ESCUELA DE POSTGRADO

Maestría en Administración de Negocios – Executive MBA

SISTEMA INTEGRAL PARA EL DESARROLLO DE DISEÑOS TEXTILES COMO ESTRATEGIA DE GESTIÓN PARA UNA EMPRESA DE TEJIDO PLANO COMO JACQUARD

**Tesis para optar el grado de Maestro en
Administración de Negocios – Executive MBA**

**CLAUDIA CÉSPEDES TEJADA
HERMANN EZCURRA SALAZAR
HANS HOFFMANN QUIÑONES
EDGARDO NAVARRO LEYVA
JORGE SOTERO SAKUDA**

**Lima – Perú
1999**

PARA ALCANZAR

LA EXCELENCIA

EN TIEMPO REAL

UNIVERSIDAD SAN IGNACIO DE LOYOLA

NOMBRE DE LA TESIS

**"SISTEMA INTEGRAL PARA EL DESARROLLO DE DISEÑOS
TEXTILES COMO ESTRATEGIA DE GESTIÓN PARA UNA
EMPRESA DE TEJIDO PLANO CON JACQUARD"**

NOMBRE DE LOS INTEGRANTES:

Claudia Céspedes Tejada
Hermann Ezcurre Salazar
Hans Hoffmann Quisones
Edgardo Navarro Loyva
Jorge Sotero Sakuda

**EXECUTIVE MBA
OCTAVA PROMOCIÓN
1999 - II**

Sapere - Dirigere - Excelentia

INDICE

INTRODUCCIÓN	1
 CAPITULO I GENERALIDADES	
1.1 Problemática	7
1.2 Selección del Problema	7
1.3 Objetivos Generales y Objetivos Específicos	7
1.3.1 Objetivo General	7
1.3.2 Objetivo Específicos	8
1.4 Justificación del Estudio	9
1.5 Limitaciones del Estudio	9
 CAPITULO II ESTUDIO DE MERCADO	
2.1 Aspectos Generales	10
2.1.1 Definición del Producto	10
2.1.1.1 Clasificación del Producto	10
2.1.1.2 Demanda Derivada	11
2.1.2 Características Principales del Producto	11
2.1.2.1 Contenido de Fibras	11
2.1.2.2 Estructura del Tejido	12
2.1.2.3 Diseño	12
2.1.2.4 Colores	12
2.1.2.5 Otras Características	13
2.1.2.6 Empaque del Producto	13

2.1.3	Determinación del Area Geográfica que abarcará el estudio	14
2.2	Análisis de la Oferta	14
2.2.1	Principales competidores	14
2.2.2	Competidores potenciales	16
2.2.3	Productos sustitutos	17
2.2.4	Entorno competitivo	17
2.2.5	Análisis del Ciclo de Vida del Producto	17
2.3	Análisis de la Demanda	18
2.3.1	Análisis de Necesidades de los Clientes	18
2.3.1.1	Selección del Mercado Objetivo	18
2.4	Demanda del Proyecto	35

CAPITULO III ESTRATEGIA DE GESTION

3.1	Sistema Tradicional de Comercialización	38
3.2	Sistema Integral para el Desarrollo de Diseños Textiles	40
3.3	Estrategia Competitiva del Proyecto	43
3.4	Canales de Distribución	48
3.5	Análisis de Precios	49
3.6	Publicidad y Promoción	52
3.7	Pronóstico de Ventas	55

CAPITULO IV DISPONIBILIDAD DE INSUMOS

4.1	Características Principales de la Materia Prima	57
4.2	Costo de la Materia Prima	58

CAPITULO V LOCALIZACIÓN DE LA PLANTA

5.1	Alternativas de Ubicación	61
5.2	Análisis de los Factores de Localización	61
5.2.1	Transporte	62

5.2.2	Materia Prima	62
5.2.3	Mano de Obra	62
5.2.4	Mercado	62
5.2.5	Servicios	63
5.2.6	Otros Factores	63
5.3	Evaluación por Ranking de Factores	64
5.3.1	Ponderación de los Factores de Localización	64
5.3.2	Calificación o Valor del Factor	64

CAPITULO VI INGENIERIA DEL PROYECTO

6.1	Descripción del Proceso Productivo	66
6.1.1	Diseño	66
6.1.2	Tejeduría	68
6.2	Tecnología	74
6.2.1	Telares de Pinza con Cintas Flexibles	74
6.2.2	Máquina de Anudar	76
6.2.3	Máquinas Jacquard	77
6.2.4	Software Pixelar	78
6.3	Requerimiento de Materiales	81
6.4	Infraestructura	81
6.5	Tamaño de la Planta	82
6.5.1	Cálculo de la Capacidad Máxima de Producción	82
6.6	Distribución de la Planta	83
6.6.1	Factor Movimiento	83
6.6.2	Factor Espera	83
6.6.3	Factor Servicios	84
6.6.4	Factor Edificio	85
6.6.5	Factor Cambio	85

