PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

PROPUESTA DE PLAN DE NEGOCIOS PARA POTENCIAR LA PRODUCCIÓN DE PRENDAS DE VESTIR PARA LA REGIÓN COSTA, CON MEJOR CALIDAD Y A PRECIOS ACCESIBLES, (CASO SAMILA)

SAMANTHA MAYTE LUZURIAGA HERNANDEZ

DIRECTOR: JUAN CARLOS PIÑUELA ESPIN

LINEA DE INVESTIGACION: ADMINISTRACION EFICIENTE Y EFICAZ DE LAS ORGANIZACIONES PARA LA COMPETITIVIDAD SOSTENIBLE LOCAL Y GLOBAL.

QUITO, JUNIO 2022

DIRECTOR:

Mba. Juan Carlos Piñuela Espín

LECTORES:

Mba. Rodrigo Saltos

Mba. Christian Fajardo

INDICE GENERAL

RESUMEN EJECUTIVO ix

ABSTRACT x

INTRODUCCION 1

1. METODOLOGÍA DEL TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR 2

1.1. Descripción de la modalidad de trabajo de Integración Curricular 2

1.2. Planteamiento del problema 2

1.3. Objetivos 3

1.3.1. Objetivos generales 3

1.3.2. Objetivos específicos 3

1.4. Justificación 3

1.5. Tipo de estudio y diseño metodológico 4

2. MARCO REFERENCIAL 5

2.1. Marco teórico 5

2.1.1. Plan de negocio 5

2.1.2. Análisis del entorno 5

2.1.3. Planeación o formulación estratégica 7

2.1.4. Planeación o formulación operativa 8

2.1.5. Análisis financiero 8

2.2. Marco conceptual 9

3. ANÁLISIS DEL ENTORNO Y MODELO DE NEGOCIO 11

3.1. Levantamiento de información y Descripción general de la idea de negocio .. 11

3.1.1. Nombre o Razón Social 11

3.1.2. Tipo de empresa y líneas de productos 12

3.1.3. Imagen Corporativa 13

3.1.4. Condiciones actuales de las empresas textiles 13

3.2. Análisis del entorno 14

3.2.1. Entorno general 14

3.2.2. Entorno específico 17

3.3. Modelo de negocio 18

3.3.1. Segmentos de mercado 18

3.3.2. Propuesta de valor 19

3.3.3. Canales 19

3.3.4. Relaciones con los clientes 19

3.3.5. Fuentes de ingresos 19

3.3.6. Recursos clave 20

3.3.7. Actividades clave 20

3.3.8. Asociaciones clave 20

3.3.9. Estructura de costos 20

3.3.10. Lienzo del modelo de negocio (Canvas) 21

4. Formulación estratégica 22

4.1. Misión 22
4.2. Visión 22
4.3. Valores 22
4.4. Journey map 23
4.5. Objetivos estratégicos 24
4.5.1. Perspectiva financiera 25
4.5.2. Perspectiva clientes 25
4.5.3. Perspectiva procesos internos 25
4.5.4. Perspectiva aprendizaje y crecimiento 25
4.6. Estrategias 25
4.6.1. Matriz FODA 25
4.7. Proyectos estratégicos 27
5. Formulación operativa y de la organización 28
5.1. Cadena de valor 28
5.2. Organigrama 29
5.2.1. Organigrama estructural. 29
5.3. Políticas 32
5.3.1. Administrativas 32
5.3.2. Para empleados 33
5.3.3. Para clientes 34
5.3.4. Para proveedores 34

5.4. Localización 35

5.5. Control 35

5.5.1. Monitoreo administrativo 35

5.5.2. Monitoreo administrativo de empleados 36

5.5.3. Monitoreo administrativo de clientes 36

5.5.4. Monitoreo administrativo de proveedores 36

6. Análisis financiero 38

6.1. Preparación de información componente financiero 38

6.1.1. Inversión inicial 38

6.1.2. Presupuesto de costos y gastos 40

6.1.3. Estados financieros 40

6.1.4. Análisis, interpretación y presentación de resultados 44

7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 48

7.1. Conclusiones 48

7.2. Recomendaciones 49

Bibliografía 50

ANEXOS 53

INDICE DE FIGURAS

Figura 1. Imagen corporativa de la empresa 13

Figura 2. Journey Map 23

Figura 3. Cadena de valor 28

Figura 4. Organigrama estructural 29

INDICE DE TABLAS

Tabla 1. Modelo de negocio 21

Tabla 2. Cuadro de mando integral. 24

Tabla 3. Matriz FODA 26

Tabla 4. Ficha del proyecto 27

Tabla 5. Activo fijo 38

Tabla 6. Activos diferidos 38

Tabla 7. Capital de trabajo 39

Tabla 8. Plan de inversiones 39

Tabla 9. Presupuesto de costos y gastos 40

Tabla 10. Estado de situación inicial 41

Tabla 11. Estado de resultados 42

Tabla 12. Flujo de efectivo 43

Tabla 13. Valor presente neto 44

Tabla 14. Costos fijos y variables 46

RESUMEN EJECUTIVO

Las empresas y negocios deben incrementar su capacidad productiva al igual que mejorar la variedad, calidad de sus productos y ser más competitivos. Para Samila la ciudad de Santo Domingo de los Tsáchilas presenta una oportunidad de negocios, debido al incremento de la población y las necesidades de los consumidores. El plan de negocios para potenciar la empresa caso SAMILA se desarrolló tomando en consideración diversos temas como el análisis del entorno, la formulación estratégica, operativa y de la organización y el análisis de factibilidad financiera para realizar cambios y mejoras de manera interna y externa para poder llevar a los clientes de una manera más eficiente y satisfaciendo sus necesidades y considerando que actualmente en el mercado textil ecuatoriano la competencia es alta según estadísticas indicadas por el RIMPE. También se consideró varios métodos para analizar el entorno y el segmento de mercado en el sector textil y tomar una decisión más clara en cuento a clientes, distribuidores, entre otros. Samila quiere potenciar su negocio con su nueva línea de trabajo implementando mejoras como prendas de buena calidad y a precios competitivos, además de crear un ambiente laboral sano para la organización y nuestros distribuidores. La evaluación financiera determinó que la línea de negocio tiene una viabilidad económica que favorece a Samila.

Palabras clave: plan de negocio, productividad, rentabilidad, factibilidad, industria textil

ABSTRACT

Companies and businesses must increase their productive capacity as well as improve the variety and quality of their products and be more competitive. For Samila, the city of Santo Domingo de los Tsáchilas presents a business opportunity, due to the increase in population and the needs of consumers. The business plan to strengthen the SAMILA case company was developed taking into consideration various topics such as the analysis of the environment, the strategic, operational and organizational formulation and the financial feasibility analysis to make changes and improvements internally and externally in order to take customers in a more efficient way and satisfying their needs and considering that currently in the Ecuadorian textile market the competition is high according to statistics indicated by the RIMPE. Several methods were also considered to analyze the environment and the market segment in the textile sector and make a clearer decision regarding customers, distributors, among others. Samila wants to boost her business with her new line of work, implementing improvements such as good quality clothing at competitive prices, as well as creating a healthy work environment for the organization and our distributors. The financial evaluation determined that the line of business has an economic viability that favors Samila.

Keywords: business plan, productivity, profitability, feasibility, textile industry

INTRODUCCION

Mediante el siguiente proyecto, se propone realizar un análisis para potenciar una línea de negocio del caso Samila con matriz en Santo Domingo de los Tsáchilas con prendas de buena calidad y cómodos para los clientes.

El sector textil se ha transformando como consecuencia de la globalización y aparición de las tecnologías que pretenden mejorar la producción y los productos de este sector. Lo que ha causado disminuir el tiempo de espera, que transcurre desde el diseño y producción de una prenda hasta la llegada de la mercadería al punto de venta a manos del cliente. Esto ha provocado que dentro de este sector aparezca un nuevo el fast-fashion, que se le entiende como una estrategia cuyo objetivo es recrear las últimas tendencias de la moda de manera rápida y aun costo relativamente bajo sin tomar en cuenta todos los daños que se causan con esto (OCDE, 2020).

Samila analizara el contexto de las prendas de vestir del mercado en Santo Domingo de los Colorados desarrollando un plan de negocios para facilitar la producción de la industria textil local de la región costa para determinar la factibilidad de plan de negocio analizando si es viable para placarlo en la empresa.

Samila pretende elaborar prendas de vestir con mejor calidad y a precios accesibles para mejorar la industria textil ecuatoriana, con esto Samila quiere reducir la elaboración de prendas de vestir de mala calidad y de un solo uso para detener la contaminación ambiental, crear plazas de empleo y producir de manera consciente para que las prendas de vestir sean de buena calidad y duren más tiempo. Para este análisis se utilizaron fuentes primarias como el personal de la organización, personal de operaciones y clientes potenciales que tiene Samila y fuentes secundarias que se relaciona con las tendencias del mercado, investigación sobre el tema, textos, revistas y entrevistas.

1. METODOLOGÍA DEL TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR

1.1. Descripción de la modalidad de trabajo de Integración Curricular

Propuesta de plan de negocios para potenciar la producción de prendas de vestir para la región Costa con matriz en Santo Domingo de los Tsáchilas con mejor calidad y a precios accesibles, (caso SAMILA)

1.2.Planteamiento del problema

El sector textil ecuatoriano ha sufrido muchos golpes en los últimos años, teniendo como consecuencia que muchas pequeñas industrias y emprendimiento mueran en el intento de competir con marcas internacionales y más reconocidas, con precios muy bajos en el mercado, desde la dolarización ha sido complicado mantenerse en el mercado y a pesar de haber superado dichos problemas, hoy el sector tiene un nuevo problemas que es la invasión de productos provenientes de China y países aledaños a Ecuador como Colombia y Perú. Con esto se ha provocado una gran diversificación en el sector textil que ha permitido que se fabrique una gran cantidad de productos textiles en el Ecuador, A pesar de esto, cada vez es mayor la producción de confecciones textiles (BCE, 2021).

El sector textil ha sufrido una gran transformación como consecuencia de la globalización y aparición de las tecnologías de la información. Lo que ha propiciado reducir el tiempo de espera desde que una prenda es elaborada hasta que la esta se encuentra en manos del cliente. Esto ha provocado que dentro del sector aparezca un nuevo concepto denominado el fast-fashion, esto es una estrategia cuyo objetivo es recrear las últimas tendencias de la moda de manera rápida y aun costo relativamente bajo (OCDE, 2020).

Esto ha provocado que Samila y muchas otras empresas o emprendimientos tenga que elegir entre bajar sus costos para poder competir con los precios internacionales que llegan al país o dedicarse a comercializar los productos que llegar de afuera para poder mantenerse.

El sector textil y de confección en el país, adolece del uso de nuevas tecnologías que permita una eficiente producción. Según la Asociación de Industrias Textiles del Ecuador

(AITE), En la actualidad el sector está respaldado principalmente por empresas artesanales o emprendimientos en las cuales dependen principalmente de la mano de obra y esto implica costos elevados y no permite la implementación de nuevos métodos.

El sector textil ha sido uno de los más afectados por la cuarentena durante el periodo del Covid-19. En enero del 2020 las ventas decayeron un 10% con respecto al 2019. En el 2019 la actividad textil facturó cerca de 95 millones de dólares y ahora no alcanza ni el 30% de eso. Según la AITE, el problema no es solo la caída en las ventas sino también las obligaciones que debe cumplir el sector textil a pesar de estar en una situación difícil por el periodo del Covid-19 (AITE, 2021).

1.3.Objetivos

1.3.1. Objetivos generales

Determinar la oportunidad para la producción de prendas de vestir en la cuidad de Santo Domingo de los Colorados, mejorando la calidad y a precios accesibles con ventas al por mayor y potenciar el negocio de la empresa caso SAMILA.

