

UNIVERSIDAD DE LAS AMÉRICAS
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**DESARROLLO DE UN PLAN DE MARKETING PARA LA
COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS TEXTILES DE LA
EMPRESA "INDUTEXSA" EN EL MERCADO QUITEÑO.**

**TRABAJO DE TITULACIÓN PRESENTADO EN CONFORMIDAD
A LOS REQUISITOS
PARA OBTENER EL TÍTULO DE ING. COMERCIAL MENCIÓN
ADMINISTRACIÓN.**

Profesor Guía:
Msc. David Sotomayor.

Autor:
Andrés Román.

Quito, 2004

RESUMEN

Las empresas de hoy día deben ser cambiantes y capaces de reaccionar a las situaciones, por que de no serlo, corren el riesgo de desaparecer. Es ahí donde se analizan el flujo de ventas ocasionado por los intermediarios, el que constituye un valor significativo; lo que demuestra una aceptación del producto en el mercado quiteño, dando lugar a una oportunidad de comercializar directamente, lo que trae mayores beneficios.

En el Capítulo I se detalla una breve reseña de la situación de la Industria Textil en el Ecuador, la cual se encuentra actualizada hasta el año de 1999, luego de esto no se han realizado estudios.

En el Capítulo II se ha formulado el Análisis Situacional de Indutexsa considerando como variables: su situación legal, su estructura organizacional, su capacidad administrativa, su capacidad productiva e insumos, el mantenimiento y el control de calidad; y por último se consideró su capacidad financiera.

En el Capítulo III consta el estudio de mercado, para el cual se tomó en cuenta el nivel socio económico, edades, sexo femenino y ubicación geográfica. Además se consideró el producto.

En el Capítulo IV se realiza un Plan de Marketing , el cual tiene como finalidad alcanzar una participación alta y conseguir un índice de recordación alto, además dar una nueva imagen con la creación de la marca "M' Chic sweater."

Por último, el Capítulo V contempla la determinación de aspectos económicos e impactos, la inversión inicial, flujo de efectivo, balance de situación, estado de pérdidas y ganancias, así como también el cálculo del VAN y TIR.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

CONTENIDOS	PÁG.
INTRODUCCIÓN	
JUSTIFICACIÓN	
OBJETIVO	
General	
Específico	
Hipótesis	
Aspectos metodológicos	
RESUMEN	
1. Capítulo I	
ANÁLISIS DEL SECTOR TEXTIL Y	
CONFECCIONES ECUATORIANO	
1.1. Información General	1
1.1.1. Contexto Histórico de la Industria textil y confecciones	1
1.1.2. Indicadores macro económicos del sector textil y de confecciones, su evaluación	3
1.1.2.1. PIB: Total y Manufactura	3
1.1.2.2. Empleo	5
1.1.2.3. Número de Establecimientos	6
1.1.2.4. Ubicación Geográfica	6
1.1.2.5. Remuneraciones	7
1.1.2.6. Producción Bruta Total	7
1.1.2.7. Activos Nuevos	7
1.1.2.8. Valor Agregado	8

1.2. Definición de Cluster “Textil y Confecciones”	8
1.2.1. Estructura de la Producción, cadena productiva	9
1.2.2. Insumos	9
1.2.2.1. Origen de los Insumos	9
1.2.3. Cadena de Valor	11
1.2.4. Capacidad Instalada	11
1.2.4.1. Confección	13
1.3. Evaluación Estadísticas de los subsectores Fabricación Textil y Confecciones	14
1.3.1. Número de Empleos	14
1.3.2. Número de Empresas	15
1.3.3. Remuneraciones	15
1.3.4. Producción Bruta	15
1.3.5. Activos Nuevos	15
1.3.6. Valor Agregado	15
1.3.7. Confecciones	16
1.3.7.1. Número de Empresas	16
1.3.7.2. Número de empleados	16
1.3.7.3. Remuneraciones	16
1.3.7.4. Activos Nuevos	17
1.3.7.5. Producción Bruta	17
1.4. Canales de Comercialización	17

1.5. Mercado Nacional	18
1.5.1. Consumo per. cápita de Fibras	18
1.6. Infraestructura	20
1.6.1. Ámbito Nacional	20
1.6.2. Centros Tecnológicos y de Capacitación	22
1.7. Capital Humano	22
1.7.1. Niveles Gerenciales	23
1.7.2. Nivel Operativo	23
1.8. Tratado de Libre Comercio y la Industria Textil	24
1.8.1. Impacto TLC en el Sector Textil Nacional	24
2. Capítulo II	
ANÁLISIS SITUACIONAL DE LA EMPRESA INDUTEXSA	
2.1. Entorno Económico	26
2.1.1. Capacidad Administrativa	27
2.1.1.1. Situación Legal	27
2.1.1.2. Estructura Organizacional	27
2.1.2. Capacidad de Producción	32
2.1.2.1. Principales Materias Primas	32
2.1.2.2. Mano de Obra	32
2.1.2.3. Producción y Procesos Productivos	34
2.1.2.3.1. Planificación y Programación de la Producción	34
2.1.2.3.2. Distribución en Planta,	

Almacenamiento y Manejo de Materiales	35
2.1.2.3.3. Mantenimiento	36
2.1.2.3.4. Control de Calidad	36
2.1.3. Capacidad Financiera	37
2.1.4. Capacidad de Comercialización	38
2.1.5. Análisis FODA INDUTEXSA	41
2.1.6. Análisis EFE INDUTEXSA	42
2.1.6.1. Interpretación	43
2.1.7. Análisis EFI INDUTEXSA	44
2.1.7.1. Interpretación	45
2.1.8. Análisis PEYEA INDUTEXSA	46
2.1.9. Análisis Interno Externo (IE) INDUTEXSA	48
2.1.10. Interpretación PEYEA e IE de INDUTEXSA	49
3. Capítulo III	
ESTUDIO DE MERCADO	
3.1. Situación de decisión para la investigación	50
3.2. Objetivo General de la Investigación	50
3.2.1. Objetivos Específicos	50
3.3. Marco Teórico	51
3.4. Metodología y Limitaciones	53
3.4.1. Diseño del Cuestionario	54
3.5. Determinación de la muestra	54
3.6. Análisis y Presentación de Gráficos de la Investigación	58

