

**PLAN DE NEGOCIOS Y EVALUACIÓN FINANCIERA
PARA UNA EMPRESA TEXTIL UBICADA EN
RIOBAMBA - CHIMBORAZO**

Proyecto Integrador realizado por:

CAUJA RIERA ISAAC DAVID

GÓMEZ SOLÓRZANO NÉMESIS LORENA

**Presentado a la Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas de la Escuela
Superior Politécnica del Litoral (ESPOL)**

Previa a la obtención del Título de:

ECONOMISTA CON MENCIÓN EN GESTIÓN EMPRESARIAL

Director de Proyecto: Econ. María Elena Romero

Febrero de 2018

RESUMEN

El sector textil en Ecuador es sin duda uno de los más representativos dentro de la industria manufacturera, siendo el segundo en el país en generar más fuentes de empleo, después del sector de alimentos, bebidas y tabacos. Según estadísticas del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC) para el año 2016, la industria manufacturera mantuvo alrededor de 300 mil personas laborando en empresas dedicadas a actividades manufactureras y 14.326 específicamente en la actividad de confección de prendas de vestir. Para ese mismo año, las ventas del sector textil fueron de 1.313 millones de dólares, lo que representó el 5% del sector manufacturero. Esta cifra permite presentar al sector como un área prioritaria para el desarrollo de la economía del país y que además supuso el 8% del PIB industrial entre los años 2007 y 2015.

Este estudio tiene como principal objetivo evaluar la salud financiera de la empresa Textiles Mil Colores y determinar la viabilidad de su actual proyecto de expansión. Para ello, en la primera sección se desarrolla un plan de negocios que permite analizar el entorno interno y externo de la empresa, además de las debilidades y amenazas que podrían afectar su estabilidad, con la finalidad de diseñar estrategias para enfrentarlas y superarlas. En la segunda parte se examina la información financiera recogida en sus balances para el período 2014 - 2017, se determinan criterios de evaluación, ratios financieras, escenarios y se realiza un análisis de sensibilidad. En base a estos criterios y a las proyecciones efectuadas se tiene un valor actual neto (VAN) positivo y una tasa interna de retorno (TIR) mayor a la exigida por el inversionista (TMAR), un período de recuperación menor al período de evaluación (10 años), lo que en conjunto hace al proyecto viable.

DEDICATORIA

A Dios, a nuestras familias y a nuestros queridos maestros que contribuyeron con sus enseñanzas para que este trabajo sea posible. A nuestra querida ESPOL, que nos acogió durante estos cinco años de formación académica haciendo que esta enriquecedora experiencia sea inolvidable.

AGRADECIMIENTOS

Agradecemos en primer lugar a nuestros padres por su apoyo incondicional, consejos y dedicación durante estos años de carrera, quienes han sido nuestra principal fuente de motivación e inspiración para alcanzar cada meta propuesta.

A nuestra tutora de tesis, la Econ. María Elena Romero, por su orientación y ayuda durante la elaboración de este trabajo y por la atención brindada a cada consulta realizada. Del mismo modo, agradecemos a nuestros profesores que aportaron con su gran labor y entusiasmo en las aulas a lo largo de nuestra formación como economistas.

Finalmente, extendemos también nuestro agradecimiento a la empresa Textiles Mil Colores que nos suministró la información necesaria para la realización del presente proyecto de graduación.

DECLARACIÓN EXPRESA

La responsabilidad y la autoría del contenido de este Trabajo de Titulación nos corresponden exclusivamente; y damos nuestro consentimiento para que la ESPOL realice la comunicación pública de la obra por cualquier medio con el fin de promover la consulta, difusión y uso público de la producción intelectual.

Némesis Lorena Gómez Solórzano

David Isaac Cauja Riera

TABLA DE CONTENIDO

1. INTRODUCCIÓN.....	0
2. DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO	1
2.1 Presentación	1
2.2 Descripción del proceso de producción.....	1
2.3 Definición del sector manufacturero textil en el Ecuador	3
2.3.1 Principales variables e indicadores económicos del sector	3
2.3.2 Comercio exterior	5
2.4 Planificación estratégica	7
2.4.1 Misión.....	7
2.4.2 Visión.....	7
2.4.3 FODA	7
3. ANÁLISIS DEL MERCADO	11
3.1 Microentorno	11
3.2 Macroentorno	14
4. ESTRATEGIA DE MARKETING.....	21
4.1 Segmentación del mercado y mercado meta	22
4.2 Mercado meta	23
4.3 Diferenciación y posicionamiento en el mercado	23
4.4 Mezcla de marketing	24
4.4.1 Producto	24
4.4.2 Precio.....	26
4.4.3 Plaza	27
4.4.4 Promoción	28
5. ASIGNACIÓN ADMINISTRATIVA.....	30
5.1 Organigrama Estructural	30
5.2 Funciones y responsabilidades	31
6. PLANIFICACIÓN LEGAL.....	33
6.1 Estructura Legal.....	33
6.2 Sistema Tributario y Legal	33
7. PLANIFICACIÓN TÉCNICA.....	34

7.1 Costo de Producción y Desarrollo	34
7.2 Aspectos tecnológicos del proyecto	36
7.3 Costo de Mantenimiento	43
7.4 Sistemas de Control de Calidad	44
7.5 Permisos Municipales y Bomberos	45
8. PLANIFICACIÓN FINANCIERA	47
8.1 Plan de inversión	47
8.2 Flujo de Caja Proyectado	48
8.3 Ratios Financieros	51
8.4 Análisis de Sensibilidad	56
8.5 Análisis de Escenarios	59
9. CONCLUSIONES	60
10. REFERENCIAS	61
11. ANEXOS	63

LISTADO DE FIGURAS

Figura 1. Número de empresas manufactureras por provincias.....	3
Figura 2. Evolución de las ventas del Grupo C141	4
Figura 3. Evolución del número de empleados de empresas del Grupo C141.....	5
Figura 4. Matriz FODA	7
Figura 5. Competidores Indirectos de Textiles Mil Colores	12
Figura 6. Evolución de la Tasa de Interés	16
Figura 7. Administración de las estrategias de Marketing.....	21
Figura 8. Modelo en Patrones.....	37
Figura 9. Troqueladora saga 20150401	37
Figura 10. Diseño en Illustrator.....	38
Figura 11. Diseño en Photoshop	39
Figura 12. Impresión Sublimación	40
Figura 13. Impresora Epson SureColor F7170	40
Figura 14. Impresora Epson SureColor F6070	41
Figura 15. Diseño Bordado	42
Figura 16. Bordadora Brother BE-12004C.....	42
Figura 17. Análisis de Sensibilidad.....	58
Figura 18. Influencia de las variables en el VNA.....	58

LISTADO DE TABLAS

Tabla 1. Variables económicas del Sector Manufacturero 2016	6
Tabla 2. Factores determinantes para la segmentación del mercado	22
Tabla 3. Factores de Promoción	28
Tabla 4. Tasas para el pago del Impuesto a la Renta	33
Tabla 5. Costo de tela y tinta	34
Tabla 6. Plan de inversión	47
Tabla 7. Ventas Totales del Sector vs. La empresa	48
Tabla 8. Tasas de crecimiento utilizadas en el FCP	49
Tabla 9. Flujo de caja proyectado	50
Tabla 10. Ratios Financieros	52
Tabla 11. Análisis de Escenarios	59

1. INTRODUCCIÓN

En la actualidad, la fabricación de prendas de vestir se ha convertido en un reto para las empresas textiles ecuatorianas. Esto se debe a que necesitan estar a la vanguardia de la moda y para poder mantenerse en un entorno competitivo, es fundamental realizar grandes inversiones. Sin embargo, para poder acceder a un crédito, es vital que las empresas textiles cuenten con solvencia financiera y una estructura organizacional adecuada para operar con eficiencia en el mercado. Textiles Mil Colores desea realizar un proyecto de expansión que consiste en adquirir las instalaciones donde realiza sus operaciones y por las que actualmente paga un arriendo mensual. Se considera que las instalaciones, por su ubicación y tamaño, es el lugar adecuado para el desarrollo del negocio, tal como se ha evidenciado a lo largo de sus 13 años de funcionamiento.

Este documento tiene como principal objetivo realizar un plan de negocios que describa la estructura operativa, administrativa y de costos, además de un análisis de mercado adecuado con el fin de brindar una perspectiva real de la viabilidad y rentabilidad del proyecto de expansión que desea realizar Textiles Mil Colores.

Los criterios de evaluación que se utilizarán dentro del análisis financiero de la empresa son la Tasa Interna de Retorno, Valor Actual Neto y el Período de Recuperación de la Inversión comparados con Tasa mínima aceptable de rendimiento establecida. Adicionalmente, se realiza el cálculo de ratios financieros, análisis de sensibilidad y estudio de escenarios. Con estas herramientas se espera construir un instrumento fiable para lograr acceder al financiamiento de la Corporación Financiera Nacional. El estudio tuvo una duración de 3 meses y se presentaran los métodos utilizados y sus resultados.

2. DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO

2.1 Presentación

Nombre de la Empresa: Textiles Mil Colores

Dirección de la Empresa: Chimborazo 30-56 y Juan Montalvo

Teléfono: 2360529

Correo Electrónico: milcolores@gmail.com

Fecha de Elaboración: 15 de octubre de 2017

2.2 Descripción del proceso de producción

Textiles Mil Colores es una empresa manufacturera verticalmente integrada, ubicada en Riobamba, Ecuador, que utiliza un proceso de producción especializado para la elaboración de su producto final.

Inicialmente se adquieren las materias primas básicas como tela, forros, plumón, cierres, elásticos, hilos, botones, tinta y papel para sublimación. Para la obtención de estos insumos se cuenta con una variada gama de proveedores como Tejidos Hilario, Nilotex, Pasamanería, Neymatex para tela, hilos, elásticos y cintas y JP como proveedor de tintas y papel de impresión. Una vez adquirida la materia prima se realiza una observación de verificación de la calidad y se almacena. El siguiente momento corresponde al proceso de diseño, en el cual se desarrollan los modelos de acuerdo con la temporada, región y medidas estándar acorde a las referencias de los clientes, estas marcan el inicio del proceso de elaboración de prototipos, que implica patronaje con el trazo (en conformidad a la talla), impresión y corte del papel para establecer el molde de la muestra y patrones.

Posteriormente se realiza el armado del prototipo que consiste en poner en cada prenda cierres, broches, elásticos, etiquetas, botones y otros accesorios.

Para el respectivo costeo y previo al envío de la mercadería al cliente, se realiza una ficha técnica (datos: trazo del modelo, escalado y posterior). Sin embargo, si existieran modificaciones por exigencias del cliente, el departamento de diseño efectuará las correcciones y modificará la ficha, así como el proceso de costeo. Con la aprobación del prototipo por parte del cliente, la unidad de diseño elabora los trazos y patrones de los prototipos mediante softwares especializados como Adobe Illustrator, Photoshop y Audaces, y los transfiere a su posterior corte. La unidad de corte realiza una ficha para ejecutar la orden de producción (la ficha contiene información acerca de peso inicial, peso final, tipo, color, cantidad, consumo de la tela y todos los insumos requeridos para la elaboración del producto final) que es enviada al departamento de producción.

Una vez aprobada la ficha de producción, se elabora los cortes y posteriormente su almacenamiento. Si el corte requiere sublimación o bordado, entonces la unidad de diseño utiliza softwares como SoftRip o Wilcom para su respectivo proceso. Si no requiere ese proceso, pasa directamente a almacenamiento. La unidad de costura utiliza los cortes para armar las prendas dependiendo del tipo de producto.

Finalmente, los productos elaborados pasan por un riguroso control de calidad, que consiste en la verificación y aprobación de estándares de calidad para su posterior empaque. Una vez cumplida esta actividad, la unidad de despachos procede a su organización y envío al cliente. Se debe agregar que la principal característica de “Mil Colores” es la exclusividad en sus diseños que lo ha logrado mediante un trabajo personalizado y especializado que le ha posibilitado a la empresa obtener un apropiado posicionamiento en el mercado nacional.

La distribución de la producción se compone en un 50% por captación en la región Costa y el porcentaje restante de la Sierra y el Oriente. En la actualidad, Textiles Mil Colores funciona con 12 empleados que incluye tanto al personal administrativo como operativo. Labora en jornadas de 8 horas diarias.

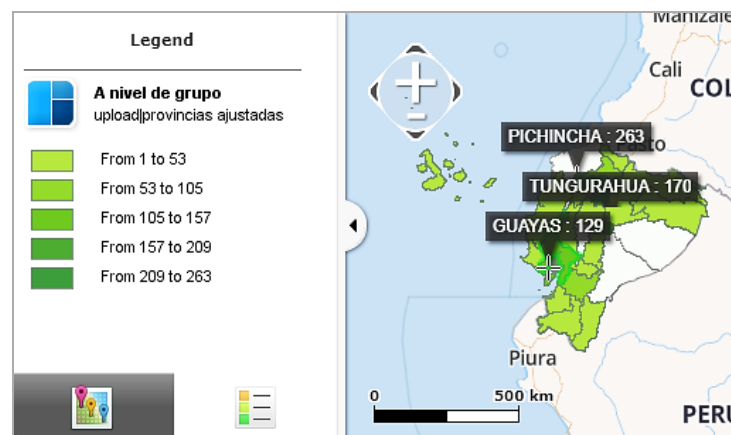
2.3 Definición del sector manufacturero textil en el Ecuador

2.3.1 Principales variables e indicadores económicos del sector

En la actualidad, la industria textil ecuatoriana elabora productos provenientes de diversos tipos de fibras, siendo las más utilizadas: algodón, poliéster, nylon, acrílicos, lana y seda.

Las empresas dedicadas a la actividad textil ubicaron sus instalaciones en diferentes ciudades del país. Conviene subrayar que las provincias con mayor número de industrias textiles según INEC son: Pichincha, Guayas, Tungurahua, tal como se muestra en la Figura 1.

Figura 1. Número de empresas manufactureras por provincias

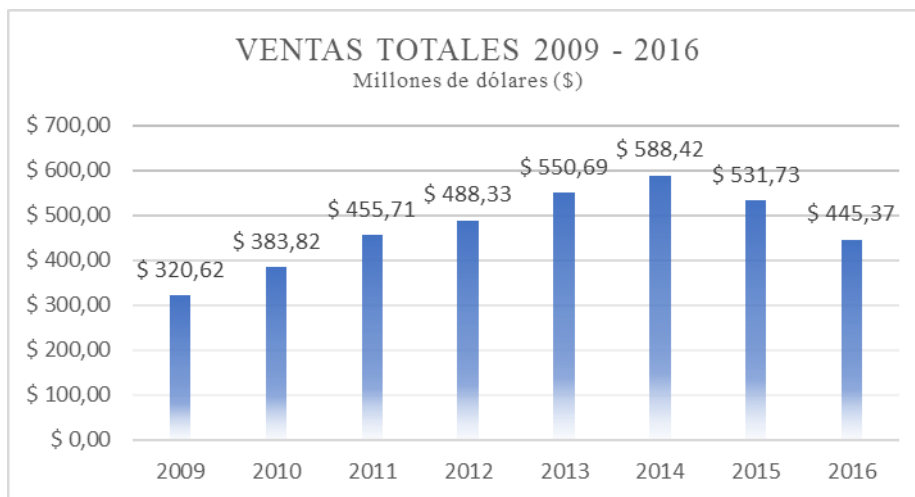


Elaboración: Los autores a través de la plataforma Laboratorio Empresarial del INEC.

