

**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL**



**FACULTAD DE CIENCIAS HUMANÍSTICAS Y ECONÓMICAS**

**PROYECTO DE GRADUACIÓN:**

***“PROYECTO PARA LA REESTRUCTURACIÓN  
COMERCIAL, ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA  
DE UNA PYME DE PRODUCTOS TEXTILES DEL  
SECTOR DEPORTIVO: CASO LIZFASHION”***

**Previo a la obtención del título de:**

**Economista con Mención en Gestión Empresarial,  
especialización Finanzas y Marketing**

**Presentado por:**

**GUILLERMO LEONARDO CUBILLO SANTANA  
RAÚL JOSÉ RUIZ CARRILLO**

**Guayaquil – Ecuador  
2007**

Dedico este proyecto a mis padres **ING. AGRON. RAÚL RUIZ PEÑAFIEL** y **SRA. ÁNGELA MARIA CARRILLO HIDALGO** por ser también mis amigos, mi luz y mi apoyo. Ellos supieron sembrar en mí la Fortaleza y la Perseverancia que fueron mis armas de batalla para terminar este proyecto.

Le doy Gracias al Señor nuestro **DIOS** porque me dio lo más valioso de la vida, la salud, la inteligencia, un excelente hogar y mi familia...

**Raúl José Ruiz Carrillo**

Dedico este proyecto a mis padres, a mis hermanos y a mi familia cuyo apoyo sirvió de mucho para lograr terminar con éxito este proyecto.

**Guillermo Leonardo Cubillo Santana**

Agradezco al Señor por permitirme lograr una de mis metas y enseñarme cada día que pasa algo nuevo.

A mis Padres, mi hermano Juan Carlos, mis hermanas Eloisa y Angee , mis abuelitas Eloisa y Eufemia, mis tías y tíos que siempre creyeron en mi y sabían que lo lograría.

A Karla, mi novia, que me ha dado el empuje para seguir adelante.

A nuestra Directora Ing. Patricia Valdiviezo Valenzuela y a todos nuestros profesores que con paciencia, dedicación y sabiduría supieron compartir sus conocimientos en las aulas de clases.

A mis amigos y compañeros los cuales me brindaron su amistad sincera y con los que compartí muchos momentos...

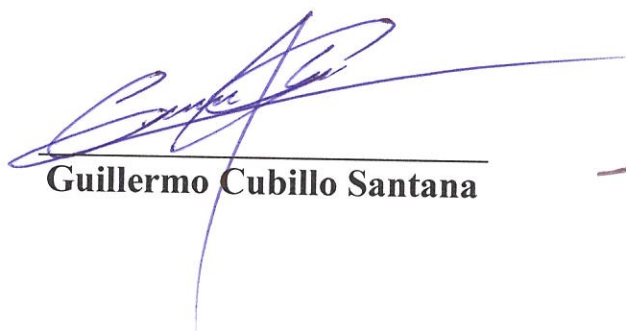
**Raúl José Ruiz Carrillo**

Agradezco a Dios a mis Padres, Profesores y  
Compañeros por haberme ayudado a alcanzar este éxito

**Guillermo Leonardo Cubillo Santana**

## DECLARACIÓN EXPRESA

**“La responsabilidad del contenido de esta Tesis de Grado, nos corresponde exclusivamente; y el patrimonio intelectual de la misma a La Escuela Superior Politécnica del Litoral”.**



**Guillermo Cubillo Santana**



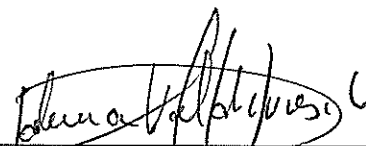
**Raúl José Ruiz Carrillo**

# TRIBUNAL DE GRADO




---

**Ing. Oscar Mendoza Macías, DECANO**  
**PRESIDENTE DEL TRIBUNAL**



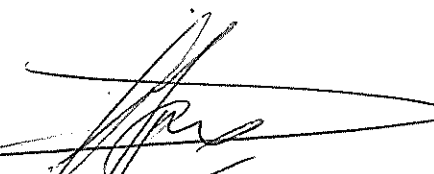
---

**Ing. Patricia Valdiviezo Valenzuela**  
**DIRECTORA DE TESIS**



---

**Econ. Sonia Zurita Erazo**  
**VOCAL PRINCIPAL**



---

**Ing. Jorge Miranda López**  
**VOCAL PRINCIPAL**

---

# ÍNDICE GENERAL

<b>DEDICATORIA.....</b>	<b>I</b>
<b>AGRADECIMIENTOS.....</b>	<b>II</b>
<b>TRIBUNAL DE GRADUACIÓN.....</b>	<b>III</b>
<b>DECLARACIÓN EXPRESA.....</b>	<b>IV</b>
<b>ÍNDICE GENERAL.....</b>	<b>V</b>
<b>ÍNDICE DE TABLAS.....</b>	<b>VI</b>
<b>ÍNDICE DE GRÁFICOS.....</b>	<b>VII</b>
<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>VIII</b>

## **1. CAPÍTULO 1: ANTECEDENTES DE LA EMPRESA**

1.1. Descripción de la empresa.....	19
1.1.1. Definición de la empresa.....	19
1.1.2. Misión, visión y objetivos.....	20
1.1.3. Organigrama.....	21
1.2. Recursos actuales.....	23
1.2.1. Humanos.....	23
1.2.2. Bienes de capital y activos.....	25
1.2.3. Financieras.....	27
1.3. La empresa en el mercado.....	36
1.3.1. Posicionamiento, imagen y diferenciación.....	36
1.3.2. Mercado meta.....	38
1.3.3. Análisis Marketing Mix.....	39
1.3.3.1 Productos, servicios y atención al cliente.....	39



1.3.3.2	Precios.....	41
1.3.3.3	Distribución.....	42
1.3.3.4	Promoción.....	42
1.3.4.	Niveles de ventas y utilidades.....	43
1.4.	Procedimientos y procesos.....	46
1.5.	Recomendaciones.....	53
<b>2.</b>	<b>CAPÍTULO 2: ESTUDIO DEL MERCADO Y DEL SECTOR TEXTIL EN EL ECUADOR</b>	
2.1.	Breve descripción del sector textil a nivel nacional.....	56
2.2.	Análisis de la oferta textil, la competencia y su impacto en la economía ecuatoriana.....	60
2.3.	Análisis de las principales empresas competidoras a nivel internacional y nacional.....	76
2.4.	Análisis de los principales países competidores del sector textil ecuatoriano.....	78
2.5.	Análisis de las preferencias del consumidor.....	82
2.6.	FODA del sector textil.....	85
<b>3.</b>	<b>CAPÍTULO 3: PLAN DE NEGOCIOS</b>	
3.1.	Análisis FODA de la empresa.....	89
3.2.	Matriz BCG.....	91
3.3.	Matriz de inversión (ge).....	93
3.4.	Matriz de estrategia de la empresa.....	94
3.5.	Re-definición estratégica de la empresa.....	95

3.5.1. Misión.....	95
3.5.2. Visión.....	95
3.5.3. Filosofía y valores organizacionales.....	96
3.6. Objetivos empresariales.....	97
3.7. Posicionamiento, imagen y diferenciación de la empresa.....	99
<b>4. CAPÍTULO 4: PLANES ESTRATÉGICOS Y COMERCIALES</b>	
4.1. Análisis e implementación de estrategias.....	102
4.2. Programa de trabajo.....	104
<b>5. CAPÍTULO 5: CONSIDERACIONES FINANCIERAS</b>	
5.1. Inversiones.....	129
5.2. Cálculo del riesgo del proyecto.....	131
5.3. Proyecciones.....	133
5.4. Análisis de factibilidad.....	138
5.5. Punto de equilibrio.....	140
5.6. Análisis de sensibilidad.....	142

**CONCLUSIONES.**

**RECOMENDACIONES**

**BIBLIOGRAFÍA**

**ANEXOS**

# ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.1	Salario del personal administrativo.....	23
Tabla 1.2	Salario del personal operativo.....	24
Tabla 1.3	Bienes de capital y activos.....	25
Tabla 1.4	Flujo de efectivo maquina bordadora.....	26
Tabla 1.5	Estado de pérdidas y ganancias.....	28
Tabla 1.6	Balance Inicial.....	29
Tabla 1.7	Razón circulante.....	30
Tabla 1.8	Prueba ácida.....	31
Tabla 1.9	Razón de capital de trabajo.....	31
Tabla 1.10	Razón promedio de cobro.....	32
Tabla 1.11	Rotación de cuentas por cobrar.....	32
Tabla 1.12	Razones de deuda.....	33
Tabla 1.13	Razón deuda capital.....	34
Tabla 1.14	Multiplicador de capital.....	34
Tabla 1.15	Razón margen de utilidad bruta.....	35
Tabla 1.16	Razón margen de utilidad neta.....	35
Tabla 1.17	RSA.....	36
Tabla 1.18	VENTAS DE LIZFASHION 2004 – 2007.....	45
Tabla 2.1	Porcentaje de empresas textiles en el Ecuador.....	62
Tabla 2.2	Código de unidades productivas.....	64
Tabla 2.3	Participación de artesanos del Ecuador región sierra.....	65
Tabla 2.4	Participación de artesanos del Ecuador región costa.....	66
Tabla 2.5	Participación de artesanos del Ecuador región oriente.....	66
Tabla 2.6	Participación de artesanos del Ecuador región insular.....	66
Tabla 2.7	Estructura de costos de tejidos livianos.....	70
Tabla 2.8	Estructura de costos de tejidos semipesados.....	71
Tabla 2.9	Estructura de costos de hilados de algodón.....	71

Tabla 2.10 Estructura típica de costos de confección.....	72
Tabla 2.11 Empresas competidoras a nivel internacional y nacional.....	77
Tabla 4.1 Materiales Publicitarios.....	116
Tabla 4.2 Ventas esperadas.....	120
Tabla 4.3 Presupuesto de comunicación.....	122
Tabla 4.4 Programa de publicidad.....	123
Tabla 5.1 Presupuesto de inversión.....	129
Tabla 5.2 Financiamiento para inversiones.....	130
Tabla 5.3 Tasa de los bonos del tesoro de los Estados Unidos.....	132
Tabla 5.4 Estado de pérdidas y ganancias base proyectado.....	134
Tabla 5.5 Estado de pérdidas y ganancias con proyecto.....	135
Tabla 5.6 Flujo de caja base.....	136
Tabla 5.7 Flujo de caja base con proyecto.....	137
Tabla 5.8 Flujo incremental.....	138
Tabla 5.9 Resumen de resultados.....	139
Tabla 5.10 Cálculo de punto equilibrio con deuda.....	140
Tabla 5.11 Análisis de punto de equilibrio con deuda.....	141
Tabla 5.12 Análisis de sensibilidad.....	142

# ÍNDICE DE GRÁFICOS

Grafico 1.1 Organigrama de LIZFASHION.....	21
Grafico 1.2 Ventas de LIZFASHION 2004 – 2006.....	44
Grafico 2.1 Ventas ecuatorianas 2002 – 2004.....	69
Grafico 2.2 Ventas por partidas año 2004.....	69
Grafico 2.3 Etapas del proceso de producción del sector textil y de confección.....	73
Grafico 3.1 Matriz BCG adaptada.....	91
Grafico 3.2 Matriz GE.....	93
Grafico 3.3 Matriz de estrategias de empresa.....	94
Grafico 4.1 Procedimiento de ventas.....	111
Grafico 4.2 Procedimiento de cobranzas.....	112
Grafico 4.3 Procedimiento de compras y servicios.....	113
Grafico 5.1 Punto de equilibrio.....	141

# **TABLA DE ANEXOS**

1. Muebles y enseres
2. Maquinarias y equipos
3. Equipos de computación
4. Edificio
5. Equipos de oficina
6. balance general histórico ( 2004 – 2006 )
7. Estado de Pérdidas y Ganancias histórico (2004 – 2006 )
8. Encuesta de las preferencias del consumidor
9. Amortización de la deuda
10. Depreciación amortización de los activos nuevos

# INTRODUCCIÓN

La industria ecuatoriana y los comerciantes al por mayor y menor de manufacturas textiles y accesorios de vestir tienen ahora diferentes oportunidades de mercado altamente positivas, a raíz de la apertura comercial nacional e internacional y las diferentes opciones que puedan surgir de los diferentes acuerdos internacionales, por lo que es el momento preciso para impulsar el desarrollo de las inversiones, que junto a canales de financiamiento concretos y dirigidos correctamente, pueden ser un aliciente para emprender proyectos innovadores y de crecimiento en el país, a partir del fortalecimiento de las empresas del sector.

El análisis de los sectores y su relación con las tendencias del país, muestran que durante los últimos años el sector del comercio y manufactura han crecido en promedio 5% anual durante los últimos 10 años según fuentes del BCE, por lo que el impulso hacia estrategias que encuentren y logren satisfacer un conjunto de necesidades y requerimientos de algún segmento potencialmente rentable, con productos de calidad, que presenten una gama de valores agregados con precios aceptables es indispensable para encontrar la preferencia y aceptación ante los clientes, dentro de la industria de la moda.

Considerando esto, se tiene que es necesario para las empresas del sector ser mucho más competitivas y alcanzar nuevos y mejores índices de productividad, ya que es esto sin duda el primer obstáculo que tiene que superar el sector.

Estos resultados traen a colación importantes consideraciones, como que es necesario que el país y sus empresas por sobre todo, inicien un redireccionamiento de sus operaciones hacia una mayor calidad en sus procesos y procedimientos productivos de tal forma que puedan presentar productos más competitivos y competir con países como Colombia, Perú, Chile, y esta es una de las principales

cuestiones que deben de ser fomentadas en el sector textil para que pueda sobrevivir a este panorama.

Ya en este punto, es que se ha decidido por parte de los ejecutivos de la empresa LIZFASHION iniciar un proceso de reestructuración organizacional, de tal forma que la compañía logre enfrentar los retos que sus propios clientes, el mercado nacional, la competencia, la globalización y la apertura comercial demanden. Así tenemos que a partir de un pre-diagnostico realizado, se pudo ver que la empresa LIZFASHION, la cual se dedica a la fabricación de prendas, equipos deportivos y similares para el mercado local, se ha empeñado desde su propia gerencia en reestructurar las diversas áreas de la empresa y ha puesto un especial interés en sus áreas de producción, finanzas y comercialización; a partir de esto implementar una serie de estrategias que permitan crecer sostenidamente en el mercado y solventar las diferentes debilidades que estos tienen actualmente.

Desde un punto de vista general y tal como se había venido diciendo en párrafos anteriores, la principal problemática de las empresas del sector es la falta de productividad, competitividad y de mejores procedimientos que permitan ofrecer productos a mejores precios, y esto es en primer lugar uno de los principales inconvenientes que aquejan a la empresa, así mismo es indispensable especificar además que la compañía mantiene una serie de debilidades que no le permiten estar al máximo de su producción.

En base a esto se podría decir que no existen, por parte de la empresa, políticas organizacionales, metas claras y bien definidas, así como estrategias de corto y largo plazo, que permitan a la administración establecer la dirección que debe de seguir la empresa para obtener cada vez mas clientes y mayores ganancias.

Dentro de su estructura organizacional, se ha podido divisar que se pone especial interés en las áreas de cobranzas y producción, mas se ha descuidado las



áreas de comercialización, contabilidad y administración, para lo cual no cuentan con personal suficiente, lo cual conlleva a que no existan las ventas suficientes (las ventas dependen del esfuerzo y las relaciones públicas que mantiene el gerente con diversas entidades deportivas y contratos de maquilas con empresas más grandes como EROS y PASA) para operar a un nivel deseado de producción, así como también que no se tengan las cuentas contables y los registros al día y que operativamente no existan controles y manuales de procedimientos, técnicas de contrataciones eficaces o al menos un organigrama detallado que permita a los empleados de la empresa desempeñarse satisfactoriamente.

Así mismo se ha podido notar que uno de los puntos favorables que se puede rescatar por parte de la empresa es el trato al cliente y la alta personalización de los pedidos, así como la calidad de las confecciones, las cuales son trabajadas al detalle y revisadas periódicamente por la gerencia, lo cual ha llevado a que estos obtengan importantes contratos con diversas federaciones y asociaciones deportivas del país, los cuales se han traducido en contratos de largo plazo y en las ventas periódicas que sostienen el negocio.

Más, por otro lado cabe destacar que los principales problemas que aquejan a la empresa son su falta de organización, problemas de liquidez y la poca publicidad que estos hacen, lo cual ha llevado a que muchas veces se hayan perdido importantes negocios y oportunidades de crecimiento, lo que significó un mayor problema el cual se ha visto representado en las cuentas de la empresa, ya que incluso ha sido víctima de malas prácticas por parte del anterior contador de la empresa, causando pérdidas de dinero y cuentas por cobrar, todo eso a espaldas del gerente por lo que tuvo que hacerse una auditoría a todas las cuentas de la empresa. Más cabe decir que esa auditoría no es realizada de forma periódica.

Así mismo se ha podido ver que la empresa necesita modernizar su planta de producción, mediante la adquisición de nueva maquinaria que permita ofrecer a los

clientes más servicios de los que ya se ofrecen y así poder mejorar la rentabilidad del negocio, ya que actualmente hay trabajos que se están mandando a tercerizar y por ende esto significa que el margen de ganancia por confección es menor al que bien se podría estar obteniendo por contratos similares y a un tiempo de entrega incluso mucho menor, ya que los costos y los tiempos de búsqueda de un proveedor para que cumpla un contrato (por ejemplo bordados) se eliminarían al ser todos elaborados en la planta de la empresa.

Con respecto a diversos aspectos administrativos, se ha podido ver que la gerencia no delega las suficientes funciones a su personal por lo que ésta se satura de responsabilidades, lo cual no permite a la gerencia reaccionar con acierto a los problemas coyunturales, económicos y políticos del país, actuar con previsión y planificar año a año las estrategias a seguir para lograr objetivos desafiantes. Dentro del mismo punto se ha podido ver que los trabajadores no están completamente motivados para alcanzar metas desafiantes y que la capacitación es nula lo que indica que estos no pueden desarrollarse completamente como profesionales o trabajadores.

Más, cabe resaltar que la empresa dada su experiencia en el mercado (más de 10 años en el negocio), ha podido conocer suficientemente las diversas variables tanto positivas como negativas que tienen que ver con este sector, por lo que esto ha permitido a la empresa ganarse a los clientes con precios, tiempos de entrega y políticas de crédito aceptables, una base de datos de clientes fieles y estables los cuales mediante sus pedidos, han podido mantener a la empresa a flote y con ganancias. Más al mismo tiempo se ha podido ver que el crecimiento de ésta se ha visto estancado pues la participación de mercado y la posibilidad de acceder a nuevos clientes son reducidas, esto es tal como se dijo anteriormente debido a que la capacidad comercial de la empresa está limitada a las relaciones de negocios del gerente y no se utilizan vendedores, los cuales bien podrían incrementar la cartera de clientes y generar mayores negocios lo cual se traduce en más ganancias.

Ya con esto se puede ver que la empresa tiene la necesidad imperante de ingresar a un proceso de reestructuración comercial, administrativa y financiera, de tal forma que permita un redireccionamiento de la empresa hacia nuevas y mejores oportunidades de mercado, para que esta sea más rentable para sus socios, obtener mayor liquidez para realizar nuevas inversiones y también que se permita a los trabajadores desarrollarse mediante una mayor capacitación y la toma de mayores responsabilidades, así como también establecer estrategias claras de acción para poder aprovechar las oportunidades que se le presentan a esta empresa.

# **CAPÍTULO 1: ANTECEDENTES DE LA EMPRESA**

## **1.1. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA**

### **1.1.1. DEFINICIÓN DE LA EMPRESA**

La empresa LizFashion es una compañía, que se dedica a la confección de prendas y accesorios de vestir deportivos, equipos para selecciones y representaciones deportivas y similares.

Sus principales productos son los siguientes:

- Equipos deportivos: calentadores, camisetas, pantalonetas y medias
- Implementos deportivos: bolsos de mano, gorras, similares

Estos son vendidos principalmente a las asociaciones, federaciones y selecciones deportivas del país, provinciales y cantonales para sus diversas participaciones a nivel nacional o internacional.

## **1.1.2. MISIÓN, VISIÓN Y OBJETIVOS**

### **MISIÓN:**

A partir del análisis realizado, se ha podido constatar que la empresa LIZFASHION, tiene la siguiente misión:

“Lograr presencia a nivel nacional y vender más en productos de ropa deportiva”

Esta misión, como se ve no está orientada a lograr la satisfacción del cliente y su mercado objetivo, ni a potenciar la venta de los productos que tiene la empresa y mucho menos a ofrecer la mayor rentabilidad posible a los socios, lo cual indica que la empresa actualmente enfoca sus esfuerzos a sobrevivir en el mercado y no en direccionar sus esfuerzos en sus clientes metas y atenderlos debidamente para crecer sostenidamente.

Así a partir de esto es necesario rediseñar la misión de la compañía de acuerdo al análisis realizado anteriormente.

### **VISIÓN:**

“La visión de la empresa es posicionarse en el mercado de ropa deportiva a nivel nacional”

Esta visión como se observa es similar a la misión, enfoca su principal objetivo en el de posesionarse como empresa a nivel nacional, esto sin orientar sus esfuerzos hacia un mercado objetivo deseado o a satisfacer a su mercado objetivo actual, además se debe establecer una visión sobre el funcionamiento de la empresa y su solidez económica y financiera.

Así a partir de esto es necesario rediseñar la visión de la compañía de acuerdo al análisis realizado anteriormente.

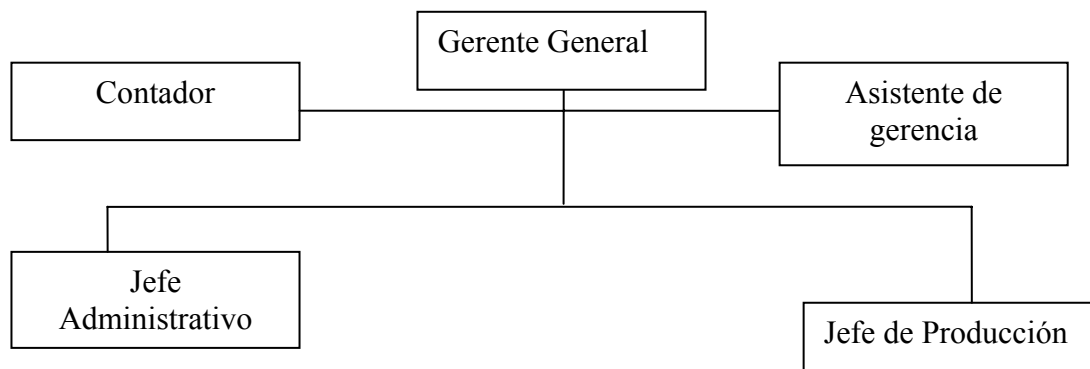
## **OBJETIVOS:**

La empresa no presenta objetivos anuales, ni de largo plazo, por lo que deberían plantearse objetivos desafiantes para la compañía.

### **1.1.3. ORGANIGRAMA**

A continuación se presenta el organigrama correspondiente de la empresa LIZFASHION S.A.

*Gráfico 1.1*  
**ORGANIGRAMA DE LIZFASHION**



*Elaborado por: Los autores*

## **FLUJO DE OPERACIONES SEGÚN FUNCIONES**

Según el organigrama LIZFASHION S.A se encuentra dirigida por el:

**Gerente General** quien es también, el propietario de la empresa.

**Jefe Administrativo** inició sus labores con la empresa cuando esta se constituyó, es el encargado de todo lo relacionado con los bancos, roles de pagos, manejo de clientes, manejo de proveedores en conjunto con el Gerente General.

**Asistente de Gerencia** es el responsable de manejar las comunicaciones de la empresa y asistir al gerente y al jefe administrativo en las diferentes tareas relacionadas al negocio.

**Contador** es el responsable de la conciliación, revisión y análisis de cuentas, elaborar libro diario, libro banco, declaración de impuestos a la renta e IVA, balances generales, estados de resultados, los comprobantes de la Súper Intendencia de Compañías, cancelación de los incentivos laborales, etc., labora para la empresa prestando sus servicios desde el año 2004.

**Jefe de Producción** se encarga conjuntamente con el gerente general de elaborar los diferentes turnos para sacar la producción que solicitan los clientes y en base a esto presentar las ofertas correspondiente; supervisa la mano de obra y escucha los requerimientos de los empleados con respecto a materiales, insumos u otros asuntos con respecto a la producción, presta sus servicios desde inicios del año 2005.

## 1.2 RECURSOS ACTUALES

### 1.2.1. HUMANOS

LIZFASHION S.A. cuenta con dos áreas diferentes, un área administrativa y un área de producción.

#### Personal Administrativo

El personal administrativo está compuesto de 5 personas

- Gerente General
- Contadora
- Asistente de Gerencia
- Jefe Administrativo
- Jefe de producción

Considerando esto, se tiene que los rubros de sueldos y beneficios que tiene el personal administrativo es el siguiente:

*Tabla 1.1*

#### SALARIO DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO

<b>Función</b>	<b>cant</b>	<b>Sueldo Mensual</b>
Gerente General(A)	1	1.200,00
Jefe Administrativo(A)	1	800,00
Contadora (Sp)	1	250,00
Jefe de producción(A)	1	300,00
Asistente de Gerencia(A)	1	250,00
<b>TOTAL ADMINISTRATIVO</b>		<b>2.800,00</b>

*Fuente: LIZFASHION*

Sp= servicios prestados

A= afiliados al IESS



El aumento del rubro de sueldos se debió a factores exógenos, debido a que por decreto gubernamental, se indicó que era necesario aumentar los sueldos en un 10% a los trabajadores para el 2006.

### **Personal Operativo**

El personal operativo está compuesto por 19 personas, los cuales están repartidos de la siguiente forma 10 fijos que laboran directamente en la fábrica y 9 variables que laboran en base a los pedidos realizados y se dividen en grupos dependiendo de las áreas de producción que se mantengan para determinada orden de producción, los cuales son controlados por el jefe de producción. Así tenemos el siguiente cuadro en el cual se detallan los sueldos.

*Tabla 1.2*

#### **SALARIO DEL PERSONAL OPERATIVO**

<b>Operarios</b>	<b>cant</b>	<b>Sueldo Mensual</b>
<b>Fijos</b>	10	2.000,00
<b>Eventuales</b>	9	1.800,00
<b>TOTAL OPERATIVOS</b>		<b>3.800,00</b>

*Fuente: LIZFASHION*

Así mismo se ha observado que con respecto al año anterior, existió un aumento en el 10% de los salarios debido a una disposición gubernamental de aumentar los sueldos en ese porcentaje.

### **Problemas**

Los problemas principales existentes en la empresa son causados por la falta de recursos económicos, lo que no permite realizar capacitación al personal contratado;

además el personal que ha sido preparado muchas veces es contratado sin ninguna política o proceso de selección, lo cual ha desencadenado en problemas de falta de personal con experiencia y la curva de aprendizaje se alarga.

## 1.2.2. BIENES DE CAPITAL Y ACTIVOS

### INVENTARIO FÍSICO

*Tabla 1.3*

<b>BIENES DE CAPITAL Y ACTIVOS</b>		
<b>MUEBLE Y ENSERES</b>	5.830,00	VER ANEXO 1
<b>MAQUINARIAS</b>	52.544,31	VER ANEXO 2
<b>EQUIPOS DE COMPUTACION</b>	9.537,80	VER ANEXO 3
<b>EDIFICIOS</b>	136.150,00	VER ANEXO 4
<b>EQUIPOS DE OFICINA</b>	15.582,20	VER ANEXO 5
<b>VALOR TOTAL</b>	<b>219.644,31</b>	

*Fuente: LIZFASHION*

### MUEBLES Y ENSERES

Con respecto a los muebles y enseres, se ha visto que las necesidades están cubiertas y que los activos existentes están en buen estado, por lo que no es necesario realizar nuevas inversiones en este rubro.

### MAQUINARIAS

Encontramos que las necesidades no están cubiertas debido a que la empresa necesita invertir en cierta maquinaria especializada para poder cubrir la demanda por sus productos, atender a las exigencias de los clientes y poder ofrecer una mayor variedad de manufacturas, por lo que es necesario realizar nuevas inversiones en este rubro. Con respecto a las maquinas especializadas, es necesario que se adquiriera una máquina bordadora, ya que actualmente se ha detectado que la empresa incurre en costo de bordados altos (la empresa terceriza la producción de bordados con otras

empresas). La empresa incurre en gastos de bordados en valores que ascienden a los 1.245,36 dólares mensuales promedio.

Ahora se ha considerado para tal fin la adquisición de una máquina bordadora con un costo de 24.500,00 dólares, la cual cumple las especificaciones y requerimientos de la empresa. Con la máquina bordadora se ahorraría el 65% del costo de producción de bordados. Tal como se muestra a continuación:

### **SIN MÁQUINA BORDADORA**

Costo mensual bordados: \$1.245,36  
 Costo anual bordados: \$14.944,32  
 TOTAL A 5 AÑOS: \$74.721,6

### **CON MÁQUINA BORDADORA**

Inversión máquina de bordados: \$24,500  
 Costo mensual bordados: \$515,41  
 Costo anual bordados: \$6.184,94  
 TOTAL A 5 AÑOS: \$55.424,72

AHORRO CON LA MÁQUINA BORDORA: 19,296.88

*Tabla 1.4*

#### **FLUJO DE EFECTIVO MÁQUINA BORDADORA**

	0	1	2	3	4	5
FLUJO 1	-	14.944,32	14.944,32	14.944,32	14.944,32	14.944,32
FLUJO 2	-24.500,00	6.184,94	6.184,94	6.184,94	6.184,94	6.184,94
FLUJO INCREMENTAL	-24.500,00	8.759,38	8.759,38	8.759,38	8.759,38	8.759,38
TIR	23%		TMAR[1]	14.59%		

*Elaborado por: Los autores*

<sup>1</sup> El cálculo de la TMAR se presenta en el CAPÍTULO 5

Así también es necesario que se compren maquinas de coser de costura doble y de costura en cadena, las cuales son especiales para hacer camisas de calidad.

### **EQUIPOS DE COMPUTACIÓN**

Con respecto a los equipos de computación, se ha visto que las necesidades están cubiertas y que los activos existentes están en buen estado, por lo que no es necesario realizar nuevas inversiones en este rubro.

### **EDIFICIOS**

Con respecto a este rubro se ha visto que las necesidades están cubiertas y que los activos existentes están en buen estado, por lo que no es necesario realizar nuevas inversiones en este rubro.

### **EQUIPOS DE OFICINA:**

Con respecto a los Equipos de Oficina, se ha visto que las necesidades están cubiertas y que los activos existentes están en buen estado, por lo que no es necesario realizar nuevas inversiones en este rubro.

### **1.2.3. FINANCIERAS**

Con respecto a la situación financiera de la empresa, se tiene que esta muestra diversos problemas con respecto a la liquidez, debido a la tendencia cíclica de los pagos por parte de los proveedores y a las demoras que tuvieron ante los cobros en algunos negocios, mas aún así la empresa ha soportado estos inconvenientes y puede cumplir los diversos contratos que sus clientes le encargan, aunque con dificultades en la compra de materiales. Los estados de situación financiera hasta el 2006 se presentan a continuación en anexos 6 y 7:

**TABLA 1.5**

<b>ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS</b>			
<b>DESDE EL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2006</b>			
<b>INGRESOS</b>			
Ventas			570.800,00
Costo de Ventas			
	Materiales	256.860,00	
	Mano de Obra	41.040,00	
	Costo Indirectos	142.700,00	440.600,00
<b>Utilidad Bruta</b>			130.200,00
<b>Gastos Operacionales</b>			
Sueldos		33.600,00	
Beneficios Sociales		4.200,00	
Mantenimiento		2.854,00	
Servicios Básicos		10.500,00	
Servicios Prestados		3.000,00	
Gasto de Viaje		8.562,00	
Seguro		3.900,00	
Honorarios Profesionales		4.200,00	
Suministros de Oficina		1.536,00	
Cuentas Incobrables		8.562,00	
Depreciaciones		21.018,36	
Amortizaciones		37,20	
Intereses y Comisiones		1.580,00	
Otros		2.695,00	
<b>Gastos No Operacionales</b>			
Otros Impuestos		979,00	107.223,56
<b>Utilidad del Ejercicio</b>			22.976,44

**Fuente: LIZFASHION**

**TABLA 1.6**

<b>BALANCE INICIAL</b>			
<b>ACTIVOS</b>		<b>PASIVOS</b>	
<b>Activo Corriente</b>		<b>Pasivos Corrientes</b>	
Caja-Bancos	8.200,00	Cuentas por Pagar	18.580,00
Cuentas por Cobrar	36.556,00	Préstamo de Accionista	15.000,00
Provisión Cta. Incob.	12.794,60	Impuesto a la Renta por Pagar	1.850,00
Crédito Tributario IVA	8.500,00	Beneficios Sociales Pagar	950,00
Crédito Tributario Ret. Fte.	4.250,00	Participación de Trabajadores	475,00
Inventario Suministros y Materiales	28.451,00	Sueldos por Pagar	4.815,00
Otros Activos Corrientes	9.526,00	Otras Cuentas por Pagar	2.745,00
<b>Total Activo Corriente</b>	<b>82.688,40</b>	<b>Total Pasivo Corriente</b>	<b>44.415,00</b>
		<b>Pasivo Largo Plazo</b>	
<b>Activos Fijos</b>		Prestamos Bancarios	16.800,00
Edificios	136.150,00	Prestamos Accionistas	40.700,00
Depreciación de Edificios	54.460,00	Otros Pasivos	25.100,00
Maquinarias y equipos	52.544,31	<b>Total Pasivos L/P</b>	<b>82.600,00</b>
Depreciación de Maquinaria	15.763,29		
Equipo de Computación	9.537,80	<b>Pasivo Diferido</b>	
Depreciación de Equipo./ Comput.	3.179,27	Anticipos Recibidos Clientes	4.500,00
Muebles Y Enseres	5.830,00	<b>Total Pasivo Diferido</b>	<b>4.500,00</b>
Depreciación de Muebles y Enseres	1.366,00	<b>TOTAL DE PASIVOS</b>	<b>131.515,00</b>
Equipo de Oficina	15.582,50		
Depreciación de Equipo/ Oficina	5.194,17		
Suministros de Oficina	2.277,50	<b>PATRIMONIO</b>	
<b>Total Activo Fijo</b>	<b>142.159,38</b>	Capital Social	38.780,00
		Aporte Futuras Capitalizaciones	6.316,55
		Reserva Legal	6.915,62
<b>Activo Diferido</b>		Reservas de Capital	8.500,00
Gastos de Constitución	186,00	Utilidades Acumuladas	13.531,38
<b>Amortización de Gastos/Constitución</b>	<b>148,80</b>	Pérdidas Acumuladas	<b>3.650,00</b>
Total de Activos Diferido	37,20	Utilidad del Ejercicio	22.976,44
		<b>Total Patrimonio</b>	<b>93.369,98</b>
<b>Total de Activos</b>	<b>224.884,98</b>	<b>Total Pasivo + Patrimonio</b>	<b>224.884,98</b>

Fuente: LIZFASHION

Así a partir de estos estados financieros se podrá analizar la situación actual de la empresa a partir de los índices financieros, tal como se vera en el siguiente apartado:

## ANÁLISIS DE ÍNDICES FINANCIEROS

Para tener una visión general sobre la liquidez de LIZFASHION S.A. se analizara desde el año 2004 hasta el 2006 mediante los siguientes Ratios:

- Razones de liquidez
- Razones de rotación de activos
- Razones de apalancamiento
- Razones de rentabilidad

A partir del cálculo de estas razones financieras, se podrá analizar de forma estructural la situación financiera de la empresa y así conocer las principales fortalezas y debilidades que esta tiene.