6.6.6	Factor Material	85
6.6.7	Factor Hombre	86
6.6.8	Factor Máquina	87
6.7	Programa Tentativo de Producción	88

CAPITULO VII ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA

7.1	Organigrama de la Empresa	91
7.2	Descripción del Puestos	92
7.2.1	Gerencia General	92
7.2.2	Equipo de Doseño	92
7.2.3	Departamento de Marketing y Ventas	93
7.2.4	Departamento de Logística	95
7.2.5	Departamento de Producción	95

CAPITULO VIII INVERSIÓN

8.1	Inversión Fija	98
8.1.1	Inversión Fija Tangible	98
8.1.2	Inversión Fija Intangible	101
8.1.3	Inversión Total en Activos	102
8.2	Capital de Trabajo	102
8.2.1	Caja y Bancos	102
8.2.2	Inventarios	104

CAPITULO IX FINANCIAMIENTO

9.1	Financiamiento	105
9.2	Fuentes de Recursos Financieros	105
9.3	Total de Financiamiento en la Inversión Total	106

9.4	Plan de Amortizaciones	107
-----	------------------------	-----

CAPITULO X PRESUPUESTO DE INGRESOS Y GASTOS

10.1	Presupuesto de Ingresos	107
10.2	Presupuesto de Egresos	108

CAPITULO XI ANÁLISIS ECONOMICOS FINANCIEROS

11.1	Consideraciones para el Análisis	109
11.2	Escenarios Considerados	110
11.3	Flujos de Ingresos y Egresos	110
11.4	Estado de Ganancias y Pérdidas	111
11.5	Punto de Equilibrio	111

CONCLUSIONES	113
---------------------	------------

BIBLIOGRAFÍA	115
---------------------	------------

ANEXOS

INDICE DE ANEXOS

Anexo N° 1	Lima Metropolitana: Viviendas Particulares por Tipo de Vivienda según Distritos
Anexo N° 2	Distribución de Viviendas según Distritos de los Niveles Socioeconómicos A y B
Anexo N° 2.1	Distribución de Población por Distritos y Nivel Socioeconómico
Anexo N° 3	Perfil del Nivel Socioeconómico A
Anexo N° 4	Perfil del Nivel Socioeconómico B
Anexo N° 5	Diagrama del Sistema Propuesto
Anexo N° 6	Costo de Maquinarias
Anexo N° 7	Inversión Total
Anexo N° 8	Leasing
Anexo N° 9	Ingreso Mensual de Ventas (Año 1) – Escenario Conservador
Anexo N° 9.1	Ingreso por Ventas Anuales – Escenario Conservador

Anexo N° 10	Cuadro de Egresos – Escenario Conservador
Anexo N° 11	Costo del Producto – Escenario Conservador
Anexo N° 12	Costo de Energía – Escenario Conservador
Anexo N° 13	Presupuesto de Marketing
Anexo N° 14	Flujo de Caja Económico – Escenario Económico
Anexo N° 15.1	Evaluación Económica – Escenario Pesimista
Anexo N° 15.2	Evaluación Económica – Escenario Conservador
Anexo N° 15.3	Evaluación Económica – Escenario Optimista
Anexo N° 15.4	Evaluación Financiera – Escenario Pesimista
Anexo N° 15.5	Evaluación Financiera – Escenario Conservador
Anexo N° 15.6	Evaluación Financiera – Escenario Optimista
Anexo N° 16	Estado de Resultados – Escenario Conservador
Anexo N° 17	Punto de Equilibrio

INDICE DE CUADROS

Cuadro N° 01:	Evaluación de Macrosegmentos	20
Cuadro N° 02:	Perfil por Estilo de Compra de Consumidores de Tela	33
Cuadro N° 03:	Características de los Niveles Socioeconómicos A y B de Lima	33
Cuadro N° 04:	Precios de Venta Promedio por Metro de los Principales Competidores	49
Cuadro N° 05:	Pronósticos de Ventas para el Primer año de Operaciones	55
Cuadro N° 06:	Pronósticos de Ventas para los Primeros Cinco Años del Proyecto	55
Cuadro N° 07:	Proveedores de Insumos y Servicios	58
Cuadro N° 08:	Costo de Materia Prima	59
Cuadro N° 09:	Costo del Producto por Metro de Tela	59
Cuadro N° 10:	Tabla de Calificación para los Factores de Evaluación	65
Cuadro N° 11:	Microlocalización de la Planta	65
Cuadro N° 12:	Plan de Producción para el Primer Año de Operaciones en Metros – Escenario Conservador	90
Cuadro N° 13:	Plan de Producción para los Cinco Años del Proyecto, Promedio Anual en Metros – Escenario Conservador	90
Cuadro N° 14:	Comparativo de Indicadores Económicos	111
Cuadro N° 15:	Comparativo de Indicadores Financieros	112

