



ESCUELA DE NEGOCIOS



PROPUESTA DE PLAN DE NEGOCIOS PARA MEJORAR LA
RENTABILIDAD DE LA EMPRESA CREACIONES TEXTILCONFEC

AUTOR

ANGÉLICA GABRIELA VILLAVICENCIO ORTIZ

AÑO

2021



ESCUELA DE NEGOCIOS

PROPUESTA DE PLAN DE NEGOCIOS PARA MEJORAR LA RENTABILIDAD
DE LA EMPRESA CREACIONES TEXTILCONFEC

Trabajo de Titulación presentado en conformidad con los requisitos establecidos
para optar por el título de Magister en Administración de Empresas mención en
Finanzas.

Profesor Guía:

Daniel Andrés Cordero Espinosa

Autor:

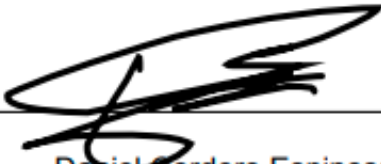
Angélica Gabriela Villavicencio Ortiz

Año:

2021

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

"Declaro haber dirigido el trabajo, Propuesta de un Plan de Negocios para mejorar la rentabilidad de la empresa Creaciones Textilconfec, a través de reuniones periódicas con el estudiante Angélica Gabriela Villavicencio Ortiz, en el periodo 2021, orientando sus conocimientos y competencias para un eficiente desarrollo del tema escogido y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación".



Daniel Cordero Espinosa

CC. 070332094-5

DECLARACIÓN DEL PROFESOR CORRECTOR

"Declaro haber revisado este trabajo, Propuesta de un Plan de Negocios para mejorar la rentabilidad de la empresa Creaciones Textilconfec, del estudiante Angélica Gabriela Villavicencio Ortiz, en el periodo 2021, dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación".

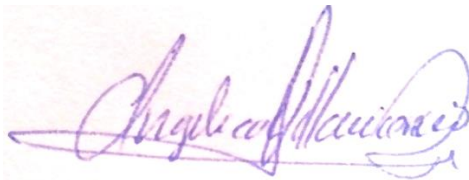
A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'César Edison Suárez Torres', is written over a horizontal line.

César Edison Suárez Torres

CC. 170647873-0

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE

“Declaro que este trabajo es original, de mi autoría, que se han citado las fuentes correspondientes y que en su ejecución se respetaron las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes.”

A handwritten signature in purple ink, appearing to read 'Angélica Villavicencio Ortiz', written over a light-colored rectangular background.

Angélica Gabriela Villavicencio Ortiz

CC. 171453017-5

AGRADECIMIENTOS

A mis papis y hermanos por apoyarme en el proceso.

A mi Cami por ser mi compañera de vida.

DEDICATORIA

A Don Luis, porque te conté y te pusiste feliz.

RESUMEN

Creaciones Textilconfec es una Organización No Gubernamental (ONG) sin fines de lucro, ubicada en la ciudad de Guayaquil, cuya actividad productiva corresponde a la fabricación de prendas de vestir. En sus orígenes, esta ONG se enfocó en brindar talleres para capacitar a grupos vulnerables en áreas como belleza, pastelería, confecciones, entre otras, pero luego de algunos años se determinó que el proyecto no era sostenible financieramente, a menos que se convierta en un centro productivo.

Desde el 2001 produce prendas de vestir de todo tipo: camisetas, camisas, blusas, faldas, sacos, chompas, chalecos, vestidos, medias, shorts, entre otras. Para Creaciones Textilconfec es fundamental aumentar su rentabilidad y demostrar que puede alcanzar una sostenibilidad financiera en el largo plazo, para no perder el apoyo del grupo. Además, el proyecto tiene un gran compromiso con la sociedad brindando fuentes de trabajo y capacitación continua a sus trabajadores, apoyando al desarrollo de grupos vulnerables.

El uso de la capacidad instalada en planta es del 45%, dando lugar a una subutilización de la infraestructura y por ende a un mayor costo de producción por unidad. Además, envía a maquilar una parte del proceso productivo cuando la estacionalidad de las ventas está en el pico más alto.

Luego de analizar el contexto macroeconómico del país y el microeconómico de la empresa con el estudio de la cadena de valor, el presente trabajo plantea una estrategia que permite mejorar la rentabilidad financiera de Creaciones Textilconfec.

ABSTRACT

Creaciones Textilconfec is a Non-Governmental Organization (NGO), located in the city of Guayaquil, whose productive activity corresponds to the manufacture of clothing. Originally, this NGO focused on providing workshops to train vulnerable groups in areas such as beauty, pastry, clothing, among others, but after some years it was determined that the project was not financially sustainable, unless it became a productive center.

Since 2001 it has produced all kinds of clothing: T-shirts, shirts, blouses, skirts, jackets, sweaters, vests, dresses, socks, shorts, among others. For Creaciones Textilconfec it is essential to increase its profitability and demonstrate that it can achieve financial sustainability in the long term, so as not to lose the support of the group. In addition, the project has a great commitment to society by providing sources of employment and continuous training to its workers.

After analyzing the macroeconomic context of the country and the microeconomic context of the company with the study of the value chain, this paper proposes a strategy that allows to improve the financial profitability of Creaciones Textilconfec.

The use of installed capacity in the plant is 45%, leading to an underutilization of the infrastructure and therefore a higher production cost per unit. In addition, it sends a part of the production process to be machined when the seasonality of sales is at its highest peak. After analyzing the macroeconomic context of the country and the microeconomic context of the company with the study of the value chain, this paper proposes a strategy that allows improving the financial profitability of Creaciones Textilconfec.

ÍNDICE

1 CAPITULO 1 PRESENTACIÓN DEL TEMA Y MARCO TEÓRICO	1
1.1 Antecedentes.	1
1.2 Objetivos generales y específicos del plan de negocio planteado.	2
1.3 Hallazgos de la revisión de la literatura académica relacionada con el tema planteado.	3
1.4 Proyectos similares que se hayan diseñado, analizado y/o puesto en práctica previamente.	4
1.5 Conclusiones del capítulo.	5
2 CAPITULO 2 DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL	5
2.1 Entorno macroeconómico y político.	5
2.2 Análisis del sector.	6
2.3 Tamaño de la Industria.....	8
2.4 Análisis de la competencia.....	9
2.5 Análisis de la situación actual de la empresa.....	12
2.6 Mercado y Estrategias.....	13
2.7 Conclusiones del capítulo	14
3 CAPÍTULO 3 ANÁLISIS DEL SISTEMA FUNCIONAL	

ACTUAL	15
3.1 Funcionamiento de las Estrategias de Mercadeo existentes	15
3.2 Funcionamiento de Estrategias de distribución	18
3.3 Estrategias de precios.....	19
3.4 Estrategias de Promoción y Comunicación.....	21
3.5 Funcionamiento de la estrategia operativa.....	22
3.5.1 Descripción del proceso	22
3.5.2 Capacidad instalada	26
3.6 Análisis FODA.....	29
3.7 Situación Financiera Actual.....	33
3.7.1 Estado de Pérdidas y Ganancias.....	34
3.7.2 Estado de Situación Financiera	41
3.7.3 Estado de Flujos de Caja.....	44
3.7.4 Análisis de indicadores financieros.....	45
3.8 Definición de la estrategia específica planteada para el mejoramiento de alto impacto	47
3.9 Conclusiones del Capítulo.....	48
4 CAPÍTULO 4 PROPUESTA DE MEJORA.....	48
4.1 Supuestos a considerar para la elaboración de la propuesta.....	48

4.2	Objetivos de crecimiento y/o financieros de la mejora propuesta.	51
4.3	Simulación incluida la mejora específica (como funcionaría con la mejora incluida)	51
4.3.1	Escenario Conservador	51
4.3.2	Escenario Optimista.....	57
4.3.3	Escenario Pesimista	62
4.3.4	Resumen Comparativo Escenarios	66
4.4	Indicadores del nuevo desempeño	67
4.5	Conclusiones del capítulo	68
5	CAPÍTULO 5: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	
	69	
5.1	Conclusiones.....	69
5.2	Recomendaciones.....	71
	REFERENCIAS.....	72
	ANEXOS	75

ÍNDICE DE FIGURAS

<i>Figura 1</i> Índice de Producción Textil. Tomado de Asociación de Industrias Textiles, 2020.....	8
<i>Figura 2</i> Ventas del Sector Textil. Tomado de Asociación de Industrias Textiles, 2020.	9
<i>Figura 3</i> Organigrama Creaciones Textilconfec.....	14
<i>Figura 5</i> Flujograma de Procesos Creaciones Textilconfec	23
<i>Figura 6</i> Flujograma de Procesos- prendas maquiladas.....	24

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Listado de Máquinas Creaciones Textilconfec	27
Tabla 2 Capacidad Instalada por Máquina	28
Tabla 3 Materias Primas.....	29
Tabla 4 Matriz de Evaluación de Análisis de Factores Internos y Externos y Estrategias.....	32
Tabla 5. Estado de Pérdidas y Ganancias Creaciones Textilconfec 2017 a 2019	34
Tabla 6. Componentes del Costo de Ventas Creaciones Textilconfec	35
Tabla 7. Resumen Estado de Pérdidas y Ganancias Creaciones Textilconfec	40
Tabla 8. Estado de Situación Financiera Creaciones Textilconfec 2017 a 2019	41
Tabla 9. Flujo de Caja Creaciones Textilconfec 2017 a 2019	44
Tabla 10. Indicadores Financieros 2017 a 2019	45
Tabla 11. Productividad Hora/Hombre por prenda de maquila	49
Tabla 12. Costo producción propia de productos maquilados.....	50
Tabla 13. Estado de Pérdidas y Ganancias Proyecto- Escenario Conservador	53

Tabla 14. Estado de Situación Financiera Proyectado- Escenario Conservador.....	54
Tabla 15.Estado de Flujo de Caja Proyectado- Escenario Conservador	55
Tabla 16. Flujo de Caja Libre- Escenario Conservador.....	56
Tabla 17.Indicadores Financiero Proyectas- Escenario Conservador.	56
Tabla 18. Estado de Pérdidas y Ganancias- Escenario Optimista	58
Tabla 19.Estado de Situación Financiera- Escenario Optimista.....	59
Tabla 20. Estado de Flujo de Caja- Escenario Optimista.....	60
Tabla 21. Flujo de Caja Libre- Escenario Optimista	61
Tabla 22. Indicadores Financieros- Escenario Optimista	61
Tabla 23. Estado de Pérdidas y Ganancias- Escenario Pesimista.....	63
Tabla 24. Estado de Situación Financiera- Escenario Pesimista	64
Tabla 25. Estado de Flujo de Caja- Escenario Pesimista	65
Tabla 26. Flujo de Caja Libre- Escenario Pesimista	66
Tabla 27. Resumen de indicadores- Escenario Pesimista	66
Tabla 28. Resumen de supuestos para los tres escenarios.....	67
Tabla 29. Comparativo Rentabilidad en Escenarios Propuestos	68

Tabla 30. Comparativo Flujo Neto en Escenarios Propuestos68

1 CAPITULO 1 PRESENTACIÓN DEL TEMA Y MARCO TEÓRICO

1.1 Antecedentes.

Creaciones Textilconfec es una Organización No Gubernamental, dedicada la confección de ropa. Inició sus actividades en 1970, dedicado a la capacitación de hombres y mujeres de los sectores populares de Guayaquil, en las áreas de corte y confección, belleza, economía doméstica y manualidades con fin de mejorar sus posibilidades de vinculación laboral y por ende permitiendo su desarrollo económico.

Posteriormente, una de las empresas relacionadas financia la compra de equipos para brindar talleres de pastelería; sin embargo, se determina que el proyecto en conjunto no es financieramente viable. Con el cambio de autoridades del Gobierno Corporativo del Grupo, se realiza un estudio de rentabilidad y se ve la necesidad de transformarlo en un centro productivo amparado por el Grupo; Por este motivo, en el año 2001 inician actividades de producción y comercialización de uniformes y ropa deportiva, contando con 7 máquinas donadas gracias a la gestión corporativa.

Para Creaciones Textilconfec es fundamental aumentar su rentabilidad y demostrar que puede alcanzar una sostenibilidad financiera en el largo plazo, para no perder el apoyo del grupo. Además, el proyecto tiene un gran compromiso con la sociedad ya que contribuye a que grupos de sectores vulnerables se benefician de las fuentes de empleo que esta genera.

Para Creaciones Textilconfec es prioridad aumentar la productividad en planta y así

tener la capacidad de ampliar su línea de confecciones, pasando de la elaboración de uniformes para colegios y escuelas a un portafolio más amplio, por lo que se analizan opciones respecto a licitar contratos para confeccionar uniformes de empresas, además de fortalecer su presencia en el nicho de mercado de insumos de bioseguridad. Actualmente, la baja productividad les ha obligado a maquilar ciertas prendas para poder cumplir con la demanda de los clientes.

La mejora que se planteará para cumplir con este fin estará enfocada en el rediseño de los procesos de producción de la empresa, optimizando tiempos y costos que permitan aumentar la productividad y rentabilidad de la empresa. Además, se analizarán los impactos a los que se enfrenta la empresa debido a la actual crisis económica por la pandemia del covid-19.

1.2 Objetivos generales y específicos del plan de negocio planteado.

Objetivo General

- Plantear una estrategia que permita aumentar la rentabilidad de Creaciones Textilconfec a partir del primer año proyectado en al menos dos puntos porcentuales respecto a la obtenida en el 2019 (de -0.7% a 1.3%)

Objetivo específico

- Realizar el análisis de los Estados Financieros de Creaciones Textilconfec para el periodo 2017- 2019.
- Analizar el entorno del mercado en el cual se desempeña Creaciones Textilconfec para determinar las oportunidades y amenazas del entorno.
- Identificar los puntos críticos en la cadena de valor de Creaciones

Textilconfec.

- Diseñar una estrategia que permita mejorar la rentabilidad de Creaciones Textilconfec en al menos dos puntos respecto a la obtenida en 2019.
- Determinar el impacto financiero de la implementación de la estrategia proyectando los Estados Financieros 2020- 2024.

1.3 Hallazgos de la revisión de la literatura académica relacionada con el tema planteado.

El plan de negocios es “un documento escrito de unas 30 cuartillas que incluye básicamente los objetivos de tu empresa, las estrategias para conseguirlos, la estructura organizacional, el monto de inversión que requieres para financiar tu proyecto y soluciones para resolver problemas futuros (tanto internos como del entorno)...”También en esta guía se ven reflejados varios aspectos clave como: definición del concepto, qué productos o servicios se ofrecen, a qué público está dirigida la oferta y quiénes son los competidores que hay en el mercado, entre otros. Esto sin mencionar el cálculo preciso de cuántos recursos se necesitan para iniciar operaciones, cómo se invertirán y cuál es el margen de utilidad que se busca obtener”. (Entrepreneur, 2018)

La Estrategia según Ohmae es "el comportamiento por el que una corporación se diferencia positivamente de sus competidores, usando los puntos fuertes relativos de la corporación para satisfacer mejor las necesidades del consumidor". (1993). "Tabatorny y Jarniu en 1975 plantean que es el conjunto de decisiones que determinan la coherencia de las iniciativas y reacciones de la empresa frente a su entorno." (Entrepreneur, 2018)

La rentabilidad es una relación entre los recursos necesarios y el beneficio económico que deriva de ellos. En economía, es considerada como aquel vínculo que existe entre el lucro económico que se obtiene de determinada acción y los recursos que son requeridos para la generación de dicho beneficio.

“La cadena de abastecimiento se trata de una estrategia y logística que involucra tres partes o que consta de tres elementos básicos, los cuales son: el suministro, la fabricación y la distribución. (Entrepreneur, 2018)

1.4 Proyectos similares que se hayan diseñado, analizado y/o puesto en práctica previamente.

Zoila Mercy Ochoa, 2014 en su tesis “Propuesta para mejorar la rentabilidad de la empresa Satcom S.A. ubicada en el sector de La Mariscal de Quito” concluye que para aumentar la rentabilidad de la empresa objeto de estudio, deben aplicar estrategias de producto, precio y promoción como: entregar manuales de uso de software, aplicar precios por cadena de 2% al 5% dependiendo de la cantidad de locales habilitados y otorgar promociones. Además de reducir costos y gastos de acuerdo con los resultados del Balanced Scorecard.

Carpio Varas Jenniffer Pamela, 2016 en su tesis “Propuesta para mejorar la rentabilidad en la Empresa Corpevin S.A.” determina que para aumentar su rentabilidad debe sustituir la compra de materiales importados por productos nacionales, reduciendo el costo en 11%, entre otras estrategias.

