, de una sola sílaba, fácil de recordar y se pronuncia igualmente en español y en inglés.

### **2.6.2. Logo**

Con respecto al logo, se ha decidido utilizar un diseño minimalista porque todo el diseño interior de la galería sigue esta tendencia de tipo oriental. Los colores predominantes dentro del minimalismo son el blanco y el negro que expresan elegancia y pureza, por lo tanto, estos mismos colores se utilizan en el diseño del logo.

Es importante recordar que la imagen gráfica de la marca debe ser clara y simple, fácil de visualizar, comprender, memorizar y dirigido al segmento elegido para el proyecto.

El logo de FIT es el siguiente:



### **2.6.3. Plan de atracción**

#### **2.6.3.1. Lanzamiento**

El lanzamiento o inauguración de la galería/taller de diseño de moda marca FIT es el primer paso a seguir para darse a conocer al segmento escogido, por lo que resulta esencial conocer las características del mismo.

Un cliente que busca exclusividad y elegancia en sus prendas de vestir prefiere un evento de lanzamiento con las mismas cualidades, es decir, con clase, que se identifique con su estilo de vida y que haga suya la galería.

Lógicamente, por tratarse de un proyecto nuevo con limitados recursos económicos, se ha decidido realizar un evento sencillo y puro, sin suntuosidad pero sí con elegancia, que proyecte una imagen de clase y estatus.

Lo principal es realizar un desfile de moda dentro de la misma galería, en donde las modelos profesionales puedan mostrar las colecciones de las diferentes líneas de producto. Este desfile debe tener como invitados, fundamentalmente, a personas del segmento al que se dirige el proyecto, sin olvidar a personas de renombre en los medios de comunicación de la ciudad porque ellos realizan sus reportajes sin costo alguno.

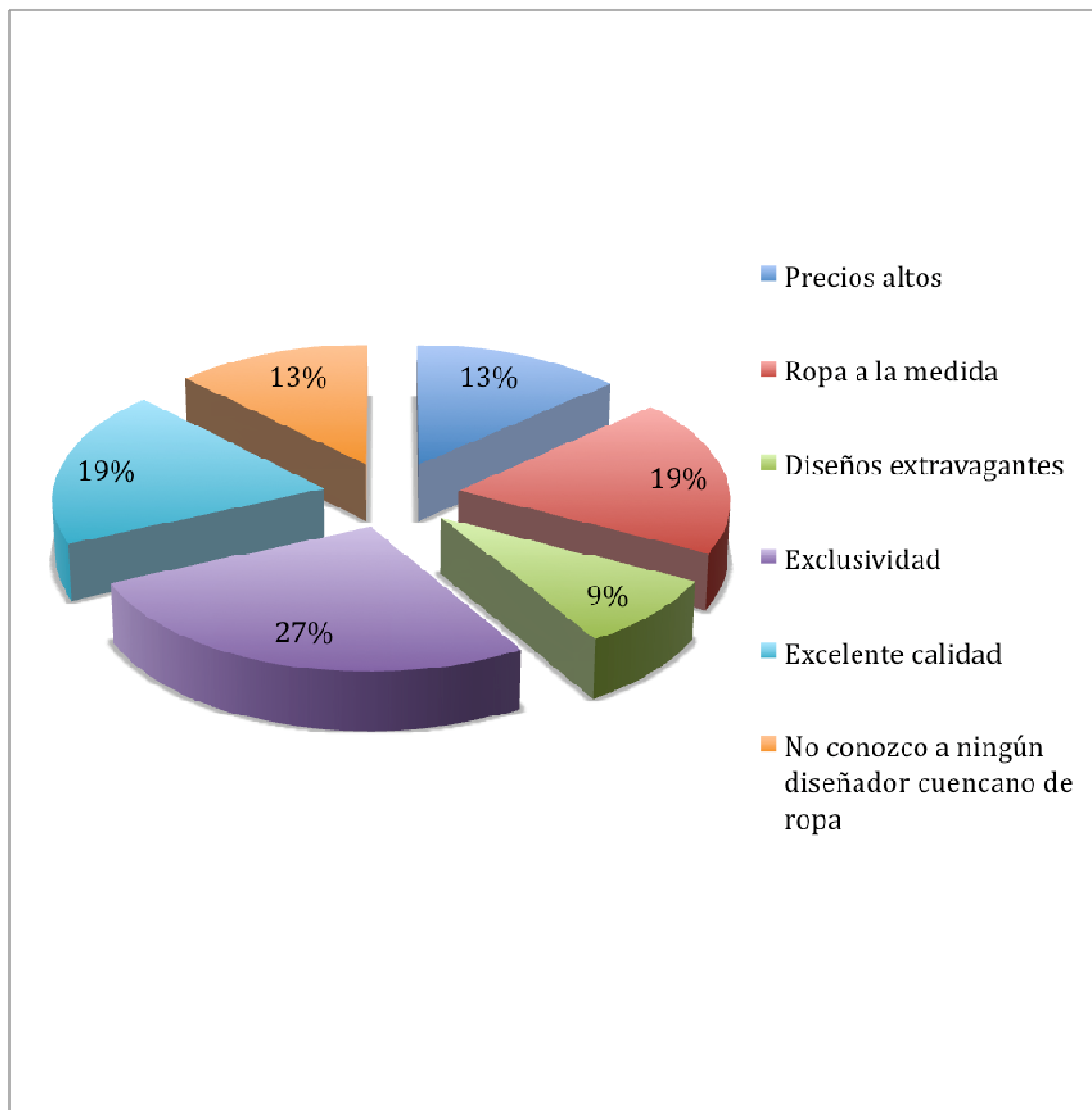
Como detalles que marcan la diferencia entre un simple desfile y uno de alta clase, se sirven frutillas cubiertas de chocolate y champán. Además, se entregan chocolates envueltos en papel aluminio con el logo de la galería. Finalmente, se realiza un corto discurso de bienvenida por parte de las diseñadoras, quienes explican las diferentes cualidades de sus productos y de su servicio personalizado.

Todo lo anterior se desarrolla en medio de un ambiente de lujo con música de fondo tipo chill out.

### 2.6.3.2. Publicidad

Con el objetivo de diseñar un plan de atracción mediante publicidad y promoción de ventas, se decidió preguntar en la investigación de mercado cuál es la percepción del segmento ante el diseño cuencano de ropa.

El siguiente gráfico muestra las respuestas obtenidas:



Se puede observar que el 27% tiene un concepto de exclusividad en este sentido, lo cual resulta muy interesante porque ser producción personalizada y no en serie es la característica más especial del diseño de ropa de alta costura.

FIT debe promocionar sus ventas mediante publicidad que permita potencializar la exclusividad de su diseño, puntualmente, aplicando su estrategia de diferenciación y enfoque.

Es fundamental recalcar en esta pregunta que el 65% de las respuestas se concentraron en las tres percepciones positivas que se plantearon en los objetivos de la encuesta: exclusividad (27%), ropa a la medida (19%) y excelente calidad (19%). Se puede concluir entonces que el segmento tiene una opinión bastante buena con respecto a los diseñadores cuencanos.

Estas tres percepciones positivas forman parte integral de las cualidades comunes de todos los productos de FIT, con el objetivo de mantener una imagen intachable ante el mercado.

Con respecto a las percepciones negativas, es notable el bajo porcentaje (13%) de mujeres que respondieron la opción de precios altos, la misma que demuestra no ser una variable de preocupación para el plan de atracción de FIT. En este punto vale la pena recalcar que la estrategia del negocio se basa en diferenciación y no en costos.

De igual manera, existe un pequeño 9% de mujeres que respondieron la opción de diseños extravagantes. Se debe recordar que diseño extravagante es sinónimo de diseño extraño o raro, por lo tanto, son prendas que no se usan normalmente por su estilo chocante. En conclusión, se puede decir según esta respuesta que el diseño cuencano, incluido FIT, está haciendo un buen trabajo al crear prendas exclusivas y diferentes que se pueden utilizar sin temor porque no cruzan al territorio de lo extravagante.

Un porcentaje esperado es el 13% de mujeres que no conocen a ningún diseñador cuencano de ropa. Esto se debe a que recién se está dando a conocer este producto en la ciudad gracias a las nuevas generaciones de diseñadores en textil y moda que han aparecido.

En conclusión, la publicidad está pensada y dirigida al segmento escogido en base a la exclusividad que es el principal factor para atraer al cliente. De acuerdo a este criterio se utilizan diferentes medios de comunicación.

El clásico medio utilizado de publicidad es aquel que se realiza a través de radio y televisión, pero éste no es utilizado en el proyecto porque el mismo se dirige a las masas, y ese no es el objetivo.

La publicidad es directa al cliente potencial para construir desde un inicio la estrategia de FIT. Se realizarán desfiles y cócteles en la galería para presentar nuevas colecciones, del tipo como el que se ha planteado anteriormente para el lanzamiento. Las invitaciones para este evento poseerán el nombre de la marca y su logo. Además, se enviarán, como anexos, catálogos, fotos e imágenes de las diferentes líneas de producto.

Para lograr este tipo de publicidad es básico contar con una base de datos bastante completa con la información de los clientes potenciales. Esta base de datos se irá alimentando poco a poco, conforme se realice el giro del negocio.

## **CAPÍTULO 3**

### **ESTUDIO TÉCNICO**

#### **3.1. Análisis del proceso de producción**

##### **3.1.1. Actividades del proceso de producción**

FIT diseña, produce y vende prendas de vestir de alta costura a través de asesoramiento, atención y producción personalizada que representan el valor agregado del negocio. Por lo tanto, el proceso de producción debe poner en práctica estos elementos estratégicos con el fin de superar las expectativas de los clientes que, en último lugar, forman parte integral de dicho proceso.

Antes de ordenar las actividades en forma secuencial y lógica, se debe aclarar que el proyecto consta de dos distintos procesos de producción: producción personalizada bajo pedido de un cliente y producción estandarizada para la venta en la galería. La política del negocio es dar prioridad a la producción personalizada sobre la producción estandarizada.

##### **3.1.1.1. Actividades del proceso de producción personalizado**

- 1) Cliente: Solicitar prenda de vestir.
- 2) Diseñador: Receptar solicitud prenda de vestir.
- 3) Diseñador: Definir modelo.
- 4) Cliente: Decidir modelo.
- 5) Cliente: Confirmar modelo.
- 6) Diseñador: Tomar medidas.
- 7) Diseñador: Obtener materiales.
- 8) Diseñador: Elaborar patrones.
- 9) Diseñador: Cortar patrones en material.

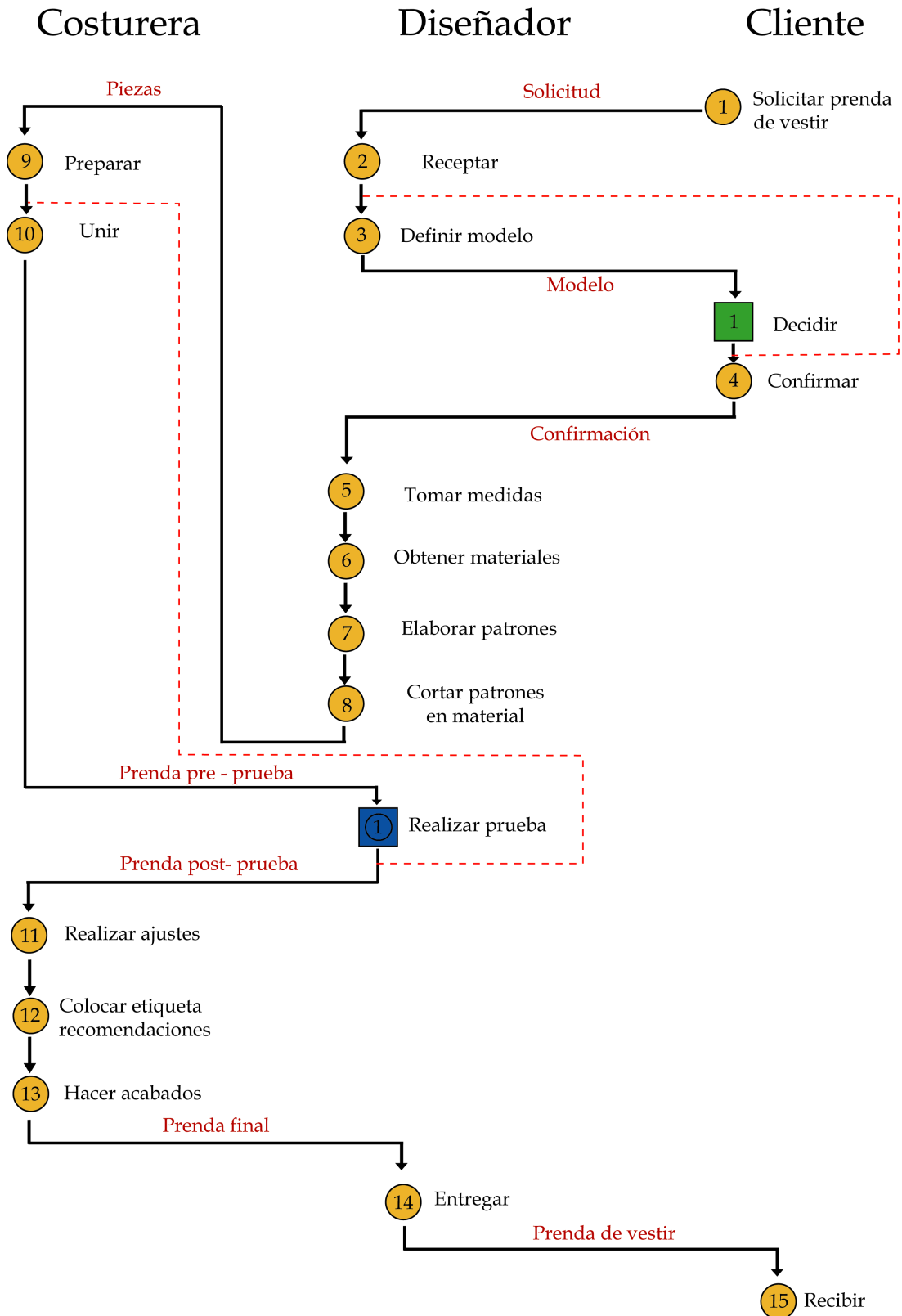
- 10) Costurera: Preparar piezas.
- 11) Costurera: Unir piezas.
- 12) Diseñador: Realizar prueba.
- 13) Costurera: Realizar ajustes.
- 14) Costurera: Colocar etiqueta recomendaciones.
- 15) Costurera: Hacer acabados.
- 16) Diseñador: Entregar prenda de vestir.
- 17) Cliente: Recibir prenda de vestir.

