

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR

FACULTAD DE ECONOMÍA Y GESTIÓN EMPRESARIAL

TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DE TÍTULO DE

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

PLAN ESTRATÉGICO PARA MEJORAR LA GESTIÓN DE LA EMPRESA

UOMO VENETTO

JHONATAN ALEXANDER MESTANZA HERRERA

DIRECTOR: MTR. MAYRA BELTRÁN

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: ADMINISTRACIÓN EFICIENTE Y EFICAZ DE LAS
ORGANIZACIONES PARA LA COMPETITIVIDAD SOSTENIBLE LOCAL Y
GLOBAL

SUBLINEA DE INVESTIGACIÓN: ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA.

DIRECTORA

Mtr. Mayra Beltrán

LECTORES

Mrt. Saltos Rodrigo

Mrt. Genoveva Zamora

AGRADECIMIENTO

Al concluir esta importante fase de mi vida y después de completar mi proyecto de titulación, quiero dedicar mi respeto y gratitud a las personas que apoyaron a que esta meta académica sea posible. Este camino no ha sido nada fácil, pues está lleno de retos y obstáculos lo cual el objetivo es superarlos y ser mejores cada día, por eso agradezco a Dios por su fortaleza y guía, a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador por tan alto nivel de estudio que me brindó y sobre todo, me hizo formarme como una persona ante la sociedad.

Agradezco a mis profesores por su paciencia, su comprensión y profesionalismo, han sido parte fundamental de mi desenvolvimiento para acabar este reto de mi vida.

Agradezco a mis queridos padres, pues ellos siempre creyeron y confiaron en mi, son mi motor de vida y sin el apoyo, el amor y la ayuda de ellos no sería lo que hoy por hoy soy.

Agradezco a mi hermana, con su experiencia y su ayuda he alcanzado muchas metas gracias a su apoyo, mi compañera de vida, mi mejor amiga, su acompañamiento ha sido muy importante y ha hecho que este trayecto sea tranquilo y centrado.

Agradezco a mi tío Omar Cabezas, como Director Corporativo fue una pieza fundamental para poder culminar este proyecto, tanto su experiencia, su apoyo, y su compromiso fueron importantes para que este sueño se cumpla, este logro lo comparto con él.

Estoy totalmente agradecido y conmovido por este trayecto de mi vida y poder compartirles un logro más en vida lo cual se lo dedico a todos ustedes.

Jonathan Alexander

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	12
CAPITULO I	15
1. MARCO TEÓRICO	15
1.1. Ventaja Competitiva	15
1.2. Administración Estratégica	15
Análisis FODA	16
Matriz PESTEL	17
1.2.1. Analisis de las cinco fuerzas de Porter	18
1.2.1.1. Clientes potenciales	18
1.2.1.2. Proveedores	19
1.2.2. Analisis Interno.....	19
1.2.2.1. Estudio Financiero.....	19
1.3. Plan De Importación.....	20
1.4. Historia de las tendencias de moda.....	21
1.5. Tipos de moda actual en la demanda de mercado.....	22
1.6. Importancia del servicio al cliente	23
1.7. Proceso de manufactura textil.....	24
CAPITULO II	26
2. DIAGNÓSTICO	26
2.1. Análisis PESTEL.....	26

2.1.1.	Político.....	27
2.1.2.	Económico.....	29
2.1.3.	Social.....	31
2.1.4.	Tecnológico.....	33
2.1.5.	Ecológico o Ambiental.....	35
2.1.6.	Legales.....	36
2.2.	Cinco fuerzas de PORTER.....	38
2.2.1.	Rivalidad entre competidores existentes.....	38
2.2.2.	Poder de negociación con proveedores.....	39
2.2.3.	Poder de negociación de los clientes.....	40
2.2.4.	Amenaza de productos sustitutos.....	41
2.3.	Análisis Interno.....	48
2.3.1	Fortalezas.....	49
2.3.2	Debilidades.....	50
2.4.	Análisis de recursos y capacidades.....	55
2.4.1.	Recursos Tangibles.....	55
2.4.2.	Recursos Intangibles.....	56
2.4.3.	Capacidades.....	58
2.5.	Análisis de la Cadena de Valor.....	60
2.5.1	Actividades Primarias.....	62
2.5.2	Actividades de Apoyo.....	68
2.5.3	Gestión de Recursos Humanos.....	69
2.5.4	Desarrollo de Tecnología.....	70
2.5.5	Compras.....	71

CAPITULO III	80
3. PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO	80
3.1. Misión.....	80
3.2. Visión	80
3.3. Valores.....	81
3.4. Objetivos Estratégicos	82
3.4.3. Optimizar la cadena de suministro y la gestión de inventario.....	83
3.4.4. Fortalecer su presencia y crecimiento en los canales digitales.	84
3.4.5. Ampliar y diversificar la cartera de productos para atraer nuevos mercados y ocasionales de uso.	85
3.4.6. A través de iniciativas estratégicas de reducción de costos, se pueden mejorar la eficiencia operativa y la rentabilidad.....	86
3.4.7. La experiencia del cliente y las iniciativas estratégicas de marketing ayudan a mejorar el posicionamiento y la lealtad de la marca.	87
3.5. Cuadro de mando integral.....	88
3.5.1. Perspectiva Económica.....	88
3.5.2. Perspectiva Del Consumidor	89
3.5.3. La perspectiva sobre los procedimientos internos	90
3.5.4. Una perspectiva sobre el aprendizaje y el crecimiento	91
CAPITULO IV.....	96
4.1 INVERSIONES Y FINANCIAMIENTO.....	96
4.1.1 Estimación de ingresos	97
4.1.2 Capital de trabajo.....	98
4.1.3 Estimación de financiación	99

4.1.4	Estimación de Costos.....	99
4.1.5	Análisis económico – financiero del Plan de Negocio.....	103
4.1.6	Estado de resultados	105
4.1.7	Valor Actual Neto.....	106
4.1.8	Tasa Interna de Retorno.....	¡Error! Marcador no definido.
4.1.9	Período de recuperación de la inversión	107
4.1.10	Punto muerto.....	108
4.2	Análisis de riesgos	109
4.2.1	Escenario 1: Aumento de ingresos por expansión	109
4.2.2	Escenario 2: Caída de las ventas.....	112
4.2.3	Análisis comparativo de la empresa	114
4.2.4	Valoración de la empresa.....	114
CAPITULO V.....		115
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....		115
5.1	Conclusiones.....	115
5.2	Recomendaciones	117

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Matriz modelo de negocio (Canvas).....	54
Tabla 2 Matriz de Perfil Competitivo (MPC).....	48
Tabla 3 Matriz EFE para Uomo Venetto.....	43
Tabla 4 Matriz de fuerzas de Porter.....	45
Tabla 5 Matriz EFI para Uomo Venetto.....	53
Tabla 6 Matriz de entrada, procesos y salidas.....	65
Tabla 7 Cuadro relación de actividades.....	72
Tabla 8 Inversión Total.....	96
Tabla 9 Presupuesto de Ingresos Proyectado Años: 2024 – 2028.....	97
Tabla 10 Capital de trabajo.....	98
Tabla 11 Estado de fuentes y de usos.....	¡Error! Marcador no definido.
Tabla 12 Gastos Administrativos.....	¡Error! Marcador no definido.
Tabla 13 Gastos de ventas.....	¡Error! Marcador no definido.
Tabla 14 Costos de producción para el año 1.....	¡Error! Marcador no definido.
Tabla 15 Costos de comercialización para los 5 años de vida útil del proyecto año: 2024 – 2028.....	¡Error! Marcador no definido.
Tabla 16 Estado de situación inicial año 2024 en dólares.....	¡Error! Marcador no definido.
Tabla 17 Estado de Resultados Proyectado Años: 2024 – 2028 en Dólares	¡Error! Marcador no definido.
Tabla 18 Valor Actual Neto en Dólares.....	¡Error! Marcador no definido.
Tabla 19 Período de recuperación de la inversión.....	¡Error! Marcador no definido.

Tabla 20 Análisis y determinación del punto de equilibrio en dólares. . **¡Error! Marcador no definido.**

Tabla 21 Estado de Resultados Proyectado Años: 2024 – 2028 en Dólares **¡Error! Marcador no definido.**

Tabla 22 Valor Actual Neto en Dólares..... **¡Error! Marcador no definido.**

Tabla 23 Estado de Resultados Proyectado Años: 2024 – 2028 en Dólares **¡Error! Marcador no definido.**

Tabla 24 Valor Actual Neto en Dólares.....113

Tabla 25 Análisis comparativo de la empresa114

Tabla 26 Valoración de la empresa114

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 Matriz FODA.....	17
Gráfico 2 Matriz de la cadena de valor.....	61
Gráfico 3 Mapa de Procesos	94

RESUMEN EJECUTIVO

Uomo Venetto se encuentra inspirada en la tendencia de moda italiana, con diseños muy sofisticados y con un gran alto grado de calidad. Su estricto proceso de hilaje permite que sus prendas tengan una textura suave y sus puntadas lo hacen aún más una prenda premium, convirtiéndolo en una empresa comercial muy competitiva en el mercado. A lo largo del tiempo las tendencias de moda se van actualizando y en su transcurso pueden ser extravagantes y a la vez formales.

Uomo Venetto, un referente como líder de moda masculina, reconocida sobre todo a nivel nacional por su innovación y estilo atemporal con sus accesorios de alta gama, manejan un alto nivel de mercadería distribuidas en cada punto de venta.

La investigación surge como respuesta a problemas internos de gestión y control, con el análisis de acumulación de prendas y accesorios que deben ser vendidas a precios con descuento, reduciendo así la rentabilidad del negocio.

Se considera información diagnóstica de la empresa que se ha obtenido mediante entrevistas a empleados y clientes en diferentes puntos de venta. Esta información permite desarrollar un plan estratégico adaptado a las condiciones del mercado, evaluando la viabilidad de la estrategia desde el ámbito de logística y también económico, con el objetivo de incrementar el manejo y proceso interno de Uomo Venetto y potenciar su competitividad.

INTRODUCCIÓN

El campo comercial ecuatoriano, existen muchos puntos importantes que considera el cliente para adquirir un producto en este caso una prenda de vestir masculina, como su calidad, su estilo, su corte y sobre todo su precio. En la marca Uomo Venetto se toma en cuenta cada detalle desde su manufactura tratando la calidad de sus prendas con especialistas de la moda, sus bajos costos operativos y su excelente asesoramiento para una satisfacción en la compra de sus productos. Sus prendas y accesorios de alta gama están dirigidos a todo público como ejecutivos empresariales, o para cualquier tipo de evento formal o casual brindando exclusividad, confort y versatilidad. Opera con 23 PDV en las principales provincias del Ecuador (SYDLE, 2022).

Las diversas líneas de moda y las distintas temporadas climáticas la empresa llega a una evaluación mensual de inventario, no se cumplen los objetivos de venta de cada local lo que produce acumulación de stock en los puntos de venta lo cual representa varios desafíos como costos adicionales por espacio de almacenamiento, mantenimiento y el deterioro prolongado de los productos, llegando a impactar negativamente los márgenes de ganancia de la empresa, así como generando incumplimiento de obligaciones financieras como el pago a proveedores, y también el cierre de puntos de venta y pérdida de potencialidad en el mercado (Alcides, 2024).

La empresa enfrenta desafíos administrativos como el control y manejo de importación de las prendas con los proveedores en función de diferentes progresos en la moda y la adaptación

de las condiciones ambientales, y a nivel operativo se requiere capacitar al personal de los locales para la venta y una buena atención al cliente o manejos internos de los puntos de venta que impiden concluir con la venta de las prendas o accesorios. (JOHNSON, 2023).

La acumulación de prendas de vestir presenta efectos negativos con el sistema general financiero de Uomo Venetto por falta de análisis de oferta y demanda. los márgenes de ganancia, el flujo de efectivo y la rentabilidad se ven afectados por la mala gestión de la compra-venta, es por ello que se requiere una estrategia que aborde identificar oportunidades de mejora y tomar medidas correctivas para mejorar su desempeño financiero, operativo y competitivo.

¿Cómo renovar la gestión y control de la empresa Uomo Venetto a partir del planteamiento de un plan estratégico?

Innovar y crear un plan estratégico para modernizar la gestión de la empresa Uomo Venetto

1. Sintetizar el marco teórico de la planificación estratégica y cuadro de mando integral.
2. Considerar el estado actual de la empresa tanto de sus procesos financieros y de nivel operativo para su gestión.
3. Explorar las necesidades para la adquisición de prendas de vestir masculinas.
4. Planificar la estrategia empresarial y diseñar el cuadro de mando integral.

Desde una perspectiva operativa, es primordial detallar que el autor de este proyecto trabajó en la empresa dos años, lo que le permite tener un conocimiento previo sobre la problemática descrita.

En el plan estratégico detallado se aplicará una serie de elementos y pasos para desarrollar el caso de estudio, como la inversión descriptiva. Este tipo de estudio se enfocará en el análisis de objeto planteado de una manera estructurada, y regularidades, es importante aplicar métodos y técnicas como seguimiento estadístico de lo recopilado y un análisis claro que nos permita obtener la información detallada. Otro tipo de estudio que se aplicará es la investigación exploratoria ya que hay varios puntos poco estudiados y es necesario enfocarnos en encuestas a los clientes potenciales para hacer un análisis de los resultados y entrevistas a los empleados que brindan atención al consumidor en los PDV. Importante emplear estos tipos de estudio para procesar la información y obtener futuras investigaciones.

CAPITULO I

1. MARCO TEÓRICO

1.1. Ventaja Competitiva

La ventaja competitiva se fundamenta en una cantidad de procesos de innovación que permitan producir recursos e intercambiar una ilimitada velocidad y capacidad de reacción de respuesta ante sus competidores principales. En el campo comercial existen varios cambios en la industria lo cual dificulta sobresalir o adaptarse a la flexibilidad del mercado es por eso que se aprovechan los recursos y capacidades de crear un plan que sea difícil de sustituir o imitar ante el público consumidor. Las empresas se basan en el desarrollo de la capacidad intelectual como un activo intangible, por lo que su objetivo es la adaptación y cumplir con movimientos rápidos y eficaces frente a sus adversarios y sobresalir en la preferencia del mercado respecto a sus competidores más fuertes (Pacheco, 2015).

1.2. Administración Estratégica

La Administración Estratégica es un procedimiento que se divide en tres etapas; formulación, implementación y control o evaluación.

Proporciona herramientas para una resolución de decisiones y actos que Uomo Venetto requiera para obtener utilidades superiores y garantizar su efectividad operativa acorde a la actividad empresarial.

Se enfoca en el conjunto de acciones administrativas que den como resultado un mejor rendimiento a corto y largo plazo, que son enmarcadas en una amplia evaluación ambiental, abarcando en el entorno interno como externo, el diseño de la estrategia y la aplicación que llevan a cabo una evaluación y control. La actividad corporativa y su desenvolvimiento son características de enfoque importante para identificar sus pro y sus contra en el sistema operativo para alcanzar resultados significativos. (Lourdes, 2014).

Análisis FODA

Es un instrumento bastante ágil que nos permite identificar las fortalezas y debilidad actuales de Uomo Venetto, es decir se examina el entorno interno la organización y las evaluaciones externas como la identificación de oportunidades y amenazas. (Galileo, 2012).

- **Fortalezas:** Las fortalezas son los atributos internos positivos que le dan una superioridad competitiva en el mercado.
- **Oportunidades:** Las oportunidades son los factores externos positivos que Uomo Venetto puede beneficiarse para su beneficio.
- **Debilidades:** Las debilidades son los aspectos negativos de manera interna que pueden obstaculizar el éxito y reputación de la compañía.
- **Amenazas:** Las amenazas son elementos negativos de manera externa que pueden perjudicar el rendimiento y la viabilidad en este caso de Uomo Venetto.

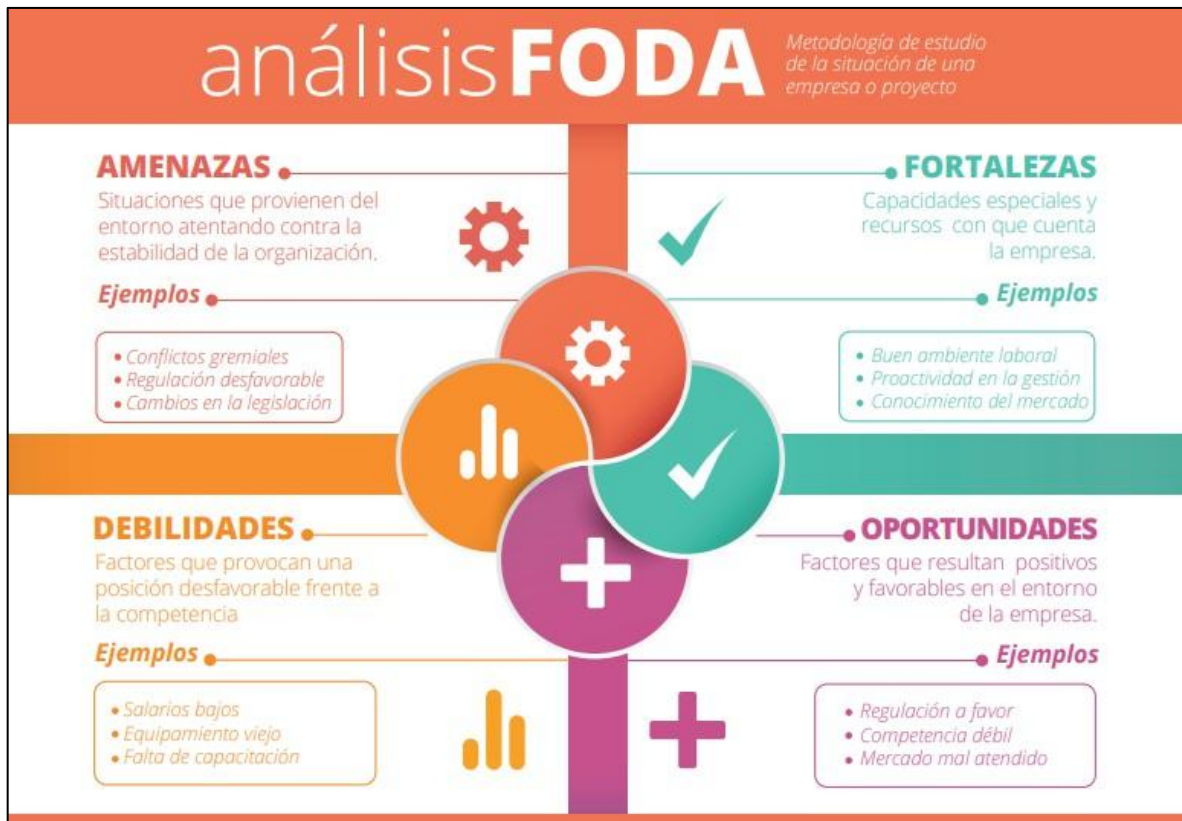


Gráfico 1 Matriz FODA

Tomado de: (Porter, M. E, 2015)

Matriz PESTEL

La matriz PESTEL es un instrumento de evaluación estratégica lo cual es utilizada para examinar los elementos macroambientales que pueden influir a una industria. Este examen de factores PESTEL le brinda una perspectiva integral del entorno de tu empresa, ayudando a entender mejor las posibles oportunidades y amenazas que podrían afectar a tu negocio.

El uso de este recurso nos brinda como resultado una evaluación de la perspectiva crecimiento orientación y ubicación a nivel operativo de la organización. Sintetizar los elementos externos que puedan afectar a largo plazo las operaciones de la empresa nos sirve para poder complementar el análisis FODA de la organización brindando transparencia y proyección.

La matriz PESTEL es un instrumento útil que se usa para analizar el contexto macroambiental y formular estrategias sólidas para el éxito a largo plazo. (Santos, 2024)

Se divide en seis factores complementarios para su estudio:

- Político
- Económico
- Social
- Tecnológico
- Ecológicos
- Legales

1.2.1. Análisis de las cinco fuerzas de Porter

1.2.1.1. Clientes potenciales

Los clientes potenciales son un pilar que sustenta el éxito y la fluidez de la empresa, aquellos clientes consumidores adquieren productos o servicios lo cual crean un tipo de comunidad referente a la marca, en base a estudios modernos hace énfasis que existe competitividad a

nivel de empresas por la experiencia que vive cada cliente como la interacción y la recomendación que proporcionan a la compañía en volver a adquirir su producto o servicio. (Zendesk, 2024).

1.2.1.2. Proveedores

En el campo empresarial los proveedores comerciales hacen referencia al abastecimiento de artículos en general para otra empresa, lo cual cumple un proceso de comercialización para su venta directamente o parte de ser transformados y modificados para su posterior venta. (SQUARE, 2024). Los productos suministrados se llevan a cabo con un detalle específico de los productos que suministra cada proveedor, en términos de calidad de producto es importante recopilar sus estándares sobre los productos ofrecidos, dando una certificación o una garantía de calidad para su distribución. Los productos terminados responsables para la distribución de la empresa se establecen por ciertos términos de oferta en base de productos o servicios, como un control de soporte y servicio de envío ya que existirían problemas graves para el nombre y reputación de la empresa (MONTROYA, 2022).

1.2.2. Análisis Interno

1.2.2.1. Estudio Financiero

El estudio financiero está integrado por varios elementos que permiten la rentabilidad económica de un plan de negocio, haciendo énfasis a varios factores como Costos de operación que implica su capital de trabajo y los recursos económicos que cuente la compañía para su evaluación de desempeño. La viabilidad del estudio se integra en la investigación de

mercado, facilitando llegar a conclusiones de análisis de riesgo. Existen aspectos importantes para evaluar su rentabilidad como:

Presupuestos: Análisis de ingresos y gastos para establecer prioridades y optimización de recursos para alcanzar las metas definidas

Inversión: Identificación de activos fijos, utilidad de la empresa, recursos disponibles y bajo porcentaje de riesgo previo análisis. (SUBÍA, 2009)

1.3. Plan De Importación

Es una herramienta lo cual se toma en cuenta para traer productos de otros países, se aplica en cuenta varios ámbitos indispensables como su logística interna, el medio de transporte y la cadena de suministros. Para su aplicación se detalla un plan de inversión y poder posicionarse en algún mercado internacional se detalla varias etapas para cumplir su meta.