1.5 Conclusiones del capítulo.

- Es fundamental analizar, a través de las razones financieras, los Estados Financieros de los últimos tres años para evaluar la situación y el desempeño económico y financiero de la empresa objeto de estudio, ya que permitirá detectar debilidades y proponer correctivos adecuados para solventarlas.
- La situación del sector textil se torna aún más compleja con la pandemia, ya que varias empresas se han visto afectadas por el desabastecimiento de telas y otros insumos para producir prendas de bioseguridad, dado que la demanda se ha visto incrementada para este segmento. La dependencia de insumos provenientes principalmente de China, disminuye la posibilidad de satisfacer el mercado interno.
- Las oportunidades de mejora de rentabilidad de las empresas pueden estar presentes a lo largo de la cadena de suministro de abastecimiento. En el caso de Creaciones Textilconfec, el cuello de botella está centralizado en el área de corte, retrasando el flujo continuo de la cadena de producción duplicando los tiempos de espera en el área de confección. Dado que el proceso es bastante manual, puede solucionarse incrementando personal en esta parte del proceso de producción.

2 CAPITULO 2 DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL

2.1 Entorno macroeconómico y político.

Con la pandemia del Covid-19 el Ecuador agrava su situación económica, con pérdidas de más de USD 7000 millones en el sector productivo, según el Ministro de Producción Iván Ontaneda en mayo 2020. El confinamiento obligatorio ordenado por el gobierno, mediante el Decreto Ejecutivo 1017 emitido el 16 de marzo de 2020, para disminuir el nivel de contagios y evitar que el sistema de salud colapse,

sumergió en la crisis a muchas empresas y hogares que vieron suspendidos los ingresos que percibían por las actividades económicas a las que se dedicaban.

A esto se suma la fuerte caída del precio del petróleo que al 20 de abril de 2020 registró precios inferiores a 0 por primera vez en la historia, lo que afecta gravemente al presupuesto del Estado. En cuanto al riesgo país, subió 5383 puntos, con lo que el país se convierte en el segundo con el indicador más alto en Latinoamérica.

Desafortunadamente, la situación en la que se encontraba el país previo a la pandemia no ha permitido que el Gobierno disponga de los recursos necesarios para tomar acciones que permitan contrarrestar los efectos negativos de la crisis, teniendo como única alternativa solicitar financiamiento a organismos multilaterales. Países como Perú, Colombia y Chile gracias a sus reservas internacionales, han logrado tomar medidas a favor de su economía.

Según el informe emitido por el FMI el 14 de abril de 2020, la economía ecuatoriana decrecerá en 6,3% en el 2020, siendo el segundo país en la región con la caída más alta. Previo a la pandemia, las proyecciones de crecimiento eran de 0,2%. Para el desempleo, el mismo informe, proyecta una tasa de 6,5%.

2.2 Análisis del sector.

Según la Clasificación Internacional Uniforme, el sector textil forma parte de la actividad de manufactura. Según información de Cuentas Nacionales del Banco

Central del Ecuador, el sector textil ecuatoriano produce: Hilados, Tejidos, Prendas de vestir y Lencería de hogar.

El sector textil en el Ecuador aporta significativamente a la generación de empleo, al cierre de junio 2019 registró alrededor de 191 000 plazas de empleo directo, de las cuales 52 000 fueron empleados plenos y 138 000 trabajadores informales, según datos de la AITE. Para Javier Días Crespo, Presidente Ejecutivo de la Asociación de Industrias Textiles del Ecuador (AITE), en una entrevista otorgada a Diario Expreso en marzo de 2020, la situación del sector es preocupante ya que la gran mayoría de empresas han frenado casi al 100% sus actividades, lo que reduce los ingresos del sector en más del 85%, lo que significa una pérdida por USD 150 millones.

Todo esto resulta en la imposibilidad de pago de los costos fijos en los que incurren las empresas como: sueldos, utilidades, pagos de servicios básicos, impuestos tributarios, créditos bancarios, arriendos, entre otros. Es por esto que el sector ha hecho un pedido formal al gobierno, para que se tomen medidas que lo beneficien: como reprogramación de pago de impuestos y flexibilidad en las leyes de contratación de personal lo que permitiría, contratar personal temporal o realizar pagos de acuerdo con la productividad del empleado, hasta que las empresas vayan retomando de a poco sus actividades.

Según la AITE las expectativas de normalización de las actividades del sector, se prevé, en el mejor de los casos para finales de año, dado que las preferencias de consumo serán para productos de primera necesidad, y la población no considera prioritaria la adquisición de prendas de vestir o textiles para el hogar.

2.3 Tamaño de la Industria.

De acuerdo con el índice de la producción industrial manufacturera (IPI-M), desde el año 2016 las ventas del sector textil y de confecciones en el Ecuador han caído. Este indicador mide la producción de la industria a partir de las ventas y la variación de inventarios.

En la siguiente gráfica se puede observar el comportamiento de este indicador.

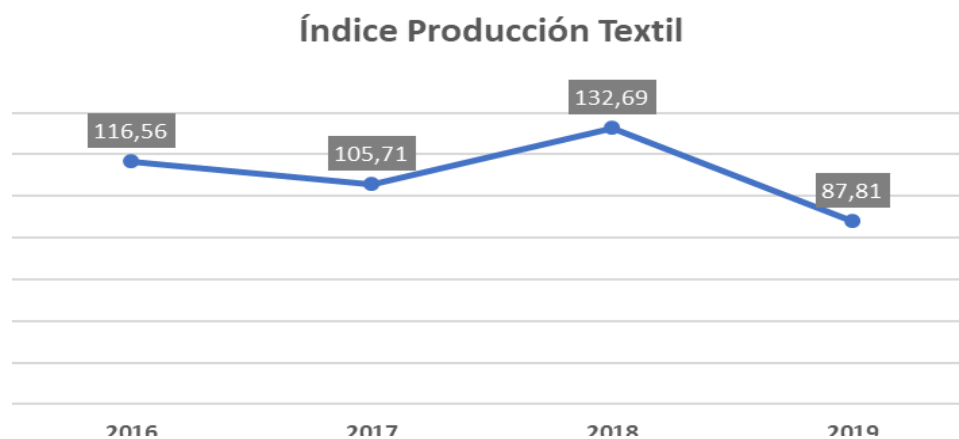


Figura 1 Índice de Producción Textil. Tomado de Asociación de Industrias Textiles, 2020.

En cuanto a las ventas por separado de textiles y confecciones, entre enero y agosto del 2018 a enero y agosto de 2019, las ventas del primer grupo cayeron un 23%, mientras que las de confecciones cayeron el 18% en el mismo periodo, a este último grupo pertenece Creaciones Textilconfec.

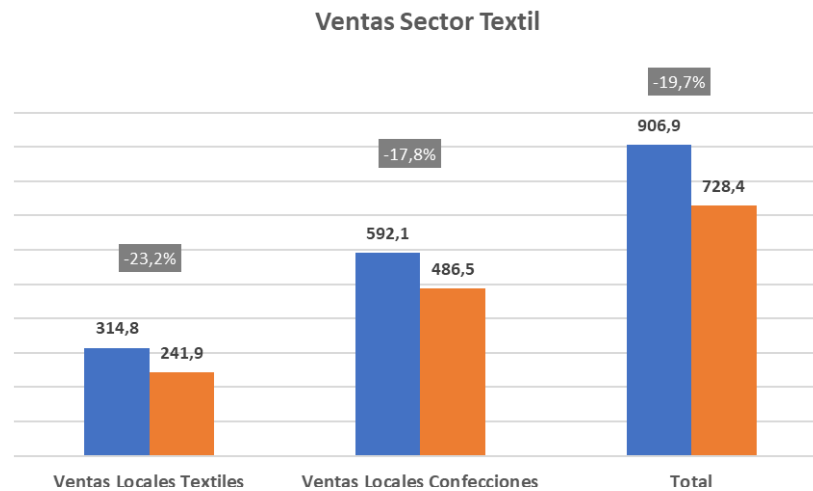


Figura 2 Ventas del Sector Textil. Tomado de Asociación de Industrias Textiles, 2020.

2.4 Análisis de la competencia

Para entender la posición de Creaciones Textilconfec en el mercado actual y su nivel de competencia en el contexto global, se utilizará el modelo de las Cinco Fuerzas de Porter.

Rivalidad entre Competidores: Nivel Alto

Existe respuesta inmediata por parte de los competidores en cuanto a la imitación de los diseños de las prendas de vestir, lo que ocurre con mayor frecuencia en la línea de uniformes escolares. Esto amplía el abanico de opciones para los clientes, quienes eligen por calidad y precio, dependiendo el segmento en el que se encuentren.

Poder de Negociación de Clientes: Nivel Alto

Al existir un gran número de competidores en el mercado textil, las opciones que tienen los clientes al momento de elegir son diversas. A esto se suma el hecho de que los hábitos de compra en los mismos tienen un gran impacto en las empresas, por cambios en los gustos, en los estilos de vida, entre otros, lo que obliga a las empresas a adaptarse a lo que el sector poblacional demande.

Poder de Negociación de Proveedores: Nivel Medio

La gran cantidad de proveedores existentes en el sector disminuye su poder de negociación, permitiendo que sean los clientes quienes impongan sus condiciones, las cuales tenderán a responder a sus intereses.

Por otra parte, puede tener lugar una integración vertical hacia delante, siendo el proveedor el que distribuya sus propios productos, mejorando en cierto grado su poder de negociación. En cuanto al volumen de compra, tienen ventaja al poder comprar grandes lotes al tratarse de productos que no caducan y almacenables, en este sentido lo que puede convertirse en un problema es el cambio en las tendencias de moda lo que significaría que las empresas deben tratar de evacuar lo antes posibles insumos en inventario que ya no apliquen para su uso en prendas de vestir con nueva tendencia.

Amenaza de Sustitutos: Nivel Alto

Teniendo en cuenta como principal función del sector textil la de vestir, no existen productos sustitutos para los artículos textiles, la competencia está entre esas mismas prendas, con diversos modelos y calidades, llegando incluso a un problema de la falsificación de marcas, dando la posibilidad al público de sustituir marcas

reconocidas por estos otros productos, con menor calidad, aunque con un precio más asequible y competitivo. Por tanto, se considera que en este aspecto la amenaza tiene un nivel alto.

Amenaza de Nuevos Entrantes: Nivel Alto

Los competidores potenciales son empresas que quieren entrar en el sector de actividad. “La amenaza de nuevo ingreso va a depender de factores como: atractivo de la industria, barreras de entrada, barreras de entrada en costes y en de diferenciación.” (Entretexiles, 2014)

Atractivo de la industria. – Dada la situación actual que atraviesa el país con los efectos negativos causados por la pandemia Covid 19 y dado que el sector textil está abarrotado de competidores, se podría afirmar que el nivel de atractivo de la industria para el ingreso de nuevos competidores es relativamente bajo. Lo importante es que las empresas que se encuentren en el sector, y de ser el caso logren sostenerse en un mercado de crisis, sepan identificar las oportunidades para aumentar su oferta de valor.

Barreras de entrada en costes. - Las empresas del sector textil se benefician de economías de escala, alcanzando costes unitarios más bajo incrementando la producción. Esto puede ser una barrera fuerte para competidores pequeños que no cuentan con el capital suficiente para producir a gran escala.

Barreras de entrada de diferenciación. - Actualmente existen empresas en el sector textil con un nivel alto de especialización y diferenciación en su oferta de valor

añadido, lo que les ha permitido fidelizar clientes. De este modo, las empresas que quieran entrar a competir deben tener claramente definida la estrategia que les permitirá destacar.

En el sector textil las empresas pequeñas que han ganado un espacio en el mercado intentarán proteger, frente a nuevos competidores, la posición que han logrado alcanzar en el mercado. Por su parte las empresas grandes, con mayor peso en el sector, no se sentirán amenazadas a menos que los competidores sean de un tamaño similar.

2.5 Análisis de la situación actual de la empresa

Creaciones Textilconfec lleva alrededor de 5 años siendo el proveedor oficial de uniformes de muchas escuelas y colegios que pertenecen a la congregación. Además, produce uniformes para empresas, ropa deportiva, camisetas polo, indumentaria sublimada y/o bordada, faldas, todo tipo de prendas de vestir.

Como se pudo determinar en el análisis de las cinco fuerzas de Porter, el poder de la competencia es alto debido a que replicar los modelos de los uniformes no es complicado. Para tratar de apalejar esta falencia, se analiza la opción de comprar telas que, gracias a un determinado tipo de tecnología, garantiza la originalidad de la prenda y también su calidad, lo que podría apuntar a ganar mercado con clientes de estatus más alto para quienes prima la calidad.

Por lo pronto, mientras dura la suspensión de clases presenciales por causa de la pandemia, la línea de producción y ventas de uniformes escolares se ha visto afectada, por lo que la empresa inició la producción de mascarillas y trajes de

bioseguridad, que se venden bajo pedido a personas particulares y empresas en la ciudad de Guayaquil. Esto se ha logrado gracias a la versatilidad de sus máquinas y el personal altamente capacitado.

2.6 Mercado y Estrategias

2.6.1.1 Naturaleza, filosofía del negocio y estilo corporativo, Misión y Visión

Creaciones Textilconfec forma parte del Grupo Editorial, mismo que tiene a su cargo otros proyectos: EB, ABD, y CGS. Anteriormente existieron otros proyectos que debido a su baja rentabilidad tuvieron que ser cerrados. Todos los proyectos se han constituido como empresas individuales que de una u otra manera ayudan a cumplir con los objetivos del Grupo.

Misión. - Obra con compromiso social. Elabora y comercializa prendas de vestir, acordes con las necesidades de los clientes. Mantiene una imagen empresarial de servicio a la comunidad, siendo una fuente de empleo para grupos de escasos recursos.

Visión. - Una empresa comprometida con los desafíos que impone la sociedad actual. Con productos enfocados en satisfacer las necesidades de sus clientes, con el compromiso de entregar la mejor calidad en el mercado.

Estructura Organizacional existente y organigrama

“Estructura organizacional es el conjunto de las funciones y de las relaciones que determinan formalmente las funciones que cada unidad deber cumplir y el modo de comunicación entre cada unidad.” (Strategor 1988)

A continuación, se presenta el organigrama de estructura organizacional de Creaciones Textilconfec:

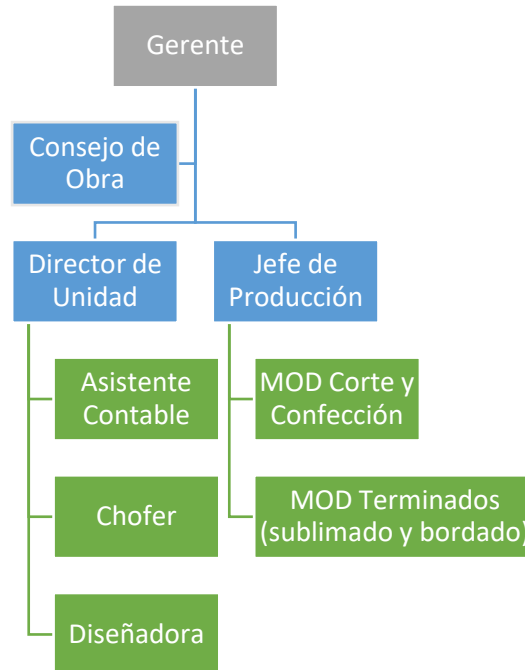


Figura 3 Organigrama Creaciones Textilconfec

Como se observa en la Gráfica 3, los empleados responderán a un Consejo de Obra, quien a su vez responde al gerente general. El Director de Unidad y el Jefe de Producción tienen alto grado de responsabilidad, siendo quienes coordinan con sus subordinados el cumplimiento de objetivos.

2.7 Conclusiones del capítulo

- La situación actual del país agravada por la pandemia Covid 19 y sus impactos en el sector textil, que ha visto afectado sus ingresos en un 85%, ponen a prueba la capacidad e ingenio de las empresas para poder reactivar sus ventas y continuar siendo una fuente importante de empleos. Para Creaciones Textilconfex, el contar con máquinas versátiles se convierte en

una gran ventaja ya que permite adaptar su producción a las nuevas tendencias.

- Es posible que los patrones de consumo de la población cambien y se mantengan en el largo plazo en torno a dos aspectos: la forma (canal) en la que están dispuestos a realizar sus compras y, la prioridad en el consumo dadas las condiciones de desempleo en el país, lo que hace que el poder de los clientes se cada vez más alto; por esta razón resulta clave que la empresa objeto de estudio busque diferenciarse de la competencia.
- Dado que en el sector textil el nivel de rivalidad entre competidores es alto, es importante que Creaciones Textilconfec cree y fortalezca alianzas estratégicas con empresas que le permitan aumentar su market share. Su condición de ONG puede ser una gran ventaja para lograrlo.

3 CAPÍTULO 3 ANÁLISIS DEL SISTEMA FUNCIONAL ACTUAL

3.1 Funcionamiento de las Estrategias de Mercadeo existentes

Los productos que oferta la empresa son de confecciones, entre los principales están: uniformes de escuelas y colegios, uniformes deportivos, mantelería, y otros bajo pedido.

