

**UNIVERSIDAD GABRIELA MISTRAL
ESCUELA DE NEGOCIOS
CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL - ADVANCE**



**PROYECTO DE TÍTULO PARA OPTAR AL
TÍTULO/GRADO ACADÉMICO DE INGENIERÍA
COMERCIAL - ADVANCE**

TÍTULO DE PROYECTO

**Proyecto con miras de expansión de la empresa NEGOSTAR
S.A. radicada en el cantón Samborondón en Ecuador**

NOMBRE DE PROFESORES GUÍAS

**ING. CLAUDIA SCHERMAN
ING. SERGIO TORREALBA T.**

NOMBRE- AUTORES

CARLOS JAVIER NAHON MANCHENO

AGOSTO/2024

GUAYAQUIL – ECUADOR

AUTORIZACIÓN

En el marco de la Ley de Propiedad Intelectual, esta indicación permite proteger los derechos legales de propiedad intelectual del autor o autores del proyecto de titulación. Constará con un formulario de respaldo para la Biblioteca (Anexo 1). Conjuntamente se dejará escrita en forma explícita en el trabajo de titulación la autorización, la cual irá en la hoja siguiente a la portada, según la siguiente indicación: CARLOS JAVIER NAHON MANCHENO. Se autoriza la reproducción parcial o total de esta obra, con fines académicos, por cualquier forma, medio o procedimiento, siempre y cuando incluya la cita bibliográfica del documento. El proyecto de titulación también se encontrará protegido respecto a su uso en el repositorio académico con las licencias de Creative Commons. Las cuales ofrecen al autor suscribirse a una de las seis alternativas de cómo usar y compartir sus trabajos. Es coincidente con la autorización que se explicita en el formulario de uso del trabajo de titulación donde el autor o los autores expresan si es acceso libre o tendrá embargo.

DEDICATORIA, AGRADECIMIENTO

Dedico de manera muy especial esfuerzo a mi esposa e hijos, pues me han acompañado en esta dura tarea de recuperación como sobreviviente del covid19, gracias por comprenderme que después de todo lo vivido me era importante volver a tener las mismas capacidades cognitivas.

Gracias a la Universidad Gabriela Mistral y a cada uno de los profesores de cada materia que fueron parte de esta vasta y grata experiencia intelectual, mil gracias por su paciencia y apoyo durante este recorrido.

RESUMEN

Este proyecto se enfoca en la expansión de Negostar S.A.. La empresa, con más de 30 años de experiencia, busca diversificar su oferta de productos hacia ropa deportiva, material didáctico y plataformas educativas virtuales, con el fin de consolidar su presencia en el mercado ecuatoriano. El objetivo general del proyecto es aumentar la participación de mercado en un 30% en los próximos dos años, mejorando la capacidad productiva en un 25%, expandiendo su presencia geográfica y estableciendo alianzas estratégicas con instituciones educativas. El proyecto contempla una serie de planes estratégicos que incluyen un plan de producción que proyecta el aumento de la capacidad productiva mediante la adquisición de nueva maquinaria y contratación de personal especializado. El plan de marketing se basa en la personalización de productos, la diversificación de la oferta y la expansión geográfica, con un enfoque en la mejora de la presencia digital para facilitar la comercialización de los productos. El plan de operaciones propone optimizar la cadena de suministro con la implementación de un sistema de gestión de inventarios en tiempo real, lo cual permitirá una mayor eficiencia en la logística y una expansión ordenada a nuevas provincias. El análisis financiero del proyecto demuestra que la expansión es viable. Las proyecciones muestran un Valor Actual Neto (VAN) positivo de \$138,212,429 y una Tasa Interna de Retorno (TIR) del 22%, que supera el Costo de Capital (K_e) del 11%, lo que indica que el proyecto generará valor para los accionistas. El período de recuperación de la inversión (Payback) es de 4 años y 1 mes, lo que se considera razonable para un proyecto de esta magnitud. Con estos indicadores, el proyecto de expansión no solo es factible, sino que también tiene un gran potencial para mejorar la competitividad y rentabilidad de la empresa a largo plazo.

Palabras claves: *Proyecto, Expansión, Empresa, Negostar, Viabilidad.*

ABSTRACT

This project focuses on the expansion of Negostar S.A.. The company, with more than 30 years of experience, seeks to diversify its product offering towards sports clothing, teaching materials and virtual educational platforms, in order to consolidate its presence in the Ecuadorian market. . The general objective of the project is to increase market share by 30% in the next two years, improving production capacity by 25%, expanding its geographical presence and establishing strategic alliances with educational institutions. The project contemplates a series of strategic plans that include a production plan that projects the increase in productive capacity through the acquisition of new machinery and hiring specialized personnel. The marketing plan is based on product customization, diversification of the offer and geographical expansion, with a focus on improving the digital presence to facilitate the commercialization of the products. The operations plan proposes optimizing the supply chain with the implementation of a real-time inventory management system, which will allow greater efficiency in logistics and an orderly expansion to new provinces. The financial analysis of the project shows that the expansion is viable. The projections show a positive Net Present Value (NPV) of \$138,212,429 and an Internal Rate of Return (IRR) of 22%, which exceeds the Cost of Capital (Ke) of 11%, indicating that the project will generate value for shareholders . The investment recovery period (Payback) is 4 years and 1 month, which is considered reasonable for a project of this magnitude. With these indicators, the expansion project is not only feasible, but also has great potential to improve the company's competitiveness and profitability in the long term.

Keywords: *Project, Expansion, Company, Negostar, Viability.*

ÍNDICE

RESUMEN	III
ABSTRACT.....	IV
ÍNDICE.....	V
ÍNDICE DE TABLAS	VIII
ÍNDICE DE FIGURAS	X
Capítulo I: Descripción general del proyecto	1
Descripción del proyecto.	1
Descripción del problema.	1
Descripción de la necesidad y oportunidad.	3
Descripción de la propuesta de solución innovadora.	4
Justificación del proyecto.....	6
Objetivo.....	7
Objetivo General.....	7
Objetivos Específicos	7
Alcance y limitaciones	8
Alcance	8
Limitaciones	9
Descripción del negocio.....	11
Visión:	12
Misión:.....	12
Valores:.....	12
Descripción del producto/servicio.	12
Capítulo II: Análisis del proyecto	15
Análisis del macroentorno.	15
Análisis estratégico, basado en el modelo PESTEL.....	15
Análisis del microentorno.	17
Análisis industrial y competitivo, basado en el modelo de 5 fuerzas de Porter.	17
Análisis interno.	19
Aplicación del modelo de cadena de valor.	19
Análisis situacional estratégico.....	21
Herramienta de planeación estratégica FODA.	21

Ventaja(s) competitiva(s) tangibles e intangibles	24
Propuesta del modelo CANVAS para el modelo de negocio	26
Capítulo III: Investigación de Mercado	30
Objetivo general estudio de mercado	30
Objetivo específicos estudio de mercado	30
Tipo de Metodología	30
Tipo de muestreo	31
Tamaño de la muestra	32
Estimación de demanda	32
Instrumentos (anexos)	33
Resultados	36
Capítulo IV: Estrategia de marketing	50
Objetivo general de la estrategia de marketing	50
Definición del target / Segmento objetivo.	50
Definición de las metas de la estrategia	51
Plan de marketing con indicadores.	52
Presupuesto de marketing.	55
Capítulo V: Plan de operaciones	58
Mapa de procesos de la empresa	58
Actividades de implementación (Carta Gantt)	60
Presupuesto de operaciones.	62
Capítulo VI: Plan de recursos humanos	64
Estructura organizacional de la empresa	64
Estructura legal de la empresa.	65
Perfiles de cargo	66
Políticas de la empresa	68
Presupuesto de recursos humanos	70
Capítulo VII: Plan financiero	71
Objetivos financieros.	71
Proyecciones de ingresos.	71
Costos (fijos y variables)	71
Gastos de administración.	72

Ventas.....	72
Inversión inicial y depreciación.	73
Punto de equilibrio.	73
Capital de trabajo.	74
Depreciación de activos (inversiones).	74
Flujo proyecto puro.....	74
Cálculo de indicadores VAN, TIR, Payback u otros indicadores.....	75
Capítulo VIII: Conclusiones	78
Conclusiones	78
Bibliografía.....	80
Anexos	82

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.....	5
Tabla 2.....	9
Tabla 3.....	10
Tabla 4.....	13
Tabla 5.....	27
Tabla 6.....	36
Tabla 7.....	40
Tabla 8.....	41
Tabla 9.....	48
Tabla 10.....	48
Tabla 11.....	51
Tabla 12.....	55
Tabla 13.....	55
Tabla 14.....	61
Tabla 15.....	62
Tabla 16.....	70
Tabla 17.....	71
Tabla 18.....	71
Tabla 19.....	72
Tabla 20.....	72
Tabla 21.....	73
Tabla 22.....	73
Tabla 23.....	74
Tabla 24.....	74

Tabla 25.....	74
Tabla 26.....	75

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.....	58
Figura 2.....	64

Capítulo I: Descripción general del proyecto

Descripción del proyecto.

Descripción del problema.

A nivel mundial, el mercado de uniformes escolares y productos relacionados a la educación ha mostrado un crecimiento sostenido, impulsado por la reactivación educativa después de la pandemia de COVID-19. Según datos de Statista, en 2023 la industria global de uniformes escolares alcanzó un valor de 16 mil millones de dólares, y se espera que continúe creciendo a una tasa del 4,8% anual hasta 2026. Este incremento ha sido impulsado por la reanudación de clases presenciales en varios países y la creciente demanda de soluciones educativas integrales. Sin embargo, la pandemia generó disrupciones significativas en las cadenas de suministro globales, afectando la disponibilidad de textiles y encareciendo los costos de producción. Las proyecciones actuales muestran que las empresas del sector deben adaptarse a las nuevas realidades del mercado, que incluye un enfoque en la personalización y la digitalización de los productos educativos (Adco, 2020).

En Latinoamérica, la situación refleja muchos de los desafíos y oportunidades observados a nivel global, pero con particularidades propias de la región. Según la CEPAL, el mercado de productos escolares en la región ha crecido un 3,2% en 2023, con una mayor demanda en países como Brasil, México y Argentina. Sin embargo, las dificultades económicas exacerbadas por la inflación y la devaluación de las monedas han afectado a los consumidores, quienes buscan opciones más económicas sin sacrificar calidad. En países como Colombia y Perú, la industria de uniformes escolares se ha visto afectada por la competencia desleal y la informalidad en el mercado, que representa aproximadamente el 40% de las ventas en algunas ciudades. Esto genera desafíos para empresas formales que intentan competir en precio mientras mantienen altos estándares de calidad (CEPAL, 2024). En Ecuador, la industria de confección y venta de uniformes escolares se encuentra en una fase de recuperación tras la pandemia. Según datos de la Cámara de Comercio de Guayaquil, el mercado de uniformes y productos escolares representa aproximadamente el 2,5% del sector manufacturero del país. Aunque pequeño, es un segmento en crecimiento, especialmente con el regreso a las clases presenciales y la necesidad de renovar uniformes y materiales educativos. Sin embargo, el sector enfrenta desafíos como la alta competencia, la informalidad y las restricciones gubernamentales que limitan la comercialización directa en algunas zonas escolares. En 2023, la demanda de uniformes escolares en Ecuador aumentó

un 18% en comparación con el año anterior, aunque los precios han subido debido a la inflación, afectando tanto a productores como a consumidores (CCG, 2024).

El problema central de la investigación gira en torno a la necesidad de expansión y diversificación de la empresa Negostar S.A., ubicada en Samborondón, Ecuador. Esta empresa se especializa en la confección de uniformes escolares, pero enfrenta un mercado saturado y altamente competitivo, lo que limita su capacidad de crecimiento en su línea principal de productos. El contexto de la pandemia y la posterior recuperación ha demostrado la importancia de diversificar la oferta y adaptarse a las nuevas necesidades del mercado educativo, incluyendo productos como ropa deportiva, material didáctico y plataformas virtuales. Sin embargo, la empresa no ha logrado capitalizar completamente las oportunidades de diversificación, lo que ha impedido una mayor participación en el mercado nacional e internacional.

Las causas del problema central están asociadas a varios factores internos y externos. Internamente, Negostar S.A. enfrenta limitaciones en su capacidad de producción, lo que ha restringido su capacidad de responder rápidamente a la creciente demanda. La falta de una estrategia clara de diversificación también ha impedido el lanzamiento de nuevas líneas de productos, a pesar de la evidente necesidad del mercado. Externamente, la empresa se enfrenta a una competencia feroz tanto de empresas locales como internacionales que ofrecen productos similares a precios competitivos. Además, las restricciones impuestas durante más de una década que limitaban la comercialización de uniformes cerca de las instituciones educativas en Ecuador redujeron las oportunidades de ventas directas, afectando gravemente el crecimiento de la empresa.

Los efectos de no abordar este problema de manera adecuada pueden ser significativos para Negostar S.A. La falta de expansión y diversificación puede conducir a la pérdida de competitividad, lo que afectaría no solo las ventas, sino también la sostenibilidad a largo plazo de la empresa. La dependencia de un solo mercado (uniformes escolares) en un entorno cada vez más competitivo podría hacer que la empresa pierda participación de mercado ante competidores más ágiles y diversificados. Además, la empresa podría enfrentar dificultades para captar nuevas oportunidades en mercados internacionales, lo que limitaría su capacidad de crecimiento fuera de las fronteras ecuatorianas. La falta de alianzas estratégicas también podría afectar la estabilidad financiera de la empresa al no contar con un flujo constante de ingresos de diferentes fuentes.

A partir de este contexto, se formula el problema central de la investigación en la siguiente pregunta: ¿Cómo puede Negostar S.A. expandir y diversificar su oferta de productos para aumentar su participación en el mercado ecuatoriano y posicionarse de manera competitiva en el sector educativo a nivel nacional e internacional? Esta pregunta guiará la investigación, con un enfoque en identificar estrategias concretas que permitan a la empresa mejorar su eficiencia operativa, incrementar la producción y establecer alianzas clave con instituciones educativas y editoriales, fortaleciendo así su posición en el mercado.

Descripción de la necesidad y oportunidad.

Negostar S.A. enfrentó una creciente necesidad de adaptarse a las nuevas demandas del mercado educativo en Ecuador, donde la confección de uniformes escolares experimentó un incremento del 18% en 2023 según la Cámara de Comercio de Guayaquil. Sin embargo, la saturación del mercado y el aumento de la competencia tanto local como internacional, especialmente después de la pandemia, obligaron a las empresas del sector a diversificar su oferta para mantenerse competitivas. Además, la informalidad en la industria textil, que representaba cerca del 40% de las ventas en ciertas regiones de Ecuador, dificultó el acceso de los fabricantes formales a una parte significativa del mercado. Las familias y las instituciones educativas comenzaron a demandar soluciones más integrales, incluyendo ropa deportiva y materiales educativos, lo que generó la necesidad urgente de mejorar la capacidad de producción y diversificar la oferta de productos de la empresa (CCG, 2024).

La oportunidad para Negostar S.A. radicaba en aprovechar su posición en el mercado y su trayectoria de más de 30 años para diversificarse y expandirse hacia nuevas áreas del sector educativo. Según datos de la CEPAL, el mercado de productos escolares en América Latina experimentó un crecimiento del 3,2% en 2023, y en Ecuador, la reactivación de la educación presencial ofreció un entorno favorable para las empresas del sector. En particular, se estimaba que el regreso a las aulas tras la pandemia aumentaría la demanda de uniformes escolares y productos relacionados en un 25% para 2024. La empresa también tenía la oportunidad de aprovechar la creciente digitalización del sector educativo, ya que la comercialización de plataformas virtuales y textos digitales se convirtió en una tendencia clave en varios países de la región, con un incremento del 7% en el uso de herramientas educativas digitales, lo que permitía a Negostar explorar nuevas alianzas estratégicas con editoriales y proveedores tecnológicos (CEPAL, 2024).

En términos generales, la necesidad y la oportunidad para Negostar S.A. se alinearon con las

transformaciones del mercado educativo en Ecuador y en la región. La presión por competir en un mercado saturado y enfrentar la informalidad requería una expansión tanto en capacidad de producción como en la diversificación de productos. A nivel nacional, las estadísticas indicaban que el 30% de las instituciones educativas en el país estaban dispuestas a explorar nuevas alianzas con proveedores que ofrecieran soluciones integrales, lo que representaba una oportunidad significativa para la empresa. Al mismo tiempo, el crecimiento del sector educativo a nivel regional, que proyectaba un aumento del 4,8% anual en la industria de productos escolares a nivel mundial, brindaba a Negostar la posibilidad de capitalizar su experiencia y consolidar su presencia tanto en Ecuador como en otros mercados de América Latina.

Descripción de la propuesta de solución innovadora.

La propuesta de solución innovadora para la expansión de Negostar S.A. se centra en la diversificación de su portafolio de productos y la mejora de su infraestructura operativa. La empresa plantea la incorporación de nuevas líneas, como la ropa deportiva, materiales didácticos y plataformas virtuales educativas, con el fin de satisfacer la creciente demanda del sector educativo en Ecuador. Este enfoque busca posicionar a Negostar como un proveedor integral que no solo ofrezca uniformes, sino también recursos educativos actualizados que respondan a las necesidades tanto de estudiantes como de instituciones. Al implementar tecnología avanzada, la empresa optimizaría su cadena de suministro y gestionaría inventarios en tiempo real, garantizando entregas rápidas y precisas. Asimismo, se propone la personalización de los productos, lo cual fortalecería las relaciones con las instituciones al permitirles adaptar sus uniformes y materiales a su propia identidad.

Otro aspecto clave de la solución es el desarrollo de alianzas estratégicas con editoriales y proveedores de plataformas educativas digitales, lo que permitirá que Negostar S.A. ofrezca textos escolares tanto en formato físico como digital, con contenido siempre actualizado y en línea con los estándares curriculares. Esto, combinado con la implementación de herramientas tecnológicas como la realidad aumentada para que los clientes visualicen los productos antes de realizar la compra, mejorará significativamente la experiencia del cliente. La empresa también planea lanzar programas de fidelización que premiarán a clientes recurrentes y a instituciones que realicen compras en volumen. Con estas estrategias, Negostar espera consolidarse como un actor principal en el mercado ecuatoriano, expandir su presencia geográfica y aumentar su participación de mercado en un 30% durante los

próximos dos años.

Tabla 1.

Propuesta de solución

Aspecto de la Solución	Descripción	Beneficios Esperados
Diversificación de Productos	Incorporación de nuevas líneas como ropa deportiva, material didáctico y plataformas virtuales educativas.	Aumento en la participación de mercado al ofrecer una solución integral a las instituciones educativas.
Tecnología Avanzada	Implementación de realidad aumentada para la visualización de uniformes y textos antes de la compra.	Mejora de la experiencia del cliente, facilitando decisiones de compra más rápidas y precisas.
Alianzas Estratégicas	Colaboraciones con editoriales y plataformas educativas para garantizar textos escolares actualizados.	Acceso a recursos educativos de calidad, mayor fidelización de clientes y fortalecimiento de la oferta educativa.
Optimización Logística	Implementación de un sistema avanzado de gestión de inventario y cadena de suministro en tiempo real.	Reducción de tiempos de entrega, mejor control de stock y mayor satisfacción del cliente.
Personalización de Productos	Posibilidad de personalizar uniformes y materiales didácticos adaptados a las necesidades de cada institución.	Aumento de la fidelización de las instituciones educativas, al ofrecer productos únicos que refuercen su identidad.
Programas de Fidelización	Desarrollo de programas para premiar a clientes recurrentes e instituciones que compren en volumen.	Fomento de la lealtad de los clientes, aumento de las ventas y repetición de compras.
Expansión Geográfica	Extensión de operaciones hacia nuevas provincias y regiones dentro de Ecuador.	Mayor penetración en el mercado y crecimiento del 30% en participación de mercado en los próximos dos años.
Plataformas Digitales	Desarrollo de una plataforma en línea que facilite la compra de uniformes, textos y materiales didácticos.	Simplificación del proceso de compra para los clientes, aumentando la comodidad y eficiencia en las transacciones.

Fuente: Elaboración propia.

Justificación del proyecto.

La justificación práctica del proyecto de expansión de Negostar S.A. radica en la creciente demanda de productos educativos y uniformes escolares en Ecuador. Según datos de la Cámara de Comercio de Guayaquil, el sector de uniformes escolares creció un 18% en 2023 tras la reactivación de las clases presenciales, lo que evidencia una oportunidad significativa para aumentar la producción. Además, la diversificación hacia la ropa deportiva y materiales didácticos responde a una necesidad latente en el mercado, donde el 30% de las instituciones educativas busca proveedores que ofrezcan soluciones integrales. La implementación de plataformas educativas y la digitalización de los servicios también se alinea con la tendencia global hacia la educación en línea, que según el Banco Mundial, ha experimentado un crecimiento del 7% anual desde la pandemia. Estas cifras destacan la viabilidad comercial del proyecto y la necesidad de aumentar la capacidad operativa de Negostar S.A. para satisfacer la demanda nacional.

Desde una justificación teórica, el proyecto se sustenta en varias teorías comerciales que refuerzan la importancia de la diversificación y la optimización operativa. La teoría de la ventaja competitiva de Michael Porter subraya que las empresas deben diferenciarse en el mercado para mantener una posición sólida frente a la competencia. En este sentido, la diversificación de la oferta de Negostar S.A. no solo responde a la necesidad del mercado, sino que también fortalece su posición frente a competidores locales e internacionales. Asimismo, la teoría de recursos y capacidades de Barney destaca la importancia de aprovechar las capacidades internas de la empresa para generar valor, algo que Negostar logra al implementar tecnología avanzada en la gestión de inventarios y producción. Además, el modelo de cadenas de valor refuerza la idea de que la integración de procesos productivos eficientes puede mejorar la rentabilidad y el posicionamiento en el mercado educativo.