1.3.2. Objetivos específicos

- Analizar el contexto de las prendas de vestir del mercado en Santo Domingo de los Colorados.
- Desarrollar un plan de negocios para facilitar la producción de la industria textil local de la región costa.
- Determinar la factibilidad de plan de negocio analizando si es viable para placarlo en la empresa.

1.4. Justificación

La actividad textil es una importante fuente generadora de empleo, demanda mano de obra no calificada y es además es una industria integrada que requiere insumos del sector agrícola, ganadero, industria de plásticos, industria química, entre otros. Esta industria aporta al crecimiento del sector manufacturero con un valioso aporte, las exportaciones

de productos de esta industria han presentado en los últimos años un crecimiento significativo, no obstante, la competencia se encuentra dentro y fuera del país con productos de origen externo que ingresan al país con precios más accesibles para los clientes (ProEcuador, 2021).

Actualmente la industria textil ecuatoriana produce prendas de vestir provenientes de todo tipo de fibras como el algodón, el poliéster, el nylon, los acrílicos, la seda, entre otro. La industrialización produjo que, durante los años, las diferentes empresas dedicadas a la producción textil, se instalen en diferentes ciudades del país. Principalmente en la ciudad de Santo Domingo de los Tsáchilas, la mayor parte de la industria textil se dedica a la fabricación de hilados y tejidos para suplir el mercado local, lo que provoca una mayor producción de prendas de vestir, así como manufacturas para el hogar (AITE, 2021).

Samila quiere mantenerse en el mercado con la diferencia de tener prendas de buena calidad y a precios cómodos para nuestros distribuidores, dado que la competencia con los años es mucho difícil, especialmente con productos extranjeros, Samila quiere potenciar su empresa con una línea de negocio que sea más favorable tanto para el sector textil, como para el medio ambiente.

Es así que la presente investigación, mediante un plan de negocios, busca identificar las estrategias para mejorar la competitividad de la empresa SAMILA en el mercado en el que se desenvuelve, tomando en cuenta que actualmente, en el mercado textil ecuatoriano la competencia es muy alta ya que existen empresas de toda índole que entran y salen del mercado todo el tiempo, algunos de ellos consiguen la acogida del mercado y se posicionan de buena manera , en cambio otros, no llegan a tener la acogida esperada y deben cerrar sus puertas.

1.5. Tipo de estudio y diseño metodológico

El presente estudio fue cualitativo, de tipo descriptivo, exploratorio. Se utilizaron fuentes primarias como el personal de la organización, personal de operaciones y clientes potenciales que tiene Samila y fuentes secundarias que se relaciona con las tendencias del mercado, investigación sobre el tema, textos, revistas y entrevistas. Este enfoque fue útil al momento de desarrollar el plan de negocios, las estrategias, tácticas y acciones que tuvo el mismo, además de sacar las conclusiones del documento.

2. MARCO REFERENCIAL

2.1. Marco teórico

2.1.1. Plan de negocio

El plan de negocios es el modelo que proporciona una visión clara de lo que el emprendedor quiere hacer y las variables clave que influyen en el éxito. Debe describir dónde está, adónde quiere ir y cómo se propone llegar. Un plan de negocios es un proyecto original o una hoja de ruta para construir un negocio. Es una imagen verbal de lo que es el sueño empresarial, por qué el sueño puede ser económicamente viable para los involucrados y cómo se realizará el sueño. Un plan de negocios es un documento operativo. Por lo tanto, es necesario pensar y planificar antes de iniciar un negocio (Torres, 2015).

Para Samila este plan de negocios será necesario para orientar sus objetivos, propósitos y metas para que la línea de negocio sea rentable.

2.1.2. Análisis del entorno

Este análisis es el proceso que analiza todos los componentes, internos o externos, que influyen en el desempeño de una organización. Los componentes internos señalan las fortalezas y debilidades de una entidad comercial, y los componentes externos muestran las oportunidades y amenazas fuera de la organización. Los encargados de planificaciones estratégicos usan la información recopilada del análisis ambiental para deducir anticipadamente tendencias futuras. La información también se utiliza para analizar el entorno operativo estableciendo objetivos organizacionales (Robbins & Coulter, 2014) .

Para realizar el análisis ambiental, Samila requiere de información útil para encontrar en cursos del plan de negocios que queremos realizar.

2.1.2.1. Análisis PESTEL

De acuerdo con Fred (2013) el análisis PESTEL es "un marco estratégico que se utiliza para evaluar el entorno externo de una empresa al desglosar las oportunidades y los riesgos en factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales" (p. 211).

- Factores políticos
- Factores económicos
- Factores sociales
- Factores tecnológicos
- Factores ambientales

2.1.2.2. Factores Análisis de las cinco fuerzas de Porter

El análisis de Porter se utiliza para evaluar el atractivo del mercado tanto para los nuevos entrantes como para las empresas existentes. En general, cuantos más fuertes son las cinco fuerzas, menos atractiva es la industria. Durante el aumento de la competencia, las empresas necesitan más recursos de lo habitual para sobrevivir, lo que en última instancia conduce a un menor atractivo (Meigs, 2013), esto incluye los siguientes factores:

- Rivalidad competitiva
- Amenaza de sustitutos
- Amenaza de nuevos participantes
- Poder del proveedor
- Poder del cliente

Samila necesita el Método Porter ya que es un marco establecido que se usa para analizar el mercado del sector textil.

2.1.2.3. Lienzo del modelo de negocio

CANVAS es una herramienta de gestión estratégica que sirve para organizar y definir el modelo de negocio de una empresa según Osterwalder y Pigneur (2016)

Para Samila es importante identificar estos componentes ya que nos darán una guía de cuáles son los puntos claves en relación a nuestras estrategias; las cuales se compone de 9 bloques que representan las áreas clave de la empresa:

- Segmentos de clientes
- Propuesta de valor
- Canal de ventas
- Relación con los clientes
- Socios clave
- Actividades clave
- Recursos clave
- Flujo de ingresos
- Estructura de costos

2.1.3. Planeación o formulación estratégica

Fred (2013) determina que la formulación estratégica es "el proceso de utilizar el conocimiento disponible para documentar la dirección prevista de un negocio y los pasos prácticos para alcanzar sus objetivos" (p. 345). Este proceso es utilizado para la asignación de recursos, la priorización, la alineación de toda la organización y la validación de los objetivos comerciales.

Una estrategia permite que Samila tenga una visión más clara y que realice un seguimiento con indicadores clave del rendimiento.

La formulación de la estrategia es un proceso analítico de selección del mejor curso de acción adecuado para cumplir con los objetivos y la visión de la organización. El plan estratégico permite a una organización examinar sus recursos, proporciona un plan financiero y establece el plan de acción más adecuado para aumentar las ganancias. El proceso de formulación estratégica es una parte integral de la planeación, ya que ayuda a enmarcar estrategias efectivas para que la organización sobreviva y crezca en el entorno empresarial dinámico (Meigs, 2013).

2.1.4. Planeación o formulación operativa

La formulación operativa proporciona un esquema de trabajo de los numerosos componentes que conforman o afectan las operaciones comerciales previstas. Describe las necesidades físicas de la operación de un negocio, como su ubicación física, instalaciones y equipos. Según el tipo de negocio que se opere, también puede incluir información sobre requisitos de inventario, proveedores y una descripción del proceso de fabricación. Consiste en determinar si la empresa cuenta con los recursos técnicos y la experiencia necesaria para cumplir con los requerimientos del proyecto (García & Casanueva, 2014).

Esta Planeación ayuda mucho a establecer las necesidades operativas que un negocio debe tener, Samila, por su parte, si cuenta con locales físicos al igual que con un centro de producción donde se elaboran las prendas de vestir.

2.1.5. Análisis financiero

Según Besley y Brigham (2016), “el propósito de un estudio de factibilidad financiera es demostrar el beneficio neto de un proyecto propuesto. El primer propósito de este esfuerzo es modelar financieramente la oportunidad de riesgo y lograr un análisis de punto de equilibrio” (p. 296).

Samila tendrá que analizar cuantas docenas vender para alcanzar el punto de equilibrio durante el periodo de tiempo establecido.

La finalización del paso de viabilidad económica generalmente dará como resultado una decisión de continuar o no con respecto a la empresa comercial y, si la decisión es positiva, la identificación de fuentes y usos de capital inicial para la fase de desarrollo (Fred, 2013).

Esta evaluación generalmente involucra un análisis de costo/beneficio del proyecto, que ayuda a las organizaciones a determinar la viabilidad, el costo y los beneficios asociados con un proyecto antes de que se asignen los recursos financieros. (Meigs, 2013).

2.2. Marco conceptual

2.2.1.1. Emprendimiento

Beyer (2019) se refiere al emprendimiento como un "proceso innovador de destrucción creativa, abordando de manera integral tres dominios principales: proceso, comportamiento y resultados" (p. 172).

2.2.1.2. Empresa manufacturera

Una empresa manufacturera se refiere a una organización dedicada a la producción a gran escala de bienes que convierte las materias primas, las piezas y los componentes en mercancías terminadas utilizando mano de obra y/o máquinas. Los productos terminados se pueden vender directamente a los consumidores, a otros fabricantes para la producción de productos más complejos a mayoristas que distribuyen los productos a los minoristas (García & Casanueva, 2014).

2.2.1.3. Producción textil

La producción textil es el proceso mediante el cual se fabrican fibras, filamentos, hilados e hilos, tanto naturales como sintéticos. Comprende también la producción de objetos elaborados con estos materiales. Ambos procesos tienen sus propios pasos para la producción (CEPAL, 2021).

2.2.1.4. Confección de prendas de vestir

La fabricación de prendas de vestir ha experimentado varios avances en el desarrollo de diseños, la fabricación asistida por computadora y la automatización. Sin embargo, la versión anterior del proceso de fabricación de prendas sigue siendo el tema principal en la actualidad, es decir, el corte y la unión de al menos dos piezas de tela junto con la máquina de coser tienen la función de unir telas tejidas o de punto cortado. La mayoría de las prendas se producen cosiendo las piezas de tela con una máquina de coser (AITE, 2021).

Samila cuenta con un área de corte donde se tienden al menos 100 capaz de tela para realizar el corte según el diseño impreso en un pliego grande de papel, así también, cuentan con un área de costura donde se unen las piezas para formar una prenda de vestir.

2.2.1.5. La innovación en la fabricación textil

Diversos sectores de la industria introdujeron una variedad en materias primas y procesos de fabricación. Por lo tanto, se desea el control del proceso para asegurar la calidad del producto. El seguimiento y control de los parámetros del proceso puede introducir una reducción de los residuos, los costes y el impacto medioambiental. Todas las etapas de procesamiento en la fabricación de textiles, desde la producción de fibra hasta el tejido terminado, están experimentando una mejora en el control y la evaluación del proceso. Incluye la producción y procesamiento de fibra textil a través de la sala de apertura, cardado, estirado y peinado; y la producción de telas, incluidos los tejidos de punto, tejidos, no tejidos y la posterior coloración y acabado, y la fabricación de prendas de vestir (AITE, 2021).

Samila desarrolla un seguimiento de los procesos de la fabricación de prendas de vestir de manera minuciosa para obtener un buen producto para nuestros distribuidores.