Diseño

En cuanto al diseño de los productos existen dos modalidades de acuerdo con las necesidades de los clientes:

- Réplica del modelo solicitado por el cliente.

- Creación del diseño si el cliente solicita la asesoría, en este caso es la experta en modas quien realiza el trabajo.

Calidad

La calidad de los productos para el Gerente General de Creaciones Textilconfec, existen tres puntos claves que permiten garantizar la calidad: insumos, equipamiento y personal.

En cuanto a los insumos utilizados, son selectivos respecto a los proveedores de materias primas buscando siempre la mejor calidad, lo que evita que las prendas se desgasten rápidamente o se destiñan, evitando quejas de los clientes y aumentando la frecuencia de compra de los mismos.

Respecto al equipamiento, para garantizar que las prendas tengan los mejores acabados y la probabilidad de que existan fallas en el proceso de confección sea menor, cuentan con máquinas de alta tecnología. Además, es importante mencionar que la maquinaria cuenta con el mantenimiento preventivo adecuado ejecutado de acuerdo con el cronograma.

La capacitación que brinda la empresa a su personal, a través de los cursos de formación que ofrece a internos y externos, ha sido clave para lograr la especialización de cada uno de ellos en la cadena de producción y ha permitido contar con mano de obra calificada, ya que el mercado laboral no cuenta con el nivel requerido. “El capital humano, producto de la educación formal y el entrenamiento posterior a ésta, ha sido reconocido ampliamente en la teoría económica como un factor decisivo para el desarrollo económico (Becker, 1964; Mincer, 1981; Romer, 1989). Estudios sobre productividad, tecnología e innovación, y crecimiento económico endógeno, resaltan la importante contribución que tiene el capital humano para el incremento de la productividad de la fuerza laboral y para el uso,

adopción y generación de nuevas tecnologías (Tan y Batra, 1995).” (Juárez & Padilla, 2006)

Empaque y embalaje

Es una parte manual del proceso, una vez que las prendas pasan control de calidad se doblan y empaacan en fundas plásticas. En caso de que las prendas correspondan a uniformes institucionales, se entregan colgados en armador dentro de una funda plástica.

Garantía y servicio postventa

Cuando se presentan quejas o reclamos por parte de los clientes respecto a la calidad de las prendas ya sea en la confección o bordado de las mismas, se procede a la devolución del dinero o a entregar nuevamente la prenda, esto dependerá del requerimiento del cliente.

Cuando la devolución corresponde a uniformes escolares, es importante que el personal reconozca si la prenda corresponde o no a lotes producidos por la empresa ya que como se pudo evidenciar en el Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter, existe una alta probabilidad de réplica de los modelos por parte de los competidores. Para este fin, la empresa ha optado por utilizar cierto tipo de insumo personalizados que sean de uso exclusivo de la empresa como por ejemplo botones tallados, de esta manera se pueden reconocer las prendas.

Mecanismos de atención a clientes

Los mecanismos de atención al cliente han trascendido a lo largo de la historia y se han convertido en elementos importantes en la diferenciación del negocio.

El servicio ha sido un factor decisivo de competitividad y a su vez se ha convertido en uno de los sectores económicos de mayor desarrollo, debido a la importancia que ha asumido para las organizaciones, logrando construir su propio espacio, tanto dentro de las grandes compañías como un sector en el cual se han consolidado desde pequeñas hasta grandes empresas dedicadas a servicios. En las últimas décadas, el consumidor ha sido un personaje importante en la vida de las empresas, buscando las mejores condiciones del producto o servicio que va a adquirir, por lo que resulta importante que las empresas logren identificar a qué se inclinan los clientes y crear estrategias direccionadas a posicionar a la organización en el mercado. “Siempre se han utilizado aspectos de competencia como el precio, coste, características del producto, pero con el aumento de la oferta a través de una competencia cada vez más especializada, el establecer la diferenciación se vuelve cada vez más difícil e importante.” (villarraga & pedraza, 2000)

Para Creaciones Textilconfec entender las necesidades de los clientes ha sido clave para mantenerse en el mercado, por lo que constantemente realiza encuestas a sus clientes cumpliendo dos objetivos: determinar el nivel de satisfacción respecto a la calidad de las prendas e identificar necesidades respecto a la forma en que la empresa brinda el servicio.

Gracias a esta estrategia ha logrado mejorar sus mecanismos de atención al cliente:

- Entrega a domicilio.
- Creación de diseños personalizados.

3.2 Funcionamiento de Estrategias de distribución

Para aumentar la penetración en el mercado Creaciones Textilconfec ha actuado sobre tres puntos estratégicos: Puntos de Venta, mejorar los productos y mayor publicidad.

Puntos de Venta

Creaciones Textilconfec cuenta con un canal de distribución directo, es decir que no existen intermediarios, siendo la empresa quien distribuye el producto al consumidor final. Hasta el año 2017 el único punto de venta era la ubicación de la empresa, posteriormente empezó a distribuir sus productos a través del almacén de una de sus relacionadas, permitiendo que los clientes cuenten con un punto adicional para realizar sus compras, con costo cero para Creaciones Textilconfec ya que no paga arriendo ni personal adicional.

La empresa está enfocada en ofrecer productos de excelente calidad, toma como referencia los insumos y materiales que se presentan en ferias internacionales como la de Feria Textil de Colombia a la que han asistido dos años consecutivos. Esto les ha permitido conocer sobre las últimas tendencias y tecnologías del sector textil para poder ofertar mejores productos a los clientes.

Mayor publicidad

La empresa optó por aumentar la penetración de mercado, a través de acercamientos con otras instituciones públicas y privadas que estén identificada con su misión como ONG. (por ejemplo relaciones con Casas de Beneficencia).

3.3 Estrategias de precios

Para fijar el precio de bienes y servicios existen tres métodos básicos: costos, demanda y competencia.

Métodos basados en el Costo

Toma como base los costos fijos y variables que intervienen en el proceso de producción, siendo importante conocer en qué nivel los costos son cubiertos por las ventas, es decir determinando el punto de equilibrio; cualquier adicional será considerado beneficioso para la empresa. Este método no considera si los precios que se fijan son o no competitivos en el mercado.

Benchmarking de Costos

A través de la comparación de costos versus la competencia local y versus los productos importados, teniendo así un parámetro a partir del cual fijar un precio que sea competitivo en el mercado. Los costos marcan el precio mínimo al que puede venderse el producto.

Por rendimiento objetivo

Cálculo de PVP: $\text{Costo Total Unitario} + (\text{rendimiento deseado} * \text{capital invertido}) / \text{Ventas Unitarias}$.

Bajo este método la empresa fija el precio partiendo de una tasa de rentabilidad deseada y cuál es el nivel de demanda requerida para alcanzar dicha rentabilidad. Suele utilizarse para productos nuevos y se fundamenta en el valor percibido por el cliente

Métodos basados en la Demanda

Los métodos basados en la demanda toman como parámetros fundamentales para la fijación de precios la calidad o el prestigio. Se realizan de acuerdo con las condiciones del mercado y según los factores externos a la organización. También toman en cuenta la elasticidad del precio y la demanda del mercado y se fija el precio en base al tipo de cliente, forma del producto, tiempo y lugar.

Métodos basados en la Competencia

El factor determinante en este método es la es el precio de la competencia, por lo que es importante analizar las características del lugar (barrio, ciudad, país) en el que va a tener presencia el producto y determinar si ahí ya existen otros competidores.

Si bien el mercado cuenta con diversos precios para una misma prenda de vestir, para la empresa es muy importante defender y resaltar la calidad de sus prendas, por lo que es prioridad alinear la calidad con el precio fijado. Para lograr tener un mayor margen de ganancia frente a la competencia, la empresa objeto de estudio está en la búsqueda constante de optimizaciones de costos, ya sea negociando con proveedores o haciendo mejoras en su cadena de producción.

3.4 Estrategias de Promoción y Comunicación

La estrategia de promoción tiene como objetivo influir en el comportamiento y actitud de los clientes a los que está dirigido el producto. En el caso de Creaciones Textilconfec para lograr este fin se apoya en los siguientes elementos:

Publicidad: anuncios impresos y volantes que son repartidos en el sector de la ubicación física de la empresa.

Relaciones Públicas: Publicaciones y Boletines de Prensa. Dado que la empresa se encuentra respaldada por el Grupo y que en conjunto realizan obras de ayuda social en sectores vulnerables, cada seis meses se emiten publicaciones en medios de prensa locales respecto a los logros alcanzados por el Grupo.

3.5 Funcionamiento de la estrategia operativa

En este apartado se analizarán varios aspectos de la cadena de valor de Creaciones Textilconfec, lo que nos permitirá entender su operatividad e identificar oportunidades de mejora en su oferta productiva.

3.5.1 Descripción del proceso

A continuación, se presenta el flujograma de producción de las prendas de vestir confeccionadas por la empresa objeto de estudio.

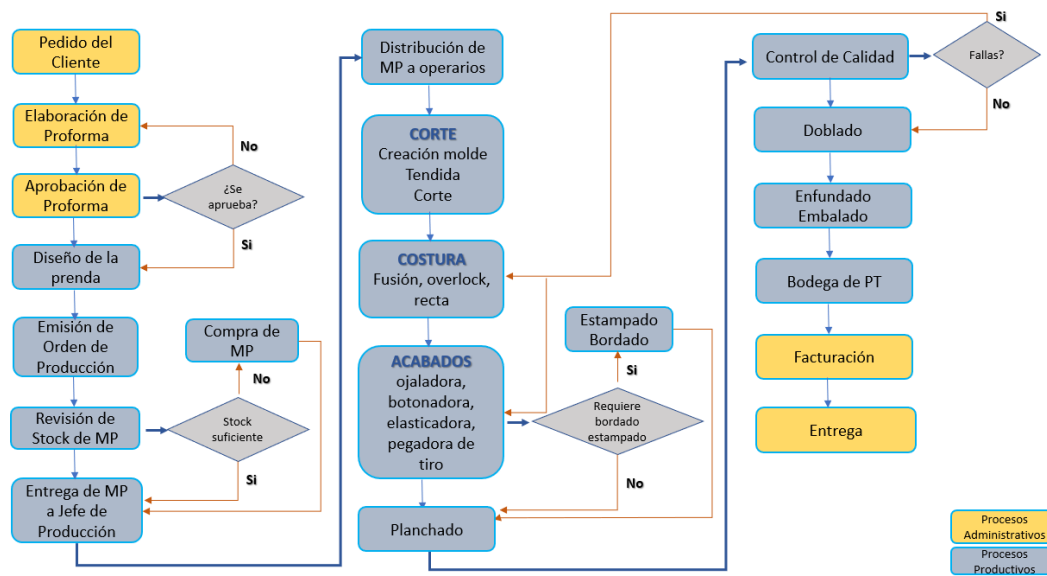


Figura 4 Flujograma de Procesos Creaciones Textilconfec

Como se observa en el flujograma, el proceso de producción arranca con la aprobación de las proformas realizadas en base al requerimiento realizado por el cliente. Una vez diseñada la prenda, se emite la orden de producción (OP) y se revisan los stocks de materias primas que se requieren para ejecutar la OP- en caso de ser necesario se adquieren los insumos que no estén disponible en inventario y se entregan al Jefe de Producción para su entrega a los diferentes operarios que participan en el proceso de confección.

En el área de corte las telas son preparadas (tendidas), y de acuerdo a los moldes se realizan los trazos, se trasladan a las mesas de trabajo y se realizan los cortes de acuerdo a las especificaciones de talla y piezas que intervengan en el proceso.

La siguiente etapa, la de costura, las piezas son ensambladas; se realizan los ojales, se colocan botones, elásticos y se pega el tiro, según el tipo de prenda que se

confeccione.

Luego la prenda es planchada y pasa a control de calidad para garantizar que al pasar a empaque estén en óptimas condiciones, por lo que, en caso de detectar imperfecciones, regresan al área que se requiera para corregir la falla. Cuando la prenda cuenta con el visto bueno de control de calidad, es empacada y enviada a bodega de producto terminado. El proceso termina cuando el pedido es entregado al cliente, previo facturación y cobro.

Es importante mencionar que, dada la estacionalidad de demanda de uniformes de empresas y colegios, Creaciones Textilconfec en su afán de no rechazar pedidos de los clientes, paga a terceros el ensamblaje o fusión de determinadas prendas. A continuación, se muestra el flujograma de procesos de prendas maquiladas.

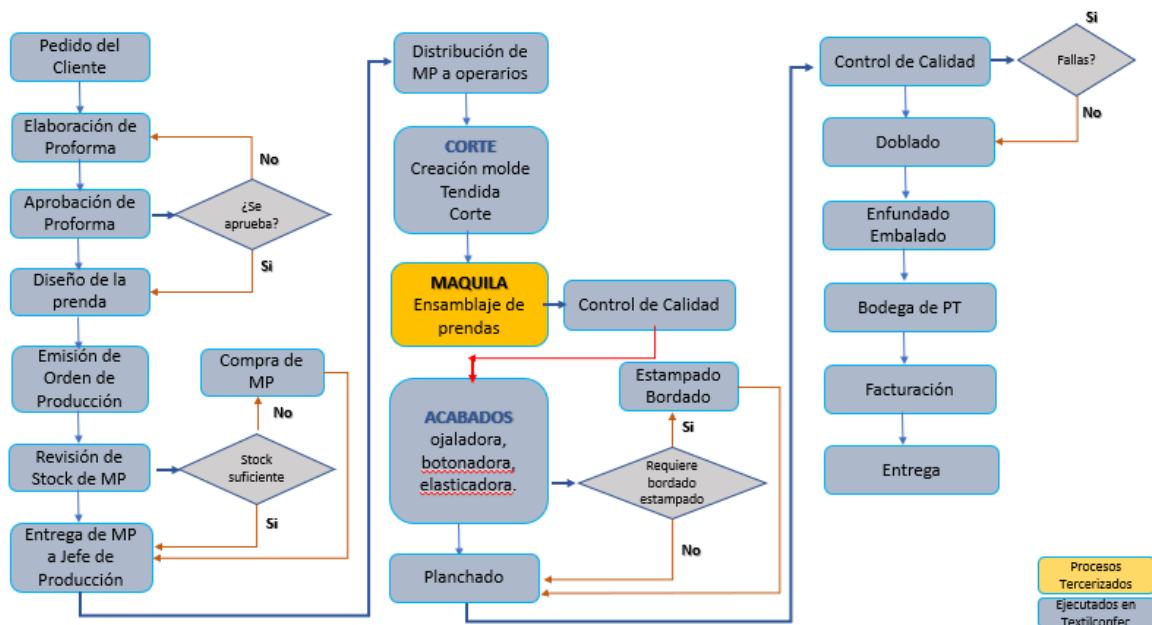


Figura 5 Flujograma de Procesos- prendas maquiladas

Como se observa en el flujograma la empresa terceriza el proceso de ensamblaje de prendas en determinados pedidos. Es decir, el proceso avanza internamente *desde* que se levanta la orden de producción *hasta* el corte de las diferentes piezas, las mismas que son enviadas a otra empresa para ser ensambladas. Las prendas regresan a Creaciones Textilconfec para acabados, previo control de calidad del trabajo realizado por el maquilador. Como se verá reflejado en los EEFF de la empresa los costos por maquila, en los últimos 3 años son en promedio \$45K.

Es importante recalcar que la maquila surgió como una forma de satisfacer la demanda a costos bajos, para lo cual las empresas que ofrecen este servicio utilizan mecanismos como trabajo infantil, condiciones laborales precarias, jornadas laborales extendidas y pago de remuneraciones que no alcanzan a cubrir los mínimos vitales.

El Código de Conducta de amfori BSCI creado en el 2003 “apunta a lograr el cumplimiento de ciertos estándares sociales y ambientales, en conformidad con los Convenios de la OIT, la Declaración Universal de los Derechos Humanos de las Naciones Unidas, las Convenciones de las Naciones Unidas sobre los derechos del niño y la eliminación de todas las formas de discriminación contra la mujer, el Pacto Mundial de la ONU y las Directrices de la OCDE para Empresas Multinacionales y otros acuerdos relevantes reconocidos internacionalmente” (AMFORI, 2003), define 11 derechos laborales fundamentales:

- Derechos de libertad de asociación y negociación colectiva.
- Remuneración justa
- Seguridad y salud en el lugar de trabajo
- Protección especial para los trabajadores jóvenes

- No al trabajo forzoso
- Comportamiento empresarial ético
- No a la discriminación
- Jornada laboral decente
- No al trabajo infantil
- No al trabajo precario
- Protección del medio ambiente

De esta manera se logra potenciar el comercio justo, asegurando los derechos de los productores y trabajadores desfavorecidos.