### **3.1.1.2. Actividades del proceso de producción estandarizado**

- 1) Diseñador: Definir modelo.
- 2) Diseñador: Ocupar medidas estandarizadas.
- 3) Diseñador: Obtener materiales.
- 4) Diseñador: Elaborar patrones.
- 5) Diseñador: Cortar patrones en material.
- 6) Costurera: Preparar piezas.
- 7) Costurera: Unir piezas.
- 8) Diseñador: Realizar prueba.
- 9) Costurera: Realizar ajustes.
- 10) Costurera: Colocar etiqueta recomendaciones.
- 11) Costurera: Hacer acabados.
- 12) Diseñador: Codificar prenda.
- 13) Diseñador: Colocar etiqueta código y precio.
- 14) Diseñador: Poner en escena.

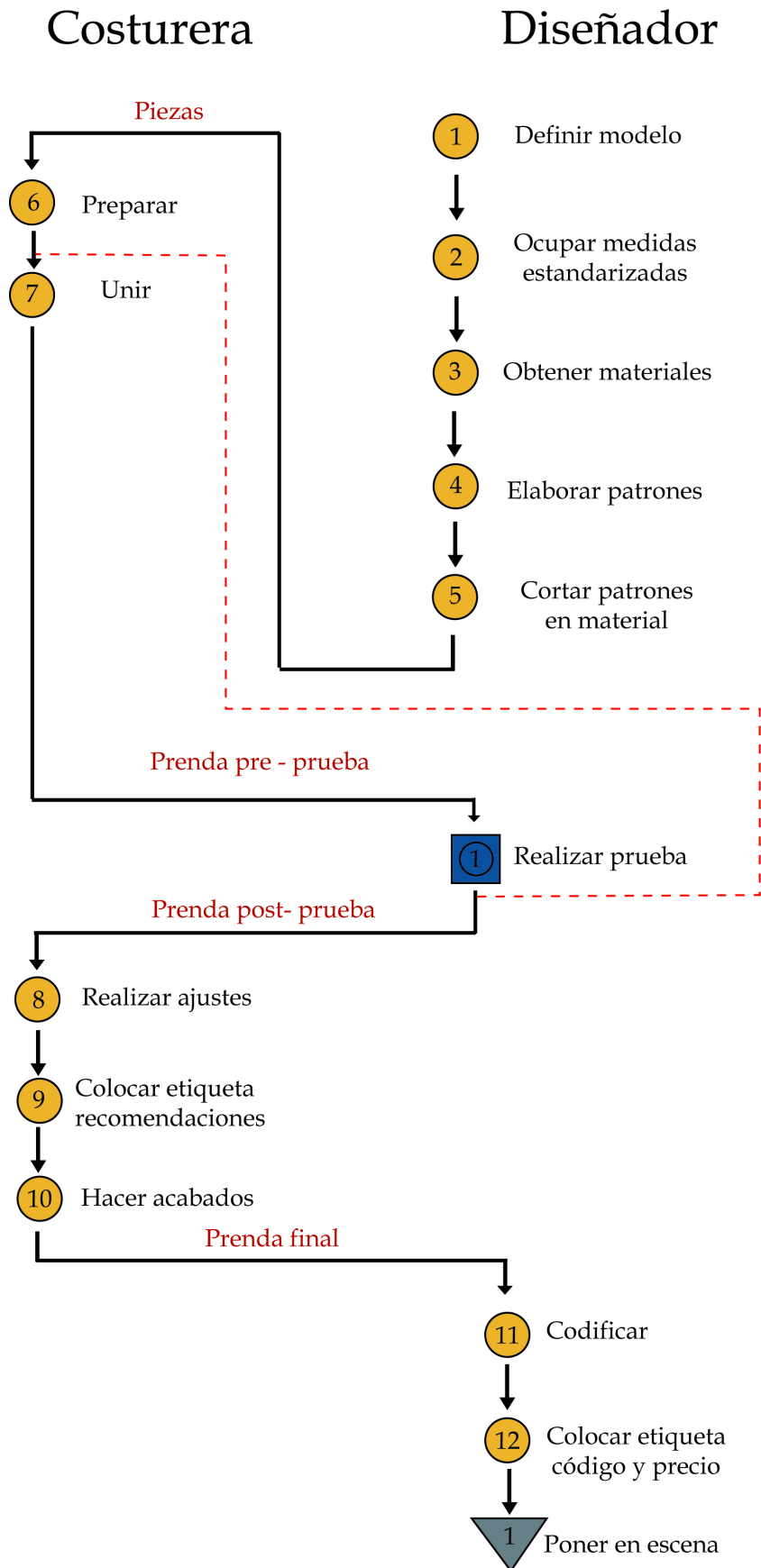
### 3.1.2. Flujogramas del proceso de producción

#### 3.1.2.1. Flujograma del proceso de producción personalizado





### 3.1.2.2. Flujograma del proceso de producción estandarizado



### **3.1.3. Descripción de las actividades del proceso de producción**

#### **3.1.3.1. Descripción de las actividades del proceso de producción personalizado**

- Solicitar prenda de vestir.  
El cliente llega a la galería deseando y/o necesitando una prenda de vestir, generalmente, para una ocasión especial como un matrimonio, evento social o fiesta.
- Receptar solicitud prenda de vestir.  
El diseñador aconseja al cliente el color, modelo y corte de acuerdo a la ocasión y a la forma corporal de la persona. El cliente también indica lo que desea en su prenda de vestir.
- Definir modelo.  
El diseñador analiza las características físicas de la persona, su contextura, tono de piel y preferencias. Luego se elaboran varios bocetos a mano con diferentes modelos y colores que se acoplen a las características mencionadas anteriormente.
- Decidir modelo.  
Ambas partes, cliente y diseñador, eligen el modelo entre las diferentes opciones o se elabora un nuevo modelo si el cliente así lo requiere por no estar conforme con los primeros modelos.
- Confirmar modelo.  
El cliente confirma el modelo y da un anticipo monetario para empezar con la producción de la prenda.
- Tomar medidas.  
El diseñador toma las medidas corporales necesarias directamente del cliente para proceder con la producción.

- Obtener materiales.  
Una vez que el diseñador conoce el modelo y las respectivas medidas, se procede a comprar los materiales en la cantidad precisa.
- Elaborar patrones.  
El diseñador corta los patrones o moldes en papel o en telas bases.
- Cortar patrones en material.  
El diseñador corta los moldes ya corregidos y rectificadas en el material.
- Preparar piezas.  
Las costureras colocan telas fusionables, pellón y otras entre el material.
- Unir piezas.  
Las costureras unen las piezas con ayuda de la maquina overlock y la maquina de costura recta.
- Realizar prueba.  
El diseñador prueba en el cliente la prenda antes de que esté acabada para hacer algún arreglo o ajuste, con alfileres o puntadas a mano.
- Realizar ajustes.  
Las costureras realizan los ajustes pertinentes en la maquina.
- Colocar etiqueta recomendaciones.  
Las costureras cosen en el interior de la prenda la etiqueta de recomendaciones.

- Hacer acabados.  
Las costureras también realizan los acabados, entre los que se pueden mencionar: bordados, pespuntos, detalles y todo tipo de *embellishment*<sup>12</sup> que se puede aplicar a la prenda según el gusto del cliente.
  
- Entregar prenda de vestir.  
Al entregar la prenda de vestir acabada, el diseñador primero lo muestra al cliente para garantizar su satisfacción. Después se embala en un portaternos o en una funda de papel dependiendo del tipo de prenda. Finalmente, se elabora la factura.
  
- Recibir prenda de vestir.  
El cliente recibe la prenda, la factura y entrega el dinero mediante cualquier medio de pago.

### **3.1.3.2. Descripción de las actividades del proceso de producción estandarizado**

- Definir modelo.  
El diseñador, mediante análisis de tendencias y procesos creativos, piensa en un nuevo modelo a elaborar para la galería. Luego se elaboran varios bocetos a mano con diferentes formas y colores que se acoplen a las características del modelo pensado inicialmente. Se analizan las opciones y se decide por una que va a producción.
  
- Ocupar medidas estandarizadas.  
Existen cuadros de medidas para cada país pero, desgraciadamente, en el Ecuador no existe un estudio preciso de este tema. Para solucionarlo, se usan medidas estandarizadas colombianas porque se aproximan mucho al tipo de tallaje de nuestra región.

---

<sup>12</sup> En español significa embellecimiento.

- Obtener materiales.  
Una vez que el diseñador conoce el modelo y las respectivas medidas, se procede a comprar los materiales en la cantidad precisa.
- Elaborar patrones.  
El diseñador corta los patrones o moldes en papel o en telas bases.
- Cortar patrones en material.  
El diseñador corta los moldes ya corregidos y rectificadas en el material.
- Preparar piezas.  
Las costureras colocan telas fusionables, pellón y otras entre el material.
- Unir piezas.  
Las costureras unen las piezas con ayuda de la maquina overlock y la maquina de costura recta.
- Realizar prueba.  
Esto consiste en que el diseñador prueba encima de un maniquí la prenda antes de que esté acabada para hacer algún arreglo o ajuste, con alfileres o puntadas a mano.
- Realizar ajustes.  
Las costureras realizan los ajustes pertinentes en la maquina.
- Colocar etiqueta recomendaciones.  
Las costureras cosen en el interior de la prenda la etiqueta de recomendaciones.

➤ Hacer acabados.

Las costureras también realizan los acabados, entre los que se pueden mencionar: bordados, pespuntes, detalles y todo tipo de *embellishment* que se puede aplicar a la prenda según el gusto del diseñador.

➤ Codificar prenda.

La galería tiene un sistema de inventario digital en el cual cada línea de producto tiene un dígito inicial común y cada prenda, por ser única, mantiene su propio número.

➤ Colocar etiqueta código y precio.

El diseñador coloca la etiqueta de cartón con un precio y un código previamente ingresado en el sistema.

➤ Poner en escena.

El diseñador coloca en la galería la prenda, ya sea en el escaparate principal, en la vitrina o en exhibidores ubicados de acuerdo al tipo de prenda.

### 3.2. Análisis de recursos

#### 3.2.1. Matriz de recursos

RECURSOS OPERACIÓN				RECURSOS INVERSIÓN		
RRHH	MATERIA PRIMA	INSUMOS	PROCESO PERSONALIZADO	MAQUINARIA	HERRAMIENTAS	SISTEMAS
Diseñador			Solicitar prenda de vestir			
Diseñador			Receptar solicitud prenda de vestir			
Diseñador		Bocetos	Definir modelo			
Diseñador		Bocetos	Decidir modelo			
Diseñador		Bocetos	Confirmar modelo			
Diseñador		Ordenes trabajo	Tomar medidas		Cinta métrica	
Diseñador	Telas, forros, botones, cierres, gafetes, varillas, telas fusionables, mullos, piedras, encajes, cintas, hilos, etiqueta	Tizas, alfileres, moldes, agujas	Obtener materiales			
Diseñador		Moldes, lápices	Elaborar patrones		Tijeras, mesas para cortar	

Diseñador	Telas, forros, telas fusionables	Moldes, alfileres, tizas	Cortar patrones en material	Cortadora	Tijeras, mesas para cortar	
Costurera	Telas, forros, telas fusionables		Preparar piezas		Plancha, mesas para cortar	
Costurera	Telas, forros, telas fusionables, hilos		Unir piezas	Overlock, costura recta	Tijeras, plancha	
Diseñador	Telas, forros, telas fusionables, hilos	Alfileres, tizas	Realizar prueba			
Costurera	Telas, forros, telas fusionables, hilos		Realizar ajustes	Overlock, costura recta	Tijeras, plancha	
Costurera	Etiqueta, hilo		Colocar etiqueta recomendaciones	Costura recta		
Costurera	Botones, cierres, gafetes, varillas, mullos, piedras, encajes, cintas, hilos	Agujas	Hacer acabados	Recubridora, cordonadora, urladora	Ojaladora	
Diseñador		Portaternos, fundas, papel seda	Entregar prenda de vestir			CodPro, laptop, impresora, DataFast, rastrilladora, teléfono
Diseñador			Recibir prenda de vestir			



RRHH	MATERIA PRIMA	INSUMOS	PROCESO ESTANDARIZADO	MAQUINARIA	HERRAMIENTAS	SISTEMAS
Diseñador		Bocetos	Definir modelo			
Diseñador			Ocupar medidas estandarizadas			
Diseñador	Telas, forros, botones, cierres, gafetes, varillas, telas fusionables, mullos, piedras, encajes, cintas, hilos, etiqueta	Tizas, alfileres, moldes, agujas	Obtener materiales			
Diseñador		Moldes, lápices	Elaborar patrones		Tijeras, mesas para cortar	
Diseñador	Telas, forros, telas fusionables	Moldes, alfileres, tizas	Cortar patrones en material	Cortadora	Tijeras, mesas para cortar	
Costurera	Telas, forros, telas fusionables	Agujas	Preparar piezas		Plancha, mesas para cortar	
Costurera	Telas, forros, telas fusionables, hilos		Unir piezas	Overlock, costura recta	Tijeras, plancha	
Diseñador	Telas, forros, telas fusionables, hilos	Alfileres, tizas	Realizar prueba		Maniquí	
Costurera	Telas, forros, telas fusionables, hilos		Realizar ajustes	Overlock, costura recta	Tijeras, plancha	

Costurera	Etiqueta, hilo		Colocar etiqueta recomendaciones	Costura recta		
Costurera	Botones, cierres, gafetes, varillas, mullos, piedras, encajes, cintas, hilos	Agujas	Hacer acabados	Recubridora, cordonadora, urladora	Ojaladora	
Diseñador			Codificar prenda			CodPro, laptop
Diseñador	Etiqueta	Plastiflechas, sellos	Colocar etiqueta código y precio		Pistola plastiflecha, pistola etiquetaje	
Diseñador			Poner en escena		Maniquí, armadores	