- **Análisis de mercado:** Identificar el público objetivo, competidores y tendencia de mercado para establecer e identificar la demanda de los productos que se desean importar.
- **Identificación de proveedores:** Análisis de calidad del producto en general, precios, términos de pago y suministros de cada proveedor y confiabilidad en el cumplimiento de regulaciones.

- **Logística y transporte:** Planificación de la ruta en la que se llevarán los productos desde el país de origen hasta la ubicación, dando varias opciones como marítimo, terrestre y aéreo, tomando en cuenta los trámites aduaneros.
- **Costos y presupuestos:** Cálculo de todos los costos de importación, adicionalmente sus aranceles, impuestos y seguro de envío, es importante establecer un presupuesto en cada etapa del proceso (Zendesk. 2024).

1.4. Historia de las tendencias de moda

Las tendencias de moda ha progresado y desarrollado a lo largo de la historia, evidenciando las alteraciones culturales, sociales, económicos y tecnológicos de cada época. En el siglo XX (Medio), la moda formal experimentó una evolución significativa, especialmente después de la Segunda Guerra Mundial. Los trajes para hombres se simplificaron con la eliminación de las levitas, y los trajes de corte recto se convirtieron en la norma. Para las mujeres, los vestidos de cóctel y los trajes de dos piezas se volvieron populares como opciones formales. La etiqueta también se volvió un poco más relajada en algunos casos, con la aceptación de ciertos estilos informales en eventos sociales (Johnstone, 2008).

En las décadas finales del siglo XX y primero años del siglo XXI, la moda formal se volvió más diversa y menos rígida en términos de estilo. Se han introducido nuevas opciones formales, como el esmoquin para hombres y una variedad de estilos de vestidos de noche para mujeres. Además, se han fusionado elementos de la moda casual con la formal, lo que ha llevado a una mayor libertad en la elección de atuendos para eventos formales. La moda

formal también ha sido influenciada por tendencias culturales y sociales, como la moda sostenible y el movimiento hacia la igualdad de género en el vestuario formal (Johnstone, 2008).

La tendencia de la moda de ropa formal ha avanzado a través del tiempo, ajustándose a las transformaciones en la sociedad y la cultura, así como a las nuevas ideas sobre estilo y etiqueta.

En la moda los estilos pueden ser muy extravagantes y cambiantes en base al clima en las que se encuentran, con estilos veraniegos y otros en estilos de invierno, se puede decir que la moda es cíclica y también las tendencias pueden volver o perderse con el tiempo. (Ontiveros, 2023).

1.5. Tipos de moda actual en la demanda de mercado

La moda es cambiante y diversa que incluye varios estilos, unos sofisticados y otros sencillos, los tipos de costura y manufactura y las tendencias estéticas. La alta demanda de diseñadores han proporcionado diferentes texturas pudiendo diversificar su línea de productos.

- **Moda de alta costura:** Se refiere a prendas de lujo diseñadas y confeccionadas a medida para clientes individuales. Estas piezas suelen ser únicas y están hechas con materiales de una calidad altamente superior. A menudo establece tendencias y se considera el pináculo de la moda (Cappetta, et al.,2006).

- **Moda streetwear:** Se inspira en la cultura urbana y se caracteriza por su estilo informal y relajado. Incluye prendas como camisetas gráficas, sudaderas con capucha, zapatillas deportivas, esto suele asociarse con la actualidad de los jóvenes que gustan vestir manera más ligera (Cappetta, et al.,2006).
- **Moda de temporada:** La moda de temporada se refiere a las tendencias y estilos que cambian con las estaciones. Esto incluye prendas diseñadas específicamente para primavera/verano y otoño/invierno. Facilita la evaluación continua y hace posible que la industria de la moda siga avanzando y también ha adaptarse a la demanda de mercado. (Troya, 2022)

1.6. Importancia del servicio al cliente en el sector de la moda

En el sector de la moda masculina, la calidad superior en el servicio al cliente es una estrategia bastante útil para poner en alto el nombre de una empresa, lo que consiste en ofrecer calidad y comodidad a los clientes, llegando a facilitar la búsqueda de lo que el cliente tiene la necesidad con calidez y buena atención. Según Pizzo nos describe que es el desarrollo y capacitación de la organización hacia el empleado para cumplir con las expectativas de servicio dando su lugar como ágil, seguro y confiable para comodidad del público consumidor.

Esta estrategia lo usan todos los competidores directos que se manejan en el ámbito comercial empresarial cuyo objetivo es sobresalir en la percepción de diferencias en las ofertas globales de la industria comercial.

Para una mejora continua también es necesario crear un área de gestión de quejas y reclamaciones, importante gestionar estos puntos para manejar estas situaciones y crear un feedback con el cliente. (Medina, 2022)

1.7. Proceso de manufactura textil

El proceso de manufactura textil es un conjunto de pasos y operaciones que transforman las fibras textiles en productos acabados, como prendas de vestir, para su producción pasa por unas etapas de creación, análisis de diseño y calidad y culmina con su exportación a nivel mundial, las siguientes etapas son una descripción más amplia del proceso:

- **Selección de fibras:** El proceso arranca con la elección de las fibras textiles que se utilizarán para fabricar el producto final. Estas fibras pueden ser de origen natural como algodón, lana, seda, o de tipo sintético, como poliéster, nylon o rayón. La elección de las fibras varía según el tipo de producto que será fabricado y las características deseadas del tejido.
- **Hilado:** Las fibras seleccionadas se hilan para formar hilos continuos. Este proceso puede realizarse mediante métodos de hilado en anillo, hilado por rotor, hilado de aire, Durante el hilado, las fibras se estiran, torsionan y agrupan para formar hilos fuertes y continuos.
- **Confección:** La confección implica el corte de patrones, la costura de piezas de tela, la inserción de cierres, botones u otros accesorios, y el acabado de las prendas para que estén listas para su uso.

- **Control de calidad:** Se realizan controles de calidad para asegurar que los productos se ajusten a los criterios de rendimiento, durabilidad, seguridad y estética. Esto puede incluir pruebas de resistencia, pruebas de color, inspección visual y pruebas de lavado
- **Embalaje y distribución:** Los productos textiles se empaquetan y etiquetan según sea necesario y se distribuyen a los puntos de venta o directamente a los clientes. El embalaje y la distribución se realizan con cuidado para asegurar que los productos arriben en óptimas condiciones y cumplan con las expectativas del cliente (Christopher, 2016).

CAPITULO II

En este capítulo se analizó la situación del mercado competitivo del sector textil, específicamente la comercialización de prendas masculinas formales y casuales en tendencias de moda haciendo énfasis al entorno de mercado. Se aplicó la metodología de análisis PESTEL para identificar, evaluar y analizar los factores que puedan afectar a la compañía Uomo Venetto. También se aplicó la metodología de la evaluación de la competitividad del sector lo cual se desarrolló el posicionamiento de la empresa en el mercado en comparación con sus principales competidores y el diagnóstico de análisis interno (FODA) con la matriz EFI concluyendo sus principales factores de fortalezas y debilidades de la empresa.

2. DIAGNÓSTICO

2.1. Análisis PESTEL

El análisis PESTEL es un instrumento estratégico lo cual permite que se evalúen los factores macro ambientales que pueden afectar a una empresa. Su nombre es un acrónimo que representa seis categorías de factores externos que se presentan a continuación (Perera, 2017).

2.1.1. Político

En la actualidad, Ecuador atraviesa desde el gobierno de Daniel Noboa presenta una inestabilidad política preocupante que alteran directamente a ciertos factores para la expansión y crecimiento empresarial comercial y también para los empresarios internacionales poder invertir en el país, según Felipe Rivadeneira, nos manifiesta que la crisis actual interviene también en la inestabilidad de manejo de anteriores gobiernos lo cual hace que perjudiquen en el desenvolvimiento de los negocios y sobre todo en los inversionistas que apuestan por el país. (Vera, 2023).

En las elecciones que se produjo en 2024 a inicios de enero y febrero usualmente se caen los procesos electorales, existen fraudes y grandes dudas, no es creíble si realmente hubo una victoria justa democrática o también es bueno mencionar la muerte cruzada, es algo que no se ha visto en la historia del Ecuador, eso nos envuelve en una gran noticia para el mundo (Vera, 2023).

En base al análisis económico y político de Pablo Paredes, menciona que en el gobierno de Guillermo Lasso es una verdadera incertidumbre ya que viviremos en constantes elecciones y referente a sus decisiones que dejan en duda como la reforma tributaria da como resultado la aprobación o el rechazo de la nueva asamblea. (Vera, 2023).

Esta etapa de elecciones relaciona que las inversiones queden en un “stand by” ya que los empresarios inversionistas y las grandes empresas se encuentran esperando resultados para analizar sus nuevas inversiones grandes o pequeñas, pero ampliando si es factible invertir en el país con el nuevo gobierno.

Felipe Ribadeneyra afirma que el sector exportador ha llegado a ser una fuente muy significativa de inversión, ingreso de divisas, creación de empleo, desarrollo y bienestar en el país, y expresa su deseo de que continúe expandiéndose. (Vera, 2023).

Otro gran impacto que dejó a las empresas comerciales con un golpe fuerte son los efectos negativos que han ido surgiendo y los desafíos para los inversionistas y exportadores nacionales e internacionales fue la inestabilidad política y la irregularidades gubernamentales que por ende han ido afectando a las políticas de importación creando un porcentaje desfavorable de confianza hacia el país, o grandes empresas que quieran crear convenios comerciales sobre nuevas tendencias de productos para que sean comercializados en el país, el mal manejo administrativo político tampoco permite que las empresas públicas y privadas puedan promocionar su servicio o producto a nivel global.

Ecuador ha presenciado una gran incertidumbre política, con cambios frecuentes de gobierno y protestas sociales. Esta inestabilidad crea incertidumbre para las inversiones y el comercio porque las regulaciones y las políticas pueden cambiar con cada gobierno (Revista Líderes, 2021). La adquisición de insumos y bienes finales del exterior para Uomo Venetto podría verse afectada por las políticas comerciales y los acuerdos internacionales que Ecuador establezca con otros países. Por ejemplo, los cambios en los aranceles o las restricciones a

las importaciones podrían aumentar los costos de las empresas. Asimismo, los costos operativos de Uomo Venetto se ven directamente afectados por las regulaciones laborales y tributarias de Ecuador, que incluyen salarios mínimos, beneficios sociales y impuestos a la renta y valor agregado (Ministerio del Trabajo, 2021).

2.1.2. Económico

La pandemia en el año 2019 fue un factor determinante para una fuerte crisis económica, que se evidenció a través de:

- La alta inflación
- Políticas monetarias restrictivas
- Pocos resultados de consumo e inversión

Con la situación económica del país, existe un porcentaje bajo de inflación que alcanza el 0,22% en el año 2024, siendo incluso el manejo dolarizado de la economía, lo cual esto permite que a nivel comercial puedan considerar otras empresas grandes en invertir o adquirir algún producto innovador. Se aprecia que existen distintos cambios en las fluctuaciones trimestrales en el PIB del Ecuador, lo cual se notificó un considerable crecimiento anual de 1,2% en los primeros meses de 2024 por una reducción de las importaciones y una acumulación de inventarios. En el primer trimestre de 2024, el PIB de Ecuador aumentó un 1,2% en comparación con el mismo período de 2023. Este crecimiento sitúa a Ecuador como una de las cinco mejores economías más grandes del continente Latinoamericano, según un análisis a largo plazo del mercado en crecimiento ofreciendo oportunidades de poder

expandirse el comercio por el mundo tomando en cuenta los diferentes factores que conllevan si estabilidad como la política que un manejo erróneo podría generar un ambiente económico inestable (Vera, 2023).

La situación económica de Ecuador tiene un impacto significativo en el poder adquisitivo de los clientes y en la demanda de productos de moda de Uomo Venetto.

La conducta de consumo de los clientes puede verse influenciado por elementos significativos que son la inflación, los porcentajes elevados de tasas de interés, el desempleo y PIB en Ecuador han sido impactados significativamente. Según el Banco Central de Ecuador (2021), la pandemia de COVID-19 provocó una caída del 7,8% en el PIB en 2020. No obstante, se prevé una recuperación gradual en los próximos años, lo que podría aportar una cierta estabilidad en los precios para los consumidores, la inflación en Ecuador se ha mantenido relativamente baja, con un promedio del 0,3%. Sin embargo, las tasas de desempleo han aumentado, alcanzando el 6,6% en diciembre de 2020, lo que puede limitar la capacidad de gasto de ciertas partes de la población.

Durante el primer trimestre del 2022, hubo un incremento de la economía ecuatoriana de 2,9% del PIB pero no fue tan importante como el incremento de 4,2% del año 2021. En el año 2018 el PIB per cápita registró un porcentaje de 1,6% pero esta expansión se dió a base del consumo privado lo cual se determina que es la fuente principal de ingreso para el país. (MORGAN, 2023). La comisión de América Latina (CEPAL) prevee que en los años 2023 y 2024 exista un incremento de la economía ecuatoriana de un 2,3% a un 2,6%. (MORGAN, 2023).

Las alteraciones en las cotizaciones de cambio, especialmente en relación al dólar estadounidense, que es la moneda oficial de Ecuador, son otro factor económico importante para Uomo Venetto. Las tarifas de comercialización a nivel local, al igual que los gastos asociados a la importación de consumos y productos terminados, pueden verse afectados por cambios significativos en el tipo de cambio (Banco Central del Ecuador, 2021). Además, para que Uomo Venetto pueda invertir en infraestructura, tecnología y capital de trabajo, es necesario tener acceso a financiamiento y crédito. Las condiciones de los préstamos bancarios, como las tasas de interés y los requisitos de garantía, pueden afectar la capacidad de una empresa para obtener fondos.

2.1.3. Social

El INEC reporta que los habitantes de Ecuador son de aproximadamente 17 millones de habitantes. En cuanto a la distribución socioeconómica en los próximos años, se estima que el 7,7% de los habitantes forma parte del estatus medio, mientras que un 65,1% enfrenta crisis económicas y vulnerabilidad. Además, el 25,5% de la población se encuentra viviendo en condiciones de miseria, lo que ha afectado negativamente su acceso a la educación y ha contribuido al aumento de matrimonios a temprana edad. (VILLACÍS, 2010).

Las variaciones en los gustos del público y las corrientes de estilo de la moda son factores sociales importantes para Uomo Venetto. Se ha analizado un incremento en la demanda de prendas más casuales y adaptables que se adapten a una variedad de ocasiones y estilos de

vida a finales de esos años (Fashion United, 2021). Los clientes buscan comodidad y funcionalidad en sus prendas de vestir sin sacrificar la calidad y el estilo. Adicionalmente muchas más personas priorizan la comodidad y trabajan desde casa, la pandemia de COVID-19 ha impulsado la adopción de ropa informal y formal. Uomo Venetto debe estar al tanto de estos cambios y ajustar su oferta de productos para cubrir las recientes exigencias del mercado (Troya, 2022).

La creciente conciencia sobre el consumo responsable y la sostenibilidad es otro factor social importante. Los consumidores, en particular las generaciones más jóvenes, están cada vez más preocupados por las implicaciones sociales y ecológicas de la industria de la moda. Desean productos que se rijan al cuidado con el medio ambiente, que sean fabricados con materiales sostenibles y que se produzcan en condiciones laborales justas. Uomo Venetto puede aprovechar esta tendencia creando líneas de productos conscientes del medio ambiente y difundiendo su objetivo con la responsabilidad social y ecológica Troya, R. (2022).

La pandemia de COVID-19 ha variado las costumbres de compra de los clientes. Debido a que muchas personas prefieren comprar en línea para evitar la propagación de virus, el comercio electrónico ha experimentado un crecimiento acelerado. Para adaptarse a esta nueva realidad, Uomo Venetto debe fortalecer su presencia a nivel de redes sociales y poder presenciar una excelente anécdota de compra segura y conveniente (Revista Líderes, 2021).

2.1.4. Tecnológico

En los últimos años, el desarrollo tecnológico se ha vuelto crucial para las empresas, que deben adaptarse a los retos y avances tecnológicos para mejorar factores como la logística y el manejo de la cadena de suministros. Estos avances tecnológicos nos brindan una mejor eficiencia y rapidez en los procesos de la distribución de productos hacia los PDV.

El desarrollo de las tecnológicas de la información puede favorecer la expansión de la oferta de Uomo Venetto y el posicionamiento de su marca. Por ejemplo las nuevas plataformas como TikTok es una buena oportunidad para que la empresa pueda adquirir más clientes y concretar ventas de esa manera. Las diversas plataformas pueden llegar a miles de personas por día. Esto va a aumentar la creciente confianza de los consumidores a la compra que lo podría hacer por internet, de esta manera surgiría una nueva red de ventas y una oportunidad considerable de crecimiento (Revista Líderes. 2021).

En los últimos años, el desarrollo tecnológico se ha vuelto fundamental al considerar el lanzamiento de nuevos productos, ya que facilita la realización de diversas tareas de manera más efectiva. Se estima que el comercio electrónico cerró el 2022 con ventas de \$4.000 millones, aunque las cifras reales podrían superar estas proyecciones (El Universo, 2023).

Los avances tecnológicos están transformando la línea y tendencia de la moda, desde la preparación del diseño y la elaboración del producto hasta la venta y la asignación de mercadería. Uomo Venetto puede beneficiarse de estas tecnologías para mejorar la eficiencia operativa, personalizar sus productos e incrementar la experiencia del cliente. El uso de

software de diseño asistido por computadora (CAD) e impresión 3D, por ejemplo, puede acelerar el proceso de perfección de productos y permitir prototipos rápidos. La robótica y la automatización en la fabricación también pueden acrecentar la productividad y aminorar los costos de producción (Noe, 2017).

Las plataformas digitales y el comercio electrónico se han vuelto esenciales para la venta y promoción de productos de moda. La estrategia de comercio electrónico de Uomo Venetto debe ser sólida, con una página web cautivador y sencilla de usar y una presencia activa en las redes sociales (Shopify, 2021). La inclusión y avance de tecnología como la realidad virtual y la realidad incrementada puede mejorar significativamente la experiencia de compra en línea, ya que permite a los clientes visualizar cómo se verían las prendas antes de realizar una compra.

Además, Uomo Venetto puede obtener una mejor comprensión del comportamiento y las preferencias de sus clientes mediante el uso de Big Data y análisis de datos. La personalización de la propuesta de productos, la optimización de los costos y la mejora de la experiencia del cliente se pueden obtener de la recolección y análisis de datos sobre las ventas, las búsquedas en línea y las interacciones en redes sociales (Harvard Business Review, 2020). También puede predecir la demanda, sintetizar los costos de inventario y optimizar la cadena de suministro.

2.1.5. Ecológico o Ambiental

Últimamente, ha existido un aumento de conciencia social sobre el medio ambiente dentro de las empresas, lo que ha dado lugar a la aparición de empresas verdes o eco-eficientes, así como a la implementación de diversas políticas como el reciclaje y el ahorro energético, con el propósito de mejorar su conexión con la sociedad.

En febrero de 2023, Ecuador anunció su primer Proyecto de adaptación que hace referencia a las variaciones del clima. Este plan fue elaborado con la colaboración de más de 2.000 participantes que contribuyeron en diversos talleres, según informó el Ministerio del Ambiente (El Mercurio, 2023).

La gestión ambiental en Ecuador está orientada por el MAE y se basa en el Código Orgánico del Ambiente (COA). Este código aborda temas actuales como la conservación de áreas naturales y vida silvestre, el cambio climático y la protección de zonas marino-costera (Ministerio del Ambiente, Agua y Transición Ecológica, 2023).

La industria de la moda tiene un notable impacto ambiental, que empieza desde la extracción de componentes primarios hasta la exclusión de artículos al culminar su periodo de vida. A lo largo de toda la cadena de valor, existe un incremento considerable de conciencia sobre la necesidad de adoptar prácticas más sostenibles. Uomo Venetto puede contribuir a esta transformación mediante el uso de fibras recicladas, lino, algodón orgánico y tejidos ecológicos en lugar de tejidos sintéticos derivados del petróleo (Revista Líderes, 2021).

Además, para reducir los desechos y alargar la vida útil de la mercadería, las compañías pueden adquirir prácticas de economía circular, como el reciclaje de ropa y la reparación y

reventa de productos usados. La adquisición de tecnologías de producción más intactas y eficientes en energía también puede ayudar a reducir el impacto ambiental de la empresa (Kumar, et al, 2016).

Las regulaciones y estándares ambientales están cambiando para exigir a las empresas que gestionen mejor su impacto en el medio ambiente. Uomo Venetto debe estar al tanto de estas regulaciones y cumplir con los estándares de gestión de desechos, la innovación energética y la disminución de emisiones de carbono (Ministerio del Medio Ambiente y Agua, 2021). En base a lo expuesto, la empresa podría aprovechar la oportunidad de gestionar certificaciones de calidad, específicamente la solicitar ISO 14000 para demostrar su compromiso con la sostenibilidad y mejorar su reputación.

Las empresas de moda también están bajo la presión de los consumidores y grupos de interés para que adopten prácticas más sostenibles. Uomo Venetto puede responder a estas necesidades comunicando claramente sus planes de sostenibilidad y colaborando con comunidades locales en proyectos de conservación y desarrollo sostenible.

2.1.6. Legales

Con el incremento de la competencia en el campo comercial empresarial, los clientes exigen estándares más altos de calidad en los bienes y servicios. La norma ISO 9001 define un método estandarizado para el manejo y control de la calidad.

La Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria es la entidad encargada de regular, controlar y supervisar técnicamente los productos listos para su consumo humano.

Uomo Venetto en base a sus actividades comerciales debe cumplir con una serie de leyes y regulaciones. Las leyes laborales de Ecuador establecen estándares de seguridad y sanidad ocupacional y protegen los derechos de los trabajadores (Ministerio del Trabajo, 2021). La empresa debe cumplir con estas normas, como pagar salarios justos, ofrecer beneficios sociales y tomar medidas para reducir los riesgos laborales.

Las normas de protección al consumidor requieren información clara sobre bienes y servicios. La composición, el origen y las instrucciones de cuidado de sus productos, así como las políticas de cambios y devoluciones, deben ser claras y precisas de Uomo Venetto (Ley Orgánica de Defensa del Consumidor, 2021). Además, la empresa debe tener sistemas de atención al cliente y resolución de reclamos efectivos.

La importación y comercialización de textiles en Ecuador se somete a regulaciones legales específicas. Uomo Venetto debe cumplir con todas las regulaciones aduaneras, incluido el pago de aranceles y la obtención de permisos y licencias de importación. Además, los productos deben cumplir con las normas de etiquetado y las certificaciones de calidad y seguridad requeridas por las autoridades competentes (INEN, 2021; ARCSA, 2021).