La diversificación del sector ha permitido un progreso continuo de confecciones textiles, tanto de prendas de vestir como de géneros para el hogar, lo que permite considerar a la industria textil y de confección como la tercera más grande en el sector de la manufactura.

Para el año 2016, el sector generó ventas de 445.368.477,00 USD a nivel de toda la industria manufacturera textil, lo que corresponde a un aporte del 7% del PIB Manufacturero nacional (AITE, 2018). A continuación, se presenta un gráfico de la evolución de las ventas que experimentaron incrementos hasta el 2014 pues a partir de dicho año se registra decrecimiento.

Figura 2. Evolución de las ventas del Grupo C141



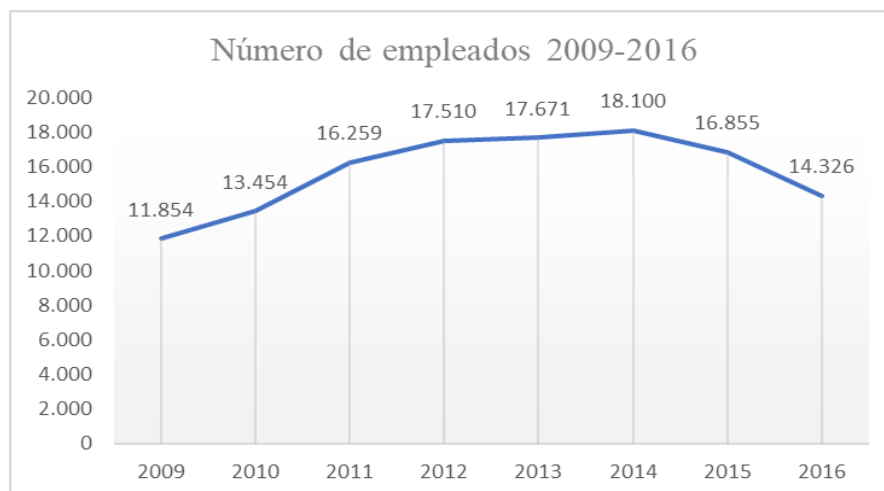
Elaborado por: Autores en base a datos del INEC.

Nota: C141: Fabricación de prendas de vestir, excepto prendas de piel

El sector textil genera varias plazas de empleo directo en el país, llegando a ser el segundo sector manufacturero que más mano de obra emplea, después del sector de alimentos, bebidas y tabacos. Según estadísticas levantadas por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC) para el año 2016, alrededor de 300 mil personas laboran en industrias manufactureras y 14.326 directamente en empresas textiles y de confección dedicadas a la fabricación de prendas de vestir, excepto prendas de piel, como se observa en la Figura 3. A esto se suman

los miles de empleos indirectos que genera la industria, con un total de 33 ramas productivas del país, como lo afirma la AITE.

Figura 3. Evolución del número de empleados de empresas del Grupo C141



Elaborado por: Autores en base a datos del INEC.

Nota: C141: Fabricación de prendas de vestir, excepto prendas de piel

2.3.2 Comercio exterior

Si bien las empresas textiles ecuatorianas han concentrado la mayor parte de sus ventas a nivel del mercado local, siempre ha existido vocación exportadora. Es así como a partir de la década de los 90, las exportaciones textiles fueron incrementándose, salvo por algunas caídas en los años 1998 y 1999, hasta llegar a los 7.032.102.925,00 USD. (Sección C. Industrias manufactureras), como se detalla en la Tabla 2 que resumen las variables económicas del sector para el 2016.

En el año 2000, momento en el que Ecuador adoptó la dolarización, se produce un incremento de las exportaciones del 8,14% con relación a las de 1999, lo que marca una tendencia que empezó a ser normal durante algo más de la primera década de este milenio; en el año 2013 se

llega al récord histórico de exportaciones textiles, superando los 114 millones de dólares (AITE, 2018). Sin embargo, en los últimos dos años se ha producido una drástica caída de las ventas en los mercados externos, especialmente las dirigidas a Colombia, evidentemente debido a la devaluación de la moneda de dicho país que se tradujo en un aumento del nivel de competitividad de sus productos en relación con los ecuatorianos. Dado esto, para el año 2015 las exportaciones cerraron en 79 millones de dólares, es decir, prácticamente regresaron a los niveles de la década de 1990.

Según la Asociación de industrias textiles del Ecuador, un factor esencial para el crecimiento de la participación del país en el mercado externo es que el gobierno negocie acuerdos comerciales con países como Estados Unidos, la Unión Europea, Venezuela, México, y Canadá, que demandan productos nacionales y que ofertan las materias primas que se requieren para la producción. Con ello se busca garantizar el acceso preferencial de los productos locales a sus mercados en el largo plazo, basados en una normativa clara que forje un ambiente de certidumbre para los inversionistas y comerciantes.

Tabla 1. Variables económicas del Sector Manufacturero 2016

	Empresas	Ventas (\$)	Empleo	Exportaciones (\$)	Importaciones (\$)
Grupo C141. FABRICACIÓN DE PRENDAS DE VESTIR, EXCEPTO PRENDAS DE PIEL	778	445.368.477,00	14.326	30.753.906,00	154.002.059,00
División C14. FABRICACIÓN DE PRENDAS DE VESTIR.	815	497.156.787,00	15.702	39.759.516,00	166.601.828,00
Sección C. INDUSTRIAS MANUFACTURERAS.	7.818	29.980.785.066,00	300.320	7.032.102.925,00	15.345.443.844,00
Total TOTAL DE EMPRESAS CON ACTIVIDAD REGISTRADA	86.242	139.906.867.830,00	1.533.671	16.655.877.178,00	15.890.327.148,00

Fuente: Instituto Nacional de Estadística y Censos

Elaborado por: Autores.

2.4 Planificación estratégica

2.4.1 Misión

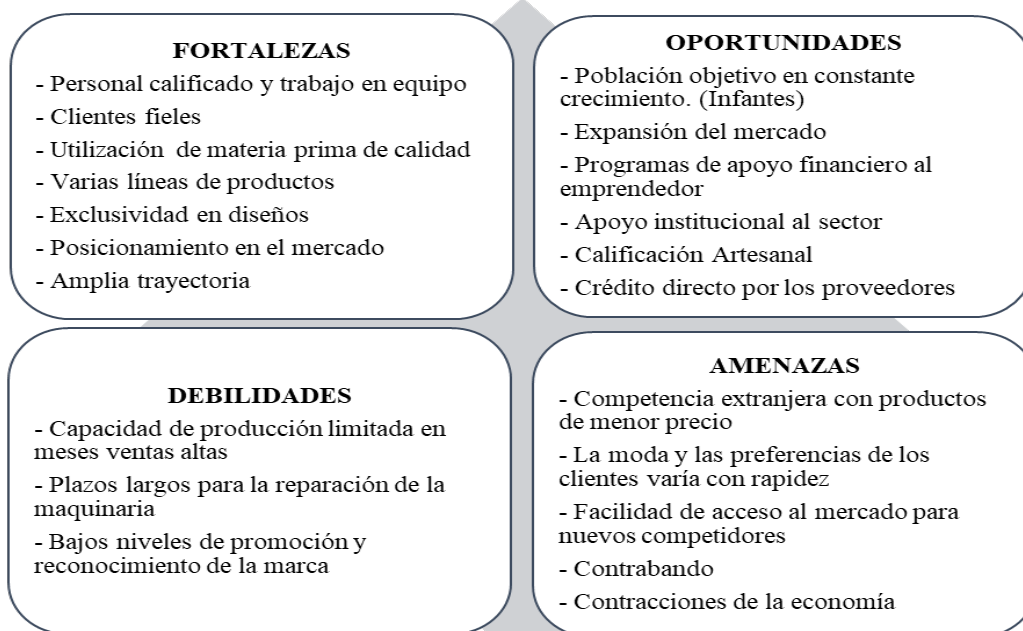
Somos una empresa dedicada a la producción y comercialización de prendas de vestir para niños y niñas, utilizando los más altos estándares de calidad en la fabricación de nuestros productos, con mano de obra calificada, insumos de calidad y maquinaria con tecnología de punta, trabajando día a día con honestidad y compromiso para lograr la satisfacción de nuestros distinguidos clientes a nivel nacional.

2.4.2 Visión

Ser en 10 años la empresa líder en la elaboración de prendas de vestir infantiles a nivel nacional, produciendo prendas de calidad a precios competitivos, con el mejor talento humano y con una organización ágil que se identifique con la proactividad; enfocados en el mejoramiento continuo de nuestros procesos y protegiendo siempre el medio ambiente.

2.4.3 FODA

Figura 4. Matriz FODA



Elaborado por: Autores.

Fortalezas

Una de las principales fortalezas de Textiles Mil Colores es que cuenta con maquinaria industrial de alta tecnología como: máquinas electrónicas, bordadora, sublimadoras, pulpo para serigrafía, troqueladora, máquinas electro neumáticas, y otras más que permiten realizar diseños modernos más complejos acordes a las tendencias actuales. De esta manera la empresa no requiere contratar servicios de terceros para dar los acabados finales a las prendas que elabora, lo cual representa un ahorro en términos de costos y además evita exponer sus diseños a otras empresas, lo cual significaría un riesgo para la exclusividad de sus productos.

Contar con un departamento de diseño que da la oportunidad de innovar constantemente los modelos que se ofertan al mercado, además de satisfacer las nuevas necesidades de los clientes, constituye también una fortaleza para la empresa. De la misma manera en que lo es la infraestructura con la que cuenta la fábrica, la cual hoy en día cumple con los requerimientos de espacio físico necesarios, gracias a las diversas modificaciones que se han realizado para conjugar todas las áreas de trabajo que intervienen en el proceso de producción.

Además de las fortalezas mencionadas anteriormente está el hecho de trabajar con un equipo de profesionales calificados para cada uno de los departamentos de la empresa, capacitación constante en el área de producción, excelente ambiente laboral y trabajo en equipo, implementación del sistema de control de calidad, especialización y conocimiento claro de funciones de cada empleado, amplia experiencia y manejo del negocio por parte del gerente, posicionamiento en el mercado, clientes permanentes y fieles, utilización de materia prima de calidad, diversas líneas de productos, una trayectoria de 13 años en el mercado que le permite consolidarse como una empresa con grandes oportunidades de crecimiento, precios

establecidos que están al alcance de un mercado de nivel económico medio, además de la variedad y calidad de modelos que ofrece.

Oportunidades

Una de las grandes oportunidades para la empresa es el constante crecimiento de la población que conforma su mercado objetivo secundario, puesto que el producto que se ofrece está dirigido al segmento de niños y niñas de entre 0 a 12 años y esto podría significar un aumento en la demanda.

El crédito directo que ofrecen los proveedores también representa una oportunidad, al igual que la Calificación Artesanal que obtuvo la empresa, la expansión del mercado manufacturero y textil nacional e internacionalmente, un nicho de mercado con una alta aceptación hacia los diseños exclusivos que ofrece la empresa, bajos costos de producción, la transferencia de conocimientos y avances tecnológicos que facilitan las tareas en cada instancia del proceso de producción, la existencia de programas de apoyo financiero al emprendedor por parte de entidades financieras públicas y privadas, apoyo institucional a la industria, precios del mercado similares e incluso por encima de los establecidos por la empresa, lo cual representa una ventaja competitiva.

Debilidades

Dado que la empresa contrata el servicio de maquiladoras externas, experimenta bajas en el abastecimiento de materia prima, esto debido a que en meses de alta demanda de producción en el mercado éstas disminuyen su nivel de prestación del servicio. Por otra parte, en meses de auge en ventas la capacidad de producción se ve limitada para cubrir el incremento de la demanda, el almacenamiento de producto terminado en los meses en que las ventas son bajas

se vuelve un problema, los largos plazos para el mantenimiento retrasan y complican el proceso de producción, al mismo tiempo se tiene un bajo nivel de promoción y reconocimiento de la marca.

Amenazas

La competencia extranjera con productos de menor precio, principalmente la que ofrece productos provenientes de países vecinos y de China, representan una potente amenaza para la empresa, incluso pese a que son de calidad inferior.

Otras de las amenazas a las que se enfrenta la empresa son la competencia desleal, pueden hacerse imitaciones del producto, pueden existir retrasos en el abastecimiento de materia prima por parte de proveedores, los cambios en la moda y en las preferencias de los clientes pueden volver obsoleta la producción en corto tiempo puesto que gran parte de los diseños de las prendas están relacionadas a personajes de películas y series de televisión. Las temporadas de bajo consumo también amenazan los niveles de ingresos, así como los períodos recesivos que experimenta la economía y que conllevan a una reducción en el consumo.

Para hacer frente a estos factores externos que amenazan la estabilidad de la empresa, se trabaja con un selecto grupo de proveedores que han demostrado ser altamente competentes y responsables al momento de la entrega de las materias primas requeridas.

3. ANÁLISIS DEL MERCADO

3.1 Microentorno

3.1.1 Clientes

Clases de clientes

La oferta de productos de Textiles Mil Colores se concentra en el mercado de negocios, es decir, en clientes empresariales dedicados a la comercialización de prendas de vestir para niños y niñas, que posteriormente hacen llegar el producto al consumidor final.

En la actualidad la empresa mantiene un selecto rango de clientes a nivel nacional con el perfil descrito en el párrafo anterior, además de una gran trayectoria en actividades de comercio que los convierte en clientes potenciales y de alta categoría. Algunos de ellos son el Sr. Armando Cauja, y el Sr. Darwin Riera, quienes atienden la región Costa, el Sr. Fernando Rosales que se dedica a la comercialización de prendas de vestir para niños en el Sur del país, y el Sr. Víctor Escobar que atiende la zona centro del país y el Oriente.

Factores de decisión de compra

Se ha determinado en base a la experiencia de la empresa que al momento de realizar la compra de los productos ofrecidos por Textiles Mil Colores los clientes se interesan o estudian a detalle algunos de los siguientes factores:

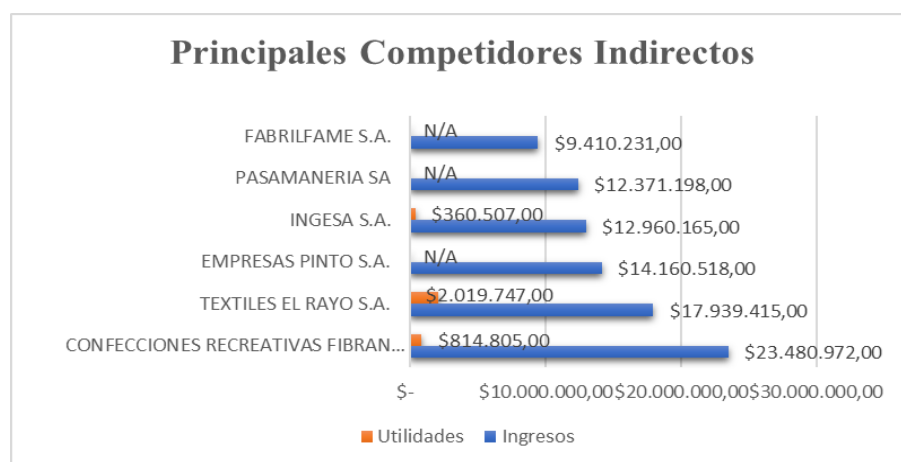
- Acabado de las prendas
- Exclusividad y vigencia en los diseños
- Calidad de las materias primas
- Precio de los productos
- Políticas de cobro y descuentos
- Tiempos de entrega de los pedidos

3.1.2 Competidores

Competidores directos e indirectos

Entre las principales compañías que figuran como competidores directos de Textiles Mil Colores se puede citar a Join Confecciones ubicada en Quito, Confecciones Dennys en Ibarra y Pequeñin en la ciudad de Ambato.