3. ANÁLISIS DEL ENTORNO Y MODELO DE NEGOCIO

3.1. Levantamiento de información y Descripción general de la idea de negocio

Samila crea una nueva línea de negocio para potenciar la elaboración de prendas de vestir con una mejor calidad y precios accesibles para los consumidores en la ciudad de Santo Domingo de los Colorados. Lo que se está buscando es crear una línea de ropa con prendas de vestir con un mejor impacto en cuanto al medio ambiente y a nuestros consumidores. Estamos adquiriendo telas de mejor calidad y favorables con el medio ambiente ya que hoy por hoy es importante en nuestra sociedad, además dentro de la empresa se están realizando mejoras y adaptaciones para aumentar el esfuerzo laboral para realizar una producción más eficiente y con mejor calidad en cuento a costuras, acabados y remates de las prendas de vestir para que así finalmente lleguen a manos de nuestros proveedor y ellos puedan vender a los consumidores prendas de buena calidad y con precios accesibles.

3.1.1. Nombre o Razón Social

El Servicio de Rentas Internas (SRI) identifica a las empresas de acuerdo a su actividad económica conforme al Clasificador Internacional Industrial Uniforme (CIIU), que organiza de manera sistemática todas las actividades económicas con la finalidad de facilitar la recolección, procesamiento y análisis de la información para mantener una uniformidad en materia de clasificación de la rama de actividad, que garantice la comparabilidad nacional e internacional (INEC, 2021), en este sentido, Samila pertenece a la actividad económica “C- Industrias Manufactureras”. El modelo de negocio se basa en elaboración de prendas de vestir y se ubica en el siguiente sector:

C14 – Fabricación de prendas de vestir.

C1410.0 - Fabricación de prendas de vestir.

C1410.02 - Fabricación de prendas de vestir de telas tejidas, de punto y ganchillo, de telas no tejidas, entre otras, para hombres, mujeres, niños y bebes: abrigos, trajes, conjuntos,

chaquetas, pantalones, faldas, calentadores, trajes de baño, ropa de esquí, uniformes, camisas, camisetas, etcétera.

3.1.2. Tipo de empresa y líneas de productos

Para la clasificación de las empresas del Ecuador, el SRI, toma como referencia el tamaño de empresas, por número de empleados, expuesto en la Resolución 1260 emitida por la Secretaría de la Comunidad Andina (SRI, 2020):

- Microempresa (1 a 9 trabajadores)
- Pequeña empresa (10-49 trabajadores)
- Mediana empresa A (50-99 trabajadores)
- Mediana empresa B (100-199 trabajadores)
- Gran empresa (200 o más trabajadores).

En este sentido, Samila está considerada como una Pequeña Empresa.

En el país, existen varios tipos de sociedades, entre ellas civiles y mercantiles. Para el caso de Samila, está considerada como una Sociedad por Acciones Simplificada (SAS). Este tipo de entidad tiene flexibilidad en cuanto a su estatuto y organización interna y tiene la opción de autorregularse, ya que prevalece la autonomía de la voluntad de sus accionistas.

La línea de productos que oferta actualmente Samila son: blusas, enterizos, pijamas, ternos de niña.

3.1.3. Imagen Corporativa



Figura 1. Imagen corporativa de la empresa

3.1.4. Condiciones actuales de las empresas textiles

La industria textil y de la confección compone uno de los sectores industriales más grandes del mundo y los desafíos que enfrenta la industria con respecto a proporcionar un crecimiento sostenible son enormes, lo que requiere soluciones globales para mantener el nivel de desempeño y desarrollo visto en los últimos tiempos. Como el aumento de la población y el mayor uso de este tipo de productos en aplicaciones técnicas e industriales, ha dado lugar a un notable crecimiento de la demanda de textiles; el desarrollo de diseños, procesos y materiales innovadores es de suma importancia. En la industria textil el avance en tecnología y productos es enorme, donde el uso de nuevos materiales y tecnologías disponibles, como polímeros atractivos en combinación con nuevos métodos de hilado, formación de textiles tridimensionales (3D), acabados ecológicos y patrones computarizados, ha tenido un importante desarrollo (Banco Mundial, 2020).

Samila crea una conciencia para ayudar al planeta en cuenta a materia de tela se refiere, para esto, la nueva line a de negocios usara únicamente materia prima amigable con el medio ambiente, como es el lino, algodón, entre otros, para poder reducir el uso de materiales dañinos para el medio ambiente.

Actualmente empresas multimillonarias y muy reconocidas se encuentran fabricando las prendas de vestir de una manera inconsciente, los empleados de estas fábricas no cuentas con un ambiente laboral digno de y muchas veces trabajan más horas de las establecidas y en malas condiciones laborales; Samila quiere crear una sociedad que apoye a sus trabajadores dándoles todos los beneficios que la ley obliga, y proporcionando un lugar de trabajo digno y acogedor.

3.2. Análisis del entorno

3.2.1. Entorno general

3.2.1.1. Político

El país vive en una situación de inestabilidad política, que mantiene en conflictos al Poder Ejecutivo con el Legislativo, CCCP y actores de justicia, lo que ha impedido la implementación de leyes que promueva el emprendimiento, la actividad empresarial, el trabajo; sin embargo, gracias a las gestiones del Gobierno se han logrado diversas firmas de tratados de libre comercio con varios países y compromisos de inversión, asesoría, ayuda técnica, para la lucha contra la delincuencia, el tráfico de drogas y para promover la actividad empresarial (Banco Mundial, 2020).

La Constitución y las leyes que se han promovido en los últimos años, aunque muy limitadas; sin embargo, promueven la actividad empresarial, el emprendimiento y están permitiendo que el país pueda recuperarse de la recesión económica producida por el COVID-19 (CEPAL, 2021).

3.2.1.2. Económico

En el ámbito económico, las ciudades que abarcan el mayor número de empresas son Quito y Guayaquil, que se han convertido en nichos de crecimiento. Ciudades, como Santo Domingo de los Colorados, han visto un alto nivel de crecimiento económico, principalmente en el área comercial y ganadero (CEPAL, 2021).

Samila aprovechara este crecimiento económico en la cuidad de Santo Domingo para poder posicionar su nueva línea de negocios.

Actualmente existen serios problemas a nivel internacional que han influido en el crecimiento de la inflación, que está en un rango de 2,64%, que para un país dolarizado representa un factor que afecta a la economía de los habitantes. Estas situaciones se presentan por el conflicto que viven Ucrania y Rusia, que ha hecho que los precios del petróleo superen los 100 dólares y, por lo tanto, encarezcan los derivados de combustible, donde el precio de la gasolina súper ha llegado a precios inalcanzables para la economía de los ecuatorianos, lo que ha afectado el presupuesto ya que se ha incrementado los valores de subsidio que reciben la gasolina extra y el diésel. Así mismo, afecta materias primas, como el trigo, aceites comestibles y otros (BCE, 2021).

La industria textil se ha visto afectada principalmente en sus exportaciones, debido a que a nivel mundial, existen problemas logísticos que han limitado o encarecido las materias primas y los productos finales (BCE, 2021).

3.2.1.3. Social

El país ha experimentado índices de crecimiento en las personas que cuentan con una actividad laboral formal; sin embargo, mantiene serios problemas, ya que existe una gran cantidad de desempleados, que ha incrementado la pobreza y pobreza extrema, sumando a la incursión de bandas criminales, que han hecho de esta situación una oportunidad para reclutar personas, principalmente jóvenes para sus actividades delictivas. De acuerdo con la AITE estima que el sector textil en Ecuador emplea a 50.000 personas en forma directa y 200.000 en forma indirecta (AITE, 2021).

Samila quiere establecer su negocio como fuentes de empleo para ecuatorianas y ecuatorianos de manera digna y responsable.

3.2.1.4. Tecnológico

La industria textil se ve afectada por los fuertes cambios competitivos caracterizados por la globalización de los mercados, apertura y derrumbe de barreras, aspectos sociales, culturales, humanos y el énfasis en crear nuevas tecnologías. Las innovaciones en la producción de nuevos materiales textiles utilizados en los campos deportivos, militares, el diseño y la moda han generado una nueva era de desarrollo en el sector textil que se ha vinculado y fortalecido con las innovaciones industriales, tecnológicas y la globalización. Actualmente, el gran avance de la tecnología ha ayudado a la industria textil a la

transformación de fibras naturales como el algodón, el lino o la lana, y ha ido incorporando tejidos sintéticos como el poliéster, la poliamida, etc. (CEPAL, 2021).

En un mundo cambiante tica estar a la vanguardia de todo cambio tecnológico y ayudarse del mismo. Con nueva maquinaria se realizará el proceso de una manera más eficiente para sacar un producto de primera calidad.

3.2.1.5. Ambiental

La combinación de materiales es uno de los mayores impulsores de la huella ambiental de una marca de moda y tiene implicaciones para el cambio climático, los desechos y la biodiversidad. Como resultado de esta situación, diversas empresas han comenzado a tomar medidas simples, uso más efectivo de materias primas que no forman productos beneficiosos al final de la producción y se convierten en desechos. A esto le han seguido enfoques como el aumento de la productividad, la sustitución de las materias primas por otras menos nocivas para el medio ambiente y la reducción de las necesidades de agua y energía en los procesos de producción y uso. Estos han contribuido a la aceleración del trabajo sobre la reducción de residuos, el reciclaje, la reutilización, el diseño de productos y servicios respetuosos con el medio ambiente, etc. Las operaciones comerciales sostenibles tienen el poder de impactar positivamente en la vida cotidiana de millones de personas. Las mejores prácticas no solo son un imperativo ético, sino que nuestra industria ahora se enfrentan a una nueva generación de consumidores, con mayores expectativas y demandas como nunca antes (Banco Mundial, 2020).

3.2.1.6. Legal

La industria textil se ha visto afectada por la falta de leyes y políticas que permitan el desarrollo del sector, creando barreras normativas que limitan la capacidad de nuevos empresarios para ingresar al sector. La falta de normatividad y control ha influido para que el contrabando de productos, principalmente de origen chino, afecte a la industria e incremente la informalidad, lo que no garantiza condiciones favorables a largo plazo (BCE, 2021).

3.2.2. Entorno específico

3.2.2.1. Amenaza de nuevos participantes

La industria textil depende mucho de los contactos personales y la experiencia. Los nuevos actores tendrían que traer algún tipo de base de clientes junto con el nuevo establecimiento. La diferenciación de productos puede constituir una barrera de entrada, ya que los fabricantes dependen en gran medida de las referencias y la boca a boca. Sin una cartera de clientes establecida, es difícil atraer, soportar mayores costos en la creación de colecciones de muestra para mostrar a los clientes potenciales. Por eso, en la fase de inicio, los costos no solo están asociados con la fabricación requerida, sino también con los costos para los diseñadores y la creación de muestras. En el sentido de dependencia de referencia, las barreras de entrada se consideran muy fuertes. Dado que el nuevo participante tiene una experiencia limitada en la fabricación de textiles y no ha establecido relaciones con los clientes, es posible que experimente desventajas en relación con los competidores establecidos.

3.2.2.2. Poder de negociación de los clientes

El país es probable que se beneficie de la creciente demanda en el segmento de prendas y textiles para el hogar. Por esa razón, es importante que un productor de prendas de vestir diferencie sus productos o su producción para que no compita con el precio como medio principal. La diferenciación se logra ya sea por la calidad o el servicio. La diferenciación puede considerarse especialmente importante en la industria textil, ya que los contratos suelen establecerse a corto plazo y rara vez se establecen con más de seis meses de anticipación. Por lo tanto, existe la necesidad de vincular al cliente con los fabricantes sin necesidad de contratos explícitos. Y así, se mejora el poder de negociación para el cliente. El poder de negociación de los clientes es fuerte.