El análisis PESTEL destaca diversos factores externos que pueden impactar el rendimiento y la estrategia de Uomo Venetto. La empresa debe prestar atención a las variaciones de su entorno, ajustando su enfoque de manera anticipada para aprovechar las oportunidades y mitigar los riesgos. Para lograr un éxito duradero en el competitivo mercado de moda

masculina en Ecuador, la empresa necesitará una gestión estratégica adaptable y una monitorización constante del entorno macroeconómico.

2.2. Cinco fuerzas de PORTER

El análisis competitivo es una herramienta estratégica que permite evaluar la posición de una empresa en el mercado en comparación con sus principales rivales. Uomo Venetto considera que esta evaluación es crucial para entender sus fortalezas y debilidades en relación con los competidores, así como para identificar oportunidades de diferenciación y ventajas competitivas. El modelo de las cinco fuerzas de Porter es comúnmente empleado para este análisis, ya que examina la rivalidad entre competidores existentes, la amenaza de nuevos entrantes, el poder de negociación de proveedores y compradores, y el riesgo de productos sustitutos. El análisis competitivo de Uomo Venetto utilizando este modelo sigue:

2.2.1. Rivalidad entre competidores existentes

Nuevos competidores amenazan el mercado de la moda masculina en Ecuador, ya que las barreras de entrada son relativamente bajas. El mercado ecuatoriano puede recibir la llegada de marcas nacionales e internacionales (Euromonitor International, 2021). Sin embargo, el ingreso de nuevos actores puede verse obstaculizado por algunas barreras, como la necesidad de invertir en infraestructura, inventario y marketing para instaurar una presencia fuerte en la amplitud de mercado.

Fortaleciendo su marca y su lealtad del cliente, Uomo Venetto puede protegerse de la amenaza de nuevos entrantes. Dado que los nuevos competidores tendrán que invertir grandes cantidades de dinero en publicidad y marketing para ganar participación de mercado, una marca sólida y conocida puede ser un obstáculo para el ingreso (Aaker, 1991). Además, para mantener una ventaja competitiva sobre los nuevos competidores, la empresa puede aprovechar su conocimiento del mercado ecuatoriano, así como sus relaciones establecidas con proveedores y canales de distribución.

2.2.2. Poder de negociación con proveedores

Uomo Venetto depende de una variedad de proveedores nacionales e internacionales para la fabricación de sus productos, desde materias primas como telas y accesorios hasta productos terminados. El tamaño, la exclusividad y la disponibilidad de alternativas en el mercado pueden afectar el poder de negociación de estos proveedores (Grant, 2016). Por ejemplo, porque los materiales son más difíciles de reemplazar, los proveedores de materiales exclusivos o de alta calidad pueden tener un mayor poder de negociación.

Uomo Venetto tiene varias estrategias para reducir el poder de negociación de los proveedores. Una de ellas es establecer relaciones sólidas y duradera con proveedores importantes basadas en la confianza, la comunicación y la cooperación. Esto podría garantizar un suministro constante y precios competitivos. Además, al trabajar con varios proveedores para cada categoría de producto, la empresa puede diversificar su base de proveedores, lo que reduce la dependencia de un solo proveedor y aumenta el poder de

negociación de la empresa. Uomo Venetto también puede considerar la integración vertical, que significa adquirir o desarrollar capacidades de fabricación propias para ciertos productos estratégicos, lo que reduce la dependencia de proveedores externos (Harrigan, 1985).

2.2.3. Poder de negociación de los clientes

Los clientes de Uomo Venetto, tanto clientes finales como distribuidores y minoristas, tienen un poder de negociación moderado. Por un lado, si los consumidores no están satisfechos con los productos o los precios, pueden cambiar fácilmente de marca debido a la amplia gama de opciones disponibles en el mercado de la moda masculina (Kotler & Keller, 2016). Además, la transparencia de los precios y la disponibilidad de información en línea han aumentado la capacidad de los consumidores para comparar y tomar decisiones informadas (Labrecque et al., 2013). Uomo Venetto, por otro lado, puede superar el poder de negociación de los compradores ofreciendo una propuesta de valor distintiva. La empresa puede concentrarse en la calidad, el diseño y la innovación de sus productos y brindar una experiencia de compra superior tanto en tiendas físicas como en línea. Un programa de fidelización de clientes bien planificado también puede aumentar la lealtad y reducir la sensibilidad al precio. Uomo Venetto también puede dividir su base de clientes en diferentes grupos y adaptar sus estrategias de marketing y ventas a las necesidades y preferencias de cada grupo, lo que aumenta la relevancia y el valor percibido de sus productos.

2.2.4. Amenaza de productos sustitutos

Los productos sustitutos son aquellos que satisfacen las mismas necesidades o deseos de los clientes que los productos de Uomo Venetto, pero pertenecen a una categoría diferente (Porter, 2008). Las prendas casuales e informales, como los jeans, las camisetitas y las zapatillas deportivas, son los principales sustitutos en la moda masculina. Estos productos pueden atraer a las personas que buscan comodidad, practicidad y un estilo más relajado, especialmente en áreas con menos normas de vestimenta (Fashion United, 2021).

La creciente popularidad de la ropa casual en lugares de trabajo y sociales amenaza las ventas de ropa formal de Uomo Venetto. La empresa puede tomar varias medidas para reducir esta amenaza. Una de ellas es ampliar su línea de productos, incluyendo líneas de ropa deportiva y casual para complementar su línea de ropa formal. Esto permitiría a Uomo Venetto reducir su dependencia de un solo segmento de productos y captar una mayor parte del gasto de los clientes. Además, la empresa tiene la capacidad de innovar en el diseño de su ropa formal incorporando elementos de comodidad, flexibilidad y estilo que la hagan más atractiva y adaptable a diferentes ocasiones.

Finalmente, Uomo Venetto puede invertir en el marketing y la educación del consumidor para promover los beneficios y la relevancia de la ropa formal en la vida moderna, posicionándola como una opción aspiracional y sofisticada. Luego, el análisis de las cinco fuerzas de Porter muestra un entorno competitivo difícil para Uomo Venetto: fuerte competencia entre empresas actuales existentes en el mercado, un poder de negociación moderado de proveedores y compradores y una amenaza creciente de productos sustitutos.

Sin embargo, la empresa puede abordar estos desafíos mediante estrategias de marketing enfocadas, innovación en diseño, diversificación de productos y fortalecimiento de la marca. Para que Uomo Venetto mantenga y mejore su posición en el mercado de la moda masculina de Ecuador, será esencial adoptar un enfoque proactivo y adaptable, basado en un análisis continuo del entorno competitivo.

MATRIZ EFE

Para crear la MATRIZ EFE para la compañía comercial Uomo Venetto, seguiría estos pasos:

1. Identificar las principales oportunidades y amenazas reveladas por el análisis PESTEL y el análisis de las cinco fuerzas de Porter.
2. Retribuir una calificación a cada factor, de 0.0 (sin importancia) a 1.0 (muy importante). El puntaje indica la importancia relativa de ese factor para tener éxito en la industria. La suma de todos los valores debe ser 1.0.
3. Calcula cada factor en una escala de 1 al 4 para determinar cómo las estrategias actuales de Uomo Venetto abordan este análisis.
 - 4 = La contestación es sobresaliente
 - 3 = La contestación es superior al promedio
 - 2 = La contestación es promedio
 - 1 = La contestación es deficiente
4. Calcular la puntuación ponderada multiplicando el peso de cada factor por su calificación.
5. Reunir las puntuaciones ponderadas de cada factor para alcanzar la puntuación total de la empresa.

Tabla 1 Matriz EFE para Uomo Venetto

Factores externos clave	Peso	Calificación	Puntuación ponderada
Oportunidades			
Crecimiento del mercado de moda masculina en Ecuador	0,10	3	0,30
Mayor demanda de ropa casual y deportiva.	0,08	2	0,16
Aumento de las compras en línea	0,12	1	0,12
Preferencia por productos de calidad y diseño.	0,09	4	0,36
Recuperación económica postpandemia	0,07	3	0,21
Amenazas			
Alta rivalidad entre competidores existentes.	0,12	3	0,36
Ingreso de nuevas marcas nacionales e internacionales	0,10	2	0,20
Cambios en las preferencias y tendencias de moda.	0,08	3	0,24
Incremento de costos de materias primas y mano de obra.	0,11	2	0,22
Inestabilidad política y económica en Ecuador	0,13	2	0,26
Total	1.00		2.43

Tomado de: (Galileo, 2012)

Interpretación:

Una puntuación ponderada total de 2.43 indica que Uomo Venetto se encuentra por debajo del promedio en cuanto a su habilidad para favorecer las oportunidades externas y enfrentar las amenazas.

Las estrategias de Uomo Venetto no están aprovechando exitosamente oportunidades importantes como el incremento de las compras en redes sociales (calificación de 1). Además, Uomo Venetto no está respondiendo adecuadamente a amenazas clave como el ingreso de nuevas marcas y el incremento de costos (calificación de 2).

Sin embargo, la empresa está respondiendo bien a factores como la preferencia por productos de calidad y diseño (calificación de 4) y la alta rivalidad entre competidores (calificación de 3).

Esta matriz sugiere que Uomo Venetto necesita desarrollar estrategias que capitalicen mejores las oportunidades del mercado, como fortalecer su presencia en línea, y que aborden de manera más efectiva las amenazas, como mejorar la eficiencia operativa para gestionar los costos. Un plan estratégico integral debe considerar estos factores externos para mejorar la posición competitiva de la empresa.

Matriz de fuerzas de Porter

Uomo Venetto se desenvuelve en un mercado altamente competitivo, caracterizado por una fuerte rivalidad entre los competidores actuales. La amenaza de nuevos entrantes es moderada, debido a las barreras de entrada existentes. Tanto proveedores como clientes tienen un poder de negociación medio, lo que significa que la empresa ejerce cierto control, aunque también enfrenta presiones. La amenaza de productos sustitutos es moderada, principalmente de ropa casual y deportiva.

Tabla 2 Matriz de fuerzas de Porter

Fuerza	Nivel	Descripción
Rivalidad entre competidores	Alto	Mercado competitivo con múltiples marcas nacionales e internacionales.
Amenaza de nuevos entrantes	Medio	Barreras de entrada moderadas (inversión, reconocimiento de marca)
Poder de negociación de proveedores	Medio	Relaciones establecidas, pero múltiples opciones disponibles.
Poder de negociación de clientes	Medio-Alto	Clientes informados con múltiples opciones, pero lealtad a la marca.
Amenaza de productos sustitutos	Medio	Ropa casual y deportiva como alternativas a la moda formal.

Esta matriz analiza el entorno competitivo de Uomo Venetto utilizando las cinco fuerzas de Porter.

Matriz de Perfil Competitivo (MPC)

Para crear una Matriz de Perfil Competitivo (MPC) para Uomo Venetto, se siguieron estos pasos:

1. Se identificó los factores indispensables de mejora absoluta en la industria de la moda masculina en Ecuador. Previo a una revisión con el gerente general de la empresa se evaluó los siguientes puntos para analizar su posición competitiva en comparación con sus competidores y así suscitar una ventaja competitiva en la industria comercial.
 - Reconocimiento de marca

Existe un buen porcentaje de reconocimiento referente a lo que buscan los clientes en ropa formal y casual

- Calidad de los productos

Uomo Venetto se destaca por su alta costura y componentes que hacen que su línea de ropa sea de calidad premium

- Variedad de productos

Manejan un estilo de ropa versátil para cualquier tipo de ocasión formal, casual o también en verano o invierno.

- Competitividad de precios

Se plantea crear un equilibrio de precio de venta competitivo en el mercado, de igual manera existen los micro competidores que ofrecen el mismo producto pero a menor precio y de menor calidad.

- Servicio al Cliente

Anualmente existe un curso de parte de RRHH para realizar evaluaciones y reforzos en base al servicio al cliente. Uomo Venetto destaca por su formalidad y elegancia.

- Ubicación de tiendas

La ubicación de los PDV es un fuerte para la empresa, se encuentran ubicados en las principales provincias del Ecuador y en cada sector estratégico como en centros comerciales

- Presencia en línea

Es una debilidad importante, la marca Uomo Venetto no tiene buen reconocimiento en plataformas digitales como Instagram o Tik Tok,

mientras que los competidores actuales refuerzan sus ventas mediante ventas en línea y promociones digitales.

2. Se seleccionó los principales competidores de Uomo Venetto en el mercado. En base a información proporcionada, los competidores más fuertes (2) Zara y (3) Dormel
3. Conceder una puntuación a cada factor clave para el éxito, con una escala que va de 0.0 (sin importancia) a 1.0 (muy importante). Estar seguro de que la suma de todas las cantidades sea 1.0.
4. Calificar a Uomo Venetto ya cada competidor en cada factor, usando una escala de 1 a 4:
 - 4 = La contestación es fortaleza clave
 - 3 = La contestación es fortaleza secundaria
 - 2 = La contestación es debilidad menor
 - 1 = La contestación es debilidad significativa
5. Calcula la puntuación ponderada multiplicando el puntaje de cada factor por la calificación que se le ha dado a cada empresa.
6. Suma las puntuaciones ponderadas de cada empresa. La empresa que obtenga la puntuación total más alta será considerada más fuerte en comparación con sus rivales.

En la Tabla 2 se analiza a los dos principales competidores o referentes del mercado de moda masculina que usan una estrategia similar a la de Uomo Venetto.

Tabla 3 Matriz de Perfil Competitivo (MPC)

Factores Críticos de Éxito	Peso	Uomo Venetto	Competidor Zara	Competidor Dormel
Reconocimiento de marca	0,2	4	3	3
Calidad de productos	0,2	4	3	4
Variedad de productos	0,1	3	3	3
Competitividad de precios	0,2	3	4	3
Servicio al Cliente	0,1	4	3	2
Ubicación de tiendas	0,1	4	3	4
Presencia en línea	0,1	2	3	4
TOTAL	1.0	3.4	3.1	3.3

Tomado de: (Porter, M. E, 2015)

En este ejemplo, Uomo Venetto tiene una puntuación total de 3.4, ligeramente superior al Competidor Dormel. Sus mayores fortalezas son su reconocimiento de marca, calidad de productos, servicio al cliente y ubicación de tiendas. Su principal debilidad es la presencia en línea comparada con sus competidores. Esta matriz proporciona una instantánea de la posición competitiva relativa de Uomo Venetto. Puede ayudar a identificar áreas donde fortalecer la ventaja competitiva de la empresa.

2.3. Análisis Interno

El análisis interno consiste en una evaluación detallada de los recursos, capacidades y competencias de una empresa para identificar sus fortalezas y debilidades, que pueden impactar su desempeño y ventaja competitiva (Barney, 2017). Para Uomo Venetto, este análisis es esencial para entender su situación actual y para crear estrategias que maximicen

sus fortalezas y aborden sus debilidades. A continuación, se realiza un análisis interno de Uomo Venetto, examinando aspectos clave como su estructura organizacional, el capital humano, las capacidades de marketing y ventas, las operaciones y la logística, así como su situación financiera.

2.3.1 Fortalezas

- **Trayectoria y reconocimiento de marca:** Uomo Venetto ha alcanzado un fuerte historial en el mercado nacional de la moda masculina, habiendo establecido una marca reconocida y asociada con calidad y estilo (Aaker, 1991). Este reconocimiento de marca es una fortaleza clave, ya que influye positivamente al momento en que los clientes tomen buenas decisiones de compra y en la lealtad del cliente (Keller, 2019).
- **Amplia red de distribución:** Con 23 puntos de venta a nivel nacional, Uomo Venetto tiene una presencia significativa en el mercado ecuatoriano. Esta amplia red de distribución permite a la empresa llegar a un mayor número de consumidores y aumentar su visibilidad de marca (Kotler & Armstrong, 2021).
- **Diseños exclusivos y de alta calidad:** Uomo Venetto se distingue por ofrecer diseños exclusivos inspirados en las tendencias de la moda italiana. La empresa cuenta con un equipo de diseñadores y especialistas en moda con experiencia y conocimiento del mercado, lo que le permite crear productos atractivos y diferenciados (Cappetta et al., 2006). Además, Uomo Venetto se enfoca en la calidad de sus materiales y acabados, lo que contribuye a su posicionamiento como una marca premium.
- **Relaciones sólidas con proveedores:** A lo largo de los años, Uomo Venetto ha desarrollado relaciones sólidas con proveedores nacionales e internacionales. Estas

relaciones se basan en la confianza, la comunicación y la colaboración a largo plazo, lo que permite a la empresa asegurar un suministro estable de materias primas y productos terminados de calidad (Christopher, 2016). Además, las buenas relaciones con los proveedores pueden proporcionar a Uomo Venetto un mayor poder de negociación y flexibilidad.

- **Servicio al cliente personalizado:** Uomo Venetto se destaca por ofrecer un servicio al cliente personalizado y un asesoramiento experto en moda masculina. Los vendedores de la empresa están capacitados para brindar recomendaciones de estilo (Puccinelli et al., 2009).

2.3.2 Debilidades

- **Acumulación de inventario no vendido:** Uomo Venetto analiza que existe la acumulación de inventario no vendido en sus puntos de venta. Este exceso de inventario genera costos adicionales de almacenamiento y mantenimiento, y puede afectar negativamente la rentabilidad de la empresa (Chopra & Meindl, 2016). Además, el inventario obsoleto o pasado de moda puede requerir descuentos o liquidaciones, lo que erosiona los márgenes de ganancia.
- **Dificultades en la gestión y control de inventarios:** Uomo Venetto enfrenta dificultades en la gestión y control efectivo de sus inventarios, lo que resulta en situaciones de falta de stock o exceso de stock en diferentes puntos de venta. Estos

desequilibrios pueden generar ventas perdidas, clientes insatisfechos y una mayor complejidad operativa (Ballou, 2004).

- **Limitada presencia en canales digitales:** A pesar de su amplia red de tiendas físicas, Uomo Venetto tiene una presencia limitada en los canales de venta en línea y el comercio electrónico. En un entorno donde los consumidores cada vez realizan más compras en línea, la falta de una estrategia sólida de comercio electrónico puede limitar la operatividad de la compañía (Shah et al., 2017). Además, una presencia digital débil puede dificultar la atracción de nuevos clientes y la comunicación de la marca.
- **Dependencia de la moda formal masculina:** Uomo Venetto se ha centrado tradicionalmente en la moda formal masculina, como trajes, camisas y accesorios para ocasiones especiales y entornos de trabajo. No obstante, esta dependencia de un segmento particular podría restringir la habilidad de la empresa para adaptarse a las variaciones en las tendencias de moda y en los gustos de los consumidores. (McKinsey & Company, 2020). A medida que la ropa casual y deportiva gana popularidad, Uomo Venetto puede enfrentar desafíos para mantener su relevancia y atractivo en el mercado.
- **Falta de sistemas integrados de información:** Uomo Venetto carece de un sistema integrado de información, las ventas e inventario hasta la contabilidad y la gestión de recursos humanos. Esta falta de integración puede generar ineficiencias, errores y una toma de decisiones más lenta y menos informada (Laudon & Laudon, 2020). Sin datos en tiempo real y una visión completa del desempeño empresarial, Uomo Venetto puede tener dificultades para identificar áreas de mejora.

MATRIZ EFI

El análisis interno revela que Uomo Venetto cuenta con fortalezas significativas, como su reconocimiento de marca, su amplia red de distribución, sus diseños exclusivos y su enfoque en el servicio al cliente personalizado. Estas fortalezas proporcionan una base sólida. Sin embargo, Uomo Venetto también enfrenta debilidades importantes, como la acumulación de inventario no vendido, las dificultades en la gestión de inventarios, la limitada presencia en canales digitales, la dependencia de la moda formal masculina y la falta de sistemas integrados de información. Abordar estas debilidades será crucial para mejorar la eficiencia operativa, la adaptabilidad y la competitividad de la empresa en el dinámico mercado de la moda masculina. Un plan estratégico sólido debe aprovechar las fortalezas de Uomo Venetto y priorizar iniciativas para superar sus debilidades, con el objetivo de sostener y mejorar su posición en el mercado ecuatoriano.

Tabla 4 Matriz EFI para Uomo Venetto

Factores internos clave	Peso	Calificación	puntuación ponderada
Fortalezas			
Trayectoria y reconocimiento de marca	0,10	4	0,40
Amplia red de distribución	0,08	4	0,32
Diseños exclusivos y de alta calidad.	0,10	4	0,40
Relaciones sólidas con proveedores	0,07	3	0,21
Servicio al cliente personalizado	0,09	4	0,36
Debilidades			
Acumulación de inventario no vendido	0,12	1	0,12
Dificultades en la gestión y control de inventarios.	0,10	1	0,10
Limitada presencia en canales digitales	0,09	2	0,18
Dependencia de la moda formal masculina	0,08	2	0,16
Falta de sistemas integrados de información	0,07	1	0,07
Total	1.00		2.32

Tomado de: (Galileo, 2012)

Esta matriz resume las fortalezas y debilidades internas clave de Uomo Venetto, asignando a cada factor un peso según su importancia relativa y una calificación basada en el desempeño de la empresa. Las calificaciones ponderadas se calculan multiplicando el peso por la calificación, y luego se suma para obtener la puntuación ponderada total.

La puntuación ponderada de 2.32 nos detalla que existe un promedio por debajo de sus debilidades, lo que concluye que sus fortalezas tienen buen desempeño pero sus debilidades tienen un nivel de riesgo.

Tabla 5 Matriz modelo de negocio (Canvas)

Socios Clave	Clave de actividades	Propuesta de valor	Relación con clientes	Segmentos de clientes
Proveedores de telas y materiales.	Diseño de moda	Ropa formal y casual masculina de alta calidad.	Servicio personalizado	Hombres profesionales
Fabricantes	Gestión de inventario	Diseños exclusivos	Asesoramiento de moda	Ejecutivos
Centros comerciales	Marketing y ventas	Experiencia de compra premium	Programas de fidelización	Hombres que valoran la moda y calidad
Recursos Clave		Canales		
Marca reconocida		23 puntos de venta físicos		
Red de tiendas		Tienda online		
Personal capacitado		Redes sociales		
Estructura de costos	Fuentes de ingresos			
Compra de inventario	Venta de ropa y accesorios			
Alquiler de locales	Servicios de sastrería			
Salarios				
Marketing				

Esta matriz proporciona una visión general del modelo de negocio de Uomo Venetto, mostrando cómo la empresa crea, entrega y captura valor.