Figura 5. Competidores Indirectos de Textiles Mil Colores



Fuente: Superintendencia de Compañías, 2017.
Elaborado por: Autores

Entre los competidores indirectos que ofrecen productos sustitutos similares a los que produce la empresa y que cuentan con una alta participación en el mercado están: Confecciones Recreativas Fibrán Cia. Ltda., Textiles El Rayo S.A., Empresas Pinto S.A., Ingesa S.A., Pasamaneria Sa, Fabrilfame S.A. Una de las fortalezas que pueden destacarse de estas grandes empresas es que al tener muchos años de operación en el país han logrado posicionarse y captar gran parte de la demanda a nivel nacional, principalmente por el uso de nuevas tecnologías y economías de escala que les permiten reducir costos y aumentar su productividad. Sin embargo, sus productos están dirigidos en su gran mayoría a los estratos socioeconómicos altos, por lo que aún queda un gran porcentaje de la población por atender.

En la Figura 5 se muestran los ingresos y utilidad en dólares para estas empresas en el año 2017.

3.1.3 Productos Sustitutos

Los productos que satisfacen la misma necesidad que los ofertados por Textiles Mil Colores, es decir, prendas de vestir para niños y niñas son: camisetas, shorts, blusas, batas, trajes de baño, pijamas, vestidos, prendas interiores, licras, medias, pantalones, chompas, chalecos, abrigos, enterizos, monos, jeans, conjuntos, camisas y salidas de baño, ofrecidos por otras marcas.

3.1.4 Intermediarios de Marketing

Textiles Mil Colores maneja varios tipos de intermediarios de marketing que son usados como canales para la venta de sus diferentes líneas de productos. Como intermediarios de distribución física cuenta con las cooperativas de transporte Riobamba, Patria y Sultana, que se encargan de transportar los productos desde la ciudad de Riobamba hacia su destino final en distintas ciudades dentro del territorio ecuatoriano. La empresa cuenta también con intermediarios financieros, algunos de ellos son Banco ProCredit y Pichincha, que facilitan la realización de transacciones como compra de materias primas y cobros a clientes, además de otorgar líneas de crédito.

3.1.5 Públicos

Textiles Mil Colores genera el interés de varios agentes dentro del entorno en el que se desenvuelve, sobre todo en aspectos como la capacidad y la eficiencia de la empresa para alcanzar sus objetivos. Los públicos identificados por Textiles Mil Colores se detallan a continuación:

Público Financiero: Textiles Mil Colores capta el interés de las entidades bancarias para brindar financiamiento a su actividad productiva.

Tanto cooperativas de ahorro y crédito como bancos permiten a la empresa obtener préstamos para operar de manera eficiente.

Público en general: Es relevante e imprescindible para Textiles Mil Colores conocer la opinión y percepción que tienen sus clientes y consumidores acerca de sus diferentes productos, para así identificar el grado de posicionamiento de la marca Mil Colores en la mente de los consumidores.

Público Interno: Este público comprende a todo el personal que labora en la empresa, compuesto por 12 empleados en total. La gerencia mantiene una comunicación directa con cada trabajador, lo que ayuda a que su público interno esté motivado e informado día a día.

3.2 Macroentorno

3.2.1 Entorno Demográfico

Edad

Analizar el crecimiento poblacional del mercado al que se van a dirigir los esfuerzos de la empresa es sin duda una tarea importante. Se conoce que las proyecciones para el crecimiento poblacional durante los años 2018, 2019, 2020 son 1.47%, 1.44% y 1.41%, respectivamente, (INEC, 2018), lo que indica que la población crecerá anualmente en un 1% aproximadamente. Los productos que oferta Textiles Mil Colores están dirigidos a un determinado grupo de edad y tienen una mayor probabilidad de atraer a una población de 0 a 12 años, por lo que se centrará la atención en el crecimiento de este grupo específico de la población. La proyección de crecimiento es -0,04% para el 2018 y -0,11% para el 2019, lo que muestra un

decrecimiento en la población de niños entre 0 y 12 años, sin embargo esto no representa una amenaza significativa debido a que son tasas muy bajas y se espera que no tenga repercusiones en el desarrollo de la actividad económica de Textiles Mil Colores.

Región Geográfica

Esta sección determina las preferencias de compra de acuerdo con la región geográfica. En Ecuador, la preferencia de compra en los consumidores con respecto a ropa está dada por un 60% que preferiría adquirir vestimentas importadas en almacenes grandes, centros comerciales o boutiques, y un 41% que se inclina también por la alternativa de adquirir ropa hecha en Ecuador. Además de estas preferencias de compra, el consumidor ecuatoriano considera al precio y a la calidad de las prendas de vestir como factores que inciden en su decisión de compra con una magnitud del 35% y 21% respectivamente. Es importante resaltar que el 58% de las personas adquiere ropa nueva cada seis meses. (Perspectiva, 2004)

3.2.2 Entorno Económico

Inflación

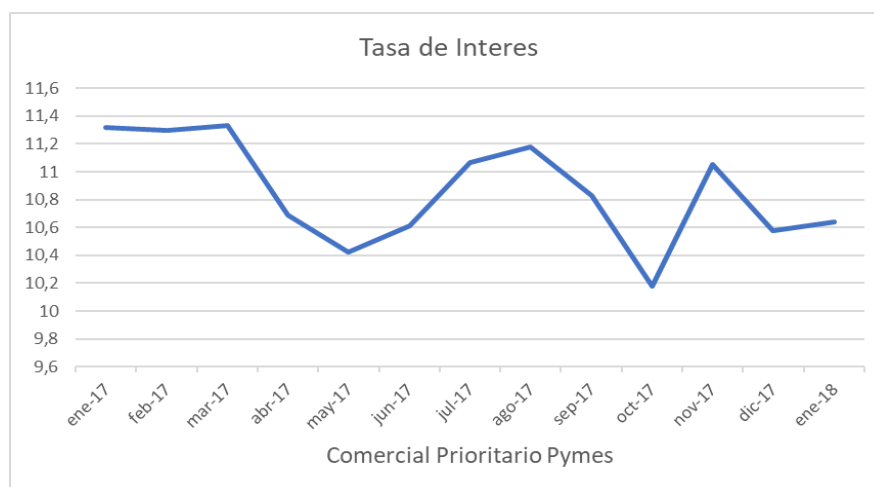
Las proyecciones de inflación para 2018 en Ecuador reflejan tasas negativas, lo que indica que la inflación en el país se reducirá e influirá de forma poco usual en el poder adquisitivo de los consumidores. Normalmente, podría encarecer o abaratar el producto, pero al mantenerse en niveles muy bajos los precios permanecerán constantes salvo un cambio inesperado en la inflación. Por otro lado, la tasa de crecimiento económico para el Ecuador en 2018 está proyectada en un 0,6% mayor con respecto al año pasado. Esta tasa es baja en comparación a periodos anteriores y una de las más bajas a nivel de Latinoamérica. La empresa debe

considerar realizar un plan de contingencia en caso de una disminución en su crecimiento económico.

Tasa de Interés

La tasa de interés activa según el Banco Central ha disminuido 0,31% durante enero del 2018 con respecto al período anterior. Sin embargo, la tasa de interés en la que se enfoca la empresa es la Comercial Prioritario Pymes, que como se puede observar en la Figura 6, ha disminuido durante el año 2017 y se mantiene estable en la actualidad. La empresa debe considerar la disminución de esta tasa como una oportunidad para acceder a un crédito y poseer un financiamiento adecuado y continuar con sus proyectos de expansión. (Banco Central del Ecuador, 2018)

Figura 6. Evolución de la Tasa de Interés



Fuente: Banco Central del Ecuador.

Elaborado por: Autores

Salario Básico

En Ecuador, existe una imposición legal tanto para las empresas privadas como públicas de otorgar un salario mínimo a sus trabajadores. Para el año 2017 éste fue de \$375, mientras que para el 2018 el ministerio de trabajo estableció un aumento de \$11 al salario con respecto al

del año anterior, que corresponde a un salario básico unificado de \$386. Es importante que los administradores de la empresa tomen en cuenta esta información, ya que el 50% de los empleados reciben este salario, o en caso de que exista la necesidad de contratar más personal, pues la empresa debería asumir otras obligaciones como el pago del decimotercer y decimocuarto sueldo, el pago de vacaciones, entre otros, lo que ocasionaría un aumento considerable en el pago de salarios de la empresa.

3.2.3 Entorno Natural

Escasez de Materia Prima

Es de vital importancia no echar de menos la escasez de materia prima. Pero para tener una referencia de dicha escasez que podría afectar a la empresa, primero es necesario determinar la materia prima que podría reducirse dada la tendencia del entorno natural. El hilo, la tela, elásticos y todos los materiales textiles conllevan utilizar agua en sus procesos, sin embargo, el mundo entero enfrenta una amenaza de escasez de agua. Según (Naciones Unidas, 2015) existirá una grave escasez de agua en 2030 para más de la mitad de la población mundial y solo habrá una disponibilidad del 60% de agua para consumo. Esta escasez afectará gravemente a varios países, en especial a India, que es el mayor productor de hilo a nivel mundial y el proveedor de hilo para elaboración de tela que es utilizada como materia prima dentro del sector manufacturero textil ecuatoriano a que pertenece Textiles Mil Colores.

3.2.4 Entorno Tecnológico

Redes Sociales

Este entorno se ha desarrollado de manera exponencial durante los últimos años y se espera que continúe así en el futuro. En el Ecuador el caso no es distinto y el uso de las redes sociales

sigue esta tendencia. Ante esto, es imprescindible analizar esta poderosa herramienta tecnológica poderosa que permite conocer a profundidad el perfil del consumidor, gustos y preferencias. A su vez, esta herramienta permite mantener un contacto directo con los clientes o consumidores además de transmitir de forma eficaz la imagen de la empresa sin incurrir en gastos adicionales.

El uso de redes sociales en Ecuador ha aumentado año tras año y acorde a (IAB Ecuador, 2017) Facebook es la red social más utilizada, seguida de WhatsApp, Instagram y Twitter, siendo mayor su uso en personas con edades de 14 a 34 años en comparación a personas de 35 años en adelante. Sin embargo, Instagram adquiere una mayor fuerza en la actualidad, debido a que su uso es mayor en personas de 14 a 23 años. La herramienta más utilizada para acceder a una red social son los dispositivos móviles como celulares o tabletas. Estas estadísticas muestran una oportunidad para Textiles Mil Colores para desarrollarse en el Mercado Digital y difundir su marca de manera rápida y sencilla en personas de diferentes edades.

Innovación Tecnológica

Una de las fortalezas que maneja Textiles Mil Colores es la innovación tecnológica en la producción y elaboración de prendas de vestir. En Ecuador, los procesos de sublimación y bordado se mantienen a la vanguardia de la moda infantil a nivel nacional, permiten disminuir tiempos de producción ahorrando costos y generando mejores resultados. Uno de estos procesos es la troquelación a laser con la que cuenta la empresa y que permite elaborar trazos y patrones exactos para los moldes de tela que se requieran utilizar.

3.2.5 Entorno Político

Aranceles

A pesar de que la empresa no paga aranceles por la materia prima que utiliza, sus proveedores si lo realizan. Por ello, es fundamental analizar la situación de dichos aranceles que ante una variación podría generar un aumento o disminución en el precio de su materia prima. En Ecuador rige una tasa arancelaria de 0,10 centavos por cada unidad, litro o kilogramo según corresponda, esta tasa afecta de forma negativa al sector textil debido a que significaría un aumento implícito del 10% al costo de importación de tela por metro cuadrado. Según la Asociación de Industrias Textiles del Ecuador (AITE), la tasa de 10 centavos generaría pérdidas aproximadas de 25 millones al año para el sector textil. Esta medida afectaría implícitamente a la empresa, debido a que el precio de la tela aumentará considerablemente y generará un incremento en el precio de los productos finales.

Acuerdo Unión Europea

Se considera este acuerdo bilateral, debido que se pueden mejorar las condiciones de acceso a productos de la Unión Europea de forma considerable. El 92% de las importaciones de Ecuador proveniente del bloque europeo e ingresan sin aranceles, mientras que el otro 8% posee una desgravación arancelaria. Cabe mencionar que la Unión Europea es proveedora de insumos (químicos, colorantes, tinta, etc.) así como de maquinaria textil y materia prima de confección. Este factor del entorno político se considera una oportunidad para Textiles Mil Colores, pues es posible importar estampadoras, telares, bordadoras, y otros productos con 0% de arancel.

3.2.6 Entorno Cultural

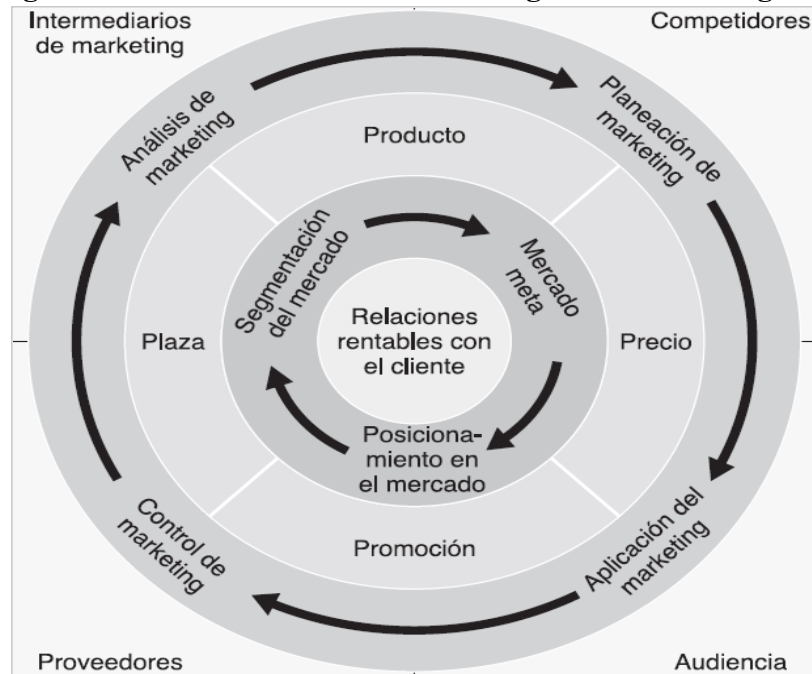
Según entrevistas a clientes que distribuyen las prendas que fabrica la empresa a nivel nacional, los gustos y preferencias de los consumidores se centran en lo novedosa que puede ser la prenda de vestir, es decir, en la originalidad y creatividad de los diseños realizados en base a temáticas actuales y personajes animados infantiles del momento.