3.5.2 Capacidad instalada

“La capacidad instalada es el rendimiento máximo que se puede producir en una planta de producción o empresa en un período dado, usando los recursos que se tienen disponibles en un momento determinado. Es un aspecto importante del sistema de producción; se trata de una medida de eficiencia que se puede ajustar de tal manera que la producción esté de acuerdo con la demanda.” (Vorne, 2019)

Dado que la capacidad instalada de una empresa está ligada al uso de recursos, es importante conocer las máquinas y equipos de los que dispone la empresa.

Máquinas

La empresa actualmente cuenta con 33 máquinas, todas de marcas comerciales a nivel mundial, lo que garantiza la disponibilidad de repuestos en caso de que existan averías. Además, están bajo el programa de mantenimiento preventivo de la

empresa lo que reduce la probabilidad de que las líneas de producción deban parar.

Tabla 1 Listado de Máquinas Creaciones Textilconfec

Máquina	Cantidad	Función
Recubridora	6	Permite unir <i>recubriendo</i> las uniones de dos telas, hacer los bajos de las camisetas, poner cuellos, puños, sesgo.
Cortadora	4	Permite cortar la tela de acuerdo a los patrones o moldes predefinidos.
Overlock	8	se utilizan para trabajos de cosido que requieren puntadas de seguridad y la alimentación de 3 y hasta 5 hilos.
Pegadora de tiras	2	Sirve para pegar la tela y entretela mediante resina termoplástica con la aplicación de calor y presión.
Botonadora	1	Utilizada para pegar botones.
Ojaladora	1	Permite hacer ojales en las prendas, tipo: redondos, rectos, abiertos, con remate, francés, entre otros.
Fusionadora	2	Sirve para pegar la tela y entretela mediante resina termoplástica con la aplicación de calor y presión
Maquina de coser con costura recta/zigzag	2	Se utilizan para trabajos de cosido que requieren puntadas básicas sin refuerzo de puntadas.
Sublimadora Plotter	2	Permite transferir imágenes diseñadas en papel a la tela.
Bordadora	1	Permite formar figuras o letras con hilos de bordar.
Plancha	2	Plancha manual, permite dar acabo a la prenda antes de ser embalada.
Plancha industrial	2	Plancha de vapor, permite dar acabo a la prenda antes de ser embalada.
	33	

A inicios del año 2019 la empresa realizó el estudio de la capacidad instalada por máquina, realizando la medición de tiempos y movimientos en cada una de las etapas del proceso productivo y considerando una jornada de trabajo de 8 horas. En la siguiente tabla se puede observar que, en promedio, el uso de la capacidad instalada en planta es del 45%, dando lugar a una subutilización de la infraestructura y por ende a un mayor costo de producción por unidad. En el caso de que la demanda aumente, esto se puede convertir en una oportunidad dado que la empresa estaría en la capacidad de aumentar su producción.

Tabla 2 Capacidad Instalada por Máquina

Cód.	Máquina	Capac. Instalada No. Prendas	Producción Real	Uso Capac. Instalada
1012	Recubridora	13.306	7.186	54%
1013	Recubridora	15.494	8.212	53%
1014	Recubridora	26.166	13.345	51%
1015	Recubridora	46.293	23.610	51%
1016	Recubridora	58.168	17.451	30%
1017	Recubridora	102.650	20.530	20%
1109	Cortadora	9.004	5.133	57%
1110	Cortadora	18.664	10.265	55%
1111	Cortadora	63.031	35.928	57%
1112	Cortadora	93.318	51.325	55%
1207	Overlock	16.039	5.133	32%
1208	Overlock	12.831	5.133	40%
1209	Overlock	15.553	5.133	33%
1210	Overlock	23.872	10.265	43%
1211	Overlock	38.494	15.398	40%
1212	Overlock	22.811	10.265	45%
1213	Overlock	38.019	20.530	54%
1214	Overlock	70.446	35.928	51%
1304	Pegadora de tiras	88.327	37.981	43%
1305	Pegadora de tiras	161.674	64.670	40%
1405	Botonadora	95.452	49.635	52%
1502	Ojaladora	92.796	42.686	46%
1603	Fusionadora	12.432	5.470	44%
1604	Fusionadora	20.012	8.205	41%
1702	Máquina de coser recta/zig zag	3.182	1.400	44%
1703	Máquina de coser recta/zig zag	17.143	7.200	42%
1801	Sublimadora Plotter	70.910	26.946	38%
1802	Sublimadora Plotter	81.653	26.946	33%
1902	Bordadora	79.105	45.090	57%
2103	Plancha industrial	135.000	51.325	55%
2104	Plancha industrial	135.000	51.325	51%
				45%

Dado que tras la pandemia la empresa implementó líneas de producción de trajes de bioseguridad y mascarillas y debido al logro de consolidar alianzas con Hospitales y otras de casas de salud, el incremento en la producción a partir del año 2020 es totalmente factible.

Materia Prima

A continuación, se detallan de forma genérica, las materias primas utilizadas a lo largo del proceso de producción de las prendas de vestir ofertadas por Creaciones Textilconfec, cada uno de ellos en varios diseños y calidades de producción nacional y extranjera.

Tabla 3 Materias Primas

Materias Primas	
Cierres	Botones
Elásticos	Gafetes
Hilos	Broches
Etiquetas	Velcro
Pabellón Bacskin	Tiradores
Pabellón Pegable	Hebillas

3.6 Análisis FODA

“El análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas), posibilita la recopilación y uso de datos que permiten conocer el perfil de operación de una empresa en un momento dado, y a partir de ello establecer un diagnóstico objetivo para el diseño e implantación de estrategias tendientes a mejorar la competitividad de una organización. El análisis FODA es aplicable a cualquier tipo de empresa sin importar su tamaño o naturaleza, es una herramienta que favorece el desarrollo y ejecución de la planeación formal, es por eso que resulta conveniente que los responsables de las decisiones administrativas cuenten con un procedimiento para

la elaboración de un diagnóstico situacional FODA, como el que aquí se sugiere, que facilita la toma de decisiones y el desarrollo de estrategias.” (Ramírez, 2012)

Evaluación de Factores Internos (EFI)

Fortalezas

- Automatización de Procesos.
- Máquinas con tecnología avanzada.
- Máquinas versátiles que permiten adaptarse a los nuevos requerimientos del mercado.
- Personal altamente especializado y calificado para producir prendas de alta calidad.
- Constante capacitación al personal.
- Baja rotación del personal.
- Altos estándares de calidad.
- Bajo nivel de devoluciones.
- Políticas adecuadas de cobranza.
- Políticas de pago que le permiten apalancarse en sus proveedores.
- Capacidad instalada con espacio para aumentar la producción,

Debilidades

- Contratación de maquila para cumplir con determinados pedidos de los clientes.
- Uso de capacidad instalada en planta del 45%.
- No calculan ni hacen seguimiento a indicadores de productividad por empleado.

Evaluación de Factores Externos (EFE)

Oportunidades

- Aumento paulatino de demanda de mascarillas y trajes de bioseguridad.
- Diversidad de proveedores de insumos locales y extranjeros.
- Ferias internacionales anuales que permiten conocer las diversas opciones de insumos disponibles para el sector, así como también las nuevas tendencias en cuanto a moda.
- Por ley no está sujeta a pago de impuesto a la renta y participación de trabajadores.

Amenazas

- Competidores ofertan productos a menor precio (baja calidad).
- Competidores pueden imitar fácilmente los modelos.
- Cambios en las tendencias de compra de los consumidores, dada la situación actual de pandemia.
- Mano de Obra poco calificada en el mercado.

Tabla 4 Matriz de Evaluación de Análisis de Factores Internos y Externos y Estrategias

		<i>Evaluación de Factores Internos (EFI)</i>	
		Fortalezas	Debilidades
		1. Procesos automatizados. 2. Cuenta con maquinaria versátil. 3. Personal capacitado internamente para confecciones de alta calidad. 4. Baja rotación de personal. 5. Altos estándares de calidad. 6. Políticas adecuadas de cobranza 7. Políticas de pago que permiten apalancarse en proveedores 8. Bajo nivel de devoluciones.	Contratación de maquila para determinados productos, lo que ha resultado en reprocesos y encarecimiento del costo de producción 2. Uso de capacidad instalada promedio de 45% 3. No calculan ni hacen seguimiento a indicadores de productividad por empleado.
		Oportunidades	1-Estrategias FO
<i>Evaluación de Factores Externos (EFE)</i>	1. Por la pandemia ha incrementado la demanda de uniformes para el personal médico. 2. Diversidad de proveedores de insumos locales y extranjeros 3. Ferias internacionales que permiten conocer las diversas opciones de insumos y tendencias en el sector. 4. Por ley no está sujeta a pago de impuesto a la renta y participación de trabajadores.	F1-F2-F3-O1-O2. Consolidar las alianzas con instituciones del sector salud, para mantener en el largo plazo la condición de proveedores de uniformes para el personal médico. F5-O2-O3. Establecer relaciones con proveedores que ofrezcan costos justos y una excelente calidad.	D1-D2-O1 Aprovechar que el uso de la capacidad instalada deja un espacio para continuar con la nueva producción de uniformes médicos. D1-D2-O1 Controlar a detalle el proceso de producción para identificar posibles cuellos de botella, así mejorar tiempos y optimizar costos.
	Amenazas	3-Estrategias FA	4-Estrategias DA
	1. Competidores ofertan productos a menor precio (baja calidad) 2. Competidores pueden imitar fácilmente los modelos. 3. Fácil ingreso de competidores. 4. Suspensión de clases presenciales, lo que afecta a las ventas de la línea de uniformes escolares. 5. Cambios en las tendencias de compra de los consumidores, dada la situación actual de pandemia. 6. Mano de Obra poco calificada en el mercado.	A1-A2-A3-A4-A5 Fomentar alianzas con casas de salud a largo plazo que permitan diversificar el portafolio actual, apoyados en la excelente calidad de sus productos. F3-A6 Continuar con el programa de capacitación al personal.	D3-A1-A3 Establecer lineamientos de productividad que permitan reducir costos para poder hacer frente a la competencia sin afectar la calidad de los insumos.

3.7 Situación Financiera Actual

Para entender numéricamente el desarrollo del negocio y la situación de la compañía, se analizan los Estados Financieros de Creaciones Textilconfec del periodo 2017 a 2019, cabe mencionar que no se analiza el año 2020 dado que por la pandemia no se dispone a la fecha de dicha información, sumado a que resulta ser un año atípico.

3.7.1 Estado de Pérdidas y Ganancias

Tabla 5. Estado de Pérdidas y Ganancias Creaciones Textilconfec 2017 a 2019

				Análisis Vertical			Análisis Horizontal	
	2017	2018	2019	2017	2018	2019	18 Vs. 17	19 Vs. 18
VENTAS	199.302	206.920	269.991	100,0%	100,0%	100,0%	3,8%	30,5%
COSTOS DE VENTAS	159.023	164.646	214.373	79,8%	79,6%	79,4%	3,5%	30,2%
MARGEN BRUTO	40.279	42.274	55.618	20,2%	20,4%	20,6%	5,0%	31,6%
PERSONAL Y ASISTENCIA TECNICA	43.295	46.813	47.107	21,7%	22,6%	17,4%	8,1%	0,6%
FUNCIONAMIENTO	1.337	4.977	2.157	0,7%	2,4%	0,8%	272,2%	-56,7%
Servicios Básicos	115	133	120	0,1%	0,1%	0,0%	15,7%	-9,8%
Depreciación	1.062	1.844	1.844	0,5%	0,9%	0,7%	73,6%	0,0%
Mantenimiento	160	3.000	193	0,1%	1,4%	0,1%	1775,0%	-93,6%
CAPACITACION	1.540	1.890	2.109	0,8%	0,9%	0,8%	22,7%	11,6%
PUBLICIDAD, PROMOCION	129	110	139	0,1%	0,1%	0,1%	-14,7%	26,4%
COMERCIALIZACION/DISTRIBUCIÓN	4.270	4.650	5.951	2,1%	2,2%	2,2%	8,9%	28,0%
TOTAL GASTOS	50.571	58.441	57.464	25,4%	28,2%	21,3%	15,6%	-1,7%
UTILIDAD NETA	-10.292	-16.167	-1.846	-5,2%	-7,8%	-0,7%	57,1%	-88,6%

El Estado de Pérdidas y Ganancias resume las operaciones derivadas de las actividades económicas de una empresa, en un periodo determinado; incluye ingresos generados y los gastos incurridos para lograr dicho ingreso. A continuación, se explican y analizan cada una de las líneas de este estado financiero de la empresa Creaciones Textilconfec.

Ventas

Los ingresos operacionales de Creaciones Textilconfec en el año 2017 fueron \$199K, en el año 2018 existe una variación de +3.8% vs el año anterior, pasando a \$207K, el incremento se debe principalmente a que la empresa ganó la adjudicación de un contrato para confeccionar los uniformas de una mediana empresa en el centro de Guayaquil. En el año 2019, último año real disponible por la empresa, las ventas se ubicaron en \$270K (+30,5% Vs. 2019), en dicho año Creaciones Textilconfec pasó a ser el proveedor oficial de uniformes de 2 instituciones escolares de la ciudad de Cuenca.

Costos

El costo de ventas está compuesto por costos de Materia Prima (MP), Mano de Obra Directa (MOD) y Gastos Indirectos de Fabricación (CIF).

Tabla 6. Componentes del Costo de Ventas Creaciones Textilconfec

				Análisis Vertical			Análisis Horizontal	
	2017	2018	2019	2017	2018	2019	18 Vs. 17	19 Vs. 18
MP	32.905	35.399	49.300	16,5%	17,1%	18,3%	7,6%	39,3%
MOD/MOI	81.563	90.895	92.503	40,9%	43,9%	34,3%	11,4%	1,8%
CIF	44.555	38.353	72.570	22,4%	18,5%	26,9%	-13,9%	89,2%
TRABAJOS TERCERIZADOS	40.552	35.281	68.407	20,3%	17,1%	25,3%	-13,0%	93,9%
SERVICIOS BÁSICOS	2.080	1.097	1.190	1,0%	0,5%	0,4%	-47,3%	8,5%
MANTENIMIENTO	601	652	1.650	0,3%	0,3%	0,6%	8,5%	153,1%
DEPRECIACIÓN	1.323	1.323	1.323	0,7%	0,6%	0,5%	0,0%	0,0%

Materia Prima

En el año 2017 la Materia Prima representó el 17,6% sobre la venta y en el 2018 el 17,1%, esta variación se debe al mix de prendas vendidas, en el año 2017 la empresa vendió un pedido alto de uniformes reflectivos en los que determinadas materias primas tienen un costo un poco más elevado. En el año 2019 MP representó el 18,3% de la venta, esto se debe a que a partir de ese año se utilizan botones grabados con un distintivo en uniformes escolares, esta es la estrategia que usa Creaciones Textilconfec para distinguir las prendas que son producidas en su planta y poder responder frente a posibles devoluciones, esto dado a que en el mercado existen imitaciones de estos productos.

Mano de Obra Directa e Indirecta

En Mano de Obra Directa (MOD) en el año 2017 se registran sueldos y beneficios de 5 Head Count (HC) de las áreas de corte y confección y 7 HC de las áreas de acabados y estampado; con esto el costo compañía se ubicó en \$81.5K. En el 2018 esta cuenta cerró en \$90.8K dado que contrataron una persona adicional para corte y confección. En el 2019 el gasto es de \$92.5K (+1.8% vs 2018) por incremento en salario básico.

La empresa, en los últimos 4 años no ha incurrido en el pago de horas extras, esto se debe a que los turnos en los que está organizado el personal de planta, ha permitido cumplir con los pedidos regulares, y no planifican horas extras de trabajo ya que la empresa se encuentra ubicada en un sector de Guayaquil que puede resultar peligroso al acabar turnos nocturnos.

En cuanto a Mano de Obra Indirecta (MOI), se considera el costo del cargo de Jefe de Producción, quien supervisa todo el proceso productivo, el mismo que se ubica en 8K en los tres años de análisis.

Gastos Indirectos de Fabricación

En esta cuenta se registran los gastos por mantenimiento, servicios básicos, depreciación y pagos por servicios tercerizados (maquila), este último es el componente más significativo en esta cuenta.

Los gastos de depreciación corresponden a las máquinas utilizadas en la producción, todas depreciadas a 10 años.

Los gastos de mantenimiento en los años 2017 y 2018 son en promedio \$627, para el 2019 existen un aumento significativo (+153%) debido a una fuerte avería en la ojaladora.

Como se mencionó anteriormente, en este mismo capítulo, los últimos 3 años la empresa ha contratado a terceros para la fusión de piezas, cuando la demanda por estacionalidad complica la organización regular de los turnos de MOD. En el 2017 la empresa incurrió en gastos por este concepto por un monto de \$40.6K, en el 2018 \$35.3K y en el 2019 el valor casi se duplica ubicándose en \$68.4K.