INTRODUCCION

Generalidades:

El presente trabajo tiene como finalidad desarrollar una Estrategia de Gestión para la Elaboración de Diseños Textiles para Tejido Plano con Jacquard, esto atendiendo a una problemática, ya que los actuales fabricantes no están orientados hacia el cliente, con lo cual se espera lograr una ventaja competitiva en la introducción de nuestros productos y obtener rentabilidad en este mercado. Diseñada esta estrategia se procede a realizar un estudio de mercado, definir el producto, tecnología y finalmente determinar, mediante una evaluación financiera, la factibilidad del proyecto.

Estudio de Mercado

Definido el producto, mediante una clasificación CIU y demanda derivada, se describen las características principales de nuestro producto, el contenido de fibras, estructura del tejido, diseño, colores, empaque y otros. Asimismo, se hará un análisis de la Oferta existente mediante el estudio de los principales competidores, competidores potenciales, productos sustitutos, entorno competitivo y análisis del ciclo de vida del producto. Para el análisis de la Demanda se procede a determinar el mercado objetivo, a través del análisis de necesidades se describe el macrosegmento y el microsegmento, para llegar a identificar el mercado sobre el cual se va a competir.

Estrategia de Comercialización

Identificado el mercado objetivo, se estudia la demanda potencial del proyecto para finalmente proponer una Estrategia de Comercialización la cual incluye un Sistema Integral para el Desarrollo de Diseños, Canales de Distribución, Análisis de Precios, Publicidad y Promoción, todo ello con la finalidad de poder establecer un pronóstico de Ventas en un plazo de 5 años.

Disponibilidad de Insumos

Para esta parte definimos la materia prima a emplear, los fabricantes que ofrecen dichos productos, así como los principales proveedores de servicios que se requieren como son el urdido y el teñido. Todo ello plenamente identificados por precios y localización; así como las alternativas que podemos tener.

Localización de Planta

Para este rubro se analizan tres alternativas, las que son analizadas mediante factores como transporte, materia prima, mano de obra, mercado, servicios y otros. Se emplea la técnica de evaluación por Ranking de Factores, pudiendo finalmente determinar la ubicación de mayor conveniencia.

Ingeniería del Proyecto.

En la descripción del proceso productivo se detallan las diferentes etapas para la producción de tejido plano con Jacquard, diseño, urdido, tejido y teñido, así como la tecnología empleada incluyendo las características de la maquinaria a adquirir, haciendo énfasis en el Software para diseño textil PixelArt, herramienta fundamental en nuestra estrategia de gestión. Con todos estos datos se calcula el tamaño de planta y la capacidad máxima de producción.

Organización de la Empresa.

Se presenta el organigrama, describiendo las funciones y responsabilidades de cada departamento y sección de la empresa; asimismo los perfiles requeridos para los cargos de diseño, producción y ventas. En este capítulo se hace énfasis en la jerarquía que tiene el Equipo de Diseño, como parte fundamental de la organización y de la estrategia propuesta.

Inversión.

El estudio considera la adquisición de maquinaria usada adquirida a la Compañía Campaioli S.R.L. Textile Machinery and Accesories de Italia, así como un equipo de cómputo con software PixelArt para la elaboración de diseños textiles. También se procede al cálculo del monto de instalación de maquinaria, infraestructura de la planta y el capital de trabajo necesario para la puesta en marcha de la empresa.

Financiamiento

La inversión total será financiada a través de un aporte de capital por parte de los socios y de un arrendamiento financiero (Leasing) de la maquinaria y equipos, a 5 años con un período de gracia de 3 meses.

Presupuesto de Ingresos y Egresos.

El presupuesto de Ingresos y Egresos se ha calculado en base al pronóstico de Ventas, determinado en el estudio de mercado, teniendo en cuenta los productos a fabricar en igual proporción.

Evaluación Económica - Financiera.

La evaluación económica financiera se realiza por medio de cuatro métodos: Valor Actual Neto, Tasa Interna de Retorno, Relación Beneficio/Costo y el Tiempo de Recuperación de la inversión, todo ello en tres escenarios, considerados para la realización de la evaluación del presente trabajo.