### 3.2.2. Descripción de recursos

#### 3.2.2.1. Descripción de recursos de inversión

NOMBRE RECURSO	# UNIDADES	DESCRIPCIÓN
Overlock	2 (1 industrial y 1 doméstica)	<p>Ambas cumplen la misma función de coser, asegurar y dar buen terminado a las telas y costuras.</p> <p>Funcionan con 2 agujas y 5 hilos.</p> <p>La doméstica es marca Singer, no tiene mesa y sirve para uso liviano.</p> <p>La industrial es marca Consew, tiene su propia mesa y sirve para uso pesado.</p>
Costura Recta	5	<p>De marcas Consew y Juki, son japonesas, unen las telas con una costura recta y vienen con sus propias mesas.</p> <p>Sirven para uso pesado.</p>
Cortadora	1	<p>Sirve para cortar varias capas de tela al mismo tiempo.</p> <p>Es de marca Nitaka.</p>
Recubridora	1	<p>Sirve, sobre todo, para camisetas y todo tipo de telas lycras de punto.</p> <p>Dobla, cose y recubre costuras.</p>
Cordonadora	1	<p>Es muy similar a la overlock pero con una puntada más fina y delicada.</p> <p>Sirve básicamente para hacer terminados en telas finas.</p>
Urladora	1	<p>Sirve únicamente para hacer el dobladillo de pantalones y faldas.</p>
Ojaladora	1	<p>Es una pieza que se adapta a cualquier máquina y sirve solo para hacer ojales.</p>

Plancha	3 (2 industriales y 1 doméstica)	<p>Sirven, además del planchado, para fusionar telas, dar texturas y acabados.</p> <p>Las planchas industriales tienen mayores niveles de calor, teflones adicionales antibrillo y antiadherencia, reservorio de agua propio y distribuyen uniformemente el vapor sin chorros de agua.</p> <p>La doméstica se utiliza para fusionar telas.</p>
Tijera	6	Sirven para cortar telas.
Mesa para cortar	2	Estas mesas son útiles en casi todo el proceso productivo pero son indispensables en el momento de tender las telas y cortarlas.
Cinta métrica	6	Sirve para tomar medidas.
Maniquí	7	<p>Son acolchados y vienen en diferentes tallas. Intervienen en la producción para realizar pruebas.</p> <p>También sirven para la exhibición de las prendas en la galería.</p>
Armador	300	<p>Son de alambre y forrados de esponja y tela negra.</p> <p>Sirven para colgar las prendas en los exhibidores.</p>
Pistola plastiflecha	1	Esta pistola dispara las plastiflechas a través de la tela para que las etiquetas queden fijadas a las prendas.
Pistola etiquetaje	1	Sirve para imprimir manualmente en un sello el código y el precio de manera rápida y sencilla.

CodPro	1	Este sistema lleva un inventario donde se ingresan los códigos y descripciones de las prendas. Además factura, emite reportes contables y guarda la base de datos de los clientes.
Laptop	1	Es el hardware donde está instalado el sistema CodPro. Puede utilizarse cualquier marca y tipo de laptop que cumpla con las funciones básicas de una computadora.
Impresora	1	Sirve para imprimir las facturas y reportes contables.
DataFast	1	Sistema conectado en red telefónica para emitir autorizaciones de consumo con tarjeta de crédito.
Rastrilladora	1	Sirve para emitir vouchers manualmente cuando falla el sistema DataFast.
Teléfono	1	Sirve para pedir autorizaciones cuando las ventas son a crédito. Además es muy útil para permanecer en contacto con los clientes, avisarles sobre fechas de prueba y de entrega.

### 3.2.2.2. Descripción de recursos de operación

#### 3.2.2.2.1. RRHH

Los recursos humanos comprenden:

- **Diseñadores:** Como ya se mencionó anteriormente, el negocio es creado por dos diseñadoras, quienes cumplen su función de diseñar las diferentes prendas de vestir y supervisar su respectiva producción para asegurar la calidad de las mismas. Además, son socias y dueñas en igual proporción de FIT.
- **Costureras:** El negocio considera 5 costureras con las mismas habilidades que les permitan producir cada una de las líneas de producto de prendas de vestir de alta costura. Indudablemente, no todas las costureras tienen el mismo desempeño, por lo tanto, aquellas con el mejor desempeño se dedican a prendas complejas como sacos y vestidos, mientras que las de menor desempeño se dedican a prendas más sencillas como blusas y chales.

Es importante recalcar en este punto que cada costurera produce independientemente, es decir, no se necesita la producción de una para la producción de otra.

#### 3.2.2.2.2. Materia prima

La materia prima consiste esencialmente en las telas que se utilizan para la producción de las diferentes prendas, que se detallan a continuación:

- **Pantalones:** casimir y crepé.
- **Sacos:** paño y piel de foca.
- **Casacas:** tafetán, piel de foca y shantú de seda.
- **Ponchos:** paño y paño de lana.
- **Blusas:** sharmus, seda y tafetán.

- **Chales:** tejidos en hilo de lana y algodón.
- **Vestidos:** sharmus, shantú, lycra, sifón, randas y tules.
- **Carteras:** cuero de borrego y remanentes de todos los materiales mencionados anteriormente.
- **Materiales generales:** hilos, telas fusionables, cierres, pellón, varillas, botones, tricot, cintas, almohadillas, forros, resortes, hebillas, materiales de marroquinería en general, etc.

### 3.2.2.2.3. Insumos

Los insumos son aquellos que se están utilizando continuamente en la producción de las prendas de vestir pero no constituyen materia prima. Los insumos comúnmente usados son:

- **Bocetos:** Esquema rápido y general del modelo a producir.
- **Órdenes de trabajo:** Hojas predeterminadas en donde se anota toda la información del modelo a producir con sus respectivas medidas.
- **Agujas:** Barra pequeña y puntiaguda de metal, con un ojo por donde se pasa el hilo, con que se cose, borda o teje.
- **Tizas:** Arcilla terrosa y blanca que se usa para escribir sobre la tela.
- **Alfileres:** Clavo metálico muy fino, que sirve generalmente para prender o sujetar alguna parte de los vestidos, los tocados y otros adornos de la persona.
- **Moldes:** Son las piezas de la prenda pero en papel o cartón, que se trazan y cortan antes de hacerlo en el material.
- **Lápices:** Nombre genérico de varias sustancias minerales, suaves, crasas al tacto, que se usan generalmente para dibujar.
- **Portaternos:** Fundas de tela serigrafiadas con el logo de FIT para entregar prendas delicadas como sacos, abrigos y vestidos.
- **Fundas:** Fundas de papel que tienen impresas el logo de FIT y sirven para entregar las diferentes prendas de vestir.
- **Papel seda:** Hoja delgada de colores vivos que se usa para decorar las fundas.

- **Plastiflechas:** Pedazo de plástico flexible que se insertan en las prendas para fijar las etiquetas.
- **Sellos:** Trozo pequeño de papel adhesivo en donde se coloca el código y precio de la prenda.

### 3.3. Análisis de tamaño

El tamaño del proyecto parte de la demanda, que fue calculada en 619 mujeres. FIT debe satisfacer la demanda de estas mujeres por prendas de vestir durante un año pero, evidentemente, es necesario determinar si este nivel de producción es posible con los recursos disponibles.

La galería/taller de diseño de moda trabaja 8 horas diarias de lunes a viernes y 4 horas los días sábados, dando un total de 44 horas semanales, 176 horas mensuales y, finalmente, 2.112 horas anuales. No se puede olvidar que se deben tomar en cuenta las horas de días feriados y de días de vacaciones según lo establecido en la ley ecuatoriana.

En el año 2009 existen 10 días feriados, de los cuales 1 es sábado. Según estos días no productivos, se deben restar 76 horas anuales (9 días \* 8 horas + 1 día \* 4 horas).

Adicionalmente, un empleado tiene derecho a 15 días de vacaciones que incluyen dos fines de semana. Si se quitan los días domingos que no son laborables, entonces se tienen 13 días menos de producción, de los cuales 2 días corresponden a sábados. Por lo tanto, se deben restar 96 horas anuales (11 días \* 8 horas + 2 días \* 4 horas).

De esta manera, cada costurera de FIT trabaja 1.940 horas anuales (2.112 horas – 76 horas – 96 horas).

De acuerdo con la experiencia tenida con varias costureras se ha determinado un nivel de eficiencia del 70%, generando un total de 1.358 horas anuales realmente productivas (1.940 horas \* 70%).



Si el taller cuenta con 5 costureras, entonces el total de horas productivas al año es de 6.790 (1.358 horas \* 5 costureras).

La demanda es de 619 mujeres y se calculó anteriormente que cada una de ellas compra 2 prendas de FIT. Tomando en cuenta este hecho, la demanda anual medida en número de prendas de vestir es de 1.238.

Para determinar si la capacidad productiva es suficiente o no para satisfacer la demanda de 1.238 prendas de vestir, es esencial conocer el tiempo promedio que toma la producción de cada tipo de prenda. Si se multiplican estos tiempos promedios por el número de cada prenda a producir según sus porcentajes de participación y se suman todos los resultados, es posible calcular el tiempo de producción necesario para satisfacer la demanda.

Los tiempos promedios de producción para cada tipo de prenda fueron otorgados por Ruth Galindo, una de las diseñadoras y socias de FIT, quien tiene extensa experiencia en este campo.

Finalmente, se debe comparar el tiempo de producción para satisfacer la demanda con la capacidad productiva que es de 6.790 horas.

En la siguiente tabla se realiza el cálculo del tiempo de producción necesario para satisfacer la demanda:

Producto	Participación en producción (%)	Demanda anual (unidades de prendas de vestir)	Tiempo promedio unitario (horas)	Tiempo promedio anual (horas)
Pantalones	20%	248	4,50	1116,00
Sacos	13%	161	8,00	1288,00
Casacas	8%	99	5,00	495,00
Ponchos	3%	37	2,50	92,50
Blusas	32%	396	3,50	1386,00
Chales	2%	25	1,50	37,50
Vestidos	9%	111	14,00	1554,00
Carteras	13%	161	4,00	644,00
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>1238</b>		<b>6613,00</b>

Este tiempo de producción se ha calculado en 6.613 horas anuales.

Se puede comprobar que la capacidad productiva de FIT (6.790 horas anuales) sí permite cumplir con la producción requerida por la demanda (6.613 horas anuales) y se tiene un excedente de 177 horas al año que pueden servir para cualquier imprevisto o variación de la producción.

En conclusión, este análisis determina el tamaño de la producción de FIT en 1.238 prendas de vestir al año.

Los porcentajes de participación de cada prenda en el total de la producción se obtuvieron de la investigación de mercado y se detallan en el punto 2.2.4. del presente proyecto.

Se realizaron ciertos ajustes en los porcentajes por decisión de las diseñadoras, como: aumentar el porcentaje de sacos y reducir el de pantalones, incluir la producción de chales y de ponchos. En todo caso, lo importante es que se mantiene la tendencia resultante de la investigación.

### 3.4. Análisis de localización

#### 3.4.1. Macrolocalización

Concepto	Lugar
País	Ecuador
Región	Austro
Provincia	Azuay
Ciudad	Cuenca
Zona	Urbana

#### 3.4.2. Microlocalización

Para el análisis de microlocalización se han tomado en cuenta tres alternativas diferentes dentro de la zona urbana de la ciudad de Cuenca. Estas alternativas para la galería/taller de diseño de moda marca FIT son:

- Centro de la ciudad
- Mall del Río
- Parte baja de la ciudad (zona estadio)

Los factores a ser considerados y ponderados según su nivel de importancia son:

- Facilidad de parqueo
- Facilidad de llegada
- Costo de arriendo
- Flujo de gente
- Distribución

El factor más importante es el Costo de arriendo con un 90%, puesto que, al ser un negocio nuevo con limitados recursos económicos, se ha pensado en un local con el menor costo de arriendo posible.

El siguiente factor de importancia es la Distribución con 70%, porque al ser una galería con un taller incorporado en el mismo lugar es básico contar con el espacio suficiente y con las adecuaciones del caso para su instalación.

El flujo de gente tiene un 50% de importancia, la facilidad de llegada 40% y, finalmente, la facilidad de parqueo con 35%.

El análisis de microlocalización se resume en la siguiente matriz:

FACTORES	PONDERACIÓN	ALTERNATIVAS		
		Centro de la ciudad	Mall del Río	Parte baja de la ciudad
Facilidad de parqueo	35%	5	30	25
Facilidad de llegada	40%	5	30	25
Costo de arriendo	90%	20	10	75
Flujo de gente	50%	45	35	25
Distribución	70%	30	20	60
<b>TOTAL</b>		<b>105</b>	<b>125</b>	<b>210</b>

Claramente se puede concluir que el mejor lugar para montar la galería/taller de diseño de moda marca FIT es la parte baja de la ciudad (zona estadio) que ha superado en puntaje ampliamente al centro de la ciudad y al Mall del Río.

Si bien su facilidad de parqueo y de llegada es intermedia entre las alternativas, y su flujo de gente es notablemente menor, es la mejor alternativa tomando en cuenta el costo del arriendo y la distribución que son los factores más importantes en el análisis.