## RAZÓN DE LIQUIDEZ

### RAZÓN CIRCULANTE

*Tabla 1.7*  
**RAZÓN CIRCULANTE**

	2004	2005	2006
RAZÓN CIRCULANTE = ACTIVO CIRCULANTE/PASIVO CIRCULANTE	0,75	1,10	1,86

*Elaborado por: Los autores*

A partir de los resultados obtenidos se ha podido constatar que en el 2004 se obtuvo un índice de 0,74, ascendiendo en el 2005 a 1,10 y finalizando en 2006 con un valor de 1,86. Por lo que cabe indicar que al ser el activo circulante mayor que el pasivo circulante, se puede indicar que cuanto mayor sea el valor de esta razón, mayor será la capacidad de la empresa de pagar sus deudas a corto plazo. Lo cual se

ha visto en el desempeño de los últimos años al mejorar sustancialmente este índice en relación a lo obtenido en el año 2004

## PRUEBA ÁCIDA

*Tabla 1.8*  
**PRUEBA ÁCIDA**

	2004	2005	2006
PRUEBA ÁCIDA = ACTIVO CIRCULANTE- INVENTARIO/PASIVO CIRCULANTE	0,38	0,61	1,22

*Elaborado por: Los autores*

A diferencia de la razón anterior, esta excluye a los inventarios por ser considerada la parte menos líquida en caso de quiebra. Esta razón se concentra en los activos más líquidos, por lo que esta razón proporciona datos más concretos al analista. Así a partir de los resultados obtenidos tenemos que en el 2004 la prueba acida da un valor de 0,38 en el 2005 el resultado de 0,61 y finalizando en el 2006 un resultado de 1,22, lo cual indica que en los años 2004 y 2005 hubieron problemas de liquidez, los cuales han sido medianamente superados en el año 2006, aunque no de manera sustancial.

## RAZÓN CAPITAL DE TRABAJO

*Tabla 1.9*  
**RAZÓN CAPITAL DE TRABAJO**

	2004	2005	2006
RAZÓN CAPITAL DE TRABAJO=ACTIVO CIRCULANTE-PASIVO CIRCULANTE/VENTAS	- 0,03	0,01	0,07

*Elaborado por: Los autores*

Esta razón indica el capital de trabajo que tiene la empresa como porcentaje o proporción de las ventas, así tenemos que para el año 2004 este índice fue negativo al presentar un valor de -0,030473, para el año 2005 este rubro mejoro aunque no de la forma como se requiere, presentando un índice de 0.0092 y para el año 2006, nos



indica que el capital de trabajo es aproximadamente el 6.7% de las ventas, lo cual es insuficiente para poder crecer según la metas que se propone la empresa.

## **RAZONES DE ROTACIÓN DE ACTIVOS**

### **RAZÓN DE PROMEDIO COBRO**

*Tabla 1.10*  
**RAZÓN DE PROMEDIO COBRO**

	2004	2005	2006
RAZÓN DE PROMEDIO COBRO=CUENTAS POR COBRAR*360 DÍAS/VENTAS A CRÉDITO	7,47	11,42	23,06

*Elaborado por: Los autores*

Este índice indica cuál es la razón de días promedio de cobro, mostrando que las cuentas por cobrar dentro del año, cual es el tiempo promedio que tardan en convertirse en efectivo. Considerando esto y que en el 2004 se tiene un volumen de ventas en dólares de 431810,87, en 2005 tenemos ventas por un rubro de 485787,23 dólares y finalizando con un aumento en ventas para el 2006 lo cual arrojó un rubro por 570800,00.dólares, esto nos da un resultado final para el 2004 de 7,47 días, en el 2005 un valor asciende a 11,42 y finalizando con un valor para el 2006 de un índice de 23,05, lo que significa que la empresa a perdido liquidez a partir de su flexible política de ventas a crédito y su mala gestión de cobranza, ya que los costos de producir y los operativos son absorbidos inicialmente por la empresa la cual finalmente tiene que esperar a que sus clientes cancelen las facturas para poder seguir produciendo.

### **ROTACIÓN DE CUENTAS POR COBRAR**

*Tabla 1.11*  
**ROTACIÓN DE CUENTAS POR COBRAR**

	2004	2005	2006
ROTACIÓN DE CUENTAS POR COBRAR=VENTAS/CUENTAS POR COBRAR	48,18	31,52	15,61

*Elaborado por: Los autores*

Estas razones son recíprocas entre si. Si dividimos el periodo promedio de cobranzas entre 360 días que tiene el año comercial o bancario obtendremos que la rotación de las cuentas por cobrar son de 48,17 veces al año para el año 2004. Así mismo, el numero de días del año dividido entre el índice de rotación de las cuentas por cobrar nos da el periodo promedio de cobranza. Podemos usar indistintamente estos ratios. Así en función a esto se puede analizar que en los años 2005 y 2006 estos valores van de forma descendente, 31.52 y 15.61 respectivamente. Esto indica que la rotación de la cobranza esta disminuyendo sustancialmente en la empresa, confirmando la perdida de liquidez que se especifico anteriormente.

## **RAZONES DE APALANCAMIENTO**

### **RAZONES DE DEUDA**

*Tabla 1.12*  
**RAZONES DE DEUDA**

	2004	2005	2006
RAZONES DE DEUDA = DEUDA TOTAL/TOTAL DE ACTIVOS	0,72	0,65	0,58

*Elaborado por: Los autores*

Para obtener los resultados finales de las razones de deuda hemos cogido la deuda total dividida para el total de activos es así que en el 2004, 2005 y 2006 mencionados valores van en disminución, así considerando esto se tiene que el nivel de apalancamiento en el 2004 es de 0,72%, en el 2005 su índice es de 0,65% y finalizando en el 2006 con un índice de 0,58%, lo cual indica que la deuda de la empresa o la participación que tiene esta sobre los activos de la empresa mantiene una tendencia hacia la baja.

## RAZÓN DEUDA-CAPITAL

*Tabla 1.13*

### RAZÓN DEUDA-CAPITAL

	2004	2005	2006
RAZÓN DEUDA DE CAPITAL=DEUDA TOTAL/CAPITAL DE ACCIONISTAS	2,54	1,88	1,41

*Elaborado por: Los autores*

Aquí notamos que en el 2004 por cada UM aportada por el dueño de la empresa LIZFASHION hay un 2,53 de deuda, y en el 2005 tenemos un UM de 1,88 de deuda en la mencionada empresa y en el 2006 tenemos un índice de deuda de 1,41 lo que indica que los niveles de deuda o la participación de esta por sobre los capitales de la empresa han disminuido considerablemente, tal como lo muestra las cifras.

## MULTIPLICADOR DEL CAPITAL

*Tabla 1.14*

### MULTIPLICADOR DEL CAPITAL

	2004	2005	2006
MULTIPLICADOR DEL CAPITAL TOTAL DE ACTIVOS/CAPITAL DE LOS ACCIONISTAS	3,54	2,88	2,41

*Elaborado por: Los autores*

En el 2004, se ha mostrado que existe un multiplicador de capital del 3,53, en el 2005 se muestra un índice de 2,88 y en el 2006 se muestra un índice de 2,40 de los activos totales, lo que indica que este es el nivel con el cual los activos cubren o podrían cubrir las eventuales necesidades de capital ante un retiro de los accionistas de la compañía.

## RAZONES DE RENTABILIDAD

### RAZÓN MARGEN UTILIDAD BRUTA

Tabla 1.15

#### RAZÓN MARGEN UTILIDAD BRUTA

	2004	2005	2006
RAZÓN MARGEN UTILIDAD BRUTA=UTILIDAD BRUTA/VENTA	0,21	0,22	0,23

*Elaborado por: Los autores*

A partir de este índice, se podrá saber cual es el nivel de ganancias que obtiene la empresa con relación de las ventas. Además de eso se podrá analizar cual es el nivel de eficiencia de las operaciones de venta y la forma como son asignados los precios de los productos, ya que al verificar el margen bruto de ventas se podrá saber cual es el porcentaje de utilidad obtenida sobre los productos vendidos.

Así considerando esto se tiene que para el 2004 tenemos un margen bruto de 0,21%, en el 2005 es mínimo el ascenso con un valor de 0,219% y así mismo para el 2006 asciende pero en poca proporción con un índice de 0,228%.

### RAZÓN MARGEN DE UTILIDAD NETA

Tabla 1.16

#### RAZÓN MARGEN DE UTILIDAD NETA

	2004	2005	2006
MARGEN DE UTILIDAD NETA=UTILIDAD NETA/VENTAS	0,00	0,02	0,04

*Elaborado por: Los autores*

Analizando este margen se ha podido ver que para el 2004 por cada UM que vendió la empresa, obtuvo una utilidad 0,003%, en el 2005 la utilidad fue de 0,024%

por sobre las ventas y en el 2006 la utilidad asciende a 0,04025%. Este ratio nos permite evaluar si el esfuerzo hecho en la operación durante el análisis, esta produciendo una adecuada retribución para el empresario, lo cual indica que luego de calcular esto se puede evaluar que la proporción de utilidad bruta que arrojó el índice anterior esta absorbido en su totalidad por los gastos operativos indicando que los gastos se mantienen elevados en relación a los niveles de ventas actuales.

## **RSA**

*Tabla 1.17*

### **RSA**

	2004	2005	2006
RSA= UTILIDAD NETA/TOTAL DE ACTIVOS	0,01	0,06	0,10

*Elaborado por: Los autores*

Finalmente luego de todo esto es necesario analizar cual es el rendimiento de la empresa sobre los activos invertidos, así considerando esto se tiene que al analizar los rubros de la empresa encontramos que por cada UM que la empresa genera de utilidad en el 2004 esta genera un rendimiento del 0,008 sobre los activos. En el 2005 obsérvese que su rendimiento es de 0,06 y en el 2006 asciende a 0,10. Es decir, mide la capacidad de la empresa para generar utilidad a favor del propietario, lo cual esta indicando que en los últimos años esta capacidad ha mejorado considerablemente hasta llegar al 10% en el 2006.

## **1.3 LA EMPRESA EN EL MERCADO**

### **1.3.1. POSICIONAMIENTO, IMAGEN Y DIFERENCIACIÓN**

La empresa LIZFASHION S.A. esta legalmente constituida desde 1995, tiene actualmente un enfoque sobre sus servicios hacia el mercado de consumo (prendas de

vestir casual sport), al sector industrial textil por medio de servicios de maquila y a diferentes organizaciones a través de contratos para uniformes deportivos (asociaciones, federaciones y otras).

Mas, también se ha podido constatar que aunque muchas veces se cumplen los objetivos con respecto a los trabajos para lo cual la empresa es requerida, es necesario indicar que no es satisfactoria la participación de mercado que se tiene o bien el numero de clientes que se manejan pues la base de datos esta limitada a un grupo reducido, con datos desactualizados e incompletos inclusive.

Esto mismo ha dado a lugar a que el nombre de la compañía no sea aun tan bien conocida en el mercado como se desearía (también se debe esto a que la actividad promocional es nula), mas cabe resaltar al mismo tiempo que con respecto a las empresas que tienen conocimiento sobre la empresa, estas siempre ofrecen excelentes referencias de LIZFASHION S.A. lo cual es debido a lo satisfactorio de los servicios ofrecidos.

Considerando esto se puede indicar que la empresa está actualmente posicionada como una compañía que ofrece servicios industriales textileros, cumpliendo a cabalidad y con profesionalismo las exigencias de sus clientes, así mismo con los plazos de entrega para los contratos, siempre ofreciendo un excelente costo por el valor de sus servicios.

A partir de este posicionamiento, el cual cabe indicar que fue logrado por el esfuerzo continuo de todos los que conforman la compañía aunque no haya habido nunca alguna estrategia indíquese esto, se ha podido lograr contratos con importantes empresas del país, tal como se nombro anteriormente, lo cual le ha permitido consolidarse como negocio y seguir ofreciendo sus servicios con la misma calidad de siempre.

Ante esto se puede indicar que es necesario para potenciar el negocio, un rediseño de diferentes aspectos sobre la imagen de la empresa, a partir del manejo de folletería adaptada a las necesidades de la empresa, la generación de una nueva política de manejo de imagen de la empresa orientada hacia nuestros clientes y la declaración de una estrategia de diferenciación y posicionamiento, basados en la misión, visión y los objetivos principales de la empresa de tal forma que esta se convierta en una filosofía de trabajo, la cual sea llevada a la práctica formalmente por todo el personal de la empresa en todas las operaciones y trabajos que se mantengan. Estas políticas deben estar a vista de todos y ser de conocimiento de todo el personal e inclusive ser de conocimiento de los clientes.

Al mismo tiempo, la empresa debe enfocarse en ofrecer y promocionar los servicios más solicitados, a fin de que esta pueda enfocar sus esfuerzos hacia los servicios más rentables, mejorando así la calidad de los trabajos, el posicionamiento entre los clientes objetivos, manteniendo también la congruencia entre la misión de la empresa y la definición del negocio y por último optimizando los recursos disponibles para generar mayor rentabilidad.

### **1.3.2. MERCADO META**

El mercado para esta empresa se puede considerar que es cerrado o limitado ya que no atiende al público en general, sino a empresas en especial del sector artesanal, de comités olímpicos y básicamente cuando aparece como cliente una nueva empresa; esto se debe principalmente por recomendación dada por algún ejecutivo de una empresa determinada en la que la empresa LIZFASHION S.A. haya realizado trabajos.

Considerando esto, se definirá el segmento meta de la empresa:

MERCADO GENERAL: mercado empresarial y de consumo

INDUSTRIA: sector textil

TIPO DE CLIENTES:

- Tipos de empresas: Industriales textiles, organizaciones (principalmente asociaciones deportivas, federaciones, comités deportivos, etc) y público en general por medio de un local comercial propio.
- Tipos de bienes y servicios que solicitan: diseño de equipos deportivos para damas caballeros y niños, ropa sport
- Tamaños de las empresas: grandes empresas y de cobertura nacional
- Frecuencia de compra: mensualmente
- Operaciones de compra

Las operaciones de compra de nuestros clientes son las siguientes:

- Es necesario obtener la calificación de la empresa LIZFASHION S.A. ante la empresa que se desea realizar trabajos, para lo cual se deben cumplir todos los requisitos solicitados.
- Una vez concluida el pedido se entrega documento denominado ACTA DE RECEPCIÓN en la que los responsables del área de ejecución del trabajo, jefe de producción aprueban.
- Una vez obtenidas las firmas en el documento anterior se procede a emitir la factura.
- Transcurridos los 30 días se recibe la cancelación de la factura.

### **1.3.3. ANÁLISIS MARKETING MIX**

#### **1.3.3.1 PRODUCTOS, SERVICIOS Y ATENCIÓN AL CLIENTE**

Los servicios que presta la empresa LIZFASHION S.A. a sus clientes son de diferentes tipos:



- Confección de los diferentes modelos de equipos deportivos suministrados por los clientes, cumpliendo las diferentes normas establecidas en los mismos diseños, en caso de que la empresa solicitante requiera que se construya un tipo de modelo y no existan los correspondientes diseños, nuestro jefe de producción realizara los diferentes cambios los cuales se someten a aprobación, luego de lo cuál se procede a realizar la cotización y una vez pactado el precio se procede a la confección del mismo.
- Elaboración de prendas de tipo casual, sport y deportiva: camisetas, pantalones, calentadores, licras, faldas, camisetas tipo Polo, chaquetas, buzos, jeans, blusas y prendas similares.
- Existen otros servicios que brinda la empresa LIZFASHION S.A. tales como diseño de ropa interior a la boutique e industrias.
- Maquila de prendas para fabricas grandes, en ropa casual, sport, deportiva y ropa interior.

Los servicios son solicitados por las empresas en las que nos encontramos calificados como contratistas o bien por contacto comercial con la gerencia, luego de haber cumplido una serie de requerimientos tanto administrativos, como el de contar con personal idóneo, además de cumplir con todos las obligaciones con los diferentes organismos de control.

La cartera de clientes se incrementa cuando nuestros clientes nos recomiendan a una nueva empresa, generalmente la nueva empresa pregunta a la empresa que recomienda quien ejecuta un determinado trabajo, luego de reunirnos con un representante se presenta la oferta de trabajo, se ejecuta el trabajo y en algunos casos nos quedamos como contratistas permanentes luego de cumplir los requerimientos.

### 1.3.3.2 PRECIOS

Con respecto a los precios se debe indicar que son muy competitivos, eso da inclusive la pauta para que industrias y empresas de grandes producciones requieran de los servicios de la empresa en elaboración de prendas por medio de contrato de maquila.

Para determinarlo se deben tomar en cuenta:

- El costo de producción (materiales, mano de obra e insumos a utilizar) y el margen de ganancias que se desea obtener.
- Considerar los precios de los competidores y decidir cuál será la posición frente a ellos.

El precio de los productos en LizFashion es establecido de acuerdo a los costos de producción, así se tiene que se trabaja con la siguiente formula:

$$\text{PRECIO DE VENTA CLIENTE FINAL} = \text{COSTO DE PRODUCIR} \times 2.15$$

Luego este precio entra a negociación según el tipo de contrato, la forma de pago, volumen de fabricación y variaciones en el material.

Se otorgan descuentos especiales (hasta el 40%), de acuerdo al monto de los contratos y de la forma de pago, en especial a distribuidores, fabricas, empresas comercializadores y similares.

La forma de pago es 60% de entrada y el 40% de saldo contra entrega, excepto en la venta acreditado, donde actualmente el saldo se difiere a 15, 30 y 45 días en partes iguales. Es aquí donde ha fallado el proceso de cobranza.. El plazo máximo de

cancelación es de 45 días, se exceptúan los contratos hechos con Instituciones Públicas puesto que dependen de las políticas establecidas por ellas.

### **1.3.3.3 DISTRIBUCIÓN**

Cuando se produce un bien se lo debe llevar por medio de un canal de distribución para que pueda llegar a los clientes. EL canal que utiliza LizFashion es:

- Productor – Distribuidor / fabrica – consumidor: este modelo de comercialización se utiliza cuando se ofrecen prendas a locales comerciales, fabricas (maquila) o distribuidores de ropa
- Productor-consumidor final: este modelo se utiliza en el local comercial propio de LizFashion y cuando ofrece sus prendas a las federaciones y asociaciones deportivas.

La distribución de los productos a los clientes del Guayas se realiza de forma directa, fábrica – cliente o fabrica – local - cliente. Para la entrega la empresa debe de fletar un vehículo. Para clientes fuera de la provincia, el producto se embala en fábrica y se despacha por compañía de transporte a la dirección del cliente.

### **1.3.3.4 PROMOCIÓN**

A través de la promoción o publicidad se informa, persuade y recuerda al mercado el o los productos que ofrece la empresa. Existen diferentes métodos de promoción:

- Venta personal: un representante de la empresa visita el posible cliente y ofrece los productos.
- Publicidad: es la comunicación masiva en la que se informa sobre los

productos que ofrece la empresa. Puede ser: por televisión, radio, periódicos, Internet, revistas, folletos, etc.

- Promoción de ventas: incluye actividades como concurso para los vendedores, o para los consumidores, ferias comerciales, exhibiciones, uso de muestras, premios, etc.

Actualmente LizFashion no ejecuta ningún plan de promoción y publicidad, no tiene página de Internet, ni cuenta con publicidad televisiva o radial. La promoción de sus productos o servicios se realiza por medio de los contactos que tiene el gerente comercial en el medio textil, así como en las diversas federaciones y asociaciones deportivas. Esto ha dado pauta a que la empresa dependa tan solo de 17 clientes entre locales comerciales, federaciones y asociaciones y no expanda sus operaciones según su potencial dado la calidad de sus prendas confeccionadas.

La empresa no dispone de folletos ni materiales publicitarios, mas en las presentaciones y negociaciones ofrecen muestras de las prendas elaboradas a sus clientes.

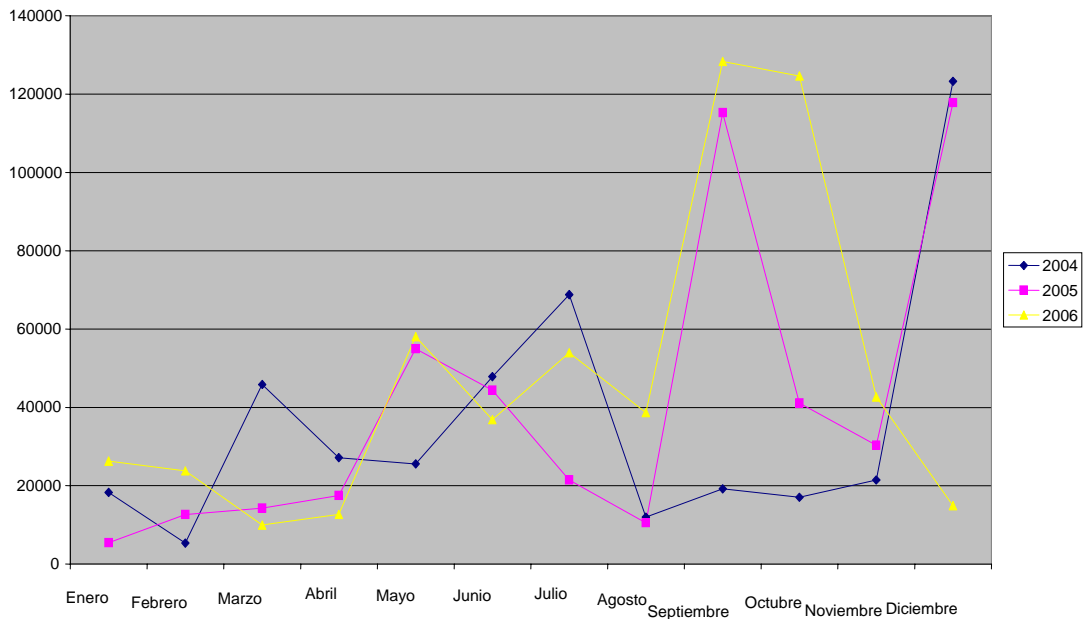
#### **1.3.4. NIVELES DE VENTAS Y UTILIDADES**

Como podemos observar en los estados financieros de la empresa donde se miden anualmente los ingresos en miles de dólares, podemos determinar que en los años que van del 2004 hasta el 2006, los meses de Enero, Febrero, Marzo y Abril son meses donde los ingresos son los más bajos en el año; en los meses siguientes desde Mayo hasta Agosto los ingresos aumentan y se mantienen hasta el mes de Septiembre. Para Octubre, Noviembre y Diciembre, estos alcanzan los mayores ingresos durante el año y así se repite cada año (excepto en el año 2006 donde se cobro una factura importante en los primeros meses del 2007 debido a un contrato de

maquila, lo cual indico un nivel de ventas distinto a los años anteriores), tal como se ve en el siguiente Gráfico:

**Gráfico 1.2**

**VENTAS DE LIZFASHION 2004-2006**



*Elaborado por: Los autores*

Como se puede observar el comportamiento de las ventas se presenta de una manera similar en todos los años anteriormente mencionados, existe un comportamiento diferente en el año 2006, debido a que el nivel de contratos cae en dic-2006 y además existen cobros de deudas a empresas deudoras, lo que permite tener un nivel de venta que si bien no es alto puede servir para solventar las operaciones del negocio, tal como se ve en el siguiente cuadro de las ventas sin impuestos:

*Tabla 1.18*

<b>Ventas de LIZFASHION 2004-2007</b>				
<b>Mes</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>
Enero	18.292,18	5.421,69	26.285,67	36.427,24
Febrero	5.333,26	12.653,63	23.777,13	29.878,99
Marzo	45.841,63	14.289,73	9.984,72	-
Abril	27.180,41	17.482,63	12.670,99	-
Mayo	25.591,85	54.961,50	58.059,20	-
Junio	47.869,04	44.429,92	36.866,45	-
Julio	68.778,11	21.484,71	53.943,74	-
Agosto	11.953,54	10.507,69	38.681,71	-
Septiembre	19.213,06	115.251,33	128.345,46	-
Octubre	17.040,49	41.120,55	124.639,42	-
Noviembre	21.453,53	30.349,27	42.657,09	-
Diciembre	123.263,77	117.834,58	14.888,43	-
<b>Total</b>	<b>431.810,87</b>	<b>485.787,23</b>	<b>570.800,00</b>	<b>66.306,23</b>

*Elaborado por: Los autores*

Así finalmente de acuerdo al cuadro de las ventas anuales de LIZFASHION S.A. que van del año 2004 al 2007 podemos concluir lo siguiente:

- La mayoría de las empresas cerraban sus presupuestos al final de cada año, por lo tanto la cantidad de trabajo es menor a inicios del siguiente, de esta manera explicamos los meses de bajos ingresos que se repiten cada año en los primeros meses.
- los meses que se mantienen con ventas constantes son de contratos más pequeños, etc.
- En el análisis de las ventas del 2007 se muestra una diferencia en el primer mes del año, aunque no podemos determinar si el comportamiento ha cambiado por que aun habría que analizar el resto de meses.

- Por la comparación de los ingresos mas altos del año desde el 2004 al 2006, podemos darnos cuenta que LIZFASHION S.A. esta en continuo crecimiento.
- El mayor ingreso proviene de la venta del servicio de maquila (45%) que se brinda a las empresas contratantes.

## **1.4. PROCEDIMIENTOS Y PROCESOS**

### **PROCESO DE COBRANZA**

Después de emitida la factura y entregada conjuntamente con el ACTA DE RECEPCION DE TRABAJOS se espera 30 días para proceder a la cobranza mientras tanto se ha recibido por vía FAX copia de la retención en la fuente. De acuerdo a la empresa existen varias formas de recibir el pago

- Acercarse donde los clientes y verificando en la lista de beneficiarios de cheques, se procede a retirar el cheque en la ventanilla respectiva con el sello y la cedula de identidad, esta labor la realiza el jefe administrativo, quien retira al mismo tiempo el comprobante de retención.
- Otra forma de pago consiste en retirar el cheque en una de las ventanillas de un banco local, labor que realiza el jefe administrativo; luego se retira en donde los clientes el comprobante de retención.
- Otra forma consiste en recibir el valor de la factura por transferencia bancaria, en este caso el jefe administrativo retira el comprobante de retención en la oficina correspondiente.
- En algunos pocos casos, el gerente recibe directamente el valor correspondiente a la factura cuando su monto es bajo y además el servicio se ha contratado contra entrega
- En efectivo cuando es venta al contado, en especial en el local comercial

## **PROCESO DE LICITACIÓN**

Si es el caso de una maquila o bien de un contrato con alguna federación o asociación provincial, para intervenir en un concurso de ofertas sobre un trabajo que se deba efectuar la empresa debe encontrarse calificada, ya que dichas invitaciones solo se dan a las empresas que están calificadas.

Para obtener la calificación se debe reunir varios requisitos tales como:

- Carta de presentación en la que se debe especificar
  - Razón social
  - Dirección, números telefónicos, casilla postal y correo electrónico
  - Persona de contacto
  - Bienes y servicios que ofrece
  - Listado de lugares en donde puede entregar sus bienes y prestar sus servicios en el territorio ecuatoriano
  - Número de cuenta bancaria, tipo de cuenta corriente o de ahorros y nombre del Banco
- Referencias de clientes a los que ha ofrecido sus productos y servicios (incluir teléfonos y personas de contacto)
- Referencias Bancarias indicando nombre de Institución Financiera, # de cuenta, Fecha de apertura, e Historial de cheques protestados y sobregiros.
- Reporte de la central de riesgos donde se certifique no tener cuenta cerrada, emitido por la Superintendencia de Bancos
- Estados Financieros presentados en la Superintendencia de Compañías del último ejercicio fiscal (Balance general y Estados de Resultados). Especificar persona de contacto del área contable a quien se pueda contactar en caso de dudas



- Copia certificada de escritura de constitución de la compañía y sus reformas (detallar en una hoja aparte las reformas que adjunta)
- Copia certificada de nombramiento vigente de los administradores (Presidente / Gerente General), debidamente legalizados e inscritos.
- Copia de cédula de ciudadanía y de la papeleta de votación de los administradores.
- Copia certificada de Registro Único de Contribuyentes (RUC) actualizado
- Comprobante de pago de la última planilla de aportes al IESS.
- Certificado actualizado de existencia legal y cumplimiento de obligaciones otorgado por la Superintendencia de Compañías o la entidad de control respectiva
- Certificado de afiliación a las Cámaras, al menos uno.

Una vez completado el proceso de calificación y recibido el código de proveedor se participa en los concursos de ofertas a los que somos convocados, se recibe la base técnica, la cual explica el trabajo a realizar el tiempo estimado en el que se debe ejecutar la fecha mas temprana de inicio y la fecha mas tardía de finalización.

Con estos requerimientos se valora el material a utilizar para lo cual se emplean los valores que se encuentran almacenados en el computador de compras anteriores realizadas, se calcula el número de personas que se requieren, en caso de ser necesario se cotiza diferentes trabajos que serán ejecutados por sub – contratistas

Se completa la oferta y se entrega en la fecha señalada, esperando el resultado para saber si el trabajo ha sido asignado a nosotros o no. En caso de ganar la licitación se recibe la orden de trabajo y el anticipo correspondiente para la ejecución de dicho trabajo.

Una vez concluida la producción se entrega documento denominado ACTA DE RECEPCION en la que los responsables del área de ejecución del trabajo, gerencia y jefe de producción aprueban.

Una vez obtenidas las firmas en el documento anterior se procede a emitir la factura. Transcurridos los 30 días se recibe la cancelación de la factura.

### **MANEJO CONTABLE**

Existe una persona responsable que realiza este trabajo en su propia oficina en base a los documentos que mensualmente entrega el jefe administrativo el día 10 del mes siguiente, luego de revisar la documentación realiza los diferentes asientos contables y procede a elaborar los formularios para cumplir con las obligaciones del SRI que debe efectuarse máximo el día 18 de cada mes.

Los cortes contables son una vez al año y no se tienen informes periódicos de los estados financieros y la situación de la empresa, por lo que ante un reporte especial es necesario solicitar a la contadora este trabajo, lo cual indica que esta se demoraría en entregarlo.

Adicionalmente no existe un software contable en la empresa que automatice los procesos de registro de asientos y emita los informes contables necesarios, por lo que actualmente esto se esta realizando en hojas electrónicas, lo cual trae como consecuencia demoras en los trabajos y uso de tiempo por parte del personal administrativo de la empresa en estas labores.

### **PROCESO DE OPERACIÓN DEL TRABAJO**

Luego de presentada la oferta y estudiada por la empresa contratante, se llama a la empresa ganadora de la oferta para indicar que ha sido favorecido con la

asignación del trabajo a efectuar, previamente se firma un contrato en que se establecen los costos (COSTO FIJO), tiempo de ejecución, bonificaciones y multas, además se debe presentar garantía bancaria por el valor del anticipo a recibir.

Una vez entregados los documentos, firmado el contrato se entrega el listado del personal que participará en la ejecución de dicho trabajo. Se presenta además los equipos a utilizar para que sean aprobados, en caso de existir una inconformidad se debe reemplazar dicho equipo.

El trabajo se ejecuta según un cronograma presentado y aprobado después de recibir los diferentes permisos de trabajo los cuales son entregados diariamente luego de la respectiva inspección sobre todo verificando que el personal este correctamente uniformado, con todos los implementos de seguridad exigidos.

Luego de ejecutar el trabajo se procede a la entrega del mismo al responsable del área, se verifica que se haya ejecutado lo solicitado. Luego de lo cual se debe retirar el personal conjuntamente con los equipos y materiales utilizados. Se procede a elaborar el acta de recepción de trabajos en la cual debe aparecer la firma de varios jefes departamentales tales como el responsable del área, el jefe del área de producción y la gerencia según sea el caso.

El cumplimiento del cronograma es muy importante por cuanto existen multas establecidas en caso de demora

## **PROCESO DE FACTURACIÓN**

Cuando el monto del proyecto es de baja cuantía esto es menor a \$ 8,000.00 dólares se emite la factura junto con el acta de recepción de trabajos, en el caso que el valor sea mayor se recibe un anticipo por el cual en algunos casos se emite factura y se entrega garantía bancaria por el valor a recibir por el buen uso del anticipo, luego

se emiten facturas por avance de trabajo con la aprobación del fiscalizador, en caso de no haber emitido factura al inicio se procede a realizar la facturación de lo ejecutado. En ciertas empresas proceden a realizar el descuento del anticipo de la primera factura emitida, otras empresas en cambio descuentan el porcentaje anticipado de cada factura emitida, al final siempre se emite una factura por el 15 o 20 % después de haber concluido el trabajo.