4. Capítulo IV	
PLAN DE MARKETING INDUTEXSA	
4.1. Antecedentes	67
4.2. Objetivo del Marketing	67
4.3. Posicionamiento y ventaja diferencial del sweater	68
4.4. Mercado meta y demanda de mercado	68
4.4.1. Demanda del mercado de sweater en Quito	69
4.5. Marketing Mix	76
4.5.1. Producto	76
4.5.1.1. Logo de la Marca y Etiqueta	77
4.5.1.2. Fundas para la entrega del sweater al cliente	77
4.5.1.3. Diseño y medidas de la Funda de entrega al cliente	78
4.5.2. Distribución del sweater	79
4.5.3. Publicidad	80
4.5.4. Precio del sweater	81
5. Capítulo V	
ANÁLISIS ECONÓMICO Y FINANCIERO	
5.1. Inversión Inicial	84
5.2. Costos Fijos	85
5.3. Costos Variables	85

5.4. Cantidad de Producción	85
5.5. Flujo de Efectivo de Ventas al Mercado Quiteño	86
5.5.1. Escenario A	86
5.5.1.1. Presupuestos	87
5.5.1.2. Estado de Pérdidas y Ganancias	88
5.5.1.3. Flujo de Caja	89
5.5.1.4. Cálculo del Valor Actual Neto (VAN), Tasa Interna Retorno (TIR) y Relación Costo Beneficio	90
5.5.1.5. Análisis de sensibilidad en Costos e Ingresos y su respectivo Valor Actual Neto (VAN), Tasa Interna Retorno (TIR)	92
5.5.2. Escenario B	93
5.5.2.1. Presupuestos	94
5.5.2.2. Estado de Pérdidas y Ganancias	95
5.5.2.3. Flujo de Caja	96
5.5.2.4. Análisis de sensibilidad en Costos e Ingresos y su respectivo Valor Actual Neto (VAN), Tasa Interna Retorno (TIR)	97
5.5.2.5. Proyección de los Balances de Situación	98
CONCLUSIONES	101
RECOMENDACIONES	105
GLOSARIO DE TÉRMINOS	108
BIBLIOGRAFÍA	112
ANEXOS	113

ÍNDICE DE CUADROS

CUADROS	PÁG.
Capítulo I	
1.1: PIB (Base dólares)	3
1.2: Crecimiento anual del PIB	4
1.3: El sector Textil y de Confecciones en el período 1991- 2002	5
1.4: Distribución regional de la Industria Textil Nacional	6
1.5: Producción Nacional de Algodón	10
1.6: Estructura típica de costos de confección	11
1.7: Importación de fibras textiles período 90-03	12
1.8: Estimación de Confección Formal e Informal por provincia (capacidad)	13
1.9: Estimación de tiempo en la Confección de Prendas	13
1.10: Fabricación Textil	14
1.11: Parámetros indicativos de la evolución del sector confecciones en el período 1991-2002	16
1.12: Consumo Nacional y per. cápita de Fibras Textiles	19
Capítulo II	
2.1: Estructura Organizacional	28
2.2: Matriz FODA	41

2.3: Matriz EFE	42
2.4: Matriz EFI	44
2.5: Matriz PEYEA	46
2.6: Matriz IE	48
Capítulo III	
3.1: Almacenes en Quito	51
3.2: La Población de Quito en el 2001 por sexo y grupos de edad	52
3.3: Distribución relativa de la población de Quito por niveles socio económicos 2002	52
3.4: Proyecciones de la población del 2001 de Pichincha por áreas rural y urbana y por sexo	53
3.5: Población de Quito	55
3.6: Población de Quito y Edad	56
3.7: Composición de Quito por sexo	56
3.8: Composición de la Muestra	57
Capítulo IV	
4.1: Mercado potencial de sweater	69
4.2: Ventas sweater esperadas a Nivel socio económico Medio Bajo	70
4.3: Ventas sweater esperadas a Nivel socio económico Medio	70
4.4: Participación por mes en las ventas	71

4.5: Demanda esperada de sweater Año 1	72
4.6: Demanda esperada de sweater Año 2	73
4.7: Demanda esperada de sweater Año 3	74
4.8: Precio almacén y costo de ventas de sweater	82

Capítulo V

5.1: Detalle de la Inversión	84
5.2: Ventas Proyectadas en unidades	86
5.3: Presupuesto de Ventas Unidades	87
5.4: Presupuesto de Ventas	87
5.5: Presupuesto de costo de ventas	87
5.6: Estado de Pérdidas y Ganancias	88
5.7: Flujo de Efectivo	89
5.8: Flujo de Efectivo 2% Incremento Costo	92
5.9: Flujo de Efectivo 2% Decremento Ingreso	93
5.10: Ventas Proyectadas en unidades de sweater	93
5.11: Presupuesto de Ventas Unidades	94
5.12: Presupuesto de Ventas	94
5.13: Presupuesto de Costo de Ventas	94
5.14: Estado de Pérdidas y Ganancias	95
5.15: Flujo de Efectivo	96

5.16: Flujo de Efectivo 1% Incremento Costo	97
5.17: Flujo de Efectivo 1% Decremento Ingreso	98
5.18: Balance de Situación Año 1	99
5.19: Balance de Situación Año 2	99
5.20: Balance de Situación Año 3	99
5.21: Balance de Situación Año 4	100
5.22: Balance de Situación Año 5	100

ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICOS	PÁGS.
Capítulo I	
1.1: Crecimiento anual del PIB	4
1.2: Consumo Nacional de Fibras Textiles	19
1.3: Consumo Per. Cápita de Fibras Textiles	20
1.4: Balanza Comercial Sector Textil	25
Capítulo III	
3.1: Usan sweater	58
3.2: Tasa de compras de sweater	59
3.3: Volumen de compras	59
3.4: Lugar de compra	60
3.5: Textura del sweater	61
3.6: Disponibilidad a Pagar	62
3.7: Atributos del sweater	63
3.8: Recordación de marca	64
3.9: Locales de compra Nivel socio económico C	65
3.10: Locales de compra Nivel socio económico D	65
Capítulo IV	
4.1: Participación por mes en Ventas	71

4.2: Demanda Esperada de sweater Año 1	72
4.3: Demanda Esperada de sweater Año 2	73
4.4: Demanda Esperada de sweater Año 3	74

INTRODUCCIÓN

La industria textil en la provincia de Imbabura ha despertado grandes expectativas. En efecto, Ibarra, Atuntaqui y Otavalo han desarrollado micro empresas de textiles, liderando en número Atuntaqui. Y es así que el 1ro de octubre de 1985, apareció la empresa Indutexsa, cuyos principales productos son sweaters dirigidos en su mayor parte al mercado de Imbabura y sus alrededores, como cantones. Así mismo llega a nivel nacional de manera indirecta y sin reconocimiento de marca, muestra también un gran potencial para ingresar a nuevos mercados quiteños. Esto se evidenció en la participación de eventos feriales como Expo Mujer y Expo Navidad 2003, en la que los sweaters tuvieron buena aceptación; pues se cuenta con moderna tecnología que brinda acabados de primera calidad a los diseños, siendo estos apetecibles para el consumidor.

Todo ello brindó una nueva oportunidad de desarrollar el mercado de Quito, para lo que es necesario comenzar a introducir estrategias en aspectos de posicionamiento, penetración y competitividad para incursionar en los nuevos mercados; permitiendo, no solo un mejor acceso al nuevo mercado de Quito sino también una ventaja competitiva y diferenciada que a su vez sea sostenible.

Debido a las características de la situación, la función a desempeñarse en el siguiente estudio es de operadores, tomando en cuenta que será un estudio de gran alcance, y de usuario del plan si la investigación demuestra que es óptimo penetrar el mercado de Quito.

JUSTIFICACIÓN

La situación económica actual del país se ha tornado bastante difícil, por consiguiente se puede decir que el mercado nacional de textiles se ha

contraído, y factores internos y externos han creado una serie de obstáculos que han limitado la compra y venta de productos textiles.

Por otro lado, ante la favorable participación en las ferias: Expo Mujer y Expo Navidad en el 2003, aparece la necesidad de incorporar un plan de marketing para alcanzar cambios en los patrones requeridos por el mercado objetivo de Quito, todo ello brindará a Indutexsa, mayor competitividad, facilidad de penetrar nuevos mercados y permitirá convertirla en un ejemplo de competitividad nacional que más tarde se lo podrá generalizar a nivel país; defendiendo así la fuente de trabajo que constituye para las personas vinculadas directa o indirectamente con la elaboración del sweater.

OBJETIVO

General

El Plan estratégico de marketing (estrategias y publicidad promocional) sentará las bases para proyectar condiciones para aumentar y desarrollar de manera sustancial la demanda del mercado de Quito en un horizonte de planificación a tres años extensible, y aportará los instrumentos correctivos para revertir la situación actual que entrapa el llegar a un mayor número de consumidores quiteños.

Objetivos Específicos

- Conocer los gustos y preferencias de los consumidores en lo que se refiere a productos textiles en nuevo mercado de Quito.
- Identificar la situación actual de Indutexsa.
- Establecer el tamaño del mercado de Quito.
- Identificar número de compradores y sus volúmenes relativos con respecto a productos textiles.
- Conocer la intensidad de compra de los productos textiles.
 - Analizar los tipos de canales de distribución para tener acceso a los compradores de textiles en el mercado de Quito.
- Identificar la competencia de Indutexsa en el mercado de Quito.
- Establecer si los productos textiles de las empresas rivales son diferenciados o idénticos.

Hipótesis

Los productos textiles que confecciona Indutexsa son aceptados por los gustos y preferencias del mercado Quiteño.

Aspectos Metodológicos

Investigación exploratoria y cuantitativa de la situación del mercado de Quito para Indutexsa. El trabajo de investigación describirá las características del comercio de textiles, exigencias de los consumidores de textiles en el mercado meta y la planificación estratégica y de Marketing empleada para captar dicho mercado y la situación de producción de Indutexsa.

Técnicas utilizadas:

El estudio partirá del análisis bibliográfico, así como de entrevistas a los directivos de Indutexsa., para conocer la situación de la empresa la información utilizara los siguientes recursos:

- Cuestionarios (entrevistas y encuestas).
- Computadora (acceso a Internet).

Capítulo I

ANÁLISIS DEL SECTOR TEXTIL Y CONFECCIONES ECUATORIANO

1.1. Información General.

1.1.1. Contexto Histórico de la Industria textil y confecciones.

La Industria textil se remonta a la época de la colonia cuando las haciendas de una gran extenuidad tenían como una de sus importantes fuentes de ingresos la cría de grandes rebaños de ovejas en los paramos de los Andes. El esquilado y lavado de lana dieron origen a los obrajes y batanes y a las primeras incursiones en el campo del tejido. Posteriormente aparecieron las primeras industrias textiles que se dedicaron al tratamiento de la lana¹. La introducción del algodón se produjo en las primeras décadas del año 1900 llegando a consolidarse en los años 50.