Por otra parte, la temporada de frío o calor influye significativamente en la decisión de compra, al igual que su precio, pues dentro del segmento del mercado en el que se comercializa el producto se considera fundamental ofrecer precios económicos y accesibles, pero sin dejar de tomar en cuenta la calidad del producto. En promedio, un cliente que vende al por mayor, compra cada 15 días y un cliente que vende al por menor, compra alrededor de 10 veces por año.

4. ESTRATEGIA DE MARKETING

En el gráfico 4 se muestra la función de marketing usada por la empresa, en el que se indican las principales actividades que se realizan dentro la estrategia de marketing impulsada por el cliente, además de la mezcla de marketing desarrollada en base al modelo de Kotler y Armstrong.

Figura 7. Administración de las estrategias de Marketing



Fuente: Marketing, Kotler y Armstrong, 2012.

Como se puede observar, los clientes se encuentran en el centro de la figura puesto que el objetivo de la función de marketing de la empresa es crear valor para ellos y lograr establecer relaciones redituables duraderas. Seguido de esto se encuentra la estrategia de marketing, que abarca la lógica de marketing que la empresa usará para para crear valor y alcanzar las relaciones antes mencionadas. En ese nivel se define el segmento del mercado al que se atiende y la forma en que se lo hace, es decir, se identifica el mercado meta y se detallan las estrategias de diferenciación y posicionamiento empleadas.

Finalmente, de la mano de la estrategia de marketing se ha diseñado la mezcla de marketing integrado de la empresa, compuesta por los factores que ésta tiene bajo su control: producto, plaza, precio y promoción. Dichas estrategias se han elaborado considerando su adaptación a las fuerzas del entorno de marketing y sus principales actores: competidores, audiencia, proveedores, e intermediarios de marketing.

4.1 Segmentación del mercado y mercado meta

Partiendo del conocimiento de que el mercado ecuatoriano está compuesto por diferentes tipos de clientes, necesidades y productos, el segmento al que la empresa atiende y hacia el cual enfoca sus esfuerzos y estrategias para cubrir sus necesidades está definido en base a factores geográficos, demográficos, psicográficos y conductuales, como se resume en la tabla 2.

Tabla 2. Factores determinantes para la segmentación del mercado

Variables	Características
Geográficas	Ubicación Geográfica: Principales ciudades de la región Costa, Sierra y Oriente.
Demográficas	Tamaño: Medianas y pequeñas empresas que comercializan prendas de vestir al por mayor y menor. Nivel socioeconómico: medio-típico, medio-alto, alto. Antigüedad: Negocios nuevos y empresas con trayectoria en el mercado.
Psicográficas	Preferencias: Orientados a elegir diseños creativos e innovadores con temáticas culturales, del cine o series de TV.
Perfil Conductual	Beneficios esperados: Calidad, precios bajos, durabilidad, ahorro y exclusividad. Actitud hacia el producto: Positiva Poder Adquisitivo de Compra: Medio y alto. Frecuencia de compra: Trimestral, semestral y anual.

Elaborado por: Autores.

Cabe recalcar que, si bien el segmento que se atiende está compuesto por distribuidoras de prendas de vestir para niños al por mayor y menor, no debe descuidarse la población que contiene a los consumidores finales de los productos fabricados por la empresa, ya que de este segmento depende el nivel de demanda por parte de las tiendas y distribuidoras. Es por ello que gran parte de las estrategias y procesos de Textiles Mil Colores están encaminados a satisfacer las exigencias de los consumidores finales, personas de 18 a 65 años que poseen la decisión de compra de prendas para niños y niñas.

4.2 Mercado meta

En base a la segmentación del mercado Textiles Mil Colores define como su mercado objetivo a las medianas y pequeñas empresas que comercializan prendas de vestir para niños de 0 a 12 años dentro de las principales ciudades de la región Costa, Sierra y Oriente, interesados en adquirir productos de calidad, durabilidad, con precios competitivos y con un alto nivel de exclusividad.

4.3 Diferenciación y posicionamiento en el mercado

El posicionamiento de un artículo es el lugar que éste ocupa en la mente de los consumidores, en relación con los competidores (Kotler & Armstrong, 2012). Siguiendo esta premisa, Textiles Mil Colores ha diseñado estrategias de diferenciación para lograr un posicionamiento significativo en la mente de los consumidores, obteniendo como resultado una mayor ventaja en su mercado meta. Durante los 13 años de operación en el mercado, la empresa ha desarrollado un amplio conocimiento de la industria y sobre todo de las necesidades de sus clientes, lo cual ha permitido identificar que el principal beneficio apreciado por los clientes es

la exclusividad de los diseños en las prendas que ofrece la empresa, ya que esto les brinda la oportunidad de competir con empresas más grandes y con productos incluso más baratos, pero de inferior calidad, por el hecho de que no pueden hallarse en ningún otro lugar. A este atributo le siguen elementos como la calidad de las prendas, los precios competitivos y la variedad de diseños.

En base a lo expuesto, se define que la estrategia de posicionamiento eficaz de la empresa inicia con la diferenciación de su oferta en relación con los competidores, a fin de entregar el mayor valor posible a los consumidores. De esta forma Textiles Mil Colores adopta una estrategia de posicionamiento por beneficio, que le permite estar preparada para hacer frente a los obstáculos y exigencias de la demanda. Gracias a esto, hoy en día los productos y servicios que ofrece la empresa destacan en medio de un entorno tan competitivo permitiéndole alcanzar una participación importante en el mercado.

4.4 Mezcla de marketing

4.4.1 Producto

Mezcla de productos: Líneas y longitud

La función de producción de Textiles Mil Colores está basada en la administración eficiente de las capacidades tecnológicas y de los recursos financieros y humanos, sin dejar a un lado el principio de que las decisiones de selección y diseño del producto engloban a la totalidad de la organización, alcanzando a través de estas competencias, capacidades y recursos una ventaja competitiva importante.

Las líneas de productos se clasifican por temporadas tal como se describe a continuación:

- **Línea de invierno.** Camisetas sin mangas, shorts, pantalonetas, bermudas, blusas, trajes de baño, pijamas cortos, salidas de baño y vestidos.
- **Línea escolar.** Chaquetillas, bividis, licras, interiores, pantalones, faldas.
- **Pijamería.** Pijamas, calentadores, abrigos, chompas, chalecos.
- **Línea navideña.** Vestidos, enterizos, conjuntos, overoles, blusas, camisas, jeans.

Marca

La empresa oferta sus líneas de productos bajo la marca “Mil colores”, con el propósito de identificar sus prendas con un término atractivo, original y fácil de recordar para de esa forma transmitir al cliente el valor propuesto por los productos que encierra calidad, exclusividad y durabilidad.

Atributos y beneficios del producto

Los principales beneficios que se comunican y entregan a través de los atributos de cada uno de los productos que conforman las distintas líneas de producción de Textiles Mil Colores son la calidad, características, estilo y diseño.

Los responsables de la empresa están conscientes de que la calidad es una herramienta indispensable de posicionamiento, ya que tiene un impacto directo en el desempeño del producto además de estar muy vinculada con el valor y la satisfacción del cliente. Es por esto, que hace ya algunos años la empresa utiliza el método de la *administración de calidad total*, TQM por sus siglas en inglés, en el cual todo el personal de la fábrica participa en el constante mejoramiento de la calidad de los productos ofrecidos (Kotler & Armstrong, 2012).

Otras herramientas que emplea la empresa para añadir valor para sus clientes son las características distintivas, estilos atractivos y diseños exclusivos de cada prenda ajustados a

los requerimientos y visto bueno de los clientes, cuidando siempre los más pequeños detalles a fin de traducir estos esfuerzos en una ventaja competitiva para diferenciar los productos de la empresa de los que ofrecen los competidores.

Etiquetado y Empaquetado

Todas prendas elaboradas por Textiles Mil Colores contienen una etiqueta permanente que identifica la procedencia del producto para diferenciarlo del resto y lograr posicionar la marca en la mente de los consumidores. Las características de la etiqueta en conformidad con el reglamento técnico y de calidad vigente para prendas de vestir son las siguientes:

- Elaborada de tela blanca y cosida para garantizar su durabilidad.
- Contiene la marca comercial, logo, razón social y teléfono
- Indica la composición del insumo o materia textil, en orden decreciente
- Talla, instrucciones de cuidado y país de origen

Cada prenda entregada a los clientes estará dentro de un empaque transparente que permita visualizar el producto y que a la vez ayude a evitar que se estropee, ensucie o deteriore.

4.4.2 Precio

Dado que los precios que se establecen para cada producto varían de acuerdo con los requerimientos de los diseños enviados por el cliente, la empresa no registra un precio fijo para las diferentes prendas. Sin embargo, Textiles Mil Colores establece precios referenciales de competencia y considerando los costos de producción determinados a partir de la ficha técnica de costos que maneja, con los cuales alcanza un margen de utilidad.

Políticas de cobro e instrumentos de pago

La política de cobro puede ser 100% al contado, 100% a crédito, con una recuperación del crédito comercial a 60, 70 o 90 días, o una mezcla de contado y crédito donde la compra implica el pago de un porcentaje de contado y el saldo a crédito. Esta política estará en función del ciclo estacional en el que se realiza la venta, clases de productos, dependiendo del tipo de cliente (persona natural o corporativo), tipo y volumen de producto. Adicionalmente, los mecanismos de pago que se aceptan son: efectivo, cheque, y depósitos bancarios.

Cabe mencionar que debido a la naturaleza de la industria los plazos de recuperación del crédito son largos, por lo que la empresa podría caer en períodos de desfase. Para sobrellevarlo, la empresa utiliza estrategias a fin de cumplir con sus obligaciones bajo cualquier circunstancia, entre estas estrategias está mantener capital propio, y en caso de no poder usarlo, manejando líneas de crédito en dos instituciones financieras.

4.4.3 Plaza

Textiles Mil Colores utiliza un canal de distribución de nivel cero, es decir, la entrega del producto se realizará de manera directa por la empresa al cliente. La comercialización y distribución de los productos al cliente se realiza desde las instalaciones de la empresa, o vía internet con entrega a domicilio (o negocio del cliente), cuya función está a cargo de la fuerza de ventas de la empresa, conformada por personas emprendedoras y altamente calificadas para atender a sus clientes de una manera eficiente, optimizando tiempo y recursos para así lograr incrementar su volumen de ventas. Por lo expuesto anteriormente se ha considerado atender a todas las regiones del país contando con una fuerza de ventas de dos vendedores, a través de

visitas a los establecimientos de los principales clientes, además de contacto vía e-mail y teléfono.

Por otro lado, dados los cambios tecnológicos y las nuevas tendencias del mercado, se está planificando para el mediano plazo la creación un sistema de compras en línea que permita llegar a más clientes dentro y fuera del país.

4.4.4 Promoción

La mezcla de comunicación usada por la empresa con el propósito de transmitir su posicionamiento empleará herramientas como publicidad, promoción en ventas, fuerza de ventas y marketing directo, que se agrupan dentro de las estrategias tomadas que son prospección y objeciones como se muestra a continuación:

Tabla 3. Factores de Promoción

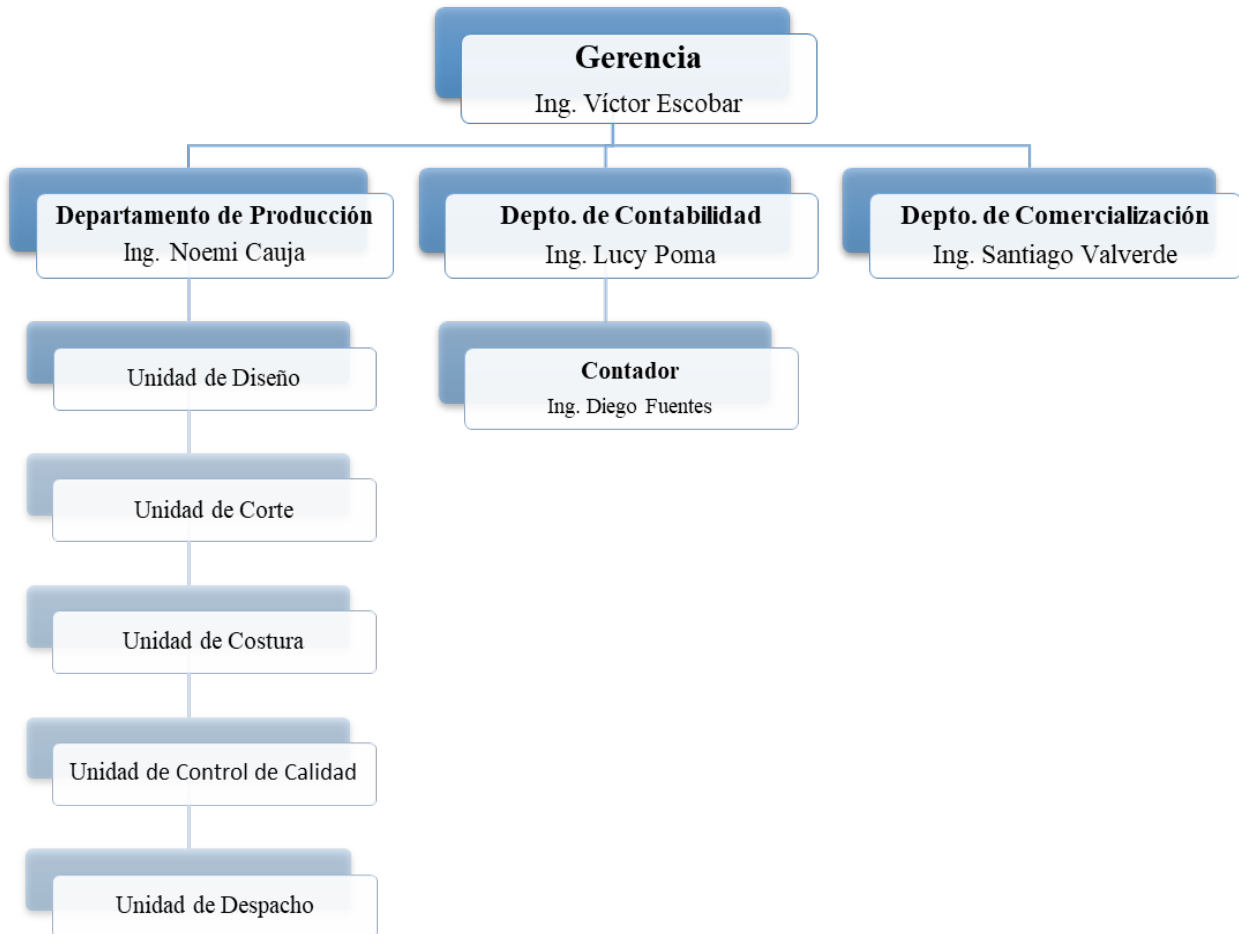
Prospección	Características
Interna	Información de Archivos.
Directa	Visitas personales a locales comerciales grandes y medianos. Información del producto (características a través de catálogos). Conocimiento de objeciones más comunes.
Por Recomendados	A través de amistades o terceras personas (referidos). Proporciona nombres, direcciones de clientes potenciales.
A Distancia: Teléfono o correo electrónico (marketing electrónico)	Uso del teléfono para concretar pedidos, citas de negocios o algún servicio adicional. Se evita las visitas personales y ahorra tiempo.