3.2.2.3. Poder de negociación de los proveedores

El país dispone de numerosos actores en la industria textil, todos ellos variados en términos de tamaño y poder. Ha habido un aumento en la producción y el suministro de productos textiles en las últimas décadas, principalmente debido a los rápidos cambios en la estructura social y económica del país. El gran número de proveedores disponibles podría ser una indicación inicial de una posición de negociación débil para el grupo de

proveedores. Adicionalmente, el grupo de proveedores carece de costos de cambio y tiene un bajo nivel de diferenciación de productos. Esto genera grandes posibilidades para que los fabricantes textiles busquen en el grupo de proveedores las mejores condiciones y precios para la producción. Como resultado, los fabricantes pueden ponerse en contacto con un gran número de proveedores y hacer que los proveedores se enfrenten entre sí. Tal comportamiento debilita el poder de negociación de los proveedores y, como resultado, empuja los precios a la baja y hace que los precios sean similares entre los proveedores.

3.2.2.4. Amenaza de productos sustitutos

Al utilizar un término tan amplio como textil, existen razones obvias para identificar grupos de productos sustitutos resulta difícil. Por supuesto, hay variaciones en los tipos de ropa y material. Las variaciones en el segmento textil también se pueden identificar como tendencias en moda y estilos. Por lo tanto, los productos dentro del segmento de prendas de vestir pueden actuar como sustitutos, pero la conclusión general sigue siendo válida; no hay sustituto para la ropa.

3.2.2.5. Rivalidad competitiva dentro de la industria

El segmento de fabricación textil en el país está formado por numerosos fabricantes que varían en términos de tamaño y potencia. Es un sector masivo con cientos de empresas que producen prendas de vestir. La aparente alta tasa de crecimiento de las exportaciones textiles totales indica que la rivalidad entre los fabricantes es baja. La tasa de crecimiento es alta en algunos segmentos de productos, pero incluso negativa en otros. Por eso, la rivalidad entre los fabricantes de prendas de vestir es diversa ya que disfrutan de diferentes tasas de crecimiento.

3.3. Modelo de negocio

3.3.1. Segmentos de mercado

Santo Domingo de los Colorados, es la cabecera cantonal de Santo Domingo y capital de la Provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas, así como la urbe más grande y poblada de la misma. Cuenta con una población aproximada de 450.000 habitantes con un índice de crecimiento del 1,6%. El género femenino corresponde a 238.500 ciudadanos y el masculino a 211.500. Conforme crece la población, existe un incremento en la demanda

de productos textiles, principalmente orientados al segmento familiar, donde los productos de Samila se pueden consolidar en un mercado en rápido crecimiento.

3.3.2. Propuesta de valor

Samila crea una nueva línea de negocios para potenciar la elaboración de prendas de vestir que cuenta con una mejor calidad y con precios más accesibles para nuestros consumidores en la región Costa.

3.3.3. Canales

Los canales están relacionados con la entrega de productos a los más grandes distribuidores por medio de catálogos virtuales por WhatsApp y almacén físico en la cuidad de Santo Domingo y.

Los clientes de Samila hacen los pedidos semanales y se envía los productos empacados a las distintas provincias de la región Costa. Se utilizarán medios tecnológicos para la web y recursos móviles, correo electrónico y redes sociales.

3.3.4. Relaciones con los clientes

Están enmarcadas en recibir información detallada del producto solicitado por el cliente, estamos atentos a datos importantes como cantidad y características del producto en cuestión y el despacho del producto mediante una entrega segura en el destino final.

A nuestros distribuidores se les atiende de la mejor manera siempre tomando en cuenta sus puntos de vista y prestando atención a las tendencias que a ellos más les convienen para sus ventas.

3.3.5. Fuentes de ingresos

El potencial de rendimientos futuros de la empresa vendrá dado por el éxito comercial, es decir, de alcanzar un mayor número de ventas de prendas de vestir de la nueva línea de negocio de Samila.

3.3.6. Recursos clave

Está directamente relacionados con la fuente de materia prima (natural y sintética) y los diversos químicos utilizados y la cantidad de agua en los procesos, como tintura, estampación y acabado, maquinaria textil, marca, edificios, instalaciones, procesos, personal capacitado, tecnología propia a nivel industrial y comercial y recursos económicos para el pago de insumos.

3.3.7. Actividades clave

El propósito de esta estrategia es mejorar la rentabilidad de la empresa. Con esto se quiere fortalecer la fidelidad de los actuales distribuidores de Samila, incrementando su valor de compra a través de los canales de distribución.

3.3.8. Asociaciones clave

La empresa cuenta con una cartera de socios clave como son PatPrimo y Textifla que nos proveen de telas de toda clase de colores y estampado, además de tela de algodón precisa para el cuidado de la piel para todos los productos que realiza la empresa.

3.3.9. Estructura de costos

El costo de la prenda se calcula combinando el costo de varias materias primas, el costo operativo de la empresa y la ganancia esperada. Materia prima directa (tela) 60-70%, mano de obra directa 20% y costos indirectos de fabricación (ribetes, botones, hilos, cierres, elásticos, etc. (10%).

3.3.10. Lienzo del modelo de negocio (Canvas)

Tabla 1. Modelo de negocio

<table>
<tr><td>Asociaciones clave</td><td>Actividades Clave</td><td rowspan="2">Propuesta de valor</td><td rowspan="2"></td><td>Relaciones con los clientes</td><td>Segmentos de mercado</td></tr>
<tr><td rowspan="9">Los principales proveedores: Industria Pat Primo y TextiFla brindan el 80% de lo que adquiere la empresa, telas tipo pañal de punto blanco llano, de colores y estampado, además de tela de algodón para todos los productos que realiza la empresa.</td><td>Desarrollo de los canales de comercializacion.</td><td>Atencion por redes sociales, facebook, intragram.</td><td rowspan="3">Distribuidores asentados en la ciudad de Santo Domingo de los Colorados.</td></tr>
<tr><td>Elaboracion y supervision de las prenda</td><td rowspan="3">Samila crea una nueva línea de negocios para potenciar la elaboración de prendas de vestir que cuenta con una mejor calidad y con precios más accesibles para nuestros consumidores en la región Costa.</td><td>Pedidos por WhatsApp.</td></tr>
<tr><td>Recursos clave</td><td>Canales</td></tr>
<tr><td>Materia prima</td><td>Catalogo virtual</td><td rowspan="2">50 clientes (Distribuidores)</td></tr>
<tr><td>Maquinaria industrial</td><td rowspan="2"></td><td>Almacen fisico en La cuidad de Santo Domingo</td></tr>
<tr><td>Marca</td><td rowspan="4"></td><td rowspan="4">Recursos para la web y recursos móviles.</td></tr>
<tr><td>Edificios</td></tr>
<tr><td>Instalaciones</td></tr>
<tr><td>Procesos</td></tr>
<tr><td>Personal capacitado</td><td colspan="2">Estructura de costos</td><td colspan="2">Fuentes de ingresos</td></tr>
<tr><td colspan="3">Materia prima directa (tela) 60-70%.</td><td colspan="3" rowspan="3">El potencial de rendimientos futuros de la empresa vendrá dado por el éxito comercial, es decir, satisfacer las neceidades de nuestros principales distribuidores y de alcanzar un mayor número de ventas.</td></tr>
<tr><td colspan="3">Mano de obra directa 20%</td></tr>
<tr><td colspan="3">Costos indirectos de fabricación (ribetes, botones, hilos, cierres, elásticos, etc. (10%)</td></tr>
</table>

4. Formulación estratégica

4.1. Misión

Samila es una empresa textil con líneas de negocio diversificadas que trabaja para cumplir con los estándares de calidad de los clientes utilizando la capacidad creativa, orientada al servicio, siendo flexible para producir productos diferenciados y satisfacer la demanda de nuestros clientes.

4.2. Visión

Ser una empresa líder como fabricantes y proveedores al por mayor de prendas de vestir de alta calidad a precios competitivos para mantener asociaciones comerciales a largo plazo. Samila está comprometida con la mejora constante de sus productos y de un lugar extraordinario para trabajar.

4.3. Valores

Las acciones de nuestra organización se basan en los siguientes valores:

- Respeto: todas las personas son respetadas y valoradas en la empresa, por lo que cumplimos con las normas y políticas internas que aseguran un buen ambiente laboral.

- Calidad: buscamos la calidad integral en nuestros empleados, procesos y productos de acuerdo con las exigencias del mercado actual y la globalización.

- Innovación: estamos abiertos al cambio, buscamos la mejora continua y la diferenciación competitiva a partir de la investigación, el análisis y la creatividad.

- Atención al cliente: poder atender a todos nuestros clientes con la mejor actitud y disponibilidad para una mejor relación.

- Trabajo en equipo: ofrecemos a los miembros de nuestro equipo nuestra confianza, talento e ilusión para que puedan alcanzar objetivos comunes con resultados superiores.

- Responsabilidad social: estamos comprometidos con el uso racional y responsable de los recursos y la creación de productos que mejoren la calidad de vida de nuestros empleados, clientes y la sociedad, cuidando el medio ambiente, logrando el crecimiento económico y ganando competitividad en el mercado.

4.4. Journey map

El journey map permite comprender cuál es el recorrido que realiza un consumidor potencial en su interacción con Samila, desde el momento en el que no tiene siquiera conciencia de la existencia de una necesidad que puede ser cubierta hasta la misma conversión, fidelización o etapa de recomendación.

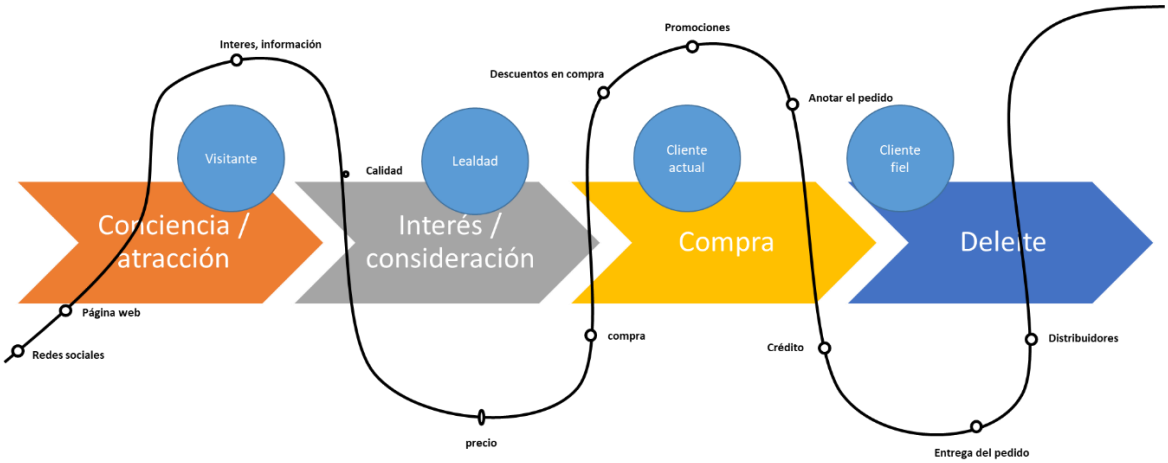
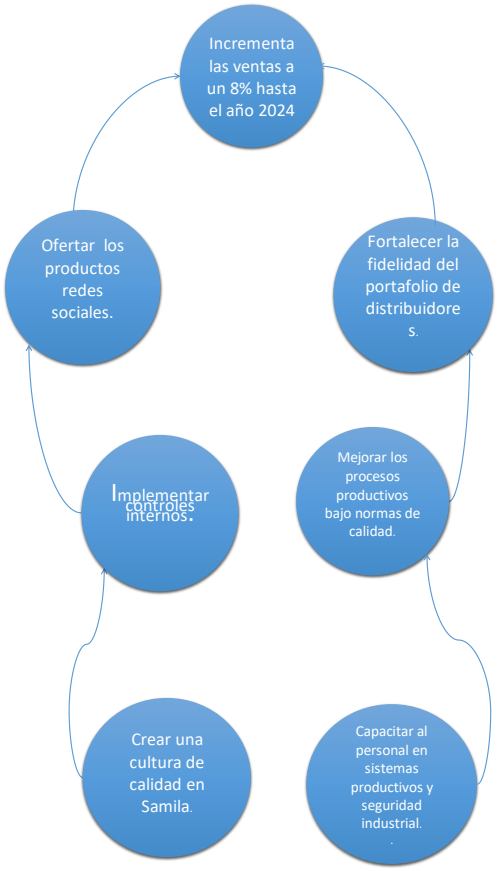


Figura 2. Journey Map

4.5. Objetivos estratégicos

Tabla 2. Cuadro de mando integral.