## **PROCESO DE SELECCIÓN DEL PERSONAL**

Como primer paso se obtiene la información en el análisis del puesto y se detalla la descripción de las tareas, las especificaciones humanas y los niveles de desempeño que requiere cada puesto; los planes de recursos humanos a corto y largo plazo permiten conocer las vacantes futuras con cierta precisión y conducir el proceso de selección en forma lógica y ordenada; los candidatos, que son esenciales para disponer de un grupo de personas entre las cuales se pueda escoger. Estos tres elementos determinan la efectividad del proceso de selección. Hay otros elementos adicionales que también deben ser considerados: la oferta limitada de empleo, los aspectos éticos, las políticas de la organización y el marco legal en el que se inscribe toda la actividad.

Dado que el grupo es de alta razón de selección, por que la mayoría de los requisitos que se pide al seleccionado son básicos se procede de la siguiente manera:

Paso 1: recepción preliminar de solicitudes.

Paso 2: Pruebas de idoneidad.

Paso 3: entrevista de selección.

Paso 4: verificación de datos y referencias.

Paso 5: examen médico.

Paso 6: entrevista con el Gerente General (si es necesario).

Paso 7: Realizar entrevista Mixta (si es necesario)

Paso 8: descripción realista del puesto.

Paso 9: decisión de contratar

Paso 10: Tipo de contratación (planta o temporal), tiempo de duración del contrato, perfil del cargo y de la persona.

## **CAPACITACIÓN DEL PERSONAL**

LIZFASHION S.A. se ha dado cuenta que necesita dar capacitación a su personal, y uno de los cambios sería dar cursos y talleres sobre Seguridad Industrial y Salud Ocupacional semestralmente, con el fin de que los procedimientos sean aprendidos y aplicados en los proyectos que ejecute.

## **PROCESO DE COMPRA**

LIZFASHION S.A. recibe la orden de trabajo cotiza los materiales, luego envía dos cotizaciones: la primera incluye materiales, la segunda no se incluye los materiales, si se aprueba la primera LIZFASHION S.A. realiza la compra.

LIZFASHION S.A. tiene crédito de 30 días con la mayoría de los proveedores. Esto se debe a que las compras que realizan son mensuales y que en algunos de los casos superan los \$12.000,00 anuales.

También cuenta con proveedores que permiten la acumulación de facturas para que el valor a cancelar sea significativo, este proceso de pago puede tomar hasta dos meses.

## **MANEJO DE EFECTIVO, INGRESO Y GASTOS**

LIZFASHION S.A. emite facturas a 30 días de plazo.

Cuando las cantidades superan los \$300.00 dólares, los clientes cancelan con cheques o transferencia a la cuenta, la asistente de Gerencia confirma el pago de las facturas, si esta listo el pago, el jefe administrativo lo retira y lo deposita en la cuenta de LIZFASHION S.A.

Cuando las facturas son canceladas en efectivo, el gerente recibe directamente el pago, con el cual se procede a realizar compras.

LIZFASHION S.A. cancela a sus proveedores con cheque cruzado, en el caso de los trabajadores esta permitido cobrarlos directamente en ventanilla del banco.

La cancelación de gastos varios es realizada por el jefe administrativo mensualmente.

Para tales fines, se utiliza un control por medio de plantillas de Excel, en donde se lleva el control de forma manual de las cuentas de cobro y pago, organizadas por fechas, concepto y destino. Esto si bien permite organizar el trabajo en la empresa, no permite obtener reportes de forma rápida y eficiente, por lo que es necesario buscar un mecanismo que permita llevar las cuentas de ingresos y egresos de forma más efectiva y productiva.

## **1.5. RECOMENDACIONES**

Con respecto al análisis que se hizo sobre la empresa, su entorno, su mercado, su perspectiva y sobre los aspectos operacionales del negocio, se tiene que será necesario establecer una serie de recomendaciones y planes de acción a seguir para la empresa LIZFASHION S.A., así tenemos lo siguiente:

1. Analizar los aspectos débiles y fuertes de la empresa, así como su posición en el mercado, las oportunidades y debilidades que se le presentan y buscar las formas de encausarlas hacia el beneficio del negocio
2. Rediseñar estratégicamente la empresa, de tal forma que se plantee una nueva misión, visión y filosofía empresarial orientada hacia el cliente y los objetivos empresariales.
3. Plantear una serie de objetivos desafiantes para la empresa, de tal forma que estos contemplen a la misión, visión y filosofía organizacional como medidas de desempeño
4. Establecer un posicionamiento y una diferenciación de la empresa LIZFASHION S.A. con respecto a su cliente y los servicios que ofrece
5. Mantener un sistema de información actualizado de clientes, proveedores, competencia y otras variables de mercado, de tal forma que a partir de una base de datos constantemente actualizada se pueda reaccionar ante diversas variaciones del mercado o de los clientes.
6. Ejecutar un rediseño de procedimientos en las áreas administrativas y financieras, de tal forma que se establezcan controles presupuestarios y contables, formalización de los procedimientos en las distintas áreas y mayor eficiencia en las operaciones.
7. Ejecutar un sistema de promoción y comercialización de los servicios de la empresa de forma más agresiva, de tal manera que permita esto aumentar la cartera de clientes para la compañía y mantener un nivel de ventas regular durante todo el año
8. Establecer un sistema de capacitación para el personal de tal forma que estos puedan desempeñarse efectivamente en las operaciones diarias
9. Establecer un sistema de selección de personal más eficiente y controlado, de tal forma que se mantenga un proceso de selección más ordenado, eficiente, menos costoso para la empresa y que reaccione rápidamente a las necesidades de la compañía

10. Realizar las adquisiciones de activos necesarios para poder mantener la productividad de la empresa en todas sus operaciones
11. Obtener una línea de crédito que permita financiar diversas operaciones de la empresa y las estrategias, así como las garantías suficientes para poder ingresar a participar en contratos con empresas grandes, los cuales solicitan garantías bancarias o seguros contra obras para poder participar.



## **CAPÍTULO 2: ESTUDIO DE MERCADO Y DEL SECTOR TEXTIL EN EL ECUADOR**

### **2.1 BREVE DESCRIPCIÓN DEL SECTOR TEXTIL A NIVEL NACIONAL**

El sector textil ecuatoriano se remonta a la época de la colonia, cuando las grandes haciendas tenían como una de sus importantes fuentes de ingresos la cría de grandes rebaños de ovejas en los páramos de los Andes. El esquilado y lavado de la lana dieron origen a los obrajes y batanes y a las primeras incursiones en el campo del tejido. Las primeras industrias textiles que aparecieron posteriormente se dedicaron al procesamiento de lana. La introducción del algodón se da desde las primeras décadas del 1900 llegando a consolidarse en los años 50.

Siguiendo las tendencias internacionales de consumo de fibras textiles, el espectro de consumo nacional incluye fibras naturales (algodón y lana), artificiales (viscosa) y sintéticas (acrílico, nylon, poliéster) utilizadas en la fabricación de hilados y tejidos destinados tanto al mercado local como a la exportación.

Debido a la protección arancelaria que vivió la industria textil hasta inicios de la década de 1990, restricciones a las importaciones, subsidios al crédito, precios

mínimos, aranceles, etc., el sector no había hecho mayores esfuerzos en incrementar los niveles de productividad y calidad.

El crecimiento protegido de la industria ocasionó que esta se rezagara respecto al desarrollo de la industria internacional. Como consecuencia de la apertura de mercados decretada en el año 1992, el gremio textil, presionó para que se tomaran algunas medidas precautelares y de protección para la industria nacional, especialmente destinadas a frenar las prácticas de competencia desleal como la importación de ropa usada; adicionalmente se introdujeron medidas para la aprobación de precios mínimos de aforo para evitar prácticas como el “dumping” y la subfacturación.

Finalmente se logró la incorporación de tasas de salvaguardia equivalentes al 40% sobre la base del arancel preestablecido.

El sector de la confección ha sido altamente fragmentado y de tipo familiar en el país. Dentro de la estrategia de incrementar su competitividad internacional, a raíz de la apertura comercial de inicios de los 90, el ingreso de empresas textiles con plantas de confección propias cambió significativamente el panorama de la confección nacional el cual se vio súbitamente inyectado con mejores prácticas gerenciales y nuevas estrategias de comercialización y ventas.

La apertura comercial ha generado para la industria textil una interesante recuperación de la balanza comercial; (como se verá más adelante). El crecimiento proporcional de las exportaciones ha sido mucho mayor que el de las importaciones disminuyendo significativamente el déficit comercial en el rubro de fibras textiles y sus manufacturas.

Por otro lado, esta Industria se ha visto estancada por la falta de materia prima nacional (algodón), es por tal razón que se ha tenido que importar dicho insumo, lo

cual ha ocasionado que los costos de los géneros se vean incrementados y no poder competir con las telas importadas.

Desde años atrás hasta la actualidad, éste producto ha sufrido varios cambios con respecto a su calidad con el fin de ofrecer al mercado un producto que satisfaga las exigencias de los consumidores. Es por esta razón que algunas empresas se han visto obligados a una renovación de maquinaria de mejor tecnología para la fabricación de un producto de óptima calidad y además que permita minimizar costos.

En general, el sector textil y de confección ha sufrido los impactos derivados de la crisis económica que ha soportado el país en los últimos años y el encarecimiento de los insumos importados ha provocado un incremento en los precios de las prendas textiles debido a la alta dependencia que el sector tiene de materias primas importadas.

Con respecto a la fabricación de hilados y tejidos es probablemente una de las áreas industriales más antiguas y tradicionales en el Ecuador. Inicialmente la industria textil estuvo dedicada al procesamiento de lana, cambiando dicha preponderancia hacia mediados del siglo XX en que la industria del procesamiento y acabado del algodón se consolidó en el país.

En la actualidad las tendencias internacionales de consumo de fibras marcan las pautas de consumo de fibras en la industria textil nacional.

En las décadas previas a la apertura comercial, el Ecuador vivió un largo período bajo el modelo proteccionista que permitió el crecimiento de la producción de algodón como materia prima para la industria textil. A fines de la década de los 80, los industriales textiles decidieron crear un organismo que se dedique a tecnificar y mejorar el cultivo del algodón nacional: Funalgodón.

Sin embargo, la volatilidad de los precios y los fenómenos naturales de El Niño y La Niña, causaron la subida en el precio del algodón nacional, y los agricultores optaron por otros productos.

La posibilidad de importar fibra de algodón en términos más competitivos respecto a la producida localmente influyó para que las empresas textiles hayan fortalecido sus destrezas de compra y negociación de la fibra en el mercado internacional, a tal punto que en la actualidad, sobre un 90 % del consumo nacional es algodón importado.

La avalancha que está y seguirá produciendo China en el mercado mundial es tema de consideración para algunos sectores industriales. Uno de ellos es el del calzado. En este entorno ya se hallan en inconvenientes los chinos con los europeos, y estos últimos ya empiezan a adoptar ciertas medidas que salvaguarden a sus productores.

En nuestro país ya hay productos extranjeros tales como manufacturas chinas, colombianas y peruanas que están desplazando a la poca producción local. El sector textil también está alerta ante los productos importados que ya están en el país y seguirán ingresando.

Algunos sectores del país como los productores de Atuntaqui se han organizado y formaron un consorcio que les permite abaratar sus costos de producción y ofertar al mercado productos de buena calidad a menores precios.

Ante esto se ha visto que la apertura, la integración y el mejoramiento de los niveles de competitividad es la respuesta. Y aunque en algunos casos se pretendió pasar, especialmente a principios de los años 90, de un proteccionismo extremo a una total liberalización mediante el desmonte generalizado de los beneficios otorgados a través de leyes de fomento, la industria tuvo que adaptarse a esas realidades.

En primer lugar, el mismo proceso de apertura permitió a los industriales encarar con objetividad la globalización, bajo la premisa de que para subsistir es necesario saber convertir las amenazas en oportunidades. Actualmente, pasado el umbral del siglo XXI, la industria ecuatoriana registra mayores niveles de tecnología; no rehuye a la competencia interna ni externa; y ha podido generar un conjunto de bienes de capital, que le dan cierta base para expandirse y responder a las demandas externas.

Claro que todavía falta mucho por hacer, específicamente en el campo del mejoramiento de los recursos humanos y de la investigación y desarrollo, pero eso es parte del reto que nos toca encarar, incluso para responder no solo a las exigencias que nos planteará la apertura ante los mercados extranjeros y los acuerdos comerciales, sino en general a la práctica del libre comercio y las realidades que plantea la globalización de la economía.

## **2.2 ANÁLISIS DE LA OFERTA TEXTIL, LA COMPETENCIA Y SU IMPACTO EN LA ECONOMÍA ECUATORIANA**

En el Ecuador, la industria textil y de confecciones, se encuentra reforzada por toda una infraestructura de empresas proveedoras de insumos y de servicios las que en conjunto conforman todo el “cluster textil y de confecciones”.

La industria textil inicia con proveedores de materias primas; existe en el país en la actualidad producción de algodón de calidad aceptable pero en cantidades deficitarias; el país cuenta con la presencia de los principales “brockers” para la comercialización de algodón de cualquier parte del mundo. A nivel de fibras

sintéticas, se cuenta con representantes de las industrias más poderosas en la fabricación de las mismas.

De la misma manera, como elemento importante del “cluster” se encuentran los distribuidores y representantes de maquinaria, accesorios e insumos de soporte a la producción.

En lo que se refiere al terminado o acabado textil, la industria local está soportada por la presencia de una industria química nacional pequeña, por extensiones, subsidiarias y representantes de las más importantes marcas de proveedores de productos químicos textiles.

Por su parte la industria de la confección, se abastece tanto de la importación de tejidos y textiles. Los accesorios requeridos en la industria como hilados especiales (hilo de coser), herrajería, cierres (cremalleras) y botonería, en un alto porcentaje son de importación aunque existen firmas locales que abastecen dentro de ciertos límites de calidad y surtido.

Finalmente, se cuenta en el país con varias empresas especializadas en la confección y manufactura de etiquetas, marquillas, bordados, etc., que son utilizadas en el acabado de las prendas que son destinadas a la exportación hacia mercados exigentes en calidad y acabado; algunas empresas han decidido importar estos insumos de forma directa o a través de representantes.

La actividad industrial se concentra fundamentalmente en las dos provincias más pobladas del país (Guayas y Pichincha) y sobre todo en sus capitales (Guayaquil y Quito), ciudades donde se sitúa más del 78% de la producción y más del 70% de los establecimientos. El sector industrial ocupa al 13% de la población económicamente activa.

Las empresas textiles en general se encuentran localizadas en las provincias de Pichincha (50%), Tungurahua (19%), Azuay (17%) y Guayas (10%).

**Tabla 2.1**  
**PORCENTAJE DE EMPRESAS TEXTILES EN EL ECUADOR**

Pichincha	50%
Tungurahua	19%
Azuay	17%
Guayas	10%

*Fuente: INEC*

Los datos registrados por el INEC no incluyen a una gran cantidad de empresas no registradas que constituyen el sector informal de la economía del país.

Una similar proporción se mantiene para los diferentes sub-sectores, esto es el de la producción de hilados, tejido plano y tejido de punto. El caso de la confección es particular debido a la alta fragmentación del sector y a la existencia de muchas empresas familiares no registradas. Los centros de alta concentración de empresas pequeñas y medianas dedicadas a la confección están ubicados en las provincias de Pichincha (Quito), Imbabura (Atuntaqui y Otavalo), Azuay (Cuenca) y Tungurahua (Pelileo).

Debido a la gran dispersión y heterogeneidad del sector confeccionista del país, para efectos de este trabajo se ha considerado que la actividad de la confección puede realizarse de dos maneras: utilizando un sistema de empresa, mediante una organización moderna, con maquinaria adecuada y producción en serie; o a través de un sistema artesanal, basado más bien en unidades pequeñas de producción, que no cuentan con una estructura organizacional específica, con maquinaria básica y

técnicas muy elementales y cuya producción casi totalmente se realiza bajo pedido y normalmente por unidades (confección a la medida).

Este último grupo de confeccionistas es mucho más complicado de contabilizar, ya que quienes forman parte de él no necesariamente constituyen un establecimiento, en algunos casos podría inclusive tratarse de individuos trabajando por cuenta propia, con maquinaria muy elemental, cuya producción es entregada a un establecimiento que no deja de ser de tipo artesanal también.

En Ecuador, la realización de confecciones de manera artesanal tradicionalmente ha sido una alternativa muy apreciada para la población de escasos recursos. En ella la gente ha visto la oportunidad de establecer un negocio propio que permita sustentarse con trabajo y habilidades individuales.

Este hecho explicaría la gran cantidad de artesanos existentes en el país como se verá más adelante. Aquí definiremos al confeccionista como aquella unidad productiva cuya actividad principal es la transformación de materia prima en una prenda de vestir, cualquiera que ésta sea. Esta definición, abarcaría los códigos D1730.1 y D1810.0 de la clasificación ampliada de Actividades Económicas CIIU3 que se describen a continuación.



*Tabla 2.2*  
CÓDIGOS DE UNIDADES PRODUCTIVAS

<b>D</b>	<b>1730.1</b>	<b>Fabricación de ropa de tejidos de punto y ganchillo</b>
<b>D</b>	<b>1730.10</b>	<b>Fabricación de tejidos de punto y ganchillo</b>
<b>D</b>	<b>1730.11</b>	<b>11 Fabricación de jerseys, sacos, sweters, chalecos, de tejido de punto y ganchillo</b>
<b>D</b>	<b>1730.12</b>	<b>12 Fabricación de panty medias, leotardos, medias y artículos similares de tejidos de punto y ganchillo</b>
<b>D</b>	<b>1810.0</b>	<b>Fabricación de prendas de vestir con materiales de todo tipo (excepto pieles finas)</b>
<b>D</b>	<b>1810.00</b>	<b>Fabricación de prendas de vestir para hombres, mujeres, niños y bebés: ropa exterior, interior, de dormir; ropa de diario y de etiqueta, ropa de trabajo (uniformes) y para practicar deportes (calentadores, buzos de arquero, pantalonetas, etc.)</b>
<b>D</b>	<b>1810.01</b>	<b>Confección de ropa a la medida</b>
<b>D</b>	<b>1810.02</b>	<b>Fabricación de accesorios de vestir con todo tipo de material: calzado confeccionado con material textil, sin suela aplicada, chales, corbatas, guantes, cinturones, partes para accesorios de vestir, redecillas para el cabello, sombreros, gorros y tocados, de cualquier material</b>

*Fuente: www.sri.gov.ec.*

La actividad de la confección, realizada de manera artesanal, ha sido tradicional al interior del país, sobre todo en la región Sierra. El aprender una profesión como la Sastrería o la Modistería ha sido considerado como la oportunidad de generar una fuente relativamente estable de ingresos, que no requiere de fuertes inversiones de capital para su funcionamiento; por el contrario, la inversión en capital fijo puede ser bastante baja, y el desenvolvimiento del negocio puede llegar a depender casi exclusivamente de la habilidad del artesano para elaborar la prenda de vestir que se requiere.

Dada esta escasez de barreras para el ingreso de nuevos artesanos al mercado local, esta actividad se multiplica constantemente, ya que para el establecimiento de una unidad productiva se requiere únicamente maquinaria muy elemental y el conocimiento de las técnicas básicas. Esto ha provocado también que la calidad de la producción artesanal no sea homogénea y que en muchos casos quienes forman parte del sector se rezaguen con respecto de las nuevas tecnologías y técnicas existentes para la actividad de la confección a nivel internacional.

En Ecuador existen aproximadamente 3.423 artesanos dedicados a la actividad de la confección de ropa, repartidos en todas las provincias y regiones naturales del país, tal como puede apreciarse en el cuadro siguiente:

### **Artesanos confeccionistas del Ecuador y su participación**

#### **Región Sierra:**

*Tabla 2.3*  
**PARTICIPACIÓN DE ARTESANOS DEL ECUADOR REGIÓN SIERRA**

<b>Azuay</b>	<b>16,2</b>
<b>Pichincha</b>	<b>9,5</b>
<b>Imbabura</b>	<b>4,6</b>
<b>Loja</b>	<b>3,8</b>
<b>Cañar</b>	<b>3,4</b>
<b>Bolívar</b>	<b>3,1</b>
<b>Chimborazo</b>	<b>3,0</b>
<b>Tungurahua</b>	<b>2,1</b>
<b>Carchi</b>	<b>1,9</b>
<b>Cotopaxi</b>	<b>1,7</b>

*Fuente: Junta Nacional de Defensa del Artesano*

## Región Costa

*Tabla 2.4*  
**PARTICIPACIÓN DE ARTESANOS DEL ECUADOR REGIÓN COSTA**

<b>Guayas</b>	<b>20,8</b>
<b>Manabi</b>	<b>11,5</b>
<b>El Oro</b>	<b>7,6</b>
<b>Los Rios</b>	<b>6,4</b>
<b>Esmeraldas</b>	<b>1,4</b>

*Fuente: Junta Nacional de Defensa del Artesano*

## Región Oriente

*Tabla 2.5*  
**PARTICIPACIÓN DE ARTESANOS DEL ECUADOR REGIÓN ORIENTE**

<b>Morona Santiago</b>	<b>1,5</b>
<b>Sucumbios</b>	<b>0,7</b>
<b>Fco. De Orellana</b>	<b>0,6</b>
<b>Napo</b>	<b>0,3</b>
<b>Pastaza</b>	<b>0,2</b>
<b>Zamora Chinchipe</b>	<b>0,2</b>

*Fuente: Junta Nacional de Defensa del Artesano*

## Región Insular

*Tabla 2.6*  
**PARTICIPACIÓN DE ARTESANOS DEL ECUADOR REGIÓN INSULAR**

<b>Galápagos</b>	<b>0,0</b>
------------------	------------

*Fuente: Junta Nacional de Defensa del Artesano*

Los artesanos considerados en el cuadro anterior, son aquellos a los que les ha sido otorgada la Calificación Artesanal por parte de la Junta Nacional de Defensa del Artesano, es decir, que son reconocidos por el organismo oficial como tales. Estos datos incluyen todas las ramas de la actividad artesanal de la confección, a saber: tejidos de punto, modistería, sastrería, corte y confección, camisería, bordados y lencería. Sus datos incluyen además a los artesanos localizados en todos los cantones de las distintas provincias.

Si bien es una provincia de la Costa la que abarca a la mayor cantidad de artesanos calificados del país (Guayas con 20.8% del total), es en la Sierra en donde se produce la mayor concentración de artesanos a nivel nacional, ya que en esta región se localizan el 49.2% del total de artesanos confeccionistas del país. No obstante, la región Costa incluye también a un importante segmento artesanal, ya que en su territorio se asienta el 47.3% del total de artesanos confeccionistas. Juntas, estas dos regiones representan el 96.5% del total, lo que haría que las regiones Oriente e Insular prácticamente sean irrelevantes en el contexto nacional (estas dos regiones en conjunto apenas representan el 3.5% del total).

Como podemos notar mas adelante las empresas textiles han fortalecido sus destrezas tanto así que lograron un repunte del 80,5% durante los últimos años, esto ocurre claramente por la dolarización y estabilidad económica frente a los problemas de otros países. Ponemos a su conocimiento las principales empresas textiles del Ecuador y que según su tipo de producto pueden considerarse competencia de la empresa Lizfashion, proveedores (productores de tejidos) o bien potenciales clientes para servicios de maquila:

#### **Hilos e hilados**

- |  |  |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> FRANCELANA S.A                | <input type="checkbox"/> COMERTEXTIL S.A.              |
| <input type="checkbox"/> DELLTEX INDUSTRIAL S.A.       | <input type="checkbox"/> ENKADOR S.A.                  |
| <input type="checkbox"/> EMPRESAS PINTO-COMERTEX S. A. | <input type="checkbox"/> HILACRIL S.A. (Davila & Bond) |
| <input type="checkbox"/> INDUSTRIA PIOLERA             | <input type="checkbox"/> INGESA                        |
| <input type="checkbox"/> PASAMANERIA S.A. (Cuenca)     | <input type="checkbox"/> TEIMSA S.A.                   |
| <input type="checkbox"/> TEXTILES GUALILAHUA           | <input type="checkbox"/> TEXTILES NACIONALES S.A.      |
| <input type="checkbox"/> TEXTILES TEXSA S.A            |  |

#### **Manufacturas y otros artículos textiles confeccionados**

- |   |   |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> DELLTEX INDUSTRIAL S.A.  | <input type="checkbox"/> INDUSTRIA PIOLERA  |
| <input type="checkbox"/> TEXTILES NACIONALES S.A. | <input type="checkbox"/> TEXTILES TEXSA S.A |

#### **Prendas y complementos de vestir**

- |  |  |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> ECUACOTTON S.A. (Guayaquil)   | <input type="checkbox"/> CONFECCIONES RECREATIVAS FIBRAN |
| <input type="checkbox"/> EMPRESAS PINTO-COMERTEX S. A. | <input type="checkbox"/> HILACRIL S.A. (Davila & Bond)   |
| <input type="checkbox"/> INDUSTRIA PIOLERA             | <input type="checkbox"/> INGESA                          |
| <input type="checkbox"/> PASAMANERIA S.A. (Cuenca)     | <input type="checkbox"/> TEXTIL ECUADOR S.A.             |

- TEXTILES NACIONALES S.A.

**Productos textiles especiales**

- INDUSTRIA PIOLERA

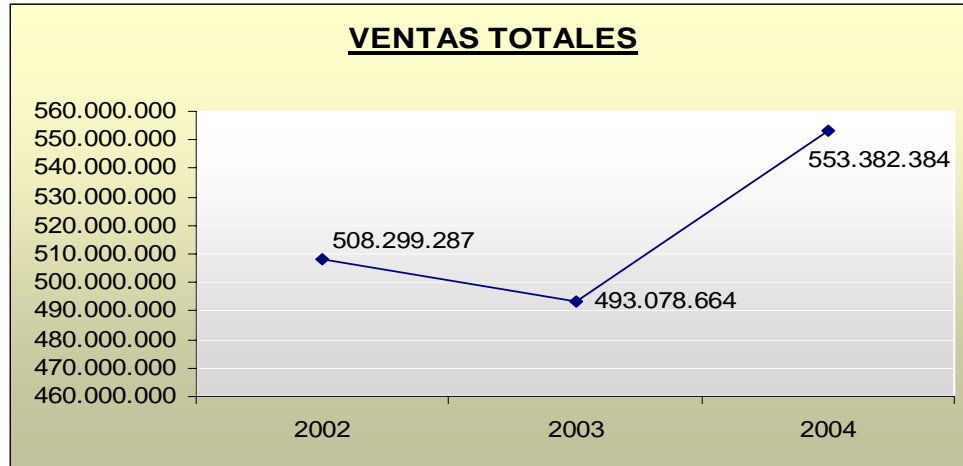
**Tejidos**

- FRANCELANA S.A
- ECUACOTTON S.A. (Guayaquil)
- EMPRESAS PINTO-COMERTEX S. A.
- INDUSTRIA PIOLERA
- SINTOFIL C.A.
- TEXTIL ECUADOR S.A.
- TEXTILES LA ESCALA S.A.
- TEXTILES NACIONALES S.A.
- DELLTEX INDUSTRIAL S.A.
- CONFECCIONES RECREATIVAS FIBRAN
- HILACRIL S.A. (Davila & Bond)
- LA INTERNACIONAL S.A
- TEJIDOS PIN-TEX S.A.
- TEIMSA S.A.
- TEXTILES MAR Y SOL S.A.

Este repunte en el mercado textilero dio inicio a grandes ventas para el país, especialmente a partir del año 2000 donde con la dolarización el país abrió mercados competitivos al resto del mundo, la industria textilera no se quedó atrás y aprovechó oportunidades para crecer, tanto que sus ventas y costos de producción crecieron significativamente.

Como podemos apreciar y demostrar lo dicho anteriormente en el siguiente cuadro, las ventas en el 2002 fueron de 508.299.287 miles de dólares, en el siguiente año 2003 las ventas tuvieron un leve decrecimiento llegando a 493.078.664, en el 2005 su crecimiento es evidente fue del 12% aproximadamente, llegando a un valor de 553.382.384 esto se puede deber al gran esfuerzo que está haciendo el Ecuador en recuperar los mercados que por problemas de competitividad y problemas económicos del sector estaba perdiendo.

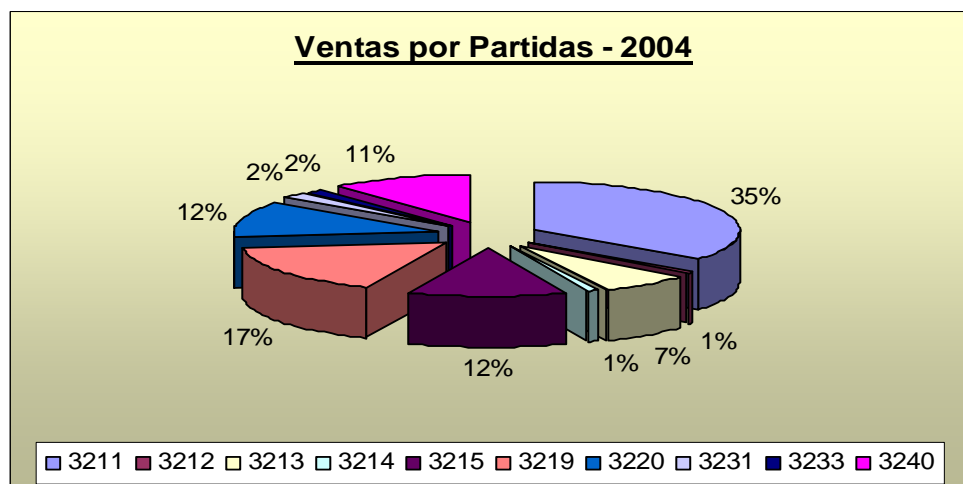
**Gráfico 2.1**  
**VENTAS DEL ECUADOR 2002-2004**



*Fuente: Superintendencia de Compañía*

En el siguiente cuadro podemos apreciar que el mayor rubro en ventas en el año 2004 es el rubro 3211 correspondiente a Hilado, tejido acabado de textiles con unas ventas significativas de 195.032.817, seguida del rubro 3219 que corresponde a fabricación de textiles, n.e.p. con un valor de 93.252.922, valores que constan en el cuadro siguiente:

**Gráfico 2.2**  
**VENTAS POR PARTIDAS AÑO 2004**



*Fuente: Superintendencia de Compañía*

Rubros de la industria textil clasificación CIIU 2

**32 Textiles, Prendas de Vestir e Industria del Cuero**

- 3211 Hilado, tejido acabado de textiles
- 3212 Artículos confeccionados de materiales textiles, excepto prendas de vestir
- 3213 Fábricas de tejidos de punto
- 3214 Fabricación de tapices y alfombras
- 3215 Cordelería
- 3219 Fabricación de textiles, n.e.p.
- 3220 Fabricación de prendas de vestir, excepto calzado
- 3231 Curtidurías y talleres de acabado
- 3233 Fabricación de productos de cuero y excepto el calzado y otras prendas de vestir
- 3240 Fabricación de calzado, excepto de caucho vulcanizado o moldeado de plástico

Por otro lado, con respecto a los costos de producción de los productos textiles, según un estudio realizado por la CORPEI, se ha podido evidenciar que estos son mas elevados que los principales competidores internacionales, lo que indica que estos no son competitivos en el mercado nacional, lo cual ha dado pauta para el ingreso de productos chinos, colombianos y peruanos principalmente, como lo veremos más adelante. Considerando esto aquí tenemos un análisis de costos de algunos productos textiles y el análisis de la estructura de costos de esos productos textiles:

*Tabla 2.7*

**ESTRUCTURA DE COSTOS DE TEJIDOS LIVIANOS**

<b>Estructura de Costos</b>				
Tejidos Livianos algodón - poliester				
Tipo bramantes estampado claro				
Costo Estándar	0.75	US \$/m2		
Precio Mercado	0.9	US \$/m2		
<b>Porcentajes sobre:</b>				
	<b>C. Total</b>	<b>C. Produc.</b>	<b>Val. Agreg.</b>	<b>C. Total</b>
<b>Materia Prima</b>	50.0%	60.0%		0.38
<b>Energía</b>	10.0%	12.0%		0.08
<b>Mano de Obra</b>	9.0%	11.0%		0.07
<b>Gastos Fabricac.</b>	5.0%	8.0%		0.04
<b>Otros</b>	8.0%	9.0%	40.0%	0.06
		<b>100.0%</b>		

*Fuente: CIC-CORPEI*

Tabla 2.8

ESTRUCTURA DE COSTOS DE TEJIDOS SEMIPESADOS

<b>Estructura de Costos</b>				
Tejidos semi pesados algodón-poliéster				
Tipo Gabardinas tinturada clara				
Costo Estándar	1.6	US \$m <sup>2</sup>		
Precio Mercado	2	US \$m <sup>2</sup>		
<b>Porcentajes sobre:</b>				
	<b>C. Total</b>	<b>C. Produc.</b>	<b>Val. Agreg.</b>	<b>C. Total</b>
<b>Materia Prima</b>	55.0%	65.0%		0.88
<b>Energía</b>	10.0%	12.0%		0.16
<b>Mano de Obra</b>	8.0%	10.0%		0.13
<b>Gastos Fabricac.</b>	5.0%	8.0%		0.08
<b>Otros</b>	4.0%	5.0%	35.0%	0.06
		<b>100.0%</b>		

Fuente: CIC-CORPEI

Tabla 2.9

ESTRUCTURA DE COSTOS DE HILADOS DE ALGODÓN

<b>Estructura de Costos</b>				
Hilados de algodón				
Títulos Estandar (Ne 20's)				
Costo Estándar	2.5	US\$kg		
Precio Mercado	2.9	US\$kg		
<b>Porcentajes sobre:</b>				
	<b>C. Total</b>	<b>C. Produc.</b>	<b>Val. Agreg.</b>	<b>C. Total</b>
<b>Materia Prima</b>	62.0%	72.0%		1.55
<b>Energía</b>	1.0%	1.2%		0.03
<b>Mano de Obra</b>	8.0%	11.0%		0.20
<b>Gastos Fabricac.</b>	6.0%	9.8%		0.15
<b>Otros</b>	5.0%	6.0%	28.0%	0.13
		<b>100.0%</b>		

Fuente: CIC-CORPEI



**Tabla 2.10**  
**ESTRUCTURA TÍPICA DE COSTOS DE CONFECCIÓN**

<b>Estructura de Costos</b>	
Confección	
Estandar producto básico	
Costo Estándar	
Precio Mercado	
<b>Porcentajes sobre:</b>	
	<b><u>C. Total</u></b>
<b>Materia Prima</b>	70% - 80%
<b>Energía</b>	8% - 3%
<b>Mano de Obra</b>	15% - 10%
<b>Gastos Fabricac.</b>	5.0%
<b>Otros</b>	2.0%

*Fuente: CIC-CORPEI*

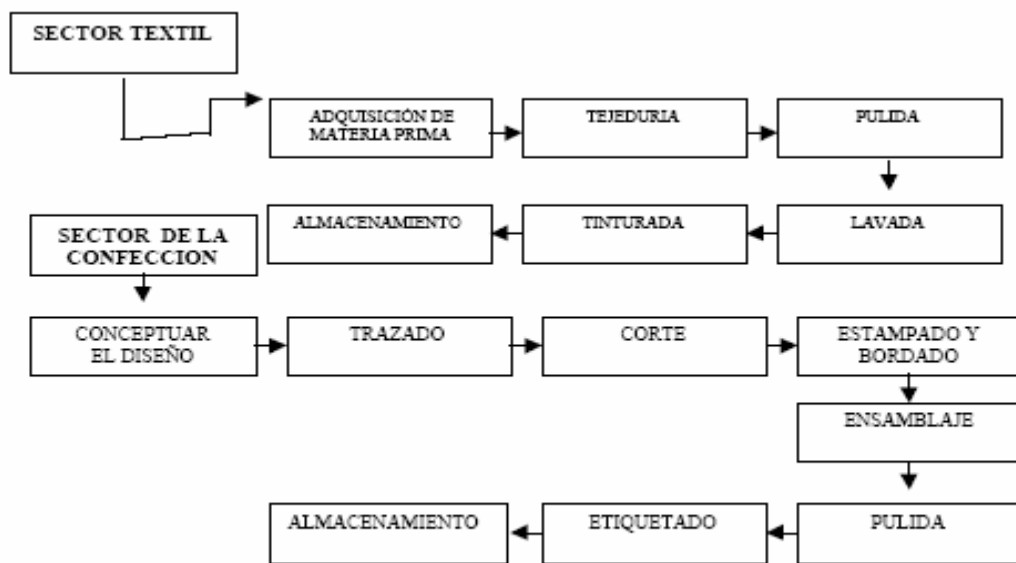
Por otro lado, el capital humano del sector, está constituido por tres niveles básicos como son el gerencial, contable y operacional, proporcionando al país alrededor de 18.510 empleos directos y otros 100.000 indirectos, con un promedio de salario de US \$180 mensuales, cifras reguladas por el Consejo Nacional de Salarios y por Grupos Sectoriales. El costo establecido de la mano de obra se refiere al trabajo realizado dentro de horas regulares, a esto hay que incrementar entre el 25% y el 100% del costo horario al trabajo realizado en horas de la noche, fines de semana y días feriados.