Objeciones	Argumentos
Logísticas	MIL COLORES contará con un grupo de vendedores capacitados con un amplio conocimiento de las características de los productos.
De Prestigio	Se resalta la tecnología utilizada para la producción de las prendas de vestir y la calidad de estos; además se dan a conocer la variedad de modelos y tipos de materia prima utilizados con las que se trabaja.
De Promociones	Se maneja en función de rebajas, descuentos, promociones de acuerdo con la cantidad a la que ascienda la compra.
De Marketing	Se impulsa la imagen corporativa de la marca “Mil colores” adhiriendo en cada prenda la etiqueta de costura que ayuda a dar a conocer a la fábrica. Además, se crearán cuentas en redes sociales como Instagram y Facebook, junto con una página web para la empresa con la finalidad de presentar información sobre los productos que se ofrecen y datos de contacto.

Elaborado por: Autores

5. ASIGNACIÓN ADMINISTRATIVA

5.1 Organigrama Estructural



5.2 Funciones y responsabilidades

Dentro del marco de funciones se detallan los nombres de las personas y el tiempo que llevan ejerciendo el cargo de su respectiva área, además de describir sus funciones durante su periodo de inicio hasta la actualidad.

El Ing. Víctor Escobar ejerce la función de gerente y lleva ejerciendo su cargo desde la constitución de la empresa. Dentro de sus funciones específicas se encuentra controlar, revisar y mejorar los procesos de producción que realizan todo el personal de la empresa, aparte de ejercer la función de representante legal de Textiles Mil Colores. La Ing. Noemi Cauja es la jefa de producción de Mil Colores y lleva operando en la empresa durante más de 14 años. El jefe de esta área es el encargado de programar la asignación de cada trabajo. Además de temporizar la fecha de inicio y terminación de cada orden de producción, así como analizar y evaluar los cambios de cada proceso de su departamento.

Para la unidad de diseño, se posee dos profesionales especializadas en el diseño, corrección y realización de bostezos, patrones y prototipos de nuevas líneas de producción. Además de manejar eficientemente los diferentes tipos de software para la realización de sublimado y bordado. Para las unidades de corte y costura, se cuenta con 8 empleados que dentro de sus funciones realizan la preparación y corte de telas acorde al patronaje enviado del departamento de diseño y así su posterior armado de las piezas y dar forma al producto final.

La unidad de control de calidad es un área especializada ya que dentro de la misma realizan un control estadístico y validación de los procesos de producción que han intervenido en la elaboración del producto final. Cabe resaltar que esta área lleva la supervisión personal del jefe de producción y la gerente de Mil Colores para la revisión

final y posterior empaque del producto. La unidad de despachos cuenta con 1 empleado para el almacenamiento y envío de la mercadería a su destino final, esta unidad es fundamental ya que lleva el control de todo el inventario de la empresa. Las áreas descritas son todas las relacionadas con la fabricación de todas las líneas de producción de Mil Colores, pero las áreas de comercialización y contabilidad son fundamentales dentro del funcionamiento de la empresa.

El departamento de comercialización cuenta con el Ing. Santiago Valverde, ejerciendo la función de gerente y se encarga de la distribución del producto final mediante la realización de estudios de mercados objetivo, pronóstico de ventas, asesoramiento de clientes y búsqueda de clientes potenciales. Finalmente, el departamento de contabilidad a cargo de la Ing. Lucy Poma y el Ing. Diego Fuentes, realizan la elaboración de los estados financieros controlando los gastos y flujo de efectivo. Para el mismo, la jefa contable realiza la supervisión de las cuentas contables, elaboración de roles de pago y pago de a proveedores, y finalmente la declaración de impuestos acorde la ley.

6. PLANIFICACIÓN LEGAL

6.1 Estructura Legal

Persona Natural

Tipo de contribuyente: Otro

6.2 Sistema Tributario y Legal

El pago de impuesto a la renta es obligatorio para personas naturales que generen algún ingreso. Por lo tanto, al considerarse como persona natural es importante tener en cuanto la siguiente el recuadro:

Tabla 4. Tasas para el pago del Impuesto a la Renta

Año 2017 - En dólares			
Fracción básica	Exceso hasta	Impuesto fracción básica	Impuesto fracción excedente
0	11.290	-	0%
11.290	14.390	-	5%
14.390	17.990	155	10%
17.990	21.600	515	12%
21.600	43.190	948	15%
43.190	64.770	4.187	20%
64.770	86.370	8.503	25%
86.370	115.140	13.903	30%
115.140	En adelante	22.534	35%

Fuente: Servicio de Rentas Internas

Acorde a la descripción de la tabla, si las utilidades de la persona natural sobre pasa los \$11.290,00, deberá pagar impuesto a la renta del 5% a la fracción excedente. El pago del impuesto de un año, se lo realiza cada mes de marzo del siguiente año o simplemente se lo puede pagar como anticipos.

Sin embargo, las utilidades de la empresa no alcanzan el mínimo monto de la base imponible por lo que no paga impuesto a la renta, pero si está en la obligación de declarar impuestos.

7. PLANIFICACIÓN TÉCNICA

7.1 Costo de Producción y Desarrollo

Para realizar un adecuado cálculo de costos, se los clasificara en costos directos e indirectos de fabricación y otros costos no productivos.

7.1.1 Costos Directos

Materia prima

Para el cálculo de este tipo de costos, se debe tener en cuenta cuáles las materias primas utilizadas dentro del proceso productivo de Textiles Mil Colores que son: Tela (Tipo y Cantidad), forros, plumón, cremalleras, elásticos, hilos (Costura y/o Bordado), botones, tinta (Color y Cantidad), papel para sublimación, bolsas, etiquetas, cajas, armadores y cinta adhesiva. Luego de enlistar todos los materiales utilizados, se analiza la composición de materia prima por producto elaborado.

Textiles Mil Colores adquiere hilo a \$0,0235/m, elásticos a \$0,067/m, botones a \$0,02/unidad, papel para sublimación a \$55/rollo de 100 metros, plumón a \$0,90/m, etiquetas a \$0,03/unidad, armadores a \$0,28/unidad y cremalleras a \$0,30/unidad.

Para la descripción de costo de tela y tinta es necesario descomponerlos, debido a que las líneas de producción utilizan diferentes tipos de tela como:

Tabla 5. Costo de tela y tinta

Tipos de tela	Jersey	Interlock
Bajos	\$7,2/kg	\$9,1/kg
Medios	\$8,2/kg	\$9,4/kg
Fuertes	\$9,4/kg	\$10,66/kg
Ópticos	\$7/kg	\$8/kg

Elaborado por: Autores

Y si estos requieren proceso de sublimación, la composición de costos varia acorde al color a utilizarse en las prendas finales. Al usar el sistema de tinta Ultra Chrome, la empresa adquiere la tinta negra a \$150/L, amarillo a \$150/L, magenta a \$150/l y cyan a \$150/L.

Es importante incluir en este rubro, todos los componentes necesarios para los procesos de empaque y envío del producto final. Mil Colores compra bolsas a \$1,50/1000 unidades y cinta adhesiva a \$0,26/u. Cabe resaltar que la empresa en variadas ocasiones reutiliza las cajas en las que reciben la materia prima, para así poder disminuir costos.

Mano de obra directa

El cálculo de mano de obra directa requiere ciertas especificaciones debido a que el personal de empleados posee un sueldo mensual acorde a la actividad que realiza o la profesión que ejerce. Textiles Mil Colores posee un personal de 12 empleados, de los cuales se descomponen en 1 diseñador gráficos, 1 diseñadora de moda, 8 operadores de maquinaria, 1 coordinador de inventario y 1 inspector de control de calidad.

El costo de salarios que debe cancelar mensualmente la empresa es de \$400 por diseñador gráfico, \$800 por diseñador de modas, \$400 por operador de maquinaria, \$400 al coordinador de inventario y \$375 por inspector de calidad. Cabe recalcar que el diseñador de modas labora solo por temporadas.

7.1.2 Costos indirectos

En base a los balances de los últimos 3 años, los costos de las tareas que comprenden la supervisión, dirección y administración de Mil Colores es:

- ✓ Gasto de energía eléctrica: \$4.560 anual(\$380/mensual)
- ✓ Gasto de teléfono: \$540 anual(\$45/mensual)
- ✓ Gasto de alquiler: \$ 13.800 anual(\$1.150/mensual)
- ✓ Gasto de servicio de internet: \$360 anual(\$30/mensual)
- ✓ Gasto de agua: \$396 anual(\$33/mensual)
- ✓ Gasto de gasolina: \$ 1.440 anual(\$120/mensual)

- ✓ Gasto de reparaciones: \$1.200 anual(\$100/mensual)
- ✓ Gasto de material de oficina: \$60 anual(\$5/mensual)

Cabe resaltar, que estos costos poseen una influencia en el proceso productivo de Mil Colores. No se puede asignar directamente a un solo producto, pero un aumento en los mismos afectaría negativamente a los precios de las líneas de producción.

7.2 Aspectos tecnológicos del proyecto

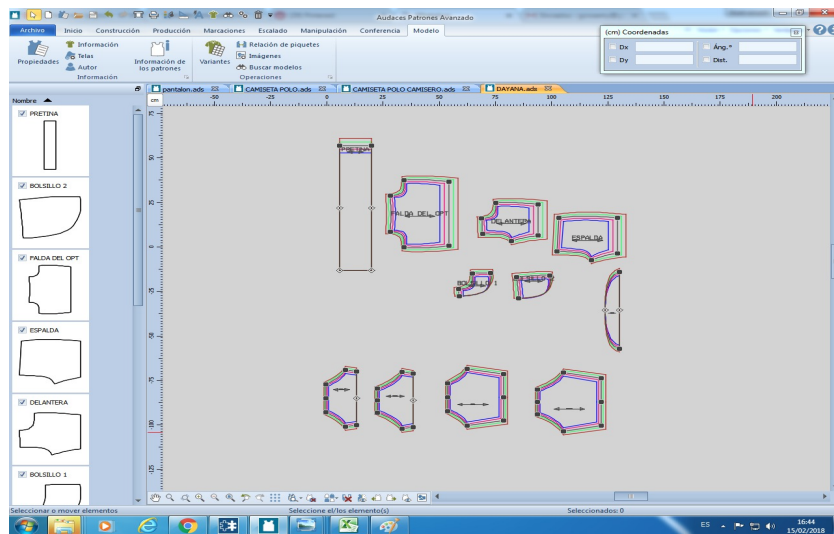
Para poder satisfacer los requerimientos del mercado y los estándares de calidad más altos, “Mil Colores” utiliza aspectos tecnológicos para la realización de sus diferentes procesos de diseño y fabricación, que permite obtener una mayor productividad. Cabe detallar que, al tener varios procesos, la empresa ha elaborado planes de acción para poder implementar tanto softwares como maquinarias en los procesos que lo necesiten. Esto resalta el esfuerzo de “Mil Colores” de mantenerse a la vanguardia de la moda mediante la innovación.

Para el proceso de patronaje, “Mil Colores” posee el software AUDACES, que posee las principales características:

- ✓ Creación de diseños en 3D
- ✓ Digitalización de patrones
- ✓ Simulación de costos

Cabe recalcar que este tipo de software permite optimizar la cantidad de materia prima a utilizarse para cada producto y genera menos costos para la empresa. (Audaces, 2017)

Figura 8. Modelo en Patrones



Nota: Captura de pantalla del software Audaces.

Para la implementación efectiva de este tipo de tecnología, Mil Colores cuenta con una troqueladora saga 20150401 que cuenta con las siguientes especificaciones:

- ✓ Láser CO2 de 150 o 200 vatios
- ✓ Velocidad máxima – 56 m/min o 183 pies/min
- ✓ Precisión de avance del corte - +/- 0.1mm o 0.004”

Estas características permiten a la empresa aumentar la precisión en los cortes impresos, reducir los plazos de entrega, flexibilidad en geometrías complejas y reducir costos al no comprar otro tipo de herramientas.

Figura 9. Troqueladora saga 20150401



Fuente: Sitio web de Aollaser Industry.

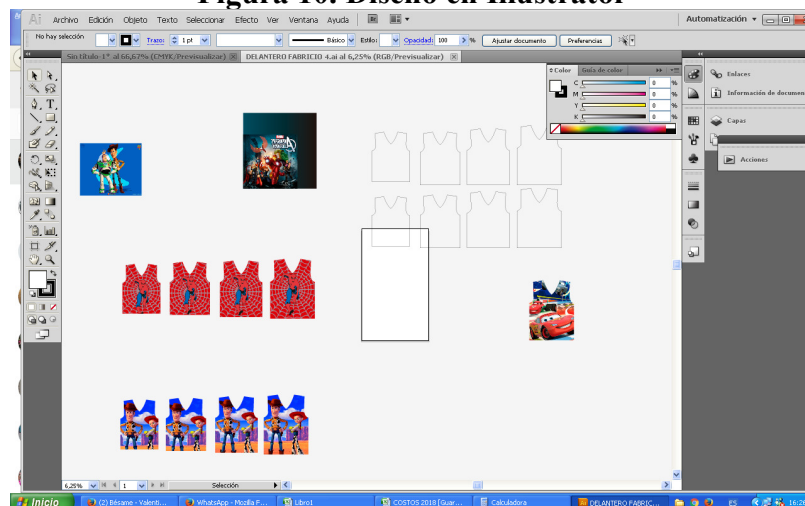
Textiles Mil Colores también utiliza software especializados como Adobe Illustrator y Photoshop. Este tipo de tecnología está enfocada en la mejora continua en el proceso de diseño de las diferentes líneas de producción. Illustrator es un software editor de gráficos vectoriales y está destinado a la creación artística de un dibujo, por lo que permite diseñar imágenes, bocetos, fotografías cumpliendo las siguientes características:

- ✓ Ancho de Trazo
- ✓ Degradados
- ✓ Nombre de Patrones

A su vez, Photoshop es un editor de gráficos rasterizados y en todas sus funciones más usada por “Mil Colores”, emplea principalmente las funciones de retoque en sus diseños de productos o montaje de imágenes que se estamparan en las prendas de vestir.

Además, la empresa utiliza tecnología Senseye que ofrece la mejor calidad en imagen, (así como un alto contraste para la profundización del color y definición a imágenes oscuras y complejos movimientos).

Figura 10. Diseño en Illustrator



Nota: Captura de pantalla de Illustrator.

Figura 11. Diseño en Photoshop



Nota: Captura de pantalla de Photoshop.

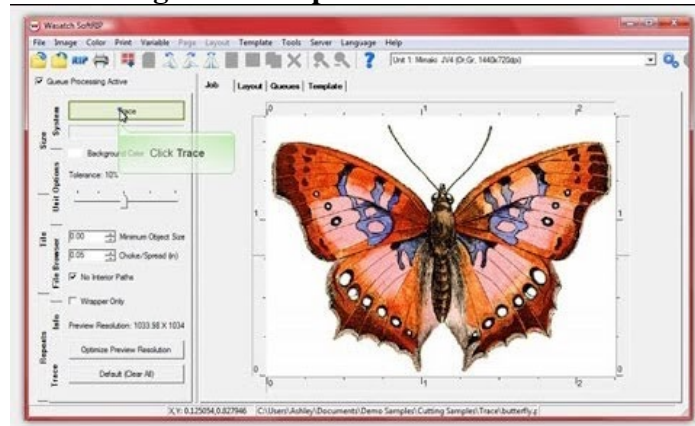
En el campo de fabricación de las prendas, la empresa utiliza diversos procesos como la sublimación y bordado. Para la realización de dichos procesos Textiles Mil Colores cuenta con la tecnología especializada Wasatch SoftRip y Wilcom respectivamente.