La justificación social del proyecto está estrechamente relacionada con la solución de problemas sociales en el ámbito educativo y comunitario. La expansión de Negostar S.A. permitirá generar empleo local, contribuyendo a la reducción del desempleo en Samborondón y otras provincias de Ecuador, donde la tasa de desempleo se encuentra en un 4,6% según el INEC. Además, al ofrecer productos de calidad y accesibles, la empresa apoya a familias de bajos recursos que necesitan adquirir uniformes y materiales educativos sin afectar severamente su economía. Al mismo tiempo, al establecer alianzas con instituciones

educativas y editoriales, el proyecto fomenta la mejora de la educación en el país, asegurando que los estudiantes tengan acceso a textos y recursos actualizados. La implementación de programas de responsabilidad social, como la donación de uniformes y materiales a familias vulnerables, refuerza el compromiso de la empresa con la comunidad y contribuye al bienestar social de la región (INEC, 2024).

Objetivo

Objetivo General

- Expandir y consolidar la presencia de Negostar S.A. en el mercado ecuatoriano de uniformes escolares, ropa deportiva, material didáctico, plataformas de estudio virtuales y textos escolares, alcanzando un crecimiento del 30% en la participación de mercado en los próximos dos años mediante la optimización de la producción, la diversificación de productos, la mejora de la eficiencia operativa y la implementación de alianzas estratégicas a nivel nacional e internacional

Objetivos Específicos

- **Incrementar la capacidad de producción en un 25% en 12 meses.**
 - Específico: Aumentar la capacidad de producción de uniformes escolares y productos diversificados (ropa deportiva, materiales didácticos) en un 25% mediante la adquisición de nueva maquinaria y contratación de personal adicional.
 - Medible: Comparar la producción actual con la proyectada al finalizar los 12 meses.
 - Alcanzable: Basado en la inversión en maquinaria y la ampliación del equipo operativo.
 - Relevante: El incremento es esencial para atender la demanda creciente y mejorar la competitividad.
 - Tiempo: 12 meses.
- **Expandir la presencia en el mercado nacional a 3 nuevas provincias en 18 meses.**
 - Específico: Establecer operaciones y puntos de venta en tres provincias adicionales dentro de Ecuador.
 - Medible: Contabilizar el número de provincias cubiertas por las operaciones de Negostar al finalizar el periodo.
 - Alcanzable: A través de alianzas estratégicas con instituciones educativas y

- mejoras en la logística.
- Relevante: Ampliar la cobertura geográfica permitirá captar más clientes y consolidar la marca.
- Tiempo: 18 meses.
- **Aumentar las ventas en un 30% en 12 meses.**
 - Específico: Lograr un incremento del 30% en las ventas de uniformes escolares y productos diversificados.
 - Medible: Comparar las ventas actuales con las ventas al finalizar el periodo.
 - Alcanzable: Mediante una estrategia de marketing enfocada en la diversificación de productos y una mayor presencia digital.
 - Relevante: El crecimiento de las ventas es fundamental para la expansión y rentabilidad del negocio.
 - Tiempo: 12 meses.
- **Establecer alianzas estratégicas con 5 nuevas instituciones educativas en 12 meses.**
 - Específico: Firmar acuerdos con cinco instituciones educativas para distribuir uniformes y materiales didácticos de forma exclusiva.
 - Medible: Monitorear el número de alianzas formalizadas en el periodo.
 - Alcanzable: Basado en un plan de relaciones públicas y negociaciones efectivas con instituciones educativas.
 - Relevante: Estas alianzas consolidarán la presencia de Negostar en el sector educativo.
 - Tiempo: 12 meses.

Alcance y limitaciones

Alcance

El presente proyecto de expansión de Negostar S.A. tiene como objetivo consolidar su posición en el mercado ecuatoriano y diversificar su oferta de productos en el sector educativo. El alcance del proyecto abarca múltiples áreas estratégicas que incluyen el aumento de la capacidad de producción, la diversificación hacia nuevas líneas de productos como ropa deportiva, material didáctico y plataformas educativas virtuales, y la expansión geográfica a nuevas provincias. Además, se implementarán mejoras en la logística y

distribución para optimizar la gestión de inventarios y asegurar la satisfacción del cliente mediante entregas eficientes. El proyecto también se enfoca en establecer alianzas estratégicas con instituciones educativas y editoriales, así como en ofrecer productos personalizados que se adapten a las necesidades específicas de cada institución, garantizando un servicio integral y de alta calidad. A continuación se presenta un resumen del alcance:

Tabla 2.

Alcance del proyecto

Área del Proyecto	Descripción	Objetivos del Alcance
Incremento de la Producción	Aumento de la capacidad de producción de uniformes escolares, ropa deportiva y material didáctico.	Incrementar la producción en un 25% en los próximos 12 meses mediante la adquisición de maquinaria y personal.
Diversificación de Productos	Ampliación de la oferta para incluir ropa deportiva, material didáctico y plataformas educativas virtuales.	Introducir nuevas líneas de productos que cubran las necesidades educativas de las instituciones y familias.
Expansión Geográfica	Establecer operaciones en tres nuevas provincias dentro de Ecuador.	Abrir nuevos puntos de venta y fortalecer la presencia en tres provincias adicionales en 18 meses.
Optimización Logística	Implementar un sistema eficiente de gestión de inventarios y distribución.	Mejorar la eficiencia de la cadena de suministro para asegurar entregas puntuales y rápidas.
Alianzas Estratégicas	Formar alianzas con instituciones educativas y editoriales para la distribución de uniformes y textos.	Establecer acuerdos con 5 nuevas instituciones educativas en los próximos 12 meses.
Plataformas Digitales	Desarrollo de una plataforma en línea para la comercialización de productos educativos y uniformes.	Facilitar la compra de productos a través de plataformas digitales que mejoren la experiencia del cliente.
Personalización de Productos	Ofrecer opciones de personalización en uniformes y materiales didácticos.	Adaptar los productos a las necesidades específicas de cada institución educativa.
Fidelización del Cliente	Establecer programas de fidelización para instituciones y clientes recurrentes.	Mejorar la lealtad de los clientes y fomentar relaciones a largo plazo mediante convenios personalizados.

Fuente: Elaboración propia.

Limitaciones

Las limitaciones del proyecto de expansión de Negostar S.A. se centran en varios factores tanto internos como externos que podrían afectar su implementación. En primer lugar, el proyecto depende de una inversión significativa en maquinaria y contratación de personal adicional, lo que podría limitar la capacidad de la empresa si los recursos financieros no son suficientes o si se presentan retrasos en la adquisición de equipos. La disponibilidad de personal calificado para apoyar el crecimiento de la producción también puede ser una limitación, ya que la contratación y capacitación de nuevos empleados requiere tiempo y recursos adicionales.

Además, el proyecto está expuesto a factores externos como la inestabilidad económica de Ecuador, donde fluctuaciones en la inflación o en los costos de insumos podrían aumentar los gastos operativos, afectando la rentabilidad. La competencia en el sector educativo, tanto de empresas locales como internacionales, también representa un desafío, ya que puede ejercer presión sobre los precios y dificultar la penetración en nuevos mercados provinciales. Asimismo, los cambios en las normativas legales o restricciones gubernamentales sobre la comercialización de uniformes y materiales educativos podrían generar obstáculos imprevistos.

Por último, la expansión geográfica y el establecimiento de alianzas estratégicas dependen de la aceptación y disposición de las instituciones educativas para firmar acuerdos. Si bien se espera que estas colaboraciones fortalezcan la presencia de la empresa, la falta de interés o la competencia en la formación de alianzas podrían limitar la capacidad de alcanzar los objetivos de expansión. Del mismo modo, la implementación de las plataformas virtuales educativas y la digitalización de los productos dependen de la infraestructura tecnológica disponible en las zonas donde Negostar planea expandirse, lo que podría representar un desafío en áreas con menor acceso a tecnología.

Tabla 3.

Limitaciones

Categoría de Limitación	Descripción	Impacto Potencial
Financiera	La adquisición de maquinaria y la contratación de personal adicional requieren una inversión significativa.	Posible retraso en el aumento de la capacidad de producción si no se cuenta con los recursos financieros necesarios.

Categoría de Limitación	Descripción	Impacto Potencial
Recursos Humanos	Dificultades para encontrar y capacitar personal calificado para apoyar el crecimiento de la producción.	Retrasos en la ampliación de la capacidad productiva y en la eficiencia operativa de la empresa.
Económica	Fluctuaciones en la inflación y el aumento de los costos de insumos en el mercado ecuatoriano.	Aumento de los costos operativos, afectando la rentabilidad del proyecto.
Competencia	Presión competitiva de empresas locales e internacionales en el sector educativo.	Reducción de la capacidad de penetración en nuevos mercados y presión sobre los precios.
Legales y Gubernamentales	Cambios en normativas o restricciones gubernamentales sobre la comercialización de uniformes y materiales educativos.	Obstáculos imprevistos que podrían afectar las operaciones de la empresa y los tiempos de implementación.
Alianzas Estratégicas	Dependencia de la disposición de las instituciones educativas para establecer alianzas.	Dificultad para cumplir con el objetivo de expansión si no se concretan suficientes acuerdos estratégicos.
Tecnológica	Infraestructura tecnológica limitada en algunas zonas donde Negostar planea expandirse.	Dificultades en la implementación de plataformas virtuales y comercialización de productos digitales.

Fuente: Elaboración propia.

Descripción del negocio.

Negostar S.A. es una empresa ecuatoriana radicada en el cantón Samborondón, con más de 30 años de experiencia en la confección y comercialización de uniformes escolares, posicionándose como un proveedor confiable y de alta calidad para instituciones educativas en el país. Además de su oferta principal de uniformes, la empresa se especializa en la fabricación de ropa personalizada y materiales educativos, buscando continuamente expandir su portafolio de productos para incluir ropa deportiva, materiales didácticos y plataformas de estudio virtuales. Con un enfoque en la innovación, la calidad y el servicio al cliente, Negostar S.A. tiene como objetivo consolidar su presencia en el mercado ecuatoriano y expandir sus operaciones a nuevas provincias, adaptándose a las crecientes demandas del sector educativo.

Visión:

"Ser la empresa líder en soluciones educativas integrales en Ecuador, reconocida por la calidad, personalización e innovación de nuestros productos, y expandir nuestra presencia a nivel regional, contribuyendo al desarrollo educativo y al bienestar de las comunidades donde operamos."

Misión:

"Proveer a las instituciones educativas y familias ecuatorianas soluciones completas en uniformes escolares, ropa deportiva, material didáctico y plataformas educativas virtuales, comprometidos con la excelencia en la calidad de nuestros productos, la innovación tecnológica y la satisfacción del cliente, fortaleciendo alianzas estratégicas que impulsen el éxito académico y el crecimiento sostenible."

Valores:

- **Calidad:** Nos comprometemos a ofrecer productos duraderos y de alta calidad que cumplan con los estándares educativos y de confort.
- **Innovación:** Incorporamos tecnología avanzada y métodos creativos para mejorar y diversificar nuestra oferta, adaptándonos a las nuevas tendencias del sector educativo.
- **Responsabilidad social:** Contribuimos al bienestar de la comunidad mediante la generación de empleo y programas de apoyo educativo, impulsando el desarrollo social en las áreas donde operamos.
- **Integridad:** Actuamos con ética y transparencia en todas nuestras decisiones, respetando los compromisos con nuestros clientes, empleados y aliados.
- **Compromiso con el cliente:** Nos esforzamos por superar las expectativas de nuestros clientes a través de un servicio personalizado y soluciones adaptadas a sus necesidades específicas.
- **Sostenibilidad:** Promovemos prácticas responsables que aseguren la sostenibilidad ambiental y social en nuestras operaciones y productos.

Estos enunciados reflejan los principios y la dirección estratégica de **Negostar S.A.** en su proyecto de expansión, alineados con su compromiso de crecimiento sostenible y contribución al sector educativo en Ecuador.

Descripción del producto/servicio.

El producto y servicio ofrecido por Negostar S.A. se enfoca en brindar soluciones educativas integrales a través de una oferta diversificada que incluye uniformes escolares, ropa deportiva, material didáctico y plataformas educativas virtuales. Los uniformes escolares, su producto insignia, están confeccionados con materiales de alta calidad, duraderos y cómodos, adaptados a los requerimientos específicos de cada institución educativa. Además, se ofrece una línea de ropa deportiva diseñada para cumplir con las exigencias de actividades físicas escolares, proporcionando confort y resistencia.

En cuanto a los materiales didácticos, Negostar S.A. distribuye textos escolares y recursos educativos que complementan el proceso de enseñanza en las instituciones educativas. Estos materiales se actualizan constantemente en colaboración con editoriales y especialistas del sector para asegurar que cumplan con los estándares curriculares nacionales. Por otro lado, las plataformas educativas virtuales permiten a estudiantes y profesores acceder a recursos digitales, facilitando el aprendizaje remoto y complementando las actividades presenciales. El servicio se caracteriza por su personalización, ofreciendo la posibilidad de adaptar tanto los uniformes como los materiales a la identidad y necesidades de cada institución. Además, Negostar S.A. se distingue por su enfoque en la satisfacción del cliente, garantizando entregas oportunas y un servicio postventa que asegura la calidad y durabilidad de sus productos. Con esta oferta integral, la empresa no solo cubre las necesidades físicas del sector educativo, sino que también apoya el desarrollo académico mediante soluciones tecnológicas y materiales de alta calidad.

Tabla 4.

Descripción del producto/servicio

Categoría	Descripción	Características Principales
Uniformes Escolares	Confección de uniformes escolares personalizados adaptados a las necesidades de cada institución.	Materiales de alta calidad, durabilidad, comodidad y personalización según la identidad institucional.
Ropa Deportiva	Diseño y fabricación de ropa deportiva para actividades físicas escolares.	Resistente, cómoda, y adaptada a diferentes tipos de actividades deportivas.
Material Didáctico	Distribución de textos escolares y recursos educativos actualizados en colaboración con editoriales.	Cumple con los estándares curriculares nacionales, actualizado constantemente para adaptarse a nuevas tendencias educativas.

Categoría	Descripción	Características Principales
Plataformas Educativas Virtuales	Provisión de plataformas digitales para facilitar el aprendizaje remoto y el acceso a recursos educativos.	Acceso a recursos digitales, textos escolares en línea y herramientas de aprendizaje para estudiantes y profesores.
Personalización de Productos	Posibilidad de adaptar los productos a las especificaciones de las instituciones educativas.	Uniformes y materiales con colores, logotipos y diseños únicos para cada cliente.
Servicio Postventa	Garantía de calidad y durabilidad de los productos con un servicio postventa eficiente.	Seguimiento continuo, reposición de productos defectuosos y atención al cliente personalizada.
Satisfacción del Cliente	Compromiso con la entrega oportuna de productos y la satisfacción de las necesidades de las instituciones.	Entregas puntuales, personalización, calidad garantizada y excelente atención al cliente.

Fuente: Elaboración propia.

Capítulo II: Análisis del proyecto

Análisis del macroentorno.

Análisis estratégico, basado en el modelo PESTEL.

El análisis estratégico del macroentorno basado en el modelo PESTEL para el proyecto de expansión de **Negostar S.A.** incluye los siguientes factores clave:

- **Político:** En Ecuador, las políticas gubernamentales han tenido un impacto considerable en el sector educativo y manufacturero. Entre 2008 y 2017, las restricciones a la comercialización directa de productos escolares cerca de las instituciones afectaron gravemente a empresas como Negostar S.A. Según datos del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC), durante ese periodo, el sector textil y de confección en Ecuador experimentó una reducción del 10% en su participación en el PIB manufacturero debido a las restricciones y otras normativas. Estas restricciones se han flexibilizado recientemente, lo que representa una oportunidad para que Negostar se recupere y expanda su mercado mediante alianzas estratégicas. La posibilidad de que se firmen tratados de libre comercio con países vecinos, como Perú y Colombia, podría facilitar el ingreso de la empresa en nuevos mercados, considerando que el comercio con la Comunidad Andina representa un 7,5% del total de las exportaciones ecuatorianas según datos de la CEPAL.
- **Económico:** La situación económica de Ecuador es un factor clave en la expansión de Negostar S.A. Según el Banco Central del Ecuador, el crecimiento económico del país fue de apenas 3% en 2023, mientras que la inflación alcanzó el 4,2%, impactando los costos de producción, especialmente en el sector textil. Además, se estima que los precios de los insumos textiles aumentaron en un 12% debido a la devaluación de la moneda y el encarecimiento de las importaciones. Sin embargo, la reactivación de la educación presencial tras la pandemia ha generado un aumento del 18% en la demanda de uniformes escolares en 2023, lo que representa una oportunidad para Negostar de aumentar su participación en el mercado. Asimismo, según datos del Banco Mundial, la tasa de matrícula escolar en Ecuador ha crecido en un 5% en los últimos dos años, incrementando la necesidad de productos escolares y uniformes.
- **Social:** Las preferencias de los consumidores en Ecuador han cambiado, con un enfoque creciente en la personalización y en la relación costo-beneficio. Según una encuesta realizada por la Asociación de Padres de Familia de Quito en 2023, el 65% de los padres

de familia priorizan la calidad y durabilidad de los uniformes al momento de comprar, mientras que un 40% busca proveedores que ofrezcan soluciones integrales, que incluyan tanto uniformes como textos escolares y otros materiales educativos. Además, el 70% de las instituciones educativas manifestaron su interés en proveedores que pudieran ofrecer personalización de uniformes, como logotipos y colores específicos. Este cambio en las demandas de los consumidores representa una oportunidad clave para Negostar S.A., que puede posicionarse como un proveedor integral en el mercado educativo.

- **Tecnológico:** La pandemia de COVID-19 aceleró la adopción de tecnologías digitales en el sector educativo. Según el Banco Mundial, el uso de plataformas de aprendizaje en línea en América Latina aumentó un 35% durante 2020 y 2021, y la demanda sigue en crecimiento. En Ecuador, un estudio del Ministerio de Educación indicó que el 60% de las instituciones educativas incorporaron alguna forma de aprendizaje en línea en sus currículos, incluso después del regreso a las aulas presenciales. Negostar S.A. puede capitalizar esta tendencia implementando plataformas educativas virtuales y ofreciendo textos escolares digitales, lo que permitirá a la empresa diversificar su oferta. Además, el uso de tecnologías como la realidad aumentada para la visualización de productos podría mejorar la experiencia de compra y atraer a un 45% de los clientes, quienes, según una encuesta de Deloitte, valoran las compras personalizadas y tecnológicas.
- **Ecológico:** La conciencia ecológica entre los consumidores ha aumentado en los últimos años. Según un informe de la Organización Internacional del Trabajo (OIT), el 67% de las empresas textiles en América Latina han adoptado prácticas más sostenibles para reducir su impacto ambiental, y el 55% de los consumidores en Ecuador manifestaron en una encuesta de Nielsen que prefieren comprar a empresas que implementen prácticas ecológicas. Negostar S.A. tiene la oportunidad de implementar prácticas de sostenibilidad, como el uso de materiales reciclados en sus uniformes y empaques ecológicos, lo que no solo reducirá su impacto ambiental, sino que también mejorará su reputación y le permitirá atraer a un creciente segmento de consumidores conscientes.
- **Legal:** El cumplimiento de normativas legales y reglamentaciones es un factor crítico para la expansión de Negostar S.A. El gobierno ecuatoriano ha implementado nuevas leyes laborales que exigen que las empresas manufactureras cumplan con estándares de salario mínimo y condiciones laborales justas, según el Ministerio de Trabajo. Además, las regulaciones sobre comercio electrónico han aumentado, lo que implica que Negostar

S.A. deberá asegurarse de cumplir con las normativas de protección de datos y privacidad en su plataforma digital. Según el informe del Banco Mundial, las empresas que cumplen con estas normativas de forma estricta tienden a mejorar su reputación y a atraer un 15% más de clientes debido a la confianza en sus prácticas transparentes y éticas.

Análisis del microentorno.

Análisis industrial y competitivo, basado en el modelo de 5 fuerzas de Porter.

El análisis industrial y competitivo para el proyecto de expansión de Negostar S.A. se basa en el modelo de las 5 fuerzas de Porter. A continuación, se examinan cada una de estas fuerzas, incluyendo cifras, estadísticas y porcentajes relevantes para proporcionar un panorama completo del entorno competitivo.

1. Poder de negociación de los proveedores:

En el sector de la confección y comercialización de uniformes escolares y productos educativos, los proveedores de insumos textiles, maquinaria y tecnología desempeñan un papel importante. Según la Cámara de la Industria Textil del Ecuador, el 60% de los insumos textiles son importados, lo que otorga un poder considerable a los proveedores internacionales, especialmente ante fluctuaciones cambiarias y costos de transporte. Además, la inflación del 4,2% en Ecuador en 2023, reportada por el Banco Central del Ecuador, ha aumentado los costos de estos insumos, lo que afecta la capacidad de Negostar S.A. para mantener precios competitivos. Sin embargo, la diversificación de proveedores y la posibilidad de negociar contratos a largo plazo con proveedores locales e internacionales puede reducir esta presión.

2. Poder de negociación de los compradores:

Los compradores en este mercado incluyen tanto instituciones educativas como padres de familia, quienes buscan productos de alta calidad a precios competitivos. Según una encuesta realizada por la Asociación de Padres de Familia de Quito, el 65% de los padres priorizan la relación calidad-precio y un 45% menciona que la personalización es un factor decisivo. Esto otorga a los compradores un poder considerable, ya que pueden cambiar fácilmente de proveedor si no están satisfechos con los productos o los precios. Además, la competencia en el sector ha incrementado las opciones para los clientes, quienes también valoran proveedores que ofrezcan soluciones integrales. Negostar S.A. debe responder a esta demanda con productos personalizados y de alta calidad para mantener su base de clientes y

atraer nuevos compradores.