Personal y Asistencia Técnica

En esta línea se registran sueldos y beneficios del personal administrativo- Gerente, Asistente Contable, Chofer y Diseñador. En el 2017 el gasto fue de \$43.3K, en el 2018 se observa una variación de 8,1% dado el aumento del salario para los cargos de Asistente Contable y Diseñador. En el año 2019 el gasto fue de \$92,5 (+0,6% Vs 2018) por incremento del salario básico.

Funcionamiento

En esta línea se registran gastos administrativos como servicios básicos, mantenimiento de oficinas y depreciaciones. En cuanto a depreciaciones, se registran equipos de cómputo (a 3 años) y muebles y enseres (a 10 años). La cuenta que presenta variación dentro del grupo es la de mantenimiento, en los años 2017 y 2019 el gasto tiene un comportamiento estable \$177 en promedio, mientras que en el 2018 fue de \$3K ya que se cambiaron pisos en toda el área administrativa.

Capacitación

Corresponde a los gastos incurridos por capacitación constante al personal, gasto que se considera clave dentro de la empresa por dos aspectos: permite garantizar la calidad de los productos vendidos y dado que la empresa tiene un fin social, permite dar a la comunidad un grupo de mano de obra calificada con un aporte importante en sus hogares. En promedio la empresa gasta \$1.8K anuales.

Publicidad y Promoción

En promedio la empresa gasta \$126 por este concepto, corresponde a volanteo en varias comunidades de Guayaquil.

Comercialización y Distribución

Este gasto se refiere a los costos de fletes en los que incurre la empresa por entregas a otras ciudades para pedidos que superan los \$5k de venta. Además, cuando se tratan de pedidos de las empresas que pertenecen a la misma congregación, Creaciones Textilconfec asume el gasto de transporte como colaboración al grupo.

En los tres años históricos analizados, este gasto mantiene una relación estable vs. la venta. En el 2017 el gasto fue de \$4,3K (2,1% sobre venta), en el 2018 \$4,7K (2,2% sobre venta) y en el 2019 \$6K (2,2% sobre venta).

Como se resume en la *Tabla 7. Resumen Estado de Pérdidas y Ganancias Creaciones Textilconfec*, en el año 2017 la pérdida fue de -\$10.3K, con un margen bruto de \$41K (20,2% de mark down) y gastos de \$51K.

Para el año 2018, la pérdida es más alta -\$16K, con un margen bruto de \$42K (20,4% de mark down) y gastos de \$58K los mismos que varían en +15,6% vs. 2017 dado por el incremento de sueldos y beneficios y mantenimiento.

Creaciones Textilconfec, al ser una Organización No Gubernamental sin fines de lucro, no está obligada a pagar impuesto a la renta y tampoco a pagar utilidades a los trabajadores, dado que las ganancias deben estar destinadas a dar continuidad al negocio.

En el año 2019 la utilidad fue -2K dado que el incremento en ventas permite tener un margen bruto más alto (\$56K; 20,6% de mark down), lo que permitió absorber mejor los gastos (\$57K).

Tabla 7. Resumen Estado de Pérdidas y Ganancias Creaciones Textilconfec

	2017	2018	2019	Análisis Vertical			Análisis Horizontal	
				2017	2018	2019	18 Vs. 17	19 Vs. 18
VENTAS	199.302	206.920	269.991	100,0%	100,0%	100,0%	3,8%	30,5%
COSTOS DE VENTAS	159.023	164.646	214.373	79,8%	79,6%	79,4%	3,5%	30,2%
MARGEN BRUTO	40.279	42.274	55.618	20,2%	20,4%	20,6%	5,0%	31,6%
TOTAL GASTOS	50.571	58.441	57.464	25,4%	28,2%	21,3%	15,6%	-1,7%
UTILIDAD NETA	-10.292	-16.167	-1.846	-5,2%	-7,8%	-0,7%	57,1%	-88,6%

3.7.2 Estado de Situación Financiera

Tabla 8. Estado de Situación Financiera Creaciones Textilconfec 2017 a 2019

				Análisis Vertical			Análisis Horizontal	
	2017	2018	2019	2017	2018	2019	18 Vs. 17	19 Vs. 18
Activos								
Activos Corrientes:								
Efectivo en caja y bancos	6.866	814	4.410	19,0%	3,1%	10,1%	-88,1%	441,9%
Cuentas por cobrar comerciales	1.805	1.990	2.490	5,0%	7,6%	5,7%	10,3%	25,1%
Inventarios	12.908	11.870	21.500	35,7%	45,4%	49,3%	-8,0%	81,1%
Gastos pagados por anticipado				0,0%	0,0%	0,0%		
Total Activos Corrientes	21.578	14.674	28.400	59,6%	56,2%	65,1%	-32,0%	93,5%
Activos No Corrientes								
Propiedades, planta y equipo, menos depreciación acumulada	14.616	11.449	15.217	40,4%	43,8%	34,9%	-21,7%	32,9%
Total Activos No Corrientes	14.616	11.449	15.217	40,4%	43,8%	34,9%	-21,7%	32,9%
Total Activos	36.194	26.122	43.617	100,0%	100,0%	100,0%	-27,8%	67,0%
Pasivo y Patrimonio Neto								
Pasivos Corrientes:								
Cuentas por pagar comerciales	28.200	32.000	41.000	98,0%	98,0%	98,3%	13,5%	28,1%
Impuestos por pagar	582,7	654,8	703,2	2,0%	2,0%	1,7%	12,4%	7,4%
Total pasivos corrientes	28.783	32.655	41.703	100,0%	100,0%	100,0%	13,5%	27,7%
Total pasivos	28.783	32.655	41.703	100,0%	100,0%	100,0%	13,5%	27,7%
Patrimonio Neto:								
Capital social	19.927	19.927	19.927	268,9%	-305,0%	1041,3%	0,0%	0,0%
Resultados acumulados	(12.515)	(26.459)	(18.013)	-168,9%	405,0%	-941,3%	111,4%	-31,9%
Total patrimonio, neto	7.411	(6.532)	1.914	100,0%	100,0%	100,0%	-188,1%	-129,3%
Total pasivos y patrimonio, neto	36.194	26.122	43.617					

El Estado de Situación Financiera “es un estado que muestra la situación financiera de una entidad a una fecha determinada con el propósito de poder indicar el grado de liquidez, solvencia y rentabilidad de la organización. La presentación del Balance General se realiza siguiendo el esquema de ecuación contable, en la que activo es igual a pasivo más capital. El activo nos dirá la forma en que se han invertido que los fondos que la empresa obtuvo de sus acreedores (pasivo) y de sus socios (capital)”. (Arias, 2018)

Activos

“Incluye todas aquellas cuentas que reflejan los bienes y derechos de los que dispone la empresa. Todos los elementos del activo tienen el potencial de traer dinero a la empresa, ya sea mediante su uso, su venta o su intercambio.” (Arias, 2018)

Los activos totales de Creaciones Textilconfec, en el año 2017 fueron \$36.1K, con el 59,6% en activos corrientes: 19% en caja y bancos (\$7K) y 36% en inventarios (\$13K), que en su mayoría corresponden de materia prima comprada como stock para poder reaccionar frente a pedidos emergentes. Las cuentas por cobrar pesan apenas un 5% y corresponden a casos puntuales en los que la empresa otorga días de crédito, la mayoría de los clientes pagan contra entrega del producto ya que esas son las políticas de la empresa. Los activos no corrientes, activos fijos descontados la depreciación acumulada, se deprecian acorde a las normas contables vigentes. En 2017 este rubro se ubica en \$15K.

Los activos totales en el año 2018 fueron \$26K, con el 56% en activos corrientes:

3% en caja y bancos y 45% en inventarios (\$12K). Las cuentas por cobrar pesan apenas un 8% y en valor absoluto se mantienen casi al mismo nivel que en el 2017 (2K). Los activos no corrientes se ubicaron en \$11.4K.

En el 2019 los activos totales fueron de \$44K, con el 65% en activos corrientes: 10% en caja y bancos (\$4K) y 45% en inventarios (\$22K). El aumento en inventarios corresponde a una compra fuerte de materia prima realizada para aprovechar un lote de tela de uso recurrente con descuentos.

Pasivos

“El pasivo, desde el punto de vista contable, representa las deudas y obligaciones con las que una empresa financia su actividad y le sirve para pagar su activo. También se conoce con el nombre de estructura financiera, capital financiero, origen de los recursos y fuente de financiación ajena.” (Jaime, 2019)

Creaciones Textilconfec está apalancada por proveedores, este grupo pesa en promedio el 98% en los tres años de análisis, los días de cuentas por pagar se analizarán en el apartado de indicadores financieros.

Patrimonio Neto

El capital social se mantiene fijo en \$19,9K en todos los años de análisis, por lo que el patrimonio neto está condicionado por los resultados acumulados del periodo.

3.7.3 Estado de Flujos de Caja

Tabla 9. Flujo de Caja Creaciones Textilconfec 2017 a 2019

	2017	2018	2019
SALDO ANTERIOR	10.275	6.866	814
VENTAS	199.302	206.920	269.991
SALDO POR COBRAR	1.805	1.990	2.490
RECAUDO/INGRESO	206.404	206.735	269.491
INGRESOS	206.404	206.735	269.491
Compras	97.691	27.251	44.135
Trabajos Tercerizados	40.552	35.281	68.407
Sueldos y Beneficios	50.534	128.619	130.360
Impuestos y Obligaciones	12.303	13.103	13.154
Capacitaciones	1.540	1.890	2.109
Fletes	4.270	4.650	5.951
Otros	2.925	1.992	3.099
PAGOS	209.814	212.787	267.215
FLUJO NETO	6.866	814	3.090

“Todos los negocios obtienen ingresos por ventas, arriendos, intereses de préstamos, etc. Así mismo, deben hacer frente a diferentes egresos como, facturas, impuestos, nómina financiamientos, entre muchos más. El flujo de caja los detalla con precisión en un periodo de tiempo determinado.” (Luco, 2018)

El flujo de caja da cuenta de si le empresa es o no capaz de generar recursos para asumir los pagos que se requieren para dar continuidad al negocio, más allá de si el estado de pérdidas y ganancias refleja o no utilidades. Creaciones Textilconfec en los 3 años de análisis ha logrado tener un saldo positivo en caja, Es importante resaltar que la empresa tiene políticas de cobro y pago que permiten saldos positivos en caja.

3.7.4 Análisis de indicadores financieros

Tabla 10. Indicadores Financieros 2017 a 2019

	2017	2018	2019
Rentabilidad			
Margen Neto	-5,2%	-7,8%	-0,7%
ROA	-28%	-62%	-4%
ROE	-139%	247%	-96%
Liquidez			
Razón Corriente	0,75	0,45	0,68
Prueba Acida	0,30	0,09	0,17
Eficiencia			
Rotación CXC	110,44	103,98	108,43
Días de CXC	3,30	3,51	3,37
Rotación Inventarios	12,32	13,87	9,97
Días de Inventarios	29,63	26,31	36,61
Rotación CxP	5,64	5,15	5,23
Días de CXP	64,73	70,94	69,81
Ciclo de efectivo	-31,79	-41,12	-29,84

Índices de Rentabilidad

Miden la eficiencia general y operacional de la empresa y la productividad de la inversión realizada.

- El margen neto (utilidad o pérdida neta/ventas netas), dados que en los tres años de análisis la utilidad neta es negativa, este indicador tendrá el mismo signo. En el 2017, este indicador fue -5,2%, en el 2018 -7.8% y en 2019 -0,7%, acercándose al punto de equilibrio. Dado que en los 3 años este indicador es negativo, podemos inferir que la empresa no tiene la capacidad de convertir los ingresos que percibe en beneficios.
- ROA, rentabilidad sobre activos (ventas netas/activos totales, en el 2017 fue -28%, en 2018 -62% y en 2020 -4%.

- ROE, rentabilidad sobre patrimonio, mide la relación entre el beneficio neto de la empresa y los fondos propios. Indica la capacidad de generar beneficio para los accionistas

Índices de Liquidez

Permiten analizar la capacidad que tiene una empresa para contraer obligaciones en el corto plazo.

- Razón Corriente (activo corriente/pasivo corriente), indica la capacidad de la empresa para cumplir con sus obligaciones financieras de corto plazo, en caso de que existan contingentes. En los años 2017 a 2019, este indicador es menor a uno, por lo que puede decir que la empresa no es lo suficientemente solvente.
- Prueba Ácida, determina la disponibilidad de recursos para hacer frente a deudas corrientes, sin realizar sus inventarios. En el 2017 fue 0,30, en 2018 fue de 0,09 y en el 2019 0,17.

Ciclo de Efectivo

“El Ciclo de Conversión del Efectivo que puede ser homologado con el término de ciclo de efectivo o de caja, es primordial para la administración del capital de trabajo. Es el plazo de tiempo que transcurre desde el pago por la compra de la materia prima hasta la cobranza de las cuentas por cobrar generadas por la venta del producto final.” (Lawrence, 2003)

En los tres años de análisis el indicador es negativo (-31-3 en promedio), lo que resulta favorable para la empresa ya que significa que ejecuta los pagos a proveedores luego de cobrar sus ventas, dicho de otra manera, el negocio está apalancado en los proveedores.

3.8 Definición de la estrategia específica planteada para el mejoramiento de alto impacto

Dado que la empresa ha incurrido en gastos de \$48K promedio entre los años 2017 a 2019 por contratación de maquila, la estrategia en lo que respecta a la parte de operaciones, estará enfocada en reemplazar este servicio por producción propia, dado que la capacidad instalada aún deja espacio para aumentar la producción interna. Para esto, se analizará el costo/beneficio de extender los turnos del personal de producción y se analizará cuál es el impacto en la capacidad instalada actual de Creaciones Textilconfec. También de esta manera se logrará estar totalmente alineados con los principios de comercio justo y cero explotación laboral, alineándose a los principios de las ONG,

Para lograr la sostenibilidad de las ventas y explotar al máximo la demanda disponible en el mercado hay que fortalecer la presencia de Creaciones Textilconfec, apoyados en su condición de ONG sin fines de lucro trabajando en potenciar las relaciones que la empresa pueda crear, no solo con las mismas empresas del grupo, sino también con otras instituciones públicas y privadas que estén alineadas con su visión y misión, y estén interesadas en que la empresa sea su proveedor.

3.9 Conclusiones del Capítulo

- La capacidad instalada, entendida como el potencial de producción que tiene una empresa, en el caso de Creaciones Textilconfec aún deja espacio para aumentar la producción sin la necesidad de incurrir en la compra de maquinaria o de expandir el espacio físico en el que se encuentra la planta de producción.
- Los indicadores financieros que destacan son los del ciclo de efectivo- con índices negativos, lo que confirma que la empresa cuenta con políticas de crédito y cobranza que benefician a la operación del negocio. Esto se refleja también el Estado de Flujos de Caja.
- El servicio de maquila contratado por la empresa cada año tiene un peso importante respecto al costo total de ventas, 26,3% en promedio. Dado que la empresa tiene una capacidad instalada promedio de 45%, en un primer análisis se podría inferir que no es necesario incurrir en este gasto y que la empresa estaría en la capacidad de hacerlo en su propia planta.

4 CAPÍTULO 4 PROPUESTA DE MEJORA

4.1 Supuestos a considerar para la elaboración de la propuesta

Dado que la industria textil se ve representada por el océano rojo y que el presupuesto con el que cuenta Creaciones Textilconfec es limitado, deberá competir en el mercado existente y ganarle a la competencia, para lo cual es importante que logre posicionar su marca, haciendo visible la labor que realiza como Organización No Gubernamental Sin Fines de Lucro. Para esto se destinará un presupuesto mayor para promociones. El presupuesto anual será de \$650 anual, lo que representa un incremento de +368% vs. 2019.

Para desarrollar la propuesta en operaciones, se realizó el análisis de los costos en los que incurriría la empresa, al producir en planta propia los productos que suele enviar a maquilar, bajo los siguientes supuestos:

- El costo de la maquila que se tomará como base del análisis, corresponde al promedio del gasto incurrido por este concepto entre los años 2017 al 2019 que es de \$48K.
- El monto de maquila (\$48K) equivaldría al mismo número en volumen de prendas dado que la empresa maquiladora cobra \$1.00 por prenda, independientemente del tamaño de la misma. Es importante recordar que la empresa objeto de estudio, envía la materia prima cortada, para que el maquilador fusione las piezas (asumiendo el costo de hilos y otras MP que se requieran para formar las prendas.
- Dado que el uso de la capacidad instalada es en promedio del 45%, existe el espacio suficiente asumir la producción total de las prendas que se envían a maquila.
- Los pedidos más recurrentes enviados a maquilar corresponden a cuatro prendas: camisetas polo, shorts, mandiles y pantalón de calentador. De acuerdo con la toma de tiempos realizada por Creaciones Textilconfec, se determinó que la productividad hora/hombre para fusionar las piezas de cada prenda es la que se muestra en la tabla.