El modelo de negocio de Uomo Venetto está orientado a ofrecer ropa masculina de alta calidad, tanto formal como casual, a través de una red de tiendas físicas y en línea. Su propuesta de valor se basa en diseños únicos y una experiencia de compra de lujo. La empresa

depende de sólidas relaciones con proveedores y fabricantes, y está enfocada principalmente en hombres profesionales y ejecutivos que valoran tanto la moda como la calidad.

2.4. Análisis de recursos y capacidades

Es una técnica estratégica que permite evaluar habilidades y competencias únicas, con el objetivo de identificar fuentes potenciales de ventaja competitiva sostenible (Barney, 2017). Para Uomo Venetto, este análisis es fundamental para comprender cómo sus recursos y capacidades pueden ser aprovechados para crear valor y diferenciarse en el mercado de la moda masculina en Ecuador.

2.4.1. Recursos Tangibles

- **Red de tiendas físicas:** Uomo Venetto cuenta con una amplia red de 23 puntos de venta ubicados estratégicamente en las principales ciudades y centros comerciales de Ecuador. Estas tiendas físicas son un recurso valioso, ya que proporcionan una presencia física accesible para los clientes, facilitan la exhibición de productos y permiten la interacción directa con los consumidores (Kotler & Armstrong, 2021). Además, las tiendas bien diseñadas y atractivas pueden mejorar el reconocimiento de la marca (Aaker, 1991).
- **Inventario de productos:** Uomo Venetto posee un amplio inventario de productos de moda masculina, que incluye trajes, camisas, pantalones, zapatos y accesorios. Este inventario es un recurso clave, ya que representa la oferta de valor de la empresa

y genera ingresos a través de las ventas (Grant, 2016). Sin embargo el exceso de inventario puede convertirse en una carga financiera.

- **Infraestructura y equipamiento:** Uomo Venetto ha invertido en la infraestructura y el equipamiento necesarios para respaldar sus operaciones, como almacenes, sistemas de puntos de venta, equipos de exhibición y tecnología de la información. Estos recursos físicos permiten a la empresa almacenar, rastrear y vender sus productos de manera eficiente, así como recopilar datos sobre las ventas y el comportamiento del consumidor (Chopra & Meindl, 2016). Sin embargo, como se señaló en el análisis interno, la empresa carece de un sistema integrado de información, lo que limita su capacidad para aprovechar al máximo estos recursos.
- **Recursos financieros:** Uomo Venetto cuenta con recursos financieros, como capital de trabajo, líneas de crédito y flujos de efectivo generados por las operaciones. Estos recursos son esenciales para financiar las actividades diarias de la empresa, como la compra de inventario, el pago de alquileres y salarios, y la inversión en marketing y crecimiento (Brealey et al., 2020). Una gestión financiera sólida y la asignación estratégica de recursos financieros pueden ayudar a Uomo Venetto a aprovechar las oportunidades de mercado y superar los desafíos.

2.4.2. Recursos Intangibles

- **Marca reconocida:** La marca Uomo Venetto es un recurso intangible valioso, ya que representa la reputación y la imagen de la compañía. Uomo Venetto ha construido un reconocimiento de marca asociado con calidad, estilo y moda italiana (Aaker, 1991).

Este reconocimiento podría afectar positivamente en las percepciones y preferencias de los clientes, generando lealtad y disposición a pagar precios premium (Keller, 2019).

- **Conocimiento y experiencia en moda:** Uomo Venetto cuenta con un equipo de diseñadores y especialistas en moda con un profundo conocimiento de las tendencias, estilos y preferencias del consumidor en el mercado de la moda masculina. Este conocimiento y experiencia son recursos intangibles (Cappetta et al., 2006). Además, esto en moda puede ser difícil de imitar por los competidores, lo que proporciona a Uomo Venetto una ventaja competitiva.
- **Relaciones con proveedores:** Uomo Venetto ha desarrollado relaciones sólidas y duraderas con proveedores nacionales e internacionales. Estas relaciones son un recurso intangible valioso, ya que se basan en la confianza, la comunicación y el beneficio mutuo (Christopher, 2016). Las buenas relaciones con los proveedores pueden proporcionar a Uomo Venetto acceso prioritario a materiales y productos de calidad, precios competitivos, flexibilidad en los pedidos y colaboración en el desarrollo de productos exclusivos.
- **Cultura de servicio al cliente:** Uomo Venetto ha cultivado una cultura organizacional centrada. Esta cultura es un recurso intangible que impregna todas las actividades de la empresa, desde las interacciones en las tiendas hasta el manejo de reclamos y devoluciones (Heskett et al., 2010). Una cultura de servicio fuerte puede diferenciar a Uomo Venetto de sus competidores, generar lealtad del cliente y promover el boca a boca positivo (Puccinelli et al., 2009).

- **Know-how en visual merchandising:** Uomo Venetto ha desarrollado habilidades y conocimientos especializados en la presentación visual de sus productos en las tiendas, conocido como visual merchandising. Este know-how es un recurso intangible que implica la capacidad de crear exhibiciones atractivas, organizar estratégicamente los productos y crear una atmósfera de compra agradable (Ebster & Garaus, 2015). Un visual merchandising efectivo puede mejorar la experiencia del cliente, destacar los productos clave y estimular las ventas por impulso.

2.4.3. Capacidades

- **Selección de diseños de estilo:** Una de las principales capacidades de Uomo Venetto es su habilidad para seleccionar diseños de moda masculina de alta calidad y estilo. Esta capacidad se basa en la combinación de recursos como el conocimiento y experiencia del equipo de diseño (Slack & Lewis, 2017). La capacidad de Uomo Venetto para comprar continuamente productos atractivos y relevantes es fundamental para mantener su ventaja competitiva en un mercado dinámico.
- **Gestión de la red de distribución:** Uomo Venetto ha desarrollado la capacidad de gestionar eficazmente su amplia red de distribución, que incluye 23 PDV en todo el país. Esta capacidad implica la coordinación de actividades como la asignación de inventario, el transporte, la gestión de personal y la ejecución de estrategias de marketing en cada ubicación (Chopra & Meindl, 2016). La gestión efectiva de la red de distribución permite a Uomo Venetto llegar a un amplio mercado, optimizar los costos y adaptarse a las demandas locales.

- **Servicio al cliente y asesoramiento:** Uomo Venetto ha cultivado la capacidad de brindar un servicio al cliente excepcional y un asesoramiento experto en moda masculina. Esta capacidad se basa en recursos como la cultura de servicio, la capacitación del personal y el conocimiento de los productos (Puccinelli et al., 2009). La habilidad de Uomo Venetto para ofrecer un servicio personalizado, resolver problemas y brindar recomendaciones de estilo es una fuente de diferenciación y valor agregado para los clientes.
- **Adaptabilidad a las tendencias del mercado:** Uomo Venetto ha mostrado una capacidad notable para ajustarse a las tendencias cambiantes en el mercado de la moda masculina. Esta habilidad incluye la capacidad de identificar y adaptarse rápidamente a las variaciones en las preferencias de los consumidores, las innovaciones tecnológicas y las condiciones económicas (Morash, 2001). Sin embargo, como se destacó en el análisis interno, la dependencia de la empresa en la moda formal masculina podría restringir su flexibilidad para adaptarse a ciertos cambios en el mercado.
- **Gestión de relaciones con proveedores:** Uomo Venetto ha desarrollado la capacidad de gestionar efectivamente sus relaciones con proveedores nacionales e internacionales. Esta capacidad implica habilidades como la negociación, la comunicación, la resolución de problemas y la colaboración a largo plazo (Christopher, 2016). La gestión sólida de las relaciones con los proveedores permite a Uomo Venetto asegurar la calidad, la disponibilidad y el precio competitivo de los productos, así como desarrollar iniciativas conjuntas de innovación y exclusividad.

El análisis de recursos y capacidades muestra que Uomo Venetto cuenta con una combinación única de activos tangibles e intangibles, así como habilidades y competencias distintivas. La empresa dispone de recursos como su red de tiendas físicas, una marca consolidada y relaciones sólidas con proveedores. Además, sus capacidades en diseño y desarrollo de productos, gestión de la red de distribución y servicio al cliente personalizado le brindan una base sólida para mantener una ventaja competitiva.

Sin embargo, el análisis también destaca algunas limitaciones, como la gestión ineficiente del inventario y la falta de sistemas de información integrados, que pueden obstaculizar la capacidad de Uomo Venetto para aprovechar al máximo sus recursos y capacidades.

2.5. Análisis de la Cadena de Valor

Es un recurso estratégico que habilita a las compañías examinar sus acciones primarias y de apoyo para identificar fuentes de ventaja competitiva y áreas de mejora (Porter, 1985). Al desglosar las operaciones en una serie de actividades secuenciales, las empresas pueden comprender mejor cómo cada actividad contribuye a la creación de valor para los clientes y la captura de ese valor en forma de ganancias. Para Uomo Venetto, un análisis detallado de su cadena de valor puede revelar oportunidades para optimizar procesos, reducir costos y distinguir sus productos y servicios en el campo comercial y de mercado de la moda masculina. A continuación, se presenta un análisis de la cadena de valor de Uomo Venetto, siguiendo el marco de Porter.

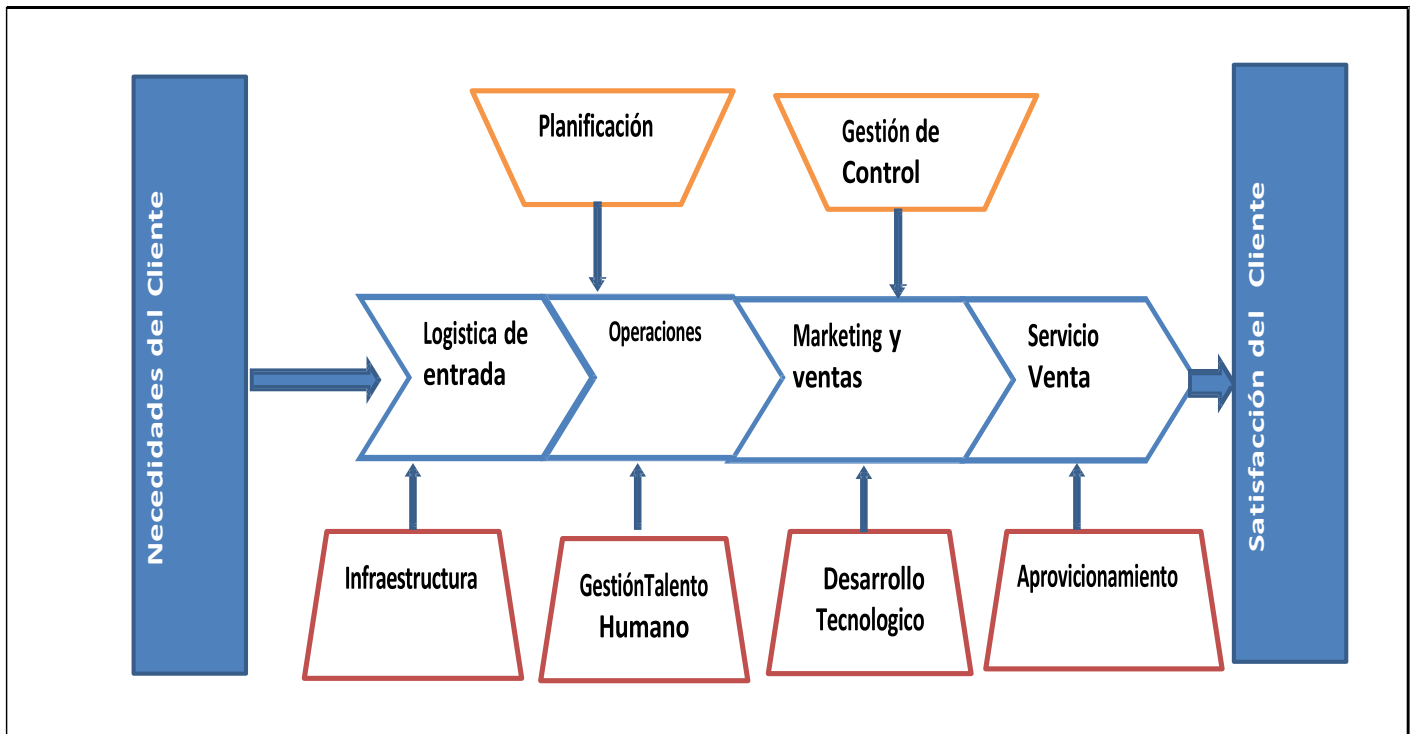


Gráfico 2 Matriz de la cadena de valor:

Actividades primarias:

- Logística de entrada: Recepción y almacenamiento de inventario
- Operaciones: Diseño y creación de productos, y supervisión de calidad.
- Logística de salida: Distribución a tiendas, gestión de inventario en tiendas
- Marketing y Ventas: Publicidad, promociones, gestión de tiendas.
- Servicio: Atención al cliente, servicios post-venta, manejo de reclamos

Actividades de apoyo:

- Infraestructura: Gestión financiera, planificación estratégica
- Gestión de RRHH: Reclutamiento, capacitación
- Avances Tecnológicos: Sistemas de información, ventas en línea
- Aprovisionamiento: Selección de proveedores, compras

2.5.1 Actividades Primarias

- **Logística de Entrada:**
 - **Recepción y almacenamiento de materias primas y productos terminados:** Uomo Venetto recibe productos de sus proveedores nacionales e internacionales. La eficiencia en la recepción, inspección y almacenamiento de estos materiales es crucial para mantener un flujo continuo de productos y evitar retrasos o interrupciones en la producción y distribución (Ballou, 2004). Uomo Venetto puede mejorar esta actividad mediante la implementación de tecnologías de seguimiento de inventario y el perfeccionamiento de los procesos de manejo de materiales.
 - **Gestión de inventarios:** Como se mencionó en el análisis interno, Uomo Venetto enfrenta desafíos en la gestión de inventarios, con situaciones de exceso de stock y falta de stock en diferentes ubicaciones. La implementación de un sistema de planificación de la demanda y un seguimiento en tiempo real de los niveles de inventario puede ayudar a optimizar esta actividad (Chopra & Meindl, 2016).

○ **Control de calidad de los insumos:** Garantizar la calidad de las materias primas y los productos finales provenientes de los proveedores es esencial para mantener los estándares de calidad en Uomo Venetto. La empresa puede mejorar esta área estableciendo especificaciones de calidad precisas, realizando inspecciones exhaustivas y colaborando con los proveedores para mejorar continuamente la calidad de los materiales (Dale et al., 2016).

Operaciones:

- **Diseño y desarrollo de productos:** Uomo Venetto en su capacidad para diseñar y desarrollar productos de moda masculina atractivos y de alta calidad. Esta actividad implica la investigación de tendencias, la creación de conceptos de diseño (Slack & Lewis, 2017). Uomo Venetto puede mejorar esta actividad mediante la inversión en herramientas audiovisuales en la colaboración con influencers de moda.
- **Planificación y control de la producción:** Uomo Venetto debe planificar y controlar efectivamente su producción para asegurar los productos en los PDV. Esta actividad implica la programación de la producción, la asignación de recursos y el seguimiento del progreso y la calidad (Heizer & Render, 2017). La inclusión de un sistema de planificación de recursos empresariales (ERP) y técnicas de manufactura esbelta puede ayudar a mejorar la eficiencia y la flexibilidad de la producción.
- **Gestión de la calidad en los procesos:** Mantener elevados estándares de calidad en todos los procesos de producción y acabado es crucial para asegurar la uniformidad y la satisfacción del cliente. Uomo Venetto puede reforzar esta

área implementando programas de perfeccionamiento continuo, entre los más destacados son Lean Manufacturing y capacitando a sus empleados en técnicas de control de calidad (Dale et al., 2016).

Logística de Salida:

- **Distribución a los puntos de venta:** La distribución eficiente de los productos terminados a los 23 puntos de venta de Uomo Venetto es crucial para garantizar la disponibilidad de productos. Esta actividad implica la planificación de rutas, el transporte y la gestión de la red de distribución (Chopra & Meindl, 2016). Uomo Venetto puede mejorar esta actividad mediante la optimización de las rutas de entrega, la consolidación de envíos y la colaboración con proveedores de logística externos.
- **Gestión de inventarios en tiendas:** Mantener los niveles adecuados de inventario en cada punto de venta es esencial para evitar situaciones de falta de stock y exceso de stock. Uomo Venetto puede fortalecer esta actividad mediante la implementación de un sistema de gestión de inventario en tiempo real, que permita el seguimiento de las ventas y los niveles de stock en cada ubicación (Ballou, 2004). Además, la capacitación del personal de tienda en técnicas de gestión de inventario y la optimización de la asignación de productos entre tiendas pueden mejorar la eficiencia de esta actividad.
- **Procesamiento de pedidos y envíos:** Uomo Venetto debe procesar los pedidos de los clientes de manera rápida y precisa, y garantizar que los productos se envíen a tiempo y en perfectas condiciones. Esta actividad implica la recepción

de pedidos, la preparación de los productos, el embalaje y la coordinación con los servicios de envío (Grant, 2016). La implementación de un sistema de gestión de pedidos integrado y la colaboración con proveedores de logística confiables pueden crear una reputación bastante positiva dando un punto de vista satisfactorio al consumidor que ha cerrado su compra con total éxito.

Tabla 6 Matriz de entrada, procesos y salidas

Entradas	Procesos	Salidas
-Materias primas (telas, accesorios)	-Diseño de productos	-Ropa formal y casual masculina.
-Tendencias de moda	-Fabricación/Compra	-Satisfacción del cliente
-Pedidos de clientes	-Control de calidad	-Ventas e ingresos
-Capital	-Distribución	-Posicionamiento de marca
-Información del mercado	-Venta y marketing	-Fidelización de clientes
	-Servicio al Cliente	

Esta matriz muestra los recursos que Uomo Venetto utiliza (entradas), cómo los transforma (procesos) y los resultados que obtiene (salidas).

Interpretación: Uomo Venetto toma materias primas, tendencias de moda y pedidos de clientes como entradas principales. A través de procesos como diseño, fabricación, control de calidad y marketing, transforma estas entradas en productos de moda masculina, ventas y satisfacción del cliente. Este enfoque ayuda a identificar áreas donde la eficiencia podría mejorarse.

Marketing y Ventas:

- **Desarrollo de estrategias de marketing:** Uomo Venetto debe desarrollar estrategias de marketing efectivas para atraer y retener clientes, comunicar su propuesta de valor y diferenciar sus productos en el mercado. Esta actividad implica la selección de canales de comunicación y la creación de campañas promocionales (Kotler & Armstrong, 2021). Uomo Venetto puede mejorar esta actividad mediante publicidad especializada y la adopción de un enfoque omnicanal que integre los esfuerzos digitales de marketing
- **Gestión de puntos de venta:** La gestión efectiva de los puntos de venta es crucial para construir una anécdota de compra atractiva y memorable para los fieles compradores. Esta actividad implica el diseño y la disposición de las tiendas, la presentación visual de los productos, la capacitación del personal de ventas y la implementación de estrategias de merchandising (Ebster & Garaus, 2015). Uomo Venetto puede mejorar esta actividad mediante la adopción de conceptos innovadores de diseño de tiendas, la incorporación de tecnologías interactivas y la mejora continua de las habilidades de servicio al cliente de su personal.
- **Gestión de relaciones con clientes:** Construir y mantener relaciones sólidas con los clientes es fundamental para fomentar la lealtad, el boca a boca positivo y las ventas repetidas. Esta actividad implica la gestión de datos de clientes, la personalización de las interacciones, la resolución de quejas y la implementación de programas de fidelización (Peppers & Rogers, 2016).

Servicio:

- **Asesoramiento personalizado:** Un asesoramiento personalizado y profesional a los principales consumidores y combinaciones de estilo. Esta actividad implica la capacitación de los vendedores en conocimientos de moda, habilidades de comunicación y técnicas de venta consultiva (Puccinelli et al., 2009). Uomo Venetto puede mejorar esta actividad mediante la inversión en programas de capacitación continua, la contratación de expertos en moda y la incorporación de herramientas tecnológicas que faciliten la personalización de las recomendaciones.
- **Gestión de quejas y reclamos:** Manejar las quejas y reclamos para mantener la conformidad del cliente y proteger el prestigio de la compañía. Esta actividad implica la implementación de un proceso estructurado de gestión de quejas, la capacitación del personal en habilidades de resolución de problemas y la compensación justa a los clientes cuando sea necesario (Barlow & Møller, 2008). Uomo Venetto puede mejorar esta actividad mediante la adopción de un sistema de seguimiento de quejas, la definición de plazos de respuesta y la capacitación de los empleados en técnicas de manejo de conflictos.
- **Servicios postventa:** Ofrecer servicios postventa, como ajustes y arreglos de prendas, puede mejorar la satisfacción del cliente y diferenciar a Uomo Venetto de sus competidores. Esta actividad implica la capacitación del personal en habilidades de costura y arreglos, la gestión eficiente de las

solicitudes de servicio y la comunicación clara de las políticas y plazos de servicio (Johnstone, 2008). Uomo Venetto puede fortalecer esta actividad mediante la contratación de modistas calificados, la inversión en equipos de costura de alta calidad y la implementación de un sistema de seguimiento de servicios postventa.

2.5.2 Actividades de Apoyo

- **Infraestructura de la Empresa:**
 - **Gestión financiera y contable:** Una gestión financiera y contable robusta es crucial para controlar los costos, tomar decisiones informadas y mantener la salud financiera general de Uomo Venetto. Esto incluye la elaboración de presupuestos, el seguimiento de ingresos y gastos, la gestión del flujo de caja y la preparación de informes financieros (Brealey et al., 2020). La empresa puede optimizar esta área a través de la adopción de un sistema integrado de control y manejo financiero, la contratación de profesionales calificados y la realización de auditorías financieras regulares.
 - **Planificación estratégica:** La planificación estratégica es fundamental para definir la orientación a largo plazo de Uomo Venetto, distribuir recursos de manera efectiva y adaptarse a las fluctuaciones del entorno empresarial. Este proceso incluye el análisis tanto del entorno externo como interno, la fijación de objetivos y metas, la creación de estrategias, y la implementación y monitoreo de planes de acción (Grant,

2016). La empresa puede mejorar esta área asegurando la participación activa de la alta dirección, llevando a cabo talleres de planificación estratégica y comunicando de manera efectiva la estrategia en todos los niveles de la organización.