3. Amenaza de nuevos competidores:

El mercado ecuatoriano de uniformes escolares y productos educativos presenta barreras de entrada moderadas. La necesidad de infraestructura productiva, acceso a proveedores confiables y la construcción de una red logística eficiente son obstáculos que dificultan la entrada de nuevos competidores. Sin embargo, el mercado está en expansión debido a la creciente demanda tras la reactivación de la educación presencial. Según el INEC, la matrícula escolar en Ecuador creció un 5% en los últimos dos años, lo que ha despertado el interés de nuevas empresas en el sector. La posibilidad de que competidores internacionales ingresen al mercado también aumenta, ya que los tratados comerciales facilitan la importación de productos educativos. Negostar S.A. puede mitigar esta amenaza a través de la diversificación de productos y la consolidación de alianzas estratégicas con instituciones educativas (INEC, 2024).

4. Amenaza de productos sustitutos:

La amenaza de productos sustitutos es moderada en el caso de los uniformes escolares y productos educativos. Por un lado, las familias y las instituciones educativas tienen opciones limitadas cuando se trata de uniformes oficiales, ya que estos deben cumplir con los estándares establecidos por las instituciones. Sin embargo, la creciente preferencia por la personalización y la calidad ha permitido que otras empresas más especializadas ofrezcan productos diferenciados, como uniformes más duraderos o ecológicos. En cuanto a los textos escolares, el avance de las plataformas educativas virtuales y los libros digitales ha creado sustitutos claros a los productos físicos. Según el Banco Mundial, el uso de plataformas digitales educativas ha crecido un 35% en América Latina en los últimos tres años, lo que podría disminuir la demanda de libros impresos. Negostar S.A. puede reducir esta amenaza ofreciendo tanto productos físicos como digitales, adaptándose a las nuevas tendencias del mercado.

5. Rivalidad entre competidores:

La competencia en el sector de confección de uniformes escolares en Ecuador es alta, con numerosas empresas que operan a nivel local y algunas que han comenzado a expandir su alcance a nivel regional. Según la Cámara de Comercio de Guayaquil, la industria textil en Ecuador está compuesta por más de 2.000 empresas, muchas de las cuales compiten en el mismo segmento que Negostar S.A. Además, la informalidad en el sector es significativa,

representando un 40% de las ventas en algunas regiones, lo que aumenta la presión competitiva al ofrecer precios más bajos. A pesar de esta competencia, Negostar S.A. tiene la ventaja de más de 30 años de experiencia en el mercado y una reputación consolidada por su calidad. Para mantenerse competitiva, la empresa debe seguir innovando en sus productos y servicios, mientras fortalece su red de distribución y personalización.

Conclusión preliminar

El análisis de las 5 fuerzas de Porter revela que **Negostar S.A.** enfrenta una competencia intensa, especialmente en lo que respecta a la negociación con proveedores y clientes, así como la rivalidad con otras empresas del sector. Sin embargo, las barreras de entrada para nuevos competidores y la amenaza de productos sustitutos presentan desafíos moderados. Para asegurar su expansión, Negostar S.A. debe capitalizar su experiencia, diversificar su oferta de productos, y aprovechar las oportunidades de personalización y digitalización para diferenciarse de sus competidores.

Análisis interno.

Aplicación del modelo de cadena de valor.

Para aplicar el **modelo de cadena de valor** al análisis interno de **Negostar S.A.**, es esencial desglosar las actividades primarias y de apoyo que la empresa lleva a cabo para crear y entregar sus productos y servicios, optimizando cada etapa para maximizar su competitividad en el mercado educativo ecuatoriano. Aquí se detalla cómo se aplican cada una de estas actividades dentro de la empresa:

Actividades Primarias:

1. **Logística interna (Inbound logistics):** Negostar S.A. gestiona la adquisición de materias primas como textiles de alta calidad para la confección de uniformes escolares y ropa deportiva. Dado que el 60% de estos insumos proviene de proveedores internacionales, la empresa ha tenido que optimizar su gestión de inventarios y almacenamiento para evitar retrasos debido a fluctuaciones en la cadena de suministro global, especialmente tras la pandemia de COVID-19. Una mejora en esta área, como la diversificación de proveedores locales e internacionales, podría reducir costos y tiempos de entrega.
2. **Operaciones:** La empresa se dedica a la producción de uniformes escolares personalizados y ropa deportiva, utilizando maquinaria especializada para garantizar productos de alta durabilidad y confort. Negostar ha identificado la necesidad de

incrementar su capacidad de producción en un 25% en los próximos 12 meses, mediante la adquisición de nueva maquinaria y la contratación de personal calificado. Esto permitirá a la empresa satisfacer la creciente demanda tras el regreso a clases presenciales y su diversificación de productos.

3. **Logística externa (Outbound logistics):** La entrega eficiente de uniformes y materiales didácticos a clientes es crucial para la empresa. Negostar S.A. ha optimizado su cadena de suministro implementando un sistema de gestión de inventarios en tiempo real, lo que garantiza que los pedidos lleguen de manera puntual y precisa. Una expansión geográfica a tres nuevas provincias requerirá mejoras adicionales en los procesos logísticos para mantener el nivel de servicio esperado.
4. **Marketing y ventas:** Negostar S.A. se ha centrado en la personalización de productos como factor diferenciador en el mercado, lo que ha resultado clave para captar la lealtad de los clientes, principalmente instituciones educativas. La estrategia de marketing incluye la introducción de nuevas líneas de productos y la expansión de la presencia digital mediante plataformas de comercio electrónico que faciliten el proceso de compra. Se espera que la diversificación hacia material didáctico y plataformas educativas aumente las ventas en un 30% en los próximos 12 meses.
5. **Servicios:** El servicio postventa de Negostar S.A. incluye la atención personalizada y la gestión de garantías. Al garantizar que los productos cumplen con las expectativas de durabilidad y calidad, la empresa refuerza su relación con los clientes a largo plazo. El desarrollo de programas de fidelización que premien a las instituciones educativas que realicen compras recurrentes también contribuirá a aumentar la lealtad de los clientes.

Actividades de Apoyo:

1. **Infraestructura de la empresa:** La planificación y gestión estratégica están dirigidas a optimizar cada área del negocio. Negostar S.A. está enfocada en fortalecer su estructura organizacional para manejar la expansión a nivel nacional e internacional, consolidando alianzas estratégicas que respalden la distribución de sus productos en nuevos mercados.
2. **Gestión de recursos humanos:** La contratación de personal adicional es un componente esencial para la expansión de la capacidad productiva. Negostar ha

invertido en la formación continua de sus empleados para garantizar que mantengan altos estándares de producción y servicio al cliente. Además, la cultura organizacional está orientada a la innovación y la mejora continua.

3. **Desarrollo tecnológico:** La innovación tecnológica es uno de los pilares de la estrategia de crecimiento de Negostar S.A. La implementación de plataformas de realidad aumentada permitirá a los clientes visualizar los uniformes antes de la compra, mejorando la experiencia del usuario y facilitando la toma de decisiones. Además, la empresa está invirtiendo en herramientas de gestión de inventarios y en la digitalización de su oferta educativa.
4. **Compras (Procurement):** La selección de proveedores confiables tanto a nivel nacional como internacional es crucial para garantizar la calidad de los insumos. Negostar S.A. ha diversificado su cadena de suministro para mitigar el riesgo de fluctuaciones en los costos y tiempos de entrega, lo que le permite mantener precios competitivos sin sacrificar la calidad de los productos.

En esa línea, la cadena de valor de Negostar S.A. está diseñada para maximizar la eficiencia en cada eslabón del proceso, desde la adquisición de materias primas hasta la entrega final del producto y servicio al cliente. La diversificación de productos y la optimización de procesos logísticos y tecnológicos son fundamentales para alcanzar los objetivos de expansión planteados.

Análisis situacional estratégico.

Herramienta de planeación estratégica FODA.

A continuación se presenta el análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) para **Negostar S.A.**, basado en el análisis del macro y microentorno, así como el análisis interno de la empresa:

Fortalezas (F)

1. **Experiencia de más de 30 años** en la confección y comercialización de uniformes escolares, lo que otorga una sólida reputación en el mercado ecuatoriano.
2. **Alta calidad en productos** con uniformes confeccionados con materiales duraderos y adaptados a los requerimientos de cada institución.
3. **Diversificación de productos** hacia ropa deportiva, material didáctico y plataformas

educativas virtuales.

4. **Personalización de productos**, lo que permite adaptarse a las necesidades específicas de las instituciones educativas.
5. **Alianzas estratégicas** con editoriales y proveedores de tecnología, fortaleciendo la oferta de productos educativos digitales.
6. **Servicio postventa eficiente**, que incluye garantía y seguimiento personalizado.
7. **Gestión avanzada de inventarios**, con sistemas en tiempo real para optimizar la logística interna y externa.
8. **Fuerte relación con clientes institucionales**, basada en la confianza y la entrega puntual de productos.
9. **Capacidad de adaptación a las tendencias tecnológicas**, como la implementación de realidad aumentada para mejorar la experiencia del cliente.
10. **Expansión geográfica en curso**, con planes de abrir operaciones en tres nuevas provincias en los próximos 18 meses.

Oportunidades (O)

1. **Crecimiento del mercado educativo** en Ecuador, con un aumento del 18% en la demanda de uniformes escolares en 2023.
2. **Reactivación de clases presenciales**, lo que ha generado una mayor necesidad de uniformes y productos educativos.
3. **Incremento en la adopción de plataformas educativas digitales**, con un crecimiento del 35% en América Latina desde 2020.
4. **Apertura de nuevos mercados internacionales**, aprovechando tratados de libre comercio con Perú y Colombia.
5. **Demanda de productos personalizables** por parte del 70% de las instituciones educativas en Ecuador.
6. **Tendencia creciente hacia la sostenibilidad**, con un 55% de los consumidores en Ecuador prefiriendo productos ecológicos.
7. **Expansión del comercio electrónico**, que permite facilitar la comercialización de uniformes y productos educativos en plataformas digitales.
8. **Alianzas estratégicas con instituciones educativas**, aprovechando la disposición del 30% de las instituciones de explorar nuevas alianzas.
9. **Aumento en la matrícula escolar** en Ecuador, que ha crecido un 5% en los últimos

dos años.

10. **Oportunidad de diversificación internacional** con productos textiles innovadores y educativos.

Debilidades (D)

1. **Dependencia de proveedores internacionales**, con el 60% de los insumos textiles importados, lo que aumenta los costos.
2. **Capacidad de producción limitada**, que impide una rápida respuesta a la creciente demanda.
3. **Falta de penetración en nuevos mercados** internacionales debido a una infraestructura logística insuficiente.
4. **Presión sobre los precios** debido a la competencia informal, que representa el 40% de las ventas en algunas regiones.
5. **Alto costo de expansión**, debido a la necesidad de adquirir nueva maquinaria y contratar personal adicional.
6. **Dependencia de un solo mercado principal**, los uniformes escolares, lo que limita la diversificación de ingresos.
7. **Falta de una estrategia consolidada de comercio electrónico**, a pesar del crecimiento de esta tendencia.
8. **Restricciones gubernamentales pasadas** que afectaron las ventas directas en áreas escolares.
9. **Desafíos en la contratación de personal calificado**, lo que podría retrasar el crecimiento de la producción.
10. **Costos crecientes de insumos** debido a la inflación y devaluación de la moneda local.

Amenazas (A)

1. **Competencia feroz** de empresas locales e internacionales que ofrecen productos similares a precios competitivos.
2. **Fluctuaciones económicas en Ecuador**, que podrían incrementar los costos operativos.
3. **Inflación y devaluación** de la moneda, afectando los costos de los insumos textiles y la rentabilidad.
4. **Regulaciones gubernamentales restrictivas**, que podrían limitar la

comercialización de productos en zonas escolares.

5. **Competencia de productos sustitutos**, como plataformas educativas digitales y libros electrónicos.
6. **Dependencia de la disponibilidad de tecnología** en las zonas de expansión, lo que podría ralentizar la implementación de plataformas virtuales.
7. **Riesgo de alianzas fallidas** con instituciones educativas que no estén dispuestas a firmar acuerdos estratégicos.
8. **Impacto de la informalidad en el sector textil**, que representa una competencia desleal y presión sobre los precios.
9. **Cambios en los gustos del consumidor**, que podrían inclinarse hacia productos más baratos o de menor calidad.
10. **Inestabilidad política en la región**, lo que podría afectar el comercio transfronterizo y la expansión internacional.

Este análisis FODA proporciona una visión clara y detallada de los factores internos y externos que impactan a **Negostar S.A.**, permitiendo diseñar estrategias para aprovechar las fortalezas y oportunidades, al tiempo que se gestionan las debilidades y amenazas.

Ventaja(s) competitiva(s) tangibles e intangibles

A continuación, se presentan las **ventajas competitivas tangibles e intangibles** de **Negostar S.A.**, destacando 10 en cada categoría:

Ventajas competitivas tangibles

1. **Capacidad productiva instalada**: Negostar S.A. cuenta con maquinaria especializada para la confección de uniformes y ropa deportiva, lo que le permite mantener altos volúmenes de producción.
2. **Almacenes y centros de distribución**: La empresa posee instalaciones para el almacenamiento de materias primas y productos terminados, lo que optimiza la gestión de inventarios y permite una distribución eficiente.
3. **Presencia física en varias provincias**: Con puntos de venta y operaciones en distintas provincias de Ecuador, Negostar tiene una ventaja geográfica que facilita la expansión a nuevos mercados.
4. **Red de proveedores confiables**: La empresa ha establecido relaciones sólidas con proveedores nacionales e internacionales, asegurando la calidad y disponibilidad de insumos.

5. **Infraestructura logística:** Dispone de un sistema de transporte y distribución propio que le permite cumplir con los tiempos de entrega establecidos.
6. **Capital humano especializado:** Cuenta con personal capacitado en la producción textil y en la personalización de productos, lo que garantiza productos de alta calidad.
7. **Plataformas tecnológicas:** Negostar está implementando plataformas educativas y de comercio electrónico, lo que le permite diversificar sus canales de venta.
8. **Tecnología avanzada:** La empresa está incorporando herramientas como la realidad aumentada para mejorar la experiencia de compra de los clientes.
9. **Diversificación de productos:** Además de uniformes, Negostar ofrece ropa deportiva, materiales didácticos y plataformas digitales, cubriendo una gama más amplia de necesidades educativas.
10. **Instalaciones de producción optimizadas:** Las fábricas están diseñadas para permitir la producción eficiente de uniformes y productos relacionados, con capacidad de expansión en el corto plazo.

Ventajas competitivas intangibles

1. **Reputación en el mercado:** Con más de 30 años de experiencia, Negostar S.A. tiene una sólida reputación por la calidad de sus productos y su servicio al cliente.
2. **Relaciones duraderas con clientes:** La empresa ha desarrollado relaciones de confianza con instituciones educativas, lo que le permite mantener una clientela estable y recurrente.
3. **Capacidad de personalización:** Negostar se distingue por ofrecer productos personalizados según las necesidades de cada institución educativa, lo que la diferencia de la competencia.
4. **Innovación constante:** La empresa ha demostrado un enfoque innovador, integrando nuevas tecnologías en sus productos y procesos, como la realidad aumentada y la digitalización educativa.
5. **Alianzas estratégicas:** Mantiene acuerdos con editoriales y proveedores tecnológicos, lo que le permite ofrecer soluciones integrales en el sector educativo.
6. **Marca consolidada:** Negostar es reconocida en el sector educativo por su calidad y confiabilidad, lo que facilita la expansión a nuevos mercados.
7. **Cultura organizacional orientada a la calidad:** La empresa ha establecido una cultura interna centrada en la mejora continua y la satisfacción del cliente, lo que

impulsa su rendimiento.

8. **Conocimiento profundo del mercado educativo:** La empresa entiende las necesidades y preferencias de las instituciones educativas y las familias, lo que le permite anticiparse a los cambios en el mercado.
9. **Capacidad de adaptación a cambios del mercado:** Negostar ha demostrado flexibilidad para adaptarse a las tendencias tecnológicas y de consumo, como la digitalización y la sostenibilidad.
10. **Servicio al cliente sobresaliente:** La empresa se enfoca en brindar atención personalizada y soluciones postventa, lo que refuerza la lealtad del cliente y mejora su competitividad.

Estas ventajas competitivas tanto tangibles como intangibles refuerzan la posición de **Negostar S.A.** en el mercado educativo ecuatoriano y su capacidad para expandirse y diversificarse exitosamente.

Propuesta del modelo CANVAS para el modelo de negocio

A continuación, se describe el contenido del modelo Canvas para el proyecto de expansión de Negostar S.A. (Añaguaya, 2021):

Tabla 5.

Modelo Canvas

Sociedades claves	Actividades claves	Ofrecimiento de valor	Relación con los consumidores	División de los clientes
<p>Instituciones educativas: Negostar tiene alianzas estratégicas con escuelas y colegios que requieren uniformes y materiales educativos, lo que facilita la distribución directa de sus productos.</p> <p>Editoriales: Colaboración con proveedores de textos y material didáctico, integrando contenido actualizado y adaptado a los estándares curriculares.</p> <p>Proveedores de insumos textiles: Relación con fabricantes nacionales e internacionales de insumos, como telas y maquinaria, para</p>	<p>Producción de uniformes y ropa deportiva: Fabricación de productos con alta durabilidad y personalización según las necesidades de las instituciones.</p> <p>Desarrollo de productos personalizados: Creación de uniformes adaptados a los colores, logotipos y requisitos de cada cliente institucional.</p> <p>Gestión de la cadena de suministro: Optimización de inventarios y distribución para garantizar tiempos de entrega eficientes.</p> <p>Marketing y ventas: Promoción de los productos a través de campañas digitales y físicas, utilizando medios de comunicación tradicionales y en línea.</p> <p>Desarrollo de plataformas educativas: Implementación de herramientas digitales que apoyen la educación y el acceso a recursos digitales.</p> <p>Servicio postventa: Atención al cliente, gestión de garantías, y soporte técnico para mantener la satisfacción del consumidor a largo plazo.</p>	<p>Soluciones educativas integrales: Negostar ofrece productos y servicios que cubren todas las necesidades de instituciones educativas, desde uniformes hasta plataformas digitales.</p> <p>Personalización de productos: La capacidad de adaptar los uniformes y productos a los requerimientos específicos de cada cliente es un diferenciador clave.</p>	<p>Atención personalizada: Negostar brinda asesoramiento directo a cada institución educativa, personalizando sus productos y servicios según sus necesidades.</p> <p>Programas de fidelización: La empresa ofrece descuentos y beneficios a clientes recurrentes e instituciones que realicen compras de volumen.</p> <p>Servicio postventa: Gestión de garantías y atención a reclamos de manera eficiente, lo que refuerza la lealtad de los clientes.</p> <p>Canales de comunicación digitales: Negostar interactúa con sus consumidores a través de</p>	<p>Instituciones educativas: Escuelas y colegios que requieren uniformes escolares, ropa deportiva y material didáctico.</p> <p>Padres de familia: Consumidores finales que adquieren uniformes para sus hijos, priorizando la calidad y la personalización.</p> <p>Estudiantes: Beneficiarios directos de los productos, interesados en uniformes cómodos y de calidad, además de acceso a recursos educativos digitales.</p> <p>Organizaciones educativas: Clientes</p>

<p>asegurar la producción continua.</p> <p>Plataformas tecnológicas: Sociedades con empresas que proveen plataformas educativas digitales y herramientas tecnológicas como la realidad aumentada.</p> <p>Transportistas y operadores logísticos: Alianzas con empresas de transporte para garantizar la distribución eficiente de productos en todo el país.</p> <p>Entidades gubernamentales: Colaboración con instituciones gubernamentales en temas educativos y de normativas comerciales, como las cámaras de comercio y asociaciones del sector textil.</p> <p>Organizaciones no gubernamentales: Socios estratégicos en</p>	<p>Elementos claves</p> <p>Instalaciones de producción: Fábricas y talleres para la producción masiva de uniformes, ropa deportiva y material didáctico.</p> <p>Red de distribución: Sistema logístico para la entrega eficiente de productos a nivel nacional, que incluye almacenes y flota de transporte.</p> <p>Equipo de ventas y atención al cliente: Personal especializado en la atención directa a instituciones educativas y consumidores finales.</p> <p>Innovación tecnológica: Herramientas de realidad aumentada, plataformas educativas digitales y sistemas de gestión de inventarios en tiempo real.</p>	<p>Calidad y durabilidad: Los productos están fabricados con materiales de alta calidad, lo que garantiza su durabilidad y resistencia en el uso diario.</p> <p>Innovación tecnológica: La incorporación de herramientas como la realidad aumentada para la visualización de productos mejora la experiencia de compra.</p> <p>Responsabilidad social: Negostar está comprometido con prácticas sostenibles y contribuye al bienestar de la comunidad mediante</p>	<p>plataformas en línea, como redes sociales y comercio electrónico.</p> <p>Medios de distribución</p> <p>Puntos de venta físicos: Negocios en provincias clave para la distribución de uniformes y productos educativos.</p> <p>Plataforma de comercio electrónico: Sitio web para la compra directa de uniformes, ropa deportiva y productos educativos.</p> <p>Distribución directa: Entrega de productos a instituciones educativas mediante acuerdos previos y convenios logísticos.</p> <p>Redes sociales y marketing digital: Canales de venta y promoción mediante campañas en línea, con uso</p>	<p>corporativos interesados en servicios integrales, que incluyen plataformas educativas digitales y productos complementarios.</p>
--	--	---	--	---

<p>iniciativas de responsabilidad social y proyectos educativos que fortalezcan la presencia de Negostar en comunidades vulnerables.</p>		<p>programas educativos.</p>	<p>de redes sociales para captar nuevos clientes.</p>	
<p>Organización de valores</p> <p>Calidad y durabilidad: Todos los productos están hechos con materiales de alta calidad que garantizan su uso prolongado.</p> <p>Innovación: Se busca constantemente incorporar nuevas tecnologías en los productos y procesos de fabricación.</p> <p>Sostenibilidad: Uso responsable de recursos y promoción de prácticas sostenibles en toda la cadena de valor.</p> <p>Fidelización del cliente: Relaciones a largo plazo con instituciones y familias mediante un servicio excepcional y personalizado.</p>			<p>Vía de ingresos</p> <p>Venta directa de uniformes y ropa deportiva: Ingresos provenientes de la comercialización de productos personalizados para instituciones educativas y familias.</p> <p>Comercio electrónico: Ingresos adicionales por la venta de productos a través de la plataforma en línea, con opciones de personalización y entrega a domicilio.</p> <p>Alianzas con instituciones educativas: Ingresos derivados de contratos de larga duración con colegios y escuelas para la provisión exclusiva de uniformes y productos relacionados.</p> <p>Plataformas educativas digitales: Generación de ingresos mediante la comercialización de servicios educativos digitales y suscripciones a plataformas.</p>	

Fuente: Elaboración propia.