El proceso textil es bastante largo y complejo, teniendo muchas operaciones alternativas dependiendo del tipo de fibras utilizadas, de las tecnologías aplicadas y de las características deseadas en los productos terminados, aquí nuestra cadena de producción del sector.

En lo que concierne a los procesos de producción, se presenta a continuación un modelo general de las etapas que componen el mismo, tanto del sector textil, como de la confección, para posteriormente realizar un análisis sobre los principales problemas que se presentan dentro del proceso.

Gráfico 2.3

**ETAPAS DEL PROCESO DE PRODUCCIÓN DEL SECTOR TEXTIL Y DE CONFECCIÓN**



Fuente: CIC-CORPEI

Dentro del proceso de producción del sector, se ha determinado que existen algunos problemas que restan competitividad al mismo. Si empezamos a estudiar ordenadamente el sistema, en la primera fase, la adquisición de la materia prima, el productor no posee la suficiente producción nacional, por lo que se necesita importar la materia prima incrementando el costo. En el siguiente paso, la tejeduría, el sector no posee maquinaria sofisticada, convirtiéndose en el principal inconveniente, la falta de tecnología en los distintos niveles del proceso, dificultando así en que el sector sea competitivo en el mercado internacional.

El principal problema del sector constituye que el empresario no dispone de producción nacional necesaria de insumos, así como también la baja calidad de los mismos, orillando a la importación de la mayoría de los materiales, así como también de maquinarias. Otro de los inconvenientes que posee la cadena, es la mano de obra no calificada, esto sumado a un inadecuado manejo de inventarios, son las razones por las cuales se encarecen los costos y los precios, que dan como resultado que se le reste de oportunidades al sector de competir con ventaja en el mercado externo.

Las empresas más tradicionales han seguido la estrategia de integración vertical, de tal manera que incluyen los procesos de hilado, tejido, terminado y cadenas de distribución propias a través de almacenes especializados. Las más grandes empresas textiles, como ya se ha mencionado, incluyen los procesos de confección y comercialización de prendas.

Hay muchas empresas más pequeñas y modernas que se han especializado en segmentos específicos de la línea de producción y entregan producto intermedio al mercado, tal es el caso de hilanderías especializadas en la fabricación de hilados para tejido de punto, en cuyo caso, la comercialización es en su gran mayoría directa entre el productor y el usuario.

La comercialización de tejido terminado se la hace por varias vertientes, una se realiza como venta de fábrica a distribuidores mayoristas localizados en diferentes ciudades del país, quienes a través de líneas de crédito otorgadas por las textileras, manejan importantes niveles de inventario de producto y lo comercializan a comerciantes minoristas o directamente a confeccionistas, ofreciendo amplias gamas de productos. Una segunda línea de comercialización del tejido es directamente a los confeccionistas grandes, quienes comercializan las prendas a nivel de cadenas de almacenes propios o entregan producto a mayoristas o minoristas para la comercialización final. Una tercera vertiente es la venta directa desde las empresas a

instituciones que cuentan con confección propia o a su vez, contratan la confección a terceros, tal es el caso de las Fuerzas Armadas, empresas públicas y privadas, instituciones educativas, etc.

Las ventas institucionales normalmente son muy atractivas para las empresas ya que estas normalmente consisten en contratos de gran volumen.

El rol del distribuidor mayorista es de gran importancia pues este introduce el producto a distribuidores minoristas y confeccionistas y asume el riesgo de la venta y la cobranza; la presencia del distribuidor cobra un significado muy especial para la venta del producto en sectores rurales y urbano marginales donde la empresa formal no llega. En algunos casos, el distribuidor sirve de nexo entre la empresa y el cliente final para el levantamiento de información de mercado, sin embargo, en muchos casos el distribuidor puede convertirse en un filtro de información desde el cliente al productor.

Los principales inconvenientes que se han presentado en cuanto a los canales de distribución han sido siempre: cuando el vendedor no posee vehículo, la rotación del personal y la política económica del país. Cada vendedor es responsable del proceso de ventas, es decir desde el momento en que se inicia la venta hasta la cobranza.

La gran mayoría de las empresas no cuentan con alta tecnología, debido a que esta maquinaria debe ser importada principalmente de Estados Unidos, por lo tanto el valor de esta no cubre las necesidades de medianos y pequeños empresarios. Sin embargo existen otras que tienen como fortaleza su tecnología. En este tipo de empresas la tecnología está soportada de la siguiente manera:

Máquinas Especiales: Son aquellas que realizan trabajos como botoneras, zigzag, pretinadoras etc.

Máquinas convencionales: Son aquellas que realizan trabajos sencillos, entre estas tenemos a las de puntada recta y overlock.

Equipos Computarizados: Que son necesarios para poder llevar un inventario adecuado de la mercadería y que pocas empresas las adquieren.

## **2.3 ANÁLISIS DE LAS PRINCIPALES EMPRESAS COMPETIDORAS A NIVEL INTERNACIONAL Y NACIONAL**

Considerando que la empresa LizFashion se dedica a la industria textil, mas su direccionamiento es hacia el mercado deportivo, esta tendrá como competencia a las empresas de este sector, por lo que será necesario que no solo se analice las diversas o las mas importantes empresas productoras de ropa deportiva del país (las cuales desde ya son la competencia directa para la empresa), sino mas bien es necesario también que se contemple a las empresas internacionales de ropa deportiva las cuales han posicionado sus prendas y artículos en el país en diversos locales nacionales.

### **PRINCIPALES COMPETIDORES**

Entre las principales empresas de ropa deportiva que tienen presencia en las plazas del país y que se dedican a la comercialización y distribución de la línea de ropa casual, sport y deportiva, a través de su marcas se encuentran: Nike, Adidas, Puma, Marathon y Pinto, entre otras las cuales se detallarán en lo posterior.

## ESTRATEGIAS DE LOS COMPETIDORES:

**TABLA 2.11**

### EMPRESAS COMPETIDORAS A NIVEL INTERNACIONAL Y NACIONAL

	<b>NIKE</b>	<b>ADIDAS</b>	<b>PUMA</b>	<b>MARATHON</b>	<b>PINTO</b>
<b>POSICIONAMIENTO</b>	Quiere resaltar “una imagen de rebeldía” que es lo que los jóvenes buscan para identificarse	La empresa tiene un posicionamiento el cual es “la innovación hecha deporte”.	El posicionamiento que quiere tener es ser “la compañía verdaderamente virtual de los deportes”	Marathon Sports, es el auspiciante oficial de la Selección Ecuatoriana de Fútbol.	El posicionamiento de pinto es “prendas 100% algodón”
<b>ESTRATEGIAS Y PUBLICIDAD</b>	Insistencia en anuncios Calidad en sus productos Patrocina a deportistas de elite Halago Banal	Ir en usar estrellas del deporte Principal Deporte : Fútbol Refleja innovación constante	Variedad de Diseños Destacan : Diversión, Individualismo, Espontaneidad Vigilancia constante en sus canales de Distribución	Promocionar eventos deportivos Auspiciante de la Selección Ecuatoriana de Fútbol	Suavidad, Frescura y absorción de sus prendas  Atacar nuevos mercados(jóvenes, niños )
<b>VENTAJAS</b>	Prevención de lesiones en deportistas; Mejor rendimiento en atletas; previene inflamación del tendón de Aquiles	Marca posesionada en el fútbol	Preocupación por extensión de categorías, mantienen auspicios importantes a nivel internacional.	Líder de distribución en línea de ropa deportiva y accesorios.	Ropa de excelente calidad y acabados.
<b>DESVENTAJAS</b>	Los precios no están al alcance de todos.	Variedades de productos limitada	Baja actividad promocional.	Solo línea deportiva, no tiene otras líneas de vestuario	La ropa es muy sencilla y no hay para todos los gustos de los consumidores.

*Fuente: Paginas Web distintas compañías*

## **2.4 ANÁLISIS DE LOS PRINCIPALES PAISES COMPETIDORES DEL SECTOR TEXTIL ECUATORIANO.**

Con el fin de identificar futuros mercados potenciales para el Ecuador, se analizo el nivel de importación de textiles y confecciones en Norteamérica, Europa Occidental y Sudamérica. Aunque es difícil identificar claramente la categoría de los productos (de alta, mediana o baja calidad en cualquier clasificación) importados de cada país, se llegaron a las siguientes deducciones:

- Norteamérica y Europa occidental: Los textiles y las confecciones generalmente deben ser de alta calidad para penetrar los mercados. Los acuerdos contractuales son previos a los compromisos de venta (la mayor parte de productos de baja calidad provienen de Asia;
- América Central y del Sur: Los textiles y las confecciones suelen ser de mediana a baja calidad. Hay un pequeño mercado altamente rentable de productos de alta calidad.

En general se considera que las compañías ecuatorianas producen textiles y confecciones de mediana a baja calidad. En este sentido, la región de América Central y del Sur seguirá siendo un objetivo principal de mercado para los productos ecuatorianos.

Así comparando a los países competidores y también principales socios comerciales de las manufacturas textiles ecuatorianas, se tiene que es necesario presentar un análisis de benchmarking para este sector, con respecto a otros países: los Estados Unidos de América (U.S.A), Colombia y Perú, los cuales junto a China, son la principal competencia de los productos textiles nacionales.

## **ESTADOS UNIDOS DE NORTEAMÉRICA**

- Es uno de los productores textiles más grandes y más eficientes en el mundo ya que cuenta con una mejor tecnología.
- Las fábricas de los Estados Unidos son altamente competitivas en las áreas donde la calidad, la innovación, el mercado y el servicio son factores competitivos fundamentales.
- La penetración creciente de las importaciones de ropa afecta el sector textil de los Estados Unidos
- Las importaciones que comprenden en su mayoría tejidos no terminados provienen de India, Pakistán y China.
- La industria de la confección afronta presiones competitivas crecientes debido a la continua globalización de la confección.
- Para mantener su competitividad han ampliado sus actividades de producción entre México y países de la Cuenca del Caribe, porque no solo ofrecen mano de obra a precios competitivos, sino que también la cercanía permite a las empresas de los Estados Unidos ejercer un mayor control sobre la producción
- Para responder rápidamente a las demandas de los consumidores un número creciente de empresas de confección de los Estados Unidos están implementando nuevas tecnologías y métodos de producción para reducir el tiempo de diseño y producción de ropas,

## **COLOMBIA**

- Cuentan con cadenas de distribución en todo el país.
- Otros puntos de fabricación importantes están ubicados en Bogotá y Barranquilla.
- La apertura del mercado colombiano a las importaciones ha obligado a las compañías textiles colombianas a pasar de una situación de mercado donde



ofrecían una amplia variedad de productos, a una donde ofrecen menor número de artículos, pero a mayor escala.

- El contrabando y la importación de ropa imperfecta, ropa vendida por cambio de estación y ropa usada (cuya entrada es ilegal) han debilitado el mercado interno de productos de algodón y han afectado las importaciones.
- Los controles estrictos a las importaciones o los alivios arancelarios (*salvaguardias*) están vigentes para proteger la industria nacional contra la competencia desleal de Asia y Panamá.
- Por otro lado los productores quieren que se apliquen mayores impuestos y se establezcan cuotas para los productos textiles importados procedentes de China, Pakistán, India, Indonesia, Tailandia, Vietnam, Egipto y Panamá.
- El total de la producción textil colombiana es de aproximadamente \$1.700 millones equivalentes a 800 millones de metros cuadrados por año, 56% de las cuales fue de algodón.
- Colombia tiene aproximadamente 4.000 confeccionistas registrados. El sector consiste mayoritariamente en pequeña empresas y empresas familiares. Sólo un pequeño grupo de estos confeccionistas (no más del 3%) exporta.
- Las prendas de vestir y otros productos confeccionados colombianos se están volviendo más competitivos a nivel internacional, ahora que la industria de la confección tiene acceso a telas y materiales extranjeros de buena calidad a precios competitivos.
- Colombia esta tratando de expandirse no solo a nivel latinoamericano sino mundialmente. Sus productos son de buena calidad y de precios relativamente baratos.

## PERÚ

- Perú posee una milenaria tradición textil que utiliza fibras naturales de alta calidad, y emplea importantes volúmenes de mano de obra altamente calificada.
- Sus prendas de vestir son de alto valor agregado, la confección es rápida, y enfocada a servir al cliente.
- La industria peruana se ha convertido en proveedor regular de las más prestigiosas marcas de los Estados Unidos, su principal mercado.
- Las exportaciones de productos del sector textil alcanzaron en el primer semestre de este año más de US\$ 800 millones,
- Del total exportado por este sector, el 64% se dirige a los Estados Unidos, siendo este el principal mercado, lo sigue en orden de importancia la Unión Europea, Venezuela, Chile, y otros.
- El sector emplea directa e indirectamente a más de 525.000 personas ya que es el principal sector exportador no tradicional pues al 2006 participo del 8.8% de las exportaciones y el 31% aproximadamente del total de las exportaciones no tradicionales del Perú.
- Durante el 2005 las importaciones de bienes de capital para la industria textil-confecciones alcanzaron los US\$ 118.2 millones, observándose un incremento de 14% respecto al registro del año 2005, según el Centro de Comercio Exterior de la Cámara de Comercio de Lima.
- La industria peruana se ha mantenido en un arduo período de penetración y crecimiento sostenido en el mercado de los Estados Unidos gracias al ATPDA,
- Este país viene realizando importantes inversiones en infraestructura y maquinaria de tecnología de punta con el propósito de adecuarse, rápida y eficientemente, a las exigencias de volumen y calidad que el mercado estadounidense requiere.

## **2.5 ANÁLISIS DE LAS PREFERENCIAS DEL CONSUMIDOR**

### **METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADO**

Se ha dispuesto una recopilación de información a través de fuentes primarias como las encuestas y la observación con el fin de establecer y determinar primordialmente las tendencias de los potenciales clientes y del mercado

Para poder generar esta información fue necesario establecer los diferentes sistemas de recolección de datos que se utilizaran:

1. Una investigación por el método de observación directa en diferentes centros comerciales del país y distribuidores al por mayor y menor, los mas importantes, con lo cual se buscara precisar un modelo de conducta del comprador, las líneas de productos disponibles en el país, su nivel de aceptación, la calidad de estos y su precio al publico.
2. Entrevistas y encuestas al mercado objetivo y potenciales compradores. Esta será de selección aleatoria y realizada en colegios, universidades y centros comerciales.

Así tenemos que con respecto a la encuesta, para este análisis se ha considerado tomar un estudio realizado en el año 2006<sup>2</sup>, para ropa casual-sport y deportiva, el cual fue desarrollado en las siguientes ciudades del país:

- Guayaquil

---

<sup>2</sup> Esta encuesta fue realizada por la Econ. Irene palacios y la Econ. Karen Herrera y presentada en el año 2006, en el Proyecto de Inversión para la creación, introducción y comercialización de la marca de ropa casual sport y deportiva del club deportivo Barcelona s.c. "Ole y B.S.C.". Para mas detalles sobre este estudio ver el anexo 8

- Quito
- Manta
- Portoviejo

Esta encuesta fue tomada debido a que analiza diversas variables que para este proyecto han sido importantes, tales como frecuencia de compra, volumen de compra, preferencias del consumidor, propensión a la compra, gasto en la compra y otras consideraciones que para el desarrollo de este proyecto son interesantes analizar, ya que esto presenta una tendencia de la conducta del consumidor para este tipo de productos.

Así también se ha tomado en cuenta el método de observación para poder obtener información de primera mano sobre el comportamiento del comprador en el punto de compra, así como de poder percibir los precios, las marcas, las calidades de las prendas que se ofrecen y el nivel de aceptación de estas. Se realizó observación en los principales almacenes de los centros comerciales de la ciudad.

Gracias a estos resultados se podrá ofrecer un informe que contendrá los diferentes análisis con respecto a los resultados y las interrelaciones entre las variables, para lo cual se utilizará cuadros, gráficos y análisis cuantitativo con base estadística, con lo que finalmente se obtendrán las conclusiones del estudio.

## **RESULTADOS OBTENIDOS DE LA ENCUESTA SOBRE LAS PRINCIPALES PREFERENCIAS DEL CONSUMIDOR**

Luego que se hizo el estudio de mercado, se analizaron los datos obtenidos de las encuestas y la observación en los puntos de ventas, se pudo llegar a las siguientes conclusiones sobre el comportamiento del comprador:

1. Las prendas mas solicitadas en general son jeans y blusas, aunque los hombres con el 25% indica que prefieren Jeans, camisas m/c en un 14%, 12% pantalones, 10% camisas tipo Polo, 9% camisetas y 9% chompas. Al mismo tiempo las mujeres con el 27% prefieren jeans, el 27% blusas, otro rubro importante son las faltas con el 10% y las chompas con el 9%
2. La frecuencia de compra de las personas es el 37% una vez cada 3 meses y el 35% una vez al mes, lo que indica que estas son las frecuencias mas destacadas.
3. El 36% de las personas destinan de 10 Y 20 dólares en la compra de ropa, un 34% de las personas destinan menos de 10 dólares, un 12% de las personas destinan de 20 a 30 dólares, un 5% de las personas destinan de 30 a 40 dólares, un 4% destinan de 40 a 50 dólares, un 3% destinan de 50 a 60 dólares, un 2% de 60 a 70 dólares, un 2% destina de 70 a 80 dólares, un 1% destinan entre 80 y 90 dólares, un 1% destinan entre 90 y 100 dólares y menos del 1% mas de 100 dólares.
4. La característica que los compradores valora mas al momento de adquirir una prenda es que tengan diseños originales y sean chéveres
5. El 95% de la población compra ropa casual, sport y deportiva
6. Las 3 principales marcas de ropa que se conocen son Nike, Adidas y Puma
7. Las marcas nacionales como Pinto y Marathon, tiene una participación del 8% del mercado cada uno
8. Las personas prefieren comprar este tipo de prendas en locales como Marathon, Eta Fashion, De Prati, Super éxito y Mi Comisariato, entre los mas importantes
9. Las expectativas que genera esta línea de ropa es alta (opinión del 52% de la población) y muy alta (opinión del 36% de la población) a partir de que se mostró un muestrario de las prendas que la fábrica ofrece sobre este tipo de ropa.

## **2.6 FODA DEL SECTOR TEXTIL**

A partir de la apertura de los mercados a inicio de la década de los 90, se pensó que si la industria textil no hacía esfuerzos importantes hacia una mejora en la competitividad, esta se vería absorbida por la industria de los países vecinos, y en especial por la poderosa industria textil colombiana.

Luego de casi 10 años de apertura, la realidad ha demostrado que la industria textil nacional, prácticamente en todos sus sectores, con la excepción de las materias primas es exportadora, y que la balanza comercial demuestra un crecimiento mayor de las exportaciones respecto a las importaciones. La apertura demostró ser un motor importante hacia la búsqueda de mercados regionales.

En la actualidad hay varias empresas con penetración permanente en los mercados textiles de Venezuela, Colombia y Perú. Esto ha llevado a la tecnificación de sus estrategias de comercialización a través de procesos, en su mayoría, individuales de entrenamiento gerencial.

La reconversión industrial, como fenómeno de transformación de las empresas, ha conducido a la especialización de las líneas de producción, con la eliminación de conceptos de centro de costos y su transformación en unidades de generación-adición de valor. La especialización ha disminuido la dura competencia interna por los pequeños mercados locales, y por el contrario, ha generado prometedores resultados en los mercados regionales.

Así dado estos antecedentes, se tiene lo siguiente:

## **FORTALEZAS:**

- Buena capacidad gerencial hacia la exportación. Hay conocimiento Exportador.
- Experiencia y buena penetración en los mercados regionales
- Tecnología de producción es adecuada. Reconversión industrial.
- Existen proyectos de renovación y expansión en marcha.
- Las empresas textiles se han especializado en líneas de productos.
- Alta flexibilidad :
  - Velocidad de respuesta
  - Lotes mínimos pequeños
  - Creatividad de la gente.
  - Otros: Tecnología similar a la industria de la región
- Maquinaria Amortizada.

## **DEBILIDADES**

Al mismo tiempo que la penetración en los mercados regionales ha desarrollado destrezas gerenciales y de comercialización, ha evidenciado la carencia de centros de capacitación y formación industrial para mandos medios y operadores de máquinas.

Una de las dificultades más serias que han debido enfrentar las empresas textiles locales ha sido de tipo económico y financiero; el riesgo-país, y el riesgo-industria, colocaron al sector textil en situación de desventaja respecto a países vecinos por la dificultad de conseguir capital fresco para financiar la operación o renovar el parque de la maquinaria.

Se ha manifestado en repetidas oportunidades que una de las mayores dificultades que se tiene en el sector textil es el individualismo en los esfuerzos que las diferentes empresas realizan para buscar mercados en el exterior. Se ha indicado que hay una

“actitud cultural” en contra de realizar esfuerzos compartidos para optimizar recursos en la tarea exportadora.

Como las deficiencias más significativas han sido consideradas las siguientes:

- Falta de programas de capacitación: Mandos medios, Operadores
- Dificultad en el abastecimiento de materias primas y bienes de capital.
- Trabas aduaneras.
- La CAE no llega a establecer un sistema eficiente y ágil en el tratamiento de las importaciones.
- Alto requerimiento de capital de operación: difícil acceso al crédito y alto costo del dinero.
- Tecnología de procesos de acabado textil débil en conocimiento y equipos
- Relaciones laborales complicadas. Código laboral obsoleto e inflexible.
- Poca voluntad para formar agrupaciones de negocios. Débil relación entre los sectores textiles y confecciones.
- Falta de normas de manufactura de calidad.

## **OPORTUNIDADES**

Entre las principales oportunidades del sector textil se han citado las siguientes:

- Mercado Regional Andino muy atractivo: por tamaño y por ventajas arancelarias.
- Un importante componente de las ventas locales son destinadas al mercado de fronteras.
- Semejanzas culturales con los países de la región.
- Posibilidad de explotar el conocimiento exportador desarrollado.



- Costos de confección muy competitivos: posibilidad de conseguir licencias internacionales para el mercado regional.
- El encarecimiento de las importaciones ha potencializado el mercado local (temporal).
- Existe en el sector de la confección capacidad instalada desocupada.

## **AMENAZAS**

Entre las amenazas más serias se tienen:

- Sector estuvo calificado por la banca como “de alto riesgo”.
- Costo financiero muy alto (poco competitivo). Ausencia de líneas de crédito para estos sectores industriales y específicamente para la pequeña industria.
- Carencia de políticas de Estado coherentes y sistemáticas en general, específicamente hacia la promoción de las exportaciones.
- Competencia desleal: importación ilegal: subfacturación, “dumping”, ropa usada, etc.
- Sector informal muy extendido (no facturación, no IVA)
- Impuestos muy altos (renta, participación, otros).
- Corrupción: estatal y privada.
- Inestabilidad política, económica y legal.
- Transporte marítimo caro e ineficiente; frecuencias bajas.
- Infraestructura del país deficiente.

## **CAPÍTULO 3: PLAN DE NEGOCIOS**

### **3.1. ANÁLISIS FODA DE LA EMPRESA**

#### **FORTALEZAS**

- El target al que se dirige la compañía LizFashion es un nicho reducido, es decir, que muy pocas empresas toman en cuenta a las federaciones o clubes deportivos para venderles ropa para deportes.
- Los clientes son atendidos de una forma cordial y exclusiva. Esto va desde un representante de un club hasta un usuario común.
- Las manufacturas son consideradas por sus clientes como de calidad lo cual ha creado una buena imagen.
- Materia prima importada.
- La empresa tiene una base de clientes que le permite mantener la facturación sin realizar esfuerzos mayores de mercadeo

#### **OPORTUNIDADES**

- Muchos de los organismos o federaciones que son clientes de la firma poseen contactos con socios similares en otros países. Ellos pueden en algún momento

- Ser el contacto para proveer a alguna entidad deportiva en el exterior y expandirnos profesionalmente.
- Existen acuerdos internacionales que permiten expandir nuestra oferta exportable de textiles y confecciones lo cual podría ser aprovechado por la empresa
- Existe capacidad instalada desocupada que bien puede ser explotada.
- La empresa podría adquirir la distribución en el país de alguna marca muy reconocida internacionalmente de ropa deportiva. Esto ayudaría a expandir más nuestro mercado y atacar con nuestras prendas.

## **DEBILIDADES**

- Falta de programas de capacitación: Mandos medios, Operadores
- Alto requerimiento de capital de operación: difícil acceso al crédito y alto costo del dinero.
- Sistemas de compras sin plan de reserva.
- No existen inversiones en estrategias publicitarias
- No existe un proceso de sistematización adecuado en cuestión a producción.
- El mayor porcentaje de las ventas están concentradas en el nicho de las federaciones o clubes deportivos y este mercado es reducido.
- El costo de mano de obra y maquinarias son elevados.
- Los niveles de producción no satisface la demanda requerida.

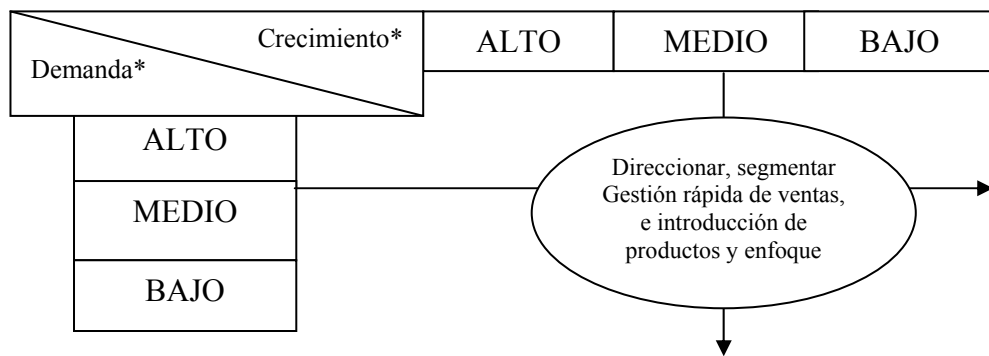
## **AMENAZAS**

- La empresa corre el riesgo de que existan prorrogas o cancelaciones directas de contratos debido a la rotación de directivos de las federación deportivas que son clientes.
- Competencia desleal debido al contrabando

- Declive en las ventas por temporadas que no son elevadas, como las épocas escolares en donde se realizan campeonatos en clubes deportivos, etc.
- Los acuerdos internacionales permitirán abaratar costos en materias primas, también permitirá el acceso a grandes industrias textiles a competir en nuestro país y esto podría ocasionar una disminución en las ventas o hasta el quiebre total de la empresa.
- En países latinoamericanos como el nuestro, la inestabilidad política y económica influye en gran proporción en el desarrollo de una empresa. Ecuador no se encuentra estable en estas dos ramas y la empresa se puede ver afectada en su crecimiento.
- Falta de liquidez inmediata debido a pedidos superiores a las demandas que se puedan satisfacer.

### 3.2 MATRIZ DEMANDA-CRECIMIENTO (MATRIZ BCG ADAPTADA)

Gráfico 3.1  
MATRIZ BCG ADAPTADA



*Elaborado por: Los autores*

\*El crecimiento estimado es presupuestado según: el crecimiento del sector, la estrategia de mercado, gestión y comercialización. Por otro lado, dado los análisis de mercado, la demanda esta dada según: los estudios de factibilidad del negocio y la demanda del grupo de líderes del mercado

ANÁLISIS: se observa una tendencia de crecimiento organizacional positiva y relativamente moderado en relación a la tendencia del sector, debido a las limitaciones de inventarios, producción y capacidad instalada, ingreso de marcas y competencia intensa en precios, mas se puede contemplar una demanda media alta por los productos. Uno de los parámetros importantes para el crecimiento es que en el corto y mediano plazo el sector mantendrá una tendencia constante de crecimiento, incentivado por el aumento del ingreso disponible (aumentos de sueldos e ingresos incentivados por decreto político) y la estabilidad de precios, mas a largo plazo no se puede calcular perspectivas específicas, ya que no se ha podido descifrar el verdadero impacto de la globalización de los acuerdos internacionales, como el ATPDEA y la apertura regional e internacional, mas se pueden presentar algunos aspectos importantes como la baja de precios de la materia prima, la apertura de nuevos mercados, entre otras opciones de gran interes. Ante esto se debe potencializar nuestros esfuerzos para captar de la mejor manera las oportunidades y establecer una política de flujos de inversión para mantenerse de acorde al crecimiento del mercado e ingresar productos enfocándose hacia nuestro mercado objetivo, así como ampliar la cartera de clientes para utilizar los activos paralizados y nichos de mercado rentables para mantenerse contra la competencia, adicionalmente se debe de estructurar fuertemente las líneas de productos para crear valores agregados en la oferta e inversiones eficientes para reducir costos, además se deben de fomentar estrategias innovadoras de venta que posicione y diferencie los valores y productos que la empresa ofrece para que esta pueda cumplir las metas de crecimiento propuestas.

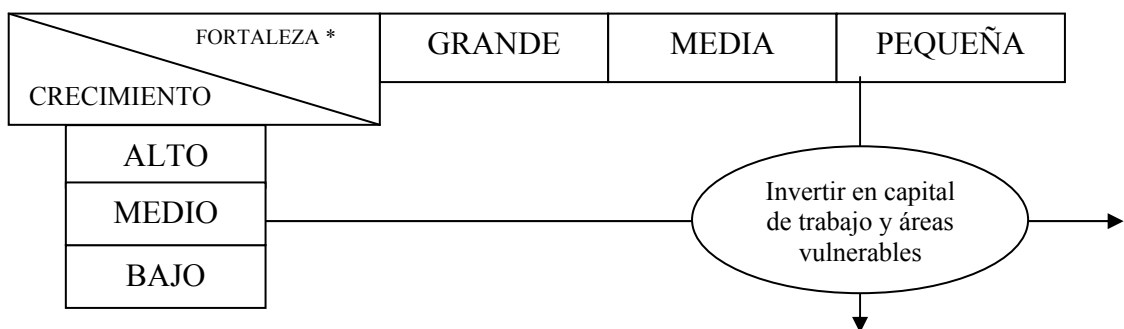
El análisis indica buena demanda para la empresa, a corto plazo se mantendrá con la tendencia al alza, siempre que se logren incentivos comerciales para los clientes, incentivos crediticios para los distribuidores, impulso a nuevos canales de distribución, calidad en los productos y producción eficiente, vanguardia de diseños, un posicionamiento y diferenciación orientada a los requerimientos de los clientes,

rápida respuesta a los intermediarios, proveedores capaces, organizados y que otorguen facilidades de compra e incentivos a la comercialización. A mediano y largo plazo se mantendrá por un horizonte de 5 años en un crecimiento sostenido de 4-5% anual lo cual no es muy alto pero es un crecimiento acorde a las expectativas del mercado, esto es debido a las incertidumbres que puede sufrir el sector debido a que este necesita apoyo financiero, incentivos, protección del estado y formalizar el sector. Así pues se necesita una política de apertura comercial internacional, el desarrollo de nuevos mercado en el país, impulso a distribuidores y líneas enfocadas a los requerimientos de los clientes pueden ser excelentes estrategias.

