



# ¡ POSGRADOS !

## MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

RPC-SO-37-No.696-2017

OPCIÓN DE  
TITULACIÓN:

PROYECTO DE DESARROLLO

TEMA:

PROYECTO DE FACTIBILIDAD PARA EL POSICIONAMIENTO DE LA MARCA "PASARELLA M&M", A TRAVÉS DE LA IMPLEMENTACIÓN DE UN MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA, ESTRUCTURANDO LAS ÁREAS DE PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE LA EMPRESA FAMILIAR DEDICADA A LA CONFECCIÓN DE ROPA CASUAL Y ALTA MODA PARA DAMAS UBICADO EN LA CIUDAD DE QUITO

AUTOR:

STEFANIA GISSELLA CHIRIGUAYA CASCANTE

DIRECTOR:

MANUEL ANÍBAL BEDÓN MARTINEZ

QUITO - ECUADOR  
2020

***Autora:***



***Stefanía Gissella Chiriguaya Cascante***

Ingeniera en Gerencia y Liderazgo

Candidata a Magíster en Administración de Empresas, Mención en Gestión de Proyectos por la Universidad Politécnica Salesiana – Sede Quito.

stefa.gisse.18@hotmail.com

***Dirigido por:***



***Manuel Aníbal Bedón Martínez***

Economista.

Magister en Gerencia Empresarial, MBA mención Gestión de Proyectos Magister en Desarrollo local con mención en formulación y evaluación de proyectos de desarrollo endógeno.

mbedon@ups.edu.ec

Todos los derechos reservados.

Queda prohibida, salvo excepción prevista en la Ley, cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública y transformación de esta obra para fines comerciales, sin contar con autorización de los titulares de propiedad intelectual. La infracción de los derechos mencionados puede ser constitutiva de delito contra la propiedad intelectual. Se permite la libre difusión de este texto con fines académicos investigativos por cualquier medio, con la debida notificación a los autores.

**DERECHOS RESERVADOS**

©2020 Universidad Politécnica Salesiana.

QUITO – ECUADOR – SUDAMÉRICA

CHIRIGUAYA CASCANTE STEFANÍA GISELLA

***ESTUDIO DE FACTIBILIDAD PARA EL POSICIONAMIENTO DE LA MARCA “PASARELLA M&M”, A TRAVÉS DE LA IMPLEMENTACIÓN DE UN MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA, ESTRUCTURANDO LAS ÁREAS DE PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE LA EMPRESA FAMILIAR DEDICADA A LA CONFECCIÓN DE ROPA CASUAL Y ALTA MODA PARA DAMAS UBICADO EN LA CIUDAD DE QUITO.***

## **RESUMEN**

El presente proyecto, es un estudio de factibilidad para el posicionamiento de la marca Pasarella M&M y la implementación del modelo Hoshin Kanri; el cual es un método japonés recomendado para negocios que no han tenido una buena planificación o están en etapa inicial y que permite reestructurar las áreas de producción y comercialización de una empresa, con la finalidad de centrar a las organizaciones en una sola dirección, alcanzar los objetivos a través de una iniciativa propia. El posicionamiento de marca se realizó a través de la creación de un logo y la adaptabilidad para crear nuevos caminos publicitarios a través de redes sociales.

En un primer punto, se relata los antecedentes del negocio, la problemática actual de no contar con una marca establecida y registrada en el Instituto Ecuatoriano de la propiedad intelectual IEPI, y la falta de organización administrativa, en cuanto a los recursos financiero, económicos y productivos, partiendo así a la formulación de problemas específicos que permitan tratar los puntos del proyecto.

Los objetivos de este proyecto están encaminados a elaborar nuevas propuestas y posicionar la marca por términos legales. Aplicar, diseñar u organizar tanto administrativa, corporativa y operativamente las fases del proyecto, dando así una nueva realidad al negocio en estudio y mejorando los aspectos organizacionales.

En cuanto a la metodología aplicada, se ha desarrollado por medio de una investigación preliminar exploratorio, la cual permite identificar en un primer plano todos los aspectos del negocio, para luego complementarla con una investigación descriptiva, y así evaluar el comportamiento de los clientes y las actividades del personal que forman parte el negocio, sin la necesidad de influir directamente en ellos. Obteniendo de esta manera datos reales para el proyecto.

Se presentan los estados financieros de acuerdo a los antecedentes organizacionales y se evalúa por medio del VAN y la TIR la viabilidad de acuerdo a la inversión futura en el negocio, proyectando su resultado a 5 años y generando una rentabilidad sostenible.

La finalidad del proyecto es generar mayor rentabilidad a un negocio que tiene 28 años en el mercado de la confección, analizar sus clientes y organizar las finanzas de acuerdo a los datos del negocio y sus posibles consecuencias en el retorno de la inversión, ya que se propone un crédito bancario con una tasa de interés al 15% y posicionar una marca ecuatoriana a nivel nacional, dando a conocer el trabajo de grandes diseñadores ecuatorianos y generando la conciencia de consumo nacional.

Palabras Claves: posicionamiento de marca, empresas familiares, gestión administrativa, consumo nacional.

## **ABSTRACT**

The next project is a feasibility study for the positioning of the Pasarella M&M brand and the implementation of the Hoshin Kanri model; which is a Japanese method recommended for businesses that have not had a good planning or are in the initial stage and that allows structuring the production and marketing areas of a company, in order to focus organizations in a single direction, achieve the objectives through their own initiative. The brand positioning was carried out through the creation of a logo and the adaptability to create new advertising paths through social networks.

In a first point, the background of the business is related, the current problem for not having an established and registered trademark in the Ecuadorian Institute of intellectual property IEPI, and the lack of organization and administration in terms of financial, economic and productive resources , thus starting with the formulation of specific problems that allow dealing with the points of the project.

The objectives of this project are aimed at developing new proposals and positioning the brand by legal terms. Apply, design or organize both administratively, corporately and operationally the phases of the project, thus giving a new reality to the business under study and improving the organizational aspects.

Regarding the applied methodology, it has been developed by means of a preliminary exploratory investigation, which allows to identify in a first plane all the aspects of the business, to later complement it with a descriptive investigation, and thus evaluate the behavior of the clients and the personnel activities that are part of the business, without the need to directly influence them. Obtaining in this way real data for the project.

The financial statements are presented according to the organizational background and the viability is evaluated by means of the NPV and the IRR according to the future investment in the business, projecting its result to 5 years and generating a sustainable profitability.

The purpose of the project is to generate greater profitability for a business that has been in the clothing market for 28 years, analyze its clients and define its target, organize finances according to business data and its possible consequences on the return on investment, since a bank loan with an interest rate of 15% is proposed and to position an Ecuadorian brand nationwide, publicizing the work of great Ecuadorian designers and generating awareness of national consumption.

Keywords: brand positioning, family businesses, administrative management, national consumption.

## Índice de Contenido

<b>1. INTRODUCCIÓN</b>	<b>1</b>
<b>2. ANTECEDENTES</b>	<b>2</b>
<b>3. DEFINICION DEL PROBLEMA</b>	<b>3</b>
3.1 Formulación del Problema	3
3.2 Problemas específicos	3
3.3 Justificación teórica	3
3.4 Justificación práctica	4
<b>4. OBJETIVOS.</b>	<b>4</b>
4.1 Objetivo General	4
4.2 Objetivos Específicos	4
<b>5. MARCO TEORICO REFERENCIAL</b>	<b>5</b>
5.1 Marco conceptual	5
5.2 Bases teóricas. Discusión de enfoques de diferentes autores.	6
<b>6. MATERIALES Y METODOLOGIAS</b>	<b>7</b>
6.1 Unidad de análisis	7
6.2 Población, tamaño y selección de la muestra.	8
6.3 Metodología empleada.	10
6.4 Identificación de las necesidades de información. Fuentes primarias o secundarias.	10
6.5 Técnicas de recolección de datos.	11
6.6 Herramientas utilizadas para el análisis e interpretación de la información	11
<b>7. RESULTADOS Y DISCUSIÓN</b>	<b>12</b>
7.1 Estudio de mercado	12
7.2 La demanda.	24
i. Objetivos	24
ii. Variables	24
iii. Área del mercado	25
iv. Comportamiento histórico de la demanda	25
v. Proyección de la demanda	26
7.3 La Oferta.	28
1.1 Listado de proveedores	30
1.1.1 Régimen del mercado	30

1.1.2	Variables de la oferta	31
1.1.3	Comportamiento histórico de la oferta	31
1.1.4	Proyección de la oferta	32
1.2	Determinación de la demanda insatisfecha	32
1.2.1	Determinación del mercado objetivo	33
1.3	Los precios	33
1.3.1	Los precios existentes en el mercado	33
2.	<b>LA COMERCIALIZACIÓN</b>	<b>34</b>
2.1.1	Tipo de promoción y publicidad	35
3.	<b>ESTUDIO TÉCNICO</b>	<b>36</b>
3.1	Estudio del tamaño	36
3.1.1	Estudio de localización	37
4.	<b>INGENIERÍA DEL PROYECTO</b>	<b>39</b>
5.	<b>ANÁLISIS ORGANIZACIONAL</b>	<b>43</b>
6.	<b>ANÁLISIS LEGAL</b>	<b>53</b>
7.	<b>ESTUDIO ECONÓMICO</b>	<b>57</b>
8.	<b>ESTUDIO FINANCIERO</b>	<b>58</b>
8.1	Evaluación económica	64
9.	<b>CONCLUSIONES</b>	<b>66</b>
10.	<b>REFERENCIAS (bibliográficas)</b>	<b>67</b>

## Índice de tablas

<b>Tabla 1.</b> Población .....	8
<b>Tabla 2.</b> Criterios de segmentación.....	8
<b>Tabla 3.</b> Rango de edades.....	12
<b>Tabla 4.</b> Género.....	13
<b>Tabla 5.</b> Establecimiento .....	13
<b>Tabla 6.</b> Frecuencia de compra .....	14
<b>Tabla 7.</b> Motivación de compra .....	15
<b>Tabla 8.</b> Ingresos .....	15
<b>Tabla 9.</b> Ingresos .....	16
<b>Tabla 10.</b> Tipo.....	17
<b>Tabla 11.</b> Tipo.....	17
<b>Tabla 12.</b> Prendas.....	18
<b>Tabla 13.</b> Factores .....	19
<b>Tabla 14.</b> Dinero .....	20
<b>Tabla 15.</b> Marca .....	20
<b>Tabla 16.</b> Preferencia .....	21
<b>Tabla 17.</b> Compra.....	22
<b>Tabla 18.</b> Atención .....	22
<b>Tabla 19.</b> Información .....	23
<b>Tabla 20.</b> Proyección de la demanda .....	26
<b>Tabla 21.</b> Matriz de necesidad de información.....	27
<b>Tabla 22.</b> Cuadro de competidores .....	29
<b>Tabla 23.</b> Listado de proveedores .....	30
<b>Tabla 24.</b> Oferta .....	32
<b>Tabla 25.</b> Demanda Insatisfecha.....	32
<b>Tabla 26.</b> Confección (sin tela).....	33
<b>Tabla 27.</b> Mapa de adopción digital .....	36
<b>Tabla 28.</b> Ubicación .....	37
<b>Tabla 29.</b> Modelos de Gestión Administrativa.....	50
<b>Tabla 30.</b> Proceso para establecer una Empresa Ecuatoriana. ....	54
<b>Tabla 31.</b> Financiamiento del Proyecto .....	59
<b>Tabla 32.</b> Presupuesto de inversión .....	59
<b>Tabla 33.</b> Activos Fijos .....	60
<b>Tabla 34.</b> Activos Diferidos .....	60
<b>Tabla 35.</b> Amortización Gastos de Constitución .....	61
<b>Tabla 36.</b> Capital de trabajo .....	61
<b>Tabla 37.</b> Estimado de ventas netas anuales .....	62
<b>Tabla 38.</b> Gastos de Personal (Miles de Dólares).....	62
<b>Tabla 39.</b> Amortización Anual.....	63
<b>Tabla 40.</b> Cálculo de interés anuales.....	63
<b>Tabla 41.</b> Estados de resultados Proyectado.....	64
<b>Tabla 42.</b> VAN y TIR.....	65

## Índice de Figuras

<b>Figura 1.</b> Definición de la idea. ....	7
<b>Figura 2.</b> Edades.....	12
<b>Figura 3.</b> Género.....	13
<b>Figura 4.</b> Establecimientos.....	14
<b>Figura 5.</b> Frecuencia de compra.....	14
<b>Figura 6.</b> Motivación de compra.....	15
<b>Figura 7.</b> Ingresos.....	16
<b>Figura 8.</b> Preferencias.....	16
<b>Figura 9.</b> Tipos.....	17
<b>Figura 10.</b> Diseñadores Ecuatorianos.....	18
<b>Figura 11.</b> Prendas.....	18
<b>Figura 12.</b> Factores.....	19
<b>Figura 13.</b> Dinero.....	20
<b>Figura 14.</b> Marca.....	21
<b>Figura 15.</b> Tienda.....	21
<b>Figura 16.</b> Compra.....	22
<b>Figura 17.</b> Atención.....	22
<b>Figura 18.</b> Información.....	23
<b>Figura 19.</b> Ciclo de comercialización.....	35
<b>Figura 20.</b> Ubicación.....	37
<b>Figura 21.</b> Mapa sector de San Blas (Quito/Ecuador).....	38
<b>Figura 22.</b> Proceso de producción.....	40
<b>Figura 23.</b> Diagrama de flujo de proceso.....	42
<b>Figura 24.</b> Logo.....	43
<b>Figura 25.</b> Organigrama.....	44
<b>Figura 26.</b> Hoshin Kanri.....	51
<b>Figura 27.</b> Estructura del análisis económico.....	58

## 1. INTRODUCCIÓN

La industria textil ecuatoriana se remota a la época de la colonia, cuando la lana de oveja era utilizada en los obrajes, donde se fabricaba los tejidos. A lo largo del tiempo las industrias, consagradas a la elaboración y comercialización de ropas, se han concentrado en provincias tales como: Pichincha, Guayas, Azuay, Tungurahua e Imbabura.

La diversificación en la industria ha permitido que se fabrique un sin número de productos, siendo los hilados y los tejidos los principales volúmenes de producción. En la actualidad es el tercer sector más grande en la manufactura ecuatoriana, aportando más del 7% del PIB Manufacturero nacional.

También es considerado el segundo sector que emplea más mano de obra dentro del país, ha generado varias plazas de empleo directo. Según estadísticas levantadas por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censo (INEC), alrededor de 158 mil personas trabajan directamente en las empresas textiles ecuatorianas y a esto se suma los miles de empleos indirectos que genera, ya que se encadena con un total de 33 ramas productivas del país.

Es una industria que presenta varias dificultades a nivel mundial, estas dificultades están dadas por el contrabando ilegal de mercadería e insumos, la explotación laboral, los problemas ambientales, sociales que genera la industria, la desigualdad de precios y el manejo agresivo de las tendencias de moda en cuanto a la silueta perfecta de una persona. A pesar de esto, es la industria que genera más ingresos y a pesar de que resulta muy difícil competir con marcas reconocidas a nivel internacional. la industria ecuatoriana se ha caracterizado por elaborar prendas de vestir con un estilo tradicional y propio de nuestro país.

Dentro de los mercados latinos, la competencia más fuerte que tiene Ecuador son los mercados de Perú y Colombia, siendo estos mercados cotizados por su cambio de divisas, su mano de obra barata y las condiciones políticas y económicas de cada país, creando de esta manera el contrabando ilegal de prendas de vestir, las cuales son ofertadas en nuestro mercado nacional a precios muy bajos en comparación con los precios competitivos del mercado nacional.