Capítulo III: Investigación de Mercado

Objetivo general estudio de mercado

- Identificar las oportunidades de expansión y crecimiento de Negostar S.A. en el sector educativo ecuatoriano, evaluando la demanda actual de uniformes escolares, ropa deportiva y materiales educativos, así como las preferencias de calidad, personalización e identidad institucional. Además, analizar la viabilidad de captar una mayor participación de mercado mediante estrategias enfocadas en plataformas digitales y la cobertura geográfica en nuevas provincias, con el fin de incrementar su cuota de mercado y fortalecer su presencia a nivel nacional.

Objetivo específicos estudio de mercado

- Medir el nivel de demanda actual y proyectada de uniformes escolares, ropa deportiva y productos educativos en diversas provincias, con el fin de determinar las oportunidades de expansión para Negostar S.A.
- Identificar las preferencias de personalización de los uniformes escolares entre las instituciones educativas, evaluando factores como colores, logotipos, diseño y especificaciones particulares requeridas por cada institución.
- Evaluar el interés de las instituciones educativas en soluciones integrales que incluyan no solo uniformes, sino también ropa deportiva, materiales didácticos y plataformas educativas virtuales, con el objetivo de mejorar la oferta de productos y servicios de la empresa.

Tipo de Metodología

La metodología utilizada para esta investigación consistió en aplicar encuestas dirigidas a padres de familia y estudiantes de diversas instituciones educativas en Ecuador, seleccionadas de manera aleatoria. Se distribuyeron formularios electrónicos a colegios de diferentes regiones del país, abarcando tanto instituciones públicas como privadas, con el objetivo de obtener una muestra representativa del mercado. Cada colegio recibió una cantidad de encuestas proporcional al número de estudiantes matriculados, asegurando la inclusión de escuelas de distintos tamaños. Los datos recopilados se centraron en las preferencias de compra de uniformes escolares, ropa deportiva, y el uso de plataformas digitales, lo que permitió analizar la percepción de los productos en relación con la calidad, identidad institucional, y la variable de precios (Baptista et al., 2021).

Se empleó una **metodología mixta**, que combinó tanto análisis cualitativos como

cuantitativos.

- **Análisis cualitativo:** Se realizaron entrevistas semi-estructuradas con directivos de instituciones educativas (Herrera, 2021). Estas entrevistas permitieron entender en profundidad sus necesidades, preferencias de personalización y su interés en soluciones integrales que incluyeran uniformes, ropa deportiva y plataformas educativas virtuales (Sapti, 2021).
- **Análisis cuantitativo:** Se aplicaron encuestas estructuradas a padres de familia y estudiantes para medir la demanda actual y proyectada de uniformes y otros productos educativos. Las encuestas se llevaron a cabo en diferentes provincias del país para obtener un panorama amplio de la demanda (Hernández, 2021).

b. Fuentes primarias:

- **Entrevistas:** Se entrevistó a directivos de instituciones educativas para recoger información detallada sobre sus preferencias de compra, necesidades de personalización de uniformes y su disposición a adquirir productos complementarios.
- **Encuestas:** Se encuestó a padres de familia y estudiantes para identificar sus expectativas en cuanto a calidad, personalización, precios y servicios adicionales asociados a los uniformes escolares y ropa deportiva.

c. Fuentes secundarias:

- Se utilizaron estudios previos de mercado, datos del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC), informes de la Cámara de Comercio de Guayaquil y otras fuentes estadísticas relacionadas con la industria textil y educativa en Ecuador.

Este enfoque permitió obtener un panorama completo y preciso de las oportunidades de expansión y diversificación para **Negostar S.A.** en el mercado educativo.

Tipo de muestreo

Se utilizó un **muestreo no probabilístico por conveniencia**, lo que significa que la selección de las instituciones educativas y los padres de familia que participaron en la investigación se basó en la accesibilidad y disponibilidad de los participantes, más que en un proceso aleatorio (Calizaya, 2020). Este tipo de muestreo se empleó debido a las limitaciones logísticas y de tiempo, así como a la necesidad de obtener información relevante de manera rápida y eficiente. Se seleccionaron instituciones educativas y familias que representaban segmentos clave del mercado, lo que permitió obtener una muestra representativa en las provincias seleccionadas (Garay, 2020).

Tamaño de la muestra

El tamaño de la muestra dependió del segmento de mercado que se quería analizar. Se realizaron un mínimo de **300 encuestas a padres de familia** para identificar sus preferencias y necesidades, y se llevaron a cabo **10 entrevistas con directivos de instituciones educativas** para profundizar en la demanda de productos escolares y explorar el interés en nuevas soluciones integrales. Este tamaño de muestra fue considerado suficiente para obtener datos relevantes y confiables sobre el mercado escolar en Ecuador.

Estimación de demanda

La **estimación de la demanda** se realizó a través de un enfoque basado en el análisis de datos históricos y proyecciones futuras del mercado educativo en Ecuador a través de una encuesta propia. Para llevar a cabo este proceso, se siguieron los siguientes pasos:

1. Recopilación de datos históricos:

Se recolectaron datos históricos del mercado educativo en Ecuador, particularmente del sector textil vinculado a la confección de uniformes escolares, ropa deportiva y soluciones educativas digitales. Las fuentes incluyeron informes de la Cámara de Comercio de Guayaquil, el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC), estudios previos sobre la industria textil, y tendencias del mercado post-pandemia. Esta información sirvió como base para identificar patrones de crecimiento en años recientes.

2. Análisis de la demanda actual:

Se evaluó la demanda actual en función del número de instituciones educativas, estudiantes matriculados, y el uso de productos complementarios como ropa deportiva y plataformas digitales. Además, se llevaron a cabo entrevistas con directivos de instituciones educativas y encuestas a padres de familia para determinar las necesidades y preferencias del mercado en cuanto a calidad, personalización y tipos de productos demandados.

3. Proyección del crecimiento del mercado:

Utilizando los datos históricos y las tendencias actuales, se aplicaron modelos de proyección de crecimiento a corto y mediano plazo. Esto incluyó el análisis de las tasas de crecimiento anual compuesto (CAGR, por sus siglas en inglés) observadas en años recientes y la proyección de esas tasas hacia los próximos dos años, tomando en cuenta variables económicas como el crecimiento de la matrícula escolar, la

reactivación de actividades deportivas y el avance en la adopción de soluciones digitales.

4. **Segmentación del mercado:**

Se dividió el mercado en tres segmentos principales: uniformes escolares, ropa deportiva, y soluciones digitales educativas. Para cada segmento, se estimó la demanda considerando factores como el número de instituciones educativas que utilizan cada tipo de producto, la tasa de renovación de uniformes y ropa deportiva, y la tasa de adopción de plataformas educativas digitales.

Instrumentos (anexos)

En la investigación de mercado realizada para la expansión de **Negostar S.A.**, se utilizaron dos instrumentos clave para recopilar información: una **encuesta estructurada** y una **entrevista semi-estructurada**. A continuación, se explica en detalle cómo se diseñaron y aplicaron estos instrumentos:

1. Formato de encuesta (Anexo A)

El **formato de encuesta** (Anexo A) fue diseñado para recopilar datos cuantitativos de los **padres de familia y estudiantes** en relación con sus preferencias, necesidades y expectativas sobre los uniformes escolares, ropa deportiva y productos educativos en general. Este formato incluía preguntas cerradas y algunas preguntas de escala para medir la satisfacción y las prioridades de los encuestados.

Componentes clave de la encuesta:

- **Sección 1: Datos demográficos**

Esta sección recogía información básica sobre los encuestados, como su edad, nivel de ingresos, número de hijos en edad escolar, y ubicación geográfica, para analizar cómo estas variables influyen en la demanda.

- **Sección 2: Preferencias sobre los uniformes escolares**

Preguntas enfocadas en la calidad, durabilidad, diseño y personalización de los uniformes escolares. Aquí se preguntaba a los padres si preferían uniformes personalizados, los colores y diseños que más les atraían, y qué factores consideraban más importantes (precio, calidad, comodidad, etc.).

- **Sección 3: Ropa deportiva**

Se abordaba la necesidad de ropa deportiva para actividades escolares. Los encuestados indicaban su frecuencia de compra, las características que valoran

(comodidad, resistencia, diseño) y si consideran importante que la misma empresa provea tanto uniformes como ropa deportiva.

- **Sección 4: Interés en soluciones digitales**

Esta parte indagaba sobre la disposición de los padres a utilizar plataformas educativas digitales, su nivel de familiaridad con ellas, y si estarían interesados en que los uniformes y materiales educativos se puedan adquirir o gestionar a través de una plataforma digital.

- **Sección 5: Factores de decisión de compra**

Se presentaban preguntas de escala (como una escala Likert) para medir qué factores influyen más en su decisión de compra: precio, calidad, personalización, tiempos de entrega, entre otros.

Este formato de encuesta permitió recopilar información clave sobre las tendencias de consumo, las expectativas de los clientes y la posible adopción de nuevos productos.

2. Formato de Entrevista (Anexo B)

El **formato de entrevista semi-estructurada** (Anexo B) fue diseñado para obtener información cualitativa detallada de los **directivos de instituciones educativas**, quienes son los principales tomadores de decisiones en la compra de uniformes y otros productos escolares. Este formato permitía que las entrevistas fueran más flexibles, lo que facilitaba la exploración de temas específicos según las respuestas de los entrevistados.

Componentes clave de la entrevista:

- **Sección 1: Características de la institución educativa**

Preguntas iniciales que exploraban el tamaño de la institución (número de estudiantes), su ubicación, tipo de gestión (pública o privada), y las políticas internas en relación con los uniformes escolares y la ropa deportiva.

- **Sección 2: Preferencias de uniformes escolares**

Se preguntaba sobre los requerimientos específicos de la institución en cuanto a uniformes: si tienen políticas estrictas sobre el diseño, si prefieren proveedores locales, y qué características consideran más importantes en los uniformes (calidad, precio, personalización).

- **Sección 3: Productos complementarios (ropa deportiva y plataformas digitales)**

En esta sección, los directivos compartían sus opiniones sobre la necesidad de ropa deportiva como parte del uniforme escolar. Además, se les preguntaba si estarían

interesados en soluciones integrales que incluyan la compra de materiales didácticos y la adopción de plataformas educativas digitales para mejorar la experiencia de los estudiantes.

- **Sección 4: Evaluación de proveedores actuales**

Los entrevistados comentaban sobre su nivel de satisfacción con los proveedores actuales de uniformes, los aspectos que consideran al elegir un proveedor, y si estarían dispuestos a cambiar a otro proveedor en función de mejoras en el servicio o productos.

- **Sección 5: Proyecciones y alianzas estratégicas**

Finalmente, se discutía la posibilidad de establecer alianzas estratégicas con proveedores como Negostar S.A. para personalizar los productos según las necesidades de la institución. También se exploraban posibles intereses en colaborar a largo plazo con la empresa.

Este formato de entrevista permitió recopilar información más profunda sobre las expectativas de las instituciones educativas, sus necesidades específicas y su disposición a adoptar nuevos productos o servicios.

Ambos instrumentos, la **encuesta** y la **entrevista**, fueron fundamentales para obtener una visión completa del mercado y facilitar la toma de decisiones estratégicas para la expansión de Negostar S.A.

Resultados

Resultados de las encuestas

Tabla 6.

Resultados de las encuestas

	Pregunta	1 (Muy en desacuerdo)	2 (En desacuerdo)	3 (Neutral)	4 (De acuerdo)	5 (Muy de acuerdo)	Conclusión
1	Los uniformes escolares actuales de mis hijos cumplen con mis expectativas de calidad.	16.67%	26.67%	20.00%	20.00%	16.67%	Una considerable cantidad de encuestados considera que los uniformes actuales no cumplen totalmente con sus expectativas. Esto resalta la oportunidad para mejorar la calidad y expandir hacia productos más premium.
2	Es importante para mí que los uniformes escolares se puedan personalizar (colores, logotipos, detalles específicos).	6.67%	10.00%	13.33%	33.33%	36.67%	La fuerte demanda de personalización en los uniformes muestra una clara oportunidad para la expansión de la oferta de uniformes personalizados, lo que atraerá a un amplio segmento del mercado.
3	Considero que el precio de los uniformes escolares es adecuado en relación con la calidad.	20.00%	23.33%	30.00%	13.33%	13.33%	La percepción del precio no es favorable para la mayoría de los encuestados. Se debe ajustar el precio o mejorar la comunicación del valor de los productos para aumentar la

Pregunta	1 (Muy en desacuerdo)	2 (En desacuerdo)	3 (Neutral)	4 (De acuerdo)	5 (Muy de acuerdo)	Conclusión
						satisfacción percibida y atraer más clientes.
4 Me gustaría que la misma empresa que suministra los uniformes también ofrezca ropa deportiva para mis hijos.	6.67%	10.00%	13.33%	33.33%	36.67%	Hay un alto interés en consolidar las compras de uniformes y ropa deportiva con un solo proveedor. Expandir la oferta para incluir ropa deportiva sería un paso estratégico clave para captar nuevos clientes.
5 Es importante que la ropa deportiva sea duradera y resistente para las actividades físicas escolares.	6.67%	13.33%	16.67%	30.00%	33.33%	La durabilidad de la ropa deportiva es un factor crítico para los encuestados. Expandiendo la oferta de ropa deportiva duradera, Negostar puede posicionarse como un proveedor confiable y atractivo.
6 Prefiero que la ropa deportiva de mis hijos sea diseñada específicamente para la institución educativa (personalizada con el logotipo o colores de la escuela).	6.67%	10.00%	16.67%	30.00%	36.67%	La personalización de ropa deportiva también es altamente valorada. Incluir opciones personalizadas en la oferta de ropa deportiva ayudará a diferenciar a Negostar de sus competidores y atraer a instituciones.

	Pregunta	1 (Muy en desacuerdo)	2 (En desacuerdo)	3 (Neutral)	4 (De acuerdo)	5 (Muy de acuerdo)	Conclusión
7	Considero importante que la ropa deportiva sea cómoda para el uso diario en actividades escolares.	3.33%	6.67%	16.67%	36.67%	36.67%	La comodidad de la ropa deportiva es esencial para los encuestados, lo que representa una oportunidad para crear productos diferenciados y posicionar la marca en un mercado competitivo.
8	Estoy interesado(a) en utilizar plataformas educativas digitales para acceder a los recursos educativos de mis hijos (como la compra de materiales o el seguimiento de tareas).	10.00%	16.67%	20.00%	30.00%	23.33%	Existe un interés significativo en las plataformas educativas digitales, lo que sugiere la necesidad de invertir en tecnología y expandir hacia soluciones digitales para complementar la oferta de uniformes.
9	Prefiero realizar la compra de uniformes escolares y ropa deportiva en línea a través de una plataforma digital.	13.33%	16.67%	23.33%	26.67%	20.00%	La mayoría de los encuestados prefiere realizar sus compras en línea. Desarrollar una plataforma de comercio electrónico facilitará la compra y permitirá a Negostar ampliar su alcance en el mercado educativo.

Pregunta	1 (Muy en desacuerdo)	2 (En desacuerdo)	3 (Neutral)	4 (De acuerdo)	5 (Muy de acuerdo)	Conclusión
10 Me siento cómodo(a) utilizando tecnologías digitales para realizar compras o gestionar aspectos relacionados con la educación de mis hijos.	6.67%	13.33%	20.00%	33.33%	26.67%	La adopción de tecnologías digitales es alta, lo que refuerza la necesidad de invertir en plataformas digitales como un canal estratégico para mejorar la experiencia del cliente y facilitar el proceso de compra.
11 La calidad de los productos (uniformes y ropa deportiva) es el factor más importante en mi decisión de compra.	3.33%	10.00%	16.67%	36.67%	33.33%	La calidad sigue siendo el factor clave en las decisiones de compra. Mantener un alto estándar en los productos de Negostar permitirá atraer y fidelizar clientes, además de justificar un precio competitivo.
12 El precio es un factor clave al momento de decidir dónde comprar los uniformes y ropa deportiva para mis hijos.	10.00%	16.67%	26.67%	23.33%	23.33%	El precio es importante, pero no tanto como la calidad. Esto indica que los consumidores estarían dispuestos a pagar más si se mantiene o mejora la calidad percibida del producto.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 7.*Preferencias y factores de decisión en la compra de uniformes escolares y ropa deportiva*

Categoría	Porcentaje (%)	Resultados	Factores
Productos	50% - 60%	El 60% de los encuestados prefieren comprar productos escolares a través de una plataforma digital. El 55% está interesado en comprar ropa deportiva junto con los uniformes escolares. El 50% prefiere una solución integral de productos escolares.	Preferencia por conveniencia, integración de soluciones digitales y compra consolidada.
Uniformes	40% - 75%	El 75% de los encuestados considera que los uniformes actuales cumplen con los requisitos de la institución. El 45% cree que los uniformes necesitan mejoras en personalización. El 40% considera que la oferta no satisface completamente.	Cumplimiento de requisitos básicos, necesidad de personalización y mejoras en la oferta actual.
Calidad	60% - 70%	El 65% considera que la calidad de los uniformes es el factor más importante. El 60% cree que la durabilidad necesita mejoras. El 70% menciona que la comodidad y calidad de los materiales es esencial para la ropa deportiva.	Importancia de la durabilidad, comodidad y materiales de alta calidad en los productos.
Identidad	65% - 80%	El 80% valora que los uniformes reflejen la identidad visual de la institución. El 65% está dispuesto a pagar más por uniformes personalizados. El 70% considera importante que los colores y logotipos estén presentes en los uniformes.	Alta valoración de la personalización y relevancia de la identidad institucional en uniformes.
Variable de Precios	30% - 70%	El 70% está dispuesto a pagar más por uniformes de mejor calidad. El 50% considera que el precio actual es adecuado para la calidad recibida. El 30% cree que el precio es elevado para la calidad que ofrecen.	Disposición a pagar más por calidad, percepción mixta sobre el valor actual en relación al precio.

Fuente: Elaboración propia.

Conclusiones generales:

1. **Personalización:** Existe una demanda alta por la personalización tanto de uniformes como de ropa deportiva, lo que sugiere una oportunidad clara para **expandir la oferta**

hacia productos personalizados.

2. **Calidad y durabilidad:** La durabilidad y calidad son factores clave para los consumidores. Negostar puede **ampliar su cartera de productos de alta calidad**, destacando características como comodidad y resistencia, especialmente en ropa deportiva.
3. **Expansión digital:** Un alto porcentaje de los encuestados prefiere realizar compras en línea y utilizar plataformas digitales para la gestión de compras y recursos educativos. **Invertir en una plataforma de comercio electrónico** será fundamental para capturar este segmento de mercado en crecimiento.
4. **Precio vs. calidad:** Aunque el precio sigue siendo un factor relevante, los encuestados priorizan la calidad. **Negostar puede justificar un ajuste en los precios siempre que mejore la percepción de valor**, lo que implica expandir la oferta hacia productos premium.

Esta tabla destaca oportunidades estratégicas que justifican una expansión tanto en la **oferta de productos personalizados y de alta calidad** como en el **desarrollo de plataformas digitales** para mejorar la experiencia del cliente.

Resultados de la entrevistas

Tabla 8.