Tabla 11. Productividad Hora/Hombre por prenda de maquila

Prenda	Horas/hombre	HC	No. Prendas
Camisetas Polo	1	1	4
Shorts	1	1	6
Mandiles	1	1	5
Pantalón de Calentador	1	1	4

- Para determinar el costo de la mano de obra en el que se incurrirá para producir estas prendas, será calculada con una tarifa de horas extras al 50% y adicional los beneficios sociales que conlleva el pago de horas extras.
- En el costo de materia prima se considera el 15% sobre el valor total de la maquila, dado que se requiere asumir el costo de los hilos.
- En Costos Indirectos de Fabricación, se considera el 15% para asumir gastos que pueden generarse por mantenimiento y aumento en consumo de servicios básicos.

Tabla 12. Costo producción propia de productos maquilados

Prenda	No. Prendas requeridas	Horas/hombre requeridas	Valor Hora/Hombre	Total con Recargo 1,5	Beneficios sociales	Total Pago MOD	Materia Prima (hilos)	CIF	Total Gasto
Camisetas Polo	12.100	3.025	1,67	7.563	102	7.665	1.815	454	9.933
Shorts	10.000	1.667	1,67	4.167	56	4.223	1.500	250	5.973
Mandiles	10.000	2.000	1,67	5.000	68	5.068	1.500	300	6.868
Pantalón de Calentador	18.000	4.500	1,67	11.250	152	11.402	2.700	675	14.777
Total	48.080	11.192		27.979	378	28.357	7.515	1.679	37.551

Como se puede observar en la *Tabla 12. Costo producción propia de productos maquilados*, el costo de asumir los productos regulares enviados a maquilar es de \$37.5K, que vs. los \$48K que la empresa gasta en promedio, deja un ahorro de \$10.5K.

En los tres escenarios se considerará un ahorro de \$9.5K dado que la empresa objeto de estudio, asumirá el gasto de transporte puerta a puerta para el personal

que realice horas extras.

4.2 Objetivos de crecimiento y/o financieros de la mejora propuesta.

Con la implementación de la estrategia, se espera mejorar la rentabilidad de la empresa en dos puntos porcentuales respecto a la obtenida en el 2019, que fue de -0,7%, es decir que se espera al menos un 1,32% de margen neto.

Cabe recalcar que la mejora planteada tiene un impacto directo en el costo de ventas, lo cual brinda una ventaja competitiva a la empresa.

4.3 Simulación incluida la mejora específica (como funcionaría con la mejora incluida)

4.3.1 Escenario Conservador

4.3.1.1 Supuestos

- Ventas: crecimiento en el año 1 proyectado de 5% (+13.5K Vs. 2019). Es una meta que se puede cumplir dado que se firmaron contratos con 3 casas de salud de Guayaquil y Cuenca para ser su proveedor oficial de uniformes del personal médico cuya renovación de indumentaria se da en este año. Además existe la ventaja de que el Head Count de las áreas médicas se ha visto incrementada desde que inició la pandemia en marzo 2020. El monto presupuestado equivale a 4.750 prendas aproximadamente (uniformes y trajes de bioseguridad), que en ninguna máquina haría que sobrepase la capacidad instalada.

- Desde el año 2 proyectado el crecimiento será de 1%, con un promedio de 1.000 prendas por año, dado que se tiene previsto concretar un acuerdo con 2 casa de salud, en Manta y Latacunga. Además, se espera que para el año 2021 se reactive la producción de uniformes del personal administrativo de 2 empresas relacionadas a la Congregación.
- El costo de ventas parte del porcentaje promedio de los años 2017 a 2019 (79,6%) y sobre este se considera la mejora de \$9.5K.
- Sueldos y beneficios con incremento nominal de 3% anual.
- En depreciaciones se da dando continuidad a los registros regulares tomando en cuenta el tiempo de vida útil de cada activo.
- La empresa adquiere un préstamo para reposición de maquinaria por \$7K, con una tasa de 11.83% a 5 años.

4.3.1.2 Estado de Pérdidas y Ganancias proyectado

Tabla 13. Estado de Pérdidas y Ganancias Proyectado- Escenario Conservador

	Proyección					
	2019	2020	2021	2022	2023	2024
VENTAS	269.991	283.490	286.325	289.189	292.081	295.001
COSTOS DE VENTAS	214.373	216.091	218.348	220.626	222.928	225.253
MARGEN BRUTO	55.618	67.399	67.978	68.562	69.153	69.749
PERSONAL Y ASISTENCIA TECNICA	47.107	48.520	49.976	51.475	53.020	54.610
FUNCIONAMIENTO	2.157	1.381	1.388	1.394	1.401	1.408
Servicios Básicos	120	122	125	127	130	132
Depreciación	1.844	1.062	1.062	1.062	1.062	1.062
Mantenimiento	193	197	201	205	209	213
CAPACITACION	2.109	2.109	2.109	2.109	2.109	2.109
GASTO FINANCIERO		2.114	1.957	1.800	1.642	1.485
PUBLICIDAD, PROMOCION	139	650	657	663	670	676
COMERCIALIZACION/DISTRIBUCIÓN	5.951	6.231	6.293	6.356	6.420	6.484
TOTAL GASTOS	57.464	61.006	62.380	63.797	65.261	66.772
UTILIDAD NETA	-1.846	6.393	5.598	4.765	3.891	2.977

4.3.1.3 Estado de Situación Financiera

Tabla 14. Estado de Situación Financiera Proyectado- Escenario Conservador

	Proyección					
	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Activos						
Activos Corrientes:						
Efectivo en caja y bancos	3.090	24.772	27.315	27.774	26.852	25.853
Cuentas por cobrar comerciales	2.490	2.634	2.661	2.687	2.714	2.741
Inventarios	21.500	38.942	38.942	38.942	38.942	38.942
Total Activos Corrientes	27.080	66.348	68.917	69.404	68.508	67.536
Activos No Corrientes						
Propiedades, planta y equipo, menos depreciación acumulada	16.537	13.452	10.367	7.283	5.520	3.758
Total Activos No Corrientes	16.537	13.452	10.367	7.283	5.520	3.758
Total Activos	43.617	79.801	79.285	76.686	74.029	71.294
Pasivo y Patrimonio Neto						
Pasivos Corrientes:						
Cuentas por pagar comerciales	41.000	48.999	42.437	42.880	43.327	43.779
Impuestos por pagar	703,2	728,1	730,0	716,6	718,6	720,7
Total pasivos corrientes	41.703	49.727	43.167	43.597	44.046	44.500
Pasivos no corrientes:						
Deuda a Largo Plazo	-	5.600,0	4.200,0	2.800,0	1.400,0	-
Total pasivos no corrientes	-	5.600	4.200	2.800	1.400	-
Total pasivos	41.703	55.327	47.367	46.397	45.446	44.500
Patrimonio Neto:						
Capital social	19.927	19.927	19.927	19.927	19.927	19.927
Resultados acumulados	(18.013)	4.547	11.991	10.363	8.656	6.868
Total patrimonio, neto	1.914	24.474	31.918	30.289	28.583	26.794
Total pasivos y patrimonio, neto	43.617	79.801	79.285	76.686	74.029	71.294

4.3.1.4 Estado de Flujos de Caja

Tabla 15.Estado de Flujo de Caja Proyectado- Escenario Conservador

	Proyección					
	2019	2020	2021	2022	2023	2024
SALDO ANTERIOR	814	3.090	24.772	27.315	27.774	26.852
VENTAS	269.991	283.490	286.325	289.189	292.081	295.001
SALDO POR COBRAR	2.490	2.634	2.661	2.687	2.714	2.741
RECAUDO/INGRESO	269.491	283.346	286.299	289.162	292.054	294.974
INGRESOS	269.491	283.346	286.299	289.162	292.054	294.974
Compras	44.135	74.261	92.005	92.469	92.122	90.358
Trabajos Tercerizados	68.407					
Sueldos y Beneficios	130.360	162.627	166.655	170.804	175.078	179.479
Impuestos y Obligaciones	13.154	13.549	13.955	14.374	14.805	15.249
Capacitaciones	2.109	2.109	2.109	2.109	2.109	2.109
Intereses		2.114	1.957	1.800	1.642	1.485
Fletes	5.951	6.231	6.293	6.356	6.420	6.484
Otros	3.099	772	781	790	800	809
PAGOS	267.215	261.664	283.756	288.702	292.976	295.973
FLUJO NETO	3.090	24.772	27.315	27.774	26.852	25.853

4.3.1.5 Flujo de Caja Libre, VAN, TIR

Tabla 16. Flujo de Caja Libre- Escenario Conservador

Ítem	Inicial 0	Año 1 1	Año 2 2	Año 3 3	Año 4 4	Año 5 5
Flujo de caja libre del proyecto						
Utilidad antes de intereses, impuestos y participación	-	6.392,96	5.598,06	4.764,75	3.891,19	2.976,57
EBIT x (1-T)		7.785,33	7.132,38	6.447,88	4.643,83	3.892,54
Gastos de depreciación	-	3.084,91	3.084,91	3.084,91	1.762,21	1.762,21
I. Flujo de efectivo operativo neto	-	10.870,24	10.217,28	9.532,79	6.406,04	5.654,75
Variación de capital de trabajo neto		(1.509,49)	(6.585,85)	402,87	422,47	426,70
II. Variación de capital de trabajo neto	0,00	(1.509,49)	(6.585,85)	402,87	422,47	426,70
Inversiones	- 7.000,00	(7.000,00)	-	-	-	-
III. Gastos de capital (CAPEX)	(7.000,00)	(7.000,00)	0,00	0,00	0,00	0,00
Flujo de caja libre del proyecto	(7.000,00)	2.360,75	3.631,43	9.935,65	6.828,51	6.081,45

WACC	17,9%
VAN	9.900
TIR	60%
Beneficio/Costo	1,41

4.3.1.6 Indicadores Financieros

Tabla 17. Indicadores Financiero Proyectos- Escenario Conservador

	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Rentabilidad						
Margen Neto	-0,7%	2,3%	2,0%	1,6%	1,3%	1,0%
ROA	-4%	8%	7%	6%	5%	4%
ROE	-96%	26%	18%	16%	14%	11%
Liquidez						
Razón Corriente	0,65	1,33	1,60	1,59	1,56	1,52
Prueba Acida	0,13	0,55	0,69	0,70	0,67	0,64
Eficiencia						
Rotación CXC	108,43	107,62	107,62	107,62	107,62	107,62
Días de CXC	3,37	3,39	3,39	3,39	3,39	3,39
Rotación Inventarios	9,97	5,55	5,61	5,67	5,72	5,78
Días de Inventarios	36,61	65,78	65,10	64,43	63,76	63,10
Rotación CxP	5,23	4,41	5,15	5,15	5,15	5,15
Días de CXP	69,81	82,76	70,94	70,94	70,94	70,94
Ciclo de efectivo	-29,84	-13,59	-2,45	-3,12	-3,79	-4,45

4.3.2 Escenario Optimista

4.3.2.1 Supuestos

- Ventas: crecimiento en el año 1 proyectado de 7% (+19K Vs. 2019). El monto presupuestado equivale a 6.654 prendas aproximadamente, que en ninguna máquina haría que sobrepase la capacidad instalada. Este nivel de ventas es alcanzable siempre y cuando la empresa gane la licitación en dos centros de salud en Quito, en las que está participando.
- Desde el año 2 proyectado el crecimiento será de 3%, con un promedio de 3.000 prendas por año, considerando ampliar la cobertura de los contratos con las casas de salud de las diferentes ciudades, confeccionando uniformes no solo del cuerpo médico, sino también de las áreas administrativas.
- El costo de ventas parte del porcentaje promedio de los años 2017 a 2019 (79,6%) y sobre este se considera la mejora de \$9.5K.
- Sueldos y beneficios con incremento nominal de 3% anual.
- En depreciaciones se da dando continuidad a los registros regulares tomando en cuenta el tiempo de vida útil de cada activo.
- La empresa adquiere un préstamo para reposición de maquinaria por \$7K, con una tasa de 11.83% a 5 años.

4.3.2.2 Estado de Pérdidas y Ganancias proyectado

Tabla 18. Estado de Pérdidas y Ganancias- Escenario Optimista

	Proyección					
	2019	2020	2021	2022	2023	2024
VENTAS	269.991	288.890	300.446	312.464	324.962	337.961
COSTOS DE VENTAS	214.373	220.389	229.586	239.150	249.097	259.443
MARGEN BRUTO	55.618	68.501	70.860	73.313	75.865	78.518
PERSONAL Y ASISTENCIA TECNICA	47.107	48.520	49.976	51.475	53.020	54.610
FUNCIONAMIENTO	2.157	1.381	1.388	1.394	1.401	1.408
Servicios Básicos	120	122	125	127	130	132
Depreciación	1.844	1.062	1.062	1.062	1.062	1.062
Mantenimiento	193	197	201	205	209	213
CAPACITACION	2.109	2.109	2.109	2.109	2.109	2.109
GASTO FINANCIERO		2.114	1.957	1.800	1.642	1.485
PUBLICIDAD, PROMOCION	139	650	676	703	731	760
COMERCIALIZACION/DISTRIBUCIÓN	5.951	6.350	6.604	6.868	7.142	7.428
TOTAL GASTOS	57.464	61.125	62.710	64.349	66.046	67.800
UTILIDAD NETA	-1.846	7.377	8.151	8.964	9.819	10.718

4.3.2.3 Estado de Situación Financiera

Tabla 19.Estado de Situación Financiera- Escenario Optimista

	Proyección					
	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Activos						
Activos Corrientes:						
Efectivo en caja y bancos	3.090	26.188	32.557	37.570	41.427	45.441
Cuentas por cobrar comerciales	2.490	2.684	2.792	2.903	3.020	3.140
Inventarios	21.500	39.299	39.299	39.299	39.299	39.299
Total Activos Corrientes	27.080	68.171	74.648	79.772	83.745	87.881
Activos No Corrientes						
Propiedades, planta y equipo, menos depreciación acumulada	16.537	13.452	10.367	7.283	5.520	3.758
Total Activos No Corrientes	16.537	13.452	10.367	7.283	5.520	3.758
Total Activos	43.617	81.623	85.015	87.055	89.266	91.639
Pasivo y Patrimonio Neto						
Pasivos Corrientes:						
Cuentas por pagar comerciales	41.000	49.834	44.621	46.480	48.414	50.424
Impuestos por pagar	703,2	731,8	739,9	732,9	741,7	750,8
Total pasivos corrientes	41.703	50.566	45.361	47.213	49.155	51.175
Pasivos no corrientes:						
Deuda a Largo Plazo		5.600,0	4.200,0	2.800,0	1.400,0	-
Total pasivos no corrientes	-	5.600	4.200	2.800	1.400	-
Total pasivos	41.703	56.166	49.561	50.013	50.555	51.175
Patrimonio Neto:						
Capital social	19.927	19.927	19.927	19.927	19.927	19.927
Resultados acumulados	(18.013)	5.531	15.527	17.115	18.784	20.537
Total patrimonio, neto	1.914	25.458	35.454	37.042	38.710	40.464
Total pasivos y patrimonio, neto	43.617	81.623	85.015	87.055	89.266	91.639

4.3.2.4 Estado de Flujos de Caja

Tabla 20. Estado de Flujo de Caja- Escenario Optimista

	Proyección					
	2019	2020	2021	2022	2023	2024
SALDO ANTERIOR	814	3.090	26.188	32.557	37.570	41.427
VENTAS	269.991	288.890	300.446	312.464	324.962	337.961
SALDO POR COBRAR	2.490	2.684	2.792	2.903	3.020	3.140
RECAUDO/INGRESO	269.491	288.696	300.339	312.352	324.846	337.840
INGRESOS	269.491	288.696	300.339	312.352	324.846	337.840
Compras	44.135	78.076	101.888	110.554	119.352	127.182
Trabajos Tercerizados	68.407					
Sueldos y Beneficios	130.360	162.627	166.655	170.804	175.078	179.479
Impuestos y Obligaciones	13.154	13.549	13.955	14.374	14.805	15.249
Capacitaciones	2.109	2.109	2.109	2.109	2.109	2.109
Intereses		2.114	1.957	1.800	1.642	1.485
Fletes	5.951	6.350	6.604	6.868	7.142	7.428
Otros	3.099	772	801	830	861	893
PAGOS	267.215	265.598	293.969	307.339	320.989	333.826
FLUJO NETO	3.090	26.188	32.557	37.570	41.427	45.441