## 2. ANTECEDENTES

Nuestro caso de estudio es una empresa familiar que nace hace 27 años en la ciudad de Quito, fundada por la señora María Cascante, quien de profesión es Modista, comenzó en un pequeño cuarto, de una casa colonial ubicado en el centro de Quito, en el sector de San Blas, en el cual recibía arreglos de prendas de vestir y se confeccionaban prendas para las damas del sector, con la ayuda de su esposo lograron conseguir un local por el sector que les permitió recibir cómodamente a su distinguida clientela y seguir ofreciendo los servicios de confección y arreglo de prendas de vestir, conservando la tradición y calidad de sus productos.

Pasarella M&M, no cuenta con una marca establecida ni registrada en el Instituto Ecuatoriano de la propiedad intelectual IEPI, tampoco ha establecido procesos, tales como: administrativos, contables y financieros; talento humano, producción y diseño; ya que no ha sido un tema que se haya tomado en cuenta por parte de los dueños del negocio, el cual se ha convertido en rentable a pesar de la falta de control y distribución.

A pesar de la falta de organización administrativa, “Pasarella M&M” ha mantenido una reputación en cuanto a la calidad de sus productos y servicios, siendo esta muy buena y recomendada por sus clientes, no se ha establecido programas, mecanismos, ni herramientas o técnicas, que permita a la empresa realizar procesos de mejora continua en cuanto a la calidad de sus productos, servicios y productividad. Es importante considerar los controles de calidad establecidos por la ley, para ofertar productos a nivel nacional e internacional.

Para el desarrollo económico y financiero de la empresa “Pasarella M&M”, la implementación de un modelo de gestión administrativa, que oriente el cumplimiento de los objetivos del giro de negocio, es aquel que pretende tener un proceso de: planeación, organización, dirección, coordinación y control.

### **3. DEFINICION DEL PROBLEMA**

#### **3.1 Formulación del Problema**

¿El posicionamiento de la marca Pasarella M&M, de la empresa familiar dedicada a la confección de ropa casual y en alta moda para dama, mejora la eficiencia administrativa, que ha tenido el negocio y la cual le ha impedido el crecimiento empresarial?

#### **3.2 Problemas específicos**

- ¿Aplicar un modelo de gestión administrativa se dará un orden sistemático a los procesos dentro de las empresas familiares?
- ¿El posicionamiento de marca sumará un valor agregado a los productos y estos serán más competitivos con el mercado nacional?
- ¿Ordenar las áreas de producción y comercialización de la empresa se mejorará los niveles de fabricación del negocio?

#### **3.3 Justificación teórica**

Para el esquema y desarrollo del proyecto de factibilidad, es esencial analizar la fundamentación teórica, partiendo de la importancia de realizar un estudio de mercado, con objetivos alcanzables y medibles, establecer el modelo de gestión para el negocio, con el cual se pretende implantar las tareas en las áreas administrativas y operacionales de la empresa, con la finalidad de conseguir el posicionamiento de marca; un estudio técnico para determinar si la ubicación actual del negocio es la correcta, si el tamaño es óptimo para los productos, si cuenta con todos los servicios básicos y si está ubicado estratégicamente para conseguir la materia prima e insumos de producción; un estudio económico y financiero para determinar la inversión que dispone hasta el momento, los ingresos que ha generado y los gastos del mismo; con ello se considera la factibilidad para el desarrollo del proyecto.

### **3.4 Justificación práctica**

La realización del presente estudio de factibilidad para el posicionamiento de la marca “Pasarella M&M”, en un negocio familiar dedicado a la confección de ropa casual y alta moda para dama, se considera la implementación de un modelo de gestión administrativa, el cual le permita el mejoramiento de los procesos administrativos, contables y financiero, así como una correcta estructuración de las áreas de producción y comercialización de los productos; con la finalidad de llegar a ser más competitivo al negocio en el mercado nacional, que pueda adquirir nuevas fuentes de financiamiento, así como establecer la confianza con el consumidor a la hora de adquirir los productos.

## **4. OBJETIVOS.**

### **4.1 Objetivo General**

Elaborar un estudio de factibilidad para el posicionamiento de la marca “Pasarella M&M”, implementado un modelo de gestión administrativa, para reestructuración de los procesos de producción y comercialización de la empresa familiar dedicada a la confección de vestimenta casual y de alta moda para damas.

### **4.2 Objetivos Específicos**

- Aplicar un modelo de gestión administrativa ideal para una empresa familiar, que les permita tener un orden sistemático a la empresa.
- Diseñar una imagen corporativa con la finalidad de conseguir una identificación de marca por parte del cliente.
- Programar las áreas de producción y comercialización, minimizando los tiempos muertos para la entrega de los productos.

## 5. MARCO TEORICO REFERENCIAL

### 5.1 Marco conceptual

**Estudio de factibilidad.** – Consiste en una estimación de recursos necesarios y escenarios posibles. Permite establecer claramente los límites del entorno virtual y su integración con otros entornos similares aplicables en la asignatura. (Primorac, Mariño, & Maria )

**Posicionamiento de marca.** – Es un proceso que permite colocar un producto en el mercado, el mismo que será evaluado por los consumidores y cumplirá con la necesidad de satisfacer una necesidad. A través de este proceso se permite crear una conexión directa con la mente del consumidor y lograr generar una fidelidad por la marca, es por eso que muchas marcas comparan sus productos con los de la competencia con la finalidad de mejorar el producto que ofrecen.

**Implementar.** - Poner en funcionamiento o aplicar métodos, medidas, etc., para llevar algo a cabo. (<https://www.rae.es/>, s.f.)

**Modelo de gestión.** - es un esquema o marco de referencia para la administración de una entidad. Los modelos de gestión pueden ser aplicados tanto en las empresas y negocios privados como en la administración pública. De esta forma, la gestión supone un conjunto de trámites que se llevan a cabo para resolver un asunto, concretar un proyecto o administrar una empresa u organización. (<https://definicion.de/>, 2008)

**Modelo de calidad.** – es un conjunto de prácticas vinculadas a los procesos de gestión y el desarrollo de proyectos. Este modelo supone una planificación para alcanzar un impacto estratégico, cumpliendo con los objetivos fijados, en lo referente a la calidad del producto o servicio. Al implementar un modelo de calidad, una empresa busca desarrollar sistemáticamente productos y servicios que cumplan con los requerimientos y las exigencias de los clientes. (<https://definicion.de/>, 2008)

**Modelo de negocio.** - un modelo de negocio, también conocido como diseño de negocio, es la planificación que realiza una empresa respecto a los ingresos y beneficios que intenta obtener. En un modelo de negocio, se establecen las pautas a seguir para atraer clientes, definir ofertas de producto e implementar estrategias publicitarias, entre muchas otras cuestiones vinculadas a la configuración de los recursos de la compañía. (<https://definicion.de/>, 2008)

**Modelo de gestión administrativa.** - es un marco de referencia, o un esquema administrativo que permite a los líderes de una organización, ya sea, públicas o privadas, plantear sus propias políticas o acciones para el alcance de los objetivos.

**Empresa Familiar.** – Son organizaciones sociales (formadas por individuos) fundada por un emprendedor que tienen fines específicos (de lucro o sin lucro) aplicados al contexto social.

Los autores (Farré, M. G., & Llauradó, 2000) manifiestan que:

Entendemos por empresa familiar aquella que pertenece de una manera continuada en el tiempo a personas de un círculo familiar y que es dirigida por uno o más de los miembros de este círculo. La definición, aunque se aplica a una sola familia, también sirve para referirse a empresas en que dos o más familias comparten su propiedad.

## **5.2 Bases teóricas. Discusión de enfoques de diferentes autores.**

**Gestión Empresarial** el progreso histórico de la gestión empresarial, tiene un desarrollo de opiniones a nivel culturales en oriente y occidente, alcanzado el desarrollo del hombre en cada uno de los sistemas sociales por lo que ha pasado, (Fernández, 2005), ya que ha evolucionado la toma decisiones analizando sus cuatro funciones claves para el desarrollo de mando a nivel empresarial, como lo son; planificar, organizar, dirigir y controlar, por consiguiente una gestión y persona dinámica en el mundo empresarial en el desenvolvimiento de un entorno y mercado competitivo y productivo a una escala mundial.

**Empresa familiar.** - se considera como empresas familiares aquellas en las cuales el direccionamiento administrativo y financiero se encuentra en manos de familiares y los cuales son heredados a futuro descendientes.

Las empresas familiares están financiadas por fondos propios de todos los miembros de una misma familia, sus niveles de endeudamiento son poco elevados, esto se da a que su cultura no permite tener agentes externos que les hagan perder el control sobre su propia dirección.

## 6. MATERIALES Y METODOLOGIAS

**Figura 1.** Definición de la idea.



*Nota: Elaborado por el autor en base lo analizado en el libro de Metodologías de la investigación del Autor Carrasco Días S.*

### 6.1 Unidad de análisis

Se consideró el análisis de los resultados obtenidos en las encuestas a los clientes y a las personas que trabajan actualmente en el negocio, además de los antecedentes presentados en el negocio desde su funcionamiento.

Para determinar la tesis sobre el posicionamiento de la marca “Pasarella M&M” y la implementación de un modelo de gestión administrativa, se consideró el análisis de los resultados

obtenidos en las encuestas a los clientes y a las personas que trabajan actualmente en el negocio, además de los antecedentes presentados en el negocio desde su funcionamiento.

## 6.2 Población, tamaño y selección de la muestra.

La población considerada para el proyecto son mujeres: profesionales con título, oficinistas de la Ciudad de Quito, que visitan el centro histórico.

De acuerdo a las cifras del Censo Nacional 2010 en la provincia de Pichincha existen 2576.287 personas.

La población total de mujeres en Pichincha 1.320.576

La población económicamente activa en mujeres que residen en Pichincha es 544.920

Mujeres con trabajo de oficinistas 226.700

Mujeres que trabajan por cuenta propia 104.859

Estos datos han sido obtenidos del Censo Nacional 2010, INEC en la provincia de Pichincha, Cantón Quito.

Para calcular la muestra y conocer el número de encuestas que se deben aplicar, se plantea lo siguiente:

**Tabla 1.** Población

POBLACION TOTAL	TIPO DE TRABAJO	%	TOTAL
2.576.287	TRABAJO FORMAL	48.20	226.700
	TRABAJO POR CUENTA PROPIA	19.20	104.859
	<b>TOTAL</b>		<b>331.559</b>

*Nota: Elaborado por el Autor con datos obtenidos del INEC*

**Tabla 2.** Criterios de segmentación

CRITERIOS DE SEGMENTACION	
DEMOGRAFICA	HABITANTES DE LA CIUDAD DE QUITO
SOCIO-ECONOMICA	MEDIA ALTA- ALTA

*Nota: Elaborado por el autor en base al desarrollo del proyecto.*

Tamaño muestra:

$$n = \frac{Z^2 pqN}{E^2 (N - 1) + pqZ^2}$$

Dónde:

n= Tamaño de la muestra	
Z= Nivel de confianza	1.96
p= Probabilidad de éxito	50%
q= Probabilidad de fracaso	50%
N= Población objetivo	331.559
E= Error admisible de la muestra	5%

Para obtener los valores de p y q se realizó una prueba piloto a 10 personas en el sector de San Blas, en la provincia de Quito los cuales se les solicitó respondan:

¿Compra usted ropa de marca ecuatoriana?      SI ( )    NO ( )

Los resultados obtenidos fueron: 5 personas respondieron que no compraban ropa de marca ecuatoriana, por lo tanto, existe la probabilidad de fracaso (q) del 50%, mientras que 5 personas respondieron que, si compran ropa de marca ecuatoriana, representando la probabilidad de éxito (p) del 50%.

Al reemplazar los valores disponibles en la fórmula se obtiene el tamaño de la muestra:

$$n = \frac{(1,96)^2 \times 331.559 \times 0,5 \times 0,5}{(0,05)^2 (331.559 - 1) + (1,96)^2 \times 0,5 \times 0,5}$$

$$n = \frac{318.4292636}{1.7867945}$$

$$n = 178.21$$

Con el dato obtenido de la muestra, se debe considerar la opinión de 178.21 redondeando a 178 personas encuestadas en el sector de San Blas, para obtener los datos de estudio de factibilidad del negocio.

### **6.3 Metodología empleada.**

Para obtener información relevante sobre la situación de la empresa, se realizó una investigación preliminar exploratoria, en ella el investigador se pone en contacto directo con la realidad a investigarse. En esta etapa se determinó los problemas actuales del negocio, las personas involucradas en el proceso administrativo y productivo; se fijó los objetivos para el estudio de factibilidad y fines de la investigación.

Como complemento se desarrolló la investigación descriptiva, la misma que responde a preguntas: ¿c

ómo son?, ¿Dónde están?, ¿Cuántos son?, ¿Quiénes son? etc; es decir, nos dice y refiere sobre las características, cualidades internas y externas, propiedades y rasgos esenciales de los hechos y fenómenos de la realidad, en un momento y tiempo histórico concreto y determinado. (Carrasco S. , 2013)

Datos a obtener:

- Los tipos de clientes que visitan el lugar.
- Sus preferencias en cuanto al servicio de confección de ropa o arreglo de ropa.
- Temporadas en donde existe más demanda de trabajo.
- Problemas que presenta el negocio en cuanto a su infraestructura.

Con los datos recolectados se formalizó un análisis del escenario actual y se determinó la propuesta de posicionar la marca e implementar el modelo de gestión administrativa que le permita desarrollarse a futuro.

Se aplicó la encuesta a los clientes del negocio con la finalidad de conocer su percepción actual del mismo.

### **6.4 Identificación de las necesidades de información. Fuentes primarias o secundarias.**

#### **Fuentes primarias**

Este tipo de información le permite al investigador recoger información directa, se pueden emplear las siguientes fuentes:

- Análisis directo.

- Encuestas
- Focus group
- Entrevista.
- Cuestionarios

**Fuentes secundarias** contienen información organizada, elaborada, producto de análisis, extracción o reorganización del investigador que refiere a documentos primarios originales, entre estos tenemos:

- Libros de registro contable.
- Noticieros.
- Facturas.
- Bibliotecas (libros y revistas)
- Documentos (actas, periódicos)
- Datos estadísticos.

### **6.5 Técnicas de recolección de datos.**

Son el conjunto de procedimientos y herramientas para recoger, validar y analizar la información necesaria que permita lograr los objetivos de la investigación.

**Observación.** - se realizó visitas de campo a las instalaciones del negocio, conociendo su ubicación actual y la distribución que tiene dentro de su localidad.

**Entrevista.** - se realizó una conversación con los propietarios del negocio, obteniendo así los datos de los antecedentes del negocio, desde su creación hasta la actualidad.

**Encuesta.** - se planteó un banco de preguntas cerradas a los clientes, lo cual permitió analizar la percepción que se tiene sobre el negocio actualmente.

### **6.6 Herramientas utilizadas para el análisis e interpretación de la información**

Para el estudio de la encuesta es necesario que los datos obtenidos sean reales y precisos, en la entrevista a los propietarios del negocio, se consideró el tiempo que llevan dentro de este mercado y la calidad que ofrecen en sus productos, en cuanto a los clientes también se aprecia la fidelidad que le tienen al negocio al momento de mandar a confeccionar prendas de vestir.

## 7. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

### 7.1 Estudio de mercado

La empresa “Pasarella M&M” se dedica actualmente a la confección y arreglos de prendas de vestir.

- **Identificación del bien o servicio**

En la actual tesis, se va a realizar un posicionamiento de marca “Pasarella M&M”, el cual proviene de un negocio familiar de industria textil, calificados como artesanos, se proyecta realizar la implementación de un modelo de gestión administrativa, que mejore los procesos organizacionales.