## CAPÍTULO 4

### ESTUDIO FINANCIERO

#### 4.1. Análisis de inversiones

##### 4.1.1. Inversiones fijas

Para que una inversión sea considerada como fija debe cumplir con cuatro condiciones, que son:

- Debe ser tangible
- Debe durar más de un año
- Debe colaborar o intervenir en el proceso de producción
- No debe estar disponible para la venta

Las inversiones fijas del proyecto se detallan y se cuantifican en la siguiente tabla:

<b>INVERSIONES FIJAS</b>		
<b>Descripción</b>	<b>Número</b>	<b>Inversión (dólares)</b>
Overlock Industrial	1	1.300,00
Overlock Doméstica	1	700,00
Costura Recta	5	3.250,00
Cortadora	1	500,00
Recubridora	1	800,00
Cordonadora	1	800,00
Urladora	1	800,00
Ojaladora	1	400,00
Plancha Industrial	2	400,00
Plancha Doméstica	1	100,00
Tijera	6	90,00
Mesa para cortar	2	250,00

Cinta métrica	6	1,50
Maniquí	7	490,00
Armador	300	75,00
Pistola plastiflecha	1	4,00
Pistola etiquetaje	1	100,00
Laptop	1	700,00
Impresora	1	216,00
Teléfono	1	80,00
Mueblería	9	1.300,00
Sofá	1	400,00
Focos	20	180,00
Alfombras	2	250,00
Espejos	4	100,00
Timbre	1	27,00
Basurero	3	30,00
Cafetera	1	30,00
Calefactor agua	1	11,00
Tazas	6	10,00
<b>TOTAL</b>		<b>13.394,50</b>

También se pueden clasificar las inversiones fijas de FIT de la siguiente manera:

Inversión Fija	Inversión (dólares)
Maquinaria y Equipo	9.050,00
Muebles y Enseres Equipos de Oficina	3.428,50
Equipos de Computación	916,00
<b>Total</b>	<b>13.394,50</b>

Esta clasificación sirve para calcular la depreciación de los activos fijos que, si bien no se aplica en FIT por estar libre de obligaciones tributarias, es necesaria para el análisis de rentabilidad posterior.

#### 4.1.2. Inversiones diferidas

Las inversiones diferidas, a diferencia de las inversiones fijas, son intangibles y se adquieren al inicio del proyecto pero sirven con el paso del tiempo.

A continuación se detallan y se cuantifican las inversiones diferidas a realizar, que en general son instalaciones, adecuaciones, preparativos y permisos necesarios para la operación.

<b>INVERSIONES DIFERIDAS</b>	
<b>Descripción</b>	<b>Inversión (dólares)</b>
Instalación y capacitación CodPro	300,00
Instalación iluminación	200,00
Instalación línea telefónica	148,00
Adecuaciones varias	90,00
Preparativos para inauguración	500,00
Patente municipal	30,00
Permiso de bomberos y extintor	28,00
Registro de marca	300,00
<b>TOTAL</b>	<b>1.596,00</b>

#### 4.1.3. Inversiones capital de trabajo

Para determinar si una inversión es de capital de trabajo, es preciso que dicha inversión sea un egreso necesario para el inicio de la producción. Estas inversiones se recuperan al final de la vida útil de proyecto como se verá posteriormente en el análisis de rentabilidad.

Las inversiones de capital de trabajo constituyen la materia prima, la mano de obra y los insumos para la primera producción, es decir, aquella indispensable para tener lista la galería el día de la inauguración, incluido un stock para los primeros días de ventas. Para poder cumplir este objetivo se necesita iniciar la producción con dos meses de anticipación.

Si FIT trabaja 176 horas mensuales, como se calculó en el punto 3.3., y tiene 5 costureras, entonces tiene un total de 880 horas (176 horas \* 5 costureras) para producir. Pero no se debe olvidar el 70% de nivel de eficiencia para conocer el total de horas realmente productivas. De esta manera, FIT cuenta con 616 horas (880 horas \* 70%) al mes y con 1.232 horas (616 horas \* 2 meses) en los dos meses anteriores a la fecha de inauguración.

Con este tiempo es posible producir el siguiente número de prendas:

Producto	Participación en producción (%)	Producción (unidades de prendas de vestir)	Tiempo promedio unitario (horas)	Tiempo promedio total (horas)
Pantalones	20%	45	4,50	202,50
Sacos	13%	30	8,00	240,00
Casacas	8%	18	5,00	90,00
Ponchos	3%	7	2,50	17,50
Blusas	32%	74	3,50	259,00
Chales	2%	5	1,50	7,50
Vestidos	9%	21	14,00	294,00
Carteras	13%	30	4,00	120,00
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>230</b>		<b>1230,50</b>

FIT puede producir 230 prendas, repartidas según los porcentajes de participación de cada línea, en los dos meses anteriores a la apertura de la galería.



La inversión de capital de trabajo sería el total de egresos necesarios para cumplir con esta producción, los mismos que se detallan y cuantifican en la siguiente tabla:

<b>INVERSIONES CAPITAL DE TRABAJO</b>	
<b>Descripción</b>	<b>Inversión (dólares)</b>
Mano de obra	2.180,00
Materia Prima	2.000,00
MP (Materiales Generales)	500,00
Insumos	150,00
<b>TOTAL</b>	<b>4.830,00</b>

#### **4.1.4. Inversión total**

La inversión inicial total del proyecto es 19.820,50 dólares, que es el resultado de sumar la inversión fija, la inversión diferida y la inversión de capital de trabajo.

## **4.2. Análisis de financiamiento**

### **4.2.1. Fuentes propias**

Las fuentes propias de financiamiento provienen, en este caso, de las dos socias que están montando la galería/taller de diseño de moda marca FIT. Cada una aporta con el 50% necesario para realizar la inversión total y asumen partes igualitarias del patrimonio.

#### **4.2.2. Fuentes de terceros**

Aunque el proyecto en cuestión es financiado 100% mediante fuentes propias que no generan gasto financiero, es importante mantener relaciones con bancos y entidades financieras para obtener créditos cuando el momento lo amerite.

En este caso, FIT utiliza una cuenta corriente en el Banco Pichincha para sus operaciones diarias pero, en un futuro, esta cuenta puede ser el origen de un crédito necesario.

#### **4.3. Análisis de ingresos**

##### **4.3.1. Ingresos operacionales**

Los ingresos operacionales se obtienen de las ventas de las diferentes líneas de prendas de vestir.

En el análisis de tamaño se calculó una producción y venta de 1.238 prendas de vestir por año, que se reparten según el porcentaje de participación de cada prenda.

La tabla de ingresos se presenta a continuación:

## INGRESOS

<b>Tamaño: 1.238</b> prendas de vestir por año					
<b>Producto</b>	<b>Unidad</b>	<b>Ponderación (%)</b>	<b>Volumen anual (unidades)</b>	<b>Precio promedio (dólares)</b>	<b>Ingreso anual (dólares)</b>
Pantalones	Prendas de vestir	20%	248	30,00	7.440,00
Sacos	Prendas de vestir	13%	161	70,00	11.270,00
Casacas	Prendas de vestir	8%	99	40,00	3.960,00
Ponchos	Prendas de vestir	3%	37	35,00	1.295,00
Blusas	Prendas de vestir	32%	396	25,00	9.900,00
Chales	Prendas de vestir	2%	25	12,50	312,50
Vestidos	Prendas de vestir	9%	111	150,00	16.650,00
Carteras	Prendas de vestir	13%	161	25,00	4.025,00
<b>TOTAL</b>		100%	1.238		<b>54.852,50</b>

Los porcentajes de ponderación se detallan en el punto 3.3. del presente proyecto. Los mismos se obtuvieron en la investigación de mercado y luego se ajustaron ligeramente por decisión de las diseñadoras.

Los precios son promedios porque, al ser prendas exclusivas y personalizadas de alta costura, no todos los productos dentro de cada línea son iguales y pueden variar en precio según su material, diseño, acabados, etc.

Como se mencionó anteriormente en el Estudio de Mercado, la estrategia de precio de FIT es que a mayor exclusividad y calidad en la prenda mayor es la discrecionalidad del diseñador para fijar el precio. En este sentido, FIT ha decidido colocar, durante el primer año, precios intermedios entre los encontrados en productos sustitutos en la ciudad de Cuenca.

La idea es que el cliente objetivo no tenga una percepción de FIT como una galería de prendas excesivamente costosas e inalcanzables. Tampoco se quiere fijar precios bajos porque se debe recordar que la estrategia de FIT no es de costos sino de diferenciación, es decir, dar al cliente ciertas características únicas en el producto y/o servicio, pero cobrando un "extra" por aquel valor agregado.

Conforme pase el tiempo y FIT se posicione en el mercado, será posible incrementar los precios. Esto solamente es posible cuando el cliente conoce el producto exclusivo y personalizado que se ofrece.

Con respecto al producto estrella de FIT, la línea de vestidos, se mencionó en el punto 2.4.1. que el precio aproximado puede ser de 170 dólares. Pero de acuerdo a la estrategia mencionada anteriormente, de tener precios intermedios el primer año y aumentarlos con el paso del tiempo, se ha decidido fijar el precio promedio de un vestido en 150 dólares al inicio del proyecto.

#### **4.3.2. Ingresos no operacionales**

En el caso del presente proyecto no existen ingresos no operacionales o externos al giro propio del negocio, que es diseñar, producir y vender prendas de vestir de alta costura.

## **4.4. Análisis de egresos**

### **4.4.1. Costo de producción**

Los costos de producción comprenden aquellos egresos necesarios para el proceso de producción y son: mano de obra, materia prima, materiales generales e insumos.

La materia prima está compuesta de las distintas clases de telas que FIT debe adquirir para producir cada una de las líneas de producto. Si el objetivo es producir 1.238 prendas al año, entonces la producción mensual es de aproximadamente 103 prendas y el costo promedio de la materia prima necesaria para este nivel de producción se ha presupuestado en 800 dólares mensuales, generando un costo anual de 9.600 dólares.

Vale la pena recalcar que el costo de la materia prima no siempre será 800 dólares mensuales, puesto que, puede variar por diversos factores, como: requerimientos del cliente, tipo de diseño, nivel de acabados, etc.

Los materiales generales son aquellos necesarios para todas las líneas de producto y su costo mensual se ha presupuestado en aproximadamente 150 dólares mensuales, que dan un total anual de 1.800 dólares.

Las 5 costureras de FIT constituyen la mano de obra y su costo mensual es de 218 dólares por cada una. Se tiene un costo mensual de 1.090 dólares (218 dólares \* 5 costureras) y un costo total anual de 13.080 dólares (1.090 dólares\* 12 meses). Adicionalmente, se entrega anualmente a cada costurera dos bonos de 218 dólares cada uno, los mismos que corresponden a los beneficios del décimo tercero y décimo cuarto sueldo, aunque FIT, al ser taller artesanal, no tiene la obligación de hacerlo según el Artículo 16 de la Ley de Defensa del Artesano<sup>13</sup> que dice:

---

<sup>13</sup> Ver Ley de Defensa del Artesano en la página WEB:  
[http://www.jnda.gov.ec/archivos/ley\\_defensa.pdf](http://www.jnda.gov.ec/archivos/ley_defensa.pdf)  
Página WEB visitada por última vez el 08/05/09.

“Los artesanos amparados por esta Ley no están sujetos a las obligaciones impuestas a los patronos en general por la actual legislación. Sin embargo, los artesanos jefes de taller están sometidos con respecto a sus operarios, a las disposiciones sobre el salario mínimo y a pagar las indemnizaciones legales en los casos de despido intempestivo. “

“También gozarán los operarios del derecho de vacaciones y jornada máxima de trabajo de conformidad con el Código del Trabajo.”

“Con los fondos determinados en esta Ley y con los fondos que en lo sucesivo se asignaren, se atenderá por el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social a las indemnizaciones de accidentes de trabajo y a los otros derechos de los operarios.”

Por lo tanto, el costo total de mano de obra al año es 15.260 dólares, 13.080 dólares de sueldos mensuales más 2.180 dólares de bonos (218 dólares \* 2 bonos \* 5 costureras).

Los insumos no constituyen materia prima en sí porque no forman parte del producto final, pero sirven en el proceso de producción. En este rubro el costo más importante es el de las fundas y portaternos, que tienen un costo unitario de 1 dólar. FIT calculó que se venderían 1.238 prendas al año pero recordando que cada mujer compra 2 prendas en promedio. De esta manera, van a existir 619 ventas (1.238 prendas / 2 prendas por mujer) y se necesita ese mismo número de fundas y portaternos.

En conclusión, el costo total de insumos al año se ha presupuestado en 650 dólares que corresponden a los 619 dólares de fundas y portaternos, más un aproximado de 31 dólares en el resto de insumos.

El detalle y cuantificación del costo de producción se muestra en la siguiente tabla:

<b>EGRESOS COSTO DE PRODUCCIÓN</b>	
<b>Tamaño:</b> 1.238 prendas de vestir por año	
<b>Descripción</b>	<b>Egreso anual (dólares)</b>
Materia Prima	9.600,00
MP (Materiales Generales)	1.800,00
Mano de Obra	15.260,00
Insumos	650,00
<b>TOTAL</b>	<b>27.310,00</b>

#### **4.4.2. Gasto administrativo**

Los gastos administrativos son aquellos que apoyan el proceso productivo y son: alquiler de DataFast, arriendo, servicios básicos, sueldos administrativos y rubros varios como mantenimiento de la galería.

Para poder utilizar el servicio de DataFast, FIT debe pagar un mensual de 15 dólares que da un egreso anual de 180 dólares.

El arriendo del local en la parte baja de la ciudad (sector estadio) se ha presupuestado en 345 dólares mensuales, generando un total anual de 4.140 dólares.

Los servicios básicos corresponden a pagos por uso de agua, luz y teléfono. Se ha presupuestado un egreso mensual de 120 dólares por este rubro, dando un total anual de 1.440 dólares.

Los sueldos del área administrativa se constituyen por el sueldo mensual de cada diseñadora y de la contadora que trabaja a medio tiempo. Los sueldos son:

- Daniela López, diseñadora y socia, recibe un sueldo mensual de 550 dólares.
- Ruth Galindo, diseñadora y socia, recibe un sueldo mensual de 550 dólares.
- Silvia Gutiérrez, contadora, recibe un sueldo mensual de 100 dólares.

Los sueldos antes descritos generan un egreso mensual de 1.200 dólares, por lo tanto, un total anual de 14.400 dólares.

El rubro de varios se refiere a gastos de mantenimiento y limpieza de la galería. Los mismos se han presupuestado aproximadamente en 15 dólares mensuales, dando un total anual de 180 dólares.

El detalle y cuantificación del gasto administrativo se muestra en la siguiente tabla:

<b>EGRESOS GASTO ADMINISTRATIVO</b>	
<b>Tamaño:</b> 1.238 prendas de vestir por año	
<b>Descripción</b>	<b>Egreso anual (dólares)</b>
DataFast	180,00
Arriendo	4.140,00
Servicios básicos	1.440,00
Sueldos	14.400,00
Varios	180,00
<b>TOTAL</b>	<b>20.340,00</b>



#### 4.4.3. Gasto de ventas

La publicidad que utiliza FIT para posesionarse en la mente del cliente es directa y exclusiva. De esta manera, no se planifica tener un egreso mensual de publicidad sino dos lanzamientos de nuevas colecciones en el año, del tipo realizado para la inauguración.