2.5.3 Gestión de Recursos Humanos

- **Reclutamiento y selección:** Atraer y contratar al personal adecuado es fundamental para el éxito de Uomo Venetto. Esta actividad implica la definición de perfiles de puesto, la publicación de ofertas de trabajo, la evaluación de candidatos y la selección de los mejores talentos (Dessler, 2017). Uomo Venetto puede mejorar esta actividad mediante la adopción de técnicas de reclutamiento innovadoras, como el uso de redes sociales y la participación en ferias de empleo, y la implementación de un proceso de selección estructurado y basado en competencias.
- **Capacitación y desarrollo:** Invertir y fomentar la innovación y retener el talento. Esta actividad implica la identificación de necesidades de capacitación (Noe, 2017). Uomo Venetto puede mejorar esta área desarrollando un plan de formación anual, empleando distintas formas de aprendizaje (como e-learning, coaching y mentoring) y alineando la capacitación con los objetivos estratégicos de la compañía.
- **Gestión del desempeño y compensación:** Evaluar y recompensar adecuadamente el desempeño de los empleados es crucial para motivar y retener al personal. Esta actividad implica evaluaciones de desempeño

periódicas, la provisión de retroalimentación constructiva y la vinculación de la compensación con el desempeño (Aguinis, 2019). Uomo Venetto puede mejorar esta actividad mediante una evaluación del desempeño basado en competencias, la capacitación de los gerentes en habilidades de coaching y retroalimentación, y la revisión regular de las políticas de compensación y beneficios.

2.5.4 Desarrollo de Tecnología

- **Investigación y desarrollo de productos:** Investigar y desarrollar nuevos productos y materiales es crucial para mantener la competitividad y responder a las necesidades cambiantes de los clientes. Esta actividad implica la investigación de tendencias de moda, la experimentación con nuevos tejidos y materiales, y la colaboración con proveedores y diseñadores externos (Slack & Lewis, 2017). Uomo Venetto puede fortalecer esta actividad mediante la creación de un departamento dedicado de I+D, la asignación de un presupuesto específico para la innovación y la participación en ferias y eventos de moda internacionales.
- **Implementación de sistemas de información:** Los sistemas de información son cruciales para la gestión eficiente de las operaciones, la toma de decisiones basada en datos y la comunicación efectiva en toda la organización. Esta actividad implica la selección de gestión de inventario, ventas, clientes y recursos empresariales (Laudon & Laudon, 2020). Como se mencionó en el análisis interno, Uomo Venetto carece de un sistema

integrado de información, lo que limita su capacidad para aprovechar los datos y tomar decisiones informadas. La empresa puede mejorar esta actividad mediante la inversión en un sistema ERP modular y escalable.

- **Desarrollo de plataformas de comercio electrónico:** En un contexto donde las compras en línea se están volviendo cada vez más comunes, es crucial desarrollar plataformas de comercio electrónico robustas y fáciles de usar para atraer nuevos clientes y potenciar las ventas. Esto abarca el diseño y desarrollo de sitios web de comercio electrónico, la integración con sistemas de pago y envío, y la optimización para motores de búsqueda y dispositivos móviles (Chaffey, 2019).

Uomo Venetto puede fortalecer esta actividad mediante la contratación de expertos en comercio electrónico, la inversión en una plataforma de comercio electrónico escalable y segura.

2.5.5 Compras

- **Selección y evaluación de proveedores:** Esta actividad implica la investigación y comparación de proveedores potenciales, la negociación de términos y condiciones, y la evaluación regular del desempeño de los proveedores (Monczka et al., 2020). Uomo Venetto puede mejorar esta actividad mediante el desarrollo de criterios claros de selección de proveedores, la implementación de un proceso de licitación competitivo.

- **Gestión de relaciones con proveedores:** Cultivar relaciones sólidas y mutuamente beneficiosas con los proveedores es crucial para asegurar la continuidad del suministro, mejorar la calidad y la innovación, y optimizar los costos. Esta actividad implica la comunicación regular con los proveedores, la colaboración en proyectos de mejora, y la resolución conjunta de problemas (Cousins et al., 2019). Uomo Venetto puede fortalecer esta actividad mediante la organización de reuniones y talleres regulares con los proveedores clave, y la adopción de métricas y objetivos compartidos para medir el éxito de las relaciones.

Tabla 7 Cuadro relación de actividades

Actividades primarias	Actividades de apoyo
- Logística de entrada (recepción y almacenamiento de inventario)	- Infraestructura (gestión financiera, planificación)
- Operaciones (diseño y desarrollo de productos)	- Gestión de recursos humanos
- Logística de salida (distribución a tiendas)	- Desarrollo tecnológico
- Marketing y ventas	- Aprovisionamiento (relaciones con proveedores)
- Servicio al Cliente	

Este diagrama ilustra cómo se interrelacionan las actividades principales y de apoyo en Uomo Venetto. Las actividades principales están directamente vinculadas a la generación y entrega de valor al cliente, mientras que las actividades de apoyo respaldan y optimizan la efectividad de las actividades principales.

Uomo Venetto debe asegurar que sus actividades de apoyo estén bien alineadas para respaldar eficazmente sus primarias. Por ejemplo, el desarrollo tecnológico debería mejorar la logística y las operaciones, mientras que la gestión de recursos humanos debería fortalecerse.

La cadena de valor revela que Uomo Venetto tiene varias alternativas para mejorar sus actividades primarias y de apoyo. En las actividades primarias, la empresa puede centrarse en optimizar su logística de entrada y salida, mejorar sus procesos de diseño y producción, fortalecer sus estrategias de publicidad marketera y fluidez en ventas, y brindar atención al cliente de un nivel excepcional. En las actividades de apoyo, Uomo Venetto puede mejorar su gestión financiera e implementar sistemas de información integrados, y cultivar relaciones sólidas con los proveedores. Al abordar estas áreas de mejora de manera sistemática y estratégica, Uomo Venetto puede aumentar la eficiencia, reducir los costos y diferenciar sus productos y servicios, como también se proyecta a plantearse un considerable aumento de satisfacción del cliente, ventas y rentabilidad a largo plazo.

Un análisis exhaustivo, tanto externo como interno, de Uomo Venetto, utilizando herramientas como el método PESTEL, la investigación competitiva de las cinco fuerzas de Porter, la investigación interna, y la investigación de recursos y capacidades, y la investigación de la cadena de valor, ofrece una visión completa de la posición de la empresa en el mercado de la moda masculina en Ecuador y de su capacidad para desarrollar y sustentar una ventaja competitiva duradera.

El análisis PESTEL identifica varios factores externos clave que pueden afectar el rendimiento de Uomo Venetto, como la inestabilidad política, las fluctuaciones económicas,

las tendencias sociales hacia la moda sostenible y casual, los avances tecnológicos en el sector de la moda, las crecientes preocupaciones medioambientales y las normativas legales sobre importación y protección al consumidor. La empresa debe seguir de cerca estos factores y ajustar su estrategia para emplear las oportunidades y minorar los riesgos.

El análisis competitivo basado en las cinco fuerzas de Porter muestra un entorno competitivo complejo, caracterizado por una intensa rivalidad entre los principales competidores actuales, barreras de entrada bajas, un poder de negociación moderado tanto por parte de proveedores como de compradores, y una creciente amenaza de productos sustitutos. Para hacer frente a estos desafíos, Uomo Venetto debe enfocarse en estrategias de diferenciación, como la calidad superior, el diseño innovador y el servicio al cliente excepcional, y fortalecer su marca y lealtad del cliente.

El análisis interno identifica varias fortalezas clave de Uomo Venetto, como su reconocimiento de marca, su amplia red de distribución, sus diseños exclusivos y su enfoque en el servicio al cliente personalizado. Sin embargo, también revela debilidades importantes, como la acumulación de inventario, las dificultades en la gestión de inventario, la limitada presencia en línea y la dependencia de la moda formal masculina. Para mejorar su desempeño, la empresa debe abordar estas debilidades y aprovechar sus fortalezas.

El análisis de recursos y capacidades destaca los activos tangibles e intangibles valiosos de Uomo Venetto, como su red de tiendas, su marca reconocida, sus relaciones con proveedores y su conocimiento de la moda, así como sus capacidades distintivas en diseño de productos,

gestión de distribución y servicio al cliente. Sin embargo, también señala limitaciones como la gestión ineficiente del inventario. Se debe invertir en el desarrollo y la adquisición de recursos y capacidades estratégicos para fortalecer su ventaja competitiva.

Finalmente, el análisis de la cadena de valor revela conveniencia y conformidad para que Uomo Venetto optimice sus actividades primarias y de apoyo, con el fin de mejorar la eficiencia, acortar costos y distinguir sus productos y servicios. Áreas clave para la mejora incluyen la logística de entrada y salida, los procesos de diseño y producción, las tácticas de marketing y ventas, el servicio al cliente, la gestión financiera y de recursos humanos, la exploración y desarrollo de productos, los sistemas de información y las relaciones con proveedores.

En general, este análisis externo e interno proporciona una base sólida para que Uomo Venetto desarrolle un plan estratégico efectivo que aborde los desafíos clave, aproveche las oportunidades y fortalezca su rango de competencia en el mercado de la moda masculina en Ecuador. Al alinear sus recursos, capacidades y actividades con las condiciones externas y las necesidades cambiantes de los clientes, y al implementar mejoras estratégicas en áreas críticas, Uomo Venetto puede crear una ventaja competitiva sostenible y lograr un crecimiento dinámico y desafiante.

Es importante destacar que este análisis es un punto de partida y que Uomo Venetto debe adoptar un enfoque proactivo y adaptable para la gestión estratégica. La empresa debe monitorear continuamente los cambios en el entorno externo, evaluar y ajustar sus estrategias y operaciones según sea necesario, y fomentar una cultura de mejora continua y aprendizaje

organizacional. Además, la implementación efectiva del plan estratégico requerirá un liderazgo sólido y una comunicación clara con recursos tecnológicos.

Entonces, el análisis externo e interno de Uomo Venetto revela un panorama complejo y desafiante, pero también ofrece importantes oportunidades que fortalezcan su posición y se profile a un crecimiento sostenible en el mercado de la moda masculina en Ecuador. Al abordar las debilidades identificadas, aprovechar las fortalezas existentes, adaptarse a las condiciones cambiantes del mercado y ejecutar un plan estratégico sólido y bien fundamentado, Uomo Venetto puede superar los desafíos actuales, crear valor duradero para sus clientes y partes interesadas, y establecerse como un líder en su industria. El éxito requerirá un enfoque disciplinado, innovador y centrado en el cliente, respaldado por una sólida ejecución y una cultura de excelencia.

Este contexto, es fundamental que Uomo Venetto aproveche los hallazgos de este análisis externo e interno para desarrollar un plan estratégico integral y bien estructurado. Este plan debe establecer una dirección clara para la empresa, definir objetivos y metas medibles, y delinear las iniciativas y acciones específicas necesarias para alcanzar esos objetivos. El plan estratégico también debe asignar responsabilidades, establecer plazos y proporcionar métricas para medir el progreso y el éxito.

Basándose en sus fortalezas en diseño, calidad y servicio al cliente, la empresa debe articular claramente cómo se diferencia de sus competidores y qué valor único ofrece a sus clientes objetivo. Esta propuesta de valor debe ser el hilo conductor que guíe todas las decisiones y acciones, desde las estrategias de marketing y servicio al cliente.

Otro aspecto crítico del plan estratégico será abordar las debilidades identificadas en el análisis interno, particularmente en áreas como la gestión del inventario, la presencia en línea y la dependencia de la moda formal masculina. Uomo Venetto deberá invertir en sistemas y procesos para optimizar su gestión de inventario, reducir los excedentes. Deberá desarrollar una estrategia de comercio electrónico sólida para aprovechar las crecientes oportunidades en el espacio digital y llegar a nuevos clientes. Además, la empresa deberá diversificar su oferta de moda casual y deportiva, en línea con las cambiantes preferencias de los consumidores.

El plan estratégico también debe enfocarse en priorizar las iniciativas que fortalezcan los recursos y capacidades esenciales de Uomo Venetto. Esto puede abarcar inversiones en tecnología para optimizar los sistemas de información y la toma de decisiones basada en datos, programas de formación y desarrollo para optimizar las habilidades y conocimientos del personal, y esfuerzos para construir relaciones más sólidas y colaborativas con proveedores clave. Al consolidar su base de recursos y capacidades, Uomo Venetto estará en una mejor posición para implementar su estrategia e inclinarse a los cambios alrededor del sistema empresarial comercial.

A lo largo del proceso de planificación est Durante el proceso de planificación estratégica, Uomo Venetto debe mantener su enfoque en los clientes y en la generación de valor a largo plazo. Esto implicará comprender a fondo las necesidades, preferencias y acciones cambiantes de los principales consumidores, y ajustar la condición de las ofertas y servicios en consecuencia. Además, la empresa debe estar atenta a los cambios importantes que se

vayan actualizando y tecnologías en la industria de la moda, y ser flexible para experimentar y adoptar enfoques innovadores cuando sea necesario.

Uomo Venetto debe mantenerse centrada en sus clientes y en la creación de valor a largo plazo. Esto requerirá una comprensión profunda de las necesidades, preferencias y comportamientos cambiantes de los clientes, así como una capacidad para innovar y adaptar la oferta de productos y servicios de la empresa en consecuencia. Uomo Venetto también debe estar atenta a las nuevas tendencias y tecnologías en la industria de la moda, y estar dispuesta a experimentar y adoptar enfoques innovadores cuando sea apropiado.

Para garantizar una implementación exitosa del plan estratégico, Uomo Venetto deberá fomentar una cultura organizacional que valore la colaboración, la responsabilidad y la mejora continua. Esto requerirá un liderazgo sólido y visible de la alta dirección, así como una comunicación clara y frecuente a todos los rangos de la organización. Uomo Venetto también necesitará implementar mecanismos de gobernanza y control para supervisar el avance, detectar y enfrentar los problemas, y garantizar que las iniciativas estratégicas se apliquen de manera efectiva y eficiente.

Otro factor crítico de éxito será la capacidad de Uomo Venetto para cultivar y aprovechar alianzas y colaboraciones estratégicas. Esto puede incluir asociaciones con diseñadores, influencers de moda, proveedores de tecnología y otros actores clave en el ecosistema de la moda. Al colaborar con socios estratégicos, Uomo Venetto puede acceder a nuevas capacidades, conocimientos y recursos, y ampliar su alcance y presencia en el mercado.

En última instancia, el éxito de Uomo Venetto dependerá de su capacidad para ejecutar su plan estratégico de manera disciplinada y adaptativa, al tiempo que mantiene un enfoque inquebrantable en la creación de valor para sus clientes y partes interesadas. Esto requerirá un compromiso continuo con la innovación, así como una mentalidad de agilidad y flexibilidad en el ámbito empresarial.

El análisis externo e interno de Uomo Venetto ofrece una base sólida para elaborar un plan estratégico integral y fundamentado. Aprovechando sus fortalezas, superando sus debilidades, aventajando las oportunidades y restando las amenazas, la empresa puede construir una ventaja competitiva duradera y alcanzar un crecimiento y éxito sostenibles en el mercado de la moda masculina en Ecuador. Sin embargo, el verdadero desafío radica en la ejecución efectiva y adaptativa de este plan, lo que requerirá un liderazgo sólido, una toma de decisiones basada en datos, una comunicación clara, una cultura de innovación y colaboración, y un compromiso inquebrantable con la excelencia en todos a nivel operativo. Adoptar este enfoque estratégico y disciplinado, Uomo Venetto puede superar los desafíos actuales, aprovechar las oportunidades futuras y establecerse como un líder duradero y respetado en su industria.

CAPITULO III

3. PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO

3.1. Misión

La moda está en constante evolución y transformación, experimentando cambios notables. Desde sus inicios, Uomo Venetto S.A. reconoció que el mercado ecuatoriano carecía de un concepto definido de moda, influenciado por diversos factores. Por lo tanto, la misión de Uomo Venetto S.A. es proporcionar a nuestros principales compradores productos y servicios de moda internacional de una calidad destacable, con el propósito de establecer un claro asentamiento en el mercado ecuatoriano y fomentar una cultura de moda en la sociedad.

3.2. Visión

La visión de Uomo Venetto S.A. es transformarse en la empresa de moda más grande, eficiente y efectiva del país, a través de la creación de tiendas multimarca o por departamentos, con distintos formatos de venta y categorización. La compañía se enfoca en sus metas y objetivos para seguir creciendo y prosperando de manera ordenada, con el fin de lograr éxito y reconocimiento tanto material como humano.

3.3. Valores

El objetivo es ser la primera opción para los hombres que buscan productos de moda de alta calidad, un servicio personalizado y una experiencia de compra memorable. La empresa se compromete a operar de manera ética y sostenible, reduciendo el impacto en el medio ambiente y contribuyendo positivamente a las comunidades que rodean.

- **Calidad:** Ofrecer productos de alta calidad, asegurándose de que cada prenda y accesorio cumpla con rigurosos estándares de diseño, materiales, confección y atención al detalle.
- **Innovación:** En el mundo de la moda, buscar constantemente nuevas ideas, tendencias y tecnologías para crear diseños frescos, originales y funcionales que se destaquen.
- **Servicio al cliente:** Brindar un servicio al cliente excepcional tratando a cada cliente con respeto, empatía y profesionalismo. Prever las necesidades de los clientes para ofrecerles soluciones y experiencias personalizadas que excedan sus expectativas.
- **Integridad:** Mantener altos estándares de conducta en todas las interacciones con clientes, empleados, proveedores, socios y la comunidad en general, mientras conducimos el negocio con honestidad, transparencia y ética. Asumir la responsabilidad de las acciones y decisiones y cumplimos las promesas.
- **Pasión:** El amor por la moda, el estilo y la artesanía impulsa a ser creativos, a buscar la excelencia en todo lo que se hace y compartir esa pasión con los clientes. Creemos

que la moda tiene el poder de expresar la individualidad de las personas, aumentar su confianza y cambiar su vida.

- **Sostenibilidad:** El objetivo es producir productos duraderos y de alta calidad mientras reducimos el consumo y el desperdicio. A lo largo de toda la cadena de valor, desde la elección de materiales y proveedores hasta los procesos de producción, distribución y gestión de desechos, se trabaja para minimizar el impacto ambiental y fomentar prácticas sostenibles.
- **Inclusividad:** Valor la diversidad y nos esforzamos por crear un lugar acogedor, respetuoso e inclusivo para los clientes, empleados y socios con capacidad física o cualquier otra característica. La moda debe ser accesible y celebrar la belleza y el estilo de todos.
- **Colaboración:** Promover una asociación que establezca el trabajo grupal tanto dentro de la organización como con los proveedores, socios y la comunidad en general. Creer que se puede lograr más que solos, y buscamos activamente oportunidades para trabajar juntos, aprender y crear valor compartido.

3.4. Objetivos Estratégicos

3.4.1. Objetivo 1: Maximizar la rentabilidad y el valor para los accionistas.

3.4.1.1. Estrategias

- Implementar un programa integral de gestión de costos y productividad.
- Optimizar la red de tiendas físicas evaluando el desempeño de cada ubicación.

- Fortalecer las relaciones con proveedores clave para obtener mejores términos comerciales.
- Aumentar la eficiencia del ciclo de conversión de efectivo.

3.4.2. Incrementar la cuota de mercado y los ingresos

3.4.2.1. Estrategias

- Desarrollar una estrategia omnicanal integrada.
- Invertir en publicidad digital y marketing de contenidos.
- Ampliar la oferta de productos para atraer nuevos segmentos de clientes.

3.4.3. Mejorar la eficiencia de la cadena de suministro y la administración de inventario

- Implementar un sistema de gestión de inventario en tiempo real.
- Desarrollar un modelo avanzado de pronósticos de demanda.
- Establecer un sistema de gestión de inventario utilizando principios de la metodología lean.
- **Estrategia 1.1:** Construir un sistema completo de gestión de inventario en tiempo real que conecte todas las tiendas, el almacén central y los proveedores clave, brindando visibilidad y control completo sobre los niveles de inventario, rotación y distribución de productos.
- **Estrategia 1.2:** Desarrollar un modelo avanzado de previsión de demanda que emplee análisis predictivo, aprendizaje automático e inteligencia artificial para

mejorar la exactitud de las proyecciones de ventas, optimizar los niveles de inventario y minimizar la obsolescencia y el exceso de existencias.

- **Estrategia 1.3:** Implementar un programa de gestión de inventario basado en la metodología lean con un enfoque en la reducción de desperdicios, la optimización del flujo de productos, la mejora continua y la colaboración estrecha con proveedores.
- **Estrategia 1.4:** Controlar y gestionar los datos de ventas para crear un proceso de planificación de surtido y asignación de productos más dinámico y localizado utilizando datos de ventas, preferencias de los clientes y características de las tiendas para optimizar la mezcla de productos y las cantidades en cada ubicación, mejorando la disponibilidad y la rotación de inventario.

3.4.4. Fortalecer su presencia y crecimiento en los canales digitales.

- **Estrategia 2.1:** Reestructurar y mejorar la plataforma de comercio electrónico de Uomo Venetto para proporcionar una experiencia de usuario excepcional, con una navegación intuitiva y sencilla, búsqueda avanzada, contenido rico en medios, opciones de personalización y un proceso de pago y checkout sin fricciones utilizando las mejores prácticas de UX/UI y las tecnologías de comercio electrónico más recientes.
- **Estrategia 2.2:** Crear e implementar una estrategia omnicanal integral que conecte sin problemas la experiencia en línea y fuera de línea con iniciativas como click and collect, devoluciones en tienda, inventario unificado, clientela digital, programas de

lealtad multicanal y comunicación y promoción coherentes en todos los puntos de contacto.

- **Estrategia 2.3:** Invertir en publicidad y marketing digital para mejorar la visibilidad de la marca, aumentar el tráfico del sitio web y elevar las tasas de conversión, utilizando una combinación efectiva de canales como SEO, SEM, anuncios gráficos, videos, redes sociales, marketing por correo electrónico y colaboraciones con influencers y medios de moda relevantes.
- **Estrategia 2.4:** Utilizar el potencial de los datos y el análisis avanzado para comprender el comportamiento, las preferencias y el valor a largo plazo de los clientes digitales, y aplicar esos conocimientos para fomentar la personalización, la mejora continua y la innovación en la oferta de productos, la experiencia del cliente y las estrategias de marketing digital.