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

¹ MICIP/Banco Mundial; " Textil y Confecciones "; Ed Iber-Geo Internacional S.L; Página 37-38

hasta inicios de la década de los 90, se dio el crecimiento protegido de la industria que ocasionó que ésta, se rezagara respecto al desarrollo de la industria internacional.

En consecuencia de la apertura de mercados decretada en el año de 1992, el gremio textil presionó para que se tomaran algunas medidas precautelares y de protección para la industria nacional, especialmente destinadas a frenar las prácticas de competencia desleal como la importación de ropa usada.

Dentro de la estrategia de incrementar su competitividad internacional, a raíz de la apertura comercial a inicios de los 90, el ingreso de empresas textiles con plantas de confección propias cambió significativamente el ámbito nacional el cual se vió afectado con mejoras en las prácticas gerenciales y nuevas estrategias de comercialización y venta.

Para la industria textil tuvo como consecuencia una interesante recuperación de la balanza comercial; como se verá más adelante el incremento de las importaciones ha sido menor que las exportaciones².

² MICIP/Banco Mundial; Textil y Confecciones; Ed Iber-Geo Internacional S.L; Página 58

1.1.2. Indicadores macro económicos del sector textil y de confecciones, su evaluación.

En base a las encuestas de Manufactura y Minería (1994-2003) se hace la siguiente evaluación del sector mencionado para dar una visión general.

1.1.2.1. PIB: Total y Manufactura.

El Producto Interno Bruto ecuatoriano, tiene una irregular tendencia de crecimiento (94-98); el 99 es considerado como un año atípico por la caída del sistema bancario nacional, por lo siguiente no será tomado en cuenta; a partir del año 2001 existen incrementos relativos en los indicadores.

Cuadro 1.1: PIB (Base dólares)

PRODUCTO INTERNO BRUTO ECUADOR			
Año	PIB	Ind Manuf	Manuf/ PIB
1994	18.572.835	2.716.921	14,6%
1995	20.195.548	2.828.534	14,0%
1996	21.267.868	3.027.667	14,2%
1997	23.635.560	3.078.206	13,0%
1998	23.255.136	2.910.600	12,5%
1999	16.674.495	2.357.516	14,1%
2000	15.933.666	2.169.792	13,6%
2001	21.024.085	2.466.194	11,7%
2002	24.310.944	2.662.944	11,0%
2003	26.844.408	2.859.331	10,7%

Fuente; Banco Central Ecuador.
Elaboración: Personal.

El PIB manufactura respecto al PIB total indica que aproximadamente un 15% del PIB Total Nacional en los primeros años, luego se aprecia una tendencia a la baja alcanzando un 10,7%.

En cuanto a la relación PIB Sector Textil y de Confecciones respecto al Sector Manufactura representa un 20%³.

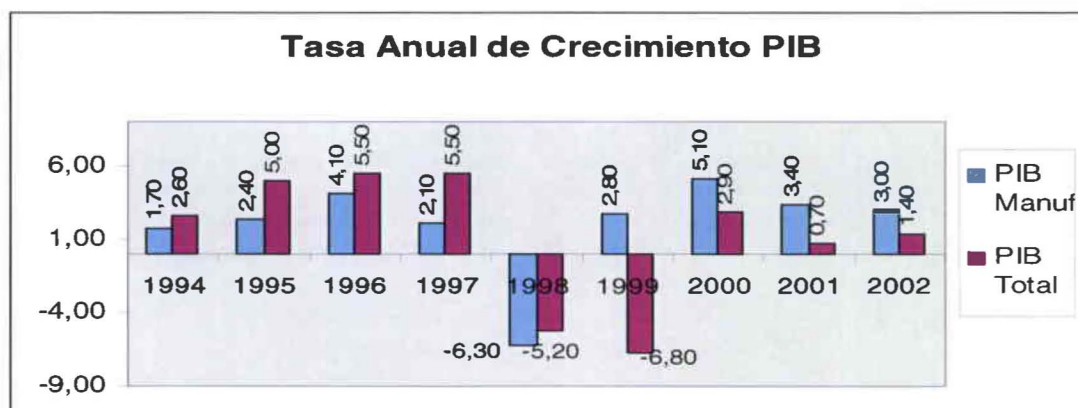
Cuadro 1.2: Crecimiento anual del PIB

Crecimiento Anual del PIB		
Año	PIB Total	PIB Manufactura
1994		
1995	1,70	2,60
1996	2,40	5,00
1997	4,10	5,50
1998	2,10	5,50
1999	-6,30	-5,20
2000	2,80	-6,80
2001	5,10	2,90
2002	3,40	0,70
2003	3,00	1,40

Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaboración: Personal.

El análisis del PIB total en dólares revela un comportamiento mucho más inestable, respecto a su tasa de crecimiento podemos ver que tiene oscilaciones, asimismo sucede con el PIB de la industria manufacturera tal como lo indica el Gráfico 1.1.

Gráfico 1.1: Crecimiento anual del PIB



Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaboración: Personal.

³ MICIP/Banco Mundial; Textil y Confecciones"; Ed Iber-Geo Internacional S.L.; Página 61

Cuadro 1.3: El sector Textil y de Confecciones en el período 1991- 2002.