Cuadro de Mando Integral BSC		
Direccionamiento.	**Perspectivas**	**Mapa Estratégigo**
Visión **Ser una empresa líder como fabricantes y proveedores de prendas de alta calidad brindando productos textiles a precios más competitivos para mantener asociaciones comerciales a largo plazo. Samila está comprometida con la mejora constante, tanto de sus productos y como un lugar extraordinario para trabajar.**	**P. Financiera**	
	Clientes y MK	
Misión **Samila es una empresa textil con líneas de negocio diversificadas que trabaja para cumplir con los estándares de calidad de los clientes utilizando la capacidad innovadora , orientada al servicio, siendo flexible para producir productos diferenciados y satisfacer la demanda de nuestros clientes.**	**Procesos Internos**	
Política de Calidad **La política tendrá como objetivo principal y prioritario la satisfacción de nuestros clientes, tanto externos como internos, teniendo en cuenta sus necesidades explícitas e implícitas, desarrollando y destinando los recursos necesarios para el logro de este**	**Aprendizaje y Crecimiento**	

4.5.1. Perspectiva financiera

- Incrementar las ventas a un 8% hasta el año 2024.

4.5.2. Perspectiva clientes

- Ofertar los productos en redes sociales.
- Fortalecer la fidelidad del portafolio de distribuidores.

4.5.3. Perspectiva procesos internos

- Implementar controles internos.
- Mejorar los procesos productivos bajo normas de calidad.

4.5.4. Perspectiva aprendizaje y crecimiento

- Crear una cultura de calidad en Samila.
- Capacitar al personal en sistemas productivos y seguridad industrial.

4.6. Estrategias

4.6.1. Matriz FODA

Tabla 3. Matriz FODA

Internas / Externas	**Fortalezas**	**Debilidades**
	1. Experiencia en el mercado. 2. Personal comprometido con la empresa. 3. Posicionamiento en el mercado. 4. Atención personalizada del cliente.	1. Falta de un sistema de calidad 2. Débil gestión administrativa y logística 3. Falta de un plan de gestión comercial. 4. Falta de estudios de mercado para conocer las tendencias de los consumidores
Oportunidades 1. Perspectivas de recuperación económica. 2. Crecimiento del mercado que busca nuevas tendencias en la industria textil 3. Posicionamiento en el mercado de la región costa. 4. Incremento del uso de la tecnología en la población	**Estrategias – FO** • Mejorar los procesos productivos bajo normas de calidad • Diseñar productos y servicios de acuerdo las nuevas tendencias del mercado	**Estrategias – DO** • Identificar proveedores a nivel nacional e internacional • Crear y diseñar recursos tecnológicos para incrementar la participación en el mercado
Amenazas 1. Inestabilidad normativa gubernamental. 2. Importaciones de productos de origen extranjero más económicos y crecimiento del contrabando. 3. Nuevas tendencias implica la aparición permanente de productos sustitutos 4. Aparición de nuevos competidores.	**Estrategias – FA** • Diseñar un plan comercial • Optimizar la gestión administrativa, financiera y logística	**Estrategias – DA** • Incrementar el volumen de ventas • Buscar alianzas estratégicas

4.7. Proyectos estratégicos

Tabla 4. Ficha del proyecto

FICHA DE PROYECTO	
PROYECTO	Ofertar los productos en redes sociales.
FECHA	trimestral
RESPONSABLE	Marketing/ Administrativo
DATOS	
repotenciar la publicidad de prendas de la nueva linea con sus precios, descuentos y promociones.	
DESCRIPCIÓN	
publicitar las prendas de vestir de la nueva linea de negocio, para promocionar todos los locales en los que se venden las prendas de vestir.	
RESULTADOS	
incrementar las ventas durate el periodo establecido Incentivar al cliente a que compre nuestros productos	
OBJETIVO ESTRATEGICO	
reconocimiento de las prendas de vestir de la nueva linea.	

Esta es una de las 7 fichas de proyectos que tiene Samila, así es como se realizara el proceso para llegar al objetivo de cada proyecto.

Las 6 fichas restantes se encuentran en la última parte de este documento como anexo 4 al 9.

5. Formulación operativa y de la organización

5.1. Cadena de valor

La cadena de valor es un medio para evaluar cada una de las actividades en la cadena de valor de la empresa, para comprender dónde se encuentran las oportunidades de mejora. Se conforma de actividades Primarias y secundarias.

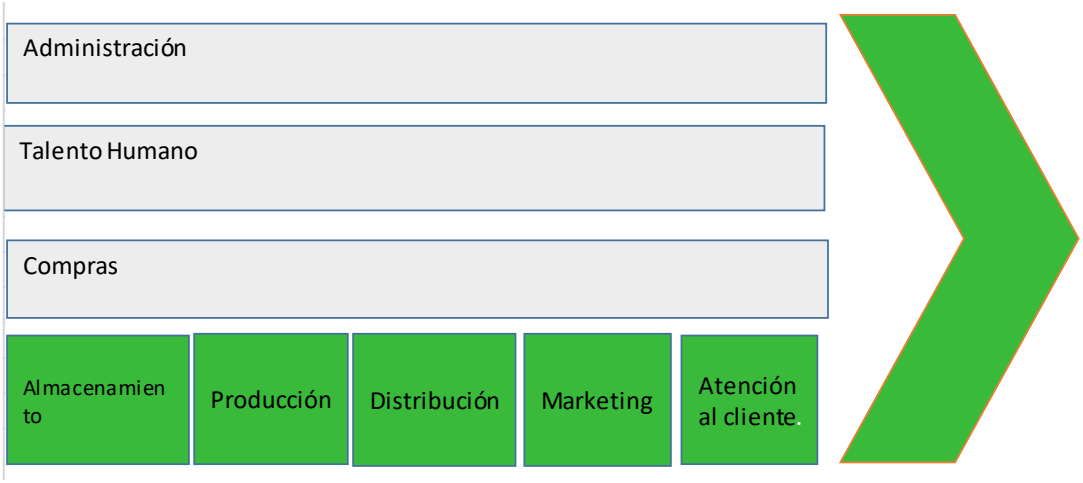


Figura 3. Cadena de valor

Administración: se encarga de toda la infraestructura dentro de Samila como actividades de apoyo, planificación y finanzas.

Talento humano: Es el encargado de todas las actividades del área de producción, empleados y todo lo relacionado con ellos.

Compras: Es todo aquello cuyo objetivo es abastecer y almacenar materias primas o materiales para producir dentro de Samila.

Almacenamiento: Es almacenamiento de los productos terminados y distribución del producto a los distribuidores de Samila

Producción: Procesamiento de las materias primas para transformarlas en las prendas de vestir ya listas.

Distribución: Es la distribución de las docenas elaboradas ya listas para la venta a los Distribuidores.

Marketing: Es las actividades con las que se publicita las prendas de vestir para darlo a conocer.

Atención al cliente: Son las actividades que se encarga de mantener y realzar el valor del producto y aplicar garantías a los distribuidores de Samila.

5.2. Organigrama

5.2.1. Organigrama estructural.

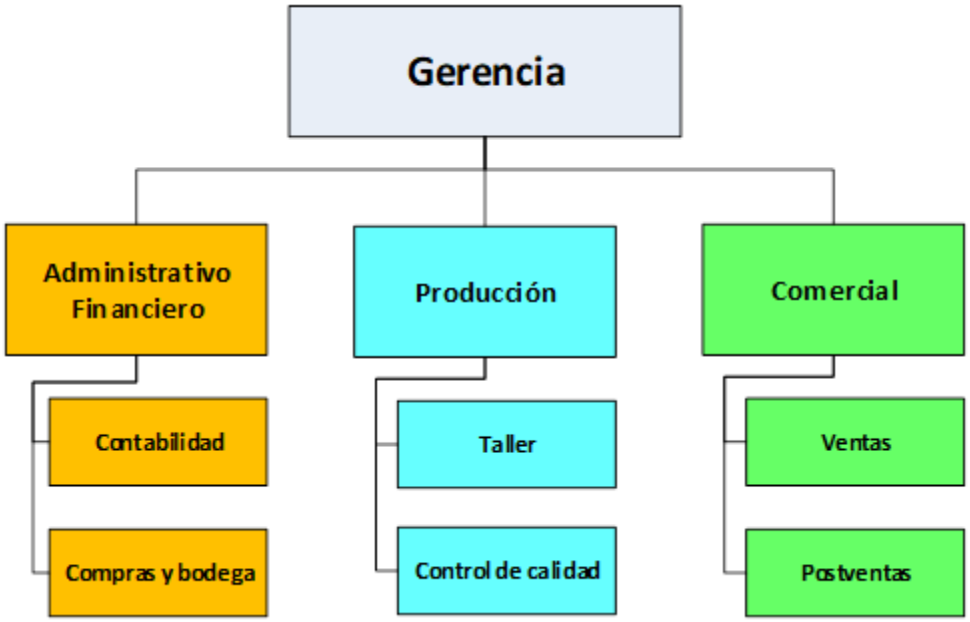


Figura 4. Organigrama estructural

Gerencia

Supervisar las actividades comerciales diarias, mejorar las funciones comerciales generales, capacitar a los jefes de departamento, administrar presupuestos, desarrollar planes estratégicos, crear políticas y comunicar objetivos comerciales.

Funciones:

- Supervisar las operaciones comerciales diarias.

- Desarrollo e implementación de estrategias de crecimiento.
- Capacitación de gerentes y personal de bajo nivel.
- Creación y gestión de presupuestos.
- Mejora de los ingresos.
- Contratación de empleados.
- Evaluación del rendimiento y la productividad.
- Análisis de datos contables y financieros.
- Investigar e identificar oportunidades de crecimiento.
- Generación de informes y realización de presentaciones.

Administrativo Financiero

Responsable de todos los aspectos de la gestión y administración financiera de la empresa, brindando un sólido asesoramiento financiero y una gestión financiera eficaz.

Funciones:

- Gestionar y controlar actividades financieras para alcanzar los objetivos.
- Supervisar los gastos dentro del presupuesto asignado.
- Desarrollar y mantener procedimientos financieros y administrativos estándar.
- Responder a las consultas/problemas de los clientes de manera oportuna.
- Trabajar en estrecha colaboración con el Gerente General para el análisis del plan de negocios y el presupuesto operativo.
- Revisar todas las facturas y realizar los pagos correspondientes en tiempo y forma.
- Revisar discrepancias contables y recomendar acciones correctivas.

- Asistir en la implementación de políticas contables estándar.
- Garantizar la preparación y el mantenimiento de todos los registros financieros.
- Supervisar y administrar las actividades de procesamiento de nómina y presentación de impuestos.
- Identificar y resolver problemas financieros y administrativos.

Jefe de Operaciones (Producción)

Implementar procesos y prácticas de producción y calidad en toda la organización. Incluye formular una estrategia, mejorar el desempeño, adquirir materiales y recursos y asegurar el cumplimiento de los objetivos.