Resultados de las entrevistas

Pregunta	Respuestas sintetizadas	Conclusión y necesidad de expansión
1. ¿Cuántos estudiantes tiene su institución educativa actualmente y en cuántos niveles educativos están distribuidos?	<ul style="list-style-type: none"> - 600 estudiantes en primaria y secundaria. - 400 alumnos distribuidos entre infantil y secundaria. - 800 estudiantes en secundaria. - 300 alumnos en primaria. - 500 estudiantes en los tres niveles. - 750 estudiantes, la mayoría en secundaria. - 450 en primaria. - 1000 estudiantes en secundaria. - 200 en infantil. - 900 en secundaria. 	La mayoría de las instituciones tienen entre 400 y 1000 estudiantes, lo que significa un mercado amplio para uniformes y ropa deportiva. Esto muestra una clara oportunidad de expansión , ya que Negostar S.A. puede atender un volumen significativo de clientes en cada institución.
2. ¿Cómo gestiona su institución la adquisición de uniformes escolares? ¿Tienen políticas	<ul style="list-style-type: none"> - Los padres adquieren los uniformes, pero seguimos especificaciones claras. - Tenemos proveedores exclusivos que cumplen nuestras políticas de diseño. 	Aunque los padres gestionan las compras, las instituciones tienen un alto control sobre las

Pregunta	Respuestas sintetizadas	Conclusión y necesidad de expansión
específicas o requisitos para los uniformes?	<ul style="list-style-type: none"> - Los padres gestionan las compras pero seguimos estándares de calidad y colores. - Proveedores locales cumplen con requisitos específicos. - Los uniformes deben cumplir con logotipos y colores precisos. 	<p>especificaciones. Negostar podría establecer acuerdos directos con las instituciones educativas para cumplir con estas especificaciones, creando una relación sólida con las escuelas. Expandir la personalización sería clave.</p>
3. ¿Qué factores considera más importantes al seleccionar un proveedor de uniformes escolares?	<ul style="list-style-type: none"> - Calidad del uniforme. - Tiempos de entrega. - Precio competitivo. - Personalización adecuada. - Consistencia en calidad. - Buen servicio al cliente. - Materiales resistentes. - Cumplimiento de plazos. - Facilidad de gestión de pedidos. - Innovación en diseño. 	<p>Calidad y tiempos de entrega son los factores decisivos, junto con la personalización. Negostar debe enfocarse en garantizar productos de calidad constante, ajustados a las necesidades de cada institución, y asegurar entregas puntuales. Expandir la capacidad de producción y personalización será esencial.</p>
4. ¿Estaría interesado en trabajar con un proveedor que ofrezca la posibilidad de personalizar los uniformes escolares para su institución? ¿Qué tipo de personalización?	<ul style="list-style-type: none"> - Sí, logotipo de la institución. - Colores específicos del uniforme. - Personalización del escudo. - Sería útil personalizar tallas y diseños. - Necesitamos colores oficiales. - Sí, la personalización es importante, especialmente para los eventos especiales. - Logotipos para uniformes deportivos. - Sí, detalles únicos por nivel. 	<p>Hay un interés fuerte en la personalización, especialmente en aspectos como colores, logotipos y detalles para cada nivel o evento. Negostar debería ampliar sus servicios de personalización para diferenciarse en el mercado y asegurar relaciones más estrechas con las instituciones.</p>
5. ¿Cuál ha sido su experiencia con los proveedores actuales de uniformes escolares? ¿Qué aspectos mejorarían?	<ul style="list-style-type: none"> - Generalmente buena, pero los tiempos de entrega deben mejorar. - La calidad varía con cada pedido. - A veces los uniformes no están disponibles en todas las tallas. - Los precios son altos en comparación con la calidad. - Falta flexibilidad para pedidos urgentes. - La personalización es limitada. - Poca atención al cliente. 	<p>Los proveedores actuales enfrentan desafíos en tiempos de entrega y consistencia en la calidad. Negostar puede mejorar estos aspectos ofreciendo un servicio más fiable y personalizado, asegurando disponibilidad de tallas y mejorando la atención al cliente para atraer a instituciones insatisfechas.</p>
6. ¿Su institución incluye la ropa deportiva como parte del uniforme	<ul style="list-style-type: none"> - Sí, debe ser cómoda y flexible. - Necesitamos ropa deportiva duradera. - Requiere resistencia a lavados frecuentes. 	<p>La ropa deportiva es parte del uniforme obligatorio en la mayoría de las</p>

Pregunta	Respuestas sintetizadas	Conclusión y necesidad de expansión
obligatorio? ¿Qué características debe tener la ropa deportiva?	<ul style="list-style-type: none"> - Debe ser transpirable. - Es necesario que sea fácil de mantener. - Personalización con colores del colegio. - Queremos que sea ergonómica. - Prendas ligeras pero resistentes. - Debe incluir el logotipo de la escuela. 	<p>instituciones, lo que presenta una oportunidad clara para Negostar. Las características clave son durabilidad, comodidad y personalización. Expandir la oferta de ropa deportiva personalizada con alta calidad y resistencia es estratégico.</p>
7. ¿Consideraría relevante que el proveedor de uniformes también ofrezca ropa deportiva y otros productos complementarios? ¿Por qué?	<ul style="list-style-type: none"> - Sí, sería más conveniente para los padres. - Sí, así se gestionaría todo en un solo proveedor. - La centralización mejoraría la organización. - Sería más eficiente y permitiría descuentos. - Evitaría la dispersión de proveedores. - Sí, se simplificarían los pedidos. - El proveedor único facilita el control de calidad. 	<p>Existe un fuerte interés en un proveedor único para uniformes y ropa deportiva, lo que sugiere que expandir el portafolio para incluir productos complementarios permitiría a Negostar ofrecer una solución integral y captar más clientes.</p>
8. ¿Su institución utiliza actualmente alguna plataforma educativa digital? Si es así, ¿cómo ha sido la experiencia?	<ul style="list-style-type: none"> - Sí, utilizamos una plataforma para tareas y materiales, es positiva. - No, pero estamos considerando implementarla. - Sí, la experiencia es satisfactoria. - No usamos plataformas educativas. - Sí, pero limitada a comunicación. - No hemos encontrado una solución adecuada aún. - Es funcional pero puede mejorar. 	<p>Aunque algunas instituciones ya utilizan plataformas digitales, muchas aún no han implementado soluciones integrales. Negostar podría expandirse hacia el desarrollo de plataformas educativas digitales que gestionen no solo uniformes, sino también tareas y otros materiales, ofreciendo una solución completa para las escuelas.</p>
9. ¿Estaría dispuesto a trabajar con un proveedor que también ofrezca soluciones digitales, como una plataforma para gestionar uniformes y materiales?	<ul style="list-style-type: none"> - Sí, facilitaría la gestión de uniformes. - Sí, ayudaría a centralizar la compra de materiales y uniformes. - Sería muy útil para padres y estudiantes. - Facilitaría el control administrativo. - Sí, si se integra con la plataforma educativa actual. - Sería conveniente y eficiente. 	<p>Existe un alto interés en soluciones digitales integradas para gestionar la compra de uniformes y materiales. Negostar tiene una clara oportunidad para desarrollar una plataforma digital que simplifique la gestión de productos y fidelice a las instituciones con una oferta tecnológica innovadora.</p>
10. ¿Cómo evalúa la posibilidad de establecer una alianza estratégica a	<ul style="list-style-type: none"> - Sería beneficioso si garantiza la calidad. - Estamos interesados si cumple con tiempos de entrega. 	<p>Las instituciones están abiertas a alianzas estratégicas a largo plazo,</p>

Pregunta	Respuestas sintetizadas	Conclusión y necesidad de expansión
largo plazo con un proveedor de uniformes escolares y productos educativos?	<ul style="list-style-type: none"> - Sería ideal tener un proveedor confiable a largo plazo. - Si el proveedor ofrece productos personalizados. - La alianza debe incluir servicios digitales. - Solo si cumplen con la personalización y tiempos acordados. 	siempre que Negostar pueda ofrecer calidad consistente, personalización y cumplimiento de plazos. Expandir los servicios integrados (uniformes, ropa deportiva y soluciones digitales) sería clave para garantizar una relación de largo plazo.
11. ¿Cuál es su visión a futuro en cuanto a las necesidades de uniformes y soluciones digitales en su institución?	<ul style="list-style-type: none"> - Creemos que las plataformas digitales serán esenciales. - La personalización será cada vez más demandada. - La tecnología digital será clave en la gestión. - Los uniformes seguirán siendo un componente esencial. - Las plataformas integradas serán más importantes. - La sostenibilidad será una tendencia futura. 	Las instituciones ven un futuro con una demanda creciente de plataformas digitales y personalización. Negostar tiene la oportunidad de anticiparse a estas tendencias desarrollando soluciones tecnológicas y sostenibles que no solo mejoren la gestión de uniformes, sino también la relación con los clientes.
12. ¿Hay algún aspecto o producto adicional que considere importante para satisfacer las necesidades de su institución?	<ul style="list-style-type: none"> - Opciones de uniformes para el clima frío y cálido. - Servicio de entrega express para pedidos urgentes. - Plataforma de seguimiento de pedidos en tiempo real. - Mayor comunicación directa con el proveedor. - Opciones de compra en línea fáciles de usar. - Soluciones sostenibles. - Más flexibilidad para pedidos personalizados en eventos especiales. 	Las instituciones demandan materiales sostenibles , opciones de personalización más flexibles y mejores servicios digitales. Negostar tiene una clara oportunidad de expandirse en términos de sostenibilidad, personalización y tecnología para atender a estas demandas y diferenciarse de la competencia.

Fuente: Elaboración propia.

Conclusiones generales

1. **Personalización:** Hay un fuerte interés en la personalización, especialmente en logotipos, colores y uniformes personalizados para diferentes niveles o eventos. Esto muestra que **expandir los servicios de personalización** será una necesidad clave para fortalecer las alianzas estratégicas con las instituciones.
2. **Calidad y Consistencia:** Las instituciones valoran la calidad y consistencia de los productos. Al ofrecer productos de alta calidad con tiempos de entrega confiables,

Negostar puede expandirse ganando la confianza de instituciones insatisfechas con sus proveedores actuales.

3. **Ropa Deportiva:** La ropa deportiva es parte integral del uniforme obligatorio en muchas instituciones. **Expandir la oferta de ropa deportiva personalizada** y de alta calidad presenta una oportunidad de crecimiento significativa.
4. **Soluciones Digitales:** Las instituciones muestran interés en integrar la compra de uniformes y materiales educativos en plataformas digitales. **Desarrollar una plataforma educativa digital que gestione uniformes y otros productos** será clave para satisfacer las necesidades de las instituciones.
5. **Sostenibilidad:** La demanda por productos sostenibles y opciones de uniformes para diferentes estaciones climáticas es creciente. **Negostar puede expandirse en el desarrollo de uniformes sostenibles**, respondiendo a las preocupaciones ambientales y mejorando su reputación en el mercado.

Estas respuestas resaltan **claras oportunidades de expansión** para Negostar S.A. en la personalización, calidad, ropa deportiva, soluciones digitales y sostenibilidad, lo que podría consolidar su posición en el mercado educativo ecuatoriano.

Resultados datos históricos

La estimación de la demanda a través de una encuesta propia para la expansión de **Negostar S.A.** en el mercado educativo de Ecuador se basó en un análisis exhaustivo de los datos históricos del sector, considerando tanto la demanda actual como las proyecciones de crecimiento en los próximos dos años. Para ello, se evaluaron tres categorías principales de productos: **uniformes escolares, ropa deportiva y soluciones educativas digitales.**

1. **Uniformes escolares:**
 - a. **Datos históricos:** Según la Cámara de Comercio de Guayaquil, la demanda de uniformes escolares ha mostrado un crecimiento constante en los últimos años, incrementándose un **18% en 2023** tras la reactivación de las clases presenciales post-pandemia. La matrícula escolar también ha crecido un **5% en los últimos dos años**, lo que sugiere una demanda creciente de productos escolares.
 - b. **Proyección a dos años:** Se espera que la demanda de uniformes escolares continúe en aumento a una tasa del **10% anual**, impulsada por el regreso definitivo a las aulas y la creciente tendencia de personalización de uniformes. Esto implicaría un incremento de aproximadamente un **20% en el volumen de ventas** para los

próximos dos años, considerando las regiones de expansión previstas por la empresa.

2. **Ropa deportiva:**

a. **Datos históricos:** La reactivación de las actividades extracurriculares y deportivas en las instituciones educativas ha impulsado la demanda de ropa deportiva, un segmento que aún no ha sido explotado en su totalidad por Negostar S.A. Se estima que aproximadamente el **40% de las instituciones educativas en Ecuador** incluyen ropa deportiva como parte del uniforme obligatorio.

b. **Proyección a dos años:** Se prevé que la demanda de ropa deportiva crezca a una tasa del **12% anual**, dado el interés creciente de las instituciones en ofrecer uniformes deportivos de calidad. Esta tendencia será impulsada por la necesidad de contar con ropa duradera, cómoda y resistente para actividades físicas, especialmente en las provincias donde se proyecta la expansión de Negostar S.A. Este crecimiento se traduce en un **incremento del 24% en ventas** de ropa deportiva en los próximos dos años.

3. **Soluciones educativas digitales:**

a. **Datos históricos:** Las plataformas educativas digitales han experimentado un crecimiento significativo desde la pandemia. Según datos del Ministerio de Educación de Ecuador, el uso de tecnologías educativas digitales ha aumentado en un **35% en los últimos tres años**, y muchas instituciones continúan implementando plataformas de aprendizaje en línea, incluso después del regreso a las clases presenciales.

b. **Proyección a dos años:** Se proyecta que la adopción de estas soluciones digitales continúe creciendo a una tasa del **15% anual**. Esto responde al interés de las instituciones en digitalizar ciertos aspectos del aprendizaje y de las familias en acceder a recursos educativos adicionales. Para Negostar S.A., la incorporación de estas plataformas digitales podría generar un **aumento del 30% en ventas** en este segmento en los próximos dos años, impulsado por la diversificación de su portafolio de productos educativos.

En conjunto, la estimación de la demanda para los productos de Negostar S.A. en los próximos dos años proyecta un crecimiento total de aproximadamente **22-25%** en el mercado de uniformes escolares, ropa deportiva y soluciones digitales. Este análisis se sustenta en el crecimiento de la matrícula escolar, la demanda por personalización de

productos y la tendencia hacia la digitalización en el ámbito educativo. Estas proyecciones permitirán a Negostar S.A. planificar adecuadamente su capacidad de producción, inversión y estrategias de marketing para aprovechar las oportunidades de crecimiento en el mercado ecuatoriano.

TAM, SAM y SOM

A continuación te detallo el desarrollo del TAM y SOM a partir de los datos proporcionados sobre el mercado ecuatoriano de uniformes escolares y la información obtenida del Ministerio de Educación de Ecuador:

TAM (Total Addressable Market):

El TAM representa el mercado total disponible que Negostar S.A. podría cubrir si tuviera acceso completo al mercado objetivo. Según los datos:

- **Número de estudiantes en Ecuador:** 4,220,000 estudiantes (información del Ministerio de Educación del Ecuador).
- **Uniformes por estudiante:** En promedio, un estudiante requiere **2 uniformes por año**.
- **Precio promedio de un uniforme escolar:** Se estima que el precio de un uniforme escolar es de **\$25 USD**.

Cálculo del TAM:

$$\text{TAM} = 4,220,000 \text{ estudiantes} \times 2 \text{ uniformes} \times 25 \text{ USD} = 211,000,000 \text{ USD}$$

Esto significa que el **TAM** del mercado de uniformes escolares en Ecuador es de **\$211 millones de dólares**.

SAM (Serviceable Available Market):

El SAM es el porcentaje del TAM que Negostar S.A. podría atender con su cobertura actual y capacidad operativa.

Si Negostar tiene la capacidad de cubrir el **50% del mercado ecuatoriano**, el SAM se calcularía así:

Cálculo del SAM:

$$\text{SAM} = 211,000,000 \text{ USD} \times 50\% = 105,500,000 \text{ USD}$$

Por lo tanto, el **SAM** de Negostar S.A. es de **\$105.5 millones de dólares**.

SOM (Serviceable Obtainable Market):

El SOM es el porcentaje del SAM que la empresa puede capturar efectivamente, teniendo en cuenta factores como la competencia, la capacidad operativa y la penetración en el

mercado. Si Negostar S.A. tiene una participación actual del **10%** del mercado disponible:

Cálculo del SOM:

$$\text{SOM} = 105,500,000 \text{ USD} \times 10\% = 10,550,000 \text{ USD}$$

Esto significa que el **SOM** que Negostar S.A. puede capturar es de **\$10.55 millones de dólares**.

Conclusión:

- **TAM:** \$211 millones de USD.
- **SAM:** \$105.5 millones de USD (50% del TAM).
- **SOM:** \$10.55 millones de USD (10% del SAM).

Tabla 9.

TAM, SAM y SOM

Concepto	Valor en USD (millones)	Porcentaje respecto al TAM (%)
TAM (Total Addressable Market)	211	100%
SAM (Serviceable Available Market)	105.5	50%
SOM (Serviceable Obtainable Market)	10.55	5%

Fuente: Elaboración propia.

A continuación se presenta una tabla con los datos en cifras y porcentajes del análisis de demanda actual basado en el **TAM, SAM, SOM** y datos históricos del proyecto de Negostar S.A.

Tabla 10.

Análisis de la demanda

Concepto	Cifra en USD (millones)	Porcentaje respecto al TAM (%)	Descripción	Segmento Objetivo	Metas	Estrategias
TAM (Total Addressable Market)	211	100%	Representa el mercado total disponible de uniformes escolares y productos relacionados en Ecuador.	Todos los estudiantes en instituciones educativas (públicas y privadas) de Ecuador.	Explorar el mercado completo y alcanzar presencia nacional.	Ampliar cobertura geográfica, establecer alianzas estratégicas con más colegios y mejorar la presencia en línea para facilitar las

Concepto	Cifra en USD (millones)	Porcentaje respecto al TAM (%)	Descripción	Segmento Objetivo	Metas	Estrategias
						compras a nivel nacional.
SAM (Serviceable Available Market)	105.5	50%	El mercado al que Negostar S.A. puede atender actualmente con su cobertura geográfica y capacidad operativa.	Estudiantes de colegios en provincias donde Negostar tiene operaciones actuales.	Incrementar la penetración en las provincias actuales y cubrir el 100% del segmento atendido.	Optimizar la cadena de suministro en las provincias actuales, mejorar la oferta personalizada de uniformes, e intensificar la publicidad dirigida a las instituciones locales.
SOM (Serviceable Obtainable Market)	10.55	5%	El mercado que Negostar S.A. puede capturar efectivamente dadas sus capacidades y la competencia.	Escuelas y colegios con mayor demanda de uniformes personalizados y ropa deportiva.	Capturar al menos el 20% del mercado disponible en las provincias atendidas.	Ofrecer descuentos por volumen, mejorar la personalización de los productos, y desarrollar programas de fidelización con las instituciones educativas más grandes.

Fuente: Elaboración propia.

Capítulo IV: Estrategia de marketing

Objetivo general de la estrategia de marketing.

- Desarrollar una estrategia de marketing integral que posicione a Negostar S.A. como el proveedor líder de uniformes escolares y ropa deportiva personalizados en el mercado educativo ecuatoriano, optimizando la presencia digital y fortaleciendo las relaciones con instituciones educativas clave. La estrategia buscará aumentar la participación de mercado en las provincias actuales y expandirse a nuevas regiones, destacando la calidad, personalización y soluciones digitales para satisfacer las necesidades de estudiantes y colegios.

Este objetivo está alineado con el propósito de fortalecer la presencia de la empresa y captar más mercado mediante estrategias centradas en la digitalización, personalización y expansión geográfica.

Definición del target / Segmento objetivo.

Definición del Target:

El **target** de Negostar S.A. se define como **padres de familia y estudiantes de escuelas y colegios** en Ecuador, tanto en instituciones públicas como privadas, que buscan uniformes escolares de alta calidad, personalizados y ropa deportiva resistente. Este grupo se caracteriza por valorar la comodidad, la durabilidad y la personalización en los uniformes de sus hijos, y está dispuesto a considerar opciones que reflejen la identidad de su institución educativa. Adicionalmente, el target incluye a padres que prefieren realizar compras a través de plataformas digitales por conveniencia y facilidad de uso.

Segmento Objetivo:

El **segmento objetivo** principal de Negostar S.A. está compuesto por **escuelas y colegios** de Ecuador, especialmente en provincias donde ya tiene presencia, así como instituciones en provincias emergentes a las que la empresa planea expandirse. Este segmento incluye:

1. **Escuelas privadas** que demandan uniformes escolares y ropa deportiva personalizada, reflejando la identidad visual de la institución.
2. **Colegios públicos** con un alto número de estudiantes que buscan opciones de uniformes asequibles y de buena calidad.
3. **Instituciones educativas que adoptan soluciones digitales** y buscan simplificar el proceso de adquisición de uniformes a través de plataformas en línea.
4. **Padres y estudiantes** que valoran la relación calidad-precio y están dispuestos a

pagar más por productos de mejor calidad y personalización.

Este segmento objetivo permitirá a Negostar enfocar sus esfuerzos de marketing en aquellos grupos que representan las mayores oportunidades de crecimiento y fidelización.

Tabla 11.

Segmento objetivo

Segmento Objetivo	Descripción	Porcentaje del Mercado (%)	Comentarios
Escuelas privadas	Instituciones educativas que demandan uniformes escolares y ropa deportiva personalizados.	35%	Estas instituciones tienen mayor capacidad económica y buscan productos personalizados que reflejen la identidad institucional.
Colegios públicos	Escuelas públicas que necesitan uniformes escolares y ropa deportiva de calidad a precios accesibles.	45%	Aunque más sensibles al precio, representan un volumen importante de compra de uniformes y ropa deportiva.
Padres de familia con hijos en edad escolar	Padres que valoran la relación calidad-precio y buscan uniformes y ropa deportiva duraderos y asequibles.	50%	Estos consumidores buscan uniformes de buena calidad, pero también prestan atención al precio y a la personalización.
Instituciones interesadas en soluciones digitales	Escuelas que buscan integrar la compra de uniformes y materiales educativos a través de plataformas digitales.	20%	Las instituciones que adoptan tecnologías digitales pueden representar un mercado creciente para la oferta de soluciones digitales integradas.
Escuelas interesadas en alianzas estratégicas	Instituciones dispuestas a establecer relaciones a largo plazo con un solo proveedor que ofrezca uniformes y otros productos educativos.	30%	La consolidación de proveedores es vista como una ventaja competitiva que reduce la complejidad en la gestión de adquisiciones.