No existen barreras de entrada, mas las distintas dificultades que afectan al sector, la competencia y los limitado ingresos disponibles actuales, puede hacer que el crecimiento no sea tan alto como se espera. Se debe de establecer una política de crecimiento, diversificación y ofertas atractivas para convertir a la compañía en una opción estrella y de efectivo

### 3.3 MATRIZ DE INVERSIÓN (MATRIZ GE)

*Gráfico 3.2*  
**MATRIZ GE**



*Elaborado por: los autores*

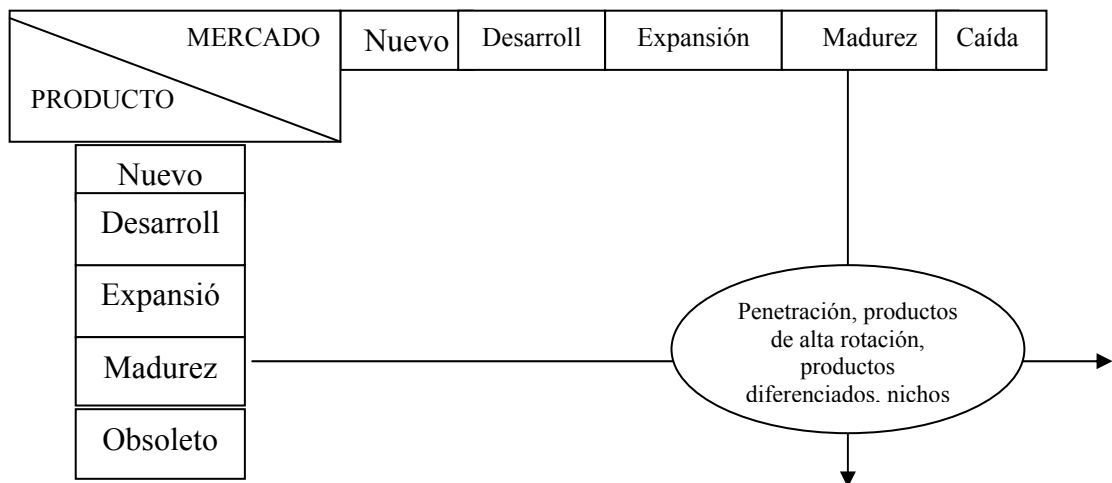
\*La fortaleza de la compañía es el resultante del análisis de fuerzas, expectativas, análisis de recursos e insumos y FODA.

ANÁLISIS: Aquí se ha indicado una inversión selectiva, dado que la empresa es de infraestructura pequeña con respecto a sus competidores u otras fabricas textiles del país. Hace falta invertir para potencializar la demanda, a partir de una inversión en infraestructura para reducir costos, publicidad y promoción, capital de trabajo, ingreso de personal y mejorar áreas vulnerables. Para que la demanda sea cubierta hace falta inversiones frescas y de fuentes externas a la compañía, para poder fortalecer los puntos fuertes, mejorar las debilidades y captar la demanda. Adicionalmente hay que especializarse en atributos limitados, sanar rápidamente deficiencias y estructurar puntos fuertes y plantear desafíos en cuanto a liderazgo en nichos específicos, tratando de crecer sin correr altos riesgos hasta que se sanen las debilidades.

### 3.4 MATRIZ DE ESTRATEGIA DE EMPRESA

**Enfoque: Análisis de ciclos de vida del producto y mercado**

*Gráfico 3.3*  
**MATRIZ DE ESTRATEGIA DE EMPRESA**



*Elaborado por: Los autores*

\*Se combinan las estrategias específicas de mercado y producto, con la estrategia general de ingreso al mercado

ANÁLISIS: aquí se nota que estamos ante un mercado maduro con productos existentes, lo cual indica que se debe de iniciar una penetración al mercado mediante el desarrollo del productos diversificados de alta rotación, diferenciados con estrategias acordes con la situación del sector y específicamente orientándose al mercado objetivo o nicho de mercado en el cual deseamos posicionarnos. Para esto es necesario establecer mejoras en el producto con respecto a los ya existentes otorgándole nuevas características, diseños o propiedades según la preferencias del mercado y las tendencias mas actuales en boga, explotar segmentos de mercado rentables y nichos específicos, incentivar a los distribuidores mediante publicidad, promociones y nuevos sistemas de venta, crear en el usuario una demanda latente por esta nueva y mejorada líneas de productos, atraer a compradores mediante productos de valor agregado, diseños innovadores, modernos y sofisticados a buenos precios.

### **3.5. RE-DEFINICIÓN ESTRATÉGICA DE LA EMPRESA**

#### **3.5.1.MISIÓN**

Satisfacer las necesidades de nuestros clientes tanto en gustos como en calidad en las prendas deportivas que ofrecemos, posicionando en la mente de los clientes en cuanto a ropa deportiva se refiere, la empresa “LizFashion”.

#### **3.5.2. VISIÓN**

Convertirnos en la empresa líder en confección, venta y distribución de ropa deportiva en el país, con alta calidad en nuestras confecciones y con un funcionamiento eficiente y acorde con los requerimientos de nuestros clientes



### **3.5.3. FILOSOFÍA Y VALORES ORGANIZACIONALES**

**1. CUMPLIMIENTO A TIEMPO:** La empresa tiene como filosofía el cumplimiento de entregas de mercaderías a tiempo, en función a los requerimientos del cliente. Esto denota seriedad y responsabilidad en todo momento.

**2. PRIORIDAD AL CLIENTE:** La compañía estará siempre sujeta a las exigencias del cliente, es decir, estaremos dispuestos a cambiar (si es que es necesario) ciertas directrices en diseños y producción que vayan acordes a la satisfacción de nuestros clientes.

**3. TRABAJO EN BASE A RESULTADOS:** La principal filosofía es el trabajo en base a resultados de ventas y logros profesionales u organizacionales, a partir de metas propuestas que constantemente son analizadas para conocer el potencial de fuerza de ventas.

**4. MORAL, ETICA Y HONESTIDAD:** Las labores serán desempeñadas bajo las reglas morales y éticas implantadas en nuestras políticas organizacionales, maximizando la honestidad en cada negociación y venta que se realice.

**5. RESPETO Y CORDIALIDAD:** Cumplimos nuestras labores diarias con buen trato, respeto y cordialidad para con el cliente, compañeros y otras personas que integran la organización.

**6. IDENTIDAD ORGANIZACIONAL:** Nuestra empresa se identifica con la labor de satisfacer las necesidades de nuestros clientes mediante prendas de excelente calidad, diseños innovadores y a un buen precio para obtener la mayor rentabilidad posible lo cual trae beneficios a todos quienes integran la organización

**7. APOYO A LAS IDEAS:** La organización apoyara la generación constante de nuevas ideas que fomente el crecimiento de ventas, incentivando la apertura de nuevos clientes.

**8. CALIDAD, EFICIENCIA Y EFICACIA EN LOS RECURSOS E INSUMOS:** Es nuestro compromiso mantener altos estándares de calidad, eficiencia y eficacia con relación a todo lo que ofrecemos para poder dar lo mejor a nuestros clientes

### **3.6. OBJETIVOS EMPRESARIALES**

#### **OBJETIVOS DE LARGO PLAZO**

1. Lograr posicionar la empresa ‘LizFashion’ a nivel nacional y que logre ser un referente
2. Lograr que la calidad de las prendas fabricadas llegue a un óptimo, de tal forma que los rechazos sean del 1% de la producción
3. Que los canales de distribución y comercialización se encuentren sistematizados en su totalidad con una base tecnológica de punta y actualizada.
4. Lograr también que cada departamento administrativo de la empresa funcione de forma organizada y controlada, contando con el suficiente personal capacitado y permitiendo desarrollarse individualmente.
5. Hacer que existan variedades en prendas deportivas que se ofrecen en función a los requerimientos de los clientes.

#### **OBJETIVOS DE MEDIANO PLAZO**

1. Establecer un crecimiento en las ventas anuales del 5% y potencializar a los meses bajos y altos mediante promociones y publicidad.

2. Determinar los lineamientos y plan de marketing.
3. Incentivar la distribución de nuestros productos en las tres principales ciudades del Ecuador, estas son: Guayaquil, Quito y Cuenca.
4. Permitir que se haya reducido al mínimo el nivel de rechazos, esto es al 5%. Esto se medirá de manera semestral.
5. Incrementar la base de clientes en un 40% con relación al corto plazo.

### **OBJETIVOS DE CORTO PLAZO**

1. Crear un área de ventas, que incentive la comercialización y distribución
2. Ofrecer capacitación al área de ventas sobre políticas de crédito, administración, contabilidad y recursos humanos para mejorar la calidad de atención al cliente.
3. Contar con la suficiente fuerza de ventas capaz de cubrir con las demandas del entorno local.
4. Incrementar los rendimientos de la empresa logrando aumentar las ventas en un 3% para el primer año.
5. Diferenciarnos de la competencia con prendas innovadoras y adaptables a los requerimientos de los usuarios.
6. Estructurar procesos administrativos, financieros, comerciales eficientes y de calidad.
7. Organizar talleres de capacitación por lo menos dos veces al año para incentivar a los operarios, para mantenerlos a la vanguardia de nuevas técnicas que mejoren la elaboración de las prendas.

### **3.7. POSICIONAMIENTO, IMAGEN Y DIFERENCIACIÓN DE LA EMPRESA**

#### **POSICIONAMIENTO Y DIFERENCIACIÓN**

Posicionarnos en el mercado como una fábrica que produce prendas deportivas de gran calidad y adaptable a todo tipo de usuarios, a sus gustos y requerimientos.

#### **ESTRATEGIAS DE DIFERENCIACIÓN**

1. Ofrecer un trato personalizado, ágil, oportuno y eficiente que satisfaga los requerimientos del cliente.
2. Destacar a nuestra empresa por los minuciosos y detallados métodos de elaboración de las prendas
3. Proporcionar prendas con precios competitivos, con insumos de calidad, variados diseños y eficaces procesos de trabajos

#### **DIFERENCIACIÓN PUNTUAL**

##### **PRODUCTO.**

Consiste en la idea de ofrecer prendas deportivas de excelente calidad, con garantía y precios competitivos.

**Características.** Son elaborados con insumos de primera calidad, con modernos diseños y acabados.

**Desempeño y Cumplimiento de Especificaciones.** Debe cumplir con las especificaciones de calidad, garantía, excelentes diseños y acabados.

**Tiempo de Garantía.** Son productos que los respalda la amplia trayectoria de nuestra fabrica.

**Estilo.** Son de estilo moderno y denotan delicados detalles en sus acabados.

## **DIFERENCIACIÓN DE SERVICIOS.**

Buscamos destacarnos sobre la competencia como los pioneros en brindar a nuestra selecta clientela un servicio eficaz, eficiente, responsable y comprometido en satisfacer sus necesidades.

## **DIFERENCIACIÓN DEL PERSONAL.**

Contratamos personal idóneo y calificado que expresen a los clientes una atención cordial, esmerada y profesional.

**Competencia.** Los empleados tienen la misión de resolver todas las dudas, inquietudes y facilitar soluciones a nuestros clientes y canales de distribución ya que son el soporte de nuestra cadena de ventas.

**Conocimientos necesarios.** Tanto los empleados del área administrativa como los de la fábrica deben mantenerse en constante capacitación y conocimiento de sus labores para su mejor desenvolvimiento en sus tareas.

**Cortesía.** Entre los clientes y empleados debe existir un trato cordial, gentil y amable.

**Confiabilidad, ética y moral.** Todas las acciones que realicen los empleados deben siempre ir enfocados a proporcionar un servicio de calidad, veracidad que demuestren sus actitudes de ética y buena educación cultural y moral.

**Capacidad de respuesta.** Los empleados deben con rapidez solucionar los inconvenientes que se presenten con los clientes y compañeros de trabajo.

**Comunicación.** Mantener una comunicación clara tanto con el cliente y compañeros para resolver de forma efectiva cualquier inconveniente.

## **IMAGEN.**

Prendas de vestir deportivas que sean reconocidas a nivel nacional, indistintamente del deporte al que se dedique el comprador. Con esto se denota clase, distinción y acoplamiento de la prendas a cualquier rama deportiva.

## **POSICIONAMIENTO ESTRATÉGICO**

- Insumos y materiales de excelente calidad.
- Elaboración con detalles y cuidadosas técnicas de acabado que vayan acorde al gusto, exigencia, medidas y a la ocasión del acto deportivo, en donde la vestimenta resalte.
- Innovación constante y permanente estudio con respecto a las tendencias en cuanto a moda deportiva se refiere. Para esto el grupo especialista de diseñadores trabajara en forma conjunta y organizada.

## **LEMA**

**LIZ FASHION**

**“viste el deporte”**

## **CAPÍTULO 4: PLANES ESTRATÉGICOS Y COMERCIALES**

### **4.1 ANÁLISIS E IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIAS**

Las actividades que una empresa desempeña y en general el funcionamiento de las diferentes áreas de una organización, tienen que estar dirigidas a satisfacer los requerimientos del mercado objetivo, así como de optimizar sus niveles de ganancias, por lo que a partir de esto la empresa deberá establecer diversos esfuerzos en comercialización, promoción, políticas de trabajo y procesos de forma eficiente, todo esto con el fin de que la empresa pueda cumplir sus principales objetivos y metas.

Estas actividades las podemos apoyar con el desarrollo de un plan estratégico de marketing, capitalización de la empresa, inversión en áreas claves y el establecimiento de procesos eficientes y óptimos, así tenemos que es necesario que se coordine las tareas necesarias para llevar a cabo estrategias comerciales y de producción, con el buen manejo administrativo, de inversión y financiero, de tal forma que la empresa crezca sostenidamente en función a los objetivos planteados.

La función principal del plan estratégico es incrementar los rendimientos del taller y la empresa, optimizar procesos, manejar una política comercial agresiva e invertir en áreas claves para optimizar costos, que van a desencadenar en una mejor organización interna y sobre todo en un crecimiento en los niveles de ventas. Además se busca potencializar la satisfacción de los clientes brindando mayor calidad en los insumos, innovando los diseños, diversificando los productos y aumentando el personal, de tal forma que se pueda ofrecer la misma calidad de los productos, a un igual precio, pero en mejores tiempos de entrega, lo cual nos permitirá acaparar mas pedidos.

Considerando esto, la empresa ha decidido implementar una serie de estrategias, de tal forma que esta pueda cumplir los objetivos planteados anteriormente, las estrategias que se plantearan serán las siguientes:

1. Mantener un sistema de información actualizado de clientes, proveedores, competencia y otras variables de mercado, de tal forma que a partir de una base de datos constantemente actualizada se pueda reaccionar ante diversas variaciones del mercado o de los clientes.
2. Ejecutar un rediseño de procedimientos en las áreas administrativas y financieras, de tal forma que se establezcan controles presupuestarios y contables, formalización de los procedimientos en las distintas áreas y mayor eficiencia en las operaciones.
3. Ejecutar un sistema de promoción y comercialización de los productos y servicios de la empresa de forma más agresiva, de tal manera que permita esto aumentar la cartera de clientes para la compañía y mantener un nivel de ventas regular durante todo el año
4. Establecer un sistema de capacitación para el personal de tal forma que estos puedan desempeñarse efectivamente en las operaciones diarias
5. Establecer un sistema de selección de personal más eficiente y controlado, de tal forma que se mantenga un proceso de selección más ordenado, eficiente,



menos costoso para la empresa y que reaccione rápidamente a las necesidades de la compañía

6. Realizar las adquisiciones de activos necesarios para poder mantener la productividad de la empresa en todas sus operaciones
7. Obtener una línea de crédito que permita financiar diversas operaciones de la empresa y las estrategias, así como las garantías suficientes para poder ingresar a participar en contratos con empresas grandes, los cuales solicitan garantías bancarias o seguros contra obras para poder participar.

En primera instancia se deberá establecer que el direccionamiento de la empresa debe estar a cargo de los propietarios de la misma, ya que son los mayores conedores del movimiento total de sus productos, las operaciones y el manejo, tanto desde la fabricación hasta su venta final. De allí, luego se deberá especializar a cada jefe departamental o colaborador de experiencia para que se especialice en diversas funciones siempre considerando el crecimiento de la compañía y su presupuesto, así como las diversas tareas que son necesarias de realizar en la empresa. Luego de esto es necesario contratar el personal correspondiente para poder mantener un crecimiento sostenido en las ventas.

## **4.2 PROGRAMA DE TRABAJO**

### **PLAN DE ACCIÓN 1**

Mantener un sistema de información actualizado de clientes, proveedores, competencia y otras variables de mercado, de tal forma que a partir de una base de datos constantemente actualizada se pueda reaccionar ante diversas variaciones del mercado o de los clientes.

Para lograr esta estrategia se hará lo siguiente:

a) La empresa comprara el sistema Memory Figaro para almacenar los datos de los clientes, proveedores, competencia, potenciales clientes, poder manejar movimientos de caja, bancos, cuentas por cobrar y pagar, así como otros movimientos importantes.

Este programa esta diseñado especialmente para simplificar la gestión administrativa y comercial de la pequeña y mediana empresa, resuelve entre otras tareas la facturación, cuentas de clientes y proveedores, inventarios y contabilidad.

Características:

## **CLIENTES**

- Cartera de clientes con condiciones comerciales de pagos, descuentos y precios de venta
- Gestión de cuenta corriente, cheques, conformes y documentos en cartera.
- Emisión de estados de cuenta.
- Planificación de facturas, conformes y documentos a cobrar.
- Información histórica de ventas y cobranzas.
- Análisis de antigüedad de saldos.
- Estudio de clientes atrasados y cálculo de intereses.
- Control de topes de crédito.
- Administración de pedidos, consignaciones y entregas pendientes.
- Estadísticas y gráficos de ventas por periodos y artículos.
- Análisis de utilidad bruta de ventas.
- Gestión y emisión de abonos y contratos de servicios vigentes, vencidos y a vencer.
- Generación automática de débitos para tarjetas de crédito.
- Agrupaciones de clientes para planificación y análisis totalmente parametrizables.

- Estadísticas e informes por Departamentos, Zonas y Giros.

## **ARTÍCULOS Y SERVICIOS**

- Catálogo de productos, permitiendo fotos y códigos de barras.
- Múltiples precios de compra y venta, con mantenimiento de precios históricos y ajustes porcentuales automáticos.
- Diseño de listas de precios totalmente parametrizables.
- Manejo de múltiples depósitos, bodegas y sucursales.
- Seguimiento de órdenes de compra, pedidos, consignaciones y entrega pendientes de factura, y otros estados del stock definibles por el usuario
- Inventarios físicos totales, por depósito y por estado, con análisis de stock mínimo.
- Control de disponibilidad de stock al momento de facturar.
- Historia de entradas y salidas con detalle de proveedores, clientes, y precios de compra y venta.
- Inventarios valorizados y detalles de partidas por LIFO, FIFO, PPP, última compra y precio de reposición.
- Previsiones de stock mínimo y stock cero, rotación, stock promedio y permanencia promedio.
- Control de stock, costos y estadísticas de producción para productos terminados, materias primas y componentes.
- Estadísticas y gráficos de compras y ventas por período, clientes y proveedores.
- Análisis de utilidad bruta de venta sobre el costo.
- Agrupaciones de artículos para control de stock y clasificaciones totalmente parametrizables.

## **PROVEEDORES**

- Cartera de proveedores con condiciones comerciales de pagos, descuentos y precios de compra.
- Gestión de cuenta corriente, cheques, conformes y documentos emitidos.
- Emisión de estados de cuenta.
- Planificación de facturas y documentos a pagar.
- Consultas de información histórica de compras y pagos.
- Administración de órdenes de compra, consignaciones, entregas pendientes, mercadería en tránsito e importaciones.
- Estadísticas y gráficos de compras por períodos y artículos.
- Stock de artículos suministrados por proveedor.
- Agrupaciones de proveedores para planificación y análisis totalmente parametrizables
- Estadísticas y emisión de informes por Departamentos, Zonas y Giros

## **CONTABILIDAD Y FONDOS**

- Gestión de múltiples cajas y cuentas de cheques, conformes, documentos, tarjetas de crédito, financieras y cuentas bancarias
- Registro y emisión de comprobantes de compra, ingreso, egreso y movimientos de efectivo; traspasos, depósitos, débitos y créditos bancarios; depósito, pago, cambio y devolución de cheques; recepción, cancelación, devolución y depósito de vouchers de tarjetas de crédito; cobranzas y comisiones financieras; ingresos y egresos de fondos; movimientos de fondos y asientos contables.
- Registro de pagos y cobranzas.
- Emisión de cheques, y documentos en formularios preimpresos o en hoja blanca para controles internos.

- Control de los cupones de tarjetas de crédito, documentos en cartera y emitidos.
- Previsiones de ingreso y egreso de fondos.
- Emisión y conciliación de estados de cuentas bancarias por fecha de operación y acreditación de depósitos y cheques emitidos.
- Manejo del plan de cuentas de la empresa, con generación automática y consulta de los asientos contables de los comprobantes.
- Consulta de saldos y movimientos de las cuentas de la empresa.

## **FACTURACIÓN**

- Emisión de facturas de crédito, contado, notas de crédito, devoluciones de contado, entregas, pedidos y recibos de cobranza entre otros, en formatos idénticos a los comprobantes en papel.
- Generación automática de abonos y contratos de servicios a facturar en un período
- Información de los débitos automáticos para las emisoras de tarjetas de crédito.
- Facturación automática de cancelación de pedidos, entregas y consignaciones pendientes con control de artículos y precios
- Manejo de múltiples condiciones de pago y vencimientos totalmente parametrizables.
- Cálculo automático de IVA y múltiples impuestos totalmente configurables según las necesidades fiscales.
- Soporte para lectores de códigos de barras.
- Estadísticas y gráficos de ventas por períodos y artículos.
- Manejo de datos adicionales de los comprobantes totalmente parametrizables por el usuario.
- Múltiples descuentos por artículo y por comprobante.

Costo del programa 1250 + IVA: 1400 dólares.

- b) Actualizar la base de datos mediante llamadas telefónicas a las empresas.
- c) Incorporar a potenciales clientes a la base de datos para luego visitarlos.
- d) Esta base de datos debe de ser actualizada de forma semestral en sus contactos y en las observaciones con cada noticia que se obtenga sobre la empresa de contacto ingresando las observaciones y la fecha de actualización.

## **PLAN DE ACCIÓN 2**

Ejecutar un rediseño de procedimientos en las áreas administrativas y financieras, de tal forma que se establezcan controles presupuestarios y contables, formalización de los procedimientos en las distintas áreas y mayor eficiencia en las operaciones.

Para optimizar los procesos que utiliza la empresa, es necesario rediseñar varias de sus operaciones existentes. El objetivo de este rediseño es eliminar, simplificar, integrar y automatizar las actividades.

Para esto se aplicará un sistema de control administrativo el cual es una integración lógica de técnicas para reunir y usar información, para la toma de decisiones de planeación y control, para motivar el comportamiento del empleado y para evaluar el desempeño. Así dado esto tenemos que se trabajaran sobre los siguientes ejes de acción:

1. Control de las tareas y supervisión de las operaciones administrativas, contables y del taller de producción.

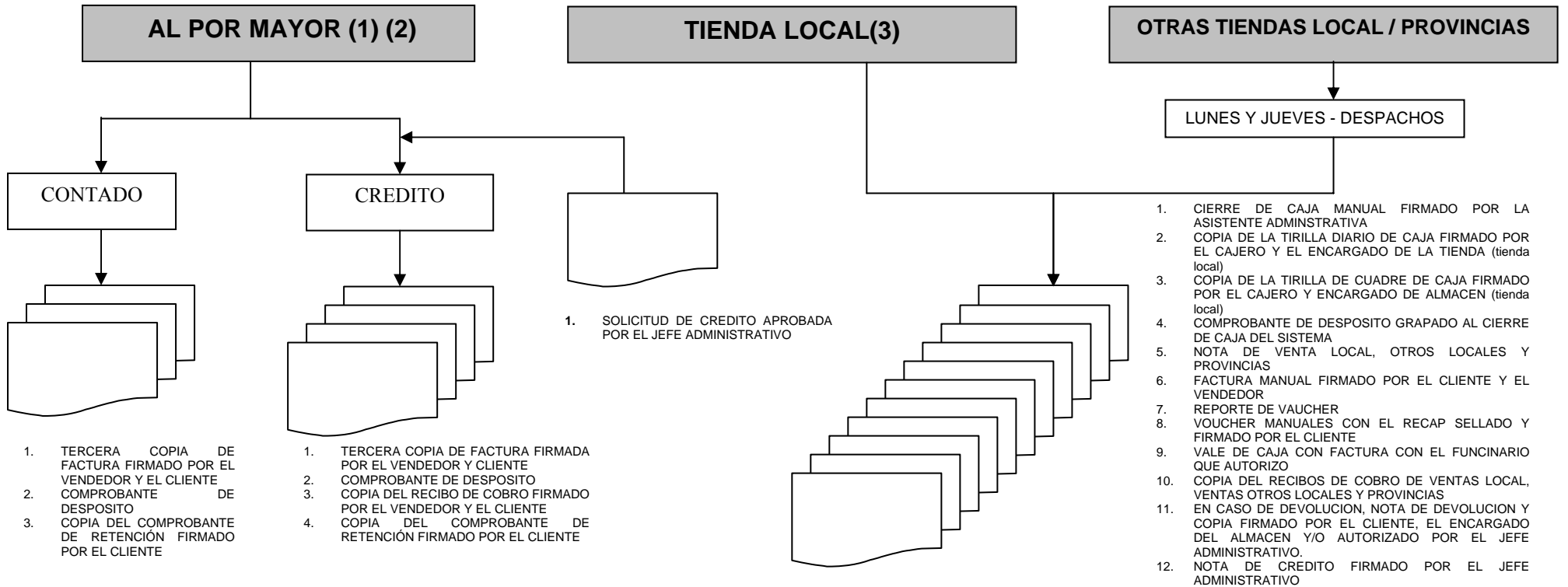
Es necesario cambiar el método actual de realización de tareas, el cual se maneja de forma desordenada e independiente de las otras áreas por una especializada en labores

de producción e interrelacionado entre los distintos sistemas, ya que el personal administrativo muchas veces realiza tareas para ellos no asignadas tales como empaquetar y etiquetar las prendas así como controlar la producción, cosa que no debería ser así debido a que para eso existe personal que puede realizar esta labor. Esto quita productividad a las áreas administrativas por lo que muchas veces los despachos no son hecho de la forma adecuada o bien las labores administrativas-financiera son desempeñadas ineficientemente.

Así tenemos que para cambiar esto, las diferentes áreas emitirán reportes semanales de desempeño, los cuales deberán se remitidos a la gerencia general. Para esto se seguirán los siguientes procedimientos:

Grafico 4.1

# PROCEDIMIENTO DE VENTAS



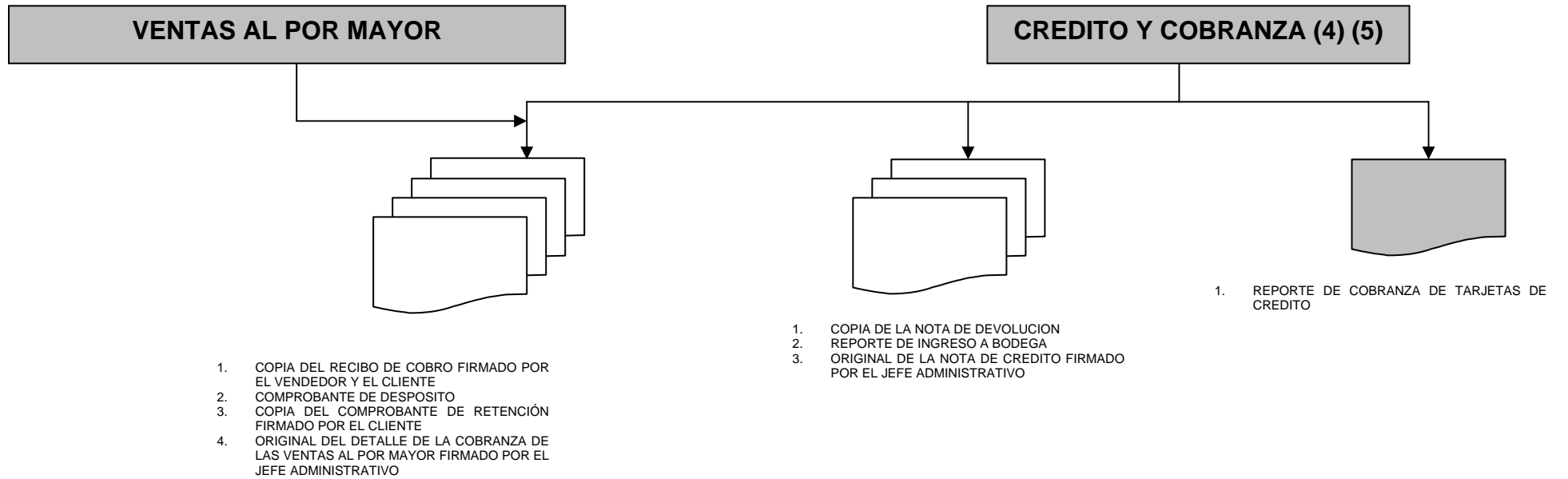
## CONTABILIDAD

1	2	3	
<p><b>POR EL DEPOSITO</b></p> <p>DB BANCO</p> <p>CR CAJA GENERAL</p> <p><b>POR LA VENTA</b></p> <p>DB CAJA GENERAL</p> <p>DB RETENCION FUENTE</p> <p>DB RETENCION IVA</p> <p>CR VENTAS</p> <p>CR IVA</p>	<p><b>POR LA EMISION DE FACTURA</b></p> <p>DB CUENTAS POR COBRAR</p> <p>CR VENTAS</p> <p>CR IVA</p>	<p><b>POR EL DEPOSITO</b></p> <p>DB BANCO</p> <p>CR CAJA GENERAL</p> <p><b>POR EL PAGO PARCIAL</b></p> <p>DB CAJA GENERAL</p> <p>CR CUENTAS POR COBRAR</p>	<p><b>POR EL DEPOSITO</b></p> <p>DB BANCO</p> <p>CR CAJA GENERAL</p> <p><b>POR LA VENTA</b></p> <p>DB CUENTAS POR COBRAR (TARJETA DE CREDITO)</p> <p>DB CUENTAS POR COBRAR TIENDA (FALTANTE – VALE DE CAJA)</p> <p>DB CAJA GENERAL (ABONO PLAN ACUMULAIVO)</p> <p>CR VENTAS</p> <p>CR IVA</p>



Grafico 4.2

# PROCEDIMIENTO DE COBRANZA



## CONTABILIDAD

4

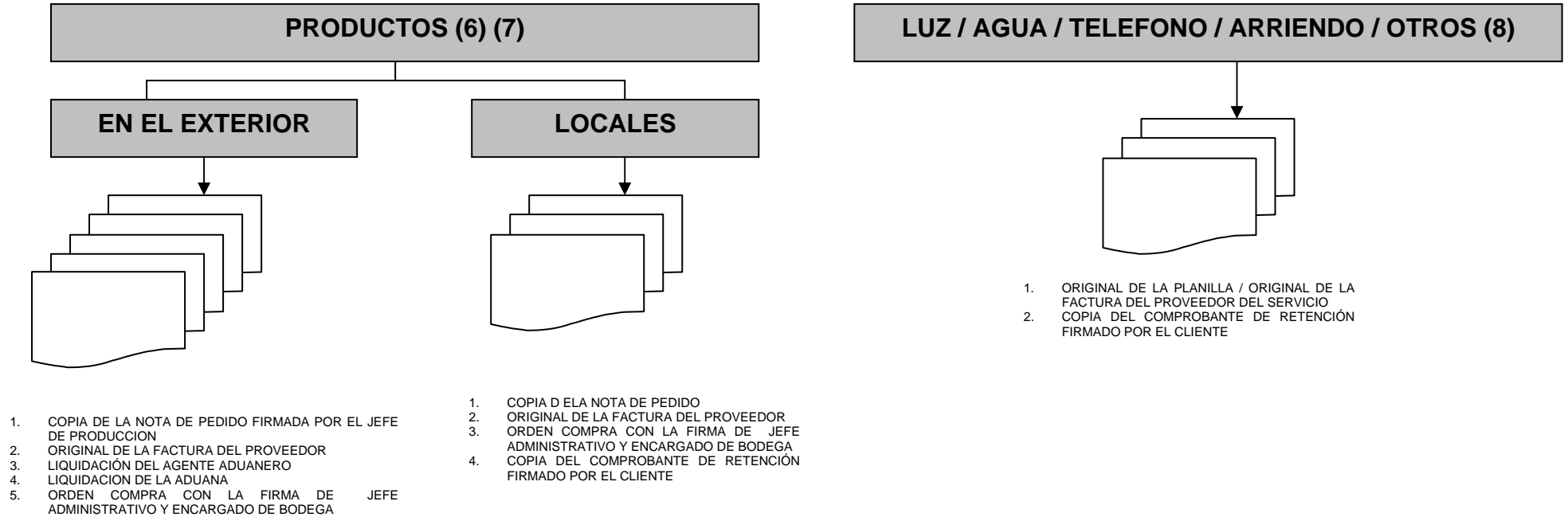
<b>POR EL DEPOSITO</b>	
<b>DB</b>	BANCO
<b>CR</b>	CUENTAS POR COBRAR

5

<b>POR LA DEVOLUCION</b>	
<b>DB</b>	DEVOLUCIONES SOBRE VENTAS
<b>DB</b>	IVA
<b>CR</b>	CAJA GENERAL

Grafico 4.3

# PROCEDIMIENTO DE COMPRAS Y SERVICIOS



## CONTABILIDAD

6	7	8
<p><b>POR IMPORTACION</b></p> <p>DB IMPORTACIONES EN TRANSITO</p> <p>CR BANCOS</p> <p><b>POR COMPRA</b></p> <p>DB IVA IMPORTACIONES</p> <p>DB IVA 12%</p> <p>DB INVENTARIO</p> <p>CR IMPORTACIONES EN TRANSITO</p>	<p><b>POR PAGO A PROVEEDORES (PROVISION)</b></p> <p>DB IMPORTACIONES EN TRANSITO</p> <p>DB CUENTAS POR PAGAR PROVEEDORES</p> <p><b>POR CANCELACION FACTURA</b></p> <p>DB CUENTAS POR PAGAR PROVEEDORES</p> <p>CR BANCOS</p>	<p><b>POR COMPRA</b></p> <p>DB IVA 12%</p> <p>DB INVENTARIO</p> <p>CR CUENTAS POR PAGAR PROVEEDORES</p> <p><b>POR CANCELACION FACTURA</b></p> <p>DB CUENTAS POR PAGAR PROVEEDORES</p> <p>CR BANCOS</p>
		<p><b>POR EMISION PANILLA</b></p> <p>DB GASTOS xxxxxxxxxx</p> <p>DB CUENTAS POR PAGAR</p> <p><b>POR CANCELACION PLANILLA DE SERVICIOS</b></p> <p>DB CUENTAS POR PAGAR</p> <p>CR BANCOS</p>

## 2. manejo de la información y los datos

Siguiendo con el tema del manejo de la información y considerando que ya en una apartado anterior se dispuso la compra de un programa informático, ahora se tiene previsto adquirir un programa contable, el cual ayudara a mantener de mejor forma los registros contables y la presentación de manera actualizada y rápida de la información, este programa se complementa al Memory Figaro que se piensa adquirir, con esto se podrá presentar informes sobre la situación financiera de la empresa y tomar decisiones inmediatas, lo que actualmente no se puede hacer, ya que los registros se llevan de forma manual y los informes en hoja electrónica de Excel. Esto trae tardanzas ante cualquier requerimiento de información o bien no se pueden tomar decisiones debido a que no se tiene la información pertinente a la mano.