- **Aplicación de la encuesta/entrevista**

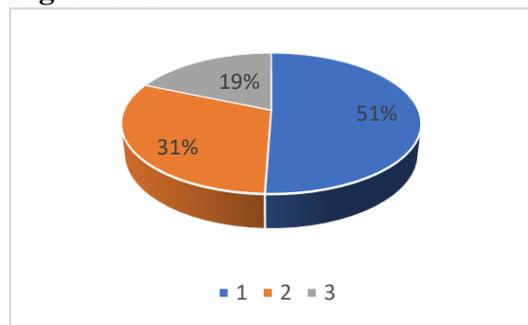
Para el análisis del “Estudio de factibilidad para el posicionamiento de la marca “Pasarella M&M”, a través de la implementación de un modelo de gestión administrativa, estructurando las áreas de producción y comercialización, de la empresa familiar, dedicada a la confección de ropa casual y alta moda para damas ubicado en la ciudad de Quito.” Se planteó preguntas para realizarlas a personas residentes en el sector o que visitan con frecuencia el centro histórico de Quito y los clientes actuales del negocio, realizando de esta manera un banco de 15 preguntas cerradas para recolectar información.

**Tabla 3.** Rango de edades

Descripción	Fa	Fr
18-29	90	51%
30-39	55	31%
40-60	33	19%
	178	100%

*Nota: realizado por el autor*

**Figura 2.** Edades



*Encuesta elaborada por el Autor*

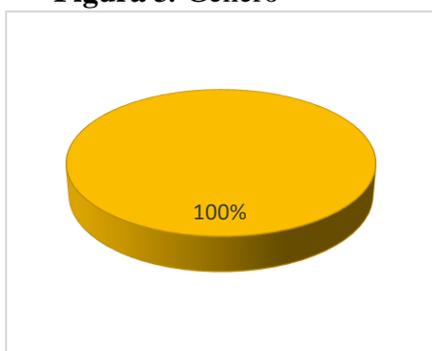
**Análisis.** - Tomando en cuenta los datos obtenidos del rango de edades, el 51% de la población encuestada está en edad de 18 a 29 años, el 31% está en edad de 30 a 39 años y el 19% en edad de 40 a 60 años. Al ser un negocio de ropa se tomará en cuenta las tendencias para los 2 puntos altos de nuestra encuesta que serían mujeres en edad adulta y madura.

**Tabla 4.** Género

<b>Descripción</b>	<b>Fa</b>	<b>Fr</b>
Femenino	187	100%
<b>Total</b>	<b>187</b>	<b>100%</b>

*Nota: elaborada por el autor*

**Figura 3.** Género



*Nota: elaborada por el autor*

**Análisis.** - tomando en cuenta los datos de la encuesta sobre el género tenemos el 67% son mujeres y el 33% son hombres.

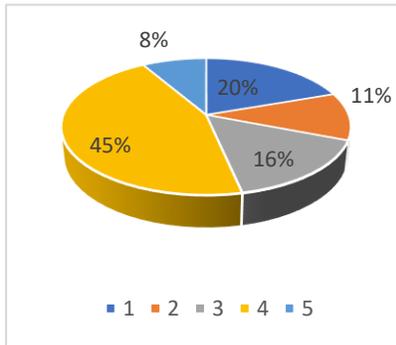
**1. ¿En qué tipo de establecimientos prefiere comprar su ropa?**

**Tabla 5.** Establecimiento

<b>Descripción</b>	<b>Fa</b>	<b>Fr</b>
Boutiques Nacionales	35	20%
Mercadillos	20	11%
Outlet	28	16%
Tiendas de marcas reconocidas	80	45%
Sitio en internet	15	8%
<b>Total</b>	<b>187</b>	<b>100%</b>

*Nota: elaborada por el autor*

**Figura 4.** Establecimientos



*Nota: elaborada por el autor*

**Análisis.** – de acuerdo a la pregunta 1 sobre los establecimientos que prefieren los clientes tenemos que un 45% de la población prefiere las tiendas de marcas reconocidas, el 20% en boutiques nacionales, el 16% en Outlet, 11% en mercadillos y el 8% en sitios de internet.

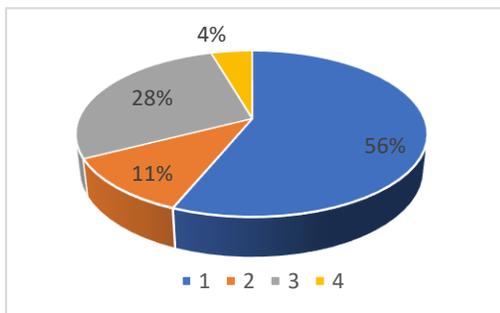
## 2. ¿Con qué frecuencia compra ropa?

**Tabla 6.** Frecuencia de compra

Descripción	Fa	Fr
Una o más de 2 veces al mes	100	56%
Cada 3 meses	20	11%
Cada 6 meses	50	28%
Una vez al año	8	4%
<b>Total</b>	<b>378</b>	<b>100%</b>

*Nota: elaborada por el autor*

**Figura 5.** Frecuencia de compra



*Nota: elaborada por el autor*

**Análisis.** - De acuerdo a la población encuestada el 56% compra una o más de 2 veces al mes, el 28% compra cada 6 meses, el 11% compra cada 3 meses y el 4% compra una vez al año.

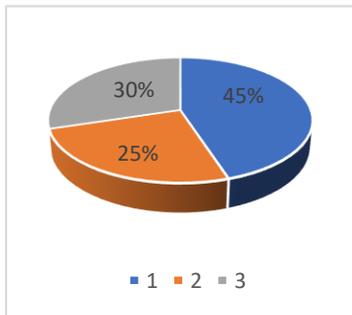
### 3. ¿Cuál es su principal motivación al momento de salir a comprar ropa?

**Tabla 7.** Motivación de compra

<b>Descripción</b>	<b>Fa</b>	<b>Fr</b>
Moda	80	45%
Necesidad	45	25%
Trabajo	53	30%
<b>Total</b>	<b>430</b>	<b>100%</b>

*Nota: elaborada por el autor*

**Figura 6.** Motivación de compra



*Nota: elaborada por el autor*

**Análisis.** - De acuerdo a la población de encuestados el 45% respondió que su principal motivación para salir de compras es la moda, el 30% por trabajo y el 25% por necesidad.

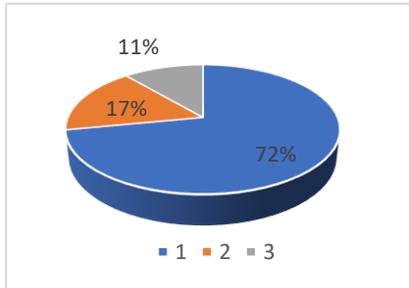
### 4. De acuerdo a sus ingresos ¿Cuánto dinero dedica al momento de salir a comprar ropa?

**Tabla 8.** Ingresos

<b>Descripción</b>	<b>Fa</b>	<b>Fr</b>
\$450 - \$699	128	72%
\$700 - \$999	30	17%
\$1.000 en adelante	20	11%
<b>Total</b>	<b>378</b>	<b>100%</b>

*Nota: elaborada por el autor*

**Figura 7. Ingresos**



*Nota: elaborada por el autor*

**Análisis.** - los ingresos que la población de encuestados designa para comprar ropa es 72% entre 450 a 699 dólares, el 17% entre 700 a 999 dólares y el 11% de 1000 dólares.

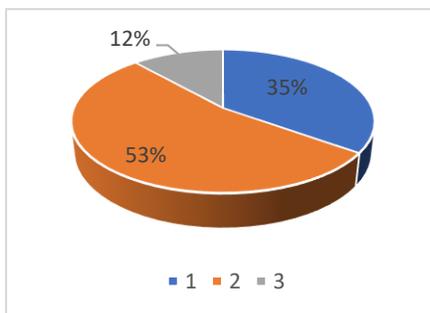
5. En general, ¿Prefiere vestir a la moda o utilizar prendas básicas? entiéndase por prendas básicas a sacos, blusas, pantalones y faldas en una sola tonalidad y a la moda en tonalidades combinadas, estampados y tendencias.

**Tabla 9. Ingresos**

Descripción	Fa	Fr
Prefiere vestir a la moda	150	35%
Prendas básicas.	230	53%
Le es indiferente el tipo de ropa que usa	50	12%
<b>Total</b>	<b>430</b>	<b>100%</b>

*Nota: realizado por el autor*

**Figura 8. Preferencias**



*Nota: realizado por el autor*

**Análisis.** - de acuerdo a la información obtenida por medio de las encuestas, tenemos que un 53% de los encuestados, prefieren vestir prendas básicas, 35% prefieren prendas a la moda y el 12% le es indiferente.

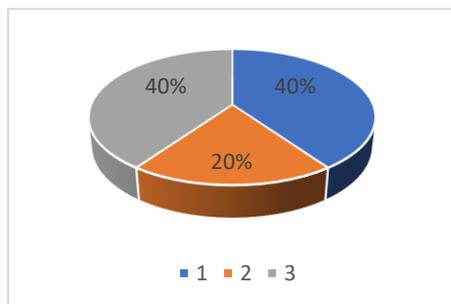
### 6. ¿Qué tipo de ropa compra con más frecuencia?

**Tabla 10.** Tipo

Descripción	Fa	Fr
Forma	175	40%
Informal	85	20%
Casual	175	40%
<b>Total</b>	<b>435</b>	<b>100%</b>

*Nota: realizado por el autor*

**Figura 9.** Tipos



*Nota: realizado por el autor*

**Análisis.** - de acuerdo a los encuestados, el 40% prefiere las prendas de vestir formales y casuales y el 20% informal.

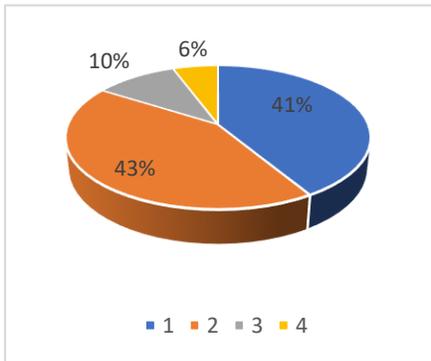
### 7. ¿Considera que los productos ofertados por diseñadores ecuatorianos tienen acogida en el mercado nacional?

**Tabla 11.** Tipo

Descripción	Fa	Fr
Si	93	52%
No	38	21%
Poca	32	18%
Nada	15	8%
<b>Total</b>	<b>187</b>	<b>100%</b>

*Nota: realizado por el autor*

**Figura 10.** Diseñadores Ecuatorianos



*Nota: realizado por el autor*

**Análisis.** - de acuerdo a la encuesta tenemos que un 52% considera que los diseñadores ecuatorianos tienen una buena acogida en el mercado nacional, el 21% no lo considera, el 18% piensa que es poca la acogida y el 8% considera que nada.

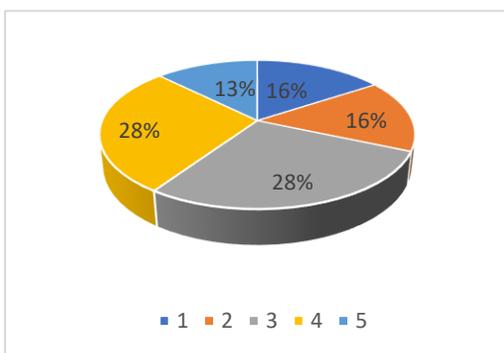
### 8. Del siguiente listado, ¿Cuáles son sus prendas de vestir favoritas?

**Tabla 12.** Prendas

Descripción	Fa	Fr
Vestidos	100	16%
Chaquetas	101	16%
Blusas	178	28%
Pantalones	178	28%
Tops	80	13%
<b>Total</b>	<b>637</b>	<b>100%</b>

*Nota: realizado por el autor*

**Figura 11.** Prendas



*Nota: realizado por el autor*

**Análisis.** - Esta pregunta se cerró solo para que contesten mujeres, ya que el proyecto precisa saber las preferencias de las mujeres y así centrar la idea del proyecto, es por esto que los porcentajes se repiten entre el 28%, 16% que eligieron los vestidos, chaquetas, blusas y pantalones y solo un 13% tops lo cual nos permite analizar la oferta de productos del negocio hasta el momento.

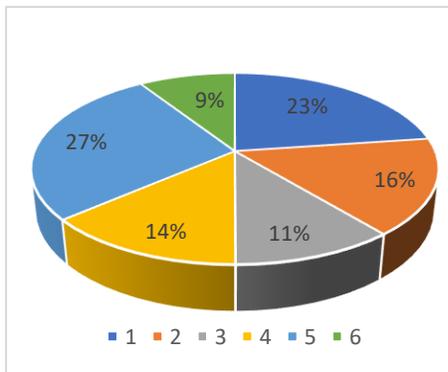
**9. ¿Qué factores influye en su decisión al momento de seleccionar una tienda para comprar ropa?**

**Tabla 13.** Factores

Descripción	Fa	Fr
Precio	250	23%
Calidad	178	16%
Exclusividad	120	11%
Variedad	150	14%
Marca	299	27%
Moda	100	9%
<b>Total</b>	<b>1097</b>	<b>100%</b>

*Nota: realizado por el autor*

**Figura 12.** Factores



*Nota: realizado por el autor*

**Análisis.** - de acuerdo a la información obtenida por medio de las encuestas, el 27% elige los lugares de compra por su marca, 23% por el precio, 16% por su calidad, 14% por la variedad, 11% exclusividad y el 9% por moda.

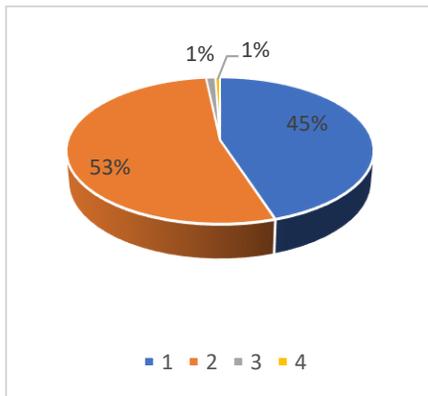
### 10. ¿Cuánto dinero pagaría por una prenda de diseñadores ecuatorianos?

**Tabla 14.** Dinero

Descripción	Fa	Fr
\$50-\$150	80	45%
\$151-\$350	95	53%
\$351-\$450	2	1%
\$500 en adelante.	1	1%
<b>Total</b>	<b>178</b>	<b>100%</b>

*Nota: realizado por el autor*

**Figura 13.** Dinero



*Nota: realizado por el autor*

**Análisis.** – de acuerdo a los encuestados un porcentaje de 53% pagaría por un diseño ecuatoriano entre \$151 a \$350, un 45% entre \$50 a \$150 y el resto solo el 1%.

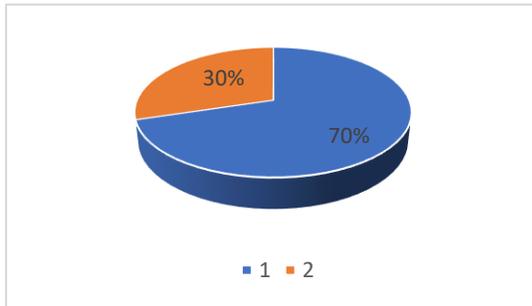
### 11. ¿Le gusta el nombre de "Pasarella M&M" para una marca de ropa?

**Tabla 15.** Marca

Descripción	Fa	Fr
Si	125	70%
No	53	30%
<b>Total</b>	<b>387</b>	<b>100%</b>

*Nota: realizado por el autor*

**Figura 14. Marca**



*Nota: realizado por el autor*

**Análisis.** – los encuestados respondieron en un 70% que les gusta el nombre de “Pasarella M&M”, y un 30% que no les gustaba. Lo que nos quiere decir es que el posicionamiento de marca tendrá una buena acogida en el mercado.

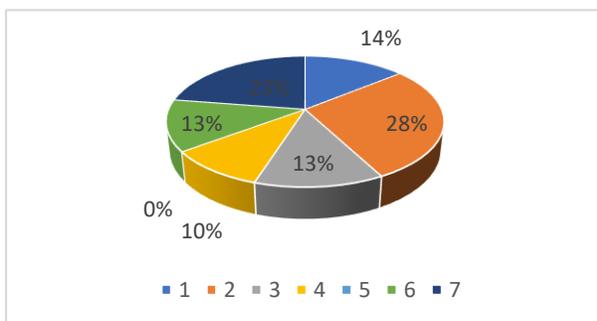
## 12. ¿Cuándo entra a una tienda de ropa que es lo que más le llama la atención?