Wasatch SoftRip es un software sofisticado y especializado en impresión por sublimación. Con preparación sencilla, flujo de trabajo intuitivo y poderosos controles de impresión, SoftRIP le ahorra tiempo y dinero al mismo tiempo que produce colores de excelente calidad y es compatible con las impresoras, cortadoras, y dispositivos de medición a color más populares del mercado. (Wasatch, 2015)

La empresa posee la tecnología SoftRip dado que no importa cuán grande o complejo sea el entorno de producción o diseño, el software cumple con las siguientes características imprescindibles en su proceso de sublimación:

- ✓ Vistas previas interactivas
- ✓ Control de tamaño de imagen y recorte
- ✓ Corrección de color

Figura 12. Impresión Sublimación



Nota: Captura de pantalla de Illustrator.

Para el uso de la tecnología SoftRip, Mil Colores cuenta con impresoras Epson SureColor F7170 y F6070 que permiten una impresión de alta calidad, con control de puntos y rendimiento preciso para la sublimación de las líneas de productos desarrollados en Illustrator, Photoshop y Wasatch. La impresora Epson F7071 cuenta con características como: precisión de enrollado de 0 a 4.8 mm, cartuchos de alta capacidad 1,5 litros rellenables, sistema de tinta Ultra Chrome y sistema de alimentación rollo a rollo y rebobinado de alta precisión.

Mientras que el modelo F6070 cuenta con: exclusivo cabezal de impresión MicroPiezo, sistema de tinta Ultra Chrome, manejo de papel de rollo a hoja cortada y un sistema óptimo para transferencia en planchas de cama plana.

Figura 13. Impresora Epson SureColor F7170



Fuente: Página web de EPSON.

Figura 14. Impresora Epson SureColor F6070



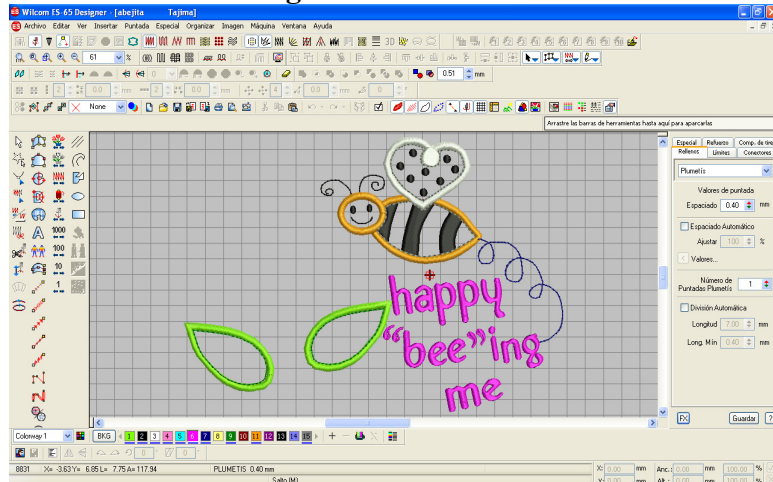
Fuente: Página web de EPSON.

Para el proceso de bordado, la empresa utiliza el software de bordado y multi-decoración Wilcom, es una tecnología especializada en el bordado mediante la digitalización de diseños creativos avanzados con el control completo de configuraciones de letras, imágenes y puntadas. (Wilcom, 2018)

Este software permite un enfoque de diseño gráfico sencillo, fácil de manejar y con un control profesional total que cumple con requerimientos indispensables en las funciones de bordado para “Mil Colores” como:

- ✓ Combinación de letras con logotipos de tamaño variable.
- ✓ Automatización de labores repetitivas.
- ✓ Creación de diseños, nombres y letras de alta calidad.
- ✓ Adaptaciones a diferentes densidades o tejidos.
- ✓ Corrección eficaz de errores técnicos.

Figura 15. Diseño Bordado



Nota: Captura de pantalla de Wilcom.

Para poder realizar bordar todos los diseños en las líneas de producto, Mil Colores posee la bordadora Brother BE-1204C y gracias a su tecnología Wilcom se obtiene bordados en trazos o prendas terminadas con la mayor calidad del mercado, en menor tiempo y con mejor precisión en el posicionamiento del bordado. Además, tiene las siguientes especificaciones:

- ✓ 4 y 6 cabezas de 12 colores
- ✓ Velocidad hasta 1200 ppm (Puntadas por minuto)
- ✓ Bobina gigante
- ✓ Equipo gorrero de simple colocación

Figura 16. Bordadora Brother BE-12004C



Fuente: Página web de Brother.

Además de la maquinaria descrita anteriormente, Mil Colores también cuenta con 16 máquinas más que no utilizan equipos de cómputo o softwares, de las cuales tres son recubridoras Siruba W222-364, seis máquinas overlock Union Special S14M5-23, cuatro rectas electrónicas Juky, una Picoeta Siruba, tres cortadoras Collaret KS-801. Todas están siendo utilizadas en su total capacidad de producción.

Los softwares y maquinaria descritas en esta sección permiten cumplir con los estándares más altos que exige el mercado y poder competir a nivel nacional. Por esta razón, el uso y aplicación de estas tecnologías en Mil Colores ha permitido aumentar el potencial creativo en el diseño de sus líneas de producción, agilizar y ahorrar tiempo en la cadena de producción y así elevar la calidad tanto de sus productos como su marca.

7.3 Costo de Mantenimiento

Textiles Mil Colores utiliza maquinaria adecuada para mantenerse a la vanguardia de la moda. Sin embargo, este tipo de maquinaria son activos físicos de planta que en cualquier momento se pueden averiar o fallar dependiendo siempre de su vida útil o correcto uso, causando la reposición de estos activos ya sea reparándolos o reemplazándolos. Esto genera un gasto considerable para la empresa, que se representa no solo en el gasto de reparación sino en costos de tiempos de paro en la producción. Para ello, Mil Colores considera medidas adecuadas de prevención representadas como costos de mantenimiento, y así disminuir las probabilidades de averías en la maquinaria y producir de manera eficiente.

Al poseer maquinaria especializada para costura, Mil Colores considera \$10,50/Kg en agujas para el reemplazo de las agujas que llegaran a romperse o averiarse. Así también \$25 en tijeras de pulido para reposición de tijeras que posean cuchillas desgastadas y así

también \$6 en aerosol de corte pegable para el proceso de sublimación. Cabe resaltar que la maquinaria como troqueladora e impresoras Epson reciben un chequeo trimestral de mantenimiento a \$50, y a su vez la bordadora recibe un chequeo anual de \$300. Y así poder mantener la maquinaria en su 100% de funcionamiento. Por lo tanto, Textiles Mil Colores considera \$100 mensuales destinados al mantenimiento de la planta.

7.4 Sistemas de Control de Calidad

Para el proceso de control de calidad, Textiles Mil Colores posee una unidad específica para el desempeño de esta tarea. Esta área es responsable de asegurar la calidad de la producción final mediante procesos y actividades especializadas para el cumplimiento de dicha normativa. La unidad de control de calidad debe inspeccionar y verificar las siguientes especificaciones:

- Satisfacer gustos y preferencias de los clientes.
- Cumplir estándares de calidad del mercado.
- Asegurar cumplimiento de tiempos de producción.
- Notificar cualquier anomalía en el proceso de fabricación de la prenda.

Para cumplir dichas especificaciones, la unidad de control de calidad debe supervisar las actividades realizadas dentro de las instalaciones de Textiles Mil Colores entre las que se encuentran:

- Higiene y limpieza en cada unidad de trabajo, esta actividad es una condición obligatoria, necesaria y esencial para todo el personal de Mil Colores.
- El personal debe seguir instrucciones preestablecidas para la fabricación de las líneas de productos.
- Capacitar al personal gradualmente, para obtener un alto compromiso en el cumplimiento de metas y objetivos planteados por la empresa.

- Adecuado uso de maquinaria y equipos, para mantener la mayor capacidad de producción de la empresa.
- Inspeccionar calidad de materia prima, e informar de cualquier anomalía a proveedores y así determinar su desempeño y compromiso en la cadena de producción.
- Supervisar cualquier actividad que involucre la fabricación de las prendas de vestir, para asegurar un adecuado desenvolvimiento de cada proceso.
- Reducir los desperdicios de materia prima, así como sus costos para establecer oportunidades de mejoras en los diferentes procesos productivos.

Todas estas actividades son reportadas y documentadas en fichas generadas por Mil Colores, para su correcta revisión, análisis y aprobación y posterior reporte a gerencia. El reporte de control de calidad que muestra los resultados de los objetivos planteados, retroalimentación y descripción de cualquier anomalía que permita una oportuna intervención.

7.5 Permisos Municipales y Bomberos

Dentro de esta sección se relaciona con los requerimientos necesarios para la obtención de los permisos de funcionamiento y de bomberos. Al estar ubicada en la ciudad de Riobamba, es necesario cumplir con los requerimientos que exige el GADM Riobamba. Textiles Mil Colores presta una atención especial a los requisitos de funcionamiento de establecimientos de comercio que se describen a continuación:

Patente Municipal GADM Riobamba

Existen obligaciones legales que la empresa debe cumplir, sobre todo por la ubicación en donde desempeña su actividad económica. Al estar ubicada en la ciudad de Riobamba, Textiles Mil Colores debe presentar la patente municipal de funcionamiento. Para obtenerla, todas las personas que operen o realicen alguna actividad económica en la ciudad de Riobamba, deben cumplir con los requerimientos específicos y cancelar el valor de la patente. Este proceso se lo debe realizar anualmente y la patente debe ser expuesta en un lugar visible de la edificación donde se realiza la actividad económica. (GADM Riobamba, 2017)

La información y documentos que deben presentarse son:

- Razón Social
- Copia de Cedula
- Descripción de actividad económica
- Dirección donde va a realizar su actividad
- Clave Catastral y Certificado de Jefatura Municipal de Rentas

Permiso Bomberos Riobamba

Textiles Mil Colores solicita una inspección técnica anualmente, mediante una solicitud de inspección al Cuerpo de Bomberos de Riobamba, para mantener el cumplimiento las obligaciones establecidas y evitar cualquier percance que pueda alterar su normal funcionamiento. (Bomberos Riobamba, 2018)

Para ello, debe cumplir con los siguientes requerimientos:

- Formulario de solicitud de Inspección.
- Informe de inspección del Cuerpo de bomberos.
- Permiso de Funcionamiento anterior (exclusivamente para renovación).
- Copia de pago de Tasa de Bomberos.
- Copia del RUC o RISE, copia de Cedula y papeleta de votación.
- Copia de pago de Impuesto predial del año actual.

8. PLANIFICACIÓN FINANCIERA

8.1 Plan de inversión

Tabla 6. Plan de inversión

RUBRO	ACTUAL	PROYECTO	FINANCIAMIENTO	
			CRÉDITO CFN	APORTE CLIENTE
Activos Fijos				
Edificio	\$175.000,00			\$175.000,00
Edificio Empresa		\$135.000,00	\$135.000,00	
Terrenos	\$178.091,40			\$178.091,40
Vehículos	\$81.000,00			\$81.000,00
Maquinaria y Equipo	\$107.524,00			\$107.524,00
Inventarios	\$75.000,00			\$75.000,00
Total Activos Fijos	\$616.615,40	\$135.000,00	\$135.000,00	\$616.615,40
PASIVOS				
Acreedores L/P				
Bco. Procredit 00204	\$ 24,404.58		\$ 24,404.58	
Bco. Procredit 00203	\$5.595,42		\$5.595,42	
TOTAL PASIVO	\$30.000,00		\$30.000,00	
Total Financiamiento	\$781,615.40		\$165.000,00	\$616.615,40
% FINANCIAMIENTO	100%		21%	79%

Elaborado por: Autores

El financiamiento será usado para implementar el proyecto de expansión de la fábrica, que consiste en adquirir el edificio valorado en \$ 135.000,00 donde opera actualmente la empresa y que es de propiedad de un familiar directo del propietario de Textiles Mil Colores, por lo que se cuenta con la opción segura de compra. El saldo restante del total del crédito será usado para cubrir la deuda de largo plazo que actualmente mantiene la empresa.

8.2 Flujo de Caja Proyectado

8.2.1 Datos previos

El objetivo de la proyección del flujo es brindar una visión de la salud de la empresa y proporcionar un instrumento fiable para medir la solvencia financiera de ésta al momento de pagar la deuda contraída con la Corporación Financiera Nacional, cuyos fines se describen en el apartado anterior.

Para realizar el flujo de caja proyectado se tomaron como referencia datos históricos de las ventas de la empresa, a partir de los cuales se determinó la tasa de crecimiento para la proyección. Como se muestra en la Tabla 4, para el año 2015 se registra un incremento del 92,42% en ventas con respecto al período anterior, en el 2016 se tiene un crecimiento del 90,80%, y finalmente para el 2017 un 9,53%. (Para un detalle más amplio ver anexos.)

Tabla 7. Ventas Totales del Sector vs. La empresa

Año	C141. FABRICACIÓN DE PRENDAS DE VESTIR* En millones de dólares (\$)	TEXTILES MIL COLORES	Tasa de crecimiento del Sector (A nivel de grupo)	Tasa de crecimiento Mil Colores
2013	\$550,69	\$0,00		
2014	\$588,42	\$56.891,67	6,85%	-
2015	\$531,73	\$109.472,03	-9,63%	92,42%
2016	\$445,37	\$208.877,47	-16,24%	90,80%
2017	\$0,00	\$228.791,40	-	9,53%

Fuente: INEC y Estados de Resultados de Textiles Mil Colores.

Elaboración: Los autores.

Las altas tasas para los años 2015 y 2016 se deben a la adquisición de nueva maquinaria y la implementación de nueva tecnología en la fábrica, lo cual llevó a la empresa a hacer más eficientes sus procesos y por ende a incrementar sus ventas. Sin embargo, se observa que para el 2017 la curva de crecimiento de las ventas se estabiliza alcanzando un nivel más bajo con relación a los años anteriores, por lo que la tasa de crecimiento es sólo del 9,53%.

Por lo expuesto en los párrafos anteriores y teniendo en cuenta que el sector ha presentado decrecimiento durante los dos últimos años, para la proyección del flujo se asume una tasa de crecimiento conservadora y que sigue las tendencias del mercado del 6%. Se toma como año base el 2017.

Tabla 8. Tasas de crecimiento utilizadas en el FCP

Nominal	5,79%
Real	6,00%
Inflación	-0,20%
Interés de la deuda	9,50%
Prima por Riesgo	5%
TMAR	14,50%

Elaboración: Los autores.

La TMAR del proyecto se calculó sumando el interés de la deuda más una prima de riesgo del 5%, asumiendo finalmente una tasa mínima aceptable de rendimiento del 14,5%, que indica el rendimiento mínimo que deberá obtener la empresa para pagar al menos el 9,5% de interés de la deuda y ganar una rentabilidad adicional.