Funciones:

- Garantizar que todas las operaciones se lleven a cabo de manera adecuada y rentable.
- Mejorar los sistemas de gestión operativa, los procesos y las mejores prácticas
- Comprar materiales, planificar el inventario y supervisar la eficiencia del almacén.
- Ayudar a que los procesos de la organización sigan cumpliendo con la ley
- Formular objetivos estratégicos y operativos.
- Realizar controles de calidad y monitorear los indicadores de producción
- Encontrar maneras de aumentar la calidad del servicio al cliente.

Jefe Comercial

Implementan planes y estrategias comerciales que promuevan el logro de los objetivos de la empresa. Será responsable del desarrollo de las metas y objetivos de la gestión

comercial con miras a los cambios que en última instancia conducirán al crecimiento y la mantener la participación en el mercado.

Funciones:

- Desarrollar material de marketing (estudios de casos, referencias, cotizaciones de clientes, etc.).
- Asistir con la gestión y el crecimiento de un equipo de profesionales, incluidos los líderes del equipo de ventas.
- Proporcionar brecha de producto y retroalimentación de desarrollo a la unidad de negocios apropiada.
- Gestionar el riesgo y el rendimiento financiero de los compromisos, incluida la facturación, los cobros y los presupuestos de los proyectos.
- Liderar el lanzamiento de nuevos productos a la fuerza de ventas y al canal.
- Presentar informes precisos y oportunos sobre gastos, actividades, resultados, posición en el mercado y pronósticos.
- Desarrollar estrategias de captura para objetivos de ventas que se alineen con los objetivos del área de práctica y el modelo comercial.
- Ser responsable de contratar, liderar y administrar con éxito un equipo de representantes de ventas.

5.3. Políticas

5.3.1. Administrativas

- Todas las operaciones de la empresa se desarrollan bajo una perspectiva ética y responsable.

- Todas las actividades de Samila se llevan a cabo de la forma más respetuosa con el medio ambiente.

- Mejorar continua de la capacidad técnica y la organización para brindar soluciones a las necesidades del cliente.

- Promover las oportunidades de empleo y el desarrollo personal y de competencias de los empleados, para desarrollar prácticas y actitudes encaminadas a la superación individual y colectiva.

- Mantener relaciones de sociedad que permitan la sostenibilidad de la empresa, clientes, proveedores y socios.

- Adoptar una actitud proactiva, a través de la diferenciación y el diseño.

5.3.2. Para empleados

- Aplicar una buena comunicación entre la organización y los empleados con respecto a su condición de empleo.

- Establecer y gestionar las expectativas de los empleados.

- Establecer lineamientos para supervisores y gerentes.

- Comunicar los objetivos y valores de la organización.

- Crear una base para revisar periódicamente los posibles cambios que afecten a los empleados.

- Formar programas de capacitación para mejorar la productividad y las capacidades administrativas.

- Garantizar que todas las políticas estén alineadas con los requisitos legales y las mejores prácticas.

- Crear un buen clima laboral.

5.3.3. Para clientes

- Samila incorporará procesos productivos de calidad, para garantizar al cliente los mejores productos y a precios competitivos.
- Garantizar, en la medida de lo posible, un stock de mercadería para atender las necesidades frecuentes y especiales de los clientes.
- Garantizar la satisfacción del cliente mediante reembolso, reemplazo o devolución.
- Se diseñará un canal de comunicación directa para que los clientes puedan presentar sus inquietudes, sugerencias, reclamos y requerimientos, para que sean atendidos de forma rápida y oportuna.
- Se proporcionará una política de precios y ofertas especiales para mantener la fidelidad de los clientes.
- Se brindará una política de pago en efectivo, facilidades de crédito y medios de pago acorde a la tecnología actual para mantener la fidelidad de los clientes.

5.3.4. Para proveedores

- Garantizar, en la medida de lo posible, un stock de mercadería para atender las necesidades de la empresa.
- Llevar a cabo la actividad de adquisiciones con integridad en todo momento.
- Brindar resultados rentables para la empresa, de una manera ética y sostenible.
- Gestionar adecuadamente una variedad de riesgos relacionados con los proveedores.
- Establecer relaciones con proveedores que entienden las necesidades comerciales de la empresa.
- Garantizar la diversidad de proveedores y enfoques efectivos de gestión de proveedores.

- Buscar la innovación y la colaboración dentro de la base de proveedores
- Proteger la reputación y cumplir con los requisitos reglamentarios de la empresa con respecto a la actividad de compras y la participación de proveedores.

5.4. Localización

La fábrica está ubicada en el sur de Quito a las afueras de la ciudad, Barrio el Corazón, pasaje Álamos, lote 41 y el local donde se realiza las ventas a los distribuidores está en Santo Domingo de los Tsáchilas, vía Quito, cerca del redondel del sueño de Bolívar.

5.5. Control

5.5.1. Monitoreo administrativo

- Promover operaciones ordenadas, económicas, eficientes y efectivas y producir productos y servicios de calidad consistentes con la misión de la organización.
- Salvaguardar los recursos contra pérdidas por despilfarro, abuso, mala gestión, errores y fraude.
- Velar por el cumplimiento de las leyes, reglamentos, contratos y directivas de gestión.
- Desarrollar y mantener datos financieros y de gestión confiables, y presentar con precisión esos datos en informes oportunos.
- Asegurarse de que los activos se utilicen correctamente.
- Asegurarse de que el sistema contable funcione correctamente.
- Supervisar las operaciones de la organización para garantizar la máxima eficiencia.
- Garantizar que los activos se mantengan seguros.
- Asegurarse de que los empleados cumplan con las políticas corporativas.

5.5.2. Monitoreo administrativo de empleados

- Agrupación de la actividad del personal en funciones o puestos, de acuerdo a su perfil y competencias.
- Implementación de equipos y software de control de ingreso y salida de empleados.
- Implementar un sistema de evaluación del desempeño.
- Delegar autoridad de acuerdo con las tareas asignadas y las responsabilidades involucradas.

5.5.3. Monitoreo administrativo de clientes

- Tener información del cliente, como compras anteriores e historial de interacciones, fácilmente accesible para brindar un mejor y más rápido servicio al cliente.
- La recopilación y el acceso a los datos de los clientes para identificar tendencias e información sobre los clientes a través de funciones de informes y visualización.
- Automatización de tareas menores, pero necesarias, de embudo de ventas y atención al cliente.

5.5.4. Monitoreo administrativo de proveedores

- Asegurar que el proceso de selección de proveedores cumpla no solo con los criterios de calidad, oportunidad y costo, sino también con los criterios de imparcialidad, integridad, objetividad, transparencia, creación de valor, confidencialidad, libre competencia y sustentabilidad.
- Evaluar aquellos proveedores identificados como de alto riesgo y asegurar que cumplen con los requisitos de la política de la empresa.
- Establecer condiciones contractuales de pago justo y plazos de entrega que permitan a los proveedores cumplir con las necesidades de la empresa.

- Realización de cuestionarios o evaluaciones de proveedores.

- Procedimientos en caso de incumplimiento de proveedores (re-auditoría, reeducación, eventual terminación de contratos).

6. Análisis financiero

6.1. Preparación de información componente financiero

6.1.1. Inversión inicial

Activo fijo:

Samila busca una inversión de activos fijos por un valor de 2.355,00 dólares, cuyo valor mayormente corresponde a equipos de computación, destinados a mejorar la capacidad operativa y de marketing de la empresa.

Tabla 5. Activo fijo

Cuenta	Valor
Equipo de computación	1.450,00
Equipo de oficina	580
Muebles y enseres	325
total	2.355,00

Descripción	Cantidad	Unidad	Costo unitario	Costo total
Computadora Laptop	1	Unidad	800,00	800,00
Impresora - copiadora	1	Unidad	650,00	650,00
Total				**1.450,00**

Activos diferidos:

En lo que respecta a los activos diferidos se requiere una inversión de 750,00 dólares, destinados a mejorar la infraestructura y realizar la investigación y diseño que permita la adecuada implementación del proyecto.

Tabla 6. Activos diferidos

Descripción	Cantidad	Unidad	Costo unitario	Costo total
Adecuaciones a infraestructura	25	m2	50,00	250,00
Investigación y diseño	1	Unidad	1.000,00	500,00
Total				**750,00**

Capital de trabajo:

El capital de trabajo, cuyo valor asciende a 5.791,50 dólares, permitirá cubrir las posibles contingencias que presente al inicio del proyecto, con lo que se puede cubrir las necesidades de costos y gastos durante los dos primeros meses.

Tabla 7. Capital de trabajo

Cuenta	Valor
Operativo	5.567,50
Administración y ventas	224

Resumen de las inversiones:

Samila requiere un total de inversiones de 8.896,50 dólares, cuyo financiamiento se buscará alcanzar un préstamo de la Corporación Financiera Nacional (CFN), a un plazo de 5 años, con dos períodos de gracia y una tasa de interés mensual del 9,33%.

Tabla 8. Plan de inversiones

Descripción	Valor
Activo fijo	
Equipos de computación	1.450,00
Equipo de oficina	580,00
Muebles y enseres	325,00
Total activo fijo	**2.355,00**
Activo diferido	
Adecuaciones de la planta	250,00
Trámites de constitución	500,00
Total activos diferidos	**750,00**
Capital de trabajo	
De operaciones	5.567,50
De administración y ventas	224,00
Total capital de trabajo	**5.791,50**
Total de las inversiones	**8.896,50**

6.1.2. Presupuesto de costos y gastos

El presupuesto de operación proyectado, fue calculado tomando en consideración un incremento de las ventas del 8% y una tasa de inflación anual, que de acuerdo al INEC, fue del 2,64% para el mes de abril del año 2022.

Tabla 9. Presupuesto de costos y gastos

Descripción	Años				
	1	2	3	4	5
Costo de producción					
Materia prima directa	4.950,00	5.487,13	6.082,55	6.742,58	7.474,24
Costos indirectos	1.200,00	1.330,21	1.474,56	1.634,57	1.811,94
Total costo de producción	**6.150,00**	**6.817,35**	**7.557,11**	**8.377,15**	**9.286,17**
Gastos operativos					
Gastos de ventas					
Publicidad	1.140,00	1.170,10	1.200,99	1.232,69	1.265,24
Total gastos de ventas	**1.140,00**	**1.170,10**	**1.200,99**	**1.232,69**	**1.265,24**
Gastos de administración					
Materiales de oficina	204,00	209,39	214,91	220,59	226,41
Amortización diferidos	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00
Depreciación activo fijo	709,17	709,17	709,17	709,17	709,17
Total gastos de administración	**1.063,17**	**1.068,55**	**1.074,08**	**1.079,75**	**1.085,58**
Gastos financieros					
Interés del préstamo	575,25	497,32	393,42	279,48	154,53
Total gastos financieros	**575,25**	**497,32**	**393,42**	**279,48**	**154,53**
Total gastos operativos	**2.778,41**	**2.735,97**	**2.668,49**	**2.591,93**	**2.505,34**
Total costos y gastos	**8.928,41**	**9.553,32**	**10.225,60**	**10.969,08**	**11.791,52**

6.1.3. Estados financieros

6.1.3.1. Estado de situación

El estado de situación muestra la realidad de la empresa al inicio del proyecto, considerando la necesidad de activos corrientes, fijos, diferidos; así como los pasivos que tendrá que cubrir la empresa y el patrimonio que permitirá sustentar la sostenibilidad durante el desarrollo del proyecto.