**Tabla 16. Preferencia**

Descripción	Fa	Fr
Maniquís	100	28%
Vitrinas	45	13%
Colores	35	10%
Personal	45	13%
Aroma	80	23%
<b>Total</b>	<b>355</b>	<b>100%</b>

*Nota: realizado por el autor*

**Figura 15. Tienda**



*Nota: realizado por el autor*

**Análisis.** – los encuestados respondieron a la pregunta 12 que les llama la atención, el 28% los maniquís, 23% el aroma de la tienda, el 10% los colores, el 14% los escaparates, el 13% el personal y el 13% las vitrinas.

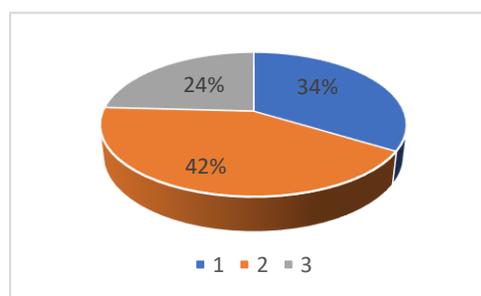
### 13. ¿Usted compra su ropa por internet?

**Tabla 17.** Compra

Descripción	Fa	Fr
Si	60	34%
No	75	42%
A veces	43	24%
<b>Total</b>	<b>178</b>	<b>100%</b>

*Nota: realizado por el autor*

**Figura 16.** Compra



*Nota: realizado por el autor*

**Análisis.** – las compras por internet el 42% no las realiza, 34% si las realiza y el 24% las hace de vez en cuando.

### 14. Cuando realiza una compra en un establecimiento de ropa usted:

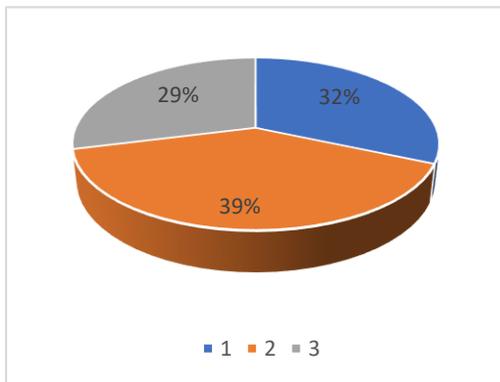
¿Prefieres recibir atención o asesoría personalizada de un experto, o prefieres espacio para decidir por sí mismo?

**Tabla 18.** Atención

Descripción	Fa	Fr
Prefiere recibir una atención personalizada	60	32%
Prefiere la ayuda de un familiar o amigo	75	39%
Prefiere el espacio para decidir por sí sola	55	29%
<b>Total</b>	<b>190</b>	<b>100%</b>

*Nota: realizado por el autor*

**Figura 17.** Atención



*Nota: realizado por el autor*

**Análisis.** - De la población de encuestados el 39% prefiere la ayuda de un familiar o amigo para escoger su ropa, el 32% prefiere recibir una atención personalizada y el 29% prefiere el espacio para decidir por sí sola.

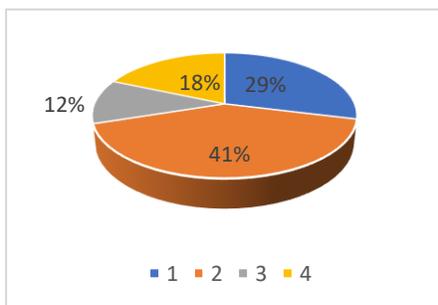
**15. Le gustaría recibir información sobre el producto por medio de plataformas digitales:**

**Tabla 19.** Información

Descripción	Fa	Fr
Correo	125	29%
Whatsaap	178	41%
Facebook	50	12%
Instagram	80	18%
<b>Total</b>	<b>433</b>	<b>100%</b>

*Nota: realizado por el autor*

**Figura 18.** Información.



*Nota: realizado por el autor*

**Análisis.** - de acuerdo a los datos de la encuesta sobre los medios de información que requieren los clientes tenemos que el 29% prefiere la información por correo, el 41% por medio de WhatsApp, el 18% por medio de Instagram y el 12% por medio de Facebook.

## **7.2 La demanda.**

Se define la demanda como la cantidad y calidad de bienes y servicios, que pueden ser adquiridos en el mercado en diferentes precios de acuerdo a la competencia del producto, por los consumidores en un tiempo determinado.

### **i. Objetivos**

- Identificar los aspectos sobre la competencia como diferenciación y posicionamiento.
- Establecer los principales problemas que tiene la empresa para la comercialización de sus productos.
- Determinar el perfil de los compradores de cada producto.
- Identificar los medios publicitarios para llegar al producto.

### **ii. Variables**

Las variables que afectan la demanda de la presente investigación se detallan a continuación:

De acuerdo a la fuente de Ecuador en cifras, en el cantón Quito el 48.2% son empleados privados, el 19.20% trabajan por cuenta propia y el 12.5% empleados del estado.

- Nivel de ingresos de los clientes. - en base a los resultados de la encuesta aplicada, tenemos que nuestra población, el 45% destina entre \$50 a \$150 a compras ropa de diseñadores ecuatorianos y el 53% destina entre \$151 a \$350, la acogida de los diseñadores ecuatorianos en nuestra encuestados es de 52%.
- Gustos. - En base a nuestra encuesta, hemos observado que el 40% compra ropa casual y el 40% compra ropa formal, la línea de ropa que maneja Pasarella M&M está orientada a este tipo de vestimenta para mujer.
- Tendencias. - Del 100% de la población encuestada, el 53% prefiere prendas básicas, lo cual se considera a los sacos, blusas, pantalones y faldas en una sola tonalidad de

color y el 35% prefiere vestir a la moda, lo cual se considerará las nuevas tendencias, combinación de colores y estilos como estampados.

### **iii. Área del mercado**

Pasarella M&M, es un negocio establecido, se encuentra ubicado en la ciudad de Quito, en el sector de San Blas y forma parte del centro histórico de la ciudad. Ofrece productos en la confección de ropa casual y alta moda para damas, de excelente calidad y a excelentes precios, así como servicios de arreglo de ropa.

La fracción de clientes al cual está encaminado el proyecto, forma parte de mujeres que se encuentre trabajando en oficinas, bancos o entidades gubernamentales, que poseen un trabajo formal o mujeres independientes con negocios propios, el plus que ofrece el negocio es la confección de prendas de vestir a la medida y al gusto del cliente. Además del servicio a domicilio.

### **iv. Comportamiento histórico de la demanda**

El estudio de los antecedentes históricos de la demanda, son tomados en cuenta por medio de la población económicamente activa del cantón Quito, por lo cual tomamos como punto de partida al censo realizado en el país en el año 2010; teniendo como datos 1.320.576 mujeres y 1.255.711 hombres de los cuales vamos a tomar como referencia solo a la población económicamente activa en mujeres, la cual sería: 544.920.

#### **Mercado Potencial**

$$Q = n * q * p$$

Dónde:

n = número de compradores posibles para el mismo producto

q = cantidad promedio de consumo per cápita en el mercado

p = precio promedio de consumo per cápita en el mercado

Población Total: 544.920

Porcentaje de posibles compradores del producto: 75%

Según encuestas realizadas, el consumo promedio es de 5 prendas de ropa con un precio promedio de \$350

$$n = 604.022 * 75\% = 453.017$$

$$q = 5$$

$$p = 350$$

Reemplazando los datos, tenemos lo siguiente:

$$Q = 453.017 * 5 * 350$$

$$Q = \$792,779.75$$

### **Mercado Actual**

Población Total: 453.017

Porcentaje de los consumidores actuales: 55%

Según encuestas realizadas el consumo promedio es de 5 prendas de ropa con un precio promedio de \$350

$$n = 453.017 * 55\% = 249.16$$

$$q = 5$$

$$p = 350$$

Reemplazando los datos tenemos lo siguiente:

$$Q = 453.017 * 5 * 350$$

$$Q = \$792,779.75$$

### **v. Proyección de la demanda**

La proyección de la demanda, se establecerá con los datos establecidos en el INEC, Censo 2010, y se proyectará en base a cinco años futuros, determinando los siguientes datos:

**Tabla 20.** Proyección de la demanda

<b>Nº</b>	<b>AÑO</b>	<b>DEMANDA</b>	<b>CRECIMIENTO</b>	<b>TOTAL</b>
-----------	------------	----------------	--------------------	--------------

1	2019	13,288.48	13,580.83	292.35
2	2020	13,580.83	13,879.61	298.78
3	2021	13,879.61	14,184.96	305.35
4	2022	14,184.96	14,497.03	312.07
5	2023	14,497.03	14,815.96	318.93

*Nota: Proyección de la demanda, datos obtenidos del INEC*

**Tabla 21.** Matriz de necesidad de información

<b>OBJETIVO</b>	<b>VARIABLES</b>	<b>PREGUNTAS</b>
Identificar a todos los competidores y evaluar a cada uno de ellos para analizar las fortalezas y debilidades de los mismos.	Producto	¿Qué productos ofrece?
	Precio	¿Cuál es su producto estrella?
		¿Con que tipo de materia prima trabaja?
		¿Cuáles son sus proveedores?
		¿Cada que tiempo sacan un nuevo diseño en sus productos?
		¿En función de que establece sus precios de venta?
		¿Tiene descuentos en sus precios?
		¿Sus precios son similares a los de la competencia?
		¿Cómo atrae usted a sus clientes?
		¿Tienes clientes permanentes?
	¿A quién está dirigido su producto?	
	¿Realiza usted un seguimiento a sus clientes?	
	Posicionamiento de la competencia	¿Qué tiempo lleva en el mercado?
		¿Cuenta con sucursales?
		¿Considera que el nombre de su marca es reconocido?

### **7.3 La Oferta.**

Es la cantidad de bienes o servicios que un cierto número de oferentes (productores) está dispuesto a poner a disposición del mercado a un precio determinado. (Baca, Evaluación de Proyectos, 2001)

Para determinar la competencia de nuestro proyecto, se tomó en consideración las cifras y los datos obtenidos de la página (INEC, 2010), sobre el Censo Nacional Económico realizado en la ciudad de Quito, en donde existe 101.937 establecimientos económicos, 547.067 personas trabajan para estos establecimientos económicos.

Entre las principales actividades productivas del Cantón, tenemos la fabricación de prendas de vestir, y entre las principales actividades de comercio tenemos la venta al por menor de prendas de vestir.

Los ingresos generadores por el Sector Manufacturero son de USD 21.926 millones. Sector en el cual se encuentra la fabricación de prendas de vestir. Las empresas manufactureras dentro del cantón Quito, son el 8.38% del total de empresas participantes en el sector económico del país, con un número de empresas de 75.364 empresas formales dentro de la ciudad.

En la tabla a continuación detallaremos a nuestros competidores, su característica es la confeccionar de ropa o uniformes.

**Tabla 22.** Cuadro de competidores

<b>Competencia</b>	<b>Producto</b>	<b>Precio</b>	<b>Clientes</b>	<b>Marca</b>	<b>Carac. Técnicas</b>	<b>Servicios Complementarios</b>	<b>Beneficios del Producto</b>	
1	La esperanza comercializadora WHOLESALEINN.S.A	Confección de ropa casual	El precio	Distribuidores al por mayor- Clientes finales	La esperanza	Fábrica de ropa casual para dama.	Realiza prendas deportiva y pijamas para niños, niñas, mujeres y hombres de todas las edades.	Calidad en las telas adquiridas.
2	Pasamanería S.A	Fabricación de ropa en tejido de punto	Su precio es acorde al mercado ya que es una industria grande	Distribuidores al por mayor- Clientes finales	PASA	Fabricantes de insumos como cordones, encajes, elásticos, cintas.	Fabricación de prendas de vestir	Cuentan con la fabricación de sus propios insumos.
3	Tecnifarm	Prendas de vestir	Precio acorde al mercado en ropa de seguridad industrial	Distribuidores al por mayor- Clientes finales	Tecnifarm	Ropa de trabajo, térmica, impermeable y de seguridad industrial.	Realización de uniformes empresariales.	Son productos muy económicos
4	Printextil	Ropa de alta calidad		Consumidores finales	COPPOS	Confección de ropa en alta calidad	Busca cubrir sus ámbitos en vida de negocio.	Camisetas Polos y Ropa sport en amplia gama de colores.

*Nota: Elaborado por el Autor, datos recabados de la investigación de mercado para conocer los competidores.*

## 1.1 Listado de proveedores

**Tabla 23.** Listado de proveedores

RUC	RAZON SOCIAL
1791253787001	PAT PRIMO ECUADOR COMERCIALIZADORA S.A.
1790874907001	ALMACENES MERYLAN FELIPE MAALOUF HERMANOS S. C. C.
0992456264001	IMPORTADORA Y EXPORTADORA KALAND S.A.
1792278791001	CALIPRIX S.A.
1705303186001	RECALDE CESAR OSWALDO
1707353858001	PUEBLA ALVAREZ LIZBETH ALEXANDRA
1791410114001	MILCOLORES CIA. LTDA.
1791412354001	MODAS INTERNACIONALES TEXTIMODA S.A.
1792056055001	MUNDO DEPORTIVO MEDEPORT S.A.
1791963695001	TEXCOLOMBIA S.A.
1700979105001	ALVAREZ ALBARRACIN HILDA BEATRIZ
1700697376001	PROAÑO DONOSO JOSE MANUEL
0992459603001	UNICOMPANY S.A.
0992254653001	LERTARY S.A.
1792641756001	ALMACEN EUROPA

*Nota: Datos del SRI, búsqueda de la Razón Social de las facturas del negocio.*

### 1.1.1 Régimen del mercado

En las observaciones de la oferta textil en Quito, se toma en cuenta que la mayoría de tiendas internaciones se encuentran ubicadas al norte de Quito y muchas están concentradas en los centros comerciales, tales como: Mall el Jardín y Quicentro norte. Los negocios de confección de ropa producción ecuatoriana, están en cambio dispersados por la ciudad, pero en su mayoría los podemos encontrar en el sector de la Patria, en el mercado de artesanías y sus alrededores como la Av. Amazonas y la Av. Juan León Mera. Dentro de nuestro campo de estudio, que es el centro histórico, los ateliers de producción ecuatoriana están concentrados en la Plaza Grande.

Existe muchas barreras a las que se enfrentan los diseñadores ecuatorianos ya que no se tiene una protección por parte del gobierno en apoyo y valor de su trabajo y no existe un control al contrabando ilegal de mercadería extranjera.

### **1.1.2 Variables de la oferta**

En la oferta se consideran variables tales como:

- Niveles de consumo de los clientes. En nuestra población de encuestados, el 56% compra ropa una o más de 2 veces al mes, el 28% cada 6 meses, 11% cada 3 meses y el 4% una vez al año.
- Competencia del sector. En los datos obtenidos de la encuesta realizada, tenemos el 45% de la población compra en tiendas de marca conocidas dentro de los centros comerciales, el 16% prefiere los Outlet, 20% en boutiques nacionales, 11% en mercadillos o ferias que se realizan con prendas usadas.
- Tecnología. De acuerdo a datos obtenidos en el INEC, en el cantón Quito las personas que manejan internet son el 46.10%, el 74.2% utilizan teléfono celular y el 52.30% utilizan computadores. En nuestra encuesta, el 41% de nuestros encuestados prefieren recibir información por medio de WhatsApp, el 29% por correo electrónico, 18% por medio de Instagram y el 12% por la plataforma de Facebook.

### **1.1.3 Comportamiento histórico de la oferta**

En el análisis de la oferta, consideramos el nivel de consumo con respecto a la producción.

- Nuevos diseños en base a las tendencias en alta moda.
- Producción de acuerdo a las maquinarias y los insumos.
- Unidades de producción.

Por lo tanto, se establecen las cifras de personas que han visitado el negocio y han realizado algún trabajo.