La inversión en este programa es de 720 + IVA: 806.4 dólares

3. Control de los gastos y el cumplimiento de las metas de ventas a partir de la aplicación de asignaciones presupuestarias a las diversas cuentas, revisiones trimestrales de los resultados vs. los objetivos, así como la aplicación de políticas de seguimiento y estrategias para potenciar a la empresa o corregir el desempeño de esta.

Debido a que se efectúan varios contratos al mismo tiempo y que en la mayoría de los casos se utilizan los mismos materiales, se realizan las compras en forma global y no se separan los costos de los mismos para cada contrato, así como no se llevan registros por prenda, por tipo de prenda y por cliente.

Se sugiere lo siguiente:

1. Desglosar los costos de los materiales y sobre todo de la mano de obra para saber cual es el costo de cada contrato o prenda y de esta manera comprobar si

lo establecido se cumple de acuerdo a lo ofertado, en caso de existir desviación ayudaría a corregir las futuras cotizaciones de trabajos similares.

2. Al mismo tiempo se puede comprobar los resultados en forma trimestral y mejorar en aquello que no se obtiene resultados adecuados
3. Por otro lado es necesario establecer presupuestos y asignaciones trimestrales a las cuentas de gastos o metas de ventas para los ingresos, de tal forma que se tengan como objetivo el cumplimiento de estos presupuestos, así como mantener a la empresa con los gastos controlados y fiel a los objetivos trazados

### **PLAN DE ACCIÓN 3**

Ejecutar un sistema de promoción y comercialización de los servicios de la empresa de forma más agresiva, de tal manera que permita aumentar la cartera de clientes para la compañía y mantener un nivel de ventas regular durante todo el año

Para poder implementar esta estrategia es necesario trabajar en los siguientes frentes:

1. Crear un área comercial, la cual estará a cargo de una persona especializada en marketing y ventas, y que pueda a partir de la búsqueda y negociación con los clientes incrementar la cartera de negocios de la empresa. Dado esto se hará lo siguiente:
  - a. Se diseñará material promocional de la empresa (ver estrategia de promoción mas adelante)
  - b. Se contratará una persona experta en ventas corporativas o industriales, que provenga de empresas de productos textiles. A esta persona se le asignara un salario de 300 dólares mensuales, un rubro de movilización de 65 dólares mensuales mas viáticos por viajes a

- provincia y una comisión del 2.5% sobre las ventas facturadas y cobradas.
- c. Esta persona reportara directamente a gerencia general y emitirá informes con copia al departamento administrativo-financiero
  - d. Para su labor recibirá el apoyo logístico de la asistente administrativa
  - e. Es necesario asignar un escritorio con 3 cajoneras, una computadora, una línea telefónica, silla tipo ejecutiva y un teléfono. (ver compra de activos mas adelante)
2. Diseñar un plan de marketing de tal forma que se incentive la actividad promocional de la empresa y esta pueda darse a conocer ante sus potenciales clientes y reforzar la imagen ante los actuales
- a. Diseñar una pagina Web: costo del diseño 200 dólares, hosting + dominio 44.8 dólares anuales, posicionamiento web 43.68 dólares
  - b. Diseñar papelería, material publicitario y folletería para entregar a potenciales clientes.

*Tabla 4.1*

<b>MATERIALES PUBLICITARIOS</b>			
Tarjetas de presentación	0,03	1.000	32,00
Catálogos	0,38	500	190,00
Papelería	0.02	2.000	45,00
Plumas	0,15	500	75,00
<b>TOTAL DE MATERIAL PROMOCIONAL</b>			<b>342,00</b>

*Elaborado por: Los autores*

- c. Envío de material publicitario a potenciales clientes de la empresa por medio de entrega directa: envío por correo directo 150 dólares los 500 kits de presentación de la empresa
- d. Venta directa (ver plan de creación de área comercial y de diseño, plan de visitas y contactos con potenciales clientes)

### 3. Plan de ventas

Para cumplir con esta estrategia se hará lo siguiente:

- El éxito de la Venta o de la contratación depende en gran medida de la clase de relación interpersonal entre el vendedor y el comprador.
- El ejecutivo de venta debe tener ciertas cualidades que le ayudarán a desempeñarse muy bien en su rol.

#### **CUALIDADES**

- Tener carisma para atender al cliente.
- Ser cortés y amable con el cliente.
- Facilidad de palabra para convencer plenamente al cliente.
- Determinación para insistir lo suficiente sin llegar a la exageración y conseguir sus objetivos sin importar como ni cuanto.
- Sinceridad para decir lo que en verdad es y no mentir sobre algo que el producto no tiene.

#### **PROCESO DE VENTA**

El proceso de venta cuenta con tres etapas claramente diferenciadas:

- Preparación: Antes de la venta
- Entrevista y cierre: Durante la venta
- Seguimiento: Después de la venta

El ejecutivo de venta y el cliente fijan la fecha y hora conveniente para la reunión, esto se puede realizar telefónicamente, el siguiente paso es que él se prepare para la entrevista para poder convencer al cliente del servicio que se va a ofrecer.

El material de apoyo que llevará el ejecutivo de venta serán la folletería de la empresa, hojas de antiguos clientes, formularios de recepción de requerimientos de los clientes y cartas de ventas, de esta manera el cliente podrá darse cuenta de las cualidades y posibles ventajas de trabajar con la empresa. Esto es indispensable para llegar a captar la atención del cliente.

### **PERFIL DEL VENDEDOR**

- Experiencia en el sector textil y ventas a empresas del sector
- No mayores de 35 años
- Buen conocimiento del mercado
- Excelentes relaciones interpersonales
- Proactivo, aptitud negociadora.

### **SE LE OFRECERÁ AL VENDEDOR**

- Sueldo fijo + comisiones
- Transporte
- Capacitación inicial y permanente

### **SUELDO**

El ejecutivo de ventas tendrá un sueldo básico más comisiones por ventas cobradas.

**Sueldo Básico: \$300.00**

**Transporte y viáticos: \$65.00 + viáticos a provincias**

**Comisiones: 2.5% del total de sus ventas facturadas y cobradas**

Dado esto se espera que si tenemos que este al trabajar 8 horas al día mínimo y si trabaja de lunes a viernes, tenemos que su volumen de horas productivas seria el siguiente:

$$8 \text{ HORAS} \times 5 \text{ DIAS} = 40 \text{ HORAS} \times 4 \text{ SEMANAS} = 160 \text{ horas mes}$$

Así dado esto y si decimos que las horas de trabajo se dividen de la siguiente manera tenemos:

- 1 hora para almuerzo
- 3 horas de trabajo de oficina, prospección, cobros, llamadas a clientes potenciales y reportes
- 4 horas de trabajo de ventas

Como se Observa en el terreno se trabaja el 50% del tiempo en las ventas, por lo que dado esto, tenemos que el número de visitas que se tendrían, si consideramos que se harán 6 visitas por semana (visita + inspección de necesidades + presentación de muestras + cotización + negociación + arreglo de contrato), serian:

$$6 \text{ visitas semana} \times 4 \text{ semanas mes} = 24 \text{ visitas al mes}$$

Así tenemos que bajo este esquema se espera tener 24 visitas al mes, de donde se espera que la productividad de sus ventas sea el 20% a 30% de sus visitas (promedio regular de productividad de un vendedor), bajo condiciones normales, lo cual indicaría un volumen de clientes de entre 5 y 7 nuevos contratos mensuales.

Así dado esto, tenemos que si consideramos que el número de pedidos por clientes actuales promedio de la empresa (contratos/numero de clientes totales) es de 14.45 contratos por cliente al año (se ha considerado para este cálculo la base actual de clientes del año 2006, 17 clientes) y si consideramos que las ventas promedio son



2323.63, así dado esto se espera que bajo esta estrategia se obtengan nuevas ventas de:

**TABLA 4.2**

**VENTAS ESPERADAS**

<b>MENSUAL</b>	<b>ANUAL</b>
\$ 13.941,78	\$ 167.301,36

*Elaborado por: Los autores*

Lo cual se obtuvo a partir del cálculo de los nuevos contratos mensuales, lo que indica que este sería el incremento de ventas a partir de esta estrategia.

La publicidad y la promoción es el conjunto de estrategias que tiene como objetivo incentivar a los consumidores para que tomen las decisiones de compra. Su función es acercar el producto a los consumidores en forma ventajosa y atractiva, inducir a la prueba y crear preferencia por nuestro producto.

En base a esto la empresa buscará con la publicidad y las promociones potencializar 3 objetivos base:

1. Crear una imagen acorde con las expectativas de los consumidores y el posicionamiento de la empresa
2. Establecer la promoción adecuada para elevar las ventas según las expectativas y las estrategias anteriores
3. Establecer una publicidad efectiva para atraer nuevos clientes de acuerdo a los requerimientos exigidos por el cliente.

Para cumplir estos objetivos se va a establecer las siguientes estrategias de publicidad y promoción:

- Folletos y catálogos para distribuidores: como medio de promoción entre clientes y distribuidores, así como herramienta de trabajo de nuestros distribuidores para hacer pedidos y nuevos diseños.

- Descuentos a distribuidores y vendedores: importante forma de incentivar la distribución, que permite ganancias desde el 40% sobre el precio de la prenda, lo que genera importantes rendimientos para los distribuidores.
- Mejoras en las políticas de crédito: importante incentivo para los potenciales compradores (nuevos clientes), distribuidores y clientes actuales, ya que se ofrecerá opciones de compra por medio de la tarjeta de crédito o por crédito directo hasta 90 días o depósito al banco (cuenta de la empresa), la depuración de la cartera se hará mediante la afiliación de la empresa a la central de riesgo, la cual podrá entregar información actualizada sobre los solicitantes del crédito y agilizar el procedimiento. Se ofrecerán opciones sin intereses (hasta 90 días).
- Redecorar el local: se presentara una nueva imagen para el local, para presentar una imagen mas sofisticada, más iluminada y con un mejor ambiente para la compra.
- Diseñar material POP y panfletos: Para mejorar la imagen del local (MERCHANDISING), además de ofrecerlo a los distribuidores y poder promocionar las prendas, buscando crear un excelente ambiente de compra acorde con la imagen que se quiera proponer de la empresa.
- Telemercadeo para promover las ventas se creará una base de datos de distribuidores, vendedores y clientes, los cuales de forma mensual se les estará proporcionando información por teléfono sobre nuevas prendas, diseños y promociones, así como motivar a la venta y atraerlos para que compren.

## **IMAGEN**

La imagen del local, deberá tener un diseño moderno y deportivo, siguiendo los lineamientos de las tendencias actuales, así como los nuevos locales que se integrarán en las etapas de expansión comercial y de distribución en el largo Plazo.

## **PRESUPUESTO DE COMUNICACIÓN**

Para el presupuesto de publicidad y promoción se ha establecido un presupuesto basado en los limitados recursos de la empresa, basado en los objetivos organizacionales de la empresa, así tenemos que este presupuesto para el primer año será:

*Tabla 4.3*  
**PRESUPUESTO DE COMUNICACIÓN**

VARIABLE	RUBRO	DETALLE
MATERIAL PUBLICITARIO	692	Entrega trimestral de catálogos a distribuidores y vendedores
DESCUENTOS A DISTRIBUIDORES	66.920	29% DE VENTAS
REDECORAR LOCAL	3.750	Mejorarla imagen del local mediante colores, iluminación y mobiliario
MERCHANDISING Y MAT POP	1.000	Material publicitario para incentivar la compra y mejorar imagen
TELEMERCADERO	300	Llamadas para promocionar diseños, productos e incentivar a la compra
TOTAL	72.662	TOTAL DE GASTO EN PUBLICIDAD Y PROMOCION

*Elaborado por: Los autores*

La redecoración del local se considera una inversión, los gastos de folletería y catalogo son trimestrales y los gastos de merchandising y material POP son semestrales, se considera al primer gasto de folletería y merchandising como una inversión.

El resto de gastos son mensuales, mas, se considera al primer gasto como una inversión. Dado esto el programa de publicidad quedaría de la siguiente forma:

*Tabla 4.4*

<b>PROGRAMA DE PUBLICIDAD</b>						
<b>RUBRO</b>	<b>TOTAL</b>	<b>TRIM 0</b>	<b>TRIM 1</b>	<b>TRIM 2</b>	<b>TRIM 3</b>	<b>TRIM 4</b>
FOLLETOS Y CATALOGOS	692	173	-	173	173	173
DESCUENTOS A DISTRIBUIDORES	66.921	-	16.730	16.730	16.730	16.730
REDECORAR LOCAL	3.750	3.750	-	-	-	-
MERCHANDISING Y MAT POP	1.000	500	-	-	500	-
TELEMERCADEO	300	-	75	75	75	75
<b>TOTAL</b>	<b>72.663</b>	<b>4.423</b>	<b>16.805</b>	<b>16.978</b>	<b>17.478</b>	<b>16.978</b>

*Elaborado por: Los autores*

Los resultados de la promoción serán cuantificados el primer año de acuerdo al volumen de ventas realizadas y contrastadas en base a los objetivos. Esta cuantificación servirá para la elaboración del próximo plan de promoción y permitirá reforzar las campañas hacia los segmentos fuertes y mejorar la de los débiles.

Para medir la eficacia de la estrategia de comunicación y promoción se realizarán evaluaciones periódicas de forma trimestral. En estas evaluaciones se compararán no sólo el impacto de la publicidad en las ventas y el crecimiento, sino también la tendencia que las ventas presentan con respecto a la tendencia anterior.

#### **PLAN DE ACCIÓN 4**

Establecer un sistema de capacitación para el personal de tal forma que estos puedan desempeñarse efectivamente en las operaciones diarias

1. La capacitación del personal debe iniciarse desde el primer día que ingresa a laborar ya que debemos cumplir con los requisitos que establecen las empresas en cuanto a producción, por lo tanto, se debe iniciar con una

inducción de charlas de seguridad propias de la empresa y luego se indicará los procedimientos a seguir para la fabricaron de las prendas.

Para tal fin se debe de diseñar el material suficiente para realizar esta inducción, y él o los capacitadores serían el gerente general y los supervisores.

La inversión para tal fin seria de 250 dólares anuales

2. Se requiere además que se establezca un calendario para la capacitación periódica para el personal de costura, coste y armado de las prendas por cuanto la calidad de nuestro trabajo depende de la calidad de las confección. Se recomienda al menos dos veces al año

Para tal fin se debe diseñar el material suficiente para realizar esta inducción, y el o los capacitadores serian el gerente general y los supervisores.

La inversión para seria de 400 dólares anuales

- Además es necesario que el personal de administración reciba seminarios de actualización referente a nuevas leyes laborables, cambios que genera el SRI y otros temas, para lo cual se puede aprovechar que la empresa pertenece a la cámara de comercio, por donde se pueden obtener cursos gratuitos en esos temas, o bien también por medio de cursos de capacitación en el SECAP, en donde el costo es de aproximadamente 25 por curso. Allí dan bases de ventas y administración. Esto dirigido al personal administrativo y de ventas. En el área de producción el SECAP también ofrece cursos sobre diversas áreas productivas a costos razonables

Se invertirá un monto de 150 dólares anuales en capacitación, según Las necesidades y las estrategias.

Además también se debe hacer lo siguiente:

- Cada inicio de mes los propietarios o administradores de la empresa deberán también hablar con el personal y tratar netamente el punto de cumplir objetivos y corregir falencias del mes anterior (en caso que sea necesario) que no haya permitido cumplir algún objetivo empresarial.

## **PLAN DE ACCIÓN 5**

Establecer un sistema de selección de personal más eficiente y controlado, de tal forma que se mantenga un proceso de selección más ordenado, eficiente, menos costoso para la empresa y que reaccione rápidamente a las necesidades de la compañía

Para realizar esta estrategia se hará lo siguiente:

1. Es necesario crear un banco de datos con los nombres de posibles trabajadores, los cuales hayan cumplido con los requerimientos que se establezcan, esto es educación, especialidad, experiencia
2. Se requiere que el nuevo personal entregue los resultados de los diferentes exámenes médicos que las empresas solicitan, por lo tanto el proceso de selección debe extenderse el tiempo que sea necesario previo a la selección de un nuevo trabajador. Para tal fin se hará lo siguiente:
  - a. Los exámenes se harán en un laboratorio contratado previamente por la empresa para aprovechar descuentos y las facilidades de crédito que estos ofrezcan
  - b. Los empleados irán al laboratorio a hacerse los exámenes, bajo orden de exclusiva de la empresa
  - c. Los exámenes serán descontados en los pagos semanales en 2 cuotas iguales, para ofrecer la facilidad al empleado

- d. Los pagos al laboratorio serán al día hábil siguiente del descuento a los empleados, de tal forma que esto no genere movimiento de fondos propios de la empresa
3. El proceso de selección es continuo y permanente, por lo que se debe realizar continuamente de tal manera que cuando se requieran nuevos obreros, se llame a los preseleccionados y que no ocurra lo que se realiza actualmente, esto es, que por necesidad se contrata a quien llega primero.

## **PLAN DE ACCIÓN 6**

Realizar las adquisiciones de activos necesarios para poder mantener la productividad de la empresa en todas sus operaciones

La adquisición de activos es necesario para poder realizar los trabajos de manera rápida y eficiente, ya que cuando el cliente solicita que se aumente la productividad, rara vez podemos alcanzar este objetivo, principalmente a causa de que faltan ciertos activos como vehículos, equipos o herramientas, lo cual a veces es solucionado mediante la subcontratación de otra empresa que se encuentre calificada, entre los activos que faltan se puede considerar los siguientes:

1. Un vehículo para transportar la mercadería (camión o furgoneta): 28000 dólares
2. Compra de una máquina bordadora: 24500 dólares
3. Computadoras + impresoras y otros equipos de oficinas para renovar la tecnología de la empresa en las áreas administrativas: 6500 dólares
4. Maquinas de costura doble (2 maquinas) y costura en cadena (2 maquinas): 2500 cada una. Total 10000
5. Muebles y enseres: 1500 dólares
6. Otros activos: 1100 dólares

TOTAL DE INVERSIONES EN ACTIVOS: 71600 DÓLARES

## **PLAN DE ACCIÓN 7**

Obtener una línea de crédito que permita financiar diversas operaciones de la empresa, las estrategias y las inversiones. Así se tiene que todo lo mencionado anteriormente no se puede cumplir sino existe el dinero para solventar los costos, por lo que es necesario contar con los recursos económicos necesarios y suficientes para cumplir los programas que se establezcan, por lo que se requiere de una línea de crédito para financiar las estrategias descritas con anterioridad.

De obtenerse la línea de crédito, no sería necesario retirar recursos del capital de trabajo y por tanto se puede continuar realizando trabajos sin estar preocupados por la falta de dinero o a su vez se puede realizar lo programado. Para conseguir el crédito que se necesita para la empresa, es necesario recurrir al siguiente procedimiento:

- Solicitud de crédito
- Informe Básico del cliente ( 1 año)
- Solicitud de garante, principal accionista de la empresa
- Referencias Comerciales y Bancarias ( 6 meses)
- Balances Fiscales de los 3 últimos años (2004, 2005, 2006)
- Balances Internos (Estado de Situación y Estado de Resultados) con corte al último trimestre con desgloses respectivos y firmados
- Información Legal actualizada y completa: Escritura de constitución, nombramientos, escrituras del último aumento de capital, reforma de estatutos, CCO, RUC, detalle de nomina de accionistas.



Este crédito se está negociando con el Banco del Pacífico, el cual solicita los requisitos anteriormente mencionados, los cuales si pueden ser proporcionados fácilmente por la empresa. Considerando esto se obtendrían los siguientes valores:

1. Préstamo para financiar el camión (70% del monto): 19600 al 17% anual a 5 años. Incluye costos y comisiones
2. Préstamo bancario para financiar maquinarias y activos: 43600 dólares con un interés del 17% anual incluye los costos y comisiones, el cual será financiado a 5 años por la entidad financiera.

Así dado esto, se ha considerado que hay un nuevo pasivo de 63200 dólares a un costo del 17% anual (ver anexo 9 de la amortización de la deuda).

## CAPÍTULO 5: CONSIDERACIONES FINANCIERAS

### 5.1. INVERSIONES

A partir de todos los planes de acción planteados en el apartado anterior, tenemos que es necesario invertir en una serie de rubros, los cuales permitirán cumplir con los objetivos planteados en las estrategias. Así dado esto, se ha considerado un monto de inversión tal como sigue en el cuadro a continuación:

*Tabla 5.1*

<b>PRESUPUESTO DE INVERSIÓN</b>	
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>	
CAPITAL DE TRABAJO*	36.939
<b>ACTIVOS FIJOS</b>	
MUEBLES Y ENSERES	1.500
ADECUACIONES	3.750
SOFTWARE	2.206
COMPUTADORAS Y EQUIPOS DE OFICINA	6.500
MAQUINARIA Y EQUIPOS	34.500
VEHICULO	28.000
OTROS ACTIVOS	1.100
<b>TOTAL DE ACTIVOS FIJOS</b>	<b>77.556</b>
GASTOS AMORTIZABLES	
PUBLICIDAD	673
<b>TOTAL DE AMORTIZABLES</b>	<b>673</b>
<b>TOTAL DE INVERSIÓN</b>	<b>115.169</b>
*Se ha considerado 3 MESES de gastos como capital de trabajo para financiar los nuevos gastos que se incurran	

*Elaborado por: Los autores*

De tal forma que a partir de esta, se pueda implementar toda una serie de estrategias y planes de acción los cuales llevaran a la empresa LIZFASHION hacia el cumplimiento de nuevas metas y a redireccionar la tendencia de los negocios de la mencionada empresa.

Así dado esto se tiene que se ha considerado una inversión en capital de trabajo para las nuevas estrategias, un rubro de activos fijos (ver depreciación de activos fijos en el anexo 10) y otro rubro de gastos amortizables, los cuales permitirán mejorar la productividad de la empresa, obtener mayor rentabilidad e invertir en maquinaria y activos necesarios, tal como se especificó anteriormente en cada uno de los planes de acción.

Estas inversiones se financiaran por medio de 2 fuentes, las cuales son las siguientes:

*Tabla 5.2*

**FINANCIAMIENTO PARA INVERSIONES**

FINANCIAMIENTO	%	TOTAL
PASIVOS 5 AÑOS (BANCO COMERCIAL)	54,88%	63.200
INVERSION DE SOCIOS	45,12%	51.969

*Elaborado por: Los autores*

Tal como se ve en el cuadro anterior, se buscara un financiamiento a partir de un préstamo a un banco comercial (Banco del Pacífico), al 17% además con un plazo de 5 años para los pagos (ver anexo 9 de amortización de la deuda), el destino de ese dinero será para el financiamiento de las compras de activos fijos de la empresa.

Además se propone una inyección de capital por parte de los accionistas actuales, los cuales invertirían en el capital de trabajo, un valor de 51.969 dólares para la inversión.

## 5.2. CÁLCULO DEL RIESGO DEL PROYECTO

Para el cálculo de la TMAR se usará el cálculo de costo promedio ponderado de capital:

$$\text{CPPC: } \%(DEUDA/ACTIVOS)*i + \%(PATRIMONIO/ACTIVOS)*K_e;$$

Donde  $i$  es la tasa de interés que cobra el banco para la deuda y  $K_e$  es la tasa mínima que exige el inversionista para colocar una inversión en el sector.

Así a partir de esto se tiene que se calculará la tasa de riesgo del proyecto, mediante el método del CAPM, el cual mantiene el siguiente modelo:

$$R_i = R_F + \beta (R_M - R_f) + R_P$$

Donde

$R_F$ : es la tasa de rentabilidad libre de riesgo o de más mínimo riesgo

$R_M$ : es el riesgo de mercado

$\beta$ : es el parámetro de elasticidad del sector con respecto a variaciones de mercado

$R_P$ : riesgo país

Considerando lo anterior tenemos que es necesario para que el modelo funcione escoger la tasa de más mínimo riesgo, ante lo cual se escogió la tasa de riesgo de los Bonos del tesoro de los Estados Unidos para 5 años, ya que esta se ajusta al tiempo de duración del proyecto y además esta se ha considerado como la tasa de menor riesgo disponible actualmente, lo cual es necesariamente las condiciones que requiere el modelo CAPM para que funcione. Aquí el comportamiento de estos bonos en los últimos días:

**Tabla 5.3**  
**TASA DE LOS BONOS DEL TESORO DE LOS ESTADOS UNIDOS**

<b>TIPO</b>	<b>jul-07</b>	<b>1 Semana antes</b>	<b>2 semanas antes</b>
<b>5 Year</b>	4,96	4,92	5,08
<b>10 Year</b>	5,04	5,02	5,16
<b>30 Year</b>	5,12	5,12	5,25

*Fuente: www.yahoo.com / Finanzas*

Así mismo se tiene que se ha tomado la beta de 0.95 de SmartMonney.com la cual analiza la sensibilidad del sector de textil con respecto al mercado,

A continuación tenemos que los datos obtenidos a la fecha para calcular este modelo son:

- ♦ Riesgo país: el riesgo país al cierre es de 746 puntos fuente: BANCO CENTRAL DEL ECUADOR)
- ♦ RM: rendimiento promedio de acciones el cual es de 7.07% ( fuente NYSE)
- ♦ RF: la tasa de los bonos del tesoro de los Estados Unidos, la cual es 4.96% ( fuente NYSE)
- ♦ Rf: La tasa promedio de libre de riesgo durante el mismo periodo de cálculo de la RF, la cual es de 3.8% ( fuente NYSE)

Dado estos datos, el riesgo se lo puede obtener de la siguiente forma:

$$K_e = 4.96\% + 0.95*(7.07\% - 3.8\%) + 7.46 = 15.53\%$$

Así tenemos que para el cálculo del costo del capital del inversionista se calcula:

$$CPPC = DEUDA1/ACT * I + PATRIMONIO/ACT * KE (1-T)$$

De donde T es el impuesto que se cobrara por concepto de impuesto a la renta (25% para las utilidades), así considerando esto se tiene que el T calculado para este proyecto seria:

$$T = 25\%$$

Así dado esto tendríamos lo siguiente:

$$\text{COSTO PROMEDIO PONDERADO} = 54.88\% * 17\% + 45.12\% * 15.53\% * (1-25\%)$$

$$\text{TMAR} = \text{COSTO PROMEDIO PONDERADO} = 14.59\%$$

$$\text{TMAR} = \text{CPPC} = 14.59\%$$

A partir de esta TMAR, se podrá ver si el proyecto es rentable o no.

### **5.3. PROYECCIONES**

Dado todos los planes de acción se ha calculado un estado de pérdidas y ganancias, el cual esta en función al impacto que se prevee al implementar el proyecto en la empresa LIZFASHION, así se tiene que para este proyecto el estado de pérdidas y ganancias para el periodo 2007-2011 seria el siguiente:

*Tabla 5.4*

<b>ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS BASE PROYECTADO</b>					
RUBRO	2.007	2.008	2.009	2.010	2.011
<b>Ventas</b>	599.340,00	629.307,00	660.772,35	693.810,97	728.501,52
Costo de Ventas					
Materiales	269.703,00	283.188,15	297.347,56	312.214,94	327.825,68
Mano de Obra	43.092,00	45.246,60	47.508,93	49.884,38	52.378,60
Costo Indirectos	149.835,00	157.326,75	165.193,09	173.452,74	182.125,38
<b>Total costo de ventas</b>	462.630,00	485.761,50	510.049,58	535.552,05	562.329,66
<b>Utilidad Bruta</b>	136.710,00	143.545,50	150.722,78	158.258,91	166.171,86
<b>Gastos Operacionales</b>					
Sueldos	34.953,85	36.369,23	37.784,62	39.200,00	40.615,38
Beneficios Sociales	4.369,23	4.546,15	4.723,08	4.900,00	5.076,92
Comisiones de ventas	-	-	-	-	-
Mantenimiento	2.996,70	3.146,54	3.303,86	3.469,05	3.642,51
Servicios Básicos	10.907,33	11.400,33	11.893,33	12.386,33	12.879,33
Servicios Prestados	3.120,88	3.247,25	3.373,63	3.500,00	3.626,37
Gasto de Viaje	9.526,83	10.569,25	11.611,66	12.654,08	13.696,50
Capacitación	-	-	-	-	-
Seguro	4.057,14	4.221,43	4.385,71	4.550,00	4.714,29
Honorarios Profesionales	4.369,23	4.546,15	4.723,08	4.900,00	5.076,92
Suministros de Oficina	1.597,89	1.662,59	1.727,30	1.792,00	1.856,70
Cuentas Incobrables	10.651,33	13.205,09	15.758,85	18.312,60	20.866,36
Depreciaciones	21.055,56	21.055,56	21.055,56	21.055,56	21.055,56
Intereses y Comisiones	1.580,00	1.580,00	1.580,00	1.580,00	1.580,00
Otros	2.695,00	2.695,00	2.695,00	2.695,00	2.695,00
<b>Total Gastos operacionales</b>	111.880,98	118.244,58	124.615,68	130.994,64	137.381,86
<b>Gastos no operacionales</b>					
Otros Impuestos	1.089,32	1.208,51	1.327,71	1.446,90	1.566,09
<b>Total Gastos no operacionales</b>	1.089,32	1.208,51	1.327,71	1.446,90	1.566,09
<b>Total de gastos</b>	112.970,30	119.453,10	125.943,38	132.441,54	138.947,95
<b>Utilidad del Ejercicio</b>	23.739,70	24.092,40	24.779,39	25.817,38	27.223,91

*Elaborado por: Los autores*

Tabla 5.5

<b>ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS CON PROYECTO</b>					
RUBRO	2.007	2.008	2.009	2.010	2.011
<b>Ventas</b>	766.641,00	804.973,05	845.221,70	887.482,79	931.856,93
Costo de Ventas					
Materiales	344.988,45	362.237,87	380.349,77	399.367,25	419.335,62
Mano de Obra	55.120,79	57.876,83	60.770,67	63.809,20	66.999,66
Costo Indirectos	191.660,25	201.243,26	211.305,43	221.870,70	232.964,23
<b>Total costo de ventas</b>	591.769,49	621.357,96	652.425,86	685.047,16	719.299,51
<b>Utilidad Bruta</b>	174.871,51	183.615,09	192.795,84	202.435,63	212.557,41
<b>Gastos Operacionales</b>					
Sueldos	38.553,85	39.969,23	41.384,62	42.800,00	44.215,38
Beneficios Sociales	4.819,23	4.996,15	5.173,08	5.350,00	5.526,92
Comisiones de ventas	4.182,53	4.391,66	4.611,24	4.841,81	5.083,90
Mantenimiento	3.833,21	4.024,87	4.226,11	4.437,41	4.659,28
Servicios Básicos	14.102,54	14.807,67	15.548,05	16.325,45	17.141,73
Servicios Prestados	3.120,88	3.247,25	3.373,63	3.500,00	3.626,37
Gasto de Viaje	11.499,62	12.074,60	12.678,33	13.312,24	13.977,85
Capacitación	800,00	828,00	856,98	886,97	918,02
Seguro	4.057,14	4.221,43	4.385,71	4.550,00	4.714,29
Honorarios Profesionales	4.369,23	4.546,15	4.723,08	4.900,00	5.076,92
Suministros de Oficina	2.063,00	2.166,15	2.274,46	2.388,18	2.507,59
Cuentas Incobrables	7.277,70	6.549,93	5.894,94	5.305,44	4.774,90
Depreciaciones y amortizaciones	34.721,50	34.418,65	34.418,65	34.385,00	34.317,70
Intereses y Comisiones	11.661,76	10.049,68	8.141,16	5.881,68	3.206,69
Otros	2.695,00	2.695,00	2.695,00	2.695,00	2.695,00
<b>Total Gastos operacionales</b>	147.757,19	148.986,43	150.385,03	151.559,19	152.442,56
<b>Gastos no operacionales</b>					
Otros Impuestos	1.314,89	1.380,64	1.449,67	1.522,15	1.598,26
<b>Total Gastos no operacionales</b>	1.314,89	1.380,64	1.449,67	1.522,15	1.598,26
<b>Total de gastos</b>	149.072,08	150.367,07	151.834,70	153.081,35	154.040,82
<b>Utilidad del Ejercicio</b>	25.799,43	33.248,02	40.961,14	49.354,28	58.516,60