3.4.5. Ampliar y diversificar la cartera de productos para atraer nuevos mercados y ocasiones de uso.

- **Estrategia 3.1:** Crear una nueva línea de ropa casual y urbana que complemente la oferta actual de ropa formal y de negocios de Uomo Venetto, con un enfoque en crear diseños versátiles, cómodos y a la moda que se ajusten a los estilos de vida y preferencias en evolución de los clientes actuales, en particular de los millennials y la generación Z.

- **Estrategia 3.2:** Ampliar la relevancia y el atractivo de la marca Uomo Venetto para más ocasiones y actividades mediante la introducción de una línea de ropa deportiva y athleisure premium que capitalice la creciente demanda de prendas que combinen estilo, rendimiento y funcionalidad. Esta línea de productos incluye desde ropa de entrenamiento hasta ropa casual de inspiración deportiva.
- **Estrategia 3.3:** Colaborar con diseñadores, marcas y personalidades influyentes para crear colecciones cápsulas y ediciones limitadas que generen emoción, exclusividad y valor de marca, a la vez que atraen a nuevos clientes y fortalecen el posicionamiento de Uomo Venetto como una marca innovadora y la vanguardia de la moda masculina.
- **Estrategia 3.4:** Ampliar la oferta de accesorios masculinos, incluyendo una gama más amplia y diversa de calzado, bolsos, gafas, joyería, relojes y otros artículos complementarios que permitan a los clientes crear looks completos y expresar su estilo individual, a la vez que aumenta el tamaño de la compra promedio y la rentabilidad por cliente.

3.4.6. Mejorar la eficiencia operativa y la gestión de costos.

- **Estrategia 4.1:** Implementar en toda la organización un programa completo de gestión de costos y productividad con un enfoque en la identificación y eliminación de actividades y gastos que no agregan valor, la optimización de procesos clave, la automatización y la digitalización, y la cultura de mejora continua e innovación.
- **Estrategia 4.2:** Evaluar y optimizar la red de tiendas físicas evaluando el desempeño, la rentabilidad y el potencial de cada ubicación y tomando decisiones estratégicas

sobre la expansión, reubicación, remodelación o cierre de la tienda para aumentar la productividad del espacio minorista.

- **Estrategia 4.3:** Fortalecer las relaciones y negociaciones con proveedores clave para obtener mejores términos comerciales, precios más competitivos, mayor flexibilidad y la planificación de la demanda y el desarrollo de productos, buscando oportunidades de ahorro de costos y creación de valor mutuo.
- **Estrategia 4.4:** Optimizar la eficiencia del periodo de conversión de efectivo que proviene de la negociación de condiciones de pago más flexibles con proveedores, la disminución de los niveles de inventario, la aceleración en el cobro de clientes y la gestión activa del riesgo crediticio y las cuentas por cobrar.

3.4.7. Mejorar el posicionamiento y la lealtad a la marca.

- **Estrategia 5.1:** Crear e implementar una estrategia de marca y posicionamiento renovada que refuerce los valores fundamentales, la propuesta de valor y los elementos distintivos de Uomo Venetto y se adapte a cambios, aspiraciones y valores del cliente-consumidor objetivo. Esto creará una conexión emocional más fuerte y duradera con la marca.
- **Estrategia 5.2:** Invertir en iniciativas de marketing experienciales y participativas que involucren a los clientes más allá de las compras, como eventos de moda, talleres de estilo, colaboraciones con influencers y líderes de opinión, campañas interactivas en redes sociales y experiencias inmersivas en tiendas y puntos de contacto digitales.

Estas iniciativas generarán entusiasmo, participación y defensa entre los clientes y los prospectos.

- **Estrategia 5.3:** Crear e implementar un programa de lealtad y membresía de cliente premium que fomente la retención, la recomendación que beneficios, recompensas y experiencias personalizadas para clientes frecuentes y de alto valor.
- **Estrategia 5.4:** Invertir en capacitación, empoderamiento y reconocimiento de los empleados de primera línea, especialmente de ventas y atención al cliente, para que brinden un servicio excepcional, personalizado y empático reforzando la diferenciación y la preferencia por la marca Uomo Venetto.

3.5. Cuadro de mando integral

3.5.1. Perspectiva Económica

- **Objetivo 1:** Optimizar la rentabilidad y el valor para los inversores
 - Las métricas utilizadas incluyen el margen bruto y el margen EBITDA
 - Iniciativas: Programa de gestión de costos y productividad; Optimización de la red de tiendas físicas; Negociaciones estratégicas con proveedores
- **Objetivo 2:** Incrementar la cuota de mercado y los ingresos

- Las métricas empleadas abarcan la tasa de incremento en las ventas totales, el aumento de las mismas a través de canales digitales y la participación de mercado relativa.
- Los objetivos son elevar la participación de mercado en los próximos 3 años y alcanzar un aumento anual del 10% en las ventas totales, así como del 25% en las ventas a través de canales digitales.
- Iniciativas: Ampliar y optimizar la plataforma de e-commerce, desarrollar una estrategia omnicanal integrada, invertir en publicidad digital y marketing de contenidos.

3.5.2. Perspectiva Del Consumidor

- **Objetivo 3:** Aumentar la satisfacción, la lealtad y el valor a largo plazo del cliente
 - El valor de vida del cliente (CLV), la tasa de retención de clientes y la puntuación neta promotora (NPS) son los criterios utilizados para medir esto.
 - En los próximos tres años, debemos incrementar el NPS en 20 puntos, elevar la tasa de retención en 10 puntos porcentuales y aumentar el valor promedio del cliente en un 30%.
 - Iniciativas: Inversión en capacidad, Programa de lealtad y membresía premium, Iniciativas de marketing experiencial y participativo
 - La acción y el empoderamiento de los empleados de primera línea de Rever Delaware deben continuar.

- **Objetivo 4:** Ampliar la base de clientes y diversificar en nuevos segmentos y ocasiones
 - Se pueden utilizar medidas como el porcentaje de ventas de tendencias de nuevos productos, la tasa de captación de nuevos clientes y el porcentaje de clientes en segmentos específicos.
 - **Metas:** En los próximos tres años, aumentar la tasa de adquisición de nuevos clientes en un quince por ciento, lograr que las nuevas líneas de productos representen el veinte por ciento de las ventas totales y alcanzar una participación del treinta por ciento en los segmentos objetivo.
 - **Iniciativas:** Creación y lanzamiento de líneas de ropa casual, deportiva y accesorios; colaboración con diseñadores y marcas influyentes; estrategias de marketing y comunicación segmentadas.

3.5.3. La perspectiva sobre los procedimientos internos

- **Objetivo 5:** Optimizar la gestión del inventario y la cadena de suministro
 - Las métricas incluyen la rotación de inventario, el ciclo de las órdenes de compra y la tasa de cumplimiento de pedidos.
 - Iniciativas: Establecer un sistema integral para la gestión de inventario, crear un modelo avanzado para la predicción de demanda y diseñar un programa de gestión de inventario basado en principios lean.

- **Objetivo 6:** Acelerar la creación y la comercialización de nuevos productos innovadores
 - Las métricas incluyen el tiempo de lanzamiento de nuevos productos, el porcentaje de ventas generado por los productos nuevos introducidos en el último año y la tasa de éxito de estos productos terminados.
 - Reducir el tiempo de comercialización en un 40%, lograr que los productos lanzados en los últimos 12 meses representen el 25 % de las ventas y alcanzar una tasa de éxito del 75 % para nuevos productos en los próximos 3 años.
 - Iniciativas: un proceso ágil de desarrollo de productos, colaboración estrecha con proveedores y socios de diseño, pruebas y lanzamientos iterativos basados en los comentarios del cliente.

3.5.4. Una perspectiva sobre el aprendizaje y el crecimiento

- **Objetivo 7:** Crear y mantener el talento y las capacidades clave
 - La tasa de retención de empleados clave, el porcentaje de puestos cruciales con sucesores identificados y la cantidad de horas de capacitación por empleado son medidas.

- Metas: Garantizar una tasa de retención del 95% para empleados clave, identificar sucesores para el 80% de los puestos críticos y brindar una capacitación anual promedio de 40 horas por empleado en los próximos 3 años.
 - Iniciativas: Programa de gestión del desempeño y desarrollo del talento; Iniciativas de plan de sucesión y carrera para roles clave, desenvolvimiento de habilidades y capacitaciones
- **Objetivo 8:** Promover una cultura que fomente la creatividad, la agilidad y la mejora continua
 - El número de ideas de mejora presentadas por los empleados, el porcentaje de proyectos de innovación que cumplieron con los objetivos clave y el puntaje de la encuesta sobre la cultura organizacional son medidas.
 - Meta: Producir tres ideas de mejora promedio por empleado al año, garantizar que el 80% de los proyectos de innovación alcancen los hitos clave y mejorar el puntaje de la encuesta de cultura organizacional en un 25% en los próximos tres años.
 - Iniciativas: Programa de sugerencias e innovación del personal, metodologías ágiles y pensamiento de diseño para proyectos clave, iniciativas de comunicación y participación en la cultura organizacional

El análisis exhaustivo del entorno interno y externo de Uomo Venetto ha revelado tanto desafíos significativos como oportunidades clave. Aunque el panorama es competitivo, también se han identificado áreas donde la empresa puede reforzar su rango competitivo en

posición de mercado, optimizar su rendimiento financiero y operativo, y generar valor sostenible para sus accionistas y partes interesadas.

La ejecución exitosa de este plan estratégico requerirá un liderazgo comprometido y efectivo, la asignación disciplinada de recursos, la alineación y coordinación en toda la organización y una mentalidad adaptable y de aprendizaje continuo. Uomo Venetto debe equilibrar cuidadosamente las iniciativas a corto y largo plazo, gestionando las compensaciones y los riesgos asociados, y asegurándose de que las decisiones y acciones estén guiadas por la visión, la misión y los valores fundamentales de la compañía.

Es así, que este plan estratégico brinda a Uomo Venetto un marco completo y ambicioso para abordar sus desafíos más apremiantes, aprovechar sus fortalezas y oportunidades únicas y crear un futuro más próspero y sostenible. Sin embargo, el verdadero impacto y éxito del plan se llevará a cabo de manera eficiente, adaptarse a las circunstancias cambiantes y generar un valor distintivo y duradero para sus clientes, empleados y accionistas. Uomo Venetto está bien posicionado en la moda masculina en Ecuador y más allá, con una estrategia bien definida, una implementación rigurosa y una mentalidad enfocada en la innovación y la mejora constante.

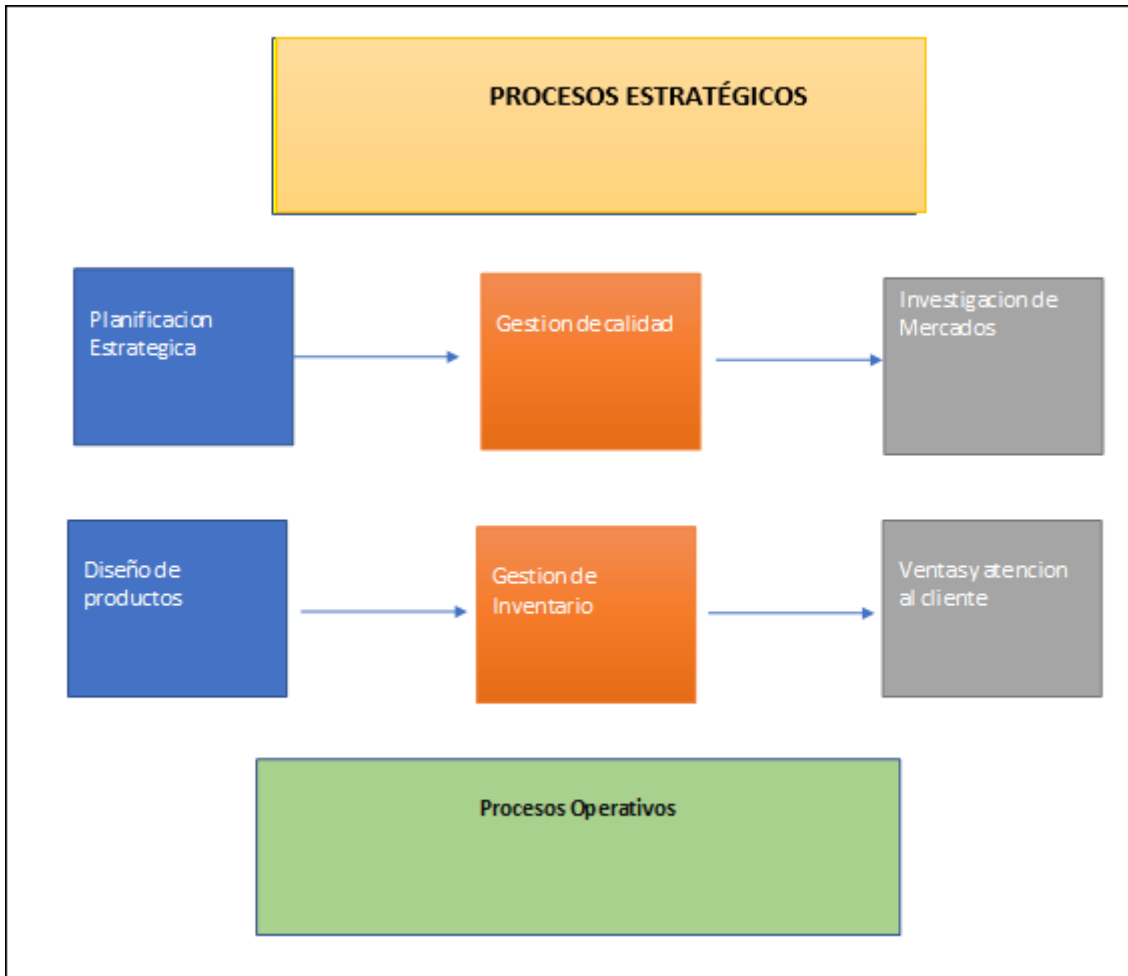


Gráfico 3 Mapa de Procesos

Mapa de procesos

Procesos estratégicos:

- Planificación estratégica
- Gestión de la calidad
- Investigación de mercado y tendencias.

Procesos Operativos:

- Diseño de productos
- Gestión de inventario
- Ventas y atención al cliente
- Marketing y promoción

Este diagrama ilustra los procesos esenciales de Uomo Venetto, clasificados en estratégicos, operativos y de soporte.

Los procesos estratégicos de Uomo Venetto están enfocados en la planificación a largo plazo y en adaptarse a las tendencias del mercado. Los procesos operativos constituyen el corazón del negocio, abarcando desde el diseño hasta la venta. Por su parte, los procesos de soporte son fundamentales para asegurar la eficiencia y eficacia de los procesos operativos.

CAPITULO IV

4.1 INVERSIONES Y FINANCIAMIENTO

En el análisis financiero, es crucial evaluar la viabilidad del estudio actual, por lo que se presenta la inversión total para comenzar la aplicación del proyecto, es indispensable aplicar una inversión de \$93,808.38 en Activos Fijos, \$669,262.84 en Capital de Trabajo y \$15,000.00 en Activos Diferidos. En total, la inversión requerida asciende a \$778,071.22, la cual está cubierta íntegramente con fondos propios para iniciar el proyecto.

Tabla 8 Inversión Total

INVERSIÓN TOTAL	
Activo Fijo	93.808,38
Activo Diferido	15.000,00
Capital de Trabajo	669.262,84
TOTAL	778.071,22

Para mayor información sobre Activos Fijos, ver Anexo 1

4.1.1 Estimación de ingresos

Se trata de planificar el flujo de efectivo de Uomo Venetto proyectado para los próximos cinco años, basado en las ventas, lo que implica que los ingresos provendrán de la comercialización de ropa formal y casual para hombres.

Precio de venta

Para fijar el precio de venta, es fundamental evaluar el costo de oportunidad del mercado. Este precio se determinará teniendo en cuenta el costo de venta de ropa formal y casual para hombres, de la siguiente manera:

Tabla 9 Presupuesto de Ingresos Proyectado Años: 2024 – 2028

PRESUPUESTO DE INGRESOS PROYECTADO					
AÑO: 2.024 - 2.028					
VENTAS	AÑOS				
	1	2	3	4	5
Cantidad Camisa de vestir slim fit	22,95	25,02	27,27	29,72	32,40
Precio de venta	118,00	128,62	140,20	152,81	166,57
Cantidad Pantalón de vestir lana italiana	32,40	35,32	38,49	41,96	45,74
Precio de venta	63,50	69,22	75,44	82,23	89,64
Cantidad Corbata de seda	5,40	5,89	6,42	6,99	7,62
Precio de venta	74,00	80,66	87,92	95,83	104,46
Cantidad Zapatos de cuero Oxford	14,85	16,19	17,64	19,23	20,96
Precio de venta	11,90	12,97	14,14	15,41	16,80
Cantidad Chaqueta sport de algodón	2.160,00	2.354,40	2.566,30	2.797,26	3.049,02
Precio de venta	247,00	269,23	293,46	319,87	348,66
Cantidad Suéter de cachemira cuello en V	43,20	47,09	51,33	55,95	60,98
Precio de venta	2,90	3,16	3,45	3,76	4,09
Cantidad Cinturón de cuero italiano	81,00	88,29	96,24	104,90	114,34
Precio de venta	0,59	0,64	0,70	0,76	0,83
Cantidad Traje slim fit lana Super 110's	1.215,00	1.324,35	1.443,54	1.573,46	1.715,07
Precio de venta	180,00	196,20	213,86	233,11	254,08
Camisa casual de lino	3,24	3,53	3,85	4,20	4,57

4.1.2 Capital de trabajo

En el campo de los mercados de negocios y la economía, el término "capital de trabajo" tiene diferentes interpretaciones. En la evaluación de los informes financieros, se refiere a los activos líquidos o circulantes de corto plazo en este caso de Uomo Venetto, así como a sus pasivos corrientes.

Tabla 10 Capital de trabajo.

ACTIVOS		PASIVOS	
Activo Disponible		Pasivo a largo plazo	
Caja Bancos	669.262,84	Préstamo por pagar	718.071,22
		TOTAL PASIVO	718.071,22
Activo Fijo			
Adecuaciones	30.090,00	PATRIMONIO	
Maquinaria y Equipos	25.500,00	Capital Social	60.000,00
Equipos de Computación	11.163,90		
Muebles y Enseres	3243,60		
Equipos de Oficina	350,88		
Vehículo	23460		
Activo Diferido			
Software Balanced Scored Card	15000,00		
TOTAL ACTIVOS	778.071,22	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	778.071,22

4.1.3 Estimación de financiación

Tabla 11 Estado de fuentes y de usos.

INVERSIÓN	VALOR USD.	% INV. TOTAL	RECURSOS PROPIOS		RECURSOS TERCEROS	
			%	VALORES	%	VALORES
Activos Fijos	93.808,38	12,06%	6,43%	50.000,00	5,63%	43.808,38
Activos Diferidos	15.000,00	1,93%	0,64%	5.000,00	1,29%	10.000,00
Capital de Trabajo	669.262,84	86,02%	0,64%	5.000,00	85,37%	664.262,84
Inversión Total	778.071,22	100,00%	7,71%	60.000,00	92,29%	718.071,22

Para la presente investigación de venta de ropa formal y casual de hombre debe ser financiada.

4.1.4 Estimación de Costos

La estimación de costos es el cálculo aproximado del gasto asociado a un programa, proyecto o actividad. Esta estimación puede proporcionar un valor total único y también desglosar los costos en componentes identificables. Para evitar problemas relacionados con sobrecostos, es crucial contar con estimaciones de costos que sean confiables, precisas y creíbles. Los costos se reparten principalmente en dos categorías:

- Costo fijo
- Costo variable

Costos variables.

Nos detalla sobre un costo empresarial lo cual cambia en función del nivel de producción es conocido como costo variable. A diferencia de los gastos fijos, como los seguros y el equipo de oficina, permanecen fijos a pesar del nivel de producción, los costos variables fluctúan con la cantidad de producción. Anexo 2

Gastos administrativos.

Tabla 12 Gastos Administrativos.

GASTOS PERSONALES	CANTIDAD	VALOR MENSUAL	VALOR SEMESTRAL	VALOR ANUAL
Gerente General BSC Uomo Venetto	1	2.456,63	14.739,75	29.479,50
Jefe de Operaciones	1	1.719,64	10.317,83	20.635,65
Jefe de Administración	1	1.719,64	10.317,83	20.635,65
TOTAL PERSONAL			35.375,40	70.750,80
GASTOS GENERALES				
Suministros de Oficina	1 set	10	60,00	120,00
Total Suministros de oficina			61,20	120,00
Subtotal gastos				70.870,80
2% Imprevistos			1,20	1.417,42
TOTAL			35.436,60	72.288,22

Estos gastos están relacionados con los costos necesarios para llevar a cabo las actividades administrativas generales de "Uomo Venetto".

Gastos de ventas.

Estos gastos están vinculados a la gestión de ventas, incluyendo descuentos, publicidad y promociones puntuales para la distribución a nivel nacional de ropa formal y casual masculina.

Tabla 13 Gastos de ventas.

GASTOS	CANTIDAD	VALOR MENSUAL	VALOR SEMESTRAL	VALOR ANUAL
GASTOS PERSONALES				
Jefe de Ventas	1	1.719,64	10.317,83	20.635,65
Asesor comercial	1	736,99	4.421,93	8.843,85
Total Personal				29.479,50
GASTOS GENERALES				
Promoción	1 set	150,00	900,00	1.800,00
Propaganda	1 set	200,00	1.200,00	2.400,00
Subtotal			2.100,00	4.200,00
2% Imprevistos			42,00	84,00
Total Gastos Generales				4.284,00

Costos de venta de ropa formal y casual de hombre.

Tabla 14 Costos de producción para el año 1.