Análisis de los indicadores Macro del sector textil, de confecciones y cuero												
Año	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002
Num Empresas	336	337	307	311	316	295	292	272	211	217	229	240
Num. per.ocup	21.878	22.471	20.160	18.969	18.811	18.201	18.313	17.457	13.456	16.109	16707	16.420
Remuneraciones (miles us)	41.610	42.889	53.108	59.149	58.486	58.912	54.436	50.930	14.987	39.673	62419	71.736
Activos nuevos (miles us)	25.538	29.395	18.786	17.967	20.772	16.711	21.911	20.080	20.000	68.017	53961	0
Consumo intermedio (miles us)	191.334	177.890	211.882	222.419	235.060	236.294	272.262	221.705	91.400	244.064	258420	237.030
Valor agregado (miles us)	105.960	107.406	116.251	126.699	153.320	120.219	133.695	116.043	36.845	112.871	145996	136.067
Producción Bruta (miles us)	297.294	285.295	327.933	349.118	388.381	356.513	405.934	337.747	129.356	359.722	404237	379.299
Remuneraciones / per.ocup	1.90	1.91	2.63	3.12	3.11	3.24	2.97	2.92	1.11	2.46	3.74	4.37
Productividad (pib us/ per.ocup)	13.59	12.70	16.27	18.40	20.65	19.59	22.17	19.35	9.61	22.33	24.20	23.10
Empleados/Empresa	65.11	66.68	65.67	60.99	59.53	61.70	62.72	64.18	63.77	74.24	72.96	68.42
Activos nuevos/ Producción Bruta	0.09	0.10	0.06	0.05	0.05	0.05	0.05	0.06	0.15	0.19	0.13	0.00
Valor Agregado/Producción Bruta	0.36	0.38	0.35	0.36	0.39	0.34	0.33	0.34	0.28	0.31	0.36	0.36
Consumo intermedio / Producción Bruta	0.64	0.62	0.65	0.64	0.61	0.66	0.67	0.66	0.71	0.68	0.64	0.62

Fuente; INEC, Encuesta de Manufactura y Minería.

Elaboración: Personal.

Todos los datos analizados del sector (textil y confecciones), se los hace con datos de las encuestas de Manufactura y Minería del INEC.

1.1.2.2. Empleo.

De los empleos generados por la industria manufacturera y la minería, cerca del 97% están en la industria manufacturera.

En el sector textil, hay una tendencia a reducir fuentes de empleo de alrededor de 21 mil puestos en 1991 a 16420 puestos en el 2002, presentando una disminución del 25%. Los subsectores textiles en general disminuyen las fuentes de empleo, siendo los más críticos los de la Fabricación de Hilados y tejidos que baja de 10500 puestos a 8mil puestos (reducción de 23%)⁴, el sector de tejido de punto, pasa de 3200 puestos a 1990 puestos en 11 años (reducción del 37%)⁵ y finalmente, el sector de confecciones, que es el mas estable pasa de 4800 a 5401 puestos (crece en 12%).

⁴ MICIP; Encuesta de Manufactura y minería, 2002

⁵ Ibidem

1.1.2.3. Número de Establecimientos.

De acuerdo con las encuestas de Manufactura y Minería, existe una tendencia muy importante a disminuir los establecimientos manufactureros. A inicios de la década existían 1756 establecimientos registrados de los cuales, para el año 2002 habían cerrado 215, lo que representa una caída del 12,24%.

Dentro del sector textil, confecciones y cuero, habían registrados 336 establecimientos, a inicios de periodo, existiendo 240 en el 2002.

Fabricación de hilados y tejidos, quedó con 83 establecimientos. El sector que más cae es el de Tejido de Punto que pasa de 59 a 28 establecimientos dentro del mismo período⁶.

1.1.2.4. Ubicación Geográfica

La provincia con la mayor concentración textil es la de Pichincha, que corresponde un 50% de las empresas registradas, seguida de Tungurahua, con el 19%, Azuay con el 17%, y Guayas con el 10%.

Cuadro 1.4: Distribución regional de la Ind. Textil Nacional



Fuente INEC, Encuesta de Manufactura y Minería. Elaboración; Personal.

⁶MICIP/Banco Mundial; Textil y Confecciones; Página 63; Iber-Geo Internacional S.l

Los centros de concentración de empresas pequeñas y medianas dedicadas a la confección están ubicados en la provincia de Pichincha (Quito), Imbabura (Atuntaqui y Otavalo), Azuay (Cuenca) y Tungurahua (Pelileo).

1.1.2.5. Remuneraciones.

El nivel de las remuneraciones pagadas en el sector textil mantuvo un interesante crecimiento, pasando de 41 millones de dólares a 71 millones de dólares, considerando que hubo ligeros incrementos de personal ocupado.

1.1.2.6. Producción Bruta Total.

Entre los años 1994 y 2003 se presenta una tendencia creciente en producción bruta del sector, aunque sufre una caída en el año 98 superando a niveles que mantuvo en el 94.

En cuanto a la productividad de la mano de obra, hay tendencia de crecimiento pasando de 13500 dólares por persona en el 91 a 23mil dólares en el año 2002, en cambio en el 98 se produce una caída como del 40% en la productividad, al igual que en los demás indicadores⁷.

1.1.2.7. Activos Nuevos.

La inversión en activos nuevos durante el período (91-02) alcanzó 34 millones de dólares anuales.

Esta representó el 22% de la producción bruta anual, solo en el año 2000 llegó al 19%, manteniéndose en los otros años en el 5%.

⁷ MICIP/Banco Mundial; Textil y Confecciones"; Ed Iber-Geo Internacional S.L; Página 64

1.1.2.8. Valor Agregado.

Este se mantuvo constante, a un nivel del 35%, lo que indica que hubo una estrategia global para incrementar el valor agregado de los productos, siendo sumamente importante una estrategia para elevar el nivel de competitividad del sector⁸.

1.2. Definición de Cluster “Textil y Confecciones”

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

Esta inicia con proveedores de materias primas; existe en el país en la actualidad producción de algodón de calidad aceptable pero en cantidades deficitarias; también en el país se cuentan con los “brockers” para facilitar la comercialización de algodón en cualquier parte del mundo⁹.

Uno de los componentes del cluster que son esenciales constituyen aquellos que distribuyen y son representantes de maquinaria, accesorios e insumos de soporte de la producción.

En cuanto al acabado textil, está soportada por la presencia de una pequeña industria química nacional y por extensiones como subsidiarias de las más importantes marcas de proveedores de productos químicos.