4.3.2.5 Flujo de Caja Libre, VAN, TIR

Tabla 21. Flujo de Caja Libre- Escenario Optimista

Ítem	Inicial 0	Año 1 1	Año 2 2	Año 3 3	Año 4 4	Año 5 5
Flujo de caja libre del proyecto						
Utilidad antes de intereses, impuestos y participación	-	7.376,56	8.150,67	8.964,44	9.819,27	10.717,80
EBIT x (1-T)		8.593,28	9.229,15	9.897,59	9.513,29	10.251,35
Gastos de depreciación	-	3.084,91	3.084,91	3.084,91	1.762,21	1.762,21
I. Flujo de efectivo operativo neto	-	11.678,19	12.314,06	12.982,50	11.275,50	12.013,56
Variación de capital de trabajo neto		(720,63)	(5.311,85)	1.740,25	1.825,91	1.898,94
II. Variación de capital de trabajo neto	0,00	(720,63)	(5.311,85)	1.740,25	1.825,91	1.898,94
Inversiones	- 7.000,00	(7.000,00)	-	-	-	-
III. Gastos de capital (CAPEX)	(7.000,00)	(7.000,00)	0,00	0,00	0,00	0,00
Flujo de caja libre del proyecto	(7.000,00)	3.957,55	7.002,21	14.722,75	13.101,40	13.912,51

WACC	17,9%
VAN	23.300
TIR	98%
Beneficio/Costo	3,33

4.3.2.6 Indicadores Financieros

Tabla 22. Indicadores Financieros- Escenario Optimista

	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Rentabilidad						
Margen Neto	-0,7%	2,6%	2,7%	2,9%	3,0%	3,2%
ROA	-4%	9%	10%	10%	11%	12%
ROE	-96%	29%	23%	24%	25%	26%
Liquidez						
Razón Corriente	0,65	1,35	1,65	1,69	1,70	1,72
Prueba Acida	0,13	0,57	0,78	0,86	0,90	0,95
Eficiencia						
Rotación CXC	108,43	107,62	107,62	107,62	107,62	107,62
Días de CXC	3,37	3,39	3,39	3,39	3,39	3,39
Rotación Inventarios	9,97	5,61	5,84	6,09	6,34	6,60
Días de Inventarios	36,61	65,09	62,48	59,98	57,58	55,29
Rotación CxP	5,23	4,42	5,15	5,15	5,15	5,15
Días de CXP	69,81	82,53	70,94	70,94	70,94	70,94
Ciclo de efectivo	-29,84	-14,06	-5,07	-7,57	-9,96	-12,26

4.3.3 Escenario Pesimista

4.3.3.1 Supuestos

- Ventas: cero crecimiento en el periodo proyectado 2020 a 2024 Vs. 2019, es decir que la empresa se mantiene con la venta del 2019.
- El costo de ventas parte del porcentaje promedio de los años 2017 a 2019 (79,6%) y sobre este se considera una mejora de \$5.7K; esto debido a imprevistos en la productividad de MOD, por lo que el impacto en sueldos es de \$32K (Vs. escenario positivo en el que el impacto MOD era \$28K).
- Sueldos y beneficios con incremento nominal de 3% anual.
- En depreciaciones se da dando continuidad a los registros regulares tomando en cuenta el tiempo de vida útil de cada activo.
- La empresa adquiere un préstamo para reposición de maquinaria por \$7K, con una tasa de 11.83% a 5 años.

4.3.3.2 Estado de Pérdidas y Ganancias proyectado

Tabla 23. Estado de Pérdidas y Ganancias- Escenario Pesimista

	Proyección					
	2019	2020	2021	2022	2023	2024
VENTAS	269.991	269.991	269.991	269.991	269.991	269.991
COSTOS DE VENTAS	214.373	209.159	209.159	209.159	209.159	209.159
MARGEN BRUTO	55.618	60.832	60.832	60.832	60.832	60.832
PERSONAL Y ASISTENCIA TECNICA	47.107	48.520	49.976	51.475	53.020	54.610
FUNCIONAMIENTO	2.157	1.381	1.388	1.394	1.401	1.408
Servicios Básicos	120	122	125	127	130	132
Depreciación	1.844	1.062	1.062	1.062	1.062	1.062
Mantenimiento	193	197	201	205	209	213
CAPACITACION	2.109	2.109	2.109	2.109	2.109	2.109
GASTO FINANCIERO		2.114	1.957	1.800	1.642	1.485
PUBLICIDAD, PROMOCION	139	650	650	650	650	650
COMERCIALIZACION/DISTRIBUCIÓN	5.951	5.934	5.934	5.934	5.934	5.934
TOTAL GASTOS	57.464	60.709	62.014	63.362	64.756	66.196
UTILIDAD NETA	-1.846	122	-1.183	-2.531	-3.925	-5.364

4.3.3.3 Estado de Situación Financiera

Tabla 24. Estado de Situación Financiera- Escenario Pesimista

	Proyección					
	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Activos						
Activos Corrientes:						
Efectivo en caja y bancos	3.090	17.845	13.193	12.209	9.830	7.358
Cuentas por cobrar comerciales	2.490	2.509	2.509	2.509	2.509	2.509
Inventarios	21.500	38.367	38.367	38.367	38.367	38.367
Total Activos Corrientes	27.080	58.721	54.069	53.085	50.706	48.234
Activos No Corrientes						
Propiedades, planta y equipo, menos depreciación acumulada	16.537	13.452	10.367	7.283	5.520	3.758
Total Activos No Corrientes	16.537	13.452	10.367	7.283	5.520	3.758
Total Activos	43.617	72.173	64.436	60.368	56.226	51.992
Pasivo y Patrimonio Neto						
Pasivos Corrientes:						
Cuentas por pagar comerciales	41.000	47.651	40.651	40.651	40.651	40.651
Impuestos por pagar	703,2	718,6	718,6	703,2	703,2	703,2
Total pasivos corrientes	41.703	48.370	41.370	41.355	41.355	41.355
Pasivos no corrientes:						
Deuda a Largo Plazo	-	5.600,0	4.200,0	2.800,0	1.400,0	-
Total pasivos no corrientes	-	5.600	4.200	2.800	1.400	-
Total pasivos	41.703	53.970	45.570	44.155	42.755	41.355
Patrimonio Neto:						
Capital social	19.927	19.927	19.927	19.927	19.927	19.927
Resultados acumulados	(18.013)	(1.723)	(1.060)	(3.713)	(6.455)	(9.289)
Total patrimonio, neto	1.914	18.203	18.866	16.213	13.471	10.638
Total pasivos y patrimonio, neto	43.617	72.173	64.436	60.368	56.226	51.992

4.3.3.4 Estado de Flujos de Caja

Tabla 25. Estado de Flujo de Caja- Escenario Pesimista

	Proyección					
	2019	2020	2021	2022	2023	2024
SALDO ANTERIOR	814	3.090	17.845	13.193	12.209	9.830
VENTAS	269.991	269.991	269.991	269.991	269.991	269.991
SALDO POR COBRAR	2.490	2.509	2.509	2.509	2.509	2.509
RECAUDO/INGRESO	269.491	269.972	269.991	269.991	269.991	269.991
INGRESOS	269.491	269.972	269.991	269.991	269.991	269.991
Compras	44.135	64.299	79.445	71.364	68.211	63.611
Trabajos Tercerizados	68.407					
Sueldos y Beneficios	130.360	166.439	170.467	174.616	178.889	183.291
Impuestos y Obligaciones	13.154	13.549	13.955	14.374	14.805	15.249
Capacitaciones	2.109	2.109	2.109	2.109	2.109	2.109
Intereses		2.114	1.957	1.800	1.642	1.485
Fletes	5.951	5.934	5.934	5.934	5.934	5.934
Otros	3.099	772	775	777	780	782
PAGOS	267.215	255.217	274.643	270.975	272.371	272.462
FLUJO NETO	3.090	17.845	13.193	12.209	9.830	7.358

4.3.3.5 Flujo de Caja Libre, VAN, TIR

Tabla 26. Flujo de Caja Libre- Escenario Pesimista

Ítem	Inicial 0	Año 1 1	Año 2 2	Año 3 3	Año 4 4	Año 5 5
Flujo de caja libre del proyecto						
Utilidad antes de intereses, impuestos y participación	-	122,29	(1.182,51)	(2.530,80)	(3.924,51)	(5.364,47)
EBIT x (1-T)		2.634,46	1.562,67	455,15	(1.776,16)	(2.958,97)
Gastos de depreciación	-	3.084,91	3.084,91	3.084,91	1.762,21	1.762,21
I. Flujo de efectivo operativo neto	-	5.719,36	4.647,58	3.540,06	(13,95)	(1.196,76)
Variación de capital de trabajo neto		(2.740,81)	(7.000,00)	(15,43)	0,00	0,00
II. Variación de capital de trabajo neto	0,00	(2.740,81)	(7.000,00)	(15,43)	0,00	0,00
Inversiones	- 7.000,00	(7.000,00)	-	-	-	-
III. Gastos de capital (CAPEX)	(7.000,00)	(7.000,00)	0,00	0,00	0,00	0,00
Flujo de caja libre del proyecto	(7.000,00)	(4.021,44)	(2.352,42)	3.524,63	(13,95)	(1.196,76)

WACC	17,9%
VAN	- 10.486

4.3.3.6 Indicadores Financieros

Tabla 27. Resumen de indicadores- Escenario Pesimista

	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Rentabilidad						
Margen Neto	-0,7%	0,0%	-0,4%	-0,9%	-1,5%	-2,0%
ROA	-4%	0%	-2%	-4%	-7%	-10%
ROE	-96%	1%	-6%	-16%	-29%	-50%
Liquidez						
Razón Corriente	0,65	1,21	1,31	1,28	1,23	1,17
Prueba Acida	0,13	0,42	0,38	0,36	0,30	0,24
Eficiencia						
Rotación CXC	108,43	107,62	107,62	107,62	107,62	107,62
Días de CXC	3,37	3,39	3,39	3,39	3,39	3,39
Rotación Inventarios	9,97	5,45	5,45	5,45	5,45	5,45
Días de Inventarios	36,61	66,95	66,95	66,95	66,95	66,95
Rotación CxP	5,23	4,39	5,15	5,15	5,15	5,15
Días de CXP	69,81	83,16	70,94	70,94	70,94	70,94
Ciclo de efectivo	-29,84	-12,81	-0,59	-0,59	-0,59	-0,59

4.3.4 Resumen Comparativo Escenarios

A continuación, se detalla un resumen de las premisas que se utilizaron en los tres escenarios planteados.

Tabla 28. Resumen de supuestos para los tres escenarios

SUPUESTOS			
	MEDIO	OPTIMISTA	PESIMISTA
VENTA			
AÑO 1	5%	7%	0%
AÑO 2 A 5	2%	3%	0%
SUELDOS			
ANUAL	3%	3%	3%
OTROS	2%	2%	2%
AHORRO			
GLOBAL	-9.529	-9.529	-5.718
IMPACTO SALARIOS	28.357	28.357	32.169

4.4 Indicadores del nuevo desempeño

En cuanto a los resultados obtenidos en cada escenario, se puede observar que en el *escenario conservador* el margen neto mejora en 2.9 puntos porcentuales respecto al obtenido en el 2019, con lo que se cumple el objetivo principal de este estudio. Además, para los siguientes años proyectados, se obtiene un indicador promedio de 1,49%.

En el escenario optimista, la mejora es de 3.2 puntos porcentuales apalancados en una venta más alta vs. el escenario conservador, que sumado a la mejora en el costo que se logra con la implementación de la estrategia, permite tener este gran resultado.

Para el escenario pesimista, la mejora es de 0.63% con lo que no se cumple la estrategia, dado que no se prevé crecimiento en venta pero si aumento en gastos, lo que no permite que el beneficio estrategia alcance a cubrir la brecha.

Tabla 29. Comparativo Rentabilidad en Escenarios Propuestos

Margen Neto	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Escenario Pesimista	-0,68%	0,05%	-0,44%	-0,94%	-1,45%	-1,99%
Escenario Conservador	-0,68%	2,26%	1,96%	1,65%	1,33%	1,01%
Escenario Optimista	-0,68%	2,55%	2,71%	2,87%	3,02%	3,17%

También es importante recalcar que la implementación de la estrategia, mejora significativamente la caja libre.

Tabla 30. Comparativo Flujo Neto en Escenarios Propuestos

FLUJO DE CAJA LIBRE	2020	2021	2022	2023	2024
Escenario Pesimista	-4.021	-2.352	3.525	-14	-1.197
Escenario Conservador	2.361	3.631	9.936	6.829	6.081
Escenario Optimista	3.958	7.002	14.723	13.101	13.913

Escenario	TIR
Escenario Pesimista	94%
Escenario Conservador	60%

4.5 Conclusiones del capítulo

- Dado que el uso de la capacidad instalada es en promedio 45%, es posible que Creaciones Textilconfec asuma como producción propia los productos que envía a maquilar. Además, en el estudio se demuestra que está en la capacidad financiera para asumir los gastos que esto conlleva y dejar un ahorro de \$9k.
- La propuesta, logra incluso solventar una de las mayores preocupaciones de los dueños de la empresa, que es la seguridad del personal. Se considera un rubro de transporte 100% subsidiado a colaboradores que realicen horas extras.

- Es importante que la empresa aproveche al máximo la capacidad instalada que tiene y trabaje arduamente en su relacionamiento con sectores y clientes claves que le permitan aumentar su participación en el mercado. que le permitan atraer más clientes. A nivel de grupo, es importante que se sumen al portafolio de clientes, todas la escuelas y colegios que aún no firman contrato con Creaciones Textilconfec para ser su proveedor oficial

5 CAPÍTULO 5: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

- En presente el presente estudio se plantea como estrategia para mejorar la rentabilidad de la empresa Creaciones Textilconfec en al menos dos puntos porcentuales, reemplazar el servicio de maquila que la empresa contrata para en su lugar cumplir con toda la producción en planta propia, dado que la capacidad instalada lo permite.
- El análisis de los Estados Financieros de Creaciones Textilconfec del periodo 2017 a 2019, permitió determinar que dentro de la estructura del Estado de Pérdidas y ganancias, los rubros más representativos son el costo de producción y Sueldos (incluidos beneficios), con pesos sobre las ventas de 79,6% y 20,4% en promedio, respectivamente.
- Las políticas que maneja la empresa han permitido tener un ciclo de efectivo favorable con una adecuada rotación de cuentas por pagar, cuentas por cobrar e inventarios, permitiendo así generar los flujos necesarios para la operación.
- El entorno del mercado en el que se desempeña Creaciones Textilconfec, se ha visto afectado en los últimos años por la situación económica del país,

productos importados a precios mucho más bajos y por el contrabando. Esto obliga a las empresas del sector a buscar mecanismos que les permitan ser más competitivas, por lo que resulta importante que las empresas locales busquen reducir costos a través acuerdos, alianzas, negociación con proveedores, optimizaciones en la cadena de valor, entre otros. La situación se vuelve aún más compleja dado que el sector textil se caracteriza por la rivalidad entre competidores de alto nivel, al igual que las amenazas de sustitutos y de nuevos entrantes. Por lo cuál es clave que la empresa mantenga alianzas con las empresas de la Congregación y fomente alianzas a largo plazo con otras instituciones que permitan aumentar los niveles de ventas.

- Se identificó que el punto crítico más importante en la cadena de valor de Creaciones Textilconfec, es la contratación de maquila, encareciendo el costo de producción y poniendo en riesgo la calidad de los productos debido a altos índices de reprocesos por el servicio.
- Como estrategia para mejorar la rentabilidad de Creaciones Texticonfec, se plantea producir en planta propia los productos que actualmente la empresa envía a maquilar, reduciendo así los costos de producción, evitando reprocesos e incrementando el uso de la capacidad instalada que actualmente es del 45% en promedio. Además, la empresa deberá enfocar sus ventas en el segmento del sector salud.
- Los principales impactos financieros de la estrategia planteada en este estudio son, el aumento en 2,94 puntos porcentuales en el margen neto de la empresa versus la obtenida en el año 2019, con una optimización importante en el costo de ventas, manteniendo una brecha similar en los siguientes años proyectados. Con la implementación de la estrategia, la empresa puede optimizar el costo de producción en al menos \$9K en

promedio anual.

5.2 Recomendaciones

- Realizar un estudio que permita reducir tiempos muertos y cuellos de botella en el proceso productivo, de tal manera que el tiempo que toma asumir la producción que se enviaba a maquilar, pase a ser parte del trabajo que la MOD realiza dentro de su jornada regular de 8 horas. De esta manera el ahorro sería mayor al planteado en este estudio.
- Si en el futuro, la demanda crece potencialmente y Creaciones Textilconfec evalúa contratar un servicio de maquila, es importante que se tome como referencia los valores obtenidos en este estudio, para determinar si el costo de tomar el servicio es o no el adecuado.
- Dado que existen excedentes en la caja, es importante que la empresa busque mecanismos para no tener dinero ocioso. Se podrían establecer acuerdos de descuento por pronto pago con los proveedores.