El nivel histórico de los clientes, se ha considerado de acuerdo a los datos obtenidos de la facturación y los libros de control interno.

### 1.1.4 Proyección de la oferta

Al igual que la demanda, aquí es necesario hacer un ajuste con tres variables siguiendo los mismos criterios, a saber, que, de cada una de las terceras variables analizadas, como pueden ser el PIB, la inflación o el índice de precios, se obtenga el coeficiente de correlación correspondiente. Para hacer la proyección de la oferta se tomará aquella variable cuyo coeficiente de correlación sea más cercano a uno. (Baca, Evaluación de Proyectos, 2001)

**Tabla 24** Oferta

Nº	AÑO	OFERTA	CRECIMIENTO	TOTAL
1	2019	10,500.00	10,731.00	231.00
2	2020	10,731.00	10,967.08	236.08
3	2021	10,967.08	11,208.36	241.28
4	2022	11,208.36	11,454.94	246.58
5	2023	11,454.94	11,706.95	252.01

*Nota: datos obtenidos del negocio fuente INEC*

### 1.2 Determinación de la demanda insatisfecha

La demanda insatisfecha es aquella que no ha sido cubierta por el mercado actual y que puede ser cubierta por un proyecto en desarrollo, dicho de otro modo, existe demanda insatisfecha cuando la demanda es mayor que la oferta. (Baca, Evaluación de Proyectos, 2001)

**Tabla 25.** Demanda Insatisfecha

Años	Demanda Proyectada	Oferta Proyectada	Demanda Insatisfecha	Demanda de cobertura
2019	13,288.48	10,500.00	2,788.484	7,711.516
2020	13,580.83	10,731.00	2,849.831	7,881.169
2021	13,879.61	10,967.08	2,912.529	8,054.551
2022	14,184.96	11,208.36	2,976.600	8,231.760
2023	14,497.03	11,454.94	3,042.089	8,412.851

*Nota: datos obtenidos del negocio fuente INEC.*

### 1.2.1 Determinación del mercado objetivo

El mercado objetivo, al que está orientado el negocio, son mujeres que residen en la ciudad de Quito, en los alrededores del centro histórico y que tienen un poder adquisitivo. De acuerdo a la información recabada del negocio, el target que manejan es: mujeres en edad adulta y madura, comprenden edades entre 25 a 65 años y trabajan en oficinas, entidades gubernamentales o bancos.

Tienen acceso a celular, manejan redes sociales y su canal de comunicación es por medio de WhatsApp y Facebook.

Como datos adicionales:

De acuerdo al Censo Económico realizado en la provincia de Pichincha, las mujeres en edad de trabajar y que se ajustan al perfil de nuestros clientes tenemos:

- Patrono 21.571 mujeres
- Empleado u obrero del Estado, Municipio o Consejo provincial 61.650 mujeres
- Cuenta Propia 104.859 mujeres
- Socio 6.663 mujeres

Un total de 194.743 mujeres con trabajo estable, de acuerdo a nuestra población de encuestados tenemos que un 72% de las mujeres perciben ingresos iguales o mayores a \$450 y \$699.

## 1.3 Los precios

El precio de la confección de las prendas de vestir, varía de acuerdo a la prenda de que se requiera:

### 1.3.1 Los precios existentes en el mercado

**Tabla 26.** Confección (sin tela)

<i>Detalle</i>	Valor
Faldas forradas	\$ 15,00
Pantalones de tela	\$ 12,00
Chaquetas forradas	\$ 35,00
Chaquetas sin forro	\$ 20,00
Vestidos sencillos	\$ 15,00

Vestidos forrados	\$	25,00
Vestidos fiesta	\$	45,00
Blusas Sencillas	\$	8,00
Blusas estilo camisa		12 a 15
Shorts	\$	10,00
Calentador completo	\$	15,00
Abrigos forrados	\$	35,00
Abrigos sin forro	\$	25,00
Vestidos de niña	\$	15,00
Uniformes de colegio (faldas)	\$	10,00
Mandiles	\$	6,00
Enterizos	\$	25,00
Chalecos forrados	\$	18,00
Chalecos sin forro	\$	15,00
Chompa forrada	\$	18,00
Chompa polar	\$	25,00
Juego de sábanas	\$	8,00
Juego de forros para muebles	\$	70,00
Salidas de baño	\$	10,00
Pijamas	\$	10,00
Camisetas	\$	5,00

*Nota: Datos recabados del negocio, elaborado por Stefania Chiriguaya*

## 2. LA COMERCIALIZACIÓN

- **Selección de los canales de comercialización**

Los canales de comercialización les permiten a las empresas la distribución adecuada del producto, desde su origen hasta la entrega al consumidor final.

Pasarella M&M, cuenta con una atención personalizada para cada cliente, los diseños que se elaboran son de acuerdo a las preferencias de cada cliente.

La comercialización de los productos que se confeccionan se los distribuye de manera directa, el stock de productos es limitado ya que por lo general el negocio cuenta con una personalización del servicio, es decir, se confecciona cada prenda, vestido, traje o terno de manera única y personalizada, diferenciándose de la competencia. El stock que dispone el negocio es el todo tipo de tela para la elección de los clientes.

**Figura 19.** Ciclo de comercialización.



*Nota: Elaborado por el autor con información sobre el negocio.*

### **2.1.1 Tipo de promoción y publicidad**

Para dar a conocer la marca de “Pasarella M&M” y lograr el posicionamiento de la marca se va a realizar:

#### **Publicidad**

- Creación de páginas en redes sociales: Facebook e Instagram.
- Creación de una página Web con un dominio propio.
- Creación de un Correo electrónico empresarial.
- Instalar un WhatsApp empresarial.

#### **Promoción**

- Cupones de descuento a corto plazo.
- Descuentos online.
- Sorteos por medio de redes sociales.

Los emprendedores trascienden actualmente por medio de la digitalización, han mejorado sus negocios y han logrado abarcar más a su mercado meta.

**Tabla 27.** Mapa de adopción digital

Mapa de adopción Digital					
Estrategia Digital					
Experiencia del Cliente	Modelo de Negocio	Datos	Procesos	Recursos	Cultura Digital
Entender que quiere, qué siente y qué espera el cliente es clave para generar un experiencia memorable.	Incluir desde el inicio una estrategia digital en todos los procesos, definiendo la audiencia, el tipo de medio y el mensaje	Reunir datos mediante un sistema de gestión para sustentar la uena toma de decisiones a corto y mediano plazo.	Sistematizar los procesos de negocio y mejorarlos constantemente, con implementaciones tecnológicas que aseguren la calidad	Ahorrar recursos e insumos y efectivizar las tareas para disminuir el costo de producción e incrementar la productividad.	Entender a la tecnología como habilitante del modelo de negocio y no como un fin. La tecnología debe servir para brindar un mejor servicio.
ADOPCIÓN TECNOLÓGICA					

FUENTE: GUIA PARA EMPRENDEDORES

### 3. ESTUDIO TÉCNICO

En el estudio técnico del proyecto, evaluaremos las condiciones ya existentes, tales como: la infraestructura, las características que actualmente tiene el negocio, la localización, la capacidad diseñada e instalada, los procesos y la tecnología.

Los principales objetivos que tendrá el estudio técnico del proyecto son:

- Determinar la localización más adecuada en base a los factores que condicionen su mejor ubicación.
- Enunciar las características con la que cuenta la zona de influencia donde se ubicara el proyecto.
- Definir el tamaño y la capacidad del proyecto.
- Mostrar la distribución y diseño de las instalaciones
- Especificar el presupuesto de inversión, dentro del cual queden comprendidos los recursos materiales, humanos y financieros necesarios para su operación.
- Incluir un cronograma de inversión

#### 3.1 Estudio del tamaño

La capacidad con la que actualmente cuenta el negocio, es un espacio de 60 metros cuadrados, divididos en 2 plantas.

En la planta baja tiene las vitrinas de exhibición, los maniqués y la sala de espera para la clientela.

La capacidad del local es de 50 a 70 personas.

En la segunda planta en cambio tiene las máquinas y la bodega de materia prima, siendo así el espacio para la producción.

El negocio cuenta actualmente con:

- 6 máquinas de coser.
- 1 mesa de cortar.
- 3 vitrinas de telas.
- 4 exhibidores de ropa.

La capacidad de la empresa está siendo utilizada a un 100%.

### 3.1.1 Estudio de localización

- **Macro localización**

El negocio se encuentra ubicado en la provincia de Pichincha, cantón Quito, parroquia Centro histórico, barrio de San Blas.

**Figura 20.** Ubicación.



*Nota: Obtenido desde Google Maps.*

- **Micro localización**

La micro localización de un proyecto o empresa es la ubicación específica, dentro de una zona macro de mayor alcance, en donde se asentará definitivamente una empresa o proyecto.

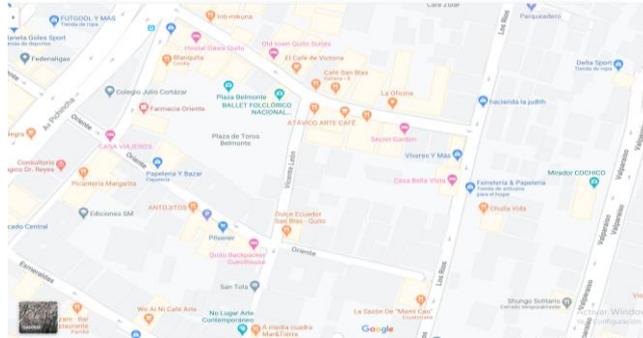
**Tabla 28.** Ubicación

País	Ecuador
Provincia	Pichincha
Ciudad	Quito
Sector	San Blas

Calle Principal	Ríos
Calle Secundaria	Antepara
Numeración	N10-60

*Nota: Elaborado por el autor*

**Figura 21.** Mapa sector de San Blas (Quito/Ecuador)



*Nota: Google Maps.*

- **Definir la proximidad y disponibilidad del mercado y las materias primas**

El negocio se encuentra ubicado en un sitio estratégico por la:

- Cercanía a los proveedores de materia prima.
- Disponibilidad de medios de transporte público.
- Es un sitio fácil de ubicar.

- **Medios de transportes**

El negocio se ubica en un lugar estratégico, por la cercanía de transporte urbano y municipal como el trole y el metro, la facilidad de estacionamiento para que los clientes puedan ir en carro particular o en taxi, también la cercanía tanto para personas residentes al norte de la ciudad como del sur. La línea de transporte urbano, que pasa frente al negocio es de la compañía de transporte CATAR.

- **Disponibilidad de servicios públicos**

El negocio dispone de agua, energía eléctrica, servicio de internet en fibra óptica, alcantarillado, teléfono fijo.

- **Factores localización**

La actividad industrial se desarrolla habitualmente dentro de una planta industrial.

Los factores de localización deben determinarse de acuerdo a: la ubicación más adecuada para adquirir la materia prima o productos intermedios, puntos de venta o nichos de consumidores, o en muchos casos la cercanía con otras posibles plantas de producción.

Factores de la localización:

Físicos.

- Proximidad de las materias primas.
- Proximidad a las fuentes de energía.
- Topografía.
- Conservación del medio ambiente.

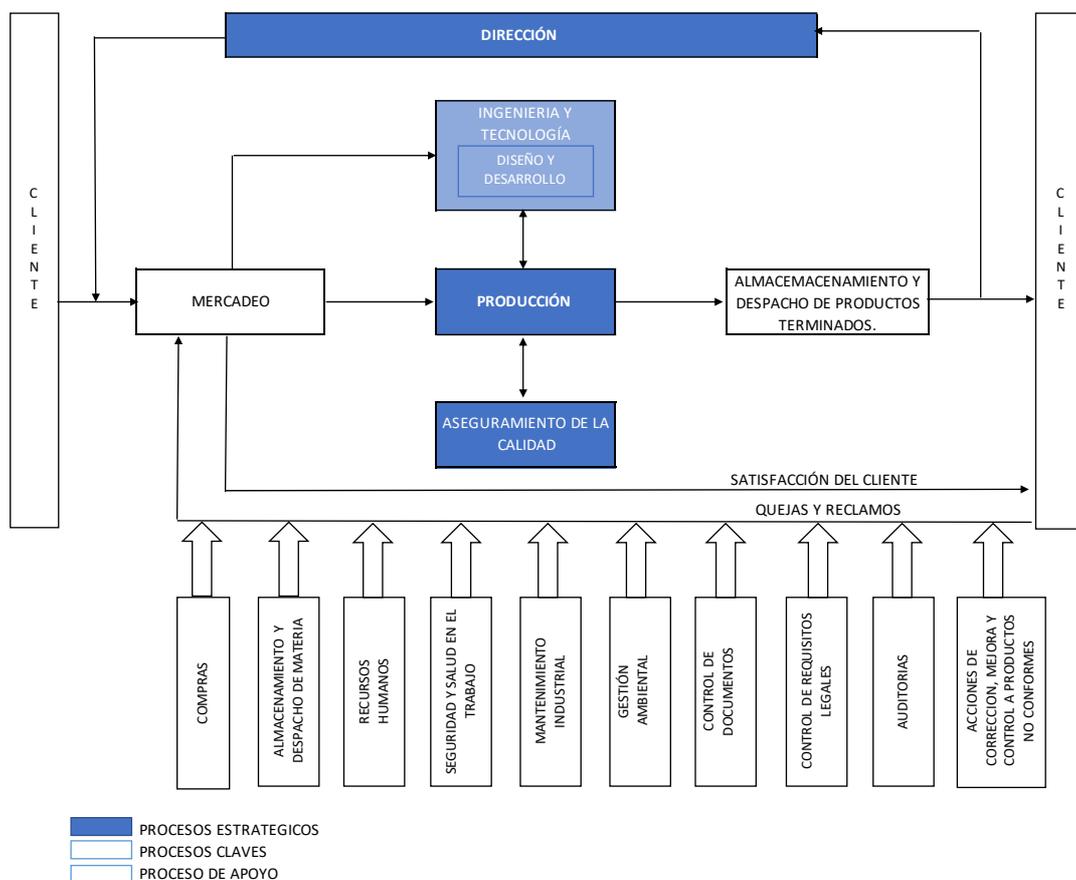
#### **4. INGENIERÍA DEL PROYECTO**

El objetivo general del estudio de la ingeniería del proyecto es resolver todo lo concerniente a la instalación y el funcionamiento de la planta. Desde la descripción del proceso, adquisición del equipo y maquinaria se determina la distribución óptima de la planta, hasta definir la estructura jurídica y de organización que habrá de tener la planta productiva. (Baca, 2001)

- Procesos de fabricación

Es el procedimiento técnico que se utiliza en el proyecto para obtener los bienes y servicios a partir de insumos, y se identifica como la transformación de una serie de materias primas para convertirla en artículos mediante una determinada función de manufactura. (Baca, 2001)

**Figura 22.** Proceso de producción



*Nota: Elaborado por el Autor*

### Detalle de las etapas del proceso productivo:

**Compra de materia prima y materiales.** - identificación y verificación de tipos de tela y materiales.

**Control de calidad de materia prima y materiales.** - verificar que las características se ajusten a las especificaciones estándar.

**Almacenamiento de materia prima y materiales.** - clasificación y codificación técnica de los productos y posterior ubicación en áreas establecidas, considerando el tipo de cada producto.

**Inspección de materia prima e insumos.** - revisar las cantidades disponibles y sus respectivas características.

**Diseño.** - se diseña el modelo y de acuerdo a ellos se elaboran los moldes de cartón.

**Patronaje.** - elaboración de patrones para el corte de prendas

**Elección de materiales.** - las telas se seleccionan de acuerdo al artículo y modelo que se va a confeccionar.

**Trazo.** - se tiende la tela en una mesa y sobre ella se colocan los moldes maximizando la superficie a cortar, se traza los moldes usando tizas de colores.