Además, a través del análisis vertical realizado para el Estado de resultados de los años 2014, 2015, 2016 y 2017 se determinó que el porcentaje de costo de ventas en función de los datos históricos es del 70% de ventas. Con esta información se procedió a proyectar el flujo de caja para los 10 años de plazo de la deuda, como se muestra a continuación:

8.2.2 Flujo de Caja de rentabilidad con financiamiento

Tabla 9. Flujo de caja proyectado

	AÑO 0 2017	AÑO 1 2018	AÑO 2 2019	AÑO 3 2020	AÑO 4 2021	AÑO 5 2022	AÑO 6 2023	AÑO 7 2024	AÑO 8 2025	AÑO 9 2026	AÑO 10 2027
A. INGRESOS OPERACIONALES:											
Ventas	\$ 228,791.40	\$ 242,033.85	\$ 256,042.77	\$ 270,862.52	\$ 286,540.04	\$ 303,124.98	\$ 320,669.85	\$ 339,230.23	\$ 358,864.87	\$ 379,635.97	\$ 401,609.30
Costo de venta	\$ 160,153.98	\$ 169,423.69	\$ 179,229.94	\$ 189,603.76	\$ 200,578.03	\$ 212,187.49	\$ 224,468.90	\$ 237,461.16	\$ 251,205.41	\$ 265,745.18	\$ 281,126.51
TOTAL	\$ 68,637.42	\$ 72,610.15	\$ 76,812.83	\$ 81,258.76	\$ 85,962.01	\$ 90,937.49	\$ 96,200.96	\$ 101,769.07	\$ 107,659.46	\$ 113,890.79	\$ 120,482.79
B. EGRESOS OPERACIONALES											
Sueldos y salarios	\$ 9,295.92	\$ 9,833.97	\$ 10,403.16	\$ 11,005.29	\$ 11,642.28	\$ 11,642.28	\$ 11,642.28	\$ 11,642.28	\$ 11,642.28	\$ 11,642.28	\$ 11,642.28
Beneficios sociales	\$ 1,981.85	\$ 2,096.56	\$ 2,217.91	\$ 2,346.28	\$ 2,482.08	\$ 2,482.08	\$ 2,482.08	\$ 2,482.08	\$ 2,482.08	\$ 2,482.08	\$ 2,482.08
Otros servicios	\$ 5,263.46	\$ 5,568.11	\$ 5,890.39	\$ 6,231.32	\$ 6,591.99	\$ 6,591.99	\$ 6,591.99	\$ 6,591.99	\$ 6,591.99	\$ 6,591.99	\$ 6,591.99
Otros bienes	\$ 320.01	\$ 338.54	\$ 358.13	\$ 378.86	\$ 400.79	\$ 400.79	\$ 400.79	\$ 400.79	\$ 400.79	\$ 400.79	\$ 400.79
Mantenimiento y reparaciones	\$ 1,130.00	\$ 1,195.40	\$ 1,264.59	\$ 1,337.79	\$ 1,415.22	\$ 1,415.22	\$ 1,415.22	\$ 1,415.22	\$ 1,415.22	\$ 1,415.22	\$ 1,415.22
Transporte	\$ 1,950.53	\$ 2,063.43	\$ 2,182.86	\$ 2,309.20	\$ 2,442.86	\$ 2,442.86	\$ 2,442.86	\$ 2,442.86	\$ 2,442.86	\$ 2,442.86	\$ 2,442.86
Municipio	\$ 118.00	\$ 124.83	\$ 132.05	\$ 139.70	\$ 147.78	\$ 147.78	\$ 147.78	\$ 147.78	\$ 147.78	\$ 147.78	\$ 147.78
TOTAL	\$ 20,059.77	\$ 21,220.83	\$ 22,449.09	\$ 23,748.45	\$ 25,123.01	\$ 25,123.01	\$ 25,123.01	\$ 25,123.01	\$ 25,123.01	\$ 25,123.01	\$ 25,123.01
C. FLUJO OPERACIONAL (A)-(B)	\$ 48,577.65	\$ 51,389.32	\$ 54,363.74	\$ 57,510.31	\$ 60,839.01	\$ 65,814.49	\$ 71,077.95	\$ 76,646.06	\$ 82,536.46	\$ 88,767.79	\$ 95,359.78
E. EGRESOS NO OPERACIONALES											
PAGO CRÉDITO CFN ACTIVO FIJO		\$ 10,603.92	\$ 11,611.29	\$ 12,714.36	\$ 13,922.22	\$ 15,244.83	\$ 16,693.09	\$ 18,278.94	\$ 20,015.44	\$ 21,916.90	\$ 23,999.01
INTERES AF		\$ 15,675.00	\$ 14,667.63	\$ 13,564.56	\$ 12,356.69	\$ 11,034.08	\$ 9,585.82	\$ 7,999.98	\$ 6,263.48	\$ 4,362.01	\$ 2,279.91
TOTAL		\$ 26,278.92	\$ 26,278.92	\$ 26,278.92	\$ 26,278.92	\$ 26,278.92	\$ 26,278.92	\$ 26,278.92	\$ 26,278.92	\$ 26,278.92	\$ 26,278.92
F. FLUJO NO OPERACIONAL (D)-(E)		\$ -26,278.92	\$ -26,278.92	\$ -26,278.92	\$ -26,278.92	\$ -26,278.92	\$ -26,278.92	\$ -26,278.92	\$ -26,278.92	\$ -26,278.92	\$ -26,278.92
G. FLUJO NETO GENERADO (C)-(F)		\$ 25,110.41	\$ 28,084.82	\$ 31,231.40	\$ 34,560.09	\$ 39,535.57	\$ 44,799.04	\$ 50,367.15	\$ 56,257.54	\$ 62,488.87	\$ 69,080.87
Impuesto a la Renta		\$ 1,474.56	\$ 1,920.72	\$ 2,392.71	\$ 2,892.01	\$ 3,638.34	\$ 4,508.81	\$ 5,622.43	\$ 6,800.51	\$ 8,046.77	\$ 9,580.72
FNE TOTAL	\$ -165,000.00	\$ 23,635.85	\$ 26,164.10	\$ 28,838.69	\$ 31,668.08	\$ 35,897.24	\$ 40,290.23	\$ 44,744.72	\$ 49,457.03	\$ 54,442.10	\$ 59,500.15
TMAR	14.50%										
TIR	16.43%										
VAN	\$14,896.67										
PAYBACK	AÑO 0 2017	AÑO 1 2018	AÑO 2 2019	AÑO 3 2020	AÑO 4 2021	AÑO 5 2022	AÑO 6 2023	AÑO 7 2024	AÑO 8 2025	AÑO 9 2026	AÑO 10 2027
FLUJO FINAL GENERADO	\$ -165,000.00	\$ 25,110.41	\$ 28,084.82	\$ 31,231.40	\$ 34,560.09	\$ 39,535.57	\$ 44,799.04	\$ 50,367.15	\$ 56,257.54	\$ 62,488.87	\$ 69,080.87
FE ACUMULADO	\$ -165,000.00	\$ -139,889.59	\$ -111,804.77	\$ -80,573.37	\$ -46,013.28	\$ -6,477.71	\$ 38,321.33	\$ 88,688.48	\$ 144,946.02	\$ 207,434.89	\$ 276,515.76
La inversión se recupera en 5 años, 1 mes y 22 días aproximadamente.	\$44,799.04										
	124.44						\$44,799.04				
	52.05										

Elaborado por: Autores

El flujo de caja presentado en la sección anterior permite analizar la situación de la empresa en cuanto a su liquidez, es decir, el dinero con que se dispone en el corto plazo. Para los años de proyección se pueden observar flujos de efectivo positivos crecientes incluso luego de cumplir con las obligaciones de la deuda. Esto, a su vez permite brindar confianza a la entidad que otorgará el crédito pues se cuenta con liquidez para realizar pagos de manera oportuna.

Mediante los criterios de evaluación implementados sobre el flujo de caja con financiamiento, TIR, VAN y período de recuperación, se pudo determinar que el proyecto es rentable ya que ofrece un rendimiento mayor que la TMAR de 14,5% fijada inicialmente.

La tasa anual promedio de rendimiento que generará el proyecto de expansión sobre los fondos invertidos, TIR, es del 16,43%, mayor que la TMAR; el VAN que representa el beneficio neto del proyecto es mayor a 0, \$14.896,67; y el período de recuperación de la inversión es de 5 años y 2 meses aproximadamente, menor que el horizonte de evaluación. De esta forma se puede concluir que el proyecto es financieramente viable.

8.3 Ratios Financieros

Para realizar una evaluación financiera adecuada y evitar problemas futuros, es necesario investigar y comparar las relaciones que existen entre distintos elementos de la información financiera brindada por la empresa. Los ratios financieros son una herramienta que permite representar la realidad financiera de una empresa y evaluar su desempeño. Por esto, se considera fundamental el análisis de su solvencia a corto y largo plazo para determinar su liquidez, y así analizar la capacidad de la empresa en pagar sus obligaciones sin dificultades excesivas. Sin embargo, es necesario tener presente que al igual que cualquier otro tipo de

activos que casi son efectivo, el activo y el pasivo circulante pueden cambiar con gran rapidez y, por lo tanto, los montos actuales podrían no ser una guía confiable para el futuro. (Ross, Westerfield, & Jaffe, 2012)

A continuación, se presenta el detalle de las principales razones financieras calculadas para Textiles Mil Colores:

Tabla 10. Ratios Financieros

DATOS DEL BALANCE HISTORICO (*)		INDICADORES FINANCIEROS (*)	
Total Activo Corriente	\$92.571,86	Razones de Liquidez	
Inventario	\$8.158,00	Razón Ácida	0,67
Total Activo	\$282.523,53	Liquidez Corriente	0,74
Total Pasivo Corriente	\$125.514,64	Razones de Endeudamiento	
Total Pasivo a Largo Plazo	\$0,00	Índice de Solidez	0,44
Total Pasivo	\$125.514,64	Índice Endeudamiento a Corto Plazo	0,44
Patrimonio	\$157.008,89	Índice Endeudamiento a Largo Plazo	0,00
Ventas Totales	\$228.791,40	Razones de Rentabilidad	
Gastos Administrativos y Ventas	\$54.362,31	Rentabilidad sobre Activos (ROA)	5%
Margen de Utilidad Bruto	\$72.533,36	Rentabilidad sobre Patrimonio (ROE)	11%
Utilidad Neta	\$15.445,39	Margen Neto (Utilidad /Ventas)	7%
* Datos del año 2017.		Margen Operacional	8%

Elaborado por: Autores.

Ratio de Prueba Acida:

Esta ratio evalúa más a fondo la disponibilidad de efectivo para pagar las obligaciones a corto plazo y es más preciso que el ratio circulante, debido a que no incluye al *inventario* en los activos corrientes. El inventario no se incluye porque es el activo con menor liquidez, y con frecuencia se considera como una indicación de problemas a corto plazo.

Para calcular este ratio se necesita utilizar la diferencia entre los activos corrientes y los inventarios y esa diferencia es dividida para el valor de los pasivos corrientes.

De esta forma se obtuvo para Textiles Mil Colores un ratio de prueba acida de 0,67, el cual indica que la empresa posee 0,67 dólares en activos circulantes por cada dólar en pasivos circulantes, y podría entenderse que la empresa no posee la liquidez suficiente para pagar sus pasivos corrientes en el corto plazo. No obstante, al ser una empresa textil posee un tipo de inventario, como prendas de vestir, que se considera como activos con mayor liquidez

Ratio de Liquidez Corriente:

Este ratio muestra la capacidad que posee la empresa para convertir sus activos corrientes en efectivo, o la medida de liquidez en corto plazo. Se lo calcula como la razón entre los activos corrientes con los pasivos corrientes. Textiles Mil Colores posee un ratio de liquidez de 0,74 e indica que la empresa cubre sus pasivos circulantes en 0,74 veces.

Si bien una razón circulante menor que 1 es poco común en el caso de una empresa saludable e indicaría que la empresa no posee la liquidez suficiente para pagar sus pasivos corrientes en el corto plazo, para el caso de una empresa textil esto no necesariamente es así. Esto se debe a la dinámica del mercado y a los altos períodos de conversión del efectivo que se manejan, principalmente a causa de los largos plazos que se otorgan a los clientes para pagar sus cuentas.

Por último, tal como lo sugieren (Ross, Westerfield, & Jaffe, 2012), una razón circulante en apariencia baja puede no ser una mala señal para una empresa que tiene una reserva cuantiosa de capacidad de endeudamiento no utilizada como Textiles Mil Colores.

Razones de Endeudamiento

El objetivo de estas razones es medir la capacidad de la empresa para satisfacer sus pasivos a largo o corto plazo. En términos financieros, se desea conocer el apalancamiento financiero de Textiles Mil colores.

Índice de solidez:

Este ratio se calcula dividiendo el valor total de pasivos con el monto total de activos, y muestra el valor de pasivos que se necesita para generar utilidades en la empresa. Cuanto mayor sea el índice, mayor ser la cantidad de dinero en pasivos que necesite la empresa para obtener rentabilidad.

Textiles Mil Colores posee un índice de solidez del 44%, lo que significa la empresa posee \$0,44 de deuda para cada dólar que posea en activos.

Índice de endeudamiento a corto plazo

Este ratio se lo calcula dividiendo los pasivos a corto plazo con los activos totales, e indica que los pasivos a corto plazo representan el 44% de los activos y que necesita utilizar esa cantidad de pasivos para generar rentabilidad. Al ser una empresa textil, Los pasivos corrientes representan ese porcentaje alto de activos debido a su política de pago a proveedores y la adquisición de materia prima representan en su totalidad los pasivos que tiene la empresa.

Índice de endeudamiento a largo plazo

El índice representa la cantidad de pasivos a largo plazo que necesita la empresa para ser rentable. Este ratio es calculado como la división entre los pasivos no corrientes y el total de activos de la empresa.

Debido a la naturaleza de la empresa, Mil Colores no necesita adquirir deudas a largo plazo para obtener rentabilidad, por eso su ratio es de 0. Sn embargo, se espera adquirir deuda a largo plazo para la compra de un activo fijo.

Razones de Rentabilidad

Los ratios de rentabilidad permiten medir y conocer la eficacia con la que manejan sus activos, además de medir la eficiencia en el manejo de todas sus operaciones. Se evalúa las utilidades de Textiles Mil Colores con respecto a las ventas, activos, patrimonio y gastos.

Rentabilidad sobre Activos (ROA):

El ROA demuestra la capacidad de la empresa en generar utilidades a partir de todos los activos que posee. Este ratio se descompone de la división de las utilidades netas sobre el total de activos. Textiles Mil Colores tiene un ROA de 5% y determina que cada dólar invertido en activos de la empresa tiene una rentabilidad del 5%. En general, la empresa tiene un buen ROA y administra bien sus activos.

Rentabilidad sobre Patrimonio:

Este ratio es forma de medir el rendimiento general de la empresa y el rendimiento de los inversionistas debido a la relación que poseen las utilidades con el capital o patrimonio. Se lo calcula como la división de las utilidades neta sobre el capital.

Mil Colores posee un rendimiento sobre capital del 11%, es un indicador de que se manejan eficientemente los capitales de la empresa, y que cada dólar invertido en capital obtendrá un retorno de \$1,11.

Margen neto:

El margen neto indica la eficiencia con la cual se está manejando la empresa para generar ingresos y cubrir todos los costos que conllevan la actividad de la empresa. Este ratio se calcula con la división de la utilidad neta sobre el total de ventas.