⁸MICIP/Banco Mundial; Textil y Confecciones; Página 65; Iber-Geo Internacional S.L

⁹ Ibidem

Finalmente, el país cuenta con varias empresas especializadas en la confección y manufactura de etiquetas, marquillas bordados, etc., que son utilizados en el acabado de prendas.

1.2.1. Estructura de la Producción, cadena productiva

En los procesos de producción se utilizan materias primas naturales de algodón y la lana, y fibras y filamentos sintéticos y artificiales en general (rayón, viscosa, nylon, poliéster, acrílicos, polipropileno)

1.2.2. Insumos.

Los hilados pueden clasificarse como filamentos continuos o en hilados de fibra cortada. Los que son clasificadas en corta son: algodón, poliéster, viscosa y las de larga o continua pueden ser: lana, acrílico, poliamidas y nylon.

Los filamentos mas utilizados son los que tienen un origen sintético como el nylon y el poliéster.

1.2.2.1 Origen de los Insumos.

El sector más representativo e importante dentro del cultivo de las fibras vegetales de exportación es el cultivo y explotación del abacá.

A fines de los 80 los miembros de la industria textil decidieron crear un organismo que se encargue de tecnificar y mejorar el cultivo del algodón nacional, así nació Funalgodón. Este generó resultados importantes como la

canalización de crédito de pequeños productores, asistencia técnica y comercialización de la fibra garantizando al agricultor un margen de utilidad.

Esto llevó a que el número de hectáreas sembradas de la fibra llegar a 32000 en el año del 92 y con rendimientos de 1 TM/hta. A mediados de la década, los niveles de rendimiento fueron similares al año 92; esta tendencia fue revertida entre el 96 y 97¹⁰.

Cuadro 1.5: Producción Nacional de Algodón.

PRODUCCION NACIONAL ALGODÓN				
Año	Superficie cosechada	Producción en rama (Tm.)	Producción en fibra	Rendimiento Tm./Ha.
1992	32,200.0	31,234.0	10,932.0	0.97
1993	14,680.0	13,799.0	4,830.0	0.94
1994	11,540.0	11,425.0	3,999.0	0.99
1995	10,650.0	11,502.0	4,026.0	1.08
1996	11,900.0	16,065.0	5,623.0	1.35
1997	18,233.0	23,703.0	8,296.0	1.30
1998	5,000.0	6,350.0	2,223.0	1.27
1999	4,000.0	2,721.6	979.8	0.68
2000	2,850.0	2,848.5	940.0	1.00
2001	6,300.0	7,144.1	2,357.5	1.13

Fuente: Funalgodón / SICA.

Elaboración: MICIP

En el año 1998 se produce un dramático descenso de la superficie como consecuencia del fenómeno de El Niño. Para el siguiente año se genera un brusco descenso del rendimiento por hectárea esperado, debido a factores climáticos posteriores al fenómeno de El Niño, como las fuertes lluvias en la provincia de Manabí, en especial en los meses de marzo, abril y mayo; a más de las pocas horas sol del mes de junio que no ha permitido la maduración de los capullos, afectando la cosecha prevista para los meses de julio y agosto del mismo año. En el año 2000, la crisis económica, crédito inexistente para el sector campesino y la escasez de semilla que a inicios del ciclo generó atraso de días en la siembra.

¹⁰ MICIP/Banco Mundial; Textil y Confecciones; Ed Iber-Geo Internacional S.L.; Página 68

² SICA

1.2.3. Cadena de Valor.

Las materias primas utilizadas, tecnología y productos terminados hacen que la estructura de costos del sector textil varíe;

Cuadro 1.6: Estructura típica de costos de confección.

Estructura de Costos	
Confección	
Estándar producto básico	
Costo estándar	
Precio Mercado	
Porcentajes sobre:	
	C. Total
Materia Prima	70 - 80%
Energía	8 - 3%
Mano de Obra	15 - 10%
Gastos de fabricac.	5,0%
Otros	2,0%

Fuente; SICA.
Elaboración: MICIP.

1.2.4. Capacidad Instalada.

Por la carencia de un censo Industrial actualizado, no existe una apreciación oficial respecto a la capacidad instalada de las plantas textiles. Por referencias del consumo industrial de fibras, se puede estimar la capacidad de procesamiento de las mismas en alrededor de 40000 TM. Anuales.

Cuadro 1.7: Importación de fibras textiles período 90 – 03.

(TM.) IMPORTACIONES								
Año	Lana	Algodón	Hilados Fil.Sintético	Cable Fil Sintético	Fib. Sint. Discont.	Fib. Artif. Discont.	Fib. Sint. Acont.hilat.	TOTAL ANUAL
Partida	5101	5201	5402	5501	5503	5504	5506	
1990	13.21	3,058.2	6,141.0	5,235.0	6,296.0	274.0	1,552.0	22,569.9
1991	88.87	1,909.2	1,473.0	6,429.0	8,777.2	143.0	2,044.0	20,864.3
1992	50.67	3,349.8	1,356.0	5,089.0	5,839.5	267.0	1,189.0	17,141.0
1993	120.15	13,632.5	1,383.0	4,122.0	5,306.6	61.0	1,470.0	26,149.3
1994	184.76	4,147.4	3,595.0	6,780.0	8,223.6	90.0	1,966.0	24,986.8
1995	457.91	8,617.9	4,533.0	7,328.0	9,652.4	102.0	2,031.0	32,722.2
1996	365.58	7,925.9	4,073.0	8,966.0	9,067.9	39.0	1,725.0	32,162.4
1997	253.7	12,358.9	4,773.0	9,738.0	12,654.3	89.0	2,283.0	42,149.9
1998	652.17	14,615.6	5,005.0	9,303.0	14,380.7	64.0	2,215.0	46,235.5
1999	420.00	12,877.8	4,936.0	10,084.0	12,309.6	53.0	2,059.0	42,739.4
2000	180.96	13,619.5	7,920.9	10,655.4	18,044.8	33.8	2,909.2	53,334.5
2001	111.62	15,943.8	7,297.3	8,456.0	16,550.9	102.2	2,771.9	51,233.7
2002	183.74	13,509.7	8,443.3	7,493.7	15,223.8	19.1	2,048.5	46,921.8
2003	158.78	14,256.5	5,485.2	7,108.3	11,222.5	8.9	1,460.9	39,901.0

Fuente: INEC

Elaboración: Personal.