RUBROS	COSTOS	
	FIJOS	VARIABLES
Compras		2.850.021,25
Mano de Obra Directa		105.241,82
Mano de Obra Indirecta	9.020,73	
Insumos		4.926,60
Reparación y Mantenimiento	3.296,03	
Seguros	2327,37	
Depreciación	8.134,88	
Amortización	3000	
Subtotales	25.779,00	2.960.189,67
Total de Costo de Producción	2.985.968,67	
Gastos Administrativos	72.288,22	
Gastos Financieros	82.568,85	
Gastos de Ventas	33.763,50	
Proyectos 2024	12.050,00	
Subtotales	188.620,57	
Costo Total	2.850.021,25	
Camisa de vestir slim fit	25,00	
Pantalón de vestir lana italiana	45,00	
Corbata de seda	15,00	
Zapatos de cuero Oxford	60,00	
Chaqueta sport de algodón	50,00	
Suéter de cachemira cuello en V	40,00	
Cinturón de cuero italiano	20,00	
Traje slim fit lana Super 110's	200,00	
Camisa casual de lino	20,00	
Pantalón chino de algodón elástico.	30,00	

El cálculo del costo se realiza dividiendo el costo total entre la cantidad de ventas realizadas (productos) en el transcurso de un período, durante el intervalo de venta de ropa formal y casual masculina. A continuación, se indican los Costos Totales previstos para el primer año, junto con información para los responsables y plazos.

**Tabla 15 Costos de comercialización para los 5 años de vida útil del proyecto año:
2024 – 2028**

COSTOS DE PRODUCCIÓN PROYECTADOS PARA LOS 5 AÑOS DE VIDA ÚTIL DEL PROYECTO					
AÑO: 2.024 - 2.028					
RUBROS	AÑOS				
	1	2	3	4	5
Materia Prima	2.850.021,25	3.106.523,16	3.386.110,25	3.690.860,17	4.023.037,58
Mano de Obra Directa	105.241,82	114.713,58	125.037,80	136.291,20	148.557,41
Insumos	4.926,60	5.369,99	5.853,29	6.380,09	6.954,30
VARIABLES	2.960.189,67	3.226.606,73	3.517.001,34	3.833.531,46	4.178.549,29
Mano de Obra Indirecta	9.020,73	9.832,59	10.717,53	11.682,10	12.733,49
Reparación y Mantenimiento	3.296,03	3.592,67	3.916,01	4.268,45	4.652,61
Seguros	2327,37	2.536,83	2.765,15	3.014,01	3.285,27
Depreciación	8.134,88	8.134,88	8.134,88	4.413,95	4.413,95
Amortización	3000	3000	3000	3000	3000
FIJOS	25.779,00	27.096,97	28.533,56	26.378,52	28.085,33
Total Costo de Producción	2.985.968,67	3.253.703,71	3.545.534,90	3.859.909,98	4.206.634,62
Gasto Administrativo	72.288,22	78.794,16	85.885,63	93.615,34	102.040,72
Gasto de Ventas	33763,50	36.802,22	40.114,41	43.724,71	47.659,94
Gasto Financiero	82.568,85	77.658,61	72.159,14	65.999,73	59.101,19
Proyectos 2024	12.050,00				
Proyectos 2025		6.267,50			
Proyectos 2026			14.265,58		
Proyectos 2027				7.446,42	
Proyectos 2028					13.268,47
Total gastos	188.620,57	193.254,98	198.159,18	203.339,78	208.801,84
Costo total	3.174.589,23	3.446.958,69	3.743.694,08	4.063.249,75	4.415.436,46

4.1.5 Análisis económico – financiero del Plan de Negocio

La evaluación de proyectos proporciona una base para determinar su viabilidad.

Permite evaluar la rentabilidad potencial de los recursos invertidos en comparación

con los intereses que se obtendrían de la banca.

Las planificaciones aplicadas en estos casos permiten medir el rendimiento de la inversión utilizando señales financieras que son el VAN y el TIR.

Estado de situación inicial

Este reporte se elabora al formar una sociedad y refleja las aportaciones realizadas por los socios. Está organizado de manera estructurada con todo el plan de cuentas contables de Uomo Venetto al inicio del ciclo contable.

Tabla 16 Estado de situación inicial año 2024 en dólares.

ACTIVOS		PASIVOS	
Activo Disponible		Pasivo a largo plazo	
Caja Bancos	669.262,84	Préstamo por pagar	718.071,22
		TOTAL PASIVO	718.071,22
Activo Fijo			
Adecuaciones	30.090,00	PATRIMONIO	
Maquinaria y Equipos	25.500,00	Capital Social	60.000,00
Equipos de Computación	11.163,90		
Muebles y Enseres	3243,60		
Equipos de Oficina	350,88		
Vehículo	23460		
Activo Diferido			
Software Balanced Scored Card	15000,00		
TOTAL ACTIVOS	778.071,22	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	778.071,22

El análisis del estado de situación inicial muestra que el valor total de los activos es de 778.071,22 USD, los pasivos ascienden a 718.071,22 USD, y el patrimonio, que representa los recursos propios, es de 60.000,00 USD.

4.1.6 Estado de resultados

Es el informe contable que proporciona un análisis o desglose de las cifras y datos generados durante el periodo económico.(Barreno, 2020 , pág. 56).

Tabla 17 Estado de Resultados Proyectado Años: 2024 – 2028 en Dólares

ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO					
AÑO: 2.024 - 2.028					
EN DÓLARES					
RUBROS	AÑOS				
	1	2	3	4	5
Ventas Netas	7.800.289,81	8.502.315,89	9.267.524,32	10.101.601,51	11.010.745,65
- Costo de Producción	2.985.968,67	3.253.703,71	3.545.534,90	3.859.909,98	4.206.634,62
= UTILIDAD BRUTA	4.814.321,14	5.248.612,18	5.721.989,42	6.241.691,53	6.804.111,03
- Gastos de Administración	72.288,22	78.794,16	85.885,63	93.615,34	102.040,72
-Gastos de Ventas	33.763,50	36.802,22	40.114,41	43.724,71	47.659,94
= UTILIDAD OPERACIONAL	4.708.269,43	5.133.015,81	5.595.989,38	6.104.351,49	6.654.410,38
- Gastos Financieros	82.568,85	77.658,61	72.159,14	65.999,73	59.101,19
= UTILIDAD ANTES de PARTICIPACIÓN	4.625.700,57	5.055.357,20	5.523.830,24	6.038.351,76	6.595.309,18
- 15% de Participación Trabajadores	693.855,09	758.303,58	828.574,54	905.752,76	989.296,38
= UTILIDAD ANTES de IMPUESTOS	3.931.845,49	4.297.053,62	4.695.255,70	5.132.598,99	5.606.012,81
(- 22% Impuesto a la Renta)	865.006,01	945.351,80	1.032.956,25	1.129.171,78	1.233.322,82
= UTILIDAD NETA	3.066.839,48	3.351.701,83	3.662.299,45	4.003.427,21	4.372.689,99

4.1.7 Valor Actual Neto

Este instrumento permite evaluar el riesgo asociado con el capital invertido desarrollado en el proyecto, facilitando a sus socios directos, la determinación un análisis de decisiones al analizar la relación costo-beneficio. El VAN se calcula reduciendo la ganancia neta generada por el proyecto (consistec, 2018). Al realizar este cálculo, se determinará la tasa de retorno que refleje el costo alternativo del proyecto.



WACC

TASA DESCUENTO

$i =$ tasa pasiva (recursos propios) + tasa activa (recursos de terceros) + riesgo país

$i = 0,04$ (11,16%) + $0,012$ (88,94 %) + 5,61

$i = 16,99$ %

$$VAN = -I_0 + \sum \left(\frac{M}{(1+i)^n} \right)$$

Tabla 18 Valor Actual Neto en Dólares

VALOR ACTUAL NETO (INVERSIONISTA)		
USD.		
AÑOS	FLUJO	FLUJO ACTUALIZADO
	EFFECTIVO	
0	-60.000,00	-60.000,00
1	3.037.055,67	2.595.927,39
2	3.317.007,77	2.423.405,37
3	3.622.105,92	2.261.937,04
4	3.942.189,45	2.104.246,66
5	4.315.717,59	1.969.028,32
TOTAL		11.294.544,78

4.1.8 Tasa Interna de Retorno

TIR = 18.65 %

4.1.9 Período de compensación de la adquisición de la inversión

Se define a este período por la duración necesaria para recuperar la inversión realizada. (Sapag, 2018)

Tabla 19 Período de recuperación de la inversión.

AÑOS	FLUJO	FLUJO ACTUALIZADO	FLUJO ACUMULADO
	EFFECTIVO		
0	-60.000,00	-60.000,00	-60.000,00
1	3.037.055,67	2.595.927,39	2.535.927,39
2	3.317.007,77	2.423.405,37	4.959.332,77
3	3.622.105,92	2.261.937,04	7.221.269,81
4	3.942.189,45	2.104.246,66	9.325.516,47
5	4.315.717,59	1.969.028,32	11.294.544,78

El presente proyecto se recuperará al primer año de su operación.

4.1.10 Punto muerto

Para calcular el punto muerto, se utiliza a continuación la respectiva fórmula matemática:

- **Punto de equilibrio de producción física:**

Fórmula

$$PE = CF / (Pu - Cv_u)$$

Pu = Precio de venta unitario

CF = Costo Fijo

CV = Costo Variable

VT = Ventas Totales

CV_u = Costo variable unitario

Tabla 20 Análisis y determinación del punto de equilibrio en dólares.

AÑOS	Ventas Totales	Costos Fijos	Costos Variables	Unidades Vendidas	Costo Total	Pto. Equilibrio USD. $CF/1-(CV-VT)$	Pto. Equilibrio $CF/(VT-CV)$
1	7.800.289,81	25.779,00	2.960.189,67	88.682	3.174.589,23	0,0053	0,0053
2	8.502.315,89	27.096,97	3.226.606,73	96.664	3.446.958,69	0,0051	0,0051
3	9.267.524,32	28.533,56	3.517.001,34	105.364	3.743.694,08	0,0050	0,0050
4	10.101.601,51	26.378,52	3.833.531,46	114.846	4.063.249,75	0,0042	0,0042
5	11.010.745,65	28.085,33	4.178.549,29	125.183	4.415.436,46	0,0041	0,0041

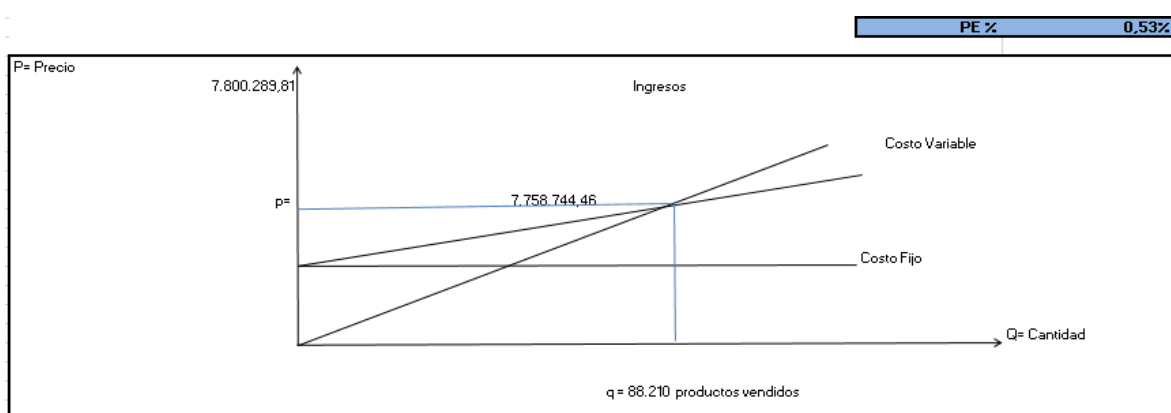


Figura 1 Evaluación y cálculo del punto de equilibrio en términos monetarios.

Fuente: (decorpim, 2022)

4.2 Análisis de riesgos

4.2.1 Escenario 1: Aumento de ingresos por expansión

Estado De Resultados

Se representa mediante un informe financiero que proporciona un estudio detallado de los números y estadísticas resultantes del periodo fiscal (Barreno, 2020).

Tabla 21 Estado de Resultados Proyectado Años: 2024 – 2028 en Dólares

ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO					
AÑO: 2.024 - 2.028					
EN DÓLARES					
RUBROS	AÑOS				
	1	2	3	4	5
Ventas Netas	7.800.289,81	8.502.315,89	9.267.524,32	10.101.601,51	11.010.745,65
- Costo de Producción	2.985.968,67	3.253.703,71	3.545.534,90	3.859.909,98	4.206.634,62
= UTILIDAD BRUTA	4.814.321,14	5.248.612,18	5.721.989,42	6.241.691,53	6.804.111,03
- Gastos de Administración	72.288,22	78.794,16	85.885,63	93.615,34	102.040,72
-Gastos de Ventas	33.763,50	36.802,22	40.114,41	43.724,71	47.659,94
= UTILIDAD OPERACIONAL	4.708.269,43	5.133.015,81	5.595.989,38	6.104.351,49	6.654.410,38
- Gastos Financieros	78.544,31	73.873,40	68.641,98	62.782,79	56.220,50
= UTILIDAD ANTES de PARTICIPACIÓN	4.629.725,12	5.059.142,42	5.527.347,40	6.041.568,69	6.598.189,87
- 15% de Participación Trabajadores	694.458,77	758.871,36	829.102,11	906.235,30	989.728,48
= UTILIDAD ANTES de IMPUESTOS	3.935.266,35	4.300.271,05	4.698.245,29	5.135.333,39	5.608.461,39
(- 22% Impuesto a la Renta)	865.758,60	946.059,63	1.033.613,96	1.129.773,35	1.233.861,51
= UTILIDAD NETA	3.069.507,75	3.354.211,42	3.664.631,32	4.005.560,04	4.374.599,89

Indicadores financieros

Valor actual neto

Este instrumento permite evaluar el riesgo asociado con la inversión en el proyecto, facilitando al inversor mejorar su objetivo de decisión al analizar la relación costo-beneficio. El Valor Actual Neto se calcula restando los flujos de beneficios netos del proyecto (consistec, 2018). Se realiza el análisis de este cálculo y se determinará una tasa que refleje el costo de oportunidad de la siguiente manera:

$$VAN = -I_0 + \sum \left(\frac{M}{(1+i)^n} \right)$$

Tabla 22 Valor Actual Neto en Dólares

VALOR ACTUAL NETO (INVERSIONISTA)		
USD.		
AÑOS	FLUJO	FLUJO ACTUALIZADO
	EFFECTIVO	
0	-95.000,00	-95.000,00
1	3.041.718,39	2.607.934,72
2	3.321.751,15	2.441.869,89
3	3.626.939,63	2.285.985,47
4	3.947.124,33	2.133.003,95
5	4.320.765,79	2.001.931,86
TOTAL		11.375.725,89

Normal

Tasa interna de retorno

El TIR señala el nivel de utilidad que un inversionista puede esperar al optar por una alternativa de inversión específica. Este indicador permite analizar profundamente la viabilidad del proyecto; en el caso de que la TIR supere la tasa de costo de oportunidad, el rendimiento de la inversión será superior al de la mejor alternativa disponible, lo que sugiere que la inversión es recomendable.

$$\text{TIR} = 22.29 \%$$

4.2.2 Escenario 2: Caída de las ventas

Estado de Resultados

Tabla 23 Estado de Resultados Proyectado Años: 2024 – 2028 en Dólares

ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO					
AÑO: 2.024 - 2.028					
EN DÓLARES					
RUBROS	AÑOS				
	1	2	3	4	5
Ventas Netas	7.800.289,81	8.502.315,89	9.267.524,32	10.101.601,51	11.010.745,65
- Costo de Producción	2.985.968,67	3.253.703,71	3.545.534,90	3.859.909,98	4.206.634,62
= UTILIDAD BRUTA	4.814.321,14	5.248.612,18	5.721.989,42	6.241.691,53	6.804.111,03
- Gastos de Administración	72.288,22	78.794,16	85.885,63	93.615,34	102.040,72
-Gastos de Ventas	33.763,50	36.802,22	40.114,41	43.724,71	47.659,94
= UTILIDAD OPERACIONAL	4.708.269,43	5.133.015,81	5.595.989,38	6.104.351,49	6.654.410,38
- Gastos Financieros	84.868,59	79.821,59	74.168,94	67.837,98	60.747,30
= UTILIDAD ANTES de PARTICIPACIÓN	4.623.400,83	5.053.194,23	5.521.820,43	6.036.513,51	6.593.663,07
- 15% de Participación Trabajadores	693.510,13	757.979,13	828.273,07	905.477,03	989.049,46
= UTILIDAD ANTES de IMPUESTOS	3.929.890,71	4.295.215,09	4.693.547,37	5.131.036,48	5.604.613,61
(- 22% Impuesto a la Renta)	864.575,96	944.947,32	1.032.580,42	1.128.828,03	1.233.014,99
= UTILIDAD NETA	3.065.314,75	3.350.267,77	3.660.966,95	4.002.208,45	4.371.598,62

Es el registro contable que detalla y analiza los números y estadísticas resultantes del período contable económico (Barreno, 2020).

Indicadores financieros

Valor actual neto

Este instrumento permite evaluar el riesgo asociado con la inversión en el proyecto, ayudando a los accionistas a tomar decisiones al analizar la relación costo-beneficio.

Específicamente, el VAN se calcula considerando el valor presente del rentabilidad de ingresos netos (consistec, 2018). Para llevar a cabo el análisis, se determinará un valor estimado que refleje el costo alternativo.

$$VAN = -I_0 + \sum \left(\frac{M}{(1+i)^n} \right)$$

Tabla 9 Valor Actual Neto en Dólares

Tabla 24 Valor Actual Neto en Dólares

VALOR ACTUAL NETO (INVERSIONISTA)		
USD.		
AÑOS	FLUJO	FLUJO ACTUALIZADO
	EFFECTIVO	
0	-40.000,00	-40.000,00
1	3.034.391,26	2.589.099,17
2	3.314.297,27	2.412.935,28
3	3.619.343,80	2.248.335,72
4	3.939.369,52	2.088.022,38
5	4.312.832,90	1.950.509,94
TOTAL		11.248.902,48

Tasa interna de retorno

El TIR muestra la participación de margen de rentabilidad lo cual el inversor ganará al optar por una alternativa de inversión específica. Esta medida permite determinar el proyecto, porque si la TIR supera la tasa de costo de oportunidad, el retorno esperado de la inversión será superior al de la mejor alternativa disponible, haciendo que la inversión sea conveniente.

$$\text{TIR} = 17.16 \%$$

4.2.3 Análisis comparativo de la empresa

Tabla 10 Análisis comparativo de la empresa

Tabla 25 Análisis comparativo de la empresa



Escenarios	Tasa de descuento	Desembolso inicial	Flujo de caja 1	Flujo de caja 2	Flujo de caja 3	Flujo de caja 4	Flujo de caja 5
MODERADO	16,99%	60.000,00	3.066.839,48	3.351.701,83	3.662.299,45	4.003.427,21	4.372.689,99
OPTIMISTA	16,63%	95.000,00	3.069.507,75	3.354.211,42	3.664.631,32	4.005.560,04	4.374.599,89
PESIMISTA	17,20%	40.000,00	3.065.314,75	3.350.267,77	3.660.966,95	4.002.208,45	4.371.598,62

4.2.4 Valoración de la empresa

Tabla 11 Valoración de la empresa

Tabla 26 Valoración de la empresa

ESCENARIO	MODERADO	OPTIMISTA	PESIMISTA
Valor Actual Neto	11.294.544,78	11.375.725,89	11.248.902,48
Tasa Interna de Retorno	18,65%	22,29%	17,16%

CAPITULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

- El entorno externo presenta desafíos significativos para Uomo Venetto, incluyendo inestabilidad política, tendencias cambiantes de moda, avances tecnológicos y crecientes preocupaciones ambientales. La empresa debe monitorear cerca de estos factores y aplicar los resultados reflejados.
- El análisis competitivo muestra que el mercado es bastante complicado, caracterizado por una intensa competencia, barreras de entrada bajas, y un poder de negociación moderado tanto de proveedores como de compradores, además de la amenaza de productos sustitutos. Para conservar su ventaja competitiva, Uomo Venetto deberá destacarse mediante la calidad, la innovación y un excelente servicio al cliente.
- Uomo Venetto cuenta con fortalezas clave como su marca reconocida, su red de distribución, diseños exclusivos y enfoque en el servicio al cliente. Sin embargo, debilidades como la acumulación de inventario, presencia digital limitada y sistemas de información deficientes deben abordarse para mejorar el desempeño.
- El estudio de recursos y capacidades destaca los activos valiosos de Uomo Venetto como su red de tiendas, marca, relaciones con proveedores y conocimiento de moda. Fortalecer estos recursos y capacidades será clave para ejecutar la estrategia.
- El análisis de la cadena de valor detecta áreas de mejora en las actividades principales como logística, operaciones, marketing y servicio al cliente, así como en las

actividades de apoyo, que incluyen gestión financiera, recursos humanos, tecnología y adquisiciones. Mejorar estos procesos puede incrementar tanto la eficiencia como la capacidad de diferenciación.

- El plan estratégico sugerido se centra en cinco áreas principales: mejorar la cadena de suministro, expandir la presencia en canales digitales, diversificar la gama de productos, aumentar la eficiencia operativa y potenciar tanto la experiencia del cliente como el posicionamiento de la marca. La implementación rigurosa de estas estrategias será crucial para el éxito a largo plazo de Uomo Venetto.
- El cuadro de mando integral convierte la estrategia en metas y métricas específicas dentro de las áreas financiera, de clientes, procesos internos, y desarrollo y aprendizaje. Esto facilita un sistema para evaluar y gestionar el rendimiento estratégico.
- El análisis financiero sugiere que una implementación eficaz del plan estratégico puede llevar a un crecimiento rentable y duradero para Uomo Venetto, evidenciado por un Valor Actual Neto favorable y una Rentabilidad Interna de por encima del costo de capital. No obstante, es crucial manejar cuidadosamente los riesgos y la incertidumbre.
- Finalmente, el éxito de Uomo Venetto requerirá de su habilidad para implementar el plan estratégico de manera flexible, aprovechando sus fortalezas, enfrentando sus debilidades, aprovechando las oportunidades y gestionando las amenazas en un entorno cambiante. Para lograrlo, será necesario un liderazgo firme, una alineación organizacional eficaz y una cultura enfocada en la innovación y la mejora constante.