*Elaborado por: Los autores*

Así tenemos que en base a este estado de pérdidas y ganancias podemos calcular el flujo de caja para este proyecto, el cual servirá como base para analizar la factibilidad del mismo, así tenemos:



Tabla 5.6

FLUJO DE CAJA BASE						
RUBRO	2.006	2.007	2.008	2.009	2.010	2.011
Gastos Amortizables	-	-	-	-	-	-
Propiedades, planta y equipo	-	-	-	-	-	-
Capital de trabajo	-	-	-	-	-	-
<b>TOTAL DE INVERSION</b>	-	-	-	-	-	-
<b>PASIVO</b>	-	-	-	-	-	-
<b>Ventas</b>	570.800,00	599.340,00	629.307,00	660.772,35	693.810,97	728.501,52
Costo de Ventas						
Materiales	256.860,00	269.703,00	283.188,15	297.347,56	312.214,94	327.825,68
Mano de Obra	41.040,00	43.092,00	45.246,60	47.508,93	49.884,38	52.378,60
Costo Indirectos	142.700,00	149.835,00	157.326,75	165.193,09	173.452,74	182.125,38
<b>Total costo de ventas</b>	440.600,00	462.630,00	485.761,50	510.049,58	535.552,05	562.329,66
<b>Utilidad Bruta</b>	130.200,00	136.710,00	143.545,50	150.722,78	158.258,91	166.171,86
<b>Gastos Operacionales</b>						
Sueldos	33.600,00	34.953,85	36.369,23	37.784,62	39.200,00	40.615,38
Beneficios Sociales	4.200,00	4.369,23	4.546,15	4.723,08	4.900,00	5.076,92
Comisiones de ventas	-	-	-	-	-	-
Mantenimiento	2.854,00	2.996,70	3.146,54	3.303,86	3.469,05	3.642,51
Servicios Básicos	10.500,00	10.907,33	11.400,33	11.893,33	12.386,33	12.879,33
Servicios Prestados	3.000,00	3.120,88	3.247,25	3.373,63	3.500,00	3.626,37
Gasto de Viaje	8.562,00	9.526,83	10.569,25	11.611,66	12.654,08	13.696,50
Capacitación	-	-	-	-	-	-
Seguro	3.900,00	4.057,14	4.221,43	4.385,71	4.550,00	4.714,29
Honorarios Profesionales	4.200,00	4.369,23	4.546,15	4.723,08	4.900,00	5.076,92
Suministros de Oficina	1.536,00	1.597,89	1.662,59	1.727,30	1.792,00	1.856,70
Cuentas Incobrables	8.562,00	10.651,33	13.205,09	15.758,85	18.312,60	20.866,36
Depreciaciones y amortizaciones	21.018,36	21.055,56	21.055,56	21.055,56	21.055,56	21.055,56
Intereses y Comisiones	1.580,00	1.580,00	1.580,00	1.580,00	1.580,00	1.580,00
Otros	2.695,00	2.695,00	2.695,00	2.695,00	2.695,00	2.695,00
<b>Total Gastos operacionales</b>	106.207,36	111.880,98	118.244,58	124.615,68	130.994,64	137.381,86
<b>Gastos no operacionales</b>						
Otros Impuestos	979,00	1.089,32	1.208,51	1.327,71	1.446,90	1.566,09
<b>Total Gastos no operacionales</b>	979,00	1.089,32	1.208,51	1.327,71	1.446,90	1.566,09
<b>Total de gastos</b>	107.186,36	112.970,30	119.453,10	125.943,38	132.441,54	138.947,95
<b>Utilidad del Ejercicio</b>	23.013,64	23.739,70	24.092,40	24.779,39	25.817,38	27.223,91
<b>AJUSTES DEL FLUJO DE CAJA</b>						
DEPRECIACION Y AMORTIZACION	21.018,36	21.055,56	21.055,56	21.055,56	21.055,56	21.055,56
CTAS Y DOC POR COBRAR	21.933,60	24.126,96	26.539,66	29.193,62	32.112,98	35.324,28
AMORTIZACION DE LA DEUDA	- 26.303,00	- 22.357,55	- 19.003,92	- 16.153,33	- 13.730,33	- 11.670,78
CTAS Y DOC POR PAGAR	- 52.606,00	- 55.236,30	- 57.998,12	- 60.898,02	- 63.942,92	- 67.140,07
VALOR DE SALVAMENTO	-	-	-	-	-	71.079,69
RECUPERACION DE CAPITAL	-	-	-	-	-	82.688,40
<b>TOTAL AJUSTES</b>	- 35.957,04	- 32.411,33	- 29.406,81	- 26.802,16	- 24.504,70	131.337,09
<b>FLUJO DE CAJA</b>	- 12.943,40	- 8.671,63	- 5.314,41	- 2.022,77	1.312,67	158.561,00

Tabla 5.7

<b>FLUJO DE CAJA CON PROYECTO</b>						
RUBRO	2.006	2.007	2.008	2.009	2.010	2.011
Gastos Amortizables	- 673,00	-	-	-	-	-
Propiedades, planta y equipo	- 77.556,40	-	-	-	-	-
Capital de trabajo	- 36.939,00	-	-	-	-	-
<b>TOTAL DE INVERSION</b>	<b>- 115.168,70</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>PASIVO</b>	<b>63.200,00</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Ventas</b>	<b>570.800,00</b>	<b>766.641,00</b>	<b>804.973,05</b>	<b>845.221,70</b>	<b>887.482,79</b>	<b>931.856,93</b>
Costo de Ventas						
Materiales	256.860,00	344.988,45	362.237,87	380.349,77	399.367,25	419.335,62
Mano de Obra	41.040,00	55.120,79	57.876,83	60.770,67	63.809,20	66.999,66
Costo Indirectos	142.700,00	191.660,25	201.243,26	211.305,43	221.870,70	232.964,23
<b>Total costo de ventas</b>	<b>440.600,00</b>	<b>591.769,49</b>	<b>621.357,96</b>	<b>652.425,86</b>	<b>685.047,16</b>	<b>719.299,51</b>
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>130.200,00</b>	<b>174.871,51</b>	<b>183.615,09</b>	<b>192.795,84</b>	<b>202.435,63</b>	<b>212.557,41</b>
<b>Gastos Operacionales</b>						
Sueldos	33.600,00	38.553,85	39.969,23	41.384,62	42.800,00	44.215,38
Beneficios Sociales	4.200,00	4.819,23	4.996,15	5.173,08	5.350,00	5.526,92
Comisiones de ventas	-	4.182,53	4.391,66	4.611,24	4.841,81	5.083,90
Mantenimiento	2.854,00	3.833,21	4.024,87	4.226,11	4.437,41	4.659,28
Servicios Básicos	10.500,00	14.102,54	14.807,67	15.548,05	16.325,45	17.141,73
Servicios Prestados	3.000,00	3.120,88	3.247,25	3.373,63	3.500,00	3.626,37
Gasto de Viaje	8.562,00	11.499,62	12.074,60	12.678,33	13.312,24	13.977,85
Capacitación	-	800,00	828,00	856,98	886,97	918,02
Seguro	3.900,00	4.057,14	4.221,43	4.385,71	4.550,00	4.714,29
Honorarios Profesionales	4.200,00	4.369,23	4.546,15	4.723,08	4.900,00	5.076,92
Suministros de Oficina	1.536,00	2.063,00	2.166,15	2.274,46	2.388,18	2.507,59
Cuentas Incobrables	8.562,00	7.277,70	6.549,93	5.894,94	5.305,44	4.774,90
Depreciaciones y amortizaciones	21.018,36	34.721,50	34.418,65	34.418,65	34.385,00	34.317,70
Intereses y Comisiones	1.580,00	11.661,76	10.049,68	8.141,16	5.881,68	3.206,69
Otros	2.695,00	2.695,00	2.695,00	2.695,00	2.695,00	2.695,00
<b>Total Gastos operacionales</b>	<b>106.207,36</b>	<b>147.757,19</b>	<b>148.986,43</b>	<b>150.385,03</b>	<b>151.559,19</b>	<b>152.442,56</b>
<b>Gastos no operacionales</b>						
Otros Impuestos	979,00	1.314,89	1.380,64	1.449,67	1.522,15	1.598,26
<b>Total Gastos no operacionales</b>	<b>979,00</b>	<b>1.314,89</b>	<b>1.380,64</b>	<b>1.449,67</b>	<b>1.522,15</b>	<b>1.598,26</b>
<b>Total de gastos</b>	<b>107.186,36</b>	<b>149.072,08</b>	<b>150.367,07</b>	<b>151.834,70</b>	<b>153.081,35</b>	<b>154.040,82</b>
<b>Utilidad del Ejercicio</b>	<b>23.013,64</b>	<b>25.799,43</b>	<b>33.248,02</b>	<b>40.961,14</b>	<b>49.354,28</b>	<b>58.516,60</b>
<b>AJUSTES DEL FLUJO DE CAJA</b>						
DEPRECIACION Y AMORTIZACION	21.018,36	34.721,50	34.418,65	34.418,65	34.385,00	34.317,70
CTAS Y DOC POR COBRAR	21.933,60	29.244,80	32.169,28	35.386,21	38.924,83	42.817,31
AMORTIZACION DE LA DEUDA	- 26.303,00	- 31.123,99	- 29.382,43	- 28.440,36	- 28.276,85	- 28.892,28
CTAS Y DOC POR PAGAR	- 52.606,00	- 55.236,30	- 57.998,12	- 60.898,02	- 63.942,92	- 67.140,07
VALOR DE SALVAMENTO	-	-	-	-	-	109.857,89
RECUPERACION DE CAPITAL	-	-	-	-	-	119.628,00
<b>TOTAL AJUSTES</b>	<b>- 35.957,04</b>	<b>- 22.393,98</b>	<b>- 20.792,61</b>	<b>- 19.533,52</b>	<b>- 18.909,94</b>	<b>210.588,25</b>
<b>FLUJO DE CAJA</b>	<b>- 64.912,10</b>	<b>3.405,45</b>	<b>12.455,41</b>	<b>21.427,62</b>	<b>30.444,35</b>	<b>269.104,85</b>

Elaborado por: Los autores

## 5.4. ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD

Para analizar la factibilidad del proyecto, se utilizará el modelo de análisis de flujo incremental, el cual es el mas conveniente para analizar proyectos, para empresas en marcha, de tal forma que este permita saber si la inversión a realizar es justificable a partir del diferencial entre el flujo con proyecto y la situación base. Dado este flujo luego se procederá a analizar la TIR y la VAN para el proyecto y hacer el respectivo análisis al contrastarlo con la TMAR. Así tenemos que en función a los siguientes flujos de caja (flujo de caja base y flujo de caja con proyecto) se puede obtener el flujo de caja diferencial:

*Tabla 5.8*

FLUJO INCREMENTAL						
RUBRO	2.006	2.007	2.008	2.009	2.010	2.011
Gastos Amortizables	- 673,00	-	-	-	-	-
Propiedades, planta y equipo	- 77.556,40	-	-	-	-	-
Capital de trabajo	- 36.939,30	-	-	-	-	-
<b>TOTAL DE INVERSION</b>	<b>- 115.168,70</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>PASIVO</b>	<b>63.200,00</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Ventas</b>	<b>-</b>	<b>167.301,00</b>	<b>175.666,05</b>	<b>184.449,35</b>	<b>193.671,82</b>	<b>203.355,41</b>
Costo de Ventas						
Materiales	-	75.285,45	79.049,72	83.002,21	87.152,32	91.509,94
Mano de Obra	-	12.028,79	12.630,23	13.261,74	13.924,83	14.621,07
Costo Indirectos	-	41.825,25	43.916,51	46.112,34	48.417,96	50.838,85
<b>Total costo de ventas</b>	<b>-</b>	<b>129.139,49</b>	<b>135.596,46</b>	<b>142.376,29</b>	<b>149.495,10</b>	<b>156.969,86</b>
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>-</b>	<b>38.161,51</b>	<b>40.069,59</b>	<b>42.073,07</b>	<b>44.176,72</b>	<b>46.385,55</b>
<b>Gastos Operacionales</b>						
Sueldos	-	3.600,00	3.600,00	3.600,00	3.600,00	3.600,00
Beneficios Sociales	-	450,00	450,00	450,00	450,00	450,00
Comisiones de ventas	-	4.182,53	4.391,66	4.611,24	4.841,81	5.083,90
Mantenimiento	-	836,51	878,33	922,25	968,36	1.016,78
Servicios Básicos	-	3.195,21	3.407,33	3.654,72	3.939,12	4.262,39
Servicios Prestados	-	-	-	-	-	-
Gasto de Viaje	-	1.972,79	1.505,35	1.066,66	658,16	281,35
Capacitación	-	800,00	828,00	856,98	886,97	918,02
Seguro	-	-	-	-	-	-
Honorarios Profesionales	-	-	-	-	-	-
Suministros de Oficina	-	465,11	503,56	547,16	596,18	650,89
Cuentas Incobrables	-	- 3.373,63	- 6.655,16	- 9.863,91	- 13.007,16	- 16.091,46

Depreciaciones y amortizaciones	-	13.665,94	13.363,09	13.363,09	13.329,44	13.262,14
Intereses y Comisiones	-	10.081,76	8.469,68	6.561,16	4.301,68	1.626,69
Otros	-	-	-	-	-	-
<b>Total Gastos operacionales</b>	-	35.876,21	30.741,84	25.769,35	20.564,55	15.060,69
<b>Gastos no operacionales</b>						
Otros Impuestos	-	225,57	172,13	121,96	75,26	32,17
<b>Total Gastos no operacionales</b>	-	225,57	172,13	121,96	75,26	32,17
<b>Total de gastos</b>	-	36.101,78	30.913,97	25.891,31	20.639,81	15.092,86
<b>Utilidad del Ejercicio</b>	-	2.059,73	9.155,62	16.181,75	23.536,91	31.292,69
<b>AJUSTES DEL FLUJO DE CAJA</b>						
DEPRECIACION Y AMORTIZACIÓN	-	13.665,94	13.363,09	13.363,09	13.329,44	13.262,14
CTAS Y DOC POR COBRAR	-	5.117,84	5.629,62	6.192,59	6.811,85	7.493,03
AMORTIZACION DE LA DEUDA	-	- 8.766,44	- 10.378,51	- 12.287,03	- 14.546,52	- 17.221,50
CTAS Y DOC POR PAGAR	-	-	-	-	-	-
VALOR DE SALVAMENTO	-	-	-	-	-	38.778,20
RECUPERACION DE CAPITAL	-	-	-	-	-	36.939,30
<b>TOTAL AJUSTES</b>	-	10.017,34	8.614,20	7.268,64	5.594,77	79.251,16
<b>FLUJO DE CAJA</b>	-	51.969,00	12.077,07	17.769,82	23.450,39	29.131,68
						110.543,85

*Elaborado por: Los autores*

Ante lo cual en función a este flujo se dieron los siguientes resultados:

**Tabla 5.9**  
**RESUMEN DE RESULTADOS**

TIR	41,88%
TMAR	14,59%
VAN	60.534,57
ANÁLISIS	SE ACEPTA

*Elaborado por: Los autores*

Ante esto se puede ver que el proyecto se aprueba, con una TIR de 41.88%, lo cual es superior a la TMAR calculada anteriormente de 14.59% y con una VAN de 60.534.57, lo que indica que el proyecto es rentable, tal como se lo esta planteando

## 5.5. PUNTO DE EQUILIBRIO

Para el cálculo del punto de equilibrio se ha considerado los datos arrojados en los estados financieros, así basándonos en esto, tenemos:

*Tabla 5.10*

<b>CÁLCULO DE PUNTO DE EQUILIBRIO CON DEUDA</b>	
INGRESOS ANUALES	766.641,00
COSTOS VARIABLES TOTALES	638.737,98
MARGEN DE CONTRIBUCION	127.903,02
% DE MARGEN	16,68%
GASTOS FIJOS	90.441,83
% DE GASTOS FIJOS	11,80%
VENTAS DE PUNTO DE EQUILIBRIO SIN DEUDA	542.101,00
PAGO DE INTERESES	11.662,00
TOTAL DE GASTOS Y PAGOS FIJOS	102.104,00
PUNTO DE EQUILIBRIO CON DEUDA EN DOLARES	612.001,18

*Elaborado por: Los autores*

De donde se puede observar que las ventas de punto de equilibrio son 612.001,18 dólares, las cuales incluyen los gastos fijos y los intereses por la deuda. Dado esto tenemos que para distintos escenarios, la situación de la empresa sería tal como lo muestra la tabla y el Gráfico siguiente:

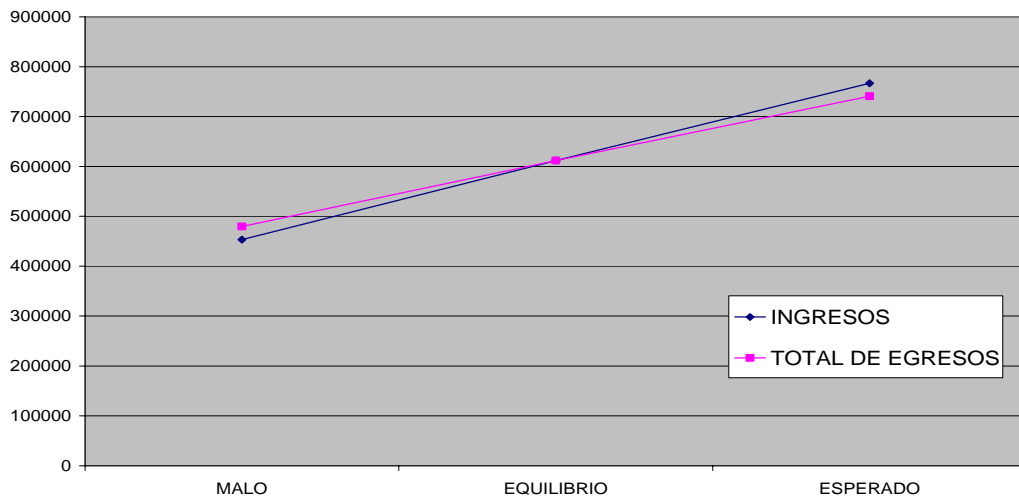
*Tabla 5.11*

<b>ANÁLISIS DE PUNTO DE EQUILIBRIO CON DEUDA</b>			
RUBROS	ESCENARIO		
	MALO	EQUILIBRIO	ESPERADO
INGRESOS	453.334,21	612.001,18	766.641,00
EGRESOS VARIABLES	377.701,92	509.897,59	638.737,98
GASTOS Y COSTOS FIJOS	90.441,83	90.441,83	90.441,83
DEUDA	11.662,00	11.662,00	11.662,00
TOTAL DE EGRESOS FIJOS	102.103,59	102.103,59	102.103,59
TOTAL DE EGRESOS	479.805,51	612.001,18	740.841,57
UTILIDADES	- 26.471,00	-	25.799,43

*Elaborado por: Los autores*

*Gráfico 5.1*

**PUNTO DE EQUILIBRIO**



*Elaborado por: Los autores*

## 5.6. ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD

Tabla 5.12

<b>ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD</b>			
ESCENARIO	VARIACION %	TIR	ANÁLISIS
VARIACIÓN POSITIVA DE LAS VENTAS	5%	80,30%	SE ACEPTA
	10%	132,24%	SE ACEPTA
	15%	194,01%	SE ACEPTA
VARIACION NEGATIVA DE LAS VENTAS	5%	15,50%	SE ACEPTA
	10%	-3,11%	SE RECHAZA
	PUEDE BAJAR HASTA EL 5,20%		
AUMENTO DEL COSTO DE VENTAS	5%	27,69%	SE ACEPTA
	10%	17,47%	SE ACEPTA
	15%	9,79%	SE RECHAZA
	PUEDE AUMENTAR HASTA EL 11,75%		
DISMINUCION DEL COSTO DE VENTAS	5%	62,23%	SE ACEPTA
	10%	91,24%	SE ACEPTA
	15%	129,74%	SE ACEPTA
ELEVACION DE LOS GASTOS OPERATIVOS	5%	30,17%	SE ACEPTA
	10%	18,85%	SE ACEPTA
	15%	7,95%	SE RECHAZA
	PUEDE AUMENTAR HASTA EL 11,95%		
DISMINUCION DE LOS GASTOS OPERATIVOS	5%	53,95%	SE ACEPTA
	10%	66,35%	SE ACEPTA
	15%	79,02%	SE ACEPTA

*Elaborado por: Los autores*

Tal como se puede ver el proyecto mantiene una cierta solidez, ya que soporta variaciones en sus principales rubros (ingresos, costos de ventas y gastos operativos). Así se tiene que ante variaciones positivas de las ventas ingresos la TIR se eleva incluso llegando al 194.01% si existiese una elevación del 15% de los ingresos, también se ve que el proyecto puede soportar una disminución de hasta 5.20% de los ingresos para que aun sea rentable.

En los costos de venta se observa que puede soportar un aumento de hasta el 11.75%, al mismo tiempo que con una disminución del 15% la TIR será de 129.74

Por otro lado se puede notar que el proyecto con respecto a la estructura de los gastos operativos puede soportar una elevación de hasta el 11.95% y así con una disminución del 15% la TIR reflejara el 79.02.

Con este análisis se puede concluir que la empresa LizFashion, bien puede incurrir en el proyecto ya que es factible tanto a corto como a largo plazo.



## CONCLUSIONES

- El proyecto es rentable con una TIR del 41.88% y una VAN del 60.534.57, ya que si lo comparamos con la TMAR de 14.59%, se ve que el proyecto es factible
- El 95% de la población compra ropa casual, sport y deportiva.
- Las 3 principales marcas de ropa que se conocen son Nike, Adidas y Puma, las cuales serán nuestros competidores.
- La empresa debe de plantear una serie de objetivos desafiantes y una serie de planes de acción sólidos para un crecimiento sostenido, de tal forma que estos contemplen a la misión, visión y filosofía organizacional como medidas de desempeño, para que se obtengan resultados satisfactorios
- La línea de crédito es fundamental para que se pueda plantear el programa de trabajo

## **RECOMENDACIONES**

- La empresa debe de empeñar esfuerzos para establecer un posicionamiento y una diferenciación. con respecto a su cliente y los servicios que ofrece
- Es necesarios mantener un sistema de información actualizado de clientes, proveedores, competencia y otras variables de mercado, de tal forma que a partir de una base de datos constantemente actualizada se pueda reaccionar ante diversas variaciones del mercado o de los clientes.
- Para que la empresa funcione se debe de ejecutar un rediseño de procedimientos en las áreas administrativas y financieras, de tal forma que se establezcan controles presupuestarios y contables, formalización de los procedimientos en las distintas áreas y mayor eficiencia en las operaciones y además controlar periódicamente este modelo de procedimientos.
- La empresa debe de ser agresiva promocional y comercialmente
- Se debe de Establecer un sistema de capacitación para el personal de tal forma que estos puedan desempeñarse efectivamente en las operaciones diarias
- Establecer un sistema de selección de personal más eficiente y controlado, de tal forma que se mantenga un proceso de selección más ordenado, eficiente, menos costoso para la empresa y que reaccione rápidamente a las necesidades de la compañía
- Realizar las adquisiciones de activos necesarios para poder mantener la productividad de la empresa en todas sus operaciones

# BIBLIOGRAFÍA

## LIBROS Y TEXTOS

- Blank-Taquín "Ingeniería Económica" Editorial. Mc Graw Hill, 4ta edición
- De Garmo-Sullivan (1979) "Ingeniería Económica" Editorial. Prentice Hall, 10ma edición
- Konz, Stephan (1990) "Diseño de Sistemas de Trabajo" Editorial. Limusa, 2da edición
- Kotler-Armstrong (2003) "Mercadotecnia" Editorial. Prentice Hall, 6ta edición
- Mercado, Ernesto (1997) "Productividad Base de la Competitividad" Editorial. Limusa, 1ra edición
- Pineda-Macias (1982) "El Análisis de los Estados Financieros" Editorial. ECASA, 1ra edición
- Robbins-Coulter (1984) "Administration" Edit. Prentice Hall, 6ta edición
- Sapag Chain, Nassir/Reinaldo (1988) "Preparación y Evaluación de Proyectos" Editorial. MC Graw Hill, 3ra edición
- Solomon, Michael "Comportamiento del Consumidor" Editorial. Prentice Hall, 3ra edición
- Welsh-Hilton-Gordon (1985) "Presupuesto" Editorial. Prentice Hall, 5ta edición
- Weston-Copeland (1999) "Manual de Administración Financiera" Editorial. MC Graw Hill, 1ra edición
- Westwood (1986) "Planeación de Mercados" Editorial. Serie Empresarial, 1ra edición
- Zikmund, William (1995) "Investigación de los Mercados" Editorial. Prentice Hall, 6ta edición

# **ANEXOS**

<b>MUEBLES Y ENSERES (ANEXO 1)</b>		
<b>Cant</b>	<b>Descripcion</b>	<b>Valor Total</b>
2	Extractores de aire de pared	160,00
2	Ventiladores de pared	360,00
1	Central de aire acondicionado	2.500,00
13	Bandejas de 2 Florescentes cada una	390,00
5	Bandejas de 4 Florescentes cada una	150,00
3	Ventiladores de Tumbado	160,00
2	Ventiladores Extractores	120,00
1	Letrero Neon	300,00
1	Regleta de 5 servicios	40,00
1	Letrero Publicitario	250,00
4	Maniquis	680,00
1	Caja mostrador metalica de vidrio	200,00
1	Mostrador de madera	150,00
1	Caja mostrador de madera	170,00
2	Escritorios de maderas	200,00
	<b>TOTAL DE MUEBLES Y ENSERES</b>	<b>5.830,00</b>

## MAQUINARIAS Y EQUIPOS (ANEXO 2)

Cantidad	Descripcion	Modelos	Valor
1	Botonera Chandler	710	416,66
1	Cerradora de Codo BROTHER	DT6-B925	1.254,88
1	Cortadora circular		75,80
1	Cortadora CZD-38" (110 W )		226,00
1	Cortadora Vertical de 12" MAIMIN	10C896	1.000,00
1	Elasticadora Union Especial	H69220	416,66
1	Guante de proteccion para cortadora		103,48
1	Medidora de tela		8.000,00
1	Mesa de planchar auomatica Hi-steam,	PND 2000	1.080,00
1	Overlock Siruba	737-F 504 MZ 04	700,00
1	Overlock Siruba	737-F 504 MZ 04	700,00
1	Overlock Brother / 1 Aguja 3 HILOS	EF4-N1-01-3	1.100,00
1	Overlock Kintex	SH-6005-232	1.200,00
1	Overlock Kintex 1 aguja 3 hilos	SHL6003	960,09
1	Overlock Kintex 1 aguja 3 hilos	SHL6003	960,09
1	Overlock kintex 2 agujas 5 hilos	SH6005 A-32	1.350,00
1	Overlock kintex 2 agujas 5 hilos	SH6005 A-33	1.350,00
1	Overlock kintex 2 agujas 5 hilos	SH6005 A-34	1.350,00
1	Overlock kintex 2 agujas 5 hilos	SH6005 A-53	1.350,00
1	Overlock Siruba 747F	747-F 514mz-24	1.206,58
1	Overlock Yamato 1 aguja 3 hilos	DCZ503- ND3	500,00
1	Plancha Tifany5936	5936	310,00
1	Recta Brother	DB2-3755-3A	760,00
1	Recta Brother	LT2-B8423	1.884,87
1	Recta Brother	DB2-B755-3A	593,60
1	Recta Brother	SL-755-3A	522,70
1	Recta Brother	BC101-3P	740,00
1	Recta Yuki	DDL8700H	581,99
1	Recta Yuki	DDL8700H	581,99
1	Recta Yuki	DDL8700H	581,99
1	Recta Yuki	DDL8888	581,99
1	Recta Yuki	DDL5530	581,99
1	Recta Yuki	DDL5530	581,99
1	Recta Yuki	DDLH8888	581,99
1	Recubridora de 2 agujas Kansai Especial	W-8103-F	1.550,00
1	Recubridora de 2 agujas Kansai Especial	W-8103-F	1.550,00
1	Recubridora de 2 agujas Kansai Especial	WX-8803-F	1.750,00
1	Recubridora Kansai Especial	W8103-F	1.400,00
1	Recubridora elasticadora Kansai	WX-8803-F	2.348,97
1	Recubridora Kansai Especial	W-8103-F	1.400,00
1	Recubridora Kansai Especial	W-8103-F	900,00
1	Recubridora Kansai Especial	W-8103-F	900,00
1	Recubridora Kansai Especial	W-8103-F	900,00
1	Recubridora Kansai Especial	W-8103-F	900,00
1	Recubridora Kansai Especial	W-8103-F	900,00
1	Zigzag multiple SINGER+ Dosifivacdor	457	2.000,00
1	Zigsag Simple PFAFF	CS 400 21/2	700,00
1	Pulpo de 8 brazos para estampar		1.160,00
<b>TOTAL</b>			<b>52.544,31</b>

<b>EQUIPOS DE COMPUTACIÓN (ANEXO 3)</b>			
<b>Cant.</b>	<b>Descripcion</b>	<b>Marca</b>	<b>Valor Total</b>
1	CPU-Autenticamd 128 mb-ram	TAT	500,00
1	CPU-Autenticamd 16 mb-ram	VTC	450,00
1	CPU-Pentium 32MB-RAM	COMPAC	450,00
1	CPU-Autenticamd 32MB-RAM	VTC	450,00
1	Impresora	EPSON	200,00
1	Impresora	EPSON	200,00
1	Impresora a Color	EPSON STYLUS	250,00
1	Impresora Multiuso	Lexmar	212,80
1	Plotter( maquina de corte)	Graphtec	3.500,00
1	Ficha de instalacion programa Magnus		400,00
1	Monitor	Sansumg	120,00
1	Monitor	Sahmrock	140,00
1	Monitor	Hewlett packard	150,00
1	Monitor	Sansumg	50,00
1	Mouse	CECS	5,00
1	Mouse		5,00
1	Mouse		5,00
1	Mouse		5,00
2	Parlantes de Cd Room	LABTEC	30,00
1	Software Administrativo		1.400,00
1	Teclado	Compac	20,00
1	Teclado	Diamod Flower	10,00
1	Teclado		10,00
1	UPS	Intermatic/E lectra/ Guar	120,00
1	UPS	TRIPPLIFE	100,00
1	UPS	TRIPP LIFE	100,00
1	Monitor	Emerson	60,00
1	CPU-Autenticamd 126MB RAM		300,00
1	Teclado SOFTCAP	sofcap	15,00
1	Impresora	Epson	200,00
1	UPS		80,00
	<b>TOTAL DE EQUIPO DE COMPUTACION</b>		<b>9.537,80</b>

**EDIFICIOS ( ANEXO 4)**

<b>Cant</b>	<b>Descripción</b>	<b>Característica</b>	<b>Valor Unitario</b>	<b>Valor Total</b>
1	Edificio	Ubicación en el centro de la ciudad y aquí funciona la planta y las oficinas centrales de la empresa	87.000,00	87.000,00
1	Local comercial	Ubicación en el centro de la ciudad. En este local funciona un local comercial de la empresa	49.150,00	49.150,00
	<b>Total de Equipos</b>			<b>136.150</b>



**EQUIPOS DE OFICINA ( ANEXO 5 )**

<b>Cantidad</b>	<b>Descripcion</b>	<b>Marca</b>	<b>Valor total</b>
1	Radio am/fm estereo	AKAI	120,00
1	Telefax	Panasonic	400,00
45	Cuerpos de perchas( 17 perchas de 4 pisos)		1.700,00
1	Maquina detectora de billetes		30,00
1	Grapadora	Sovingline	15,00
1	Perforadora	OPEN PUNCH	10,00
1	Sacagrapas	SD1	2,50
1	Telefono Inalambrico	SPRINT 25	200,00
1	Portero electrico		250,00
1	Radio movil/ antena	YAESU	480,00
1	Base de radio	MOTOROLA	350,00
1	radios	MOTOROLA	380,00
1	Radio	MOTOROLA	280,00
1	Radio	MOTOROLA	410,00
1	Radio	MOTOROLA	220,00
1	Cargador de radio	MOTOROLA	120,00
1	Cargador de radio	MOTOROLA	150,00
1	Cargador de radio	MOTOROLA	35,00
1	Antena de 8 dipolos Uhf	SPECIALIST	1.100,00
1	Duplexor 4 cavidades	SINCLAIR	1.100,00
1	Repetidora de banda uhf	KENWOOD	2.750,00
1	Camara de Video		100,00
1	Monitor de Observacion con soporte	MAGNAVOX	280,00
1	Calculadora	CASIO	30,00
1	Calculadora	CASIO	30,00
1	Calculadora	CASIO	30,00
1	Calculadora	CASIO	30,00
1	Calculadora	CASIO	30,00
1	Calculadora	CASIO	30,00
1	Calculadora	CASIO	30,00
1	Central Telefonica	Panasonic	1.700,00
1	telefono de 5 lineas y 10 memorias	Panasonic	330,00
1	telefono de 5 lineas y tres momorias	Panasonic	240,00
1	telefono de 5 lineas y 3 memorias	Panasonic	240,00
1	fax	Panasonic	400,00
1	Copiadora	toshiba	800,00
1	Dispensador de agua fria y caliente	Corelsa	450,00
1	Maquina de Escribir electrica	Panasonic	120,00
1	Equipo de Contorl de Personal Kronos	Kronos	610,00
	<b>TOTAL DE EQUIPOS DE OFICINA</b>		<b>15.582,50</b>