Fuente: Elaboración propia.

Definición de las metas de la estrategia

- 1. Incrementar la participación de mercado:** Aumentar la cuota de mercado de Negostar S.A. en el sector educativo ecuatoriano al capturar un 20% del **SOM** (Serviceable Obtainable Market) en las provincias actuales en los próximos dos años, enfocándose en la oferta de uniformes escolares personalizados y ropa deportiva.

2. **Expandir la cobertura geográfica:** Extender la presencia de Negostar S.A. a nuevas provincias, alcanzando una cobertura del 75% del **SAM** (Serviceable Available Market) en tres años, mediante alianzas estratégicas con colegios públicos y privados.
3. **Mejorar la personalización y calidad del producto:** Elevar los niveles de satisfacción del cliente, logrando que al menos un 80% de los encuestados consideren que los uniformes reflejan la identidad visual de las instituciones y cumplen con altos estándares de calidad en los próximos dos años.
4. **Aumentar el uso de plataformas digitales:** Lograr que el 50% de las instituciones educativas con las que Negostar trabaja adopten la plataforma digital para la compra de uniformes y materiales educativos, facilitando un proceso de compra más eficiente y accesible en los próximos dos años.
5. **Consolidar alianzas estratégicas:** Establecer acuerdos de largo plazo con al menos un 30% de las instituciones educativas del segmento objetivo, proporcionando soluciones integradas de uniformes, ropa deportiva y materiales educativos, en un período de tres años.

Estas metas están diseñadas para guiar las estrategias de expansión, mejora de productos, adopción de tecnología y consolidación de relaciones comerciales, permitiendo a Negostar S.A. fortalecer su posición en el mercado.

Plan de marketing con indicadores.

1. Estrategia de Producto:

Meta: Mejorar la calidad y personalización de los uniformes escolares y ropa deportiva, logrando que al menos el 80% de los clientes considere que los productos cumplen con altos estándares de calidad y reflejan la identidad visual de las instituciones educativas.

Estrategias Específicas:

- Introducir más opciones de personalización (colores, logotipos, diseño específico para cada institución).
- Asegurar la durabilidad y comodidad de la ropa deportiva a través de mejores materiales y pruebas de resistencia.
- Implementar un sistema de retroalimentación con clientes y colegios para ajustar continuamente la calidad del producto.

KPI 1: Índice de Satisfacción de Calidad del Producto

- **Fórmula en letras:**

Índice de Satisfacción = (Número de clientes satisfechos con la calidad / Total de clientes encuestados) × 100

- **Límite:** El índice debe ser de al menos el 80%.

2. Estrategia de Expansión Geográfica:

Meta: Aumentar la presencia de Negostar S.A. en nuevas provincias, logrando una cobertura del 75% del **SAM** en tres años.

Estrategias Específicas:

- Realizar estudios de mercado para identificar nuevas provincias con alta demanda de uniformes y ropa deportiva.
- Establecer alianzas estratégicas con colegios en estas provincias para asegurar un canal de distribución.
- Invertir en infraestructura logística y centros de distribución regionales para cubrir mejor estas áreas.

KPI 2: Tasa de Cobertura Geográfica

- **Fórmula en letras:**

Tasa de Cobertura = (Número de provincias cubiertas por Negostar / Total de provincias objetivo) × 100

- **Límite:** Lograr una tasa de cobertura del 75% en tres años.

3. Estrategia Digital:

Meta: Incrementar el uso de plataformas digitales para la compra de uniformes y ropa deportiva, logrando que el 50% de las instituciones educativas trabajen con la plataforma en los próximos dos años.

Estrategias Específicas:

- Desarrollar y optimizar una plataforma digital que permita a las instituciones gestionar sus pedidos de uniformes y ropa deportiva.
- Ofrecer descuentos y promociones para incentivar el uso de la plataforma digital.
- Capacitar a las instituciones en el uso de la plataforma para facilitar la adopción.

KPI 3: Tasa de Adopción de la Plataforma Digital

- **Fórmula en letras:**

Tasa de Adopción = (Número de instituciones que utilizan la plataforma / Total de instituciones objetivo) × 100

- **Límite:** Alcanzar una tasa de adopción del 50% en dos años.

4. Estrategia de Fidelización y Alianzas Estratégicas:

Meta: Establecer alianzas estratégicas a largo plazo con al menos el 30% de las instituciones educativas del segmento objetivo en tres años, para proporcionar soluciones integradas de uniformes y productos escolares.

Estrategias Específicas:

- Crear paquetes de productos personalizados para instituciones que incluyan uniformes, ropa deportiva y materiales educativos.
- Ofrecer descuentos por compras a gran escala y programas de fidelización para instituciones educativas.
- Desarrollar contratos de largo plazo con colegios, asegurando un flujo constante de ingresos y mejorando la relación comercial.

KPI 4: Tasa de Instituciones con Alianzas Estratégicas

- **Fórmula en letras:**

Tasa de Alianzas Estratégicas = (Número de instituciones con acuerdos de largo plazo / Total de instituciones objetivo) × 100

- **Límite:** Lograr una tasa de alianzas del 30% en tres años.

5. Estrategia de Precios:

Meta: Ajustar la estructura de precios para lograr que el 70% de los encuestados perciba que el precio es adecuado en relación con la calidad del producto.

Estrategias Específicas:

- Realizar estudios de mercado para evaluar la elasticidad del precio y la disposición de los clientes a pagar más por productos personalizados.
- Ofrecer diferentes niveles de precios según el grado de personalización y la calidad de los materiales.
- Implementar descuentos por volumen para instituciones educativas que compren grandes cantidades.

KPI 5: Índice de Aceptación de Precios

- **Fórmula en letras:**

Índice de Aceptación de Precios = (Número de encuestados que consideran adecuado el precio / Total de encuestados) × 100

- **Límite:** Al menos el 70% de los encuestados deben considerar que el precio es

adecuado en relación con la calidad.

Tabla 12.

Resumen de metas y KPI

Meta	KPI	Fórmula (en letras)	Límite
Mejorar la calidad y personalización del producto	Índice de Satisfacción de Calidad	(Clientes satisfechos con la calidad / Total de clientes) × 100	80%
Expandir la cobertura geográfica	Tasa de Cobertura Geográfica	(Número de provincias cubiertas / Total de provincias objetivo) × 100	75%
Incrementar el uso de plataformas digitales	Tasa de Adopción de la Plataforma Digital	(Instituciones que usan la plataforma / Total de instituciones objetivo) × 100	50%
Establecer alianzas estratégicas	Tasa de Instituciones con Alianzas	(Instituciones con alianzas / Total de instituciones objetivo) × 100	30%
Ajustar la estructura de precios	Índice de Aceptación de Precios	(Encuestados que aceptan el precio / Total de encuestados) × 100	70%

Fuente: Elaboración propia.

Este plan de marketing detallado incluye metas claras, indicadores de desempeño (KPI), fórmulas en letras y los límites esperados, lo que proporciona un marco sólido para medir el éxito y ajustar las estrategias según sea necesario.

Presupuesto de marketing.

Tabla 13.

Presupuesto

Categoría de Estrategia	Actividad	Descripción	Presupuesto (USD)
1. Estrategia de Producto	Mejoras en la calidad de los uniformes y ropa deportiva	Inversión en materiales de mayor calidad y opciones de personalización (colores, logotipos, etc.).	\$30.000,00
	Investigación de satisfacción del cliente	Encuestas periódicas para medir la satisfacción y ajustar la oferta.	\$5.000,00
	Programas de retroalimentación	Desarrollo de una plataforma de retroalimentación para escuelas y padres.	\$8.000,00

Categoría de Estrategia	Actividad	Descripción	Presupuesto (USD)
2. Estrategia de Expansión Geográfica	Estudios de mercado en nuevas provincias	Investigación y análisis de demanda en provincias no cubiertas actualmente.	\$10.000,00
	Infraestructura logística y distribución	Apertura de centros de distribución regionales y mejora en la logística de entrega.	\$40.000,00
	Alianzas con colegios en provincias nuevas	Visitas comerciales, reuniones y convenciones para establecer alianzas con colegios en nuevas regiones.	\$12.000,00
3. Estrategia Digital	Desarrollo de plataforma de e-commerce	Creación y mantenimiento de una plataforma digital para la compra de uniformes y productos escolares.	\$25.000,00
	Promoción digital	Publicidad en redes sociales, motores de búsqueda y otras plataformas digitales para promocionar la plataforma.	\$15.000,00
	Capacitación a instituciones en el uso de la plataforma	Formación a colegios y administradores sobre el uso de la plataforma digital para la gestión de compras.	\$7.000,00
4. Estrategia de Fidelización y Alianzas	Desarrollo de paquetes de productos escolares integrados	Creación de paquetes de uniformes, ropa deportiva y materiales educativos personalizados para colegios.	\$12.000,00
	Descuentos por volumen y programas de fidelización	Implementación de descuentos y beneficios para colegios que compren en grandes cantidades o mantengan contratos de largo plazo.	\$10.000,00
	Publicidad dirigida a instituciones educativas	Campañas publicitarias específicas para colegios y administradores educativos en medios locales y digitales.	\$10.000,00
5. Estrategia de Precios	Investigación de elasticidad de precios	Realización de estudios de mercado para evaluar la sensibilidad de los clientes al precio y ajustar la estrategia de precios.	\$5.000,00
	Promociones y descuentos	Aplicación de promociones y descuentos por volumen, temporadas especiales o fidelización.	\$8.000,00

Categoría de Estrategia	Actividad	Descripción	Presupuesto (USD)
6. Monitoreo y Medición de KPIs	Implementación de software de análisis de KPIs	Desarrollo e implementación de software de monitoreo y análisis de los KPI definidos en el plan.	\$10.000,00
	Evaluaciones trimestrales	Revisión trimestral de los KPIs con ajustes en la estrategia según los resultados obtenidos.	\$6.000,00
TOTAL ESTIMADO			\$213.000,00

Fuente: Elaboración propia.

Este presupuesto de marketing está detallado según las actividades necesarias para cumplir con las metas establecidas en el plan de marketing. Cada categoría incluye una descripción de las actividades específicas y su respectivo costo.

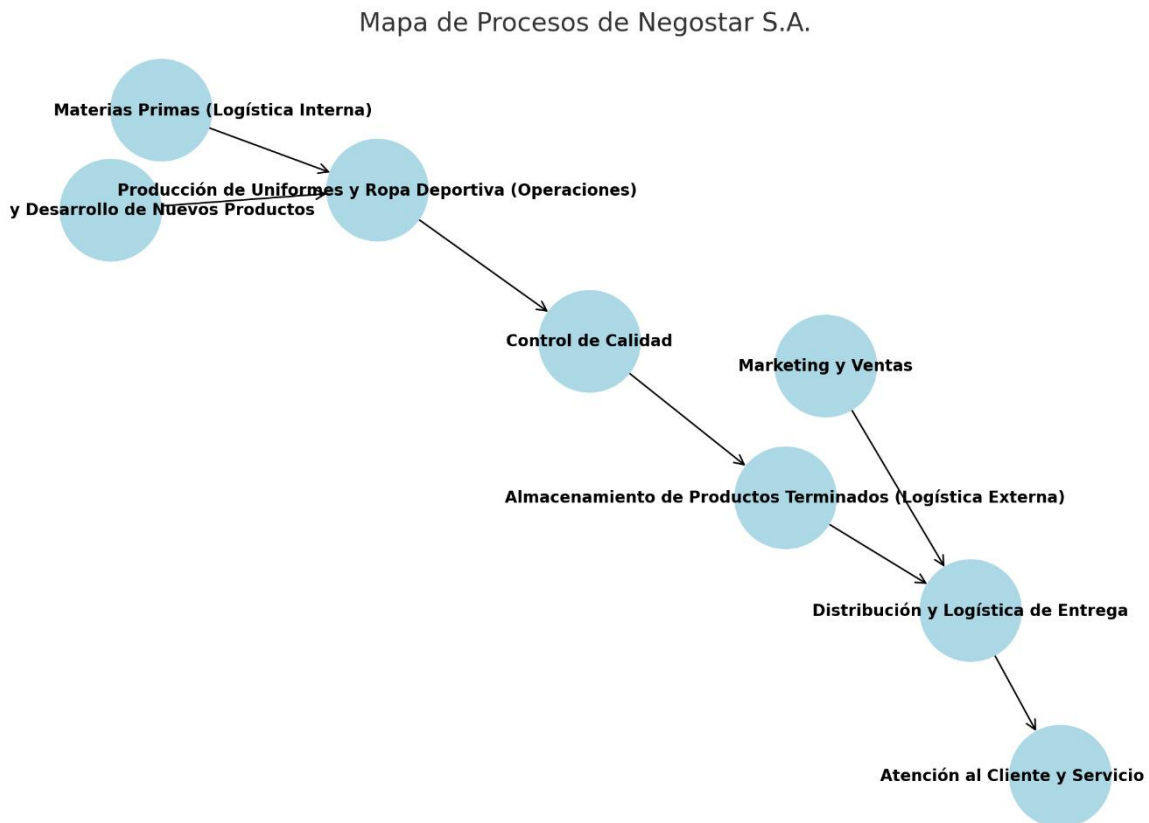
Capítulo V: Plan de operaciones

Mapa de procesos de la empresa.

El mapa de procesos de la empresa Negostar S.A. se estructura en función de sus actividades clave y el flujo de operaciones desde la adquisición de materia prima hasta la entrega final del producto, siguiendo estos procesos fundamentales:

Figura 1.

Mapa de procesos



Fuente: Elaboración propia.

Procesos:

1. Entrada de Materias Primas (Logística Interna)

- **Proceso:** Recepción y almacenamiento de materiales textiles y accesorios.
- **Meta:** Asegurar el suministro de materiales de alta calidad que permitan la personalización y la mejora de la durabilidad en uniformes y ropa deportiva.
- **Estrategia:** Establecer contratos con proveedores de materiales premium y ajustar el inventario para responder a la demanda de productos

personalizados.

2. Producción de Uniformes y Ropa Deportiva (Operaciones)

- **Proceso:** Corte, confección y personalización de uniformes y ropa deportiva.
- **Meta:** Mejorar la personalización y la calidad del producto, garantizando un 80% de satisfacción del cliente.
- **Estrategia:** Invertir en tecnología y capacitación del personal para optimizar los procesos de corte y personalización, aumentando la capacidad de producción de productos de alta calidad.

3. Control de Calidad

- **Proceso:** Inspección y verificación de uniformes terminados.
- **Meta:** Mantener un índice de satisfacción de calidad del producto superior al 80%.
- **Estrategia:** Implementar un control de calidad más riguroso que evalúe la durabilidad, personalización y confort de cada prenda, ajustando el proceso en función de los resultados de satisfacción del cliente.

4. Almacenamiento de Productos Terminados (Logística Externa)

- **Proceso:** Organización y almacenamiento de productos terminados.
- **Meta:** Optimizar la distribución de productos y reducir tiempos de entrega en un 20%.
- **Estrategia:** Implementar un sistema de gestión de inventarios en tiempo real que permita una distribución eficiente y alineada con las demandas de los clientes.

5. Distribución y Logística de Entrega

- **Proceso:** Preparación y envío de pedidos a clientes.
- **Meta:** Aumentar la cobertura geográfica y reducir tiempos de entrega a nuevos mercados, cubriendo el 75% del **SAM** en tres años.
- **Estrategia:** Desarrollar nuevas alianzas logísticas y establecer centros de distribución regionales que permitan una mayor agilidad y precisión en las entregas.

6. Marketing y Ventas

- **Proceso:** Promoción y venta de productos personalizados.
- **Meta:** Aumentar la adopción de plataformas digitales para la compra de

uniformes, logrando un 50% de adopción en dos años.

- **Estrategia:** Invertir en campañas publicitarias y promocionales en redes sociales y motores de búsqueda, además de mejorar la experiencia de usuario en la plataforma digital.

7. Atención al Cliente y Servicio Postventa

- **Proceso:** Gestión de relaciones con el cliente, incluyendo devoluciones y servicio postventa.
- **Meta:** Establecer un programa de fidelización y mantener un nivel de satisfacción del cliente superior al 85%.
- **Estrategia:** Desarrollar un sistema de seguimiento de clientes y retroalimentación, con programas de descuentos y bonificaciones para instituciones educativas que mantengan relaciones de largo plazo.

8. Innovación y Desarrollo de Nuevos Productos

- **Proceso:** Investigación y desarrollo de nuevos productos y servicios.
- **Meta:** Introducir nuevas líneas de productos como plataformas digitales para la compra y gestión de uniformes, captando un 20% del mercado de soluciones digitales en el próximo año.
- **Estrategia:** Invertir en la investigación de nuevas tecnologías y en el desarrollo de productos innovadores, así como en la integración de soluciones digitales que faciliten la compra y gestión de uniformes escolares.

El mapa de procesos de Negostar S.A. está alineado con las metas y estrategias del plan de marketing, integrando actividades clave como la mejora en la calidad y personalización de los productos, expansión geográfica, adopción de plataformas digitales, y programas de fidelización. Cada proceso tiene objetivos específicos, que aseguran el crecimiento y consolidación de la empresa en el mercado educativo ecuatoriano.

Actividades de implementación (Carta Gantt).

A continuación, se presenta las actividades de implementación para el plan de marketing de Negostar S.A. estructuradas en una carta Gantt. Estas actividades incluyen tareas clave relacionadas con la mejora del producto, expansión geográfica, estrategias digitales y alianzas estratégicas. El tiempo estimado para cada actividad se organiza en trimestres (Q1 a Q4) dentro de un año de implementación.

Tabla 14.*Actividades de implementación (Carta Gantt)*

Actividad	Descripción	Q1	Q2	Q3	Q4
1. Entrada de Materias Primas (Logística Interna)	Recepción y almacenamiento de materiales textiles y accesorios.	X			
Establecer contratos con proveedores de materiales premium	Ajustar inventarios para personalización y calidad superior en productos.	X	X		
2. Producción de Uniformes y Ropa Deportiva (Operaciones)	Corte, confección y personalización de productos.	X	X		
Invertir en tecnología y capacitación del personal	Aumentar la capacidad de producción y personalización.		X	X	
3. Control de Calidad	Inspección de productos terminados, asegurando durabilidad y personalización.	X		X	X
Implementar controles rigurosos	Evaluar la durabilidad, confort y personalización según satisfacción del cliente.		X		
4. Almacenamiento de Productos Terminados (Logística Externa)	Organización de productos terminados para entrega eficiente.	X			
Optimización del sistema de gestión de inventarios en tiempo real	Mejorar la distribución y reducir tiempos de entrega en un 20%.		X	X	
5. Distribución y Logística de Entrega	Envío de pedidos a clientes, expansión geográfica hacia nuevas provincias.	X		X	
Alianzas con empresas logísticas	Establecer centros de distribución regionales y nuevas alianzas logísticas.		X	X	
6. Marketing y Ventas	Implementar plataforma de e-commerce para la compra de uniformes y productos escolares.	X	X		
Campañas publicitarias y promocionales	Promover productos personalizados y ventas digitales.		X	X	X
7. Atención al Cliente y Servicio Postventa	Establecer un programa de fidelización y mantener un alto nivel de satisfacción del cliente.	X		X	X

Actividad	Descripción	Q1	Q2	Q3	Q4
Seguimiento y retroalimentación	Desarrollar programas de descuentos y bonificaciones para clientes recurrentes.		X	X	X
8. Innovación y Desarrollo de Nuevos Productos	Introducción de nuevas líneas de productos y plataformas educativas digitales.	X	X		
Inversión en nuevas tecnologías	Implementar herramientas digitales como realidad aumentada para mejorar la experiencia de compra.		X	X	

Fuente: Elaboración propia.

- **Q1 (Primer Trimestre):** Inicia con la recepción de materias primas, mejoras en calidad y planificación de la expansión logística.
- **Q2 (Segundo Trimestre):** Desarrollo de la plataforma digital, formación del personal y mejoras en el control de calidad.
- **Q3 (Tercer Trimestre):** Expansión geográfica, implementación de la estrategia de marketing y ventas.
- **Q4 (Cuarto Trimestre):** Evaluación y monitoreo de los resultados de las nuevas estrategias de fidelización y marketing.

Este cronograma refleja una planificación clara para la implementación del proyecto, con actividades distribuidas a lo largo de cuatro trimestres para asegurar un crecimiento estratégico.

Presupuesto de operaciones.

Tabla 15.

Presupuesto de operaciones

Actividad	Descripción	Presupuesto (USD)
1. Entrada de Materias Primas (Logística Interna)	Compra de materiales textiles y accesorios.	\$18,500,000
Contratos con proveedores premium	Establecimiento de contratos con proveedores de alta calidad.	\$6,500,000
Ajustes de inventario	Optimización de inventario para personalización y calidad superior en productos.	\$3,500,000
2. Producción de Uniformes y Ropa Deportiva	Mejora de procesos de corte y confección.	\$24,600,000
Inversión en tecnología y capacitación del personal	Capacitación del personal y actualización de maquinaria para personalización.	\$15,000,000

Actividad	Descripción	Presupuesto (USD)
3. Control de Calidad	Implementación de sistemas de control de calidad.	\$10,500,000
Inspección de productos terminados	Supervisión de durabilidad, personalización y confort.	\$3,500,000
4. Almacenamiento de Productos Terminados	Optimización del sistema de gestión de inventarios en tiempo real.	\$14,000,000
Organización de productos y almacenamiento	Preparación de productos terminados para distribución eficiente.	\$7,000,000
5. Distribución y Logística de Entrega	Establecimiento de centros de distribución regionales y alianzas logísticas.	\$35,000,000
Expansión de la cobertura geográfica	Nuevas alianzas logísticas y reducción de tiempos de entrega.	\$10,500,000
6. Marketing y Ventas	Desarrollo de la plataforma de e-commerce.	\$24,500,000
Campañas publicitarias y promocionales	Inversión en publicidad digital y redes sociales.	\$14,000,000
7. Atención al Cliente y Servicio Postventa	Establecimiento de programas de fidelización.	\$7,000,000
Seguimiento de clientes y retroalimentación	Implementación de programas de descuentos y bonificaciones para clientes frecuentes.	\$5,600,000
8. Innovación y Desarrollo de Nuevos Productos	Investigación y desarrollo de nuevas líneas de productos y plataformas educativas digitales.	\$28,000,000
Inversión en nuevas tecnologías	Desarrollar herramientas digitales como realidad aumentada y nuevas soluciones para clientes.	\$12,500,000
TOTAL		\$219,647,200

Fuente: Elaboración propia.