Tabla 10. Estado de situación inicial

Descripción	Valor
Activos	
Activo corriente	
Caja - Bancos	3.082,75
Inventario	2.708,75
Total activo corriente	**5.791,50**
Activo fijo	
Equipos de computación	1.450,00
Equipo de oficina	580,00
Muebles y enseres	325,00
Total activo fijo	**2.355,00**
Activo diferido	
Adecuaciones de la planta	250,00
Trámites de constitución	500,00
Total activo diferido	**750,00**
Total activos	**8.896,50**
Pasivos	
Pasivo no corriente	
Préstamo	6.227,55
Total pasivo no corriente	**6.227,55**
Total pasivo	**6.227,55**
Patrimonio	
Capital social	2.668,95
Total capital social	**2.668,95**
Total patrimonio	**2.668,95**
Total pasivo y patrimonio	**8.896,50**

6.1.3.2. Estado de resultados integral

El estado de resultados proyectado fue calculado considerado como línea base las ventas del año 0, que fue de 10.120,00 dólares, un incremento de las ventas del 8% y una tasa de inflación anual, que de acuerdo al INEC, fue del 2,64% para el mes de abril del año 2022.

Tabla 11. Estado de resultados

Descripción	Años					
	0	1	2	3	4	5
Ingresos						
Ventas	10.120,00	11.000,00	12.193,63	13.516,79	14.983,52	16.609,41
Total ingresos		**11.000,00**	**12.193,63**	**13.516,79**	**14.983,52**	**16.609,41**
Egresos						
Costos de producción						
Materia prima directa		4.950,00	5.487,13	6.082,55	6.742,58	7.474,24
Costos indirectos		1.200,00	1.330,21	1.474,56	1.634,57	1.811,94
Total costos de producción		**6.150,00**	**6.817,35**	**7.557,11**	**8.377,15**	**9.286,17**
Gastos operacionales						
Gastos de ventas						
Publicidad		1.140,00	1.170,10	1.200,99	1.232,69	1.265,24
Total gastos ventas		**1.140,00**	**1.170,10**	**1.200,99**	**1.232,69**	**1.265,24**
Gastos de administración						
Materiales de oficina		204,00	209,39	214,91	220,59	226,41
Amortización diferidos		150,00	150,00	150,00	150,00	150,00
Depreciación activo fijo		709,17	709,17	709,17	709,17	709,17
Total gastos de administración		**1.063,17**	**1.068,55**	**1.074,08**	**1.079,75**	**1.085,58**
Gastos financieros						
Interés del préstamo		575,25	497,32	393,42	279,48	154,53
Total gastos financieros		**575,25**	**497,32**	**393,42**	**279,48**	**154,53**
Total gastos operacionales		**2.778,41**	**2.735,97**	**2.668,49**	**2.591,93**	**2.505,34**
Total egresos		**8.928,41**	**9.553,32**	**10.225,60**	**10.969,08**	**11.791,52**
Utilidad bruta		**2.071,59**	**2.640,31**	**3.291,19**	**4.014,44**	**4.817,90**
15% utilidad de trabajadores			310,74	396,05	493,68	602,17
Utilidad antes de impuestos		**2.071,59**	**2.329,57**	**2.895,14**	**3.520,77**	**4.215,73**
22% impuesto a la renta			455,75	512,51	636,93	774,57
Utilidad neta del ejercicio		**2.071,59**	**1.873,82**	**2.382,63**	**2.883,83**	**3.441,16**

6.1.3.3. Flujo de efectivo

Para el flujo de efectivo se ha considerado los ingresos y costos y gastos en que incurrirá la empresa durante la vida útil del proyecto, los valores permitirán cubrir las necesidades que requiera la empresa para continuar adecuadamente con sus actividades operativas y comerciales.

Tabla 12. Flujo de efectivo

Descripción	Años				
	1	2	3	4	5
Ingresos					
Ventas	11.000,00	12.193,63	13.516,79	14.983,52	16.609,41
Total ingresos	**11.000,00**	**12.193,63**	**13.516,79**	**14.983,52**	**16.609,41**
Egresos					
Costos de producción					
Materia prima directa	4.950,00	5.487,13	6.082,55	6.742,58	7.474,24
Costos indirectos	1.200,00	1.330,21	1.474,56	1.634,57	1.811,94
Total costos de producción	**6.150,00**	**6.817,35**	**7.557,11**	**8.377,15**	**9.286,17**
Gastos operacionales					
Gastos de ventas					
Publicidad	1.140,00	1.170,10	1.200,99	1.232,69	1.265,24
Total gastos de ventas	**1.140,00**	**1.170,10**	**1.200,99**	**1.232,69**	**1.265,24**
Gastos de administración					
Materiales de oficina	204,00	209,39	214,91	220,59	226,41
Amortización diferidos	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00
Depreciación activo fijo	709,17	709,17	709,17	709,17	709,17
Total gastos de administración	**1.063,17**	**1.068,55**	**1.074,08**	**1.079,75**	**1.085,58**
Gastos financieros					
Interés del préstamo	575,25	497,32	393,42	279,48	154,53
Total gastos financieros	**575,25**	**497,32**	**393,42**	**279,48**	**154,53**
Total gastos operacionales	**2.778,41**	**2.735,97**	**2.668,49**	**2.591,93**	**2.505,34**
Total egresos	**8.928,41**	**9.553,32**	**10.225,60**	**10.969,08**	**11.791,52**
Utilidad bruta	**2.071,59**	**2.640,31**	**3.291,19**	**4.014,44**	**4.817,90**
15% utilidad de trabajadores		310,74	396,05	493,68	602,17
Utilidad antes de impuestos	**2.071,59**	**2.329,57**	**2.895,14**	**3.520,77**	**4.215,73**
22% impuesto a la renta		455,75	512,51	636,93	774,57
Utilidad neta del ejercicio	**2.071,59**	**1.873,82**	**2.382,63**	**2.883,83**	**3.441,16**
Amortización diferidos	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00
Depreciación activo fijo	709,17	709,17	709,17	709,17	709,17
Flujo neto de caja	**2.930,75**	**2.732,99**	**3.241,80**	**3.743,00**	**4.300,33**

6.1.4. Análisis, interpretación y presentación de resultados

6.1.4.1. Valor presente neto

El VPN nos ayuda a determinar el valor presente de los flujos de costos e ingresos generados a través de la vida útil del proyecto.

Tabla 13. Valor presente neto

Años	Flujo neto de caja	Factor actualización 12,64%	Flujo neto actualizado
0	-8.896,50		-8.896,50
1	2.930,75	1,12640	2.601,88
2	2.732,99	1,26878	2.154,04
3	3.241,80	1,42915	2.268,34
4	3.743,00	1,60979	2.325,14
5	4.300,33	1,81327	2.371,58
			11.720,98
			2.824,48

$$\text{Factor de Actualización} = \frac{1}{(1+\text{i})^{\text{n}}}$$

VAN = ΣFNA – INVERSIÓN INICIAL

VAN = 11.720,98 – 8.896,50

VAN = 2.284,48

6.1.4.2. Tasa interna de retorno

La TIR es la tasa de descuento que hace que el valor presente neto sea cero, es decir, que el valor presente de los flujos de caja que genera el proyecto sea exactamente igual a la inversión neta realizada.

$$\text{TIR} = \text{Tm} + \text{Dt}\frac{(\text{VAN menor})}{(\text{VAN menor} - \text{VAN mayor})}$$

$$\text{TIR} = 23 + 1\left(\frac{197{,}56}{202{,}77}\right)$$

$$\text{TIR} = 23{,}97\%$$

6.1.4.3. Tasa de descuento

La tasa de descuento se calcula con la siguiente fórmula:

$TMAR = Tasa\ de\ inflacion + riesgo\ de\ la\ inversión$

Donde:

Tasa de inflación: 2,64% para abril del año 2022.

Riesgo a la inversión: 10%, debido a que se considera que el proyecto tiene un alto riesgo para la industria textil.

$TMAR = 2{,}64\% + 10\%$

$TMAR = 12{,}64\%$

6.1.4.4. Período de recuperación de inversión

$$Período\ de\ payback = \left[\begin{matrix}Período\ último\ con\ flujo \\ acumulado\ negativo\end{matrix}\right] + \left[\frac{\begin{matrix}Valor\ absoluto\ del\ último \\ flujo\ acumulado\ negativo\end{matrix}}{\begin{matrix}Valor\ del\ flujo\ de\ caja \\ en\ el\ siguiente\ período\end{matrix}}\right]$$

$$\text{PR} = 3 + \frac{18.086{,}81}{9.388{,}42} = 3{,}54\ años$$

El período de recuperación para la creación de la nueva línea de Samila para los próximos cinco años es de 3 años y 6 meses aproximadamente.

6.1.4.5. Relación beneficio - costo

RBC= B/C

RBC = 11.720,98 / 8.896,50

RBC = 1,31

En el presente proyecto, la relación beneficio-costo representa 1,31 por cada dólar invertido.

6.1.4.6. Punto de equilibrio

El punto de equilibrio se estimó por medio del método matemático en función de la capacidad dada y de las ventas.

Tabla 14. Costos fijos y variables

Descripción	Fijos	Variables
Costos de producción		
Materia prima directa		4.950,00
Costos indirectos		1.200,00
Total costos primos		**6.150,00**
Gastos operacionales		
Gastos de administración		
Generales	1.063,17	
Total gastos de administración	**1.063,17**	
Gastos de ventas		
Generales	1.140,00	
Total gastos de ventas	**1.140,00**	
Gastos financieros		
Interés del préstamo	575,25	
Total gastos financieros	**575,25**	
Total	**2.778,41**	**6.150,00**

En función de la capacidad dada:

$$PE = \frac{\mathrm{CF}}{\mathrm{VT} - \mathrm{CV}} * 100$$

$$PE = \frac{2.778{,}41}{11.000 - 6.150{,}00} * 100$$

$$PE = 57{,}29\%$$

En función de las ventas:

$$PE = \frac{\mathrm{CF}}{1 - \frac{\mathrm{CV}}{VT}}$$

$$PE = \frac{2.778,41}{1 - \frac{6.150,00}{11.000,00}}$$

$$PE = 6.301,56$$

El PE tiene que tener una capacidad del 57,29% y ventas por 6.301,56 dólares.

7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

7.1. Conclusiones

- La ciudad de Santo Domingo de los Tsáchilas tiene una población aproximada de 450.000 habitantes con un índice de crecimiento del 1,6%. Conforme crece la población, existe un incremento en la demanda de productos textiles, principalmente orientados al segmento familiar, donde los productos de Samila se pueden consolidar en un mercado en rápido crecimiento dado por el fenómeno del Fast Fashion.

- El plan de negocios para potenciar el negocio de la empresa caso SAMILA se desarrolló tomando en consideración diversos temas como el análisis del entorno, la formulación estratégica, formulación operativa y de la organización y el análisis de factibilidad financiera, considerando que, en la actualidad, en el mercado textil ecuatoriano la competencia es muy alta porque entran y salen negocios del mercado, algunos satisfacen las necesidades de los clientes y se consolidad, a diferencia de otros, que no tienen la aceptación de los mismo y deben cerrar sus puertas.

- La evaluación financiera determinó que se requiere de una inversión de 8.896,50 dólares. Se determinó un VAN positivo de 2.284,48 dólares y una TIR de 23,97%. El período de recuperación del capital se estima en 3 años, 6 meses; y, el beneficio- costo se determinó que es superior a la unidad en 1,31, con lo que se demuestra la factibilidad económica del plan de negocio.

7.2. Recomendaciones

- Se recomienda a las autoridades de la empresa Samila tomar en consideración los resultados obtenidos en el presente plan de negocio, debido a que permitiría potenciar el negocio, considerando el alto nivel de competencia que enfrenta la industria textil adecuadamente.

- Se deben realizar estudios de mercado y apoyarnos en nuestros socios claves para conocer los gustos y necesidades de los consumidores, así como las nuevas tendencias, tanto en el uso de materia prima, como en la moda.

- Se debe capacitar al personal que permita optimizar los procesos productivos, establecer las estrategias comerciales, para ser más eficientes, sostenibles e incrementar el volumen de ventas a corto plazo para generar mayores utilidades.