5.2 Recomendaciones

- Desarrollar un sistema sólido de inteligencia de mercado y análisis estratégico para vigilar de manera continua las variaciones en el entorno externo, el panorama competitivo y las preferencias de los consumidores. Utilizar esta información para guiar la toma de decisiones y ajustar la estrategia cuando sea necesario.
- Realizar inversiones en el desarrollo y adquisición de recursos y capacidades estratégicas, especialmente en áreas como tecnología digital, gestión de la cadena de suministro, marketing omnicanal y análisis de datos. Asegurar que estos recursos y capacidades estén alineados con las prioridades estratégicas de la empresa.
- Implementar un programa integral de transformación digital que abarque la optimización de procesos, la integración de sistemas, el comercio electrónico y el compromiso con el cliente digital. Desarrollar las capacidades y la cultura necesarias para prosperar en un entorno cada vez más digital.
- Reforzar las relaciones y asociaciones con proveedores clave, buscando oportunidades para colaborar en innovación, incrementar la eficacia de la cadena de abastecimiento y avanzar en iniciativas de sostenibilidad. También es recomendable considerar la diversificación de proveedores para reducir riesgos.
- Ampliar y diversificar la oferta de productos para capturar nuevas ocasiones de uso y segmentos de clientes, como ropa casual, deportiva y accesorios. Asegúrese de que las extensiones de productos estén alineadas con el posicionamiento premium y los valores centrales de la marca Uomo Venetto.

- Invertir en estrategias de marketing y desarrollo de marca para reforzar el posicionamiento premium, fomentar la lealtad del cliente y aumentar su valor de vida. Utilizar una combinación de canales tradicionales y digitales, destacando las experiencias inmersivas y el contenido atractivo.
- Optimizar constantemente la interacción del consumidor de los principales aspectos de contacto, centrándose en la personalización, la comodidad y un servicio de alta calidad. Empoderar y capacitar a los empleados de primera línea para que sean embajadores de la marca y resuelvan los problemas de los clientes.
- Promover una cultura de innovación, agilidad y crecimiento continuo en toda la empresa Uomo Venetto. Esto incluye promover la experimentación, el aprendizaje iterativo, la colaboración interfuncional y una mentalidad de crecimiento en todos los niveles.
- Asegurar la alineación y coordinación organizacional en la ejecución del plan estratégico, con una comunicación clara, responsabilidades definidas y mecanismos de gobierno establecidos. Celebrar los hitos y éxitos a lo largo del camino para mantener el impulso y el compromiso.
- Adoptar un enfoque riguroso y fundamentado en datos para la gestión del desempeño y la toma de decisiones. Emplear el Cuadro de Mando Integral y otras herramientas analíticas para seguir el avance, detectar desviaciones y hacer los ajustes necesarios de manera oportuna.

Bibliografía

Aaker, D. A. (1991). *Managing brand equity: Capitalizing on the value of a brand name*. Free Press.

Aguinis, H. (2019). *Performance management (4th ed.)*. Chicago Business Press.

Alcides, J. (2024). Exceso de inventario y sus causas. LEAFIO.
<https://www.leafio.ai/es/blog/que-es-el-exceso-de-inventario-y-que-lo-causa/>

Ansoff, H. I. (1957). Strategies for diversification. *Harvard Business Review*, 35(5), 113-124.

Ballou, R. H. (2004). *Business logistics/supply chain management: Planning, organizing, and controlling the supply chain (5th ed.)*. Pearson Prentice Hall.

Banco Central del Ecuador. (2021). Estadísticas macroeconómicas.
<https://www.bce.fin.ec/index.php/informacioneconomica>

Barlow, J., & Møller, C. (2008). *A complaint is a gift: Recovering customer loyalty when things go wrong (2nd ed.)*. Berrett-Koehler Publishers.

Barney, J. B. (2017). *Strategic management and competitive advantage: Concepts and cases (6th ed.)*. Pearson.

Boston Consulting Group. (2019). Fashion's new must-have: Sustainable sourcing at scale.

<https://www.bcg.com/publications/2019/fashion-new-must-have-sustainable-sourcing-scale>

Brealey, R. A., Myers, S. C., & Allen, F. (2020). Principles of corporate finance (13th ed.). McGraw-Hill Education.

Cámara de Comercio de Guayaquil. (2020). Boletín de comercio exterior.

<https://www.lacamara.org/website/wp-content/uploads/2017/03/APE-008-Bolet%C3%ADn-de-Comercio-Exterior-a-Diciembre-2020.pdf>

Cámara Ecuatoriana de Comercio Electrónico. (2021). Comportamiento de las transacciones

no presenciales en Ecuador. <https://www.cece.ec/wp-content/uploads/2021/06/Transacciones-electro%CC%81nicas-en-Ecuador-2020-y-2021.pdf>

Cappetta, R., Cillo, P., & Ponti, A. (2006). Convergent designs in fine fashion: An evolutionary model for stylistic innovation. *Research Policy*, 35(9), 1273-1290.

<https://doi.org/10.1016/j.respol.2006.02.009>

Chaffey, D. (2019). *Digital marketing* (7th ed.). Pearson.

Chopra, S., & Meindl, P. (2016). *Supply chain management: Strategy, planning, and operation* (6th ed.). Pearson.

Christopher, M. (2016). *Logistics & supply chain management* (5th ed.). Pearson.

Circular Fashion System. (2020). A new textiles economy: Redesigning fashion's future.

<https://www.ellenmacarthurfoundation.org/assets/downloads/publications/A-New-Textiles-Economy.pdf>

Cousins, P., Lamming, R., Lawson, B., & Squire, B. (2019). Strategic supply management: Principles, theories and practice (2nd ed.). Pearson.

Dale, B. G., Bamford, D., & van der Wiele, T. (2016). Managing quality: An essential guide and resource gateway (6th ed.). Wiley.

Deloitte. (2020). The Deloitte global millennial survey 2020.

<https://www2.deloitte.com/global/en/pages/about-deloitte/articles/millennialsurvey.html>

Deloitte. (2021). Tech trends 2021. <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/tech-trends.html>

Dessler, G. (2017). Human resource management (15th ed.). Pearson.

Ebster, C., & Garaus, M. (2015). Store design and visual merchandising: Creating store space that encourages buying (2nd ed.). Business Expert Press.

El Mercurio. (2023). Ecuador lanza su primer Plan Nacional de Adaptación al cambio climático. <https://ww2.elmercurio.com.ec/2023/02/09/ecuador-lanza-su-primer-plan-nacional-de-adaptacion-al-cambio-climatico/>

El Universo. (2023). Comercio electrónico en Ecuador movería más de \$ 4.000 millones en 2022. <https://www.eluniverso.com/noticias/economia/comercio-electronico-en-ecuador-moveria-mas-de-4000-millones-en-2022-nota/>

- Ellen MacArthur Foundation. (2021). Circular economy introduction. <https://ellenmacarthurfoundation.org/topics/circular-economy-introduction/overview>
- Euromonitor International. (2021). Apparel and footwear in Ecuador. <https://www.euromonitor.com/apparel-and-footwear-in-ecuador/report>
- Fashion United. (2021). Global fashion industry statistics. <https://fashionunited.com/global-fashion-industry-statistics/>
- Galileo, U. (2012). El análisis FODA: Cómo utilizar el análisis FODA para desarrollar su negocio. 50Minutos.es.
- Grant, R. M. (2016). Contemporary strategy analysis: Text and cases (9th ed.). Wiley.
- Harrigan, K. R. (1985). Vertical integration and corporate strategy. *Academy of Management Journal*, 28(2), 397-425. <https://doi.org/10.5465/256208>
- Harvard Business Review. (2020). The future of shopping. <https://hbr.org/2020/11/the-future-of-shopping>
- Heizer, J. H., Render, B., & Munson, C. (2017). Operations management: Sustainability and supply chain management (12th ed.). Pearson.
- Heskett, J. L., Sasser Jr., W. E., & Schlesinger, L. A. (2010). The service profit chain: How leading companies link profit and growth to loyalty, satisfaction, and value. Simon & Schuster.
- Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2021). Índice de precios al consumidor. <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/indice-de-precios-al-consumidor/>

- JOHNSON, V. (2023). Acumulación de inventario no deseado ¿problema o desafío? Ekocommerce. <https://blog.ekocommerce.com.mx/acumulacion-de-inventario-no-deseado-problema-desafio#:~:text=Se%20refiere%20a%20que%20los,mercado%20al%20que%20va%20dirigido>
- Johnstone, J. (2008). Complete guide to men's store design. Visual Reference Publications.
- Keller, K. L. (2019). Strategic brand management: Building, measuring, and managing brand equity (5th ed.). Pearson.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2021). Principles of marketing (18th ed.). Pearson.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). Marketing management (15th ed.). Pearson.
- Kumar, V., & Reinartz, W. (2016). Creating enduring customer value. *Journal of Marketing*, 80(6), 36-68. <https://doi.org/10.1509/jm.15.0414>
- Labrecque, L. I., vor dem Esche, J., Mathwick, C., Novak, T. P., & Hofacker, C. F. (2013). Consumer power: Evolution in the digital age. *Journal of Interactive Marketing*, 27(4), 257-269. <https://doi.org/10.1016/j.intmar.2013.09.002>
- Laudon, K. C., & Laudon, J. P. (2020). Management information systems: Managing the digital firm (16th ed.). Pearson.
- Lourdes, M. (2014). Administración estratégica. Alfaomega Grupo Editor.
- MARIO, E. (2016, febrero 26). Información Vía Venetto. COMPUTRABAJO. [https://ec.computrabajo.com/empresas/acerca-de-Uomo Venetto -sa-B8658B5F7EDBAE2B](https://ec.computrabajo.com/empresas/acerca-de-Uomo-Venetto-sa-B8658B5F7EDBAE2B)

McKinsey & Company. (2020). The state of fashion 2020.

<https://www.mckinsey.com/industries/retail/our-insights/the-state-of-fashion-2020-navigating-uncertainty>

McKinsey & Company. (2021). Scaling the impact of sustainability in fashion.

<https://www.mckinsey.com/industries/retail/our-insights/scaling-the-impact-of-sustainability-in-fashion>

Medina, J. (2022). La importancia del servicio al cliente en las empresas. Entrepreneur.

<https://www.entrepreneur.com/article/431451>

Meyer-Waarden, L. (2008). The influence of loyalty programme membership on customer purchase behaviour. European Journal of Marketing, 42(1/2), 87-114.

<https://doi.org/10.1108/03090560810840925>

Ministerio del Ambiente y Agua. (2021). Código orgánico del ambiente.

<https://www.ambiente.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2018/09/Codigo-Organico-del-Ambiente.pdf>

Ministerio del Trabajo. (2021). Código del trabajo. <http://www.trabajo.gob.ec/wp-content/uploads/2021/07/CODIGO-DEL-TRABAJO.pdf>

<http://www.trabajo.gob.ec/wp-content/uploads/2021/07/CODIGO-DEL-TRABAJO.pdf>

Monczka, R. M., Handfield, R. B., Giunipero, L. C., & Patterson, J. L. (2020). Purchasing and supply chain management (7th ed.). Cengage Learning.

MONTOYA, E. (2022). Gestión de proveedores: Una guía para transformar tu empresa.

Editorial Elearning.

- Morash, E. A. (2001). Supply chain strategies, capabilities, and performance. *Transportation Journal*, 41(1), 37-54.
- MORGAN, J. (2023). Ecuador: Situación económica y perspectivas. BBVA Research. <https://www.bbvaresearch.com/publicaciones/ecuador-situacion-economica-y-perspectivas-mayo-2023/>
- Noe, R. A. (2017). *Employee training and development* (7th ed.). McGraw-Hill Education.
- Ontiveros, G. (2023). Tendencias de moda: Evolución histórica y actualidad. *Fashion Trends*. <https://fashiontrends.com/tendencias-de-moda/>
- Pacheco, E. (2015). *Ventaja competitiva: Conceptos y estrategias*. Ediciones Díaz de Santos.
- Peppers, D., & Rogers, M. (2016). *Managing customer experience and relationships: A strategic framework* (3rd ed.). Wiley.
- Perera, R. (2017). *The PESTLE analysis*. Nerdynaut.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. Free Press.
- Porter, M. E. (2008). The five competitive forces that shape strategy. *Harvard Business Review*, 86(1), 78-93.
- Puccinelli, N. M., Goodstein, R. C., Grewal, D., Price, R., Raghubir, P., & Stewart, D. (2009). Customer experience management in retailing: Understanding the buying process. *Journal of Retailing*, 85(1), 15-30. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2008.11.003>

- Revista Líderes. (2021). La moda masculina en Ecuador: Un mercado en crecimiento. <https://www.revistalideres.ec/lideres/moda-masculina-ecuador-mercado-crecimiento.html>
- Santos, D. (2024). Entendiendo la matriz PESTEL: Análisis del entorno macroeconómico. 50Minutos.es.
- Shah, D., Rust, R. T., Parasuraman, A., Staelin, R., & Day, G. S. (2017). The path to customer centricity. *Journal of Service Research*, 9(2), 113-124. <https://doi.org/10.1177/1094670506294666>
- Shopify. (2021). The future of ecommerce report. <https://www.shopify.com/enterprise/the-future-of-ecommerce>
- Slack, N., & Lewis, M. (2017). *Operations strategy* (5th ed.). Pearson.
- SQUARE, M. (2024). *Gestión de proveedores en la era digital*. Editorial Digital UNID.
- SUBÍA, F. (2009). *Estudio financiero*. Editorial Académica Española.
- Superintendencia de Bancos del Ecuador. (2021). Sistema financiero: Tasas de interés. https://estadisticas.superbancos.gob.ec/portalestadistico/portalestudios/wp-content/uploads/sites/4/downloads/2021/06/Tasas_interes_May_2021.pdf
- Sustainable Apparel Coalition. (2021). The Higg index. <https://apparelcoalition.org/the-higg-index/>
- Sustainable Brands. (2021). Brands for good: Guiding the future of sustainable business. <https://sustainablebrands.com/brands-for-good/>

SYDLE. (2022, enero 06). Sistema de gestión y control de inventarios. SYDLE.

<https://www.sydle.com/es/blog/gestion-y-control-de-inventarios-609bdeab5d8d6378b3ee787b>

Troya, R. (2022). Tipos de moda actual: Tendencias y estilos. Moda&Estilo.

<https://modayestilo.com/tipos-de-moda-actual/>

Vera, M. (2023). Ecuador enfrenta incertidumbre política y económica en 2023. El Comercio.

<https://www.elcomercio.com/actualidad/ecuador-incertidumbre-politica-economica-2023.html>

VILLACÍS, B. (2010). Resultados del censo 2010 de población y vivienda en el Ecuador.

Instituto Nacional de Estadística y Censos. <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/descargas/Manu-lateral/Resultados-provinciales/chimborazo.pdf>

Wedel, M., & Kamakura, W. A. (2012). Market segmentation: Conceptual and methodological foundations (2nd ed.). Springer Science & Business Media.

Zendesk. (2024). La guía definitiva para brindar excelente servicio al cliente. Editorial Zendesk.

ANEXO NO. 1

INVERSIÓN EN ACTIVOS FIJOS O TANGIBLES.

TABLA INVERSIÓN FIJA.

COSTO	TOTAL USD.
Adecuaciones	30.090,00
Maquinaria y Equipo	25.500,00
Vehículo	23.460,00
Equipos de Computación	11.163,90
Equipos de Oficina	350,88
Muebles y Enseres	3243,60
TOTAL ACTIVOS FIJOS	93.808,38

EQUIPOS DE COMPUTACIÓN.

TABLA EQUIPOS DE COMPUTACIÓN

CONCEPTO	MEDIDA	CANTIDAD	V. UNITARIO	V. TOTAL
Computadora	Unidad	8	1250,00	10.000,00
Impresora	Unidad	3	315,00	945,00
SUBTOTAL				10.945,00
2% Imprevistos				218,90
TOTAL				11.163,90

EQUIPOS DE OFICINA.

TABLA EQUIPOS DE OFICINA

CONCEPTO	MEDIDA	CANTIDAD	V. UNITARIO	V. TOTAL
Teléfono	Unidad	8	15,00	120,00
Calculadora	Unidad	8	15,00	120,00
Papelera	Unidad	8	8,00	64,00
Grapadora	Unidad	8	2,00	16,00
Perforadora	Unidad	8	3,00	24,00
SUBTOTAL				344,00
2% Imprevistos				6,88
TOTAL				350,88

MUEBLES Y ENSERES.

TABLA MUEBLES Y ENSERES

CONCEPTO	MEDIDA	CANTIDAD	V. UNITARIO	V. TOTAL
Escritorio	Unidad	8	190,00	1.520,00
Silla giratoria	Unidad	8	65,00	520,00
Sillas	Unidad	10	18,00	180,00
Archivador	Unidad	8	120,00	960,00
SUBTOTAL				3.180,00
2% Imprevistos				63,60
TOTAL				3.243,60

ANEXO No. 2
COSTOS VARIABLES Y COSTOS FIJOS
COSTOS VARIABLES
COMPRAS

Son aquellos que intervienen en el proceso de proceso de elaboración de los ropa formal y casual de hombre y terminan formando parte de la venta final; constituye la base del proyecto, en el presente caso de estudio estará constituido las compras necesarias para la implementación de la investigación. La inversión de este rubro es de **7.800.289,81 USD**, anual.

TABLA COMPRAS

DESCRIPCIÓN	Unidades Vendidas	Precio de Costo Unitario	Precio de Venta Unitario	Costo Total	Ventas Totales
Elaboración					
Camisa de vestir slim fit	22,45	25	59.99	561,25	1.328.478,55
Pantalón de vestir lana italiana	16.860	45	89.99	758.700,00	1.517.231,40
Corbata de seda	31.008	15	39.99	465.120,00	1.240.009,92
Zapatos de cuero Oxford	6.024	60	129.99	361.440,00	782.999,76
Chaqueta sport de algodón	9.036	50	99.99	451.800,00	903.509,64
Suéter de cachemira cuello en V	6.777	40	79.99	271.080,00	542.092,23
Cinturón de cuero italiano	5.223	20	49.99	104.460,00	261.097,77
Traje slim fit lana Super 110's	678	200	499.99	135.600,00	338.993,22
Camisa casual de lino	9.036	20	49.99	180.720,00	451.709,64
Pantalón chino de algodón elástico.	4.018	30	69.99	120.540,00	281.220,82
Subtotal					7.647.342,95
2% Imprevistos					152.946,86

TOTAL					2.850.021,25	7.800.289,81
--------------	--	--	--	--	---------------------	---------------------

Mano de Obra Directa.

Está constituido por aquellos trabajadores que participan en los procesos de comercialización de los ropa formal y casual de hombre. La mano de obra directa para el proyecto se encuentra determinada por el requerimiento del personal que participa en el proceso de entrenamiento, ese rubro es **105.241,82 USD**, anuales.

TABLA MANO DE OBRA DIRECTA.

DETALLE	Pago mensual (7 empleados)	VALOR ANUAL
Vendedores	8.598,19	103.178,25
Subtotal		103.178,25
2% Imprevistos		2.063,57
Total		105.241,82

Servicios Básicos.

TABLA SERVICIOS BÁSICOS.

CONCEPTO	MEDIDA	CANTIDAD SEMESTRAL	CANTIDAD ANUAL	COSTO SEMESTRAL	COSTO ANUAL
Agua potable	m ³	396	792	455,00	910,00
Luz Eléctrica	Kilowatts	1.350	3.000	855,00	1.710,00
Teléfono	Minutos	3.500	6.000	755,00	1.510,00
Internet	banda ancha	6	12	350,00	700,00
SUBTOTAL				2.065,00	4.830,00

2% Imprevistos				41,30	96,60
TOTAL				2.106,30	4.926,60

En el proyecto son indispensables los Servicios Básicos para apoyar los procesos de proceso de elaboración de los ropa formal y casual de hombre, como: agua potable, energía eléctrica, teléfono, el monto que implica este rubro es de **4.926,60 USD**, anuales.

ANEXO No. 3
COSTOS FIJOS

Son aquellos que no guardan con el volumen de ventas, su monto total permanece constante a través del período, es decir venta o no la empresa se tendrá que incurrir en esos costos.

Reparación y Mantenimiento.

Este valor está dado en función de los activos fijos que dispone la empresa de proceso de elaboración de los ropa formal y casual de hombre de la empresa “Uomo Venetto”

TABLA REPARACIÓN Y MANTENIMIENTO

CONCEPTO	INVERSIÓN TOTAL	PORCENTAJE ANUAL	VALOR SEMESTRAL	VALOR ANUAL
Vehículo	23.460,00	5%	586,50	1.173,00
Maquinaria y Equipos	25.500,00	5%	637,50	1.275,00
Adecuaciones	30.090,00	1%	150,45	300,90
Equipos de computación	11.163,90	4%	223,28	446,56
Equipos de oficina	350,88	1%	1,75	3,51
Muebles y Enseres	3243,60	1%	16,22	32,44
Subtotal			1.029,20	3.231,40
2% Imprevistos			20,58	64,63
TOTAL			1.049,78	3.296,03

Seguros.

El bienestar y la garantía de la inversión en activos fijos son medidas que se deben tomar con la contratación de seguros para prevenir siniestros, de una manera se garantiza la actividad de proceso de elaboración de los ropa formal y casual de hombre.

TABLA SEGUROS.

CONCEPTO	VALOR INICIAL	%	SEGURO SEMESTRAL	SEGURO ANUAL
Vehículo	23.460,00	4,50%	527,85	1.055,70
Adecuaciones	30.090,00	0,25%	37,61	75,23
Maquinaria y Equipos	25.500,00	4,00%	510,00	1020,00
Equipos de Computación	11.163,90	1,50%	83,73	167,46
Equipo de Oficina	350,88	0,25%	0,44	0,88
Muebles y Enseres	3243,60	0,25%	4,05	8,11
TOTAL			635,83	2327,37

Depreciación.

Estimación del desgaste o pérdida del valor que sufre un activo fijo por su utilización en la actividad productiva, por el paso del tiempo o por la aparición de métodos de comercialización más eficientes. La depreciación no implica una salida de dinero efectivo de la empresa ya que es una cuenta de reserva para dar de baja un activo fijo y poder ser substituido por otro cuando haya cumplido la vida útil.

TABLA DEPRECIACIÓN DE LOS ACTIVOS FIJOS.

CONCEPTO	VALOR	%	VIDA ÚTIL	DEPRECIACIÓN ANUAL
Vehículo	23.460,00	20,00%	20	4.692,00
Adecuaciones	30.090,00	5,00%	20	1.504,50
Maquinaria y Equipos	25.500,00	10,00%	10	2.550,00

Equipos de Computación	11.163,90	33,33%	3	3.720,93
Equipo de Oficina	350,88	10,00%	10	35,09
Muebles y Enseres	3243,60	10,00%	10	324,36
TOTAL				8.134,88