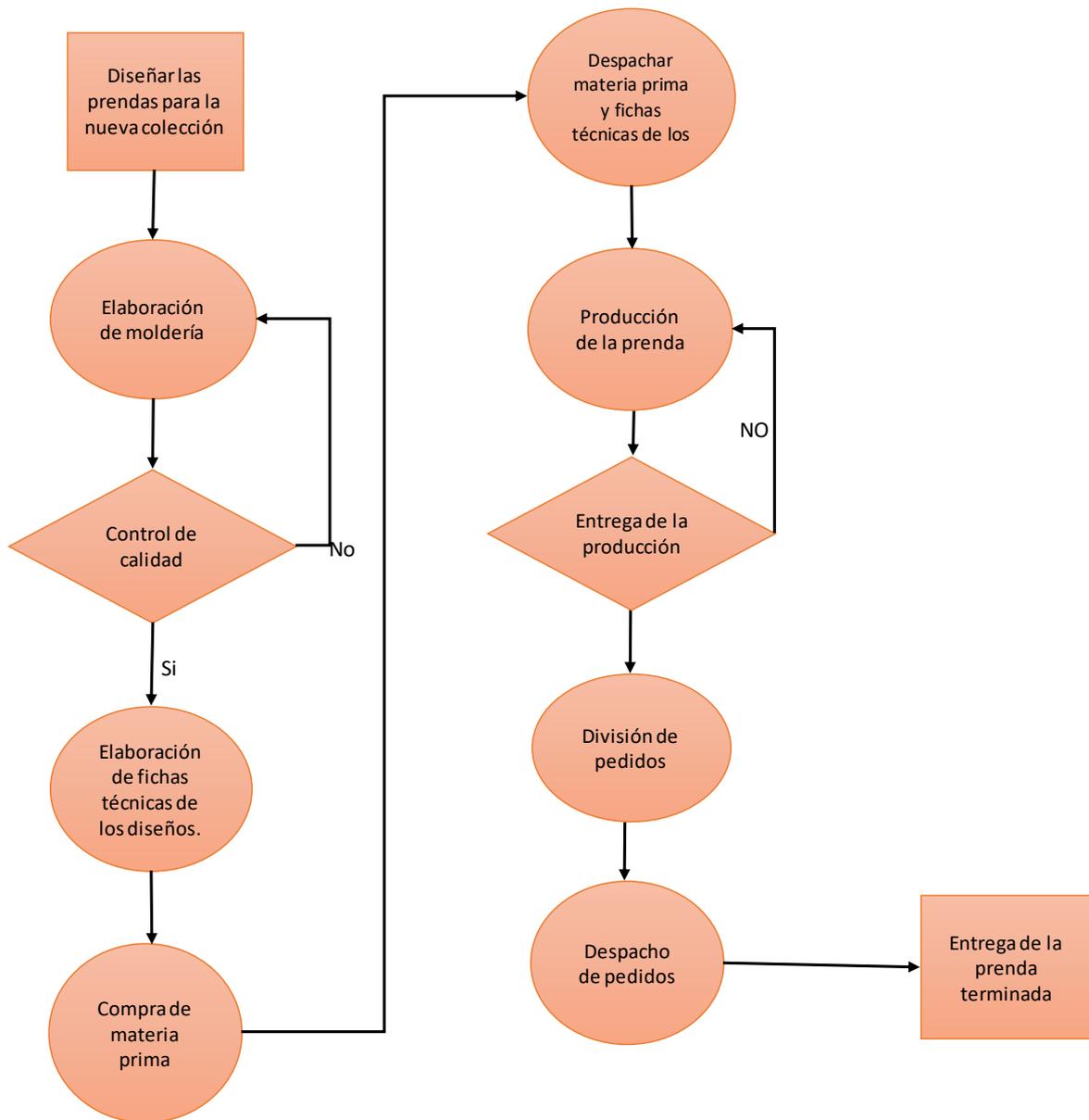
**Corte de tela.** - Se procede a cortar la tela según el trazo realizado usando una cortadora manual.

**Habilitado.** - Se prepara todas las piezas y accesorios necesarios para la prenda.

- Flujograma de los procesos de producción

Diagrama de flujo de proceso. Aunque el diagrama de bloques también es un diagrama de flujo, no posee tantos detalles e información como el diagrama de flujo del proceso, donde se usa una simbología internacionalmente aceptada para representar las operaciones efectuadas.

**Figura 23.** Diagrama de flujo de proceso



*Nota: Elaborado con base en la actividad del negocio elaborado por autor*

## 5. ANÁLISIS ORGANIZACIONAL

Pasarella M&M, es un negocio familiar establecido 27 años, el presente proyecto tiene la finalidad de posicionar la marca y establecer un modelo de gestión administrativa que les permita darle un giro al negocio en cuanto a la presentación, innovando su imagen corporativa y estableciendo procesos que les permitan ser más reconocidos en el mercado y más competitivos.

**Figura 24.** Logo



➤ **Logotipo**

Está diseñado para identificar la marca.

➤ **Visión**

Proporcionar nuevas y atractivas opciones en vestimenta casual y alta moda para damas, superando las tendencias locales e innovando a través de la tecnología.

**Misión**

Ser una empresa de moda reconocida a nivel nacional e internacional.

➤ **Objetivos estratégicos**

Implementar un modelo de gestión administrativa, que mejore la estructura de la organización.

Ampliar el portafolio de productos.

Capacitar al personal sobre las nuevas tendencias en el mercado de la moda.

Implementar nuevas tecnologías, que permitan minimizar los tiempos de producción y optimizar los recursos.

Comercializar los productos a nivel nacional, implementando nuevos canales de distribución.

Efectuar un sistema de gestión de calidad para optimizar los procesos internos y externos de la empresa.

➤ **Políticas**

Ofrecer un producto de calidad.

Ofrecer un ambiente laboral bueno y capacitaciones constantes para el personal.

Orientación de servicio.

Trabajar con honestidad y paciencia.

Ofrecer asesoría personalizada a nuestros clientes.

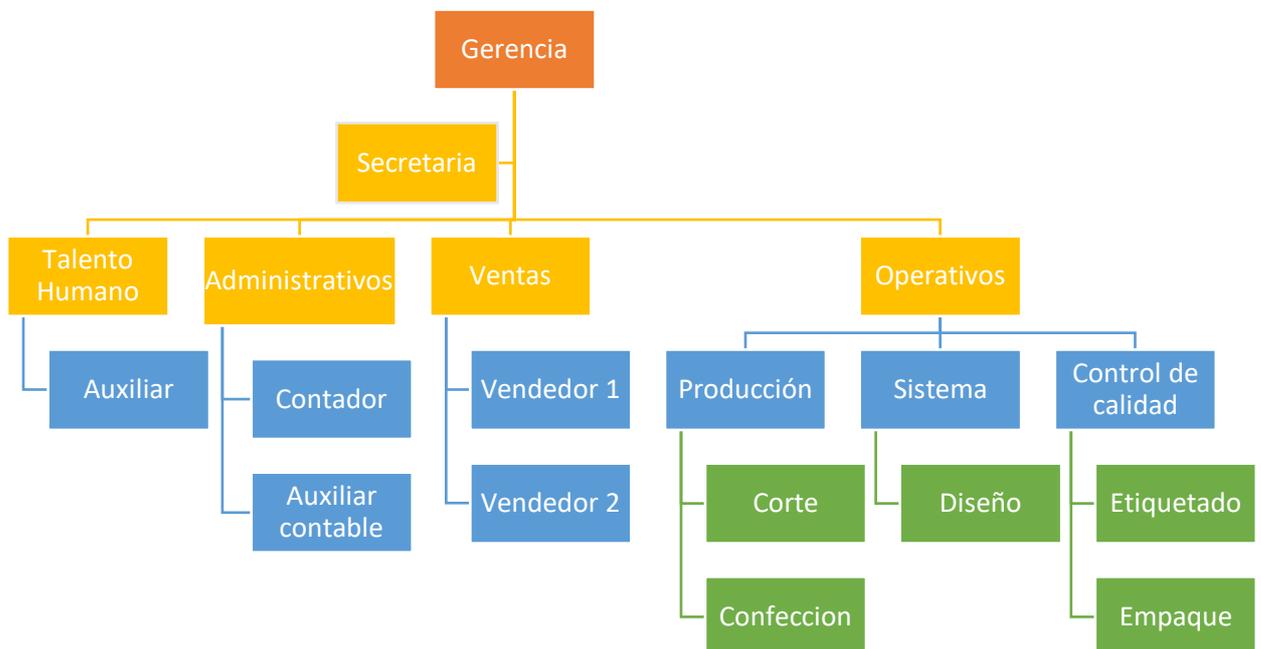
Ética

Integridad

Respeto por el medio ambiente.

Orientados a los objetivos.

**Figura 25.** Organigrama



*Nota: Elaborado por el Autor*

• **Estructura funcional y operativa**

Es importante tomar en cuenta que para formar una estructura funcional y operativa es necesario definir un gobierno operativo el cual permitirá potenciar el negocio y la

eficiencia que se logrará a través de la definición del buen equipo de trabajo. El gobierno operativo estará encargado de velar los intereses de todas las partes.



## MANUAL DE FUNCIONES Y PERFIL DEL CARGO

Nombre del puesto: Administrador.  
 Dependencia: Administrativa.  
 Jefe inmediato: Gerente general.  
 Personas a cargo: Todos.

### Objetivos del Puesto

Direccionar los procesos administrativos de la empresa, por medio de la toma de decisiones y la supervisión.

### Funciones Generales

- Supervisar las actividades de planeación, organización, dirección y control de la empresa.
- Evaluar importes para la compra y venta: costo y precios de venta.
- Desarrollar planes de trabajo y supervisar su cumplimiento.
- Determinar sueldo y salarios.
- Atender a los clientes y proveedores.
- Contratar personal

### Educación

- Maestría o Ingeniería en Administración de Empresas, Gestión de proyectos o carreras a fin.

### Requisitos Generales

<b>Género:</b>	M	F	<b>Edad:</b>			<b>Nivel de Estudios:</b>		
<b>Título Universitario:</b>	SÍ	NO	<b>Certificaciones:</b>	SÍ	NO	<b>Vehículo propio:</b>	SÍ	NO
<b>Cambio de residencia:</b>	SÍ	NO	<b>Requiere viajar:</b>	SÍ	NO	<b>Horario Laboral:</b>		
<b>Rango Salarial:</b>								



# MANUAL DE FUNCIONES Y PERFIL DEL CARGO

**NOMBRE DEL PUESTO:** Contador.  
**DEPENDENCIA:** Administrativa.  
**JEFE INMEDIATO:** Gerente.  
**PERSONAS A CARGO:** Asistentes y auxiliares contables.

## Objetivos del Puesto

Administrar de forma adecuada los recursos financieros de la empresa.

## Funciones Generales

- Contribuir correctamente con las obligaciones fiscales y laborales.
- Registrar sistemáticamente todas las transacciones de la empresa.
- Presentar los estados financieros de la empresa.
- Análisis e interpretar los hechos económicos de la empresa.
- Controlar en forma efectiva todos los bienes y recursos de la empresa y sus obligaciones.

## Educación

- Licenciado en contabilidad y auditoría.

## Requisitos Generales

<b>Género:</b>	M	F	<b>Edad:</b>			<b>Nivel de Estudios:</b>		
<b>Título Universitario:</b>	SÍ	NO	<b>Certificaciones:</b>	SÍ	NO	<b>Vehículo propio:</b>	SÍ	NO
<b>Cambio de residencia:</b>	SÍ	NO	<b>Requiere viajar:</b>	SÍ	NO	<b>Horario Laboral:</b>		
<b>Rango Salarial:</b>								



# MANUAL DE FUNCIONES Y PERFIL DEL CARGO

**NOMBRE DEL PUESTO:** Diseñador  
**DEPENDENCIA:** Marketing  
**JEFE INMEDIATO:** Gerencia  
**PERSONAS A CARGO:** Asistentes, auxiliare de diseño y marketing.

## Objetivos del Puesto

Diseñar colecciones para cada temporada.

## Funciones Generales

- Seguir la pista y desarrollar ideas en base a las necesidades del cliente.
- Análisis del mercado, tendencias comerciales y de moda.
- Supervisar la confección de la primera muestra.
- Elaborar reportes de colecciones.
- Elaboración de fichas técnicas.
- Desarrollo técnico, patronaje, escalado, trazos y plotteo.

## Educación

- Licenciado en Diseño de Modas.

## Requisitos Generales

<b>Género:</b>	M	F	<b>Edad:</b>			<b>Nivel de Estudios:</b>		
<b>Título Universitario:</b>	SÍ	NO	<b>Certificaciones:</b>	SÍ	NO	<b>Vehículo propio:</b>	SÍ	NO
<b>Cambio de residencia:</b>	SÍ	NO	<b>Requiere viajar:</b>	SÍ	NO	<b>Horario Laboral:</b>		
<b>Rango Salarial:</b>								



# MANUAL DE FUNCIONES Y PERFIL DEL CARGO

NOMBRE DEL PUESTO: Operario  
 DEPENDENCIA: Departamento producción  
 JEFE INMEDIATO: Administrador.  
 PERSONAS A CARGO: N/A

## Objetivos del Puesto

Manejo de maquinaria y Patronaje para la confección de ropa.

## Funciones Generales

- Unir prendas de vestir.
- Planchado de las prendas.
- Corte de hilos
- Inventarios de mercadería.
- Limpieza de su área de trabajo.

## Educación

- Personas capacitadas en el área de corte y confección.

## Requisitos Generales

<b>Género:</b>	M	F	<b>Edad:</b>			<b>Nivel de Estudios:</b>		
<b>Título Universitario:</b>	SÍ	NO	<b>Certificaciones:</b>	SÍ	NO	<b>Vehículo propio:</b>	SÍ	NO
<b>Cambio de residencia:</b>	SÍ	NO	<b>Requiere viajar:</b>	SÍ	NO	<b>Horario Laboral:</b>		
<b>Rango Salarial:</b>								

## **Estrategias de marketing para el posicionamiento de marca y la implementación del sistema de gestión administrativa.**

- **Estrategias de mercado**

El análisis para las estrategias de mercado de la marca “Pasarella M&M”, considera el siguiente marketing mix.

- ✓ **Estrategias de Producto.**

- a) Las prendas de vestir femeninas casuales, son el producto y son creadas desde las preferencias del cliente, su necesidad y comodidad.
- b) Las prendas que se elaboran son de calidad y de acuerdo en las últimas tendencias de moda.
- c) La creación de mini colecciones es una estrategia que permitirá a la empresa la rotación constante del producto y la mejora en sus ventas.

- ✓ **Estrategia de Plaza.**

- a) Los productos estarán exhibidos en redes sociales.
- b) La implementación de una página web, en donde le permita al cliente interactuar para que escoja su atuendo de acuerdo a la variedad de prendas que le ofrecemos y este sea producido a su gusto.
- c) Abrir una nueva sucursal al norte para exhibir los productos.

- ✓ **Estrategia de Promoción.**

- a) Las nuevas colecciones serán enviadas por medio de correo a nuestros clientes.
- b) Se diseñarán campañas de ofertas en fechas especiales.
- c) Conservar una imagen excelente en las actividades administrativas y de gestión con la sociedad.

- d) Utilizar el marketing de influencers, contratar a personas que cuenten con un gran número de seguidores en redes sociales, para llegar a una mayor cantidad de gente debido a su credibilidad e influencia.

✓ **Estrategia de Comercialización.**

- a) Las nuevas colecciones serán enviadas por medio de correo a nuestros clientes.
- b) Envíos a domicilio.
- c) Entregas personales

**Modelo de gestión administrativa aplicada al proyecto.**

De acuerdo al tema planteado, tenemos un posicionamiento de marca y una reestructuración de las áreas existentes, en el tema principal se planteó la implementación de un modelo de gestión administrativa, que permita reordenar los procesos, incrementar la productividad y generar un crecimiento empresarial.

Detallaremos a continuación la aplicación de algunos modelos, que han sido implementados por empresas de éxito.