Nota: Toneladas Métricas (TM)

Excluyendo el consumo interno de las empresas productoras de hilo, demuestran que hoy en día existen aproximadamente 2500 toneladas métricas mensuales disponibles; de esta cifra, un 27% esta constituida de alguna variedad de poliéster algodón, un 19% de algodón peinado, otro de 19% de hilo OE, un 10% de filamento de poliéster y un 25% es hilo acrílico lana.

Del total estimado de producción de hilados de fibras de algodón y sus mezclas en el país, un alto porcentaje se destina a la industria de la confección de tejidos de punto¹¹.

¹¹ MICIP/Banco Mundial; Textil y Confecciones"; Ed Iber-Geo Internacional S.I; Página 78

1.2.4.1. Confección.

Las Cámaras Provinciales de la Pequeña Industria se han identificado con el sector de las confecciones. Entre las provincias que registran mayor actividad en el campo de la confección están Pichincha, Azuay, Tungurahua, Guayas e Imbabura.

Cuadro 1.8: Estimación de Confección Formal e Informal por provincia (capacidad)

Provincia	Prod. Formal	Prod. Informal
Pichincha	70%	30%
Guayas	60%	40%
Azuay	90%	10%
Tungurahua	60%	40%
Imbabura	15%	85%

Fuente: CAPEIPI.

Elaboración: CAPEIPI.

Por otro lado, los tiempos de confección "Standard" a nivel nacional para las empresas debidamente organizadas y para prendas regulares se encuentra alrededor de los siguientes datos;

Cuadro 1.9: Estimación de tiempo en la Confección Prendas

Tiempo en Confección Prendas	
Confección	Tiempo
Patanlón Hombre	25 min
Camisa de "vestir" hombre	50 min
T - Shirt (camiseta)	4 min
Camiseta Polo	8 min
Pullover (sweater) flecce	25 min

Fuente: CAPEIPIE.

Elaboración: CAPEIPI.

Es en la provincia de Imbabura donde se concentra la industria de la Confección especialmente en las ciudades de Atuntaqui, Ibarra y Otavalo.

La CAPEI – Imbabura estima que en Atuntaqui existen entre 60 y 70 confeccionistas, entre medianas y pequeñas; en la ciudad de Otavalo se estima que existen cerca de 50 empresas y en Ibarra cerca de 15 empresas dedicadas a la confección.

1.3. Evaluación Estadísticas de los subsectores Fabricación Textil y Confecciones.

Cuadro 1.10: Fabricación Textil.

Año	Fabricación Textil											
	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002
Num Empresas	143	153	141	136	138	130	130	111	110	111	112	119
Num. per.ocup	13.408	14.060	13.014	11.942	10.977	10.664	10.798	9.924	9.134	11.089	10907	11.019
Remuneraciones (miles us)	31.154	31.256	38.306	42.645	38.690	39.203	42.856	33.105	11.594	31.381	46557	52.773
Activos nuevos(miles us)	20.870	27.415	17.299	16.442	15.763	12.717	16.521	18.163		68.017	53961	
Consumo intermedio (miles us)	143.864	133.294	160.871	165.033	166.932	167.873	192.831	157.350	76.754	212.287	216616	195.741
Valor agregado (miles us)	84.963	84.604	90.545	98.552	117.635	84.193	91.950	82.776	31.311	97.274	118024	106.806
Producción Bruta (miles us)	228.828	228.984	251.416	263.586	284.567	252.066	284.782	240.126	109.070	312.008	334641	307.636
Remuneraciones / per.ocup	2,32	2,22	2,94	3,57	3,52	3,68	3,97	3,34	1,27	2,83	4,27	4,79
Productividad (pib us/ per.ocup)	17,07	16,29	19,32	22,07	25,92	23,64	26,37	24,20	11,94	28,14	30,68	27,92
Empleados/Empresa	93,77	91,90	92,30	87,81	79,54	82,03	83,06	89,41	83,04	99,90	97,38	92,60
Activos nuevos/ Producción Bruta	0,09	0,12	0,07	0,06	0,06	0,05	0,06	0,08	0,00	0,22	0,16	0,00
Valor Agregado/Producción Bruta	0,37	0,37	0,36	0,37	0,41	0,33	0,32	0,34	0,29	0,31	0,35	0,35
Consumo intermedio / Producción Bruta	0,63	0,58	0,64	0,63	0,59	0,67	0,68	0,66	0,70	0,68	0,65	0,64

Fuente; MICIP

Elaboración: Personal

1.3.1. Número de Empleos.

Como consecuencia del cierre de las empresas se generó pérdida de fuentes de trabajo un descenso de 2390 personas que implica una disminución del 17%¹².

¹² MICIP/Banco Mundial; Textil y Confecciones"; Ed Iber-Geo Internacional S.I; Página 84

1.3.2. Número de Empresas.

En 1991 se inició con 143 empresas pasando a 119 empresas registradas en 2002, lo que significa una disminución del 16%¹³.

1.3.3. Remuneraciones.

Esta paso de 31000 anuales para el año 91 a un valor de 42856 usd por año en el 97 y 52700 usd anuales en el 2002¹⁴.