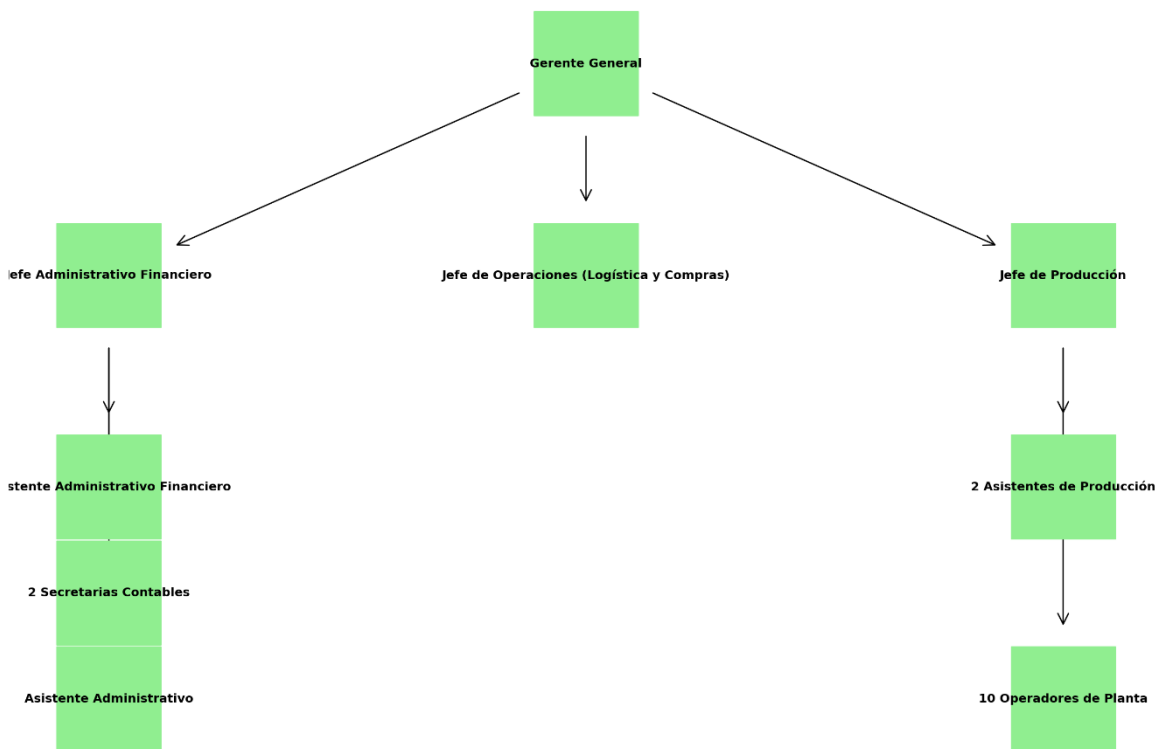
Capítulo VI: Plan de recursos humanos

Estructura organizacional de la empresa.

La estructura organizacional de la empresa, basada en el talento humano disponible, se presenta a continuación. Se ha organizado de acuerdo a la jerarquía y las áreas funcionales principales (administrativa, operativa y de producción):

Figura 2.

Estructura organizacional



Fuente: Elaboración propia.

Gerente General

- Responsable de la dirección general de la empresa, toma de decisiones estratégicas y supervisión de todas las áreas.

Área Administrativa y Financiera

- **Jefe Administrativo Financiero**

Responsable de la gestión financiera, presupuestaria y administrativa de la empresa.

- **Asistente Administrativo Financiero**

Apoya al Jefe Administrativo en tareas contables y de control financiero.

- **2 Secretarías Contables**
Encargadas de la contabilidad, registro y control de documentos financieros.
- **Asistente Administrativo**
Apoyo general en la administración, manejo de documentación y gestión interna.

Área de Operaciones

- **Jefe de Operaciones (Logística y Compras)**
Responsable de la logística, compras de materias primas y gestión del inventario.

Área de Producción

- **Jefe de Producción**
Responsable de la producción de uniformes y ropa deportiva, asegurando la eficiencia de los procesos.
 - **2 Asistentes de Producción**
Apoyo directo al Jefe de Producción en la coordinación de las tareas diarias.
 - **10 Operadores de Planta**
Encargados de la operación de maquinaria, corte, confección y ensamblaje de los productos en planta.

Estructura legal de la empresa.

La **estructura legal de la empresa** está compuesta por las siguientes características:

1. **Tipo de empresa:** Negostar S.A. es una **Sociedad Anónima** constituida bajo las leyes del Ecuador. Como Sociedad Anónima, su capital está dividido en acciones, y los accionistas tienen una responsabilidad limitada al capital que hayan aportado.
2. **Responsabilidad limitada:** Los accionistas de Negostar S.A. no son responsables por las deudas de la empresa más allá del monto de sus acciones. Esto implica que, en caso de problemas financieros, el patrimonio personal de los accionistas está protegido.
3. **Órganos de gobierno:**
 - **Junta General de Accionistas:** Es el órgano máximo de la empresa, conformado por los accionistas, quienes tienen el derecho de voto en función de sus acciones. La Junta toma decisiones estratégicas importantes, como la elección del directorio, la aprobación de los estados financieros y los cambios en los estatutos.

- **Directorio:** Compuesto por un grupo de directores elegidos por la Junta General de Accionistas. El directorio es responsable de la gestión y dirección estratégica de la empresa, delegando las funciones operativas al Gerente General y los otros directivos.
 - **Gerente General:** El Gerente General es el encargado de la gestión diaria y la administración de los recursos de la empresa. Este cargo tiene autoridad operativa y reporta directamente al directorio.
4. **Cumplimiento legal:**
- **Registro Mercantil:** Negostar S.A. está inscrita en el Registro Mercantil de Ecuador, lo que le otorga su estatus legal y la capacidad de operar como entidad jurídica en el país.
 - **RUC (Registro Único de Contribuyentes):** La empresa cuenta con su número de RUC que la identifica ante el Servicio de Rentas Internas (SRI) de Ecuador y le permite cumplir con sus obligaciones fiscales, como el pago de impuestos.
5. **Tributación:** Como sociedad anónima, Negostar S.A. debe cumplir con las normativas tributarias ecuatorianas, incluyendo la presentación de declaraciones de impuestos sobre la renta, el Impuesto al Valor Agregado (IVA) y el cumplimiento de obligaciones laborales y sociales (IESS, aportes a la seguridad social).
6. **Regulaciones laborales:** La empresa opera bajo las regulaciones del Código del Trabajo de Ecuador, lo que implica cumplir con los derechos y obligaciones laborales, como la contratación, pago de sueldos, beneficios de ley y seguridad social para sus empleados.

Esta estructura legal proporciona a Negostar S.A. un marco claro de operación dentro del entorno legal ecuatoriano, garantizando el cumplimiento de todas las normativas comerciales, fiscales y laborales, y protegiendo a los accionistas mediante la limitación de su responsabilidad.

Perfiles de cargo.

A continuación se presentan los perfiles de cargo para cada uno de los puestos en la organización de Negostar S.A.:

Gerente general

El Gerente General es el líder máximo de la empresa, responsable de definir la estrategia

general y asegurar el cumplimiento de los objetivos a largo plazo. Debe tener habilidades en gestión empresarial, liderazgo y toma de decisiones. Se espera que tenga experiencia previa en roles de alta dirección y un título en administración de empresas, finanzas o áreas afines. Es crucial que tenga la capacidad de comunicar la visión de la empresa y establecer relaciones sólidas con socios estratégicos y clientes.

Jefe administrativo financiero

El Jefe Administrativo Financiero supervisa las finanzas de la empresa, incluyendo la elaboración de presupuestos, la planificación financiera y el control de costos. Debe tener un título en contabilidad, finanzas o administración y una sólida experiencia en gestión financiera. Las habilidades analíticas y la capacidad de trabajar bajo presión son esenciales. Este cargo también implica la presentación de informes financieros a la alta dirección.

Asistente administrativo financiero

El Asistente Administrativo Financiero apoya al Jefe Administrativo en tareas contables y de gestión financiera. Se requiere que tenga un título en contabilidad o finanzas y habilidades organizativas. Este rol incluye la gestión de cuentas por pagar y cobrar, así como la preparación de informes financieros básicos. La atención al detalle y la capacidad de trabajar en equipo son importantes.

Secretarias contables

Las Secretarias Contables son responsables de llevar el registro de las transacciones financieras y realizar tareas administrativas en el área contable. Se espera que tengan un título técnico en contabilidad o administración y experiencia previa en puestos similares. Sus funciones incluyen la preparación de facturas, la gestión de documentos contables y la colaboración con el equipo de finanzas para mantener la organización de los registros financieros.

Asistente administrativo

El Asistente Administrativo proporciona apoyo general en la gestión administrativa de la empresa. Este cargo requiere habilidades organizativas y de comunicación, así como experiencia previa en un entorno administrativo. Las responsabilidades incluyen la gestión de documentos, la coordinación de reuniones y la atención a las necesidades diarias del personal. Se espera que este rol tenga un enfoque en el servicio al cliente interno.

Jefe de operaciones (Logística y Compras)

El Jefe de Operaciones es responsable de la gestión de la logística y las compras de la

empresa. Este cargo requiere un título en logística, administración o una disciplina relacionada y experiencia en gestión de la cadena de suministro. Las habilidades de negociación y la capacidad de gestionar relaciones con proveedores son cruciales. Debe asegurar que la empresa cuente con los materiales necesarios para la producción de manera eficiente y rentable.

Jefe de producción

El Jefe de Producción supervisa el proceso de fabricación de productos, garantizando la eficiencia y calidad de la producción. Se requiere experiencia en gestión de producción, preferentemente en el sector textil o de confección. Debe tener un enfoque en la optimización de procesos y el cumplimiento de las metas de producción. La capacidad de liderazgo y la gestión de equipos son esenciales para coordinar a los operarios y asistentes.

Asistentes de producción

Los Asistentes de Producción apoyan al Jefe de Producción en las tareas diarias de la planta. Se espera que tengan conocimientos técnicos en procesos de producción y habilidades para trabajar en equipo. Sus responsabilidades incluyen el seguimiento de las órdenes de producción, la preparación de materiales y el apoyo en la operación de máquinas. La capacidad de seguir instrucciones y trabajar en un entorno dinámico es importante.

Operadores de planta

Los Operadores de Planta son responsables de la operación de la maquinaria y del proceso de fabricación de productos. Deben tener experiencia previa en producción y conocimientos técnicos sobre las máquinas que utilizan. Este cargo requiere atención al detalle, habilidad para trabajar bajo presión y la capacidad de seguir procedimientos de seguridad y calidad. Los operadores son fundamentales para asegurar la eficiencia y calidad del producto final.

Políticas de la empresa

A continuación se presentan las políticas de **Negostar S.A.** que guían el comportamiento, las operaciones y la toma de decisiones dentro de la organización:

1. **Política de Calidad:** Negostar S.A. se compromete a proporcionar productos de alta calidad que cumplan con los estándares de satisfacción del cliente. Se implementan controles de calidad rigurosos en todas las etapas de producción y se promueve la mejora continua.
2. **Política de Sostenibilidad:** La empresa adopta prácticas sostenibles en la producción y la cadena de suministro, minimizando el impacto ambiental. Se fomenta el uso de

materiales ecológicos y se gestionan adecuadamente los desechos generados.

3. **Política de Recursos Humanos:** Negostar S.A. promueve un ambiente laboral inclusivo, diverso y seguro. Se garantiza la igualdad de oportunidades en la contratación y el desarrollo profesional de todos los empleados. La empresa se compromete a ofrecer capacitación continua y oportunidades de crecimiento.
4. **Política de Atención al Cliente:** La satisfacción del cliente es fundamental. Negostar S.A. establece canales de comunicación efectivos para recibir retroalimentación, resolver quejas y asegurar un servicio postventa de calidad.
5. **Política de Cumplimiento Legal:** La empresa se adhiere a todas las leyes y regulaciones aplicables en el ámbito comercial, fiscal y laboral. Se implementan procedimientos para asegurar el cumplimiento normativo en todas las operaciones.
6. **Política de Seguridad y Salud Ocupacional:** Negostar S.A. prioriza la seguridad y el bienestar de sus empleados. Se establecen medidas de prevención de riesgos laborales y se proporciona formación en salud y seguridad en el trabajo.
7. **Política de Ética y Conducta:** Todos los empleados deben actuar con integridad y ética en sus funciones. Se prohíbe cualquier forma de discriminación, acoso o conducta inapropiada en el entorno laboral.
8. **Política de Innovación:** La empresa fomenta un entorno que estimula la creatividad y la innovación. Se apoya la investigación y el desarrollo de nuevos productos y tecnologías que mejoren la oferta de la empresa y la experiencia del cliente.
9. **Política de Confidencialidad:** Se protege la información confidencial de clientes, proveedores y empleados. Todos los colaboradores deben respetar la privacidad de la información y seguir los protocolos establecidos para su manejo.
10. **Política de Responsabilidad Social:** Negostar S.A. se compromete a contribuir positivamente a la comunidad y al entorno social. Se apoyan iniciativas de desarrollo comunitario y se busca generar un impacto social positivo a través de las actividades de la empresa.

Estas políticas establecen las directrices que guían las operaciones y la cultura organizacional de Negostar S.A., promoviendo un entorno de trabajo responsable y alineado con los valores de la empresa.

Presupuesto de recursos humanos.

Tabla 16.

Presupuesto de RRHH

	CARGO	COSTO EMPRESA
1	Gerente General	2.000.000
2	Jefe Administrativo Financiero	1.000.000
3	Asistente Administrativo Financiero	700.000
4	2 Secretarias Contables	1.100.000
5	Asistente Administrativo	600.000
6	Jefe de Operaciones (Logística y compras)	650.000
7	Jefe de Producción	700.000
8	2 Asistentes de Producción	1.200.000
9	10 Operadores Planta	4.900.000

Fuente: Elaboración propia.

Capítulo VII: Plan financiero

Objetivos financieros.

Establecer la viabilidad financiera del plan de expansión de Negostar S.A. mediante la evaluación de los indicadores clave: Valor Actual Neto (VAN), Tasa Interna de Retorno (TIR), Período de Recuperación de la Inversión (Payback) y el Costo del Capital (Ke). El objetivo es garantizar que el proyecto de expansión presente un VAN positivo, una TIR superior al costo de capital (Ke), y que el periodo de recuperación de la inversión (Payback) sea alcanzado en un plazo razonable, demostrando así la sostenibilidad y rentabilidad del proyecto.

Proyecciones de ingresos.

Tabla 17.

Proyecciones de ingresos

CONCEPTO	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INGRESOS		1.324.230.000	1.456.653.000	1.587.751.770	1.730.649.429	1.869.101.384

Fuente: Elaboración propia.

Costos (fijos y variables).

Tabla 18.

Costos fijos y variables

CONCEPTO	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
COSTOS FIJO		121.200.000	129.684.000	138.761.880	148.475.212	158.868.476
RRHH		154.200.000	164.994.000	176.543.580	188.901.631	202.124.745
MKT		5.100.000	5.355.000	5.355.000	5.355.000	5.355.000
OTROS COSTOS		120.000	128.400	137.388	147.005	157.296
DEPRECIACION		44.324.513	44.324.513	44.324.513	43.954.113	43.954.113
TOTAL COSTOS		324.944.513	344.485.913	365.122.361	386.832.961	410.459.630

Fuente: Elaboración propia.

Gastos de administración.

Tabla 19.

Gastos de administración

	COSTO DE VENTA O DE PRODUCCION 5 AÑOS				
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
ENERO	10.000	10.700	11.449	12.250	13.108
FEBRERO	10.000	10.700	11.449	12.250	13.108
MARZO	10.000	10.700	11.449	12.250	13.108
ABRIL	10.000	10.700	11.449	12.250	13.108
MAYO	10.000	10.700	11.449	12.250	13.108
JUNIO	10.000	10.700	11.449	12.250	13.108
JULIO	10.000	10.700	11.449	12.250	13.108
AGOSTO	10.000	10.700	11.449	12.250	13.108
SEPTIEMBRE	10.000	10.700	11.449	12.250	13.108
OCTUBRE	10.000	10.700	11.449	12.250	13.108
NOVIEMBRE	10.000	10.700	11.449	12.250	13.108
DICIEMBRE	10.000	10.700	11.449	12.250	13.108
TOTAL OTROS COSTOS	120.000	128.400	137.388	147.005	157.296

Fuente: Elaboración propia.

Ventas.

Tabla 20.

Proyecciones de ventas

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
TOTAL	1.324.230.000	1.456.653.000	1.587.751.770	1.730.649.429	1.869.101.384

Fuente: Elaboración propia.

Inversión inicial y depreciación.

Tabla 21.

Inversión inicial y depreciación

		DEPRECIACION SEGÚN TABLA DEL SII					
INVERSION	VALOR	AÑOS DP	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
TOTAL INVERSION	219.647.200	Depreciación	44.324.513	44.324.513	44.324.513	43.954.113	43.954.113

Fuente: Elaboración propia.

Punto de equilibrio.

Tabla 22.

Punto de equilibrios

PUNTO DE EQUILIBRIO MENSUAL					
	MES /AÑO 1	MES /AÑO 2	MES /AÑO 3	MES /AÑO 4	MES /AÑO 5
CF	23.385.000	25.013.450	26.721.705	28.573.237	30.542.126
P	17.304				
CV	11.420				
PTO EQUILIBRIO	MES /AÑO 1	MES /AÑO 2	MES /AÑO 3	MES /AÑO 4	MES /AÑO 5
	3.975	4.252	4.542	4.857	5.191

PUNTO DE EQUILIBRIO ANUAL					
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
CF	280.620.000	300.161.400	320.660.460	342.878.847	366.505.517
P	17.304				
CV	11.420				
PTO EQUILIBRIO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
	47.698	51.020	54.504	58.280	62.296

Fuente: Elaboración propia.

Capital de trabajo.

Tabla 23.

Capital de trabajo

CAPITAL DE TRABAJO	-260.000.000
---------------------------	---------------------

Fuente: Elaboración propia.

Depreciación de activos (inversiones).

Tabla 24.

Inversión inicial y depreciación

DEPRECIACION SEGÚN TABLA DEL SII					
AÑOS DP	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Depreciación	44.324.513	44.324.513	44.324.513	43.954.113	43.954.113

Fuente: Elaboración propia.

Flujo proyecto puro

Tabla 25.

Flujo de proyecto puros

CONCEPTO	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INGRESOS		1.324.230.000	1.456.653.000	1.587.751.770	1.730.649.429	1.869.101.384
COSTOS		873.991.800	961.390.980	1.047.916.168	1.142.228.623	1.233.606.913
MARGEN COMERCIAL		450.238.200	495.262.020	539.835.602	588.420.806	635.494.470
COSTOS FIJO		121.200.000	129.684.000	138.761.880	148.475.212	158.868.476
RRHH		154.200.000	164.994.000	176.543.580	188.901.631	202.124.745
MKT		5.100.000	5.355.000	5.355.000	5.355.000	5.355.000
OTROS COSTOS		120.000	128.400	137.388	147.005	157.296
DEPRECIACION		44.324.513	44.324.513	44.324.513	43.954.113	43.954.113

CONCEPTO	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
TOTAL COSTOS		324.944.513	344.485.913	365.122.361	386.832.961	410.459.630
PERDIDA ARTR			-	-	-	-
MARGEN ANT IMP.		125.293.687	150.776.107	174.713.240	201.587.845	225.034.840
IMPUESTO 25%		31.323.422	37.694.027	43.678.310	50.396.961	56.258.710
MARGEN DI		93.970.265	113.082.080	131.034.930	151.190.884	168.776.130
DEPRECIACION		44.324.513	44.324.513	44.324.513	43.954.113	43.954.113
PERDIDA ARTR		-	-	-	-	-
INVERSION	-219.647.200					
CAPITAL DE TRABAJO	-260.000.000					
TOTAL FLUJO	-479.647.200	138.294.778	157.406.593	175.359.444	195.144.997	212.730.244
FLUJO ACUMULADO	-479.647.200	341.352.422	183.945.828	-8.586.385	186.558.613	399.288.856

Fuente: Elaboración propia.

Cálculo de indicadores VAN, TIR, Payback u otros indicadores.

Tabla 26.