<b>BALANCE GENERAL HISTORICO ( ANEXO 6 )</b>			
<b>RUBRO</b>	<b>2.004</b>	<b>2.005</b>	<b>2.006</b>
<b>ACTIVOS</b>			
<b>Activo Corriente</b>			
Caja-Bancos	3.129,00	4.334,16	8.200,00
Cuentas por Cobrar	8.963,00	15.412,00	36.556,00
Provisión Cta. Incob.	- 6.512,00	- 10.235,68	- 12.794,60
Crédito Tributario IVA	5.120,00	6.245,00	8.500,00
Crédito Tributario Ret. Fte.	2.350,00	2.750,00	4.250,00
Inventario Suministros y Materiales	18.643,00	21.200,00	28.451,00
Otros Activos Corrientes	6.764,30	7.958,00	9.526,00
<b>Total Activo Corriente</b>	<b>38.457,30</b>	<b>47.663,48</b>	<b>82.688,40</b>
<b>Activos Fijos</b>			
Edificios	136.150,00	136.150,00	136.150,00
Depreciación de Edificios	- 40.845,00	- 47.652,50	- 54.460,00
Maquinarias y equipos	52.544,31	52.544,31	52.544,31
Depreciación de Maquinaria	- 5.254,43	- 10.508,86	- 15.763,29
Equipo de Computación	850,00	1.950,00	9.537,80
Depreciación de Equipo./ Comput.	- 283,33	- 650,00	- 3.179,27
Muebles Y Enseres	2.800,00	5.830,00	5.830,00
Depreciación de Muebles y Enseres	- 280,00	- 583,00	- 1.166,00
Equipo de Oficina	4.585,00	6.514,00	15.582,50
Depreciación de Equipo/ Oficina	- 1.528,33	- 2.171,33	- 5.194,17
Suministros de Oficina	350,00	850,00	2.277,50
<b>Total Activo Fijo</b>	<b>149.088,21</b>	<b>142.272,61</b>	<b>142.159,38</b>
<b>Activo Diferido</b>			
Gastos de Constitución	186,00	186,00	186,00
Amortización de Gastos/Constitución	- 74,40	- 111,60	- 148,80
<b>Total de Activos Diferido</b>	<b>111,60</b>	<b>74,40</b>	<b>37,20</b>
<b>Total de Activos</b>	<b>187.657,11</b>	<b>190.010,49</b>	<b>224.884,98</b>
<b>PASIVOS</b>			
<b>Pasivos Corrientes</b>			
Cuentas por Pagar	21.532,00	16.722,00	18.580,00
Préstamo de Accionista	17.886,50	15.325,00	15.000,00
Impuesto a la Renta por Pagar	2.082,67	1.862,00	1.850,00
Beneficios Sociales Pagar	1.069,48	855,00	950,00
Participación de Trabajadores	534,74	427,50	475,00
Sueldos por Pagar	5.420,56	5.214,00	4.815,00
Otras Cuentas por Pagar	3.090,22	2.784,00	2.745,00
<b>Total Pasivo Corriente</b>	<b>51.616,16</b>	<b>43.189,50</b>	<b>44.415,00</b>
<b>Pasivo Largo Plazo</b>			
Prestamos Bancarios	15.131,30	15.120,00	16.800,00
Prestamos Accionistas	38.135,00	36.630,00	40.700,00
Otros Pasivos	24.196,00	22.590,00	25.100,00
<b>Total Pasivos L/P</b>	<b>77.462,30</b>	<b>74.340,00</b>	<b>82.600,00</b>
<b>Pasivo Diferido</b>			
Anticipos Recibidos Clientes	5.500,00	6.510,00	4.500,00
<b>Total Pasivo Diferido</b>	<b>5.500,00</b>	<b>6.510,00</b>	<b>4.500,00</b>
<b>TOTAL DE PASIVOS</b>	<b>134.578,46</b>	<b>124.039,50</b>	<b>131.515,00</b>
<b>PATRIMONIO</b>			
Capital Social	35.000,00	35.000,00	38.780,00
Aporte Futuras Capitalizaciones	4.753,34	5.674,00	6.316,55
Reserva Legal	6.915,62	6.915,62	6.915,62
Reservas de Capital	8.500,00	8.500,00	8.500,00
Utilidades Acumuladas	-	1.559,69	13.531,38
Perdidas Acumuladas	- 3.650,00	- 3.650,00	- 3.650,00
Utilidad del Ejercicio	1.559,69	11.971,69	22.976,44
<b>Total Patrimonio</b>	<b>53.078,65</b>	<b>65.971,00</b>	<b>93.369,98</b>
<b>TOTAL PASIVOS + PATRIMONIO</b>	<b>187.657,11</b>	<b>190.010,50</b>	<b>224.884,98</b>

<b>ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS HISTÓRICO (ANEXO 7)</b>			
<b>RUBRO</b>	<b>2.004</b>	<b>2.005</b>	<b>2.006</b>
<b>Ventas</b>	431.810,87	485.787,23	570.800,00
Costo de Ventas			
Materiales	194.314,89	218.604,26	256.860,00
Mano de Obra	37.582,42	39.085,71	41.040,00
Costo Indirectos	107.952,72	121.446,81	142.700,00
<b>Total costo de ventas</b>	<b>339.850,03</b>	<b>379.136,78</b>	<b>440.600,00</b>
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>91.960,84</b>	<b>106.650,46</b>	<b>130.200,00</b>
<b>Gastos Operacionales</b>			
Sueldos	30.769,23	32.000,00	33.600,00
Beneficios Sociales	3.846,15	4.000,00	4.200,00
Mantenimiento	2.159,05	2.428,94	2.854,00
Servicios Básicos	9.514,00	9.750,00	10.500,00
Servicios Prestados	2.747,25	2.857,14	3.000,00
Gasto de Viaje	6.477,16	7.286,81	8.562,00
Seguro	3.571,43	3.714,29	3.900,00
Honorarios Profesionales	3.846,15	4.000,00	4.200,00
Suministros de Oficina	1.406,59	1.462,86	1.536,00
Cuentas Incobrables	3.454,49	4.614,98	8.562,00
Depreciaciones	21.018,36	21.018,36	21.018,36
Amortizaciones	37,20	37,20	37,20
Intereses y Comisiones	1.580,00	1.580,00	1.580,00
Otros	2.695,00	2.695,00	2.695,00
<b>Total Gastos operacionales</b>	<b>93.122,08</b>	<b>97.445,57</b>	<b>106.244,56</b>
<b>Gastos no operacionales</b>			
Otros Impuestos	740,61	833,19	979,00
<b>Total Gastos no operacionales</b>	<b>740,61</b>	<b>833,19</b>	<b>979,00</b>
<b>Total de gastos</b>	<b>93.862,70</b>	<b>98.278,76</b>	<b>107.223,56</b>
<b>Utilidad del Ejercicio</b>	<b>- 1.901,85</b>	<b>8.371,69</b>	<b>22.976,44</b>

## ANEXO 8

Para poder generar esta información es necesario, establecer los diferentes sistemas de recolección de datos que se utilizaran:

1. Una investigación por el método de observación directa en diferentes centros comerciales del país y distribuidores al por mayor y menor, los mas importantes, con lo cual se buscara precisar un modelo de conducta del comprador, las líneas de productos disponibles en el país, su nivel de aceptación, la calidad de estos y su precio al publico.
2. Entrevistas y encuestas al mercado objetivo y potenciales compradores. Esta será de selección aleatoria.

Para la investigación se tomará en cuenta las siguientes ciudades del país:

- Guayaquil
- Quito
- Manta
- Portoviejo

Se ha tomado en cuenta el método de observación para poder obtener información de primera mano sobre el comportamiento del comprador en el punto de compra, así como de poder percibir los precios, las marcas, las calidades de las prendas que se ofrecen y el nivel de aceptación de estas.

Para poder cumplir los objetivos es necesario visitar los siguientes centros y locales comerciales:

## ANEXO 8

### LOCALES COMERCIALES

- De Prati
- ETA Fashion
- Marathon
- Casa Tosi
- Súper Éxito
- Rio Sore – Hyper Market Av. Fco de Orellana
- MegaMaxi
- Makro Store
- Kao Sport Center

### CENTROS COMERCIALES

- Policentro
- San Marino
- Mall del Sol
- Mall Del Sur
- Rio Centro Sur
- Rio Centro Ceibos
- Rio Centro Entre Ríos
- Centro comercial Naciones Unidas (Quito)
- Quicentro Shopping (Quito)
- CCI (Quito)
- Ciudad comercial “El Recreo” (Quito)
- Mall “el Jardín” (Quito)

Por otro lado se tomó en cuenta la realización de una encuesta para poder recabar mayor información sobre los requerimientos y necesidades del consumidor, así como

## ANEXO 8

información de mercado. El principal propósito de la técnica de la encuesta es obtener una información más detallada acerca las características de nuestros potenciales consumidores del producto y poder determinar las cualidades de las prendas a ofrecer.

En la toma de datos se tomará en cuenta por igual peso a las clases sociales, a los segmentos femenino y masculino y a los lugares de recolección de datos, teniendo en cuenta que el lugar de recolección será un lugar representativo de cada ciudad.

Para la realización de la encuesta se tomara una muestra calculada de forma técnica, basada en la siguiente fórmula, que es utilizada para poblaciones superiores a las 100,000 personas lo cual es nuestro caso:

$$n = \frac{z^2 * p * q}{e^2}$$

p = Factor de ocurrencia.

q = Factor de no ocurrencia.

Z = nivel de confianza al 95%, lo cual es equivalente en la función de distribución para poblaciones normales al valor de 1.96

e = el margen de error igual 5%.

Así dado esto y considerando que se tendrá que tomar muestras en diversas ciudades del país, de donde estas encuestas serán estratificadas en base a las edades y por iguales para los segmentos de género (hombres 50% y mujeres al 50%), la muestra total para la encuesta, será como sigue:

## ANEXO 8

CIUDAD	EDADES	TOTAL %	TIPO	% SOBRE EL SEGMENTO	TOTAL
GUAYAQUIL	11 – 15 años	0.104	PUBERTO	0.3455	385
	16 – 20 años	0.1	ADOLESCENTE	0.3322	
	21 – 25 años	0.097	JOVEN	0.3223	
QUITO	11 – 15 años	0.104	PUBERTO	0.3455	385
	16 – 20 años	0.1	ADOLESCENTE	0.3322	
	21 – 25 años	0.097	JOVEN	0.3223	
PORTOVIEJO	11 – 15 años	0.104	PUBERTO	0.3455	385
	16 – 20 años	0.1	ADOLESCENTE	0.3322	
	21 – 25 años	0.097	JOVEN	0.3223	
MANTA	11 – 15 años	0.104	PUBERTO	0.3455	385
	16 – 20 años	0.1	ADOLESCENTE	0.3322	
	21 – 25 años	0.097	JOVEN	0.3223	

Elaboración: Econ. Irene Palacios y Karen Herrera

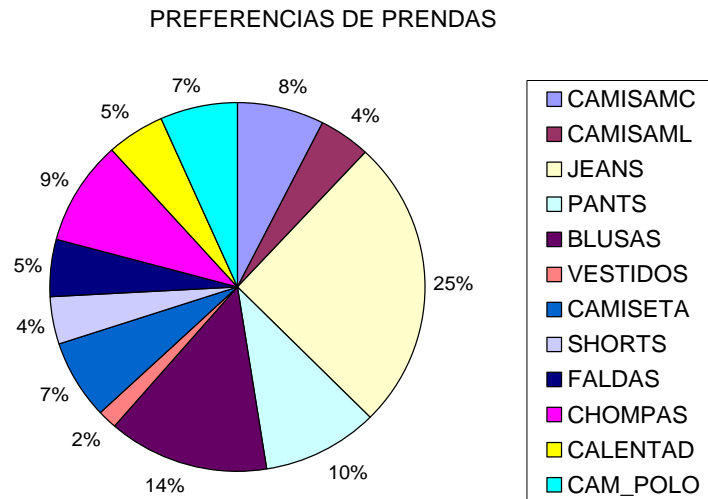
A partir de esto toda la información recabada será analizada y tabulada, mediante programas de computación como Excel y SPSS, con el fin de armar una tendencia de comportamiento del sector, potencializar el negocio y estructurar planes estratégicos que contemplen los requerimientos, necesidades, sugerencias y otros factores de importancia.

Gracias a estos resultados se podrá ofrecer un informe que contendrá los diferentes análisis con respecto a los resultados y las interrelaciones entre las variables, para lo cual se utilizará cuadros, gráficos y análisis cuantitativo con base estadística, con lo que finalmente se obtendrán las conclusiones del estudio.

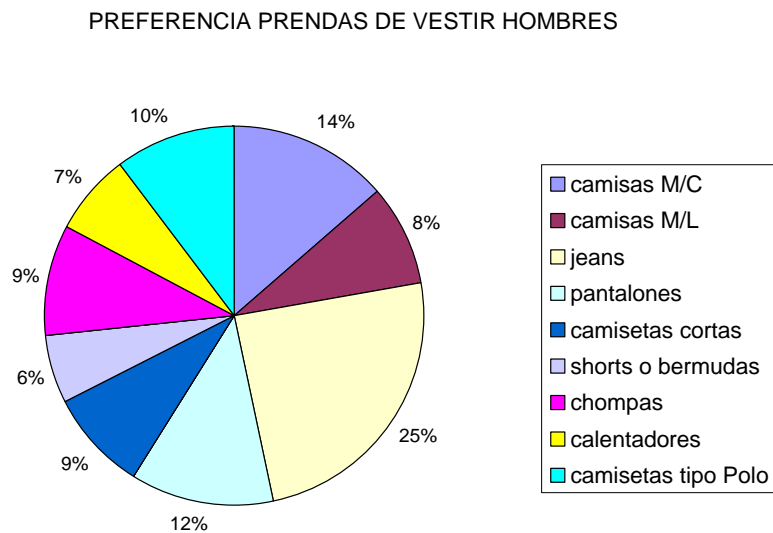
## ANEXO 8

### RESULTADOS DE LA ENCUESTA

#### 1. PREFERENCIA DE PRENDAS



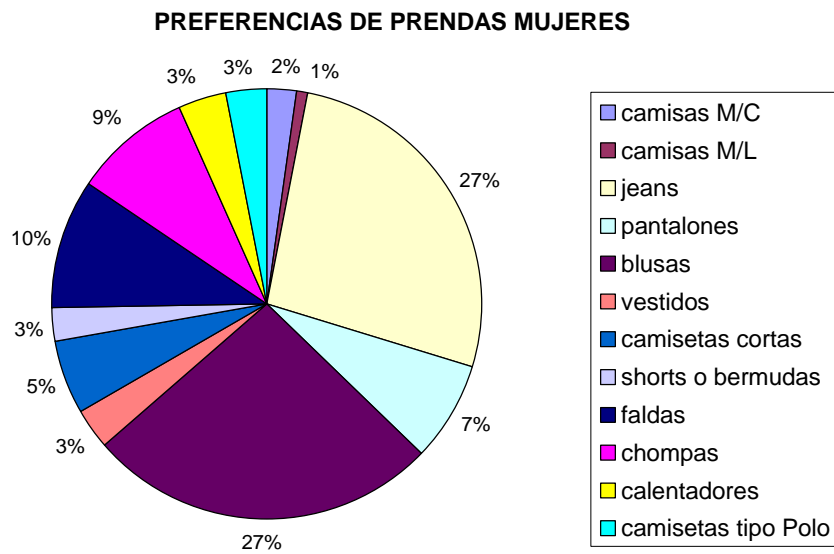
Se puede ver que las prendas más compradas son los jeans, las blusas y los pantalones. Más al mismo tiempo se puede ver que si analizamos este resultado con respecto al sexo, tenemos que en el caso de los hombres se muestran interesantes resultados:





## ANEXO 8

Así tal como se ve, en el caso de los hombres la preferencia indica que el 25% es de jeans y el 14% es de camisas m/c, lo cual indica que estas son verdaderamente las mas solicitadas por los potenciales compradores. Más al mismo tiempo por otro lado se puede analizar el caso femenino, tal como se ve a continuación:

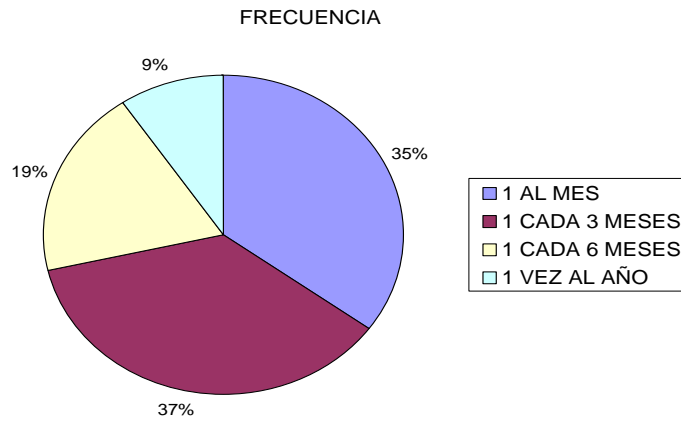


Nótese que el 27% de la preferencia es para los jeans y el 27% es para las blusas, lo que indica que estas son las prendas mas preferidas por el mercado femenino.

## 2. FRECUENCIA DE COMPRA

Según el siguiente gráfico podemos ver que el resultado más importante es que las personas compran ropa 1 vez cada 3 meses, tal como se ve a continuación:

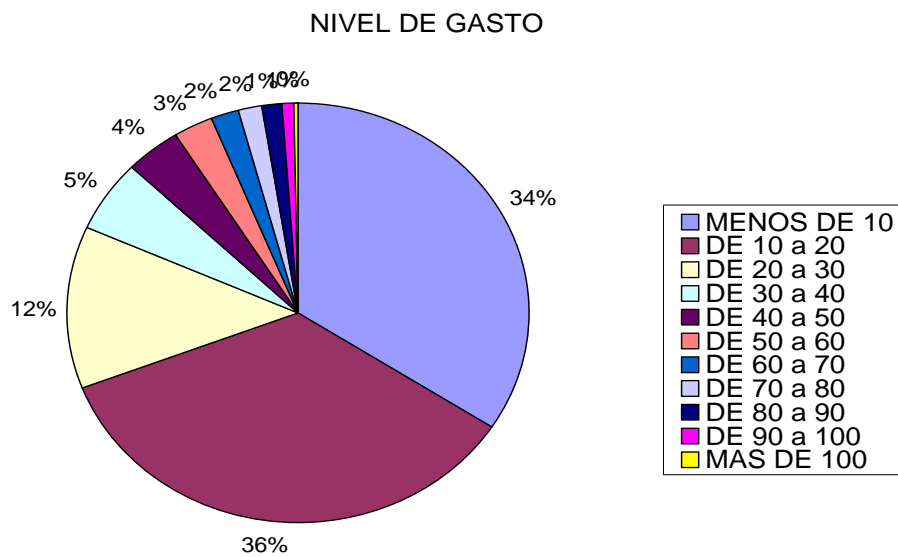
## ANEXO 8



Nótese que los resultados indican que un 37% de las personas compran cada 3 meses, un 35% compran 1 vez al mes, un 19% compran cada 6 meses y un 9% 1 vez al año.

### 3. GASTO EN ROPA POR COMPRA

Según el siguiente gráfico podemos ver que el resultado más importante es que las personas destinan entre 10 Y 20 dólares en ropa por cada compra tal como se ve a continuación:

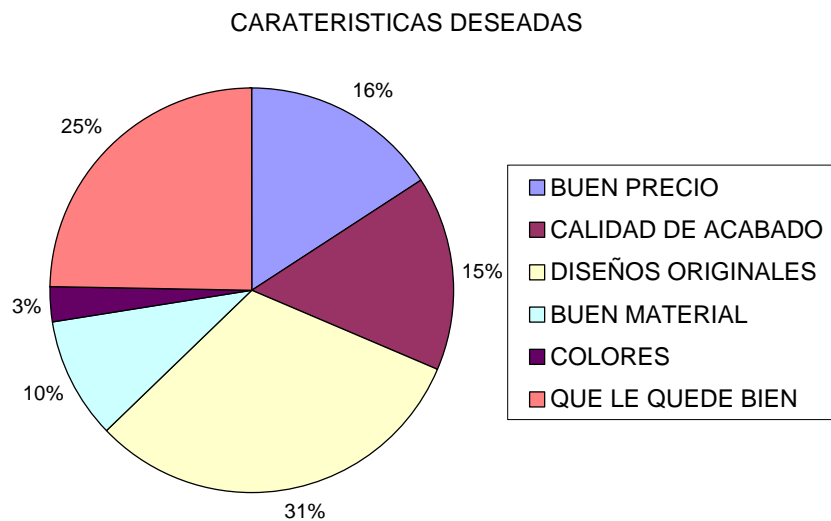


## ANEXO 8

Nótese que los resultados indican que un 36% de las personas destinan de 10 Y 20 dólares en la compra de ropa, un 34% de las personas destinan menos de 10 dólares, un 12% de las personas destinan de 20 a 30 dólares, un 5% de las personas destinan de 30 a 40 dólares, un 4% destinan de 40 a 50 dólares, un 3% destinan de 50 a 60 dólares, un 2% de 60 a 70 dólares, un 2% destina de 70 a 80 dólares, un 1% destinan entre 80 y 90 dólares, un 1% destinan entre 90 y 100 dólares y menos del 1% mas de 100 dólares.

### 4. CARACTERISTICA DE LAS PRENDAS

Según el siguiente gráfico podemos ver que la característica más importante que los compradores valoran es diseños originales (31 %). tal como se ve a continuación:

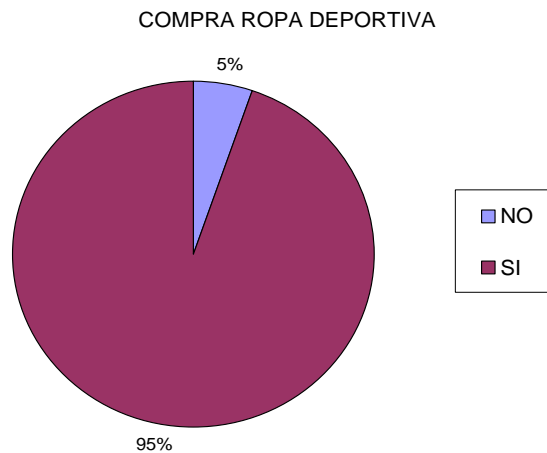


Nótese que los resultados indican que un 31% de las personas valoran más los diseños originales o chéveres, un 25% que le quede bien, un 16% que tenga un buen precio, un 15% que haya calidad en los acabados, un 10% que tenga buen material, un 3% que tenga diversidad de colores.

## ANEXO 8

### 5. PROPENSIÓN A LA COMPRA DE ROPA CASUAL, SPORT Y DEPORTIVA

Según el siguiente gráfico podemos ver que el resultado más importante es: el 95% de la población compra ropa casual sport y deportiva tal como se ve a continuación:



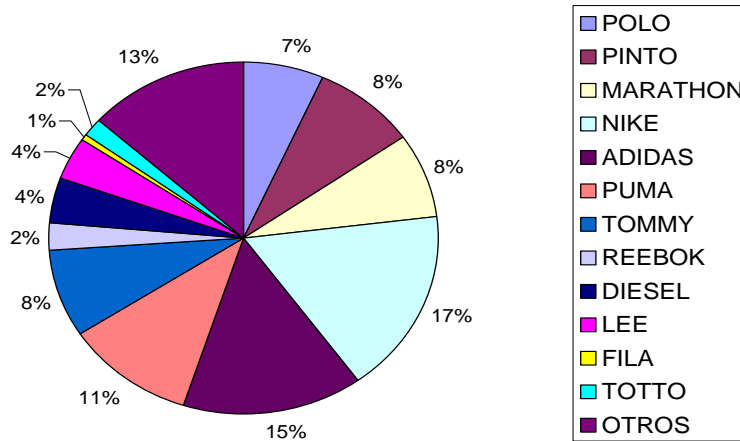
Nótese que los resultados indican que un 95% de la población compra ropa casual sport o deportiva y un 5% de la población no compra este tipo de ropa.

### 6. PRINCIPALES MARCAS DE ROPA CASUAL, SPORT Y DEPORTIVA

Según el siguiente gráfico podemos ver que el resultado más importante es: el 17% de la población prefiere la marca NIKE, ADIDAS con el 15% y PUMA con el 11%, tal como se ve a continuación:

## ANEXO 8

PARTICIPACION DE MERCADO MARCAS

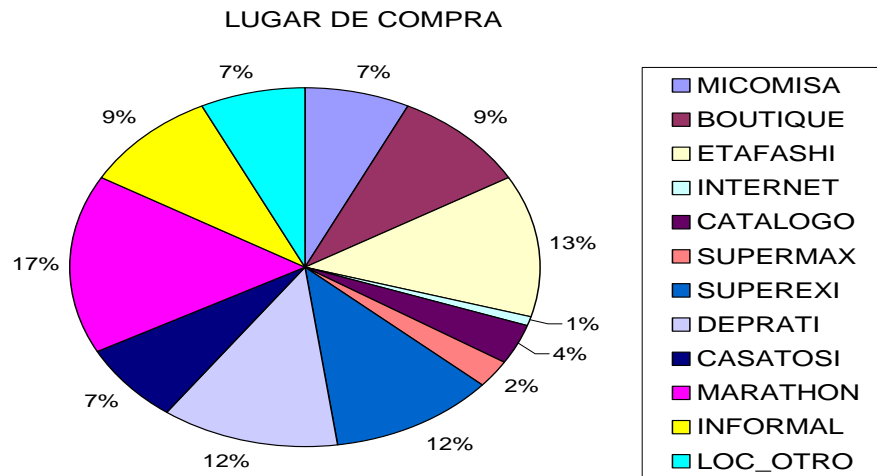


Nótese que los resultados indican que las principales marcas son NIKE con un 17%, ADIDAS con un 15%, PUMA con un 11, mas por otro lado tenemos que las marcas MARATHON y REEBOK , tienen una participación de 8% y 2% respectivamente.

### 7. LUGAR DE COMPRA

Según el siguiente gráfico podemos ver que el resultado más importante es: el 17% de las personas prefieren compra ropa casual sport y deportiva en Marathon tal como se ve a continuación.

## ANEXO 8



Nótese que los resultados indican que un 17% de las personas prefieren comprar en Marathon, el 13% en Etafashion, el 12% en Super éxito y en DePrati, el 9% en boutiques y locales informales, el 7% en Casa Tosi, Mi Comisariato e Internet, el 4% en Catálogos, el 2% en Supermaxi y el 1% otros locales.

## ANEXO 8

### ANEXO 8

#### ENCUESTA DE LAS PREFERENCIAS DEL CONSUMIDOR

#### METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADO

##### **Metodología Exploratoria**

Recopilación, tabulación, análisis y evaluación de datos enfocados en las diferentes variables de mercado (distribuidores, clientes, competencia, productos, tendencias de mercado, entre otros factores) que permitan la planificación de estrategias y mostrar la viabilidad del proyecto.

Para lo cual se obtendrá información sobre características de los productos, características sobre los materiales e insumos utilizados, comportamiento del consumidor, potencial de mercado, requerimientos de la demanda e información sobre las diferentes variables de interés sobre los consumidores y distribuidores potenciales.

Las fuentes secundarias que presentara el estudio serán informaciones provenientes de: textos, revistas, Internet, catálogos, gremios, proyectos anteriores, consultas del Banco Central, Superintendencia de Compañías, Cámaras de la producción y Comercio, cámaras de pequeñas y medianas empresas, federaciones de empresas del Ecuador, Servicio de Rentas Internas, organismos de apoyo gremial, CORPEI, ferias sobre el sector, locales de venta de ropa casual, moda sport y deportiva, etc.

##### **Metodología Descriptiva**

Recopilación de información a través de fuentes primarias como las encuestas y la observación con el fin de establecer y determinar primordialmente las tendencias de los potenciales clientes y del mercado

**AMORTIZACION DE LA DEUDA  
PRESTAMO BANCO DEL PACIFICO**

**ANEXO 9**

Importe del préstamo	<b>63.200,00</b>
Nro. de Cuotas	<b>60</b>
Comisión de Apertura	<b>0,00</b>
Comisión Mínima	<b>0,00</b>
T.E.M.	<b>1,42%</b>
Tasa Cobrada	<b>1,42%</b>

N° de Cuota	Deuda Cap.	Interés	Cuota	Amortización	Cap. Cancel.
1	62.524,65	895,33	1.570,68	675,35	675,35
2	61.839,73	885,77	1.570,68	684,92	1.360,27
3	61.145,11	876,06	1.570,68	694,62	2.054,89
4	60.440,65	866,22	1.570,68	704,46	2.759,35
5	59.726,21	856,24	1.570,68	714,44	3.473,79
6	59.001,65	846,12	1.570,68	724,56	4.198,35
7	58.266,83	835,86	1.570,68	734,83	4.933,17
8	57.521,59	825,45	1.570,68	745,24	5.678,41
9	56.765,80	814,89	1.570,68	755,79	6.434,20
10	55.999,30	804,18	1.570,68	766,50	7.200,70
11	55.221,94	793,32	1.570,68	777,36	7.978,06
12	54.433,56	782,31	1.570,68	788,37	8.766,44
13	53.634,02	771,14	1.570,68	799,54	9.565,98
14	52.823,16	759,82	1.570,68	810,87	10.376,84
15	52.000,80	748,33	1.570,68	822,35	11.199,20
16	51.166,80	736,68	1.570,68	834,00	12.033,20
17	50.320,98	724,86	1.570,68	845,82	12.879,02
18	49.463,17	712,88	1.570,68	857,80	13.736,83
19	48.593,22	700,73	1.570,68	869,95	14.606,78
20	47.710,94	688,40	1.570,68	882,28	15.489,06
21	46.816,16	675,90	1.570,68	894,78	16.383,84
22	45.908,71	663,23	1.570,68	907,45	17.291,29
23	44.988,40	650,37	1.570,68	920,31	18.211,60
24	44.055,05	637,34	1.570,68	933,35	19.144,95
25	43.108,48	624,11	1.570,68	946,57	20.091,52
26	42.148,50	610,70	1.570,68	959,98	21.051,50
27	41.174,92	597,10	1.570,68	973,58	22.025,08
28	40.187,55	583,31	1.570,68	987,37	23.012,45
29	39.186,19	569,32	1.570,68	1.001,36	24.013,81
30	38.170,65	555,14	1.570,68	1.015,55	25.029,35
31	37.140,72	540,75	1.570,68	1.029,93	26.059,28
32	36.096,19	526,16	1.570,68	1.044,52	27.103,81
33	35.036,87	511,36	1.570,68	1.059,32	28.163,13
34	33.962,55	496,36	1.570,68	1.074,33	29.237,45
35	32.873,00	481,14	1.570,68	1.089,55	30.327,00
36	31.768,02	465,70	1.570,68	1.104,98	31.431,98
37	30.647,38	450,05	1.570,68	1.120,64	32.552,62
38	29.510,87	434,17	1.570,68	1.136,51	33.689,13
39	28.358,26	418,07	1.570,68	1.152,61	34.841,74
40	27.189,32	401,74	1.570,68	1.168,94	36.010,68
41	26.003,82	385,18	1.570,68	1.185,50	37.196,18
42	24.801,52	368,39	1.570,68	1.202,30	38.398,48
43	23.582,19	351,35	1.570,68	1.219,33	39.617,81
44	22.345,59	334,08	1.570,68	1.236,60	40.854,41
45	21.091,47	316,56	1.570,68	1.254,12	42.108,53
46	19.819,59	298,80	1.570,68	1.271,89	43.380,41
47	18.529,68	280,78	1.570,68	1.289,91	44.670,32
48	17.221,50	262,50	1.570,68	1.308,18	45.978,50
49	15.894,79	243,97	1.570,68	1.326,71	47.305,21
50	14.549,28	225,18	1.570,68	1.345,51	48.650,72
51	13.184,72	206,11	1.570,68	1.364,57	50.015,28
52	11.800,82	186,78	1.570,68	1.383,90	51.399,18
53	10.397,31	167,18	1.570,68	1.403,50	52.802,69
54	8.973,92	147,30	1.570,68	1.423,39	54.226,08
55	7.530,37	127,13	1.570,68	1.443,55	55.669,63
56	6.066,37	106,68	1.570,68	1.464,00	57.133,63
57	4.581,63	85,94	1.570,68	1.484,74	58.618,37
58	3.075,85	64,91	1.570,68	1.505,78	60.124,15
59	1.548,74	43,57	1.570,68	1.527,11	61.651,26
60	0,00	21,94	1.570,68	1.548,74	63.200,00

<b>TOTAL</b>	<b>31.040,97</b>	<b>94.240,97</b>	<b>63.200,00</b>	<b>63.200,00</b>
--------------	------------------	------------------	------------------	------------------

FLUJO DE PAGOS					
RUBRO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
PAGO TOTAL	18.848,19	18.848,19	18.848,19	18.848,19	18.848,19
INTERES	10.081,76	8.469,68	6.561,16	4.301,68	1.626,69
AMORTIZACION	8.766,44	10.378,51	12.287,03	14.546,52	17.221,50



<b>DEPRECIACIÓN Y AMORTIZACIÓN* (ANEXO 10)</b>							
<b>ACTIVO NUEVOS</b>	<b>VALOR EN LIBROS</b>	<b>AÑOS DE VIDA</b>	<b>DEP AÑO 1</b>	<b>DEP AÑO 2</b>	<b>DEP AÑO 3</b>	<b>DEP AÑO 4</b>	<b>DEP AÑO 5</b>
<b>MUEBLES Y ENSERES</b>	1.500	10	150	150	150	150	150
<b>ADECUACIONES</b>	3.750	20	188	188	188	188	188
<b>SOFWARE</b>	2.206	3	735	735	735	735	735
<b>COMPUTADORAS Y EQUIPOS DE OFICINA</b>	6.500	3	2.167	2.167	2.167	2.167	2.167
<b>MAQUINARIA Y EQUIPOS</b>	34.500	8	4.313	4.313	4.313	4.313	4.313
<b>VEHICULO</b>	28.000	5	5.600	5.600	5.600	5.600	5.600
<b>OTROS ACTIVOS</b>	1.100	10	110	110	110	110	110
<b>PUBLICIDAD**</b>	673	4	404	101	101	67	-
<b>TOTAL</b>	78.229	--	13.666	13.363	13.363	13.329	13.262
<b>DEPRECIACION Y AMORTIZACION ANTERIORES</b>			21.056	21.056	21.056	21.056	21.056
<b>TOTAL DE DEPRECIACION</b>			34.722	34.419	34.419	34.385	34.318
*Se ha considerado la re-inversion en estos activos cuando lleguen a su vida util							
**La publicidad según el SRI, se debe de amortizar a 4 años, 60% en el primer año, 15% en el segundo y tercer año y el 10% al final							