Estos dos lanzamientos tienen un presupuesto estimado de 600 dólares cada uno y se planea enviar invitaciones a clientes potenciales, realizar catálogos de las nuevas prendas, ofrecer bebidas como champán y vino, contratar iluminación, música, efectos de animación, etc.

El egreso de gasto de ventas se muestra en la siguiente tabla:

<b>EGRESOS GASTO DE VENTAS</b>	
<b>Tamaño:</b> 1.238 prendas de vestir por año	
<b>Descripción</b>	<b>Egreso anual (dólares)</b>
Publicidad	1.200,00
<b>TOTAL</b>	<b>1.200,00</b>

#### 4.4.4. Gasto financiero

El proyecto está financiado 100% mediante fuentes propias, es decir, mediante los recursos personales de las dos socias y, por lo tanto, no existen gastos financieros a tomar en cuenta.

#### 4.5. Análisis de rentabilidad

El análisis de rentabilidad usa ciertos supuestos y criterios para poder realizar la proyección en el tiempo y es fundamental que los mismos sean considerados de la manera más técnica posible.

A continuación se detallan los supuestos y criterios a ser utilizados en el análisis:

- **Vida Útil del Proyecto:** La vida útil del proyecto es de 5 años porque es el plazo estimado de funcionamiento normal de las Costuras Rectas, los recursos de inversión más importantes del proyecto.

Todas las demás máquinas pueden pararse pero la Costura Recta es esencial para el giro del negocio. Cada costurera tiene a su cargo una Costura Recta para poder trabajar continuamente y si esta máquina llegara a fallar, entonces la costurera quedaría ociosa gran parte del tiempo productivo.

- **Tasa de inflación:** Se utiliza para el análisis una tasa de inflación anual entre el 3% y el 5%, obtenida como promedio de las tasas de inflación anuales de los últimos años.

- **Depreciación:** La depreciación no se toma en cuenta en el análisis de flujo de caja por no ser una salida de efectivo real. La depreciación proporciona un ahorro fiscal pero el presente proyecto se encuentra bajo el régimen tributario artesanal que está exento de impuestos.

En todo caso, se utiliza la depreciación para calcular el valor en libros de los activos al final de la vida útil y, de esta manera, tener información necesaria para estimar razonablemente el valor de salvamento.

Finalmente, también se analiza un segundo flujo de caja con depreciación y pago de impuestos para conocer el impacto positivo que tiene en la rentabilidad el hecho de que FIT sea un proyecto artesanal.

El cálculo de la depreciación lineal se muestra a continuación:

Inversión Fija	Inversión (dólares)	Vida útil (años)	Depreciación anual (dólares)
Maquinaria y Equipo	9.050,00	10	905,00
Muebles y Enseres Equipos de Oficina	3.428,50	10	342,85
Equipos de Computación	916,00	3	305,33
<b>Total</b>	<b>13.394,50</b>		<b>1.553,18</b>

- **Tasa Impositiva:** La tasa impositiva es cero porque el presente proyecto se encuentra bajo el régimen tributario artesanal que está exento de impuestos. Para el segundo flujo de caja se utiliza el 15% de utilidades para trabajadores y el 25% de impuesto a la renta.
- **Recuperación del Capital de Trabajo:** La inversión de capital de trabajo comprende todos aquellos egresos necesarios para la primera producción y los mismos se recuperan al final de la vida útil.
- **Valor de Salvamento:** El valor de salvamento neto comprende el valor en que se pudieran vender los activos del proyecto una vez que ha terminado su vida útil. Se ha decidido tomar el 25% del valor en libros como valor de salvamento neto, el mismo que se calcula de la siguiente forma:

Inversión Fija	Valor libros al final de la vida útil (dólares)	Valor mercado al final de la vida útil (dólares)
Maquinaria y Equipo	4.525,00	1.131,25
Muebles y Enseres Equipos de Oficina	1.714,25	428,56
Equipos de Computación	0,00	0.00
<b>Total</b>	<b>6.239,25</b>	<b>1.559,81</b>

- **Indicador de Rentabilidad:** Se utilizan los indicadores de rentabilidad dinámicos Valor Actual Neto (VAN) y Tasa Interna de Retorno (TIR).
- **Tasa de Descuento:** Se utiliza una tasa de descuento del 12% porque es la recomendada por el Banco del Estado para realizar un análisis de rentabilidad de un proyecto.
- **Criterio de crecimiento de ingresos y egresos:**

La demanda calculada en el punto 2.2.4. del presente proyecto es de 2.062 mujeres, de la cual FIT tiene una participación del 30%, es decir, 619 mujeres. También se calculó que cada mujer compra 2 prendas en FIT, por lo tanto, la demanda en número de prendas de vestir es de 1.238.

El objetivo de FIT es producir y vender 1.238 prendas de vestir durante el primer año y aumentarlas en un promedio del 15% anual. Para cumplir con este objetivo, es necesario tener en cuenta el criterio de crecimiento de ingresos y egresos que, justamente, comprende el presupuesto de FIT para los próximos años.

#### **4.5.1. Crecimiento del costo y tiempo de mano de obra, con su respectivo aumento en la producción**

Actualmente, FIT cuenta con 5 costureras que generan un tiempo productivo anual de 6.790 horas, calculadas en el punto 3.3. De la misma forma, se calculó el tiempo necesario para producir 1.238 prendas en 6.613 horas. Según estos tiempos, la capacidad productiva está utilizada en un 97% (6.613 horas / 6.790 horas).

Si bien el tiempo productivo está prácticamente utilizado en un 100%, el tamaño del taller sí permite aumentar el número de costureras y el número de máquinas para incrementar la producción según el objetivo del 15% anual.

Se ha planificado contratar una costurera por año y, de esta manera, FIT contará con un total de 9 costureras al final de la vida útil del proyecto.

Como se mencionó anteriormente, cada costurera debe tener una Costura Recta para que pueda trabajar continuamente. Consecuentemente, FIT debe adquirir una Costura Recta por año y la misma tiene un costo aproximado de 700 dólares con un aumento anual presupuestado de 50 dólares.

El costo de las costureras se mantendrá a lo largo del tiempo según el salario mínimo establecido en la ley, que hoy en día es de 218 dólares mensuales. No se puede conocer con certeza cuál será el salario mínimo en los próximos años pero, en general, el mismo aumenta a un ritmo del 10% anual tomando en cuenta la política salarial del actual Gobierno en los últimos años.

Es posible entonces calcular el costo anual de mano de obra, con la adición anual de una costurera a la fuerza productiva de FIT. Los resultados se muestran a continuación:

<b>COSTO ANUAL DE MANO DE OBRA (\$)</b>				
<b>Año</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Número total costureras	6	7	8	9
Costo mensual por costurera	240	265	290	320
Costo anual por costurera	2.880	3.180	3.480	3.840
Bonos anuales por costurera	480	530	580	640
Costo total por costurera	3.360	3.710	4.060	4.480
<b>Costo Total Mano de Obra</b>	<b>20.160</b>	<b>25.970</b>	<b>32.480</b>	<b>40.320</b>

Cada nueva costurera otorga 1.940 horas anuales de trabajo pero considerando un porcentaje de eficiencia que se estableció en 70%, como se comprueba en el punto 3.3. Los aumentos de tiempo productivo, gracias a la adición de una costurera por año, se muestran en la siguiente tabla:

<b>TIEMPO TOTAL PRODUCTIVO ANUAL (horas)</b>				
<b>Año</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Número total costureras	6	7	8	9
Tiempo anual por costurera	1.940	1.940	1.940	1.940
% de Eficiencia	70%	70%	70%	70%
Tiempo anual productivo por costurera	1.358	1.358	1.358	1.358
<b>Tiempo Total Productivo</b>	<b>8.148</b>	<b>9.506</b>	<b>10.864</b>	<b>12.222</b>

Los nuevos tiempos de producción generan un aumento en el número de prendas producidas, de la siguiente manera:

<b>Año 2</b>	<b>Ponderación</b>	<b>Volumen anual (unidades)</b>	<b>Tiempo unitario (horas)</b>	<b>Tiempo total (horas)</b>
Pantalones	20%	298	4,50	1340,89
Sacos	13%	199	8,00	1589,21
Casacas	8%	119	5,00	595,95
Ponchos	3%	46	2,50	115,88
Blusas	32%	490	3,50	1715,02
Chales	2%	33	1,50	49,66
Vestidos	9%	139	14,00	1946,78
Carteras	13%	199	4,00	794,60
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>1.523</b>		<b>8148,00</b>

<b>Año 3</b>	<b>Ponderación</b>	<b>Volumen anual (unidades)</b>	<b>Tiempo unitario (horas)</b>	<b>Tiempo total (horas)</b>
Pantalones	20%	348	4,50	1564,38
Sacos	13%	232	8,00	1854,08
Casacas	8%	139	5,00	695,28
Ponchos	3%	54	2,50	135,19
Blusas	32%	572	3,50	2000,86
Chales	2%	39	1,50	57,94
Vestidos	9%	162	14,00	2271,24
Carteras	13%	232	4,00	927,04
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>1.778</b>		<b>9506,00</b>

<b>Año 4</b>	<b>Ponderación</b>	<b>Volumen anual (unidades)</b>	<b>Tiempo unitario (horas)</b>	<b>Tiempo total (horas)</b>
Pantalones	20%	397	4,50	1787,86
Sacos	13%	265	8,00	2118,94
Casacas	8%	159	5,00	794,60
Ponchos	3%	62	2,50	154,51
Blusas	32%	653	3,50	2286,69
Chales	2%	44	1,50	66,22
Vestidos	9%	185	14,00	2595,71
Carteras	13%	265	4,00	1059,47
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>2.030</b>		<b>10864,00</b>

<b>Año 5</b>	<b>Ponderación</b>	<b>Volumen anual (unidades)</b>	<b>Tiempo unitario (horas)</b>	<b>Tiempo total (horas)</b>
Pantalones	20%	447	4,50	2011,34
Sacos	13%	298	8,00	2383,81
Casacas	8%	179	5,00	893,93
Ponchos	3%	70	2,50	173,82
Blusas	32%	735	3,50	2572,53
Chales	2%	50	1,50	74,49
Vestidos	9%	209	14,00	2920,17
Carteras	13%	298	4,00	1191,91
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>2.286</b>		<b>12222,00</b>

Para poder conseguir este aumento de producción es necesario que exista la demanda adecuada, caso contrario, FIT corre el riesgo de aumentar sus inventarios.

La proyección de la demanda se muestra en la siguiente tabla, en donde se utilizaron los siguientes supuestos:

- La tasa de crecimiento del segmento es del 2% porque corresponde a la tasa de crecimiento poblacional del Ecuador.
- El porcentaje de aceptación por prendas de diseñadores cuencanos aumenta hasta el 31% al final de la vida útil.
- La participación de FIT se espera que aumente hasta el 32% al final de la vida útil.



# PROYECCIÓN DE LA DEMANDA DE FIT

AÑO	1	2	3	4	5
Tasa de crecimiento del segmento = 2%					
Tamaño del segmento (a)	7.366	7.513	7.663	7.816	7.972
Porcentaje de aceptación (b)	28%	28%	30%	30%	31%
Demanda total (# de mujeres) (a*b = c)	2.062	2.104	2.299	2.345	2.471
% de participación esperado de FIT (d)	30%	31%	31%	31%	32%
Demanda esperada de FIT (# de mujeres) (c*d = e)	619	652	713	727	791
Prendas por mujer al año (f)	29	29	29	29	29
Prendas por mujer de diseñadores cuencanos (f*b = g)	8	8	9	9	9
Prendas por mujer de FIT (g*d = h)	2	3	3	3	3
<b>Demanda esperada de FIT (# de prendas) (e*h = i)</b>	<b>1.238</b>	<b>1.956</b>	<b>2.139</b>	<b>2.181</b>	<b>2.373</b>
<b>Proyección de Producción de FIT (j)</b>	<b>1.238</b>	<b>1.523</b>	<b>1.778</b>	<b>2.030</b>	<b>2.286</b>
<b>Demanda de FIT - Producción de FIT (i-j = k)</b>	<b>0</b>	<b>433</b>	<b>361</b>	<b>151</b>	<b>87</b>
Demanda Total (# de prendas) (c*g = l)	16.496	16.832	20.691	21.105	22.239
Producción FIT (# de prendas) (j)	1.238	1.523	1.778	2.030	2.286
<b>% de FIT en la Demanda Total (j/l = m)</b>	<b>7,50%</b>	<b>9,05%</b>	<b>8,59%</b>	<b>9,62%</b>	<b>10,28%</b>

Se puede observar que la demanda esperada de FIT, según los supuestos utilizados para realizar la proyección, supera a la producción pero con el paso del tiempo tiende a ajustarse.

Como esta proyección se basa en supuestos, la demanda puede sufrir ciertas variaciones. Por esta razón, se considera que la producción de FIT en los próximos años es realista y adecuada para cubrir dicha demanda.

En la anterior tabla también se demuestra que la producción del primer año de FIT representa el 7,5% de la demanda total medida en número de prendas. Al final de la vida útil, la producción de FIT alcanza el 10,28% de la demanda total. Este crecimiento es muy importante porque permite a FIT aumentar continuamente su presencia en el mercado.

La producción de FIT crece anualmente de la siguiente manera:

<b>CRECIMIENTO ANUAL DE LA PRODUCCIÓN (unidades)</b>					
<b>AÑO</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Producción FIT (# de prendas)	1.238	1.523	1.778	2.030	2.286
<b>Tasa de crecimiento anual</b>		<b>23%</b>	<b>17%</b>	<b>14%</b>	<b>13%</b>

El objetivo principal de FIT es aumentar la producción y venta de prendas de vestir en un promedio del 15% anual. Según la proyección realizada, la producción crecerá a un ritmo fuerte del 23% el primer año y luego se irá reduciendo hasta crecer al 13% al final de la vida útil.