Cálculo de indicadores

CONCEPTO	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INGRESOS		1.324.230.000	1.456.653.000	1.587.751.770	1.730.649.429	1.869.101.384
COSTOS		873.991.800	961.390.980	1.047.916.168	1.142.228.623	1.233.606.913
MARGEN COMERCIAL		450.238.200	495.262.020	539.835.602	588.420.806	635.494.470
COSTOS FIJO		121.200.000	129.684.000	138.761.880	148.475.212	158.868.476
RRHH		154.200.000	164.994.000	176.543.580	188.901.631	202.124.745
MKT		5.100.000	5.355.000	5.355.000	5.355.000	5.355.000
OTROS COSTOS		120.000	128.400	137.388	147.005	157.296
DEPRECIACION		44.324.513	44.324.513	44.324.513	43.954.113	43.954.113
TOTAL COSTOS		324.944.513	344.485.913	365.122.361	386.832.961	410.459.630
PERDIDA ARTR			-	-	-	-
MARGEN ANT IMP.		125.293.687	150.776.107	174.713.240	201.587.845	225.034.840

CONCEPTO	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
IMPUESTO 25%		31.323.422	37.694.027	43.678.310	50.396.961	56.258.710
MARGEN DI		93.970.265	113.082.080	131.034.930	151.190.884	168.776.130
DEPRECIACION		44.324.513	44.324.513	44.324.513	43.954.113	43.954.113
PERDIDA ARTR		-	-	-	-	-
INVERSION	-219.647.200					
CAPITAL DE TRABAJO	-260.000.000					
TOTAL FLUJO	-479.647.200	138.294.778	157.406.593	175.359.444	195.144.997	212.730.244
FLUJO ACUMULADO	-479.647.200	341.352.422	183.945.828	-8.586.385	186.558.613	399.288.856

VAN	138.212.429
TIR	22%
PAYBACK	4 Años 1 mes

Ke	11%
-----------	------------

Fuente: Elaboración propia.

El análisis de viabilidad financiera de este proyecto se basa en los indicadores clave como el VAN, TIR, Payback y Ke, que nos permiten evaluar si la inversión propuesta es viable y rentable. Los ingresos proyectados para los primeros cinco años muestran un crecimiento constante, comenzando con \$1,324,230,000 en el primer año y alcanzando los \$1,869,101,384 en el quinto año. Estos ingresos están acompañados de un aumento moderado en los costos variables y fijos, lo que resulta en un margen comercial creciente que pasa de \$450,238,200 en el primer año a \$635,494,470 en el quinto. Esto indica que el proyecto tiene una estructura de costos bien gestionada y es capaz de generar beneficios considerables a lo largo del tiempo.

El **Valor Actual Neto (VAN)** proyectado es de \$138,212,429, lo que indica que el proyecto es financieramente viable, ya que un VAN positivo significa que los flujos de caja futuros descontados superan la inversión inicial. Este valor positivo refleja una rentabilidad neta significativa para el proyecto, lo que sugiere que la inversión generará más valor del

esperado en términos absolutos. El análisis muestra que el capital invertido se está recuperando a lo largo del tiempo con márgenes positivos suficientes para cubrir los costos y generar beneficios.

Por otro lado, la **Tasa Interna de Retorno (TIR)** del 22% es superior al **Costo de Capital (Ke)** del 11%, lo cual es una señal de que el proyecto tiene un rendimiento atractivo. Dado que la TIR supera el Ke, podemos concluir que el proyecto no solo cubrirá el costo del capital invertido, sino que también generará una tasa de retorno superior, lo que lo convierte en una inversión atractiva desde el punto de vista financiero.

Finalmente, el **período de recuperación de la inversión (Payback)** es de 4 años y 1 mes. Este tiempo de recuperación es razonable para un proyecto de esta envergadura, lo que sugiere que los inversionistas podrán comenzar a ver retornos positivos a mediano plazo. El flujo acumulado proyectado también confirma este análisis, ya que el saldo acumulado se vuelve positivo después del cuarto año, alcanzando los \$399,288,856 al finalizar el quinto año. Estos resultados indican que el proyecto es viable financieramente, con una recuperación rápida de la inversión y una rentabilidad constante a lo largo del tiempo.

Capítulo VIII: Conclusiones

Conclusiones

El proyecto de expansión de Negostar S.A. plantea una estrategia sólida para lograr sus objetivos propuestos. El plan prevé la diversificación de la oferta de productos y el aumento de la capacidad de producción, lo que permitirá a la empresa adaptarse mejor a las demandas del mercado educativo en Ecuador. Se espera que la incorporación de nuevas líneas, como ropa deportiva y plataformas educativas virtuales, posicionen a Negostar como un proveedor integral en el sector. A través de alianzas estratégicas con instituciones educativas y editoriales, la empresa podrá fortalecer su competitividad y proyectar un crecimiento del 30% en participación de mercado durante los próximos dos años. La planificación se ha enfocado en la innovación y optimización operativa, lo que debería mejorar la eficiencia y la capacidad de la empresa para satisfacer las expectativas del mercado.

El incremento planificado de la capacidad productiva en un 25% es un componente clave del proyecto, ya que permitirá a Negostar S.A. atender la creciente demanda de uniformes escolares y productos educativos diversificados. La inversión en nueva maquinaria y la contratación de personal calificado se han proyectado con el objetivo de mejorar la eficiencia en la producción, asegurando que se mantengan los altos estándares de calidad que caracterizan a la empresa. Con estas mejoras, la empresa estará mejor preparada para responder a las necesidades del mercado, optimizando sus procesos productivos para aumentar la satisfacción de sus clientes.

El plan de marketing propuesto prevé una estrategia orientada a captar nuevas oportunidades mediante la personalización de productos, lo cual ha sido identificado como una demanda importante en el mercado. La investigación de mercado sugiere que la diversificación de productos y la expansión geográfica serán esenciales para incrementar la base de clientes de la empresa. La estrategia de marketing digital y las alianzas estratégicas previstas, junto con la ampliación de la presencia en nuevas provincias, deberían contribuir significativamente al crecimiento proyectado del 30% en las ventas durante el primer año de implementación. Además, la planificación de una mayor presencia digital facilitará la interacción con los clientes y fortalecerá el posicionamiento de la empresa.

En cuanto a los recursos humanos, el plan contempla la ampliación y capacitación del equipo, lo cual es fundamental para garantizar el éxito de la expansión. La contratación de nuevo personal y la mejora en las competencias del equipo existente permitirán a Negostar

S.A. implementar eficientemente los cambios necesarios en su estructura organizativa. El fortalecimiento de los recursos humanos asegurará que la empresa pueda mantener su compromiso con la calidad del producto y con la satisfacción del cliente, fundamentales para garantizar el éxito a largo plazo de la expansión.

Desde el punto de vista financiero, el análisis del proyecto muestra resultados favorables, indicando que su ejecución sería viable. Las proyecciones financieras muestran un Valor Actual Neto (VAN) positivo y una Tasa Interna de Retorno (TIR) del 22%, lo cual supera el Costo de Capital (K_e) del 11%. Esto sugiere que el proyecto tiene un buen potencial para generar valor. Además, el período de recuperación de la inversión (Payback) de 4 años y 1 mes es razonable, lo que da confianza en la capacidad del proyecto para ofrecer retornos positivos en un plazo adecuado. Estas proyecciones financieras refuerzan la viabilidad del plan de expansión de Negostar S.A.

El plan operativo está centrado en la mejora de la eficiencia logística mediante la implementación de un sistema de gestión de inventarios en tiempo real. Se prevé que esta optimización mejorará la capacidad de la empresa para cumplir con los tiempos de entrega y garantizar la satisfacción del cliente. La expansión geográfica propuesta a tres nuevas provincias es factible, gracias a las mejoras operativas previstas en el plan, lo que permitirá a Negostar S.A. ampliar su presencia en el mercado de manera ordenada y eficiente.

En conclusión, el plan de expansión de Negostar S.A. está bien fundamentado tanto desde un punto de vista financiero como estratégico. Aunque aún no ha sido implementado, los análisis y proyecciones indican que el proyecto tiene un gran potencial para diversificar la oferta de la empresa, mejorar su eficiencia operativa y expandir su presencia en el mercado educativo de Ecuador. La estrategia financiera, las mejoras en producción y las tácticas de marketing propuestos, junto con una adecuada gestión de los recursos humanos y operativos, ponen a Negostar S.A. en una posición favorable para alcanzar sus objetivos de crecimiento y consolidarse como un líder en el sector.

Bibliografía

- Adco, P. (2020). *Estadísticas de redes sociales 2021 - Agencia de Marketing Digital*. Data.
- Añaguaya, O. H. (2021). Integración del Cuadro de Mando Integral (CMI) con el Modelo Canvas como Estrategia de Gestión Empresarial. *INF-FCPN-PGI Revista PGI*.
- Baptista Lucio, P., Fernández Collado, C., & Hernández Sampieri, R. (2021). Definiciones de los enfoques cuantitativo y cualitativo, sus similitudes y diferencias. *Metodología de La Investigación*.
- Calizaya, J. M. (2020). Algunas ideas de investigación científica. *Minerva*, 1(3). <https://doi.org/10.47460/minerva.v1i3.15>
- CCG. (2024). *Cámara de Comercio de Guayaquil*. <https://doi.org/https://www.lacamara.org/website/>
- CEPAL. (2024). Estudio Económico de America Latina y el Caribe Colombia. *Estudio Económico de America Latina y El Caribe Colombia*. <https://doi.org/https://www.cepal.org/es>
- Garay, C. (2020). Metodología de la investigación cuantitativa. EVIN: 300. In *UNIVERSIDAD DE PANAMÁ* (Vol. 21, Issue 1).
- Hernández Sampieri, R. Fernández Collao, C. (2021). Libro Metodología de la investigación SAMPIERI. In Mc Graw Hill (Ed.), *Metodología de la investigación*. <http://observatorio.epacartagena.gov.co/wp-content/uploads/2017/08/metodologia-de-la-investigacion-sexta-edicion.compressed.pdf>
- Herrera Bartolomé, J. C. (2021). GUÍA METODOLÓGICA PARA LA ELABORACIÓN DEL PLAN DE MARKETING DEPORTIVO. *3C Empresa: Investigación y Pensamiento Crítico*, 6(1). <https://doi.org/10.17993/3cemp.2017.060129.1-21>
- INEC. (2024). Estadísticas Ecuador en cifras (Instituto nacional de estadísticas y censos). *INEC*. <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/institucional/home/>
- Sapti, M. (2021). RESUMEN DEL LIBRO “METODOLOGIA DE INVESTIGACIÓN CIENTIFICA”, HERNANDEZ SAMPIERI ROBERTO. *Kemampuan Koneksi Matematis (Tinjauan Terhadap Pendekatan Pembelajaran Savi)*, 53(9). https://doi.org/https://eduvirtual.cuc.edu.co/moodle/pluginfile.php/584429/mod_resou

rce/content/1/RESUMEN%20DEL%20LIBRO%20-
METODOLOGIA%20DE%20INVESTIGACI%3%93N%20CIENTIFICA-
SAMPLERI.pdf

Anexos

Formato de encuesta (Anexo A)

Encuesta sobre preferencias de consumo de uniformes escolares, ropa deportiva y soluciones educativas digitales

Descripción de la encuesta:

Esta encuesta tiene como objetivo recopilar información sobre las preferencias de compra de uniformes escolares, ropa deportiva y la adopción de soluciones educativas digitales. Su participación nos permitirá conocer mejor las necesidades de las familias y estudiantes, y ayudar a mejorar la oferta de productos de Negostar S.A. en el mercado educativo ecuatoriano.

Objetivo de la encuesta:

Identificar las preferencias de las familias y estudiantes en cuanto a uniformes escolares, ropa deportiva y plataformas educativas digitales, para mejorar y diversificar los productos que ofrece Negostar S.A.

Dirigido a:

Padres de familia y estudiantes en instituciones educativas de Ecuador.

Instrucciones:

Por favor, lea cada una de las siguientes afirmaciones y seleccione el nivel de acuerdo que mejor refleje su opinión, utilizando la siguiente escala de Likert:

- 1 = Muy en desacuerdo
 - 2 = En desacuerdo
 - 3 = Neutral
 - 4 = De acuerdo
 - 5 = Muy de acuerdo
-

Sección 1: Datos generales

1. Edad del encuestado:
 - 18 a 25 años

- 26 a 35 años
- 36 a 45 años
- Más de 45 años

2. Número de hijos en edad escolar:

- 1
 - 2
 - 3
 - Más de 3
-

Sección 2: Preferencias sobre uniformes escolares

Pregunta 1: Los uniformes escolares actuales de mis hijos cumplen con mis expectativas de calidad.

1 | 2 | 3 | 4 | 5

Pregunta 2: Es importante para mí que los uniformes escolares se puedan personalizar (colores, logotipos, detalles específicos).

1 | 2 | 3 | 4 | 5

Pregunta 3: Considero que el precio de los uniformes escolares es adecuado en relación con la calidad.

1 | 2 | 3 | 4 | 5

Pregunta 4: Me gustaría que la misma empresa que suministra los uniformes también ofrezca ropa deportiva para mis hijos.

1 | 2 | 3 | 4 | 5

Sección 3: Preferencias sobre ropa deportiva

Pregunta 5: Es importante que la ropa deportiva sea duradera y resistente para las actividades físicas escolares.

1 | 2 | 3 | 4 | 5

Pregunta 6: Prefiero que la ropa deportiva de mis hijos sea diseñada específicamente para

la institución educativa (personalizada con el logotipo o colores de la escuela).

1 | 2 | 3 | 4 | 5

Pregunta 7: Considero importante que la ropa deportiva sea cómoda para el uso diario en actividades escolares.

1 | 2 | 3 | 4 | 5

Sección 4: Interés en soluciones educativas digitales

Pregunta 8: Estoy interesado(a) en utilizar plataformas educativas digitales para acceder a los recursos educativos de mis hijos (como la compra de materiales o el seguimiento de tareas).

1 | 2 | 3 | 4 | 5

Pregunta 9: Prefiero realizar la compra de uniformes escolares y ropa deportiva en línea a través de una plataforma digital.

1 | 2 | 3 | 4 | 5

Pregunta 10: Me siento cómodo(a) utilizando tecnologías digitales para realizar compras o gestionar aspectos relacionados con la educación de mis hijos.

1 | 2 | 3 | 4 | 5

Sección 5: Factores de decisión de compra

Pregunta 11: La calidad de los productos (uniformes y ropa deportiva) es el factor más importante en mi decisión de compra.

1 | 2 | 3 | 4 | 5

Pregunta 12: El precio es un factor clave al momento de decidir dónde comprar los uniformes y ropa deportiva para mis hijos.

1 | 2 | 3 | 4 | 5

Sección 6: Tamaño del mercado y adopción

Pregunta 13: ¿Cuántos estudiantes tiene su institución educativa?

- Menos de 100
- 101-500
- 501-1000
- Más de 1000

Pregunta 14: ¿Con cuántas empresas diferentes ha trabajado su institución en los últimos 5 años para adquirir uniformes escolares o ropa deportiva?

- 1
- 2
- 3
- Más de 3

Pregunta 15: ¿Qué porcentaje de los uniformes escolares de su institución son comprados a proveedores nacionales?

- Menos del 25%
- 25% - 50%
- 51% - 75%
- Más del 75%

Sección 7: Posible adopción de Negostar S.A.

Pregunta 16: Si Negostar S.A. ofreciera una solución integral de uniformes escolares, ropa deportiva y materiales educativos personalizados, ¿estaría interesado(a) en trabajar exclusivamente con ellos?

- Sí, definitivamente
- Sí, probablemente
- No estoy seguro
- Probablemente no
- No, definitivamente no

Pregunta 17: ¿Qué porcentaje de los productos escolares (uniformes, ropa deportiva, materiales educativos) cree que su institución estaría dispuesto a adquirir de un solo proveedor como Negostar S.A.?

- Menos del 25%
- 25% - 50%
- 51% - 75%
- Más del 75%

Pregunta 18: ¿Cuál es su presupuesto anual estimado para la compra de uniformes escolares y ropa deportiva?

- Menos de \$5,000
- \$5,000 - \$10,000
- \$10,001 - \$20,000
- Más de \$20,000

Sección 8: Producto – Uniformes y relación con identidad institucional

Pregunta 19: ¿Qué tan importante es para usted que los uniformes escolares reflejen la identidad visual de la institución (colores, logotipos)?

1 | 2 | 3 | 4 | 5

Pregunta 20: ¿Estaría dispuesto a pagar un precio más alto por uniformes personalizados que reflejen la identidad de la institución educativa?

1 | 2 | 3 | 4 | 5

Instrucciones finales:

Gracias por su participación. Sus respuestas son muy valiosas para nosotros. Todos los datos recopilados serán tratados de manera confidencial y se utilizarán únicamente para fines de investigación.

Formato de Entrevista (Anexo B)

Título de la entrevista:

Entrevista sobre la demanda de uniformes escolares, ropa deportiva y soluciones educativas digitales en instituciones educativas

Descripción de la entrevista:

Esta entrevista tiene como objetivo conocer las necesidades y preferencias de las instituciones educativas en relación con los uniformes escolares, ropa deportiva y soluciones educativas digitales. La información obtenida será utilizada para desarrollar estrategias que mejoren y diversifiquen los productos de Negostar S.A. en el sector educativo ecuatoriano.

Objetivo de la entrevista:

Recopilar información cualitativa sobre las expectativas y necesidades de las instituciones educativas en cuanto a la personalización, calidad y soluciones integrales en uniformes escolares, ropa deportiva y plataformas digitales, con el fin de establecer alianzas estratégicas y mejorar la oferta de Negostar S.A.

Dirigido a:

Directivos y administradores de instituciones educativas en Ecuador.

Instrucciones:

Le agradecemos por tomarse el tiempo para participar en esta entrevista. Su opinión es fundamental para ayudarnos a entender mejor las necesidades de su institución en relación con los productos y servicios que ofrece Negostar S.A. Las preguntas son abiertas, lo que le permitirá brindar respuestas detalladas. Por favor, responda con la mayor claridad posible. La entrevista tendrá una duración aproximada de 30 a 45 minutos.

Preguntas de la entrevista

Sección 1: Características de la institución

1. ¿Cuántos estudiantes tiene su institución educativa actualmente y en cuántos niveles educativos (primaria, secundaria, etc.) están distribuidos?

2. ¿Cómo gestiona su institución la adquisición de uniformes escolares? ¿Tienen políticas específicas o requisitos para los uniformes que los estudiantes deben usar?
-

Sección 2: Preferencias sobre uniformes escolares

3. ¿Qué factores considera más importantes al seleccionar un proveedor de uniformes escolares (calidad, precio, personalización, tiempo de entrega, etc.)?
 4. ¿Estaría interesado en trabajar con un proveedor que ofrezca la posibilidad de personalizar los uniformes escolares para su institución? ¿Qué tipo de personalización consideraría más relevante (colores, logotipos, diseño)?
 5. ¿Cuál ha sido su experiencia con los proveedores actuales de uniformes escolares? ¿Qué aspectos mejorarían?
-

Sección 3: Ropa deportiva y productos complementarios

6. ¿Su institución incluye la ropa deportiva como parte del uniforme obligatorio para los estudiantes? Si es así, ¿qué características debe tener la ropa deportiva (comodidad, resistencia, diseño, etc.)?
 7. ¿Consideraría relevante que el proveedor de uniformes escolares también ofrezca ropa deportiva y otros productos complementarios? ¿Por qué?
-

Sección 4: Soluciones educativas digitales

8. ¿Su institución utiliza actualmente alguna plataforma educativa digital? Si es así, ¿cómo ha sido la experiencia y qué beneficios han encontrado?
 9. ¿Estaría dispuesto a trabajar con un proveedor que también ofrezca soluciones digitales, como una plataforma para gestionar uniformes, materiales didácticos y otros recursos educativos?
-

Sección 5: Evaluación y proyecciones de alianzas estratégicas

10. ¿Cómo evalúa la posibilidad de establecer una alianza estratégica a largo plazo con

un proveedor de uniformes escolares y productos educativos integrales? ¿Qué condiciones serían necesarias para que esta alianza sea exitosa?

11. ¿Cuál es su visión a futuro en cuanto a las necesidades de uniformes y soluciones digitales en su institución? ¿Ve alguna tendencia emergente que los proveedores deben considerar?
12. ¿Hay algún aspecto o producto adicional que considere importante para satisfacer las necesidades de su institución que no haya sido mencionado durante la entrevista?

Instrucciones finales:

Gracias por participar en esta entrevista. Sus respuestas son esenciales para ayudarnos a mejorar y adaptar nuestros productos y servicios a las necesidades de su institución. Toda la información proporcionada será tratada de manera confidencial y utilizada únicamente con fines de investigación y desarrollo de productos.

Autorización de publicación


Documentos digitalizados en Repositorio Académico UGM

Autorizo a la Universidad Gabriela Mistral para incluir esta memoria en el repositorio digital de la universidad, con el fin de diseminar, almacenar y preservar, quedando disponible en texto completo y de libre acceso.

A considerar para la autorización de publicación de memorias en el repositorio digital

- **Si usted como autor o autores deciden autorizar.** El documento estará disponible en texto completo.
- **Si usted como autor o autores deciden usar embargo.** Consiste en establecer una cantidad de tiempo en que la publicación no estará en libre acceso; es una alternativa a la publicación inmediata. El tiempo de embargo consiste en 6 meses, 1 año o 2 años.
- **Si usted como autor o autores deciden no autorizar.** Se creará un documento con datos básicos **portada, tabla de contenido y resumen** (metadatos) y colocará esa información en el sitio web, tal como si fuese una referencia bibliográfica. Se indicará en el registro que el autor decidió no autorizar el acceso al documento en texto completo.

Firma de cada uno de los integrantes según opción

		
Autorización total	Uso de embargo (x) Indique período de tiempo de embargo 6 meses ___ 1 año <input checked="" type="checkbox"/> 2 años ___	No autorizo

Título	Proyecto con miras de expansión de la empresa NEGOSTAR S.A. radicada en el cantón Samborondón en Ecuador
Nombres del o los integrantes	Carlos Javier Nahon Mancheno, M.Ing
Carrera o programa	Ingeniería Comercial – Advance
Profesor guía	Ingeniera Claudia Scherman