Textiles Mil Colores posee un margen neto de 7% sobre las ventas, y muestra como la empresa genera los ingresos suficientes para cubrir los gastos de fondos, lo que significa que

por cada \$100 que ingresen por concepto de ventas, sobran \$7 después de pagar todas las obligaciones para la fabricación de la prenda de vestir.

Margen Operacional:

Este margen es el porcentaje de ventas que representa la capacidad de la empresa para generar ganancias antes de impuestos y se calcula dividiendo la utilidad antes de impuesto e intereses con el valor total de ventas. La empresa cuenta con un ratio de 8% de margen operacional y significa que por cada dólar que se factura, Mil Colores gana \$0,08.

8.4 Análisis de Sensibilidad

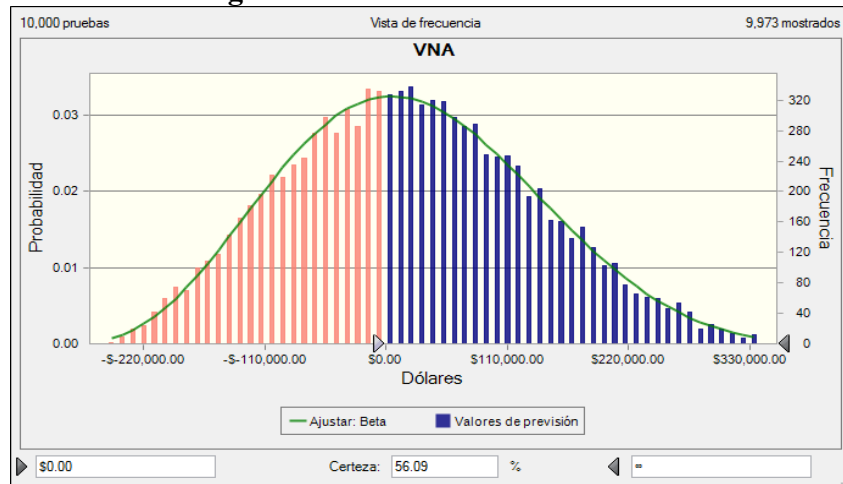
Un aspecto importante que debe considerarse en la evaluación financiera del proyecto es el hecho de que los valores de las variables utilizadas dentro del análisis pueden presentar desviaciones a través del tiempo y a su vez, alterar los resultados esperados sobre la rentabilidad del negocio (León, Quintero, Zuluaga, & William, 2004) . Por ello, y tomando en cuenta los distintos cambios que pueden ocurrir dentro de la especificación de la proyección de las variables del flujo de caja, se usará un Modelo multidimensional de sensibilización del VAN o Simulación de Monte Carlo para ofrecer una base sólida de las proyecciones en que se fundamentará la toma de decisiones y la viabilidad del proyecto. Para la implementación del análisis se utiliza el software Crystal Ball y se identifican las principales variables sensibles que son:

1. *Ingresos por Ventas.* Se asume una distribución normal puesto que existe un alto nivel de incertidumbre. Se fija la media como valor más probable en \$228.791,40, que es el monto base del que se parte en el proyecto, y una desviación estándar de \$22.879,00 dado que es lo máximo que se espera en cuanto a la variación de las ventas.

2. *Porcentaje de Costos de Ventas.* Se asume una distribución triangular con el objetivo de permitir un valor mínimo de 50% y un máximo de 90%.
3. *Tasa de crecimiento.* De igual forma, se establece una distribución triangular asumiendo que la tasa puede disminuir a un 4% o aumentar a un 9%. Se considera esta variable puesto que de ésta depende que los flujos futuros proporcionen el efectivo necesario para mantener el negocio en marcha y cumplir con las obligaciones.
4. *Gasto en Mantenimiento y reparaciones.* Se define una distribución uniforme con un valor mínimo de \$1.017,00 y un máximo de \$1.243,00, pues a partir del cuarto año este rubro se asume constante. Se incluye esta variable dentro del análisis debido a que dentro del proceso de producción se utiliza un gran número de maquinarias que requieren mantenimiento constante y reparaciones de ser el caso.
5. *Sueldos y salarios.* Se asume también una distribución uniforme con un rango entre \$8.366,33 y \$10.225,51, considerando a esta variable importante ya que el proceso productivo exige cierta cantidad de mano de obra que variará de acuerdo con el nivel de ingresos de la empresa.
6. *Inflación.* Se define una distribución triangular en base a datos históricos de los niveles de inflación con un valor mínimo de -0,03% y un máximo de 4%.

El número de escenarios que se simularon en base a la proyección planteada fue de 10.000, fijando como variables críticas a sensibilizar las detalladas anteriormente y definiendo el VNA como variable de resultado. Dados estos supuestos se obtuvo que, con todas las oscilaciones de los demás datos la probabilidad de que el VNA sea mayor a 0, es decir, que el proyecto sea viable, es de 56,09%, como se muestra en el siguiente gráfico:

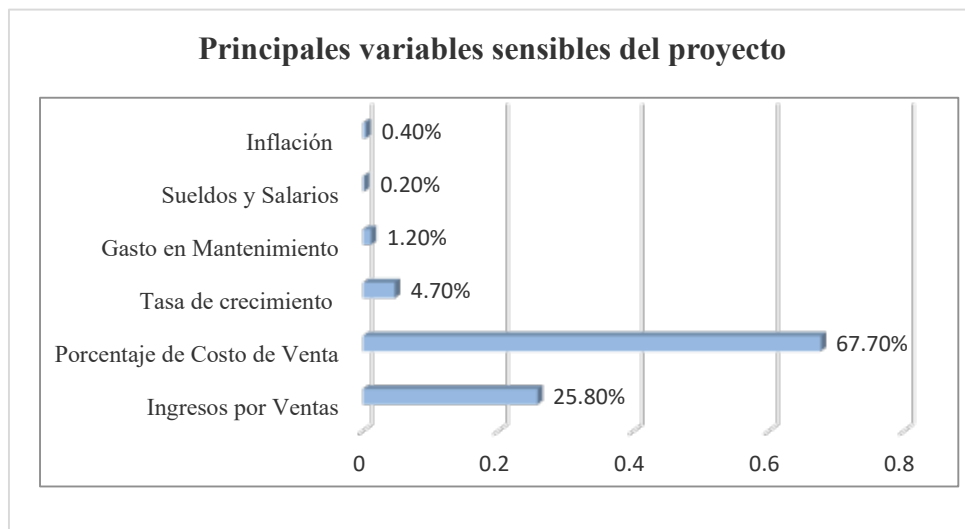
Figura 17. Análisis de Sensibilidad



Elaborado por: Autores

Se determinó de la misma forma que la probabilidad de que el VAN sea mayor que \$14.896,00 es de 51%, y que sea mayor a \$20.000,00 es de 49%. Esta probabilidad disminuye conforme se aumenta el valor del VAN a probar. Adicionalmente, se obtuvo que la media del VNA es \$22,206.09 y que la distribución que más se ajusta a esta variable es la Beta. Por otro lado, en el gráfico de sensibilidad se observó que los gastos en mantenimiento, sueldos, inflación y la tasa de crecimiento, no influyen de manera significativa en el valor final del VAN. Sin embargo, los ingresos por ventas y sobre todo los costos de ventas tienen gran influencia sobre su resultado como se muestra a continuación:

Figura 18. Influencia de las variables en el VNA



Elaborado por: Autores

8.5 Análisis de Escenarios

Además del análisis multidimensional realizado con Crystal Ball se han planteado algunos escenarios con cambios en las variables críticas del proyecto con la finalidad de proporcionar un estudio más detallado del efecto en los criterios de evaluación financiera del proyecto ante cambios en dichas variables.

Tabla 11. Análisis de Escenarios

<u>Principales variables sensibles del proyecto</u>	<u>Impacto</u>
De forma conservadora se definió inicialmente una tasa de crecimiento real del 6%. Qué pasaría si la tasa disminuye a un 5%, o pasa a ser 8%?	Dado que se tiene un alto nivel de deuda, al disminuir la tasa de crecimiento el proyecto se hace negativo. Por el contrario, si ésta aumenta, el VNA también lo hace.
En base a datos históricos se estableció un costo de venta del 70%. Cómo cambian los resultados si los costos se trasladan al 80%, ya sea por un aumento en el costo de materias primas o un cambio en medidas arancelarias, o si la empresa incrementa la eficiencia de sus procesos y los costos de venta se reducen a un 60%?	Ante un incremento del 10% en los costos de venta el proyecto se hace negativo, sin embargo, al disminuirlos al 60% el VAN aumenta considerablemente a \$140,441.13.
¿Cómo le afectaría al VAN la presencia de un shock inflacionario positivo o negativo?	Como es de esperar, disminuciones en las tasas de inflación debido al ajuste de la tasa de crecimiento hacen que el beneficio neto del proyecto disminuya, mientras que los aumentos en las tasas de inflación producen un incremento de los beneficios.
¿Qué sucedería si se produce un aumento del 50% en los gastos de mantenimiento y reparaciones debido a daños ocasionados en parte de la maquinaria de la fábrica?	El VAN disminuye, pero continúa siendo positivo.

Elaborado por: Autores.

9. CONCLUSIONES

El plan de negocios que se desarrolló para Textiles Mil Colores permitió obtener resultados mejores a los esperados. En base a la estrategia de marketing se identificó al segmento de mercado específico en el cual se realizará su actividad económica y los lugares en donde más se realiza la fabricación de prendas de vestir. Además, el análisis del mercado realizado muestra la aceptación de las líneas de producción en la población, así como la identificación de sus principales competidores en el mercado a nivel nacional. Otro resultado relevante del análisis del mercado es el reconocimiento las diferentes políticas como aranceles, que se aplican a ciertos tipos de materias primas utilizadas por la empresa que afectarían de manera directa a la estructura de costos, así como otros factores macroeconómicos relevantes.

En cuanto a la evaluación financiera, de la proyección realizada para el Flujo de Caja por un período de diez años, se obtuvo un Valor Actual Neto positivo de \$34.201,23, una tasa interna de retorno de 16,43% mayor a la tasa de mercado establecida y un período de recuperación de la inversión mayor al horizonte de estimación.

En base a estos resultados, se puede concluir que la empresa se presenta como un negocio económicamente rentable y sustentable en el sector textil gracias a la generación de procesos de planificación y modelación de negocios que maneja actualmente. La viabilidad del proyecto de expansión del negocio está sustentada por los valores satisfactorios que presentaron los criterios de evaluación financiera, lo cual permite brindar confianza a la entidad que otorgará el crédito, pues el negocio presenta la estabilidad necesaria para solicitar el financiamiento para su proyecto de expansión.

10. REFERENCIAS

- AITE. (2018). *Asociación de Industrias Textiles del Ecuador*. Obtenido de <http://www.aite.com.ec/comercio.html>
- Audaces. (10 de Marzo de 2017). *AUDACES, Improve your Design* . Obtenido de <http://www.audaces.com/es/audaces-lanza-audaces-360-2/>
- Banco Central del Ecuador. (2018). *Tasas de Interes*. Obtenido de <https://contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorMonFin/TasasInteres/TasasVigentes112017.htm>
- Bomberos Riobamba. (2018). *Cuerpo de Bomberos del Gobierno Autonomo Municipal Descentralizado de Riobamba*. Obtenido de <http://www.bomberosriobamba.gob.ec/cbr2014/index.php/servicios/inspecciones-para-permiso-de-funcionamiento-de-locales>
- GADM Riobamba. (2017). *Patente Municipal de Funcionamiento*. Obtenido de <http://www.gadmriobamba.gob.ec/index.php/alcaldia/descargas/formularios>
- IAB Ecuador. (2017). *Estadísticas de redes sociales y consumo de medios en Ecuador 2017*.
- INEC. (2018). *Instituto de Estadística y Censos*. Obtenido de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/proyecciones-poblacionales/>
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2012). *Marketing*. En K. P. Gary, *Marketing*. México: Pearson Educación.
- León, D., Quintero, I., Zuluaga, & William. (2004). *Crystall Ball*. Bogotá: Universidad Nacional de Colombia .
- Ministerio de Trabajo. (2018). Obtenido de <http://www.trabajo.gob.ec/el-ministerio/>

Ross, S., Westerfield, R., & Jaffe, J. (2012). En *Finanzas Corporativas*. México: McGraw-Hill Companies, Inc.

SRI. (2018). *Servicio de Rentas Internas*. Obtenido de

<http://www.sri.gob.ec/web/guest/detalle-noticias?idnoticia=520>

Supercias. (2018). *Superintendencia de Compañías*. Obtenido de

<http://appscvs.supercias.gob.ec/portallInformacion/index.zul>

Wasatch. (January de 2015). *Wasatch Computer Technology*. Obtenido de

<https://www.wasatch.com/intl/spanish/softripintl.html>

Wilcom. (2018). *Wilcom International Pty Limited*. Obtenido de <https://www.wilcom.com/es-es/home.aspx>

11. ANEXOS

11.1 Balances de Resultados

VICTOR ROLANDO ESCOBAR MARTINEZ BALANCE DE RESULTADOS AÑOS 2014-2015-2016

	2014	2015	2016*	2017
<u>INGRESOS</u>				
Ventas	\$ 56.891,67	\$ 109.472,03	\$ 208.877,47	\$ 228.791,40
Costo de Ventas				
inv inicial	\$ 44.375,80	\$ 43.987,50	-	\$ 35.082,31
compras	\$ 52.629,50	\$ 79.085,09	-	\$ 129.333,73
inv final	\$ 43.987,50	\$ 37.082,31	-	\$ 8.158,00
Costo de ventas	\$ 53.017,80	\$ 85.990,28	-	\$ 156.258,04
UTILIDAD BRUTA	\$ 3.873,87	\$ 23.481,75	\$ 208.877,47	\$ 72.533,36
<u>GASTOS/ EGRESOS</u>				
Sueldos y salarios	\$ 7.645,06	\$ 8.789,04	-	\$ 9.295,92
Beneficios sociales	\$ 1.460,01	\$ 2.147,56	-	\$ 1.981,85
Otros servicios	\$ 600,00	\$ 0,00	-	\$ 5.263,46
Otros bienes	\$ 0,00	\$ 0,00	-	\$ 320,01
Mantenimiento y reparaciones	\$ 318,39	\$ 0,00	-	\$ 1.130,00
Transporte	\$ 142,26	\$ 0,00	-	\$ 1.950,53
Comisiones	\$ 112,39	\$ 0,00	-	\$ 0,00
Depreciación	\$ 0,00	\$ 1.750,00	-	\$ 17.216,49
Amortización	\$ 0,00	\$ 0,00	-	\$ 3.258,67
Municipio	\$ 0,00	\$ 0,00	-	\$ 118,00
Otros	\$ 2.773,02	\$ 7.284,86	-	\$ 13.827,38
Total gastos	\$ 13.051,13	\$ 19.971,46	\$ 189.441,97	\$ 54.362,31
Utilidad o pérdida antes de participacion trabajadores	-\$ 9.177,26	\$ 3.510,29	\$ 19.435,50	\$ 18.171,05
PARTICIPACION TRABAJADORES		\$ 526,54	\$ 2.915,33	\$ 2.725,66
UTILIDAD O PÉRDIDA	-\$ 9.177,26	\$ 2.983,75	\$ 16.520,18	\$ 15.445,39

* No está obligado a llevar contabilidad

11.2 Diagrama de flujo de Producción Textiles Mil Colores