**Tabla 29.** Modelos de Gestión Administrativa

<b>Modelo</b>	<b>Aplicación</b>
Gestión estratégica organizacional	Permite que la organización sea proactiva en la formulación del futuro.
Coaching	Proceso mediante el cual se entrena, educa, instruye y forma a personas.
Calidad total	Su intención es integrar a los clientes internos y externos de cualquier corporación
Reingeniería	Es un reordenamiento radical de los procesos del negocio (estructura, tecnología, sistemas gerenciales, valores empresariales y otros.)

Benchmarking	Proceso mediante el cual se analiza a la competencia y se compara con el producto interno para mejorar o tomar decisiones en cuanto a su distribución o imagen.
Hoshin Kanri	Proceso de dirigir, definir estrategias, movilizar gente y equipos, hacer seguimientos de los procesos.

De acuerdo a los modelos anteriores, para la empresa familiar Pasarella M&M, se ha establecido el modelo de Hoshin Kanri, el cual permite dirigir, definir estrategias, movilizar gente y equipos y hacer seguimiento de los procesos. Es un modelo eficiente dentro de la producción, además permite la cooperación entre todas las áreas para el cumplimiento de los objetivos generales mediante la gestión estratégica.

Hoshin Kanri es un método de planificación cuyo origen se encuentra en Japón. Su función es la de definir y organizar tres aspectos clave en toda organización: **los objetivos estratégicos, los planes que deben desarrollar los responsables de equipo y el trabajo realizado por cada equipo.** Grandes compañías como HP, Bayer, Caterpillar, Bosch o la célebre Toyota, lo ponen en práctica en su día a día, convirtiéndose en un método muy interesante para nuevas organizaciones. El nombre Hoshin Kanri no es más que un acrónimo japonés (o también llamado kanji) de los cuatro conceptos: Ho (dirección) Shin (foco) Kan (alineación) y Ri (razón). Principalmente, el objetivo final que se quiere alcanzar con el Hoshin Kanri es que toda la organización se centre en una sola dirección: la consecución de los objetivos, a través de la iniciativa de sus propios miembros.

**Figura 26.** Hoshin Kanri





**Misión.** - Proporcionar nuevas alternativas de vestimenta casual y alta moda para damas, mediante la calidad y comodidad del producto.

**Visión.** - Consolidarnos como una empresa de moda reconocida a nivel nacional, ofreciendo tendencias actuales a precios competitivos de mercado.

Directrices	Meta/ Objetivo	Estrategias	Indicadores	Área Responsable	Actividades	Responsable
Incrementar las ventas	40%	Apertura de nuevos mercados	10	Mercadotecnia	Investigación de mercado. Definir canales de venta y clientes objetivos. Definir estrategias en base a la marca.	Nombre de cada persona a cargo de los procesos y responsabilidades detalladas.
		Incremento en la cartera de clientes.	15%	Ventas	Alianzas comerciales. Investigación de nuevos clientes.	
Incrementar el portafolio de productos	35%	Incremento de vendedores	25%	Talento Humano	Creación de nuevos puestos. Entrevista de candidatos.	
		Lanzamiento de nuevos productos.	15	Diseño	Investigación de nuevas tendencias. Análisis en base al giro del negocio.	
Reducción de costos	25%	Desarrollo de mini colecciones.	25%	Diseño	Definir nuevos productos.	
		Reducción de costos de materia prima	15%	Compras	Análisis de costo beneficio.	
		Alianza estratégica con proveedores dir	5	Administración	Firma de nuevos convenios.	
		Reducción de costos de producción	10%	Producción	Identificación de desperdicios. Generar propuestas de mejora.	

*Nota: Elaborado por Stefania Chiriguaya, en base a la teoría sobre el método Hoshin Kanri.*

## 6. ANÁLISIS LEGAL

- Marco legal vigente y relativo al proyecto

En la forma legal y reconocidas por la Superintendencia de compañías se tiene 5 compañías que constituyen personas jurídicas:

1. Compañía en nombre colectivo. - constituida por dos o más personas que hacen el comercio bajo una razón social.
2. Compañía en comandita por acciones. - Capital dividido en acciones normativas de un valor nominal igual. Existe bajo una razón social formada con los nombres de uno o más socios, seguidos de las palabras “compañía en comandita” o su abreviatura.
3. Compañía de responsabilidad limitada. - constituida por dos o más personas que responden a las obligaciones sociales dadas por el monto de sus aportaciones individuales. Hacen comercio bajo una razón social.
4. Compañía anónima. - Sociedad cuyo capital, dividido en acciones negociables, está formada por la aportación de cada miembro, el cual responde a las obligaciones sociales dadas por el monto de su aportación individual.
5. Compañía de economía mixta. - dedicadas al desarrollo y fomento de las industrias convenientes a la economía nacional y a las necesidades colectivas.

De acuerdo al giro del negocio del proyecto la mejor opción es la Compañía Limitada. La ley de compañías en su artículo 92, manifiesta que compañía de responsabilidad limitada es la que se contrae entre dos o más personas, que responde únicamente por las obligaciones sociales hasta el monto de sus aportaciones individuales. Este tipo de compañías realiza actividades comerciales bajo una razón social, nombre de la compañía o denominación objetiva, a la que se añade la palabra “Compañía Limitada” o sus siglas, Cia.Ltda, la denominación objetiva debe ser un nombre que no se confunda con el de una compañía preexistente. Además, se debe tener en cuenta que los términos que sirven para determinar una clase de empresa como “comercial”, “industrial”, “agrícola”, etc., no son de uso exclusivo por lo tanto deben ir acompañados de una expresión que distinga el nombre de la compañía. (Profesional, 2014)

En este tipo de sociedad, el capital está representado por participaciones que pueden transferirse, de acuerdo con el artículo 113 de la Ley de compañías, el mismo que dispone que un socio puede transferir sus acciones en beneficio de otro u otros socios de la compañía o de terceras personas, siempre y cuando los demás socios den su consentimiento. Ceder las acciones de una empresa es un acto que debe realizarse mediante una escritura pública. El notario incorporará al protocolo o insertará en la escritura el certificado del representante de la sociedad que acredite el cumplimiento del inciso referido en el inciso anterior. En el libro respectivo de la compañía se inscribirá la cesión o transferencia de acciones. Luego se anulará el certificado de aportación correspondiente, extendiéndose uno nuevo a favor del cesionario, es decir de quien recibe las acciones. (Profesional, 2014)

Las participaciones de las compañías limitadas, a diferencia de las compañías anónimas, no son de libre transferencia, ya que para transferirlas se debe contar con la aprobación de la totalidad del resto de socios. (Mauricio, 2020)

Doce pasos para constituir una empresa en Ecuador:

**Tabla 30.** Proceso para establecer una Empresa Ecuatoriana.

Tipo de trámite	Qué/Cómo/Dónde
Reservación del nombre	<p>Llevar a cabo el trámite en la Superintendencia de Compañías.</p> <p>Registrar la propiedad intelectual en el Servicio Nacional de Derechos intelectuales.</p> <p>Aunque no es obligatorio es muy recomendable.</p>

Elaboración de los estatutos	<p>Realizar un contrato mediante el cual se regirá la sociedad. Este debe establecer:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Capital de inversión por socio.</li> <li>- Porcentaje de acciones por socio.</li> <li>- Giro del negocio.</li> </ul> <p>Adicionalmente, se debe redactar las escrituras de constitución, para luego elaborarlo a instrumento público y notarial.</p>
Realizar la junta general de accionistas	<p>Nombrar los representantes legales.</p> <p>Definir sus responsabilidades.</p> <p>Se realiza de acuerdo a lo definido en los estatutos.</p>
Inscripción del nombramiento del representante legal.	<p>Inscribir en el registro mercantil el nombramiento del administrador designado en la junta general de accionistas, con su razón de aceptación.</p> <p>Realizar el trámite durante los 30 días posteriores a su designación.</p>
Apertura de una cuenta de integración de capitales.	<p>Abrir una cuenta en cualquier banco nacional.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Para compañías limitadas el capital es de: \$400 dólares.</li> <li>- Para compañías anónimas: \$800 dólares</li> </ul> <p>- Solicitar el certificado de cuentas de integración de capitales.</p> <p>Documentos por llevar:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Copias de las cédulas de ciudadanía de cada socio.</li> <li>- Certificado de votación de cada socio.</li> <li>- La carta de socios en la que se detalla las participaciones.</li> </ul>

Aprobación de los estatutos.	<p>Llevar los documentos notariados a la Superintendencia de Compañías, para su posterior revisión y aprobación, mediante una resolución.</p> <p>Acudir a la notaria con:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- La reserva del nombre.</li> <li>- El certificado de la cuenta de integración de capital.</li> <li>- La minuta firmada por el respectivo abogado anexo a los estatutos.</li> </ul>
Hacerlo Público	<p>La Superintendencia de Compañías entregará cuatro copias de la resolución y un extracto para realizar una publicación en un diario de circulación nacional.</p>
Inscripción.	<p>Llevar todos los documentos antes detallados al Registro Mercantil del cantón donde fue constituida la empresa.</p>
Obtención de documentos habilitantes	<p>Tras la inscripción en el Registro Mercantil, la Superintendencia de Compañías entregará los documentos necesarios para obtener el RUC de la empresa.</p>

Solicitud del RUC	<p>El Registro único del Contribuyente (RUC) se obtiene en el servicio de rentas internas (SRI), con los siguientes documentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- El formulario correspondiente.</li> <li>- Original y copia de la escritura de constitución.</li> <li>- Original y copia de los nombramientos.</li> <li>- Copia de cédula y certificado de votación de los socios.</li> </ul> <p>El trámite lo realizará el Representante legal, en circunstancias de no poder realizarlo personalmente este deberá firmar una carta de autorización a favor de la persona que ejecutará el proceso.</p>
Obtención de permisos municipales	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pagar la patente municipal (LUAE)</li> <li>- Certificado de cumplimiento de obligaciones.</li> </ul> <p>Realizar el trámite en el Municipio y Registro Mercantil correspondiente a la ubicación de la empresa.</p>
Obtención de una carta dirigida al Banco	<p>Con el RUC, la Superintendencia de Compañías entregará una carta dirigida al banco donde se abrió la cuenta, para poder disponer del valor depositado.</p>

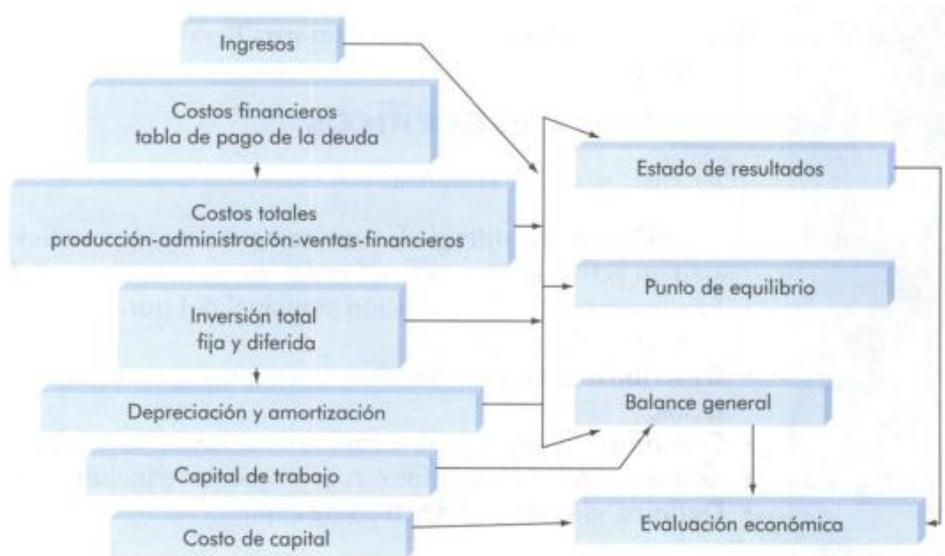
*Nota: Elaborado en base al libro guía para emprendedores*

## **7. ESTUDIO ECONÓMICO**

La parte de análisis económicos pretende determinar cuál es el monto de los recursos económicos necesarios para la realización del proyecto, cuál será el costo total de la operación de la planta (que abarque las funciones de producción, administración y ventas), así como otra serie de indicadores que servirán como base para la parte final y definitiva del proyecto, que es la evaluación económica. (Baca, 2001)

El estudio económico comprende los documentos cuantitativos de la empresa, esto permitirá tomar las debidas decisiones dentro de la organización. Un estudio financiero debe informar sobre los fondos necesarios para el desarrollar el plan de negocio, búsqueda y obtención del capital determinar la estructura financiera de la empresa.

**Figura 27.** Estructura del análisis económico



*Nota: Obtenido del libro evaluación de proyectos del autor Baca Urbina Gabriel.*

La evaluación de proyectos es una técnica de planeación, y la forma de tratar el aspecto contable no es tan rigurosa, lo cual se demuestra cuando por simplicidad, las cifras se redondean al millar más cercano. (Baca, 2001)

## 8. ESTUDIO FINANCIERO

Son todos aquellos gastos en los que incurre una empresa para realizar una tarea, un trabajo o un proyecto determinado. Las dos principales clases de costos que se conocen son los costos directos e indirectos.

**Costos.-** es una palabra muy utilizada, pero nadie ha logrado definirla con exactitud debido a su amplia utilización, pero se puede decir que el costo es un desembolso en efectivo o en especies hecho en el pasado, en el presente, en el futuro o en forma virtual. (Baca, 2010)

**Presupuesto del proyecto.** - es el empleo de los recursos financieros con los que cuenta la empresa o negocio antes de iniciar las actividades económicas a realizarse, en muchos de estos casos la inversión proviene de fondos personales y de préstamos con entidades bancarias.

**Tabla 31.** Financiamiento del Proyecto

<b>Detalle</b>	<b>Valor \$</b>	<b>%</b>
Préstamo a largo plazo	45.000,00	45%
Capital Social	55.000,00	55%
<b>TOTAL DEL FINANCIAMIENTO</b>	<b>100.000,00</b>	<b>100%</b>

*Nota: Realizado por el Autor*

Los detalles para las cuentas de contables de manejo de la inversión se encontrarán divididas en activos fijos, activos diferidos y capital de trabajo.

**Tabla 32.** Presupuesto de inversión

<b>Detalle</b>	<b>Valor \$</b>	<b>%</b>
<b>ACTIVOS FIJOS</b>		
Maquinaria y equipos	9.350,00	9%
Vehículos	15.000,00	15%
Muebles y enseres	3.000,00	6%
Equipos de computación	5.000,00	5%
<b>ACTIVOS DIFERIDOS</b>		
Gastos de constitución	1.500,00	2%
<b>CAPITAL DE TRABAJO</b>		
Efectivo en caja y bancos	66.150,00	63%
<b>TOTAL DE COSTO DEL PROYECTO</b>	<b>100.000,00</b>	<b>100%</b>

*Nota: Realizado por el Autor*

**Activos Fijos.** - son considerados por la empresa como aquellos bienes tangibles e intangibles necesarios para la realización comercial de sus actividades.

**Activos tangibles.** – son todos aquellos bienes de naturaleza material, los activos tangibles generan a futuro beneficios económicos, los terrenos son considerados activos, pero estos con el tiempo van adquiriendo plusvalía y no se deprecian lo haría un activo tangible.