#### **4.5.2. Crecimiento del costo de materia prima, materiales generales e insumos**

Todos los costos de producción, con excepción de la mano de obra, varían en función de la producción y tienen un incremento adicional del 5% anual por inflación. Los mismos se muestran a continuación:

## COSTO ANUAL DE MATERIA PRIMA (\$)

AÑO	1	2	3	4	5
Producción (# prendas)	1.238	1.523	1.778	2.030	2.286
<b>Costo Materia Prima</b>	<b>9.600</b>	<b>12.401</b>	<b>15.201</b>	<b>18.223</b>	<b>21.547</b>

## COSTO ANUAL DE MATERIALES GENERALES (\$)

AÑO	1	2	3	4	5
Producción (# prendas)	1.238	1.523	1.778	2.030	2.286
<b>Costo Materiales Generales</b>	<b>1.800</b>	<b>2.325</b>	<b>2.850</b>	<b>3.417</b>	<b>4.040</b>

## COSTO ANUAL DE INSUMOS (\$)

AÑO	1	2	3	4	5
Producción (# prendas)	1.238	1.523	1.778	2.030	2.286
<b>Costo Insumos</b>	<b>650</b>	<b>840</b>	<b>1.029</b>	<b>1.234</b>	<b>1.459</b>

### 4.5.3. Crecimiento de los gastos administrativos

**4.5.3.1. DataFast:** El gasto mensual del DataFast se mantendrá constante a lo largo del tiempo en 15 dólares según el contrato firmado.

**4.5.3.2. Arriendo:** El gasto del arriendo sube 5% anual según el contrato firmado. En la siguiente tabla se muestra la proyección de este gasto.

<b>GASTO ANUAL ARRIENDO (\$)</b>					
<b>AÑO</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>Gasto Arriendo</b>	<b>4.140</b>	<b>4.347</b>	<b>4.564</b>	<b>4.793</b>	<b>5.032</b>

**4.5.3.3. Servicios básicos:** El gasto de los servicios básicos crece en función de la inflación (5%), como se muestra en la siguiente tabla:

<b>GASTO ANUAL SERVICIOS BÁSICOS (\$)</b>					
<b>AÑO</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>Gasto Servicios Básicos</b>	<b>1.440</b>	<b>1.512</b>	<b>1.588</b>	<b>1.667</b>	<b>1.750</b>

**4.5.3.4. Sueldos:** Los sueldos se han planificado para que aumenten en función de la producción, como se muestra a continuación:

<b>GASTO ANUAL SUELDOS (\$)</b>					
<b>AÑO</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Producción (# prendas)	1.238	1.523	1.778	2.030	2.286
<b>Gasto Sueldos</b>	<b>13.200</b>	<b>17.051</b>	<b>20.901</b>	<b>25.056</b>	<b>29.627</b>

El sueldo de la contadora, que trabaja únicamente a medio tiempo, crece a un ritmo del 10% anual según el contrato firmado. Este gasto se muestra en la siguiente tabla:

## GASTO ANUAL SUELDO CONTADORA (\$)

AÑO	1	2	3	4	5
Gasto Contadora	1.200	1.320	1.386	1.455	1.528

**4.5.3.5. Varios:** Estos gastos crecen según la inflación (5%), de la siguiente manera:

## GASTO ANUAL VARIOS (\$)

AÑO	1	2	3	4	5
Gasto Varios	180	189	198	208	219

**4.5.3.6. Asistente:** También se tiene pensado contratar un asistente para la galería en el segundo año de operación. Esta decisión tendrá un gasto de 300 dólares mensuales, generando un total anual de 3.600 dólares y crecerá anualmente según el 5% de inflación, como se muestra en la siguiente tabla:

## GASTO ANUAL ASISTENTE (\$)

Año	2	3	4	5
Gasto mensual	300	315	330	345
<b>Gasto anual</b>	<b>3.600</b>	<b>3.780</b>	<b>3.960</b>	<b>4.140</b>

### 4.5.4. Crecimiento de los gastos de ventas

Estos gastos crecen únicamente en función de la inflación (5%), de la siguiente manera:

## GASTO ANUAL PUBLICIDAD (\$)

AÑO	1	2	3	4	5
Gasto Publicidad	1.200	1.260	1.323	1.389	1.459

### 4.5.5. Resumen de costos y gastos

Todos los egresos proyectados anteriormente (costos de producción, gastos administrativos y gastos de ventas) se muestran en la siguiente tabla, de tal manera que puedan ser visualizados con claridad para realizar el análisis de rentabilidad.

## EGRESOS ANUALES GASTO ADMINISTRATIVO (\$)

AÑO	2	3	4	5
DataFast	180,00	180,00	180,00	180,00
Arriendo	4.347,00	4.564,35	4.792,57	5.032,20
Servicios básicos	1.512,00	1.587,60	1.666,98	1.750,33
Sueldos	17.050,71	20.900,84	25.056,32	29.626,93
Sueldo contadora	1.320,00	1.386,00	1.455,30	1.528,07
Varios	189,00	198,45	208,37	218,79
Asistente	3.600,00	3.780,00	3.960,00	4.140,00
<b>TOTAL</b>	<b>24.598,71</b>	<b>28.817,24</b>	<b>33.359,54</b>	<b>38.336,31</b>

## EGRESOS ANUALES GASTO DE VENTAS (\$)

AÑO	2	3	4	5
Publicidad	1.260,00	1.323,00	1.389,15	1.458,61
<b>TOTAL</b>	<b>1.260,00</b>	<b>1.323,00</b>	<b>1.389,15</b>	<b>1.458,61</b>

## EGRESOS ANUALES COSTO DE PRODUCCIÓN (\$)

AÑO	2	3	4	5
Materia Prima	12.400,52	15.200,61	18.222,78	21.546,86
MP (Materiales Generales)	2.325,10	2.850,11	3.416,77	4.040,04
Mano de Obra	20.160,00	25.970,00	32.480,00	40.320,00
Insumos	839,62	1.029,21	1.233,83	1.458,90
<b>TOTAL</b>	<b>35.725,23</b>	<b>45.049,93</b>	<b>55.353,38</b>	<b>67.365,80</b>

<b>TOTAL EGRESOS</b>	<b>61.583,94</b>	<b>75.190,16</b>	<b>90.102,07</b>	<b>107.160,72</b>
----------------------	------------------	------------------	------------------	-------------------

### 4.5.6. Crecimiento de los ingresos

Los ingresos dependen del número de prendas producidas y sus respectivos precios y, en este caso, ambos varían para realizar la proyección.

#### 4.5.6.1. Proyección de producción

El número de prendas producidas se calcula en función del tiempo productivo que crece por la entrada de una nueva costurera cada año.

La proyección de la producción se muestra en la siguiente matriz:

## MATRIZ NÚMERO DE PRENDAS PRODUCIDAS (unidades)

AÑO	2	3	4	5
Pantalones	298	348	397	447
Sacos	199	232	265	298
Casacas	119	139	159	179
Ponchos	46	54	62	70
Blusas	490	572	653	735
Chales	33	39	44	50
Vestidos	139	162	185	209
Carteras	199	232	265	298

### 4.5.6.2. Proyección de precios

Se ha considerado un aumento de precios del 3% durante los dos primeros años de la vida útil del proyecto, y del 5% en los dos últimos.

La proyección de precios se muestra en la siguiente matriz:

## MATRIZ PRECIO DE PRENDAS (\$)

AÑO	2	3	4	5
Pantalones	31	32	33	35
Sacos	72	74	78	82
Casacas	41	42	45	47
Ponchos	36	37	39	41
Blusas	26	27	28	29
Chales	13	13	14	15
Vestidos	155	159	167	175
Carteras	26	27	28	29



#### 4.5.6.3. Proyección de ingresos

La proyección de ingresos se obtiene multiplicando el número de prendas producidas por su respectivo precio. En la siguiente matriz se realiza este cálculo:

<b>MATRIZ DE INGRESOS (\$)</b>				
<b>AÑO</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Pantalones	9.208	11.076	13.267	15.685
Sacos	14.348	17.229	20.664	24.399
Casacas	4.903	5.899	7.085	8.375
Ponchos	1.658	2.005	2.417	2.866
Blusas	12.618	15.171	18.185	21.492
Chales	425	517	613	731
Vestidos	21.476	25.780	30.912	36.668
Carteras	5.124	6.153	7.380	8.714
<b>TOTAL</b>	<b>69.761</b>	<b>83.833</b>	<b>100.526</b>	<b>118.934</b>

#### 4.5.7. Flujo de caja proyectado

Una vez proyectados los ingresos y los egresos, es posible realizar el flujo de caja del proyecto.

Se debe recordar que en el siguiente flujo de caja no se utiliza la depreciación porque no corresponde una salida real de efectivo. Además, FIT es un proyecto artesanal que se encuentra exento del pago de impuestos bajo la Ley de Defensa del Artesano del Ecuador y, por lo tanto, no es necesario calcular la depreciación con fines tributarios.

Más adelante se realiza un flujo de caja artificial, es decir, con la respectiva depreciación de los activos y el pago normal de impuestos, para comprobar el efecto positivo que tiene la ley artesanal en la rentabilidad del proyecto.

El flujo de caja proyectado es el siguiente:

<b>FLUJO DE CAJA</b>						
<b>AÑO</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>Inversión Inicial Total ( a )</b>	<b>-19.820,50</b>					
Inversiones Fijas	13.394,50					
Inversiones Diferidas	1.596,00					
Inversiones Capital de Trabajo	4.830,00					
<b>Ingresos ( b )</b>		<b>54.852,50</b>	<b>69.761,33</b>	<b>83.832,67</b>	<b>100.526,40</b>	<b>118.934,22</b>
Ingresos Operacionales		54.852,50	69.761,33	83.832,67	100.526,40	118.934,22
<b>Egresos ( c )</b>		<b>48.850,00</b>	<b>61.583,94</b>	<b>75.190,16</b>	<b>90.102,07</b>	<b>107.160,72</b>
Egresos Costo de Producción		27.310,00	35.725,23	45.049,93	55.353,38	67.365,80
Egresos Gasto Administrativo		20.340,00	24.598,71	28.817,24	33.359,54	38.336,31
Egresos Gasto de Ventas		1.200,00	1.260,00	1.323,00	1.389,15	1.458,61
<b>Inversión anual de Costura Recta ( d )</b>			<b>700,00</b>	<b>750,00</b>	<b>800,00</b>	<b>850,00</b>
<b>Utilidad/Pérdida ( b - c - d = e )</b>		<b>6.002,50</b>	<b>7.477,38</b>	<b>7.892,50</b>	<b>9.624,33</b>	<b>10.923,50</b>
<b>Recuperación del Capital de Trabajo ( f )</b>						4.830,00
<b>Valor de Salvamento Neto ( g )</b>						1.559,81
	<b>a</b>	<b>e</b>	<b>e</b>	<b>e</b>	<b>e</b>	<b>e + f + g</b>
<b>Flujo de Caja</b>	<b>-19.820,50</b>	<b>6.002,50</b>	<b>7.477,38</b>	<b>7.892,50</b>	<b>9.624,33</b>	<b>17.313,31</b>
<b>VAN</b>	<b>13.058,00</b>					
<b>TIR</b>	<b>32%</b>					
<b>Tasa de descuento</b>	12%					

El análisis de rentabilidad de un proyecto determina que el mismo es financieramente rentable cuando el VAN es positivo o cuando la TIR es mayor a la tasa de descuento.

El proyecto de montaje de una galería/taller de diseño de moda marca FIT tiene alta rentabilidad, demostrada en la TIR de 32%, y se recomienda su instalación y operación para el beneficio de las socias.

En evaluaciones de proyectos, una Tasa Interna de Retorno (TIR) del 32% es muchas veces improbable. Por esta razón, se decidió comprobar que esto se genera en el presente análisis de rentabilidad porque FIT es un proyecto artesanal exento de todo pago de impuestos.

Si FIT no funcionara bajo la Ley de Defensa del Artesano, la TIR del proyecto fuera mucho más baja. Para poder determinar esta hipótesis es necesario realizar un flujo de caja artificial que incluya depreciación de los activos y el respectivo pago de impuestos.

El cálculo de la depreciación de la inversión inicial y de la inversión anual que se realiza con la adquisición de las Costuras Rectas se muestra a continuación:

<b>TABLA DE DEPRECIACIÓN</b>					
<b>AÑO</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>Inversión inicial</b>					
Maquinaria y Equipo	905,00	905,00	905,00	905,00	905,00
Muebles y Enseres	342,85	342,85	342,85	342,85	342,85
Equipos de Computación	305,33	305,33	305,33	0,00	0,00
<b>Total Depreciación (\$)</b>	<b>1553,18</b>	<b>1553,18</b>	<b>1553,18</b>	<b>1247,85</b>	<b>1247,85</b>
<b>Inversión nueva</b>		700,00	750,00	800,00	850,00
Vida Útil		10,00	10,00	10,00	10,00
Depreciación anual		70,00	75,00	80,00	85,00
<b>Depreciación acum. (\$)</b>		<b>70,00</b>	<b>145,00</b>	<b>225,00</b>	<b>310,00</b>
<b>TOTAL (\$)</b>	<b>1553,18</b>	<b>1623,18</b>	<b>1698,18</b>	<b>1472,85</b>	<b>1557,85</b>

Una vez calculada la depreciación, es posible construir el flujo de caja artificial que se muestra a continuación:

## FLUJO DE CAJA ARTIFICIAL

AÑO	0	1	2	3	4	5
<b>Inversión Inicial Total ( a )</b>	-19.820,50					
<b>Ingresos ( b )</b>		54.852,50	69.761,33	83.832,67	100.526,40	118.934,22
<b>Egresos ( c )</b>		48.850,00	61.583,94	75.190,16	90.102,07	107.160,72
<b>Inversión anual de Costura Recta ( d )</b>			700,00	750,00	800,00	850,00
<b>Depreciación ( e )</b>		<b>1.553,18</b>	<b>1.623,18</b>	<b>1.698,18</b>	<b>1.472,85</b>	<b>1.557,85</b>
<b>Utilidad antes de Impuestos ( b - c - d - e = f )</b>		<b>4.449,32</b>	<b>5.854,20</b>	<b>6.194,32</b>	<b>8.151,48</b>	<b>9.365,65</b>
15% de Trabajadores ( f * 15% = g )		667,40	878,13	929,15	1.222,72	1.404,85
<b>Utilidad antes de Imp. A la Renta ( f - g = h )</b>		<b>3.781,92</b>	<b>4.976,07</b>	<b>5.265,17</b>	<b>6.928,76</b>	<b>7.960,80</b>
25% de Imp. A la Renta ( h * 25% = i )		945,48	1.244,02	1.316,29	1.732,19	1.990,20
<b>Utilidad Neta ( h - i = j )</b>		<b>2.836,44</b>	<b>3.732,05</b>	<b>3.948,88</b>	<b>5.196,57</b>	<b>5.970,60</b>
<b>Depreciación ( e )</b>		<b>1.553,18</b>	<b>1.623,18</b>	<b>1.698,18</b>	<b>1.472,85</b>	<b>1.557,85</b>
<b>Recuperación del Capital de Trabajo ( l )</b>						4.830,00
<b>Valor de Salvamento Neto ( m )</b>						1.559,81
	a	j+e	j+e	j+e	j+e	j+e+l+m
<b>Flujo de Caja</b>	<b>-19.820,50</b>	<b>4.389,62</b>	<b>5.355,23</b>	<b>5.647,06</b>	<b>6.669,42</b>	<b>13.918,27</b>
<b>VAN</b>	<b>4.523,57</b>					
<b>TIR</b>	<b>19%</b>					
<b>Tasa de descuento</b>	12%					

Como se puede verificar, si FIT aplicara depreciación y pagara los impuestos de trabajadores y de renta, la TIR del proyecto caería de 32% al 19%.