Bibliografía

AITE. (2021). *Analisis del sector textill del Ecuador.* Quito: CCQ.

Arellano, H. (2017). La calidad en el servicio como ventaja competitiva. *Dom. Cien., 3*(7), 72-83. doi:ISSN: 2477-8818

ARTEL. (2020). *Informe digital del Ecuador.* Quito: ARCOTEL.

Banco Mundial. (2020). *Indicadores económicos globales.* Washington: BM.

BCE. (2021). *Informe Económico del Ecuador.* Quito: BCE.

Besley, S., & Brigham, E. (2016). *Fundamentos de administración fiananciera* (Décimo Cuarta Edición ed.). México: Cengage Learn Editores.

Beyer, M. (2019). *Economía colaborativa: el futuro nunca estuvo tan presente.* Buenos Aires: Limusa.

Caloca, O., & Leriche, C. (2011). Una revisión de la teoría del consumidor: la versión de la teoría del error. *Revista Análisis Económico, 26*(61), 21-51. doi:ISSN: 0185-3937

Carro, R., & González, D. (2017). *Administración de la Calidad Total.* Mar del Plata: Pearsons Education.

CEPAL. (2021). *Informe de planificación para el desarrollo empresarial* . Santiago de Chile: CEPAL.

Cevallos, A., Baquero, C., Lema, L., & Vera, N. (2018). *Psicología del consumidor.* Guayaquil, Ecuador: Ediciones Grupo Compás. doi:ISBN: 978-9942-33-246-2

Chiavenato, I. (2014). *Introducción a la Teoría General de la Administración.* México: Mac Graw Hill.

Corona, G. (2012). *Comportamiento del consumidor.* México: RED TERCER MILENIO S.C. doi:ISBN 978-607-733-123-0

Fred, D. (2013). *Conceptos de Administración Estratégica.* México: McGraw Hill.

García, J., & Casanueva, C. (2014). *Prácticas de la Gestión Empresarial.* México: Mc Graw Hill.

INEC. (2021). *Clasificación Nacional de Actividades Económicas Revisión 4.* Quito: Inec.

INEC. (2021). *Indicadores económicos y sociales del primer trimestre en Ecuador.* Quito: INEC.

Jany, J. (2016). *Investigación integral de mercados.* Bogotá: McGraw Hill.

Koontz, H., & Weihrich, H. (2013). *Administración Una Perspectiva Global.* México: McGraw Hill.

Kotler, P., & Keller, K. (2016). *Dirección de Marketing* (Décimo Quinta Edición ed.). México: Pearson Education.

Kotler, P., Bloom, P., & Hayes, T. (2014). *El marketing de Servicios Profesionales.* Santiago de Chile: Editorial Paidós SAICF.

Martínez, A., Ruíz, C., & Escrivá, J. (2014). *Marketing en la actividad comercial.* Madrid: Mc Graw Hill.

Matínez, D. (2016). Factores clave en marketing enfoque: empresas de servicios. *Orbis. Revista Científica Ciencias Humanas*, 42-58. doi:ISSN: 1856-1594

Meigs, L. (2013). *Principios de Administración Estratégica.* México: Editorial Diana.

MINTEL. (2020). *Informe sobre el uso de tecnologías en Ecuador.* Quito: MTE.

Mora, J. (2013). *Introducción a la teoría del consumidor.* Cali, Colombia: Universidad Icesi. doi:ISBN: 978-958-9279-53-3.

OCDE. (2020). *Informe de actividades económicas de Latinoamérica.* Washington: OCDE.

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2016). *Generación de modelos de negocios.* Buenos Aires: Pearsons Education. Retrieved mayo 29, 2018

Pallares, Z., Romero, D., & Herrera, M. (2016). *Hacer una empresa: Un reto.* México: Fondo Editorial Nueva Empresa.

Peter, P., & Olson, J. (2018). *Comportamiento del consumidor y estrategia de marketing.* México: McGraw Hill. doi:ISBN 970-10-5632-9

ProEcuador. (2021). *Ficha producto textil.* Quito: PROECUADOR.

Reyes, A. (2013). *Administración de Empresas, Teoría y Práctica.* México: Editorial Limusa.

Robbins, S., & Coulter, M. (2014). *Administración.* México: Pearson.

Ruiz, S., & Grande, E. (2013). *Casos de comportamiento del consumidor: reflexiones para la dirección de marketing.* Madrid, España: Escuela Superior de Gestión Comercial y Marketing, ESIC. doi:ISBN: 978-84-7356-956-9

Schiffman, L., & Kanuk, L. (2010). *Comportamiento del consumidor* (Décima Edición ed.). México: Pearson Education. doi:ISBN:

SCVS. (2021). *Informe de empresas del Ecuador.* Quito: SCVS.

SRI. (2020). *Qué son las PYMES.* Quito: SRI.

Torres, Z. (2015). *Planeación y control.* México: Grupo Editorial Patria.

ANEXOS

Anexo 1. Mapa de empatía



Anexo 2. Diccionario de objetivos e indicadores.

DICCIONARIO DE OBJETIVOS											
	Código	Objetivos estratégicos	Optimización de la Gestión Operacional	Desarrollo de Mercado	Posicionamiento	Diversificación	Métrica	Meta	Fórmula	Unidad de Medida	Frecuencia de Medición
FINACIERO	1F	Incrementar las ventas a un 8% hasta el año 2024		DM			% incremento de ventas	100%	# ventas mensuales / # ventas totales	%	Anual
	2C	Posicionar las prendas de vestir en redes sociales			PM		% seguidores o fans	100%	# seguridores o fans	%	Anual
	3C	Fortalecer la fidelidad del portafolio de distribuidores			PM		% distribuidores actuales	100%	# nuevos distribuidores / # total distribuidores	%	Anual
PROCESOS	1P	Implementar controles internos	OP				% desarrollo actividad	100%	# actividades cumplidas / # actividades programadas	%	Anual
	2P	Mejorar los procesos productivos bajo normas de calidad	OP				% cumplimiento de las normas de calidad	100%	# requisitos cumplidos / # requistos de la norma	%	Anual
APRENDIZAJE	1A	Crear una cultura de calidad en Samila		DM			% clima laboral	100%	# clima laboral cumplido / # cumpliminento de la norma	%	Anual
	2A	Capacitar al personal en sistemas productivos y seguridad industrial	OP				% cumplimiento del plan de capacitacion	100%	# cumplimiento de las capacitaciones	%	Anual

Anexo 3. Objetivos y proyectos estratégicos

OBJETIVOS - PROYECTOS ESTRATÉGICOS									
	COD	Objetivos Estratégicos	Elaborar un plan comercial	Evaluar y seleccionar proveedores	Plan de producción	Plan de clima laboral	Plan social media	Plan de capacitacion	Elaborar controles bajo la normativa COSO
FINACIERO	1F	Incrementar las ventas a un 8% hasta el año 2024	X						
	2C	Posicionarse de redes sociales					X		
	3C	Fortalecer la fidelidad del portafolio de distribuidores	X						
PROCESOS	1P	Implementar controles internos							X
	2P	Mejorar los procesos productivos bajo normas de calidad		x	X				
APRENDIZAJE	1A	Crear una cultura de calidad en Samila				x			
	2A	Capacitar al personal en sistemas productivos y seguridad industrial						x	
			2	1	1		1		1

Anexo 4. Ficha de proyecto 2

FICHA DE PROYECTO	
PROYECTO	Fortalecer la fidelidad del portafolio de distribuidores.
FECHA	Mensual
RESPONSABLE	marketing-administrativo

DESCRIPCIÓN

Estar al pediente de cuales son las tendencias que estan actualmente y poder cumplir con su necesidad elaborando las prendas de vestir que ellos necesitan.

RESULTADOS

mejor comunicación y organización para la venta de los productos.

OBJETIVO ESTRATEGICO

Mantener la fidelidad y comuicacion con los distribuidores actuales de Samila.

Anexo 5. Ficha de proyecto 3

FICHA DE PROYECTO	
PROYECTO	Implementar controles internos.
FECHA	Bimestre
RESPONSABLE	Administrativos

DESCRIPCIÓN

Se realizaran controles dentro de la organiacion para poder mejorar la produccion y constituir un buen clima laboral para el mejor desarrollo interno.

RESULTADOS

contar con un ambiente laboral eficiente y eficaz
obtener una mejor produccion.

OBJETIVO ESTRATEGICO

Generar un mejor funcionamiento dentro de la pempresa en todas las areas.

Anexo 6. Ficha de proyecto 4

FICHA DE PROYECTO	
PROYECTO	Incrementar las ventas a un 8% hasta el año 2024.
FECHA	mediados del 3 año
RESPONSABLE	Administrativo

DATOS

Se incrementaran las ventas segun estrategias de ventas enfocadas en la nueva linea de negocio son aquellas que Samila busca crear, publicitar y comercializar .

DESCRIPCIÓN

Captar la atencion de nuestros clientes actuales con las nuevas prendas de vestir con las estrategias para incrementar ventas y utilidades en la empresa moderna transitando por la personalización y la creación de la nueva linea de negocio.

RESULTADOS

Vender soluciones a los problemas de los distribuidores
Definir un mensaje de venta claro y persuasivo

OBJETIVO ESTRATEGICO

Incrementra nuestras ventas y reducir los costos y desperdicios dentro de Samila.

Anexo 7. Ficha de proyecto5

FICHA DE PROYECTO	
PROYECTO	Mejorar los procesos productivos bajo normas de calidad.
FECHA	Diario
RESPONSABLE	Adminitrsacion/ produccion

DATOS

Analizar y evaluar losn procesos que se realizan para la produccion de la sprendas de vestir.

DESCRIPCIÓN

Se investigara la situacion actual de la organización y se realizaran planteamientos de objetivos y se reorganizaran equipos. Se determina la medición de la productividad según el enfoque financiero, de procesos o de mano de obra.

RESULTADOS

implementar revisar y cotrolar las mejoras.

OBJETIVO ESTRATEGICO

Obtener procesos productivos mas eficientes .

Anexo 8. Ficha de proyecto 6

FICHA DE PROYECTO	
PROYECTO	Crear una cultura de calidad en Samila.
FECHA	Semestral
RESPONSABLE	Administracion

DATOS

Tener un personal más capacitado y enfocado en no sólo producir productos de calidad, sino en hacer todo los procesos internos con mayor eficacia para obtener un buen resultado final.

DESCRIPCIÓN

Se debes tener en cuenta que hay un conjunto de elementos que intervienen para aumnetar el nivel de expectativas y satisfacer las necesidades del cliente, los cuales influyen y determinan la calidad de las prendas de vestir de Samila.

RESULTADOS

Generar una cultura orientada a la calidad elevará el nivel de tu empresa, ya que en el transcurso mejorarás los procedimientos.

OBJETIVO ESTRATEGICO

Cumplir con el plan de capacitación al personal y a los proveedores de producción

Anexo 9. Ficha de proyecto 7

FICHA DE PROYECTO	
PROYECTO	Capacitar al personal en sistemas productivos y seguridad industrial.
FECHA	Trimestral
RESPONSABLE	Administracion

DATOS

La seguridad industrial es importante ya que el objetivo es el cumplimiento de la normas para salvaguardar la vida y preservar la salud y la integridad física de los trabajadores

DESCRIPCIÓN

Permitirá alcanzar altos niveles de productividad y hacer más eficiente la gestión total de los procesos técnicos.

RESULTADOS

Porteger la vida y preservar la salud y la integridad física de los empledos de Samila por medio de las normas para el trabajo.

OBJETIVO ESTRATEGICO

Orientarse al desarrollo de Samila con el desempeño de los objetivos y logros que se plantean en términos de su competitividad, en cuanto al ahorro en costos y tiempos.