REFERENCIAS

(2017). Obtenido de <https://contabilidaducacat.wordpress.com/2017/05/24/estado-de-situacion-financiera/>

Airbnb. (s.f.). *Sobre nosotros*. Recuperado el 21 de 03 de 2020, de Airbnb: <https://news.airbnb.com/es/about-us/>

AMFORI. (2003). Obtenido de <https://www.amfori.org/content/amfori-bsci>

AMFORI. (2019). Obtenido de <https://www.amfori.org/content/amfori-bsci>

Arias, A. S. (2018). Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/estados-financieros.html>

Arias, A. S. (2018). *ECONOMIPEDIA*. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/balance-de-situacion.html>

BlaBlaCar. (24 de 12 de 2003). *BlaBlaCar: una historia de éxito nacida de una necesidad*. Recuperado el 21 de 03 de 2020, de BlaBlaCar: <https://blog.blablacar.es/about-us/nuestra-historia>

BUSINESS SCHOOL LAW SCHOOL. (05 de 2020). *Qué es la economía colaborativa*. Obtenido de <https://es.eserp.com/articulos/que-es-la-economia-colaborativa/>

Código del Trabajo. (Mayo de 2013). *Registro Oficial Suplemento 167*. Ecuador.

Enciclopedia Económica. (26 de mayo de 2020). Obtenido de <https://enciclopediaeconomica.com/estructura-organizacional/>

Entrepreneur. (01 de 08 de 2016). *Entrepreneur*. Recuperado el 18 de 03 de 2020, de <https://www.entrepreneur.com/article/280066>

Entretexiles. (18 de Diciembre de 2014). Obtenido de

<http://entretextiles.blogspot.com/2014/12/las-cinco-fuerzas-competitivas-de-porter.html>

Entretextiles. (18 de Diciembre de 2014). Obtenido de <http://entretextiles.blogspot.com/2014/12/las-cinco-fuerzas-competitivas-de-porter.html>

Jaime, J. L. (2019). Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/pasivo.html>

Juárez, M., & Padilla, R. (2006). *CEPAL*. Obtenido de https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/4970/1/S2006611_es.pdf

Lawrence, G. (2003). *Fundamentos de la Administración Financiera*. México: Harle.

Luco, A. (2018). *BUSINESS CONSULTING*. Obtenido de <https://www.businessconsulting.cl/la-importancia-de-conocer-y-manejar-el-flujo-de-caja/>

Ochoa, Z. M. (30 de abril de 2020). *Dspace*. Obtenido de <http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/2687/1/T-UCE-0005-439.pdf>

Padilla, R., & Juárez, M. (s.f.).

Primicias. (enero de 2020). Obtenido de <https://www.primicias.ec/noticias/economia/textiles-ventas-produccion-ecuador-economia/>

Ramírez, J. R. (2012). Obtenido de <https://www.uv.mx/iiesca/files/2012/12/herramienta2009-2.pdf>

RODRÍGUEZ, R. (31 de Marzo de 2020). Coronavirus: La industria textil en

problemas por la emergencia. *EXPRESO*.

RODRÍGUEZ, R. (31 de marzo de 2020). *Diario Expreso*. Obtenido de <https://www.expreso.ec/actualidad/coronavirus-industria-textil-suma-crisis-emergencia-8199.html>

RODRÍGUEZ, R. (31 de Marzo de 2020). *EXPRESO*.

SCHUMPETER, J. (2015). *Capitalismo, socialismo y democracia* (Vol. I). (J. ., DÍAZ, Trad.) España: PAGINA INDOMITA.

villarraga, d. o., & pedraza, g. r. (2000). SISTEMAS DE SERVICIO AL CLIENTE IMPLEMENTADOS EN LAS EMPRESAS: UN ANÁLISIS DE SU EFICIENCIA EN EL LOGRO DE LA CALIDAD DEL SERVICIO. *INNOVAR, Revista de Ciencias Administrativas y Sociales No.15*, 144.

Vorne. (2019). *LIFEDER*. Obtenido de <https://www.lifeder.com/capacidad-instalada/>

ANEXOS

Anexo 1. Principales diseños Creaciones Textilconfec







Anexo 2. Tabla de amortización préstamo bancario

Cuota	Fecha	Capital inicial	Amortización mensual de capital	Interés mensual	Total cuota financiera	Saldo Capital	Seguro de desgravamen	Seguro de incendio	Total seguros	Total a pagar
1	27/3/2021	\$ 7,000,00	116,67	65,40	182,07	\$ 6,883,33	0,00	0,00	0,00	182,07
2	26/4/2021	\$ 6,883,33	116,67	64,50	181,17	\$ 6,766,66	0,00	0,00	0,00	181,17
3	26/5/2021	\$ 6,766,66	116,67	63,30	179,97	\$ 6,649,99	0,00	0,00	0,00	179,97
4	25/6/2021	\$ 6,649,99	116,67	62,40	179,07	\$ 6,533,32	0,00	0,00	0,00	179,07
5	25/7/2021	\$ 6,533,32	116,67	61,20	177,87	\$ 6,416,65	0,00	0,00	0,00	177,87
6	24/8/2021	\$ 6,416,65	116,67	60,00	176,67	\$ 6,299,98	0,00	0,00	0,00	176,67
7	23/9/2021	\$ 6,299,98	116,67	59,10	175,77	\$ 6,183,31	0,00	0,00	0,00	175,77
8	23/10/2021	\$ 6,183,31	116,67	57,90	174,57	\$ 6,066,64	0,00	0,00	0,00	174,57
9	22/11/2021	\$ 6,066,64	116,67	56,70	173,37	\$ 5,949,97	0,00	0,00	0,00	173,37
10	22/12/2021	\$ 5,949,97	116,67	55,80	172,47	\$ 5,833,30	0,00	0,00	0,00	172,47
11	21/1/2022	\$ 5,833,30	116,67	54,60	171,27	\$ 5,716,63	0,00	0,00	0,00	171,27
12	20/2/2022	\$ 5,716,63	116,67	53,40	170,07	\$ 5,599,96	0,00	0,00	0,00	170,07
13	22/3/2022	\$ 5,599,96	116,67	52,50	169,17	\$ 5,483,29	0,00	0,00	0,00	169,17
14	21/4/2022	\$ 5,483,29	116,67	51,30	167,97	\$ 5,366,62	0,00	0,00	0,00	167,97
15	21/5/2022	\$ 5,366,62	116,67	50,10	166,77	\$ 5,249,95	0,00	0,00	0,00	166,77
16	20/6/2022	\$ 5,249,95	116,67	49,20	165,87	\$ 5,133,28	0,00	0,00	0,00	165,87
17	20/7/2022	\$ 5,133,28	116,67	48,00	164,67	\$ 5,016,61	0,00	0,00	0,00	164,67
18	19/8/2022	\$ 5,016,61	116,67	47,10	163,77	\$ 4,899,94	0,00	0,00	0,00	163,77
19	18/9/2022	\$ 4,899,94	116,67	45,90	162,57	\$ 4,783,27	0,00	0,00	0,00	162,57
20	18/10/2022	\$ 4,783,27	116,67	44,70	161,37	\$ 4,666,60	0,00	0,00	0,00	161,37
21	17/11/2022	\$ 4,666,60	116,67	43,80	160,47	\$ 4,549,93	0,00	0,00	0,00	160,47
22	17/12/2022	\$ 4,549,93	116,67	42,60	159,27	\$ 4,433,26	0,00	0,00	0,00	159,27
23	16/1/2023	\$ 4,433,26	116,67	41,40	158,07	\$ 4,316,59	0,00	0,00	0,00	158,07
24	15/2/2023	\$ 4,316,59	116,67	40,50	157,17	\$ 4,199,92	0,00	0,00	0,00	157,17
25	17/3/2023	\$ 4,199,92	116,67	39,30	155,97	\$ 4,083,25	0,00	0,00	0,00	155,97
26	16/4/2023	\$ 4,083,25	116,67	38,10	154,77	\$ 3,966,58	0,00	0,00	0,00	154,77
27	16/5/2023	\$ 3,966,58	116,67	37,20	153,87	\$ 3,849,91	0,00	0,00	0,00	153,87
28	15/6/2023	\$ 3,849,91	116,67	36,00	152,67	\$ 3,733,24	0,00	0,00	0,00	152,67
29	15/7/2023	\$ 3,733,24	116,67	34,80	151,47	\$ 3,616,57	0,00	0,00	0,00	151,47
30	14/8/2023	\$ 3,616,57	116,67	33,90	150,57	\$ 3,499,90	0,00	0,00	0,00	150,57
31	13/9/2023	\$ 3,499,90	116,67	32,70	149,37	\$ 3,383,23	0,00	0,00	0,00	149,37
32	13/10/2023	\$ 3,383,23	116,67	31,80	148,47	\$ 3,266,56	0,00	0,00	0,00	148,47
33	12/11/2023	\$ 3,266,56	116,67	30,60	147,27	\$ 3,149,89	0,00	0,00	0,00	147,27
34	12/12/2023	\$ 3,149,89	116,67	29,40	146,07	\$ 3,033,22	0,00	0,00	0,00	146,07
35	11/1/2024	\$ 3,033,22	116,67	28,50	145,17	\$ 2,916,55	0,00	0,00	0,00	145,17
36	10/2/2024	\$ 2,916,55	116,67	27,30	143,97	\$ 2,799,88	0,00	0,00	0,00	143,97
37	11/3/2024	\$ 2,799,88	116,67	26,10	142,77	\$ 2,683,21	0,00	0,00	0,00	142,77
38	10/4/2024	\$ 2,683,21	116,67	25,20	141,87	\$ 2,566,54	0,00	0,00	0,00	141,87
39	10/5/2024	\$ 2,566,54	116,67	24,00	140,67	\$ 2,449,87	0,00	0,00	0,00	140,67
40	9/6/2024	\$ 2,449,87	116,67	22,80	139,47	\$ 2,333,20	0,00	0,00	0,00	139,47
41	9/7/2024	\$ 2,333,20	116,67	21,90	138,57	\$ 2,216,53	0,00	0,00	0,00	138,57
42	8/8/2024	\$ 2,216,53	116,67	20,70	137,37	\$ 2,099,86	0,00	0,00	0,00	137,37
43	7/9/2024	\$ 2,099,86	116,67	19,80	136,47	\$ 1,983,19	0,00	0,00	0,00	136,47
44	7/10/2024	\$ 1,983,19	116,67	18,60	135,27	\$ 1,866,52	0,00	0,00	0,00	135,27
45	6/11/2024	\$ 1,866,52	116,67	17,40	134,07	\$ 1,749,85	0,00	0,00	0,00	134,07
46	6/12/2024	\$ 1,749,85	116,67	16,50	133,17	\$ 1,633,18	0,00	0,00	0,00	133,17
47	5/1/2025	\$ 1,633,18	116,67	15,30	131,97	\$ 1,516,51	0,00	0,00	0,00	131,97
48	4/2/2025	\$ 1,516,51	116,67	14,10	130,77	\$ 1,399,84	0,00	0,00	0,00	130,77
49	6/3/2025	\$ 1,399,84	116,67	13,20	129,87	\$ 1,283,17	0,00	0,00	0,00	129,87
50	5/4/2025	\$ 1,283,17	116,67	12,00	128,67	\$ 1,166,50	0,00	0,00	0,00	128,67
51	5/5/2025	\$ 1,166,50	116,67	10,80	127,47	\$ 1,049,83	0,00	0,00	0,00	127,47
52	4/6/2025	\$ 1,049,83	116,67	9,90	126,57	933,16	0,00	0,00	0,00	126,57
53	4/7/2025	933,16	116,67	8,70	125,37	816,49	0,00	0,00	0,00	125,37
54	3/8/2025	816,49	116,67	7,50	124,17	699,82	0,00	0,00	0,00	124,17
55	2/9/2025	699,82	116,67	6,60	123,27	583,15	0,00	0,00	0,00	123,27
56	2/10/2025	583,15	116,67	5,40	122,07	466,48	0,00	0,00	0,00	122,07
57	1/11/2025	466,48	116,67	4,50	121,17	349,81	0,00	0,00	0,00	121,17
58	1/12/2025	349,81	116,67	3,30	119,97	233,14	0,00	0,00	0,00	119,97
59	31/12/2025	233,14	116,67	2,10	118,77	116,47	0,00	0,00	0,00	118,77
60	30/1/2026	116,47	116,47	1,20	117,67	0,00	0,00	0,00	0,00	117,67

Anexo 3. Cálculo WACC Escenario Conservador

Desapalancar Betas de empresas relacionadas Internacionales			
Variables	Kering SA.	H&M Group	Industria de Diseño Textil, S.A.
	KER.PA	HM-B.ST	ITX.MC
BL	0,90	1,19	1,12
BU	0,74	1,04	1,12
T	0,26	0,22	0,23
Gasto Imp. Renta	759.200	1.428.000	475.000
Utilidad antes de Impuestos	2.956.500	6.436.000	2.065.000
D/E	0,30	0,19	0,00
Deuda a largo Plazo	3.517.400	10.647.000	6.000
Capital	11.820.900	57.069.000	14.913.000

Beta Reapalancada para Ecuador	
BU	0,97
BL	1,30
T	-
D/E	0,35
Deuda a largo Plazo	7.000,00
Capital	19.926,60

WACC	
$E_r = R_f + B(R_m - R_f) + \text{Riesgo Pais}$	
Rf	1,37%
(Rm-Rf)	6,26%
Riesgo Pais	10,44%
Er	19,98%
Rd	11,83%
WACC	17,86%

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	1	2	3	4	5
Deuda	5.600	4.200	2.800	1.400	-
Patrimonio	24.474	31.918	30.289	28.583	26.794
D+E	30.074	36.118	33.089	29.983	26.794
D/E	0,23	0,13	0,09	0,05	-
BL	1,19	1,09	1,05	1,01	0,97
CAPM	19,24%	18,65%	18,41%	18,15%	17,85%
WACC	17,86%	17,85%	17,85%	17,85%	17,85%

Anexo 4. Cálculo WACC Escenario Optimista

Desapalancar Betas de empresas relacionadas Internacionales			
Variables	Kering SA.	H&M Group	Industria de Diseño Textil, España
	KER.PA	HM-B.ST	ITX.MC
BL	0,90	1,19	1,12
BU	0,74	1,04	1,12
T	0,26	0,22	0,23
Gasto Imp. Renta	759.200	1.428.000	475.000
Utilidad antes de Impuestos	2.956.500	6.436.000	2.065.000
D/E	0,30	0,19	0,00
Deuda a largo Plazo	3.517.400	10.647.000	6.000
Capital	11.820.900	57.069.000	14.913.000

Beta Reapalancada para Ecuador	
BU	0,97
BL	1,30
T	-
D/E	0,35
Deuda a largo Plazo	7.000,00
Capital	19.926,60

WACC	
$E_r = R_f + B(R_m - R_f) + \text{Riesgo País}$	
Rf	1,37%
(Rm-Rf)	6,26%
Riesgo País	10,44%
Er	19,98%
Rd	11,83%
WACC	17,86%

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	1	2	3	4	5
Deuda	5.600	4.200	2.800	1.400	-
Patrimonio	25.458	35.454	37.042	38.710	40.464
D+E	31.058	39.654	39.842	40.110	40.464
D/E	0,22	0,12	0,08	0,04	-
BL	1,18	1,08	1,04	1,00	0,97
CAPM	19,18%	18,57%	18,31%	18,07%	17,85%
WACC	17,86%	17,85%	17,85%	17,85%	17,85%

Anexo 5 Cálculo WACC Escenario Pesimista

Desapalancar Betas de empresas relacionadas Internacionales			
Variables	Kering SA.	H&M Group	industria de Diseño Textil, S.A.
	KER.PA	HM-B.ST	ITX.MC
BL	0,90	1,19	1,12
BU	0,74	1,04	1,12
T	0,26	0,22	0,23
Gasto Imp. Renta	759.200	1.428.000	475.000
Utilidad antes de Impuestos	2.956.500	6.436.000	2.065.000
D/E	0,30	0,19	0,00
Deuda a largo Plazo	3.517.400	10.647.000	6.000
Capital	11.820.900	57.069.000	14.913.000

Beta Reapalancada para Ecuador	
BU	0,97
BL	1,30
T	-
D/E	0,35
Deuda a largo Plazo	7.000,00
Capital	19.926,60

WACC	
$E_r = R_f + B(R_m - R_f) + \text{Riesgo Pais}$	
Rf	1,37%
(Rm-Rf)	6,26%
Riesgo Pais	10,44%
Er	19,98%
Rd	11,83%
WACC	17,86%

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	1	2	3	4	5
Deuda	5.600	4.200	2.800	1.400	-
Patrimonio	18.203	18.866	16.213	13.471	10.638
D+E	23.803	23.066	19.013	14.871	10.638
D/E	0,31	0,22	0,17	0,10	-
BL	1,26	1,18	1,13	1,07	0,97
CAPM	19,71%	19,20%	18,90%	18,48%	17,85%
WACC	17,86%	17,86%	17,86%	17,85%	17,85%