Si bien el proyecto sigue siendo rentable con una TIR del 19%, es mejor gracias a la Ley de Defensa del Artesano.

La duda respecto a que una TIR del 32% es improbable deja de existir porque se ha comprobado que esta tasa es el resultado del proyecto artesanal explicado.

En conclusión, el proyecto FIT es financieramente rentable con un alto grado de confianza gracias a los criterios y supuestos utilizados en la proyección que fueron de estilo conservador.

## CONCLUSIONES

El proyecto de montaje de una galería/taller de diseño de moda es un innovador modelo de negocio en la ciudad de Cuenca, creado por dos diseñadoras profesionales en textil y moda, ambas graduadas en la Universidad del Azuay.

El nombre comercial del proyecto es FIT Estudio de moda, o simplemente se lo conoce con la marca registrada FIT, y se dedica a diseñar, producir y vender prendas de vestir de alta costura a un segmento específico del mercado.

Normalmente, el mundo del diseño textil en nuestra ciudad ha sido ocupado por marcas internacionales pero, en los últimos años, han aparecido nuevas generaciones de jóvenes diseñadores que poco a poco ganan espacio en este importante sector industrial.

Es una pena que en el Ecuador gran parte de los recién graduados inicien su vida laboral buscando un puesto de trabajo, cuando muchas veces no lo pueden encontrar debido a la realidad económica. Por esta razón, el emprendimiento es especialmente útil en países emergentes como el nuestro, puesto que, permite generar nuevas ideas de negocios con una inversión monetaria relativamente pequeña.

El presente proyecto toma la idea de las diseñadoras para comprobar que emprender sí es posible en todos los aspectos, primordialmente, en el rentable. Las diseñadoras otorgaron todo el conocimiento respecto a la producción de prendas de vestir, mientras que nosotros, los formuladores, organizamos la información en cuatro estudios para evaluar el proyecto y determinar su viabilidad.



El resultado ha superado las expectativas iniciales de los involucrados y es un claro ejemplo de cómo, combinando talento y administración, se pueden hacer interesantes inversiones.

FIT se ha enfocado en posicionarse dentro del segmento de mujeres de 25 a 44 años que vivan en la zona urbana de Cuenca, que tengan ingresos mensuales superiores a los 1.000 dólares y que busquen elegancia, exclusividad y detallismo.

Como estrategia de ventaja competitiva, FIT ha decidido utilizar la diferenciación, es decir, ofrecer al cliente algo único y especial en cada producto pero añadiendo en el precio ese valor agregado. Por lo tanto, FIT tiene como política número uno el no sacrificar calidad, innovación y exclusividad por costos.

Además, vale la pena recalcar que FIT es un taller artesanal que se ampara bajo la Ley de Defensa del Artesano y acoge sus múltiples beneficios, siendo el más importante la exoneración del pago de impuestos. Este régimen legal que funciona en el Ecuador permite al proyecto de FIT aumentar considerablemente su rentabilidad.

El Estudio de Mercado caracteriza o detalla al máximo el producto de FIT. Lo más importante en este punto es la explicación del servicio de asesoramiento, atención y producción personalizada que se ofrece, siendo el mismo el elemento estratégico de ventaja competitiva.

Al realizar la investigación de mercado, se cuantificó la demanda de FIT en 619 mujeres y en 1.238 la demanda medida en número de prendas de vestir, considerando que cada mujer compra en promedio dos prendas.

Con respecto al precio, FIT planea utilizar su estrategia de diferenciación para que las diseñadoras cuenten con amplia discrecionalidad en la fijación de los mismos, gracias a la fuerte carga de valor agregado que tienen los productos.

Fijar precios de esta manera es una práctica más subjetiva que técnica, y podría ser peligrosa si no se tiene correctamente analizado todo costo y gasto generado en la operación. Con el objetivo de no incurrir en problemas futuros de liquidez y de solvencia, FIT ha presupuestado para 5 años sus ingresos y sus egresos con criterios sumamente conservadores.

En el Estudio Técnico se ha desarrollado claramente el proceso productivo con sus respectivos recursos, diferenciando el proceso personalizado del estandarizado porque FIT prioriza la producción personalizada y exclusiva según su estrategia de diferenciación.

El análisis de tamaño es fundamental para conocer si FIT tiene o no la capacidad productiva necesaria para cumplir con la demanda, medida en 1.238 prendas de vestir. Luego de calcular el tiempo disponible según las horas productivas de cada costurera, se pudo determinar que la capacidad se utiliza en un 97%, indicando a su vez que si el negocio crece se necesita aumentar dicha capacidad mediante la contratación de nuevas costureras.

Uno de los aspectos esenciales dentro del Estudio Técnico es establecer el porcentaje de participación de cada tipo de prenda en el total de la producción. Para poder lograr esto fue necesario preguntar en la investigación de mercado cuáles son las prendas que más compran las mujeres del segmento escogido.

Luego de analizar los datos obtenidos en las encuestas, se pudo conocer que los pantalones y las blusas son las prendas más compradas, obteniendo entre ambos el 50% de la producción total. Las casacas y las carteras representan un 25%, mientras que los vestidos, el producto más importante de FIT, tienen una participación del 10%. El 15% restante se divide entre las otras líneas de producto.

El Estudio Financiero recoge toda la información de los dos estudios anteriores y la organiza para poder construir un flujo de caja proyectado que permita calcular si el proyecto es o no rentable.

La inversión inicial total, que incluye la inversión fija, diferida y de capital de trabajo, se calculó en 19.820,50 dólares. Los ingresos por las ventas de productos se estimaron en 54.852,50 dólares, mientras que los egresos, que constituyen costos de producción, gastos administrativos y gastos de ventas, se estimaron en un total de 48.850 dólares. Estos valores generan una utilidad neta en el primer año de 6.002,50 dólares o aproximadamente 500 dólares mensuales.

La proyección de ingresos y egresos utiliza ciertos criterios y supuestos para poder realizarla de la manera más profesional posible. Todos estos criterios y supuestos son de estilo conservador para no sobreestimar la rentabilidad de FIT.

Para poder aumentar la producción y sus respectivos ingresos, es necesario aumentar el número de costureras. FIT tiene programado contratar una nueva costurera por año, la misma que debe ir acompañada de una máquina llamada Costura Recta para poder trabajar continuamente. Con la contratación de las costureras y la adquisición de las Costuras Rectas, es posible incrementar la producción en un promedio del 17% anual.

Todos los costos de producción, costo de materia prima, materiales generales e insumos, crecen en función de la producción más una tasa de inflación. El costo de mano de obra es una excepción porque crece en función del salario mínimo.

Los gastos administrativos y de ventas aumentan según la inflación o según contratos previamente firmados. Solamente el gasto de las socias está establecido para aumentar en función de la producción.

En FIT no solamente se incrementan las prendas producidas, sino también los precios según la estrategia de diferenciación. En este sentido, se ha decidido planificar un incremento inicial del 3% y luego un incremento del 5%. Lógicamente, estos precios pueden ser mayores de acuerdo al posicionamiento de FIT en el mercado pero, siendo conservadores en el análisis de rentabilidad, se han utilizado estos porcentajes que reflejan la inflación nacional.

En el flujo de caja proyectado se ha calculado una Tasa Interna de Retorno (TIR) del 32%, la misma que es muy superior a la Tasa de Descuento utilizada (12%). Este resultado demuestra la alta rentabilidad del proyecto, aunque a primera vista pueda parecer demasiado buena y quizás improbable.

Vale la pena recordar que el proyecto de FIT es artesanal y, por lo tanto, se beneficia de la Ley de Defensa del Artesano que permite el no pago de impuestos. Este hecho genera un cambio radical en la Tasa Interna de Retorno (TIR), puesto que, si se pagaran los respectivos impuestos, esta tasa caería a un 19%, o trece puntos porcentuales de la tasa original.

Se comprueba, finalmente, que la TIR del 32% sí es factible gracias a la exoneración de impuestos. Si bien el proyecto seguiría siendo rentable con una TIR del 19% sin ser artesanal, es mejor debido a este régimen legal que inteligentemente lo ha utilizado FIT.

La evaluación del proyecto de montaje de una galería/taller de diseño de moda determina su respectiva viabilidad, tanto en el aspecto de mercado, como en el técnico y financiero. En conclusión, se recomienda la instalación, operación y crecimiento de FIT bajo la información recolectada en la presente formulación.

El proyecto demuestra cómo una mezcla de habilidad, creatividad, organización, planificación y administración puede emprender un modelo de negocio innovador y rentable.

## BIBLIOGRAFÍA

- GITMAN, Lawrence J. Principios de Administración Financiera. Décima Edición. Pearson Addison Wesley.
- ROSS/WESTERFIELD/JAFFE. Finanzas Corporativas. Séptima Edición. Mc Graw Hill.
- LEVIN, Richard I y RUBIN, David S. Estadística para Administradores. Sexta Edición. Prentice Hall.
- MASON/LIND/MARCHAL. Estadística para Administración y Economía. Décima Edición. Alfaomega.
- KINNEAR/TAYLOR. Investigación de Mercados. Quinta Edición. Mc Graw Hill.
- KOTLER, Philip y ARMSTRONG, Gary. Fundamentos de Marketing. Sexta Edición. Prentice Hall.
- KOTLER, Philip. Dirección de Marketing. Décima Edición. Prentice Hall.
- VARELA, Rodrigo. Innovación Empresarial. Segunda Edición. Prentice Hall.
- ORTEGA, Xavier. Desarrollo de Emprendedores. Material de clase.
- ORTEGA, Xavier. Estrategia. Material de clase

# **ANEXOS**

# ANEXO #1

**ECUADOR: PROYECCIÓN DE POBLACIÓN POR ÁREAS  
Y AÑOS CALENDARIO, SEGÚN PROVINCIAS Y CANTONES  
PERÍODO 2009 (PROVINCIA AZUAY)**

PROVINCIAS Y CANTONES	AÑO 2009		
	TOTAL	AREA URBANA	AREA RURAL
<b>TOTAL PAIS</b>	<b>14.005.449</b>	<b>9.202.590</b>	<b>4.802.859</b>
<b>AZUAY</b>	<b>702.994</b>	<b>441.527</b>	<b>261.467</b>
CUENCA	487.901	<b>388.420</b>	99.481
GIRON	14.716	4.928	9.788
GUALACEO	45.127	14.959	30.168
NABON	17.684	1.466	16.218
PAUTE	27.022	7.021	20.001
PUCARA	11.323	1.312	10.011
SAN FERNANDO	4.632	1.953	2.679
SANTA ISABEL	19.619	5.922	13.697
SIGSIG	28.810	4.659	24.151
OÑA	3.779	956	2.823
CHORDELEG	12.699	3.324	9.375
EL PAN	3.596	592	3.004
SEVILLA DE ORO	6.121	1.084	5.037
GUACHAPALA	3.655	1.144	2.511
CAMILO PONCE ENRIQUEZ	16.310	3.787	12.523

**FUENTE:** INEC

## ANEXO #2

### ENCUESTA DE CONDICIONES DE VIDA - QUINTA RONDA

INDICADORES	AZUAY	
	(ABS)	(%)
<b>DIMENSIÓN ECONÓMICA</b>		
<b>Con los ingresos del hogar, usted estima que:</b>		
Viven bien	19825	<b>12,3%</b>
Viven más o menos bien	112617	70,0%
Viven mal	28364	17,6%
TOTAL	160806	100%
<b>Cuánto dinero necesitan para vivir bien</b>		
Viven bien	<b>1139,96</b>	-
Viven más o menos bien	662,8	-
Viven mal	386,23	-

**FUENTE:** INEC

Los datos anteriores corresponden únicamente a una parte de la encuesta total.



# ANEXO #3

## DISEÑO Y OBJETIVOS DE LA ENCUESTA

La encuesta está diseñada en función de los objetivos propuestos, de tal manera que permita cumplir con los mismos. Por lo tanto, todo objetivo debe estar claramente justificado para formar parte de la encuesta y la misma debe estar planteada de modo sencillo para evitar la tergiversación de la información recolectada.

Para poder realizar una encuesta simple y práctica que no moleste de ninguna manera a la persona encuestada, se ha decidido utilizar un diseño que cuenta con tres secciones:

- **Sección de enganche:** Es recomendable empezar la encuesta con una pregunta de enganche que permita “romper el hielo” y llamar la atención del encuestado.
- **Sección principal:** En esta sección se incluyen todas las preguntas necesarias para cumplir los principales objetivos. La idea es que el encuestado responda con la mayor naturalidad y sinceridad posible.
- **Sección difícil:** Una vez que se hayan conseguido los principales objetivos, se utiliza el final de la encuesta para incluir una pregunta difícil que tome algún tiempo en responder.

Se utilizan únicamente preguntas cerradas, justamente, para facilitar la recolección, tabulación y análisis de la información obtenida durante la encuesta.