**Tabla 33. Activos Fijos**

Concepto	AÑOS				
	1	2	3	4	5
<b>Depreciación de vehiculos</b>					
Valor del activo a depreciar	15.000,00				
Años de vida útil	5,00				
Cuota de depreciación (%)	-	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00
Cuota de depreciación	1.500,00				
<b>Depreciación de maquinaria y equipos</b>					
Valor del activo a depreciar	9.350,00				
Años de vida útil	10,00				
Cuota de depreciación (%)	-	935,00	935,00	935,00	935,00
Cuota de depreciación	935,00				
<b>Depreciación de muebles y enseres</b>					
Valor del activo a depreciar	6.000,00				
Años de vida útil	10,00				
Cuota de depreciación (%)	-	600,00	600,00	600,00	600,00
Cuota de depreciación	600,00				
<b>Depreciación de equipos de computación</b>					
Valor del activo a depreciar	5.000,00				
Años de vida útil	3,00				
Cuota de depreciación (%)	-	1.666,67	1.666,67	1.666,67	1.666,67
Cuota de depreciación	1.666,67				
<b>TOTAL DEPRECIACIÓN DE ACTIVOS FIJOS</b>	<b>4.701,67</b>	<b>4.701,67</b>	<b>4.701,67</b>	<b>4.701,67</b>	<b>4.701,67</b>

*Nota: Realizado por el Autor*

**Activos Diferidos.** – son aquellos gastos que están considerados desde su inversión inicial, son utilizados a medida que se los requiere, en cuanto a la contabilidad estos activos son considerados y amortizados con la finalidad de tener la realidad de las cuentas.

**Tabla 34. Activos Diferidos**

Concepto	1	2	3	4	5
<b>Costo mensual (miles de d/.)</b>	500.00	525.00	551.25	578.81	607.75
<b>Costo anual del alquiler</b>	<b>6,000.00</b>	<b>6,300.00</b>	<b>6,615.00</b>	<b>6,945.75</b>	<b>7,293.04</b>

*Nota: Realizado por el Autor.*

**Activos Intangibles.** - se considera a todos los bienes de naturaleza inmaterial: gastos de constitución, conocimiento del saber, tecnología de la información, procesos operativos, identidad corporativa, propiedad intelectual, licencias, primas de seguros, concesiones.

**Tabla 35. Amortización Gastos de Constitución**

Concepto	AÑOS				
	1	2	3	4	5
Valor del activo a amortizar	1.500,00				
Años de amortización	10				
Cuota de amortización (%)	10%	135,00	135,00	135,00	135,00
Cuota de amortización	135,00				

*Nota: Realizado por el Autor*

**Capital de trabajo.** – permite el funcionamiento operacional del negocio, es conocido como capital circulante, con este fondo se reinvierte en la empresa a largo plazo.

El monto de capital circulante para el proyecto se encuentra en \$63.150 (dólares americanos), los cuales se encuentran divididos en: efectivo en caja y bancos.

**Tabla 36. Capital de trabajo**

Concepto	AÑOS				
	1	2	3	4	5
<b>Bancos</b>	35.500,00	36.387,50	37.297,19	38.229,62	39.185,36
<b>Efectivo de caja</b>	27.650,00	28.537,50	29.447,19	30.379,62	31.335,36
<b>Total</b>	<b>63.150,00</b>	<b>64.925,00</b>	<b>66.744,38</b>	<b>68.609,23</b>	<b>70.520,72</b>

*Nota: Realizado por el Autor*

Presupuesto de operaciones. - comprende los conceptos que integran los resultados de operaciones a corto plazo, que por lo general se encuentran establecidos en el estado de pérdida y ganancia.

Ingreso. - es la previsión de ingresos que se pretende obtener en el año.

Egresos. - son los gastos que incurren la empresa para producir un bien o servicio, los cuales están relacionados con el pago de empleados, materia prima y gastos directos de fabricación.

**Tabla 37.** Estimado de ventas netas anuales

<b>Concepto</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Demanda nacional total	13,288.48	13,580.83	13,879.61	14,184.96	14,497.03
Demanda total para el proyecto	2,788.48	2,849.83	2,912.53	2,976.60	3,042.09
<b>Vestidos</b>	28.00	31.00	33.00	34.00	38.00
Precio Unitario (miles de d./.)					
Cantidad demandada	78,077.55	88,344.76	96,113.46	101,204.40	115,599.38
<b>Chaquetas</b>					
Precio Unitario (miles de d./.)	40.00	42.00	45.00	48.00	48.00
Cantidad demandada	111,539.36	119,692.90	131,063.81	142,876.80	146,020.27
<b>Blusas</b>					
Precio Unitario (miles de d./.)	25.00	28.00	30.00	31.00	32.00
Cantidad demandada	69,712.10	79,795.27	87,375.87	92,274.60	97,346.85
<b>Pantalones</b>					
Precio Unitario (miles de d./.)	30.00	32.00	33.00	35.00	38.00
Cantidad demandada	83,654.52	91,194.59	96,113.46	104,181.00	115,599.38
<b>Top</b>					
Precio Unitario (miles de d./.)	16.00	18.00	20.00	21.00	24.00
Cantidad demandada	44,615.74	51,296.96	58,250.58	62,508.60	73,010.14
<b>Ventas Totales</b>					
	<b>387,599.28</b>	<b>430,324.48</b>	<b>468,917.17</b>	<b>503,045.40</b>	<b>547,576.02</b>

*Nota: Elaborado por el Autor*

**Tabla 38.** Gastos de Personal (Miles de Dólares)

<b>CONCEPTO</b>	<b>A Ñ O S</b>				
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>Administrador</b>					
Sueldo mensual por persona (Miles de d./)	720.00	723.60	727.22	730.85	734.51
Sueldo total anual (miles de d./)	8,640.00	8,683.20	8,726.62	8,770.25	8,814.10
<b>Contador</b>					
Sueldo mensual por persona (Miles de d./)	750.00	753.75	757.52	761.31	765.11
Sueldo total anual (miles de d./)	9,000.00	9,045.00	9,090.23	9,135.68	9,181.35
<b>Diseñador</b>					
Sueldo mensual por persona (Miles de d./)	700.00	703.50	707.02	710.55	714.11
Sueldo total anual (miles de d./)	8,400.00	8,442.00	8,484.21	8,526.63	8,569.26
<b>Operarios (2)</b>					
Sueldo mensual por persona (Miles de d./)	1100.00	1105.50	1111.03	1116.58	1122.17
Sueldo total anual (miles de d./)	13,200.00	13,266.00	13,332.33	13,398.99	13,465.99
<b>Vendedor</b>					
Sueldo mensual por persona (Miles de d./)	400.00	402.00	404.01	406.03	408.06
Sueldo total anual (miles de d./)	4,800.00	4,824.00	4,848.12	4,872.36	4,896.72
<b>Total Gastos del Personal</b>	<b>44,040.00</b>	<b>44,260.20</b>	<b>44,481.50</b>	<b>44,703.91</b>	<b>44,927.43</b>

*Nota: Realizado por el Autor*

## Estructura de Financiamiento

El financiamiento para el costo del proyecto es:

- La primera está conformada por recursos propios, lo cual corresponde al 55% del total de la inversión.
- La segunda está conformada por el 45% concerniente a un crédito bancario del Banco Pichincha a una tasa del 15% anual a un tiempo plazo de 5 años.

**Tabla 39.** Amortización Anual

Periodo	Cuota	Interés	Saldo
-	-	-	45.000,00
1	9.000,00	6.750,00	36.000,00
2	9.000,00	5.400,00	27.000,00
3	9.000,00	4.050,00	18.000,00
4	9.000,00	2.700,00	9.000,00
5	9.000,00	1.350,00	-

*Nota: Realizado por el Autor*

**Tabla 40.** Cálculo de interés anuales

Detalle	AÑOS				
	1	2	3	4	5
Capital pendiente de pago	45.000,00	36.000,00	27.000,00	18.000,00	9.000,00
Pagos de principal	9.000,00	9.000,00	9.000,00	9.000,00	9.000,00
Tasa de interes %	15%	15%	15%	15%	15%
Valor de los intereses	6.750,00	5.400,00	4.050,00	2.700,00	1.350,00

*Nota: Realizado por el Autor*

**Tabla 41.** Estados de resultados Proyectado*Nota: Realizado por el Autor*

<b>Concepto</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Ventas	167,634.00	186,032.00	202,699.00	217,503.00	236,700.00
Costo de Venta	91,756.00	92,214.78	92,675.85	93,139.23	93,604.93
<b>(=) UTILIDAD BRUTA</b>	<b>75,878.00</b>	<b>93,817.22</b>	<b>110,023.15</b>	<b>124,363.77</b>	<b>143,095.07</b>
<b>(-) GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>	<b>50,175.00</b>	<b>50,425.20</b>	<b>50,676.65</b>	<b>50,929.36</b>	<b>51,183.33</b>
Gastos Sueldos	44,040.00	44,260.20	44,481.50	44,703.91	44,927.43
Alquiler de oficina	6,000.00	6,030.00	6,060.15	6,090.45	6,120.90
Amortización Gastos de Constitución	135.00	135.00	135.00	135.00	135.00
<b>(-) GASTOS DE VENTAS</b>	<b>10,001.67</b>	<b>10,051.67</b>	<b>10,101.67</b>	<b>10,151.67</b>	<b>10,201.67</b>
Gastos Servicios Básicos	300.00	350.00	400.00	450.00	500.00
Gastos publicidad	5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00
Depreciación Vehículos	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00
Depreciación de Maquinaria y Equipo	935.00	935.00	935.00	935.00	935.00
Depreciación Muebles y Enseres	600.00	600.00	600.00	600.00	600.00
Depreciación Equipos de Computación	1,666.67	1,666.67	1,666.67	1,666.67	1,666.67
<b>(=) UTILIDAD OPERATIVA</b>	<b>107,457.33</b>	<b>125,555.13</b>	<b>141,920.68</b>	<b>156,421.97</b>	<b>175,315.00</b>
Intereses	6,750.00	5,400.00	4,050.00	2,700.00	1,350.00
<b>(=) UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACION LABORAL</b>	<b>15,701.33</b>	<b>31,737.91</b>	<b>31,897.53</b>	<b>32,058.20</b>	<b>32,219.93</b>
15 % de participación laboral	2,355.20	4,760.69	4,784.63	4,808.73	4,832.99
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO A LA RENTA</b>	<b>13,346.13</b>	<b>26,977.22</b>	<b>27,112.90</b>	<b>27,249.47</b>	<b>27,386.94</b>
22% de impuesto a la renta	2,936.15	5,934.99	5,964.84	5,994.88	6,025.13
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>10,409.98</b>	<b>21,042.23</b>	<b>21,148.06</b>	<b>21,254.59</b>	<b>21,361.81</b>

## 8.1 Evaluación económica

El estudio económico o análisis económico dentro de la metodología de la evaluación de proyectos, consiste en expresar en términos monetarios todas las determinaciones hechas en el estudio técnico.

- Flujo de fondos y evaluación financiera VAN, TIR

Se determinan los índices financieros VAN y TIR para determinar la factibilidad del proyecto.

Las siglas VAN corresponden al Valor Actual Neto, mientras el TIR es la Tasa Interna de Retorno. Ambas fórmulas se relacionan de forma directa con el flujo de caja de los negocios y buscan hacer más preciso el cálculo del tiempo en que un negocio tardará en recuperar su inversión inicial.

El valor actual neto, es un procedimiento que permite calcular el valor presente de un determinado número de flujos de caja futuro, originados por una inversión. La metodología consiste en descontar el momento actual todos los flujos de caja futuro del

proyecto. A este valor se le resta la inversión inicial, de tal modo que el valor obtenido es el valor actual neto del proyecto.

**Tabla 42.** VAN y TIR

<b>Inversión Inicial</b>	100,000.00
<b>Tipo de interés</b>	15%
<b>Flujo de Caja</b>	
<b>Año 1</b>	35,523.10
<b>Año 2</b>	35,694.53
<b>Año 3</b>	35,867.00
<b>Año 4</b>	36,040.48
<b>Año 5</b>	36,215.01
<b>Valor actual neto (VAN)</b>	20,074.50
<b>Tasa interna de retorno (TIR)</b>	23,16%

*Nota: Realizado por el Autor*

## 9. CONCLUSIONES

- Es necesario que el negocio Pasarella M&M, tenga una reestructuración organizativa, que le permita obtener un desarrollo económico y un posicionamiento en el mercado.
- La implementación del modelo Hoshin Kanri, mejora el futuro del negocio, dado que la implementación de las estrategias, permite que la organización se oriente hacia un mismo camino, desarrollando ideas que beneficien a todos.
- Dar seguimiento al cumplimiento de las estrategias de comercialización.
- La imagen corporativa de la marca Pasarella M&M, es su principal fortaleza y por eso el trabajo de actualización, mejoras y posicionamiento siempre estará cambiando constantemente.
- De acuerdo a los datos financieros obtenidos del negocio, su rentabilidad es buena y puede seguir creciendo si se implementa nuevas tecnologías y se minimiza los desperdicios.
- Efectuar métodos de mejora continua y calidad, en los procesos internos del negocio, generando un valor agregado a los productos y una imagen corporativa confiable con clientes y proveedores.
- Rotar las mini colecciones en todo momento, para obtener mayor concurrencia de clientes.

“Mientras se tenga la perseverancia para desarrollar una idea esta se convertirá en realidad.”

## 10. REFERENCIAS (bibliográficas)

- (s.f.). Obtenido de [https://fido.palermo.edu/servicios\\_dyc/blog/alumnos/trabajos/5818\\_5184.pdf](https://fido.palermo.edu/servicios_dyc/blog/alumnos/trabajos/5818_5184.pdf)
- AITE, A. d. (s.f.). Aite. Obtenido de POWERED BY MONKEYPLUS: <https://www.aite.com.ec>
- Baca, G. (2001). Evaluación de Proyectos. Mexico: Mc GRAW - HILL/ INTERAMERICANA EDITORES, S.A DE C.V.
- Baca, G. (2010). Evaluación de Proyectos. México: Mc Graw Hill.
- Biblioteca Universidad de Alcalá . (s.f.). Obtenido de [http://www3.uah.es/bibliotecaformacion/BPOL/FUENTESDEINFORMACION/tipos\\_de\\_fuentes\\_de\\_informacin.html](http://www3.uah.es/bibliotecaformacion/BPOL/FUENTESDEINFORMACION/tipos_de_fuentes_de_informacin.html)
- Carrasco, D. S. (s.f.). Metodología de la investigación científica. En D. S. Carrasco.
- Carrasco, S. (2013). Metodología de la investigacion científica. Perú: San Marcos E.I.L., editor.
- Guinassi, Calderon Guinassi, M., Fajardo Vidal, L., Gavonel Garragate, P., & Molero Vilcahuaman, I. (12 de Marzo de 2018). Programa de la Maestría en Administración de Empresas. Lima, Peru.
- <https://definicion.de/>. (2008). Obtenido de <https://definicion.de/modelo-de-gestion/#:~:text=De%20esta%20forma%2C%20la%20gesti%C3%B3n,la%20administraci%C3%B3n%20de%20una%20entidad.>
- <https://fido.palermo.edu/>. (s.f.). Obtenido de [https://fido.palermo.edu/servicios\\_dyc/blog/alumnos/trabajos/5818\\_5184.pdf](https://fido.palermo.edu/servicios_dyc/blog/alumnos/trabajos/5818_5184.pdf)
- <https://www.rae.es/>. (s.f.). Obtenido de <https://www.rae.es/>
- Mauricio, W. M. (2020). Guia para emprendedores Emprende Ya. Quito : Alianza para el emprendimiento y la innovación .
- Primorac, C. R., Mariño, S. I., & Maria , L. V. (s.f.). Simuladores para afianzar conceptos de modelos de existencias. Un caso de estudio.
- Profesional, e. (20 de Mayo de 2014). Ley de Compañías. Obtenido de [www.lexis.com.ec](http://www.lexis.com.ec): [https://www.supercias.gob.ec/bd\\_supercias/descargas/lotaip/a2/Ley-Cias.pdf](https://www.supercias.gob.ec/bd_supercias/descargas/lotaip/a2/Ley-Cias.pdf)
- Sapag, C. (1991). Preparación y evaluación de proyectos . Mexico: ISBN .

- INEC. (2010). *Ecuador en cifras*. Obtenido de:  
[https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/CENEC/Presentaciones\\_por\\_ciudades/Presentacion\\_Quito.pdf](https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/CENEC/Presentaciones_por_ciudades/Presentacion_Quito.pdf)