Vale la pena recalcar que los objetivos de la encuesta se realizaron en conjunto con las socias del proyecto para poder tomar en consideración aspectos necesarios en la toma de decisiones del negocio.

Antes de iniciar la encuesta, es importante realizar un pequeño encabezado introductorio. De esta manera, se podrá presentar y explicar al encuestado el tema a tratar en las siguientes preguntas.

## **1. Encabezado de la encuesta**

Le pido de favor un par de minutos de su tiempo para completar esta pequeña encuesta con respecto a una tienda de diseño en textil y moda.

## **2. Sección de enganche**

### **Pregunta 1. Que tan interesada está Usted en la moda?**

- No me interesa mucho
- Sí me interesa
- Me fascina el mundo de la moda

**Objetivo:** Esta pregunta pretende iniciar el tema de la moda en la encuesta y abrir el camino para el resto de preguntas principales. Además, mediante esta información, se puede clasificar a las encuestadas de acuerdo a su nivel de interés por la moda en las siguientes clases:

- Me fascina el mundo de la moda

**Pioneras:** Las pioneras son aquellas que prueban ideas nuevas de la moda y asumen sus riesgos.

- Sí me interesa

**Seguidoras:** Las compradoras de esta clase adoptan los cambios en la moda después que han sido probados por las pioneras.

- No me interesa mucho

Rezagadas: Este tipo de compradoras están controladas por la tradición, es decir, sospechan de los cambios en la moda y solo adoptan los mismos cuando ya se han convertido en una especie de costumbre.

### 3. Sección principal

**Pregunta 2. Cuando Usted piensa en un diseñador cuencano de ropa, qué es lo primero que se le viene a la mente? Escoja UNA sola opción.**

- Precios altos
- Ropa a la medida
- Diseños extravagantes
- Exclusividad
- Excelente calidad
- No conozco a ningún diseñador cuencano de ropa

**Objetivo:** Determinar la percepción de los clientes ante el diseño cuencano de ropa y, según la información, diseñar un plan de atracción mediante publicidad y promoción de ventas.

Dentro de las opciones se encuentran tres percepciones positivas, que son:

- Ropa a la medida
- Exclusividad
- Excelente calidad

De la misma manera, se encuentran tres percepciones negativas, que son:

- Precios altos
- Diseños extravagantes
- No conozco a ningún diseñador cuencano de ropa

En este caso, se puede potenciar una percepción positiva o cambiar una de las negativas. Finalmente, el objetivo es conocer la imagen que debe mostrar FIT a sus clientes para atraerlos.

**Pregunta 3. Qué es lo que más aprecia en un almacén de diseño de prendas de vestir? Escoja UNA sola opción.**

- Asesoramiento y atención personalizada
- Gran variedad de prendas y accesorios
- Modelos con diseños diferentes y exóticos
- Prendas hechas a la medida
- Precios que se ajusten al presupuesto del cliente

**Objetivo:** Conocer la variable diferenciadora de posicionamiento que permita alcanzar la máxima percepción del cliente, otorgándole aquel producto y/o servicio que más aprecia en un local de diseño textil.

FIT debe prestar especial atención a la opción con mayor porcentaje de esta pregunta porque, justamente, esta es la variable estratégica de ventaja competitiva.

**Pregunta 4. En qué momento de la semana Usted sale de compras?**

- Entre semana (lunes a viernes)
- Fin de semana (sábado)

**Objetivo:** Tener conocimientos sobre los días en que el cliente objetivo sale de compras y poder tener la galería/taller abierta para atender sus necesidades.

**Pregunta 5. Cuando usted sale de compras, en qué horario suele hacerlo?**

- Pronto en la mañana
- Media día
- Temprano en la tarde
- 6 de la tarde en adelante

**Objetivo:** Establecer los mejores horarios de atención al cliente de acuerdo a sus necesidades y conveniencia.

Esta pregunta fue especialmente pedida por las socias del proyecto porque les interesa saber las horas en las que deben tener el almacén abierto y listo para ofrecer el mejor servicio al cliente.

**Pregunta 6. Qué tipo de prenda de vestir le es más difícil encontrar normalmente en los almacenes de la ciudad?**

- Pantalones
- Blusas
- Vestidos
- Sacos
- Faldas

**Objetivo:** Determinar el tipo de prenda que a los clientes les resulta complicado encontrar en el resto de tiendas para, de esta manera, exhibirlos en la vitrina principal y dar a conocer que esta prenda se puede conseguir fácilmente en el interior.

Mediante esta pregunta se tiene un muy buen indicio de qué prenda tiene demanda insatisfecha y, por lo tanto, que la misma debe tener amplio volumen de producción. Incluso se puede utilizar un margen de utilidad superior en este tipo de prenda, aprovechando su falta de oferta en el mercado.

Vale la pena recalcar que en esta pregunta se incluyó una línea de faldas que no estaba planificada por FIT en un inicio. Esta inclusión se debe a una petición especial de las socias del negocio que querían tener información sobre la demanda del segmento por este tipo de prenda y decidir si se convierte o no en una nueva línea de producto.

**Pregunta 7. Qué tamaño de carteras suele usar generalmente?**

- Pequeñas
- Medianas
- Grandes

**Objetivo:** Las carteras son los principales accesorios que se venden en FIT y las mismas tienen gran acogida en el mercado femenino. Mediante esta pregunta, se pretende determinar la clase de cartera que más usa la gente y así poder concentrar la producción en este tipo específicamente.

Esta pregunta también fue especialmente pedida por las socias del proyecto porque conocen la gran demanda por carteras en el mercado cuencano y quisieran tener información más certera sobre el tipo de cartera que busca el cliente objetivo.

**Pregunta 8. Cuando Usted acude a un matrimonio o a cualquier otro evento social elegante, cuánto gasta usualmente en su vestido?**

- Entre \$80 y \$130
- Entre \$130 y \$180
- Entre \$180 y \$230
- Más de \$230

**Objetivo:** Adquirir información sobre el monto aproximado que una mujer está dispuesta a gastar para adquirir un vestido de alta costura. De esta manera, se tendrá una idea bastante clara para establecer el precio de esta prenda que, lógicamente, es el producto estrella de FIT por ser un ícono mundial de moda y diseño.

**Pregunta 9. Usted pagaría un 30% adicional en el precio de un vestido creado por un diseñador cuencano?**

- Sí
- No
- Talvez

**Objetivo:** Utilizar el porcentaje de respuestas afirmativas para aplicar al total del segmento calculado y determinar la demanda.

Esta es la pregunta más importante de la encuesta porque permitirá conocer cuántas mujeres de las 7.366 establecidas en el segmento están realmente dispuestas a gastar más por una prenda de alta costura creada por un diseñador cuencano. Este número, finalmente, se acercará lo más posible a la demanda del segmento escogido por este tipo de producto y/o servicio.

Para determinar la demanda aproximada que tendrá FIT dentro de este segmento, será necesario conocer el número de competidores directos porque todos ellos se llevarán una parte del mercado. Por lo tanto, se debe dividir el número calculado de la demanda entre FIT y los competidores, cada uno con un porcentaje de participación que, desgraciadamente, será un supuesto por no tener información disponible con respecto a este tema.

**4. Sección difícil**

**Pregunta 10. En el año, aproximadamente, cuántas prendas compra de:**

- Pantalones #\_\_\_
- Blusas #\_\_\_
- Vestidos #\_\_\_
- Sacos #\_\_\_
- Faldas #\_\_\_
- Carteras #\_\_\_

**Objetivo:** Determinar el número de prendas demandadas al año para poder planificar la producción de las mismas.

La pregunta #9 permite calcular el número de demandantes pero no permite calcular el número de prendas demandadas. Por lo tanto, esta pregunta es sumamente importante para poder realizar dicho cálculo, pero se encuentra en la sección difícil porque se debe reconocer que el número obtenido será únicamente un aproximado desviado del número real. La razón es que la pregunta permite al encuestado indicar cualquier número de prendas y, lógicamente, será muy difícil que se acuerde con exactitud cuántas prendas de cada tipo compra al año.

En todo caso, permitirá conocer qué prendas son más demandadas y cuáles menos. Esta información será muy útil para el proyecto porque permite planificar la producción de acuerdo a los porcentajes de participación de cada prenda.

Nuevamente, en esta pregunta se incluye la línea de faldas porque de esta manera se podrá determinar si el producto tiene o no atracción en el mercado cuencano, específicamente, en el segmento escogido. Depende de la participación que tengan las faldas entre todos los demás productos para decidir si FIT se dedica también a esta línea.

Adicionalmente, se puede establecer el número promedio de prendas que compra una mujer del segmento escogido al año. Obviamente, no todas estas prendas serán compradas a diseñadores cuencanos pero se puede utilizar el porcentaje obtenido en la pregunta #9, puesto que, el mismo es la aceptación del segmento por el producto y/o servicio planteado en el proyecto. Para obtener, finalmente, el número de prendas que cada mujer demandará de FIT es necesario utilizar su porcentaje de participación que será un supuesto por las razones explicadas en la pregunta anterior.



# ANEXO #4

## ENCUESTA

### PROYECTO: MONTAJE DE UNA GALERÍA/TALLER DE DISEÑO DE MODA

Le pido de favor un par de minutos de su tiempo para completar esta pequeña encuesta con respecto a una tienda de diseño en textil y moda.

#### Pregunta 1. Que tan interesada está Usted en la moda?

- No me interesa mucho
- Sí me interesa
- Me fascina el mundo de la moda

#### Pregunta 2. Cuando Usted piensa en un diseñador cuencano de ropa, qué es lo primero que se le viene a la mente? Escoja UNA sola opción.

- Precios altos
- Ropa a la medida
- Diseños extravagantes
- Exclusividad
- Excelente calidad
- No conozco a ningún diseñador cuencano de ropa

#### Pregunta 3. Qué es lo que más aprecia en un almacén de diseño de prendas de vestir? Escoja UNA sola opción.

- Asesoramiento y atención personalizada
- Gran variedad de prendas y accesorios
- Modelos con diseños diferentes y exóticos
- Prendas hechas a la medida
- Precios que se ajusten al presupuesto del cliente

**Pregunta 4. En qué momento de la semana Usted sale de compras?**

- Entre semana (lunes a viernes)
- Fin de semana (sábado)

**Pregunta 5. Cuando usted sale de compras, en qué horario suele hacerlo?**

- Pronto en la mañana
- Media día
- Temprano en la tarde
- Ó de la tarde en adelante

**Pregunta 6. Qué tipo de prenda de vestir le es más difícil encontrar normalmente en los almacenes de la ciudad?**

- Pantalones
- Blusas
- Vestidos
- Sacos
- Faldas

**Pregunta 7. Qué tamaño de carteras suele usar generalmente?**

- Pequeñas
- Medianas
- Grandes

**Pregunta 8. Cuando Usted acude a un matrimonio o a cualquier otro evento social elegante, cuánto gasta usualmente en su vestido?**

- Entre \$80 y \$130
- Entre \$130 y \$180
- Entre \$180 y \$230
- Más de \$230

**Pregunta 9. Usted pagaría un 30% adicional en el precio de un vestido creado por un diseñador cuencano?**

- Sí
- No
- Talvez

**Pregunta 10. En el año, aproximadamente, cuántas prendas compra de:**

- Pantalones #\_\_\_
- Blusas #\_\_\_
- Vestidos #\_\_\_
- Sacos #\_\_\_
- Faldas #\_\_\_
- Carteras #\_\_\_

## ANEXO #5

### TABLAS DE FRECUENCIAS

Pregunta 1	f	%
No me interesa mucho	28	8%
Sí me interesa	211	58%
Me fascina el mundo de la moda	126	35%
<b>TOTAL</b>	<b>365</b>	<b>100%</b>

Pregunta 2	f	%
Precios altos	49	13%
Ropa a la medida	70	19%
Diseños extravagantes	32	9%
Exclusividad	98	27%
Excelente calidad	70	19%
No conozco a ningún diseñador cuencano de ropa	46	13%
<b>TOTAL</b>	<b>365</b>	<b>100%</b>

Pregunta 3	f	%
Asesoramiento y atención personalizada	137	38%
Gran variedad de prendas y accesorios	81	22%
Modelos con diseños diferentes y exóticos	56	15%
Prendas hechas a la medida	28	8%
Precios que se ajusten al presupuesto del cliente	63	17%
<b>TOTAL</b>	<b>365</b>	<b>100%</b>

Pregunta 4	f	%
Entre semana (lunes a viernes)	133	37%
Fin de semana (sábado)	232	63%
<b>TOTAL</b>	<b>365</b>	<b>100%</b>

Pregunta 5	f	%
Pronto en la mañana	56	15%
Medio día	74	20%
Temprano en la tarde	144	39%
Seis de la tarde en adelante	91	25%
<b>TOTAL</b>	<b>365</b>	<b>100%</b>

<b>Pregunta 6</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
Pantalones	126	35%
Blusas	81	22%
Vestidos	95	26%
Sacos	42	12%
Faldas	21	6%
<b>TOTAL</b>	<b>365</b>	<b>100%</b>

<b>Pregunta 7</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
Pequeñas	35	10%
Medianas	211	58%
Grandes	119	33%
<b>TOTAL</b>	<b>365</b>	<b>100%</b>

<b>Pregunta 8</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
Entre \$80 y \$130	207	57%
Entre \$130 y \$180	112	31%
Entre \$180 y \$230	42	12%
Más de \$230	4	1%
<b>TOTAL</b>	<b>365</b>	<b>100%</b>

<b>Pregunta 9</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
Sí	102	28%
No	95	26%
Talvez	168	46%
<b>TOTAL</b>	<b>365</b>	<b>100%</b>

<b>Pregunta 10</b>	<b>#</b>	<b>%</b>
Pantalones	2625	25%
Blusas	3615	34%
Vestidos	1081	10%
Sacos	1165	11%
Faldas	646	6%
Carteras	1513	14%
<b>TOTAL</b>	<b>10645</b>	<b>100%</b>

## ANEXO #6

CALCULO MEDIA ARITMETICA			
xi	fi	xi*fi	Sumatoria xi*fi / Sumatoria fi
105	207	21742	
155	112	17408	
205	42	8634	
255	4	895	
	365	48678	<b>133,37</b>

# **DISEÑO DE MONOGRAFÍA**