1.3.4. Producción Bruta.

Los valores de la producción bruta pasaron de 230 millones en 1991 a 308 millones en 2002, con un promedio anual de 258 millones de dólares¹⁵.

1.3.5. Activos Nuevos.

Las inversiones en activos tienen un promedio anual equivalente a 20 millones de dólares.

1.3.6. Valor Agregado.

En la primera mitad de la década de los 90, se mantiene en valores superiores al 35%, para la siguiente se ubica en 33% y en el año 2002 alcanza el valor de principios de la década.

¹³ MICIP/Banco Mundial; Textil y Confecciones"; Ed Iber-Geo Internacional S; Página 84

¹⁴ Ibidem

¹⁵ Ibidem

1.3.7. Confecciones.

Cuadro 1.11: Parámetros indicativos de la evolución del sector confecciones en el período 1991 - 2002

Análisis Confecciones												
Año	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002
Num Empresas	118	112	105	111	115	103	99	103	101	106	117	121
Num. per ocup	4.851	5.004	4.217	4.229	4.281	4.103	3.987	4.374	4.322	5.020	5800	5.401
Remuneraciones (miles us)	5.157	5.352	8.170	8.711	9.210	9.161	10.037	9.004	3.392	8.291	15861	18.961
Activos nuevos(miles us)	3.223	834	6.542	736	666	397	749	410	2.000	0	0	0
Consumo intermedio (miles us)	22.161	20.317	24.261	28.541	25.039	24.694	28.814	28.615	14.646	31.776	41804	41.288
Valor agregado (miles us)	9.370	10.111	13.473	13.175	17.017	14.445	16.274	15.073	5.534	15.596	27791	29.261
Producción Bruta (miles us)	31.531	30.429	37.735	41.716	42.046	39.409	45.088	43.688	20.285	47.714	69595	71.662
Remuneraciones / per.ocup	1,06	1,07	1,94	2,06	2,15	2,23	2,52	2,06	0,78	1,65	2,73	3,51
Productividad (pib us/ per.ocup)	6,50	6,08	8,95	9,86	9,82	9,60	11,31	9,99	4,69	9,50	12,00	13,27
Empleados/Empresa	41,11	44,68	40,16	38,10	37,23	39,83	40,27	42,47	42,79	47,36	49,57	44,64
Activos nuevos/ Producción Bruta	0,10	0,03	0,17	0,02	0,02	0,01	0,02	0,01	0,10	0,00	0,00	0,00
Valor Agregado/Producción Bruta	0,30	0,33	0,36	0,32	0,40	0,37	0,36	0,35	0,27	0,33	0,40	0,41
Consumo Intermedio / Producción Bruta	0,70	0,67	0,64	0,68	0,60	0,63	0,64	0,65	0,72	0,67	0,60	0,58

Fuente: MICIP.

Elaboración: Personal.

1.3.7.1. Número de Empresas.

El número de empresas al inicio del período es 118, aunque analizando en inicio del período y fin, observamos un aumento del 2,54%.

1.3.7.2. Número de empleados.

Como consecuencia de dicho aumento de las empresas, conlleva a un incremento de puestos de trabajo, que en el caso de la confección pasa de 4850 en 1991 a 5401 en el 2002; generando una ampliación 11%, lo cual no es favorable considerando el período extenso de estudio.

1.3.7.3. Remuneraciones.

El nivel de estas fue de 9,0 millones de dólares de promedio en el período, detallando un ingreso per cápita de 1063 dólares anuales en el año 91 y alcanzando a 3 mil dólares por año en el 2002.

1.3.7.4. Activos Nuevos.

Los niveles de inversión son mucho más bajos, que los de textiles, y además están por debajo del promedio del sector, el total de inversión en el periodo analizado es de 15,5 millones de dólares.

1.3.7.5. Producción Bruta.

La producción bruta del sector de las confecciones alcanza los 520 millones en el tiempo analizado, con un promedio anual de 43 millones de dólares, siendo insignificante con relación al sector textil. Por trabajador se dice que la productividad es menor que la del sector textil.

1.4. Canales de Comercialización.

Las empresas más grandes en textiles utilizan procesos de comercialización y confección de prendas, mientras que las tradicionales se manejan por medio de una integración vertical de tal forma que incluyen los procesos de: hilado, tejido, terminado y cadenas de distribución propias por medio de almacenes especializados.

Existen dos flujos por los cuales se realiza la comercialización de tejido terminado siendo la primera: la venta de fábrica a distribuidores mayoristas ubicados en diferentes ciudades del país, las cuales son facilitadas por los créditos otorgados de las textileras, entregando a minoristas. La segunda forma es directamente con los confeccionistas grades, los que se encargan de comercializar por medio de almacenes propios o entregan a mayoristas.

El distribuidor mayorista juega un papel importante puesto que introduce el producto a minoristas y confeccionistas y asume el riesgo de venta y cobranza¹⁶.

1.5. Mercado Nacional.

Basándose en estimaciones realizadas por el INEC, la población se ha mantenido en un 55% urbana y del 45% rural. Llevada por una tasa de crecimiento del 2.3% anual, a fines del período, la población actual se ubicaría en 12.5 millones de habitantes. En esta proyección no se ha considerado la alta migración¹⁷.

1.5.1. Consumo per. cápita de Fibras.

Fue Arpan B Tpyne quien define el consumo textil en el libro "Textiles and Apparel in the internacional economy"

El consumo de fibras por habitante está directamente relacionado con el nivel de ingresos, esto quedó demostrado por Anson y Simpson. En Ecuador, con un ingreso promedio per cápita de 1230 millones dólares americanos en el periodo de estudio tiene un consumo per. cápita promedio del período de 3,7 Kgs¹⁸.

¹⁶ MICIP/Banco Mundial; Textil y Confecciones; Página 86; Iber-Geo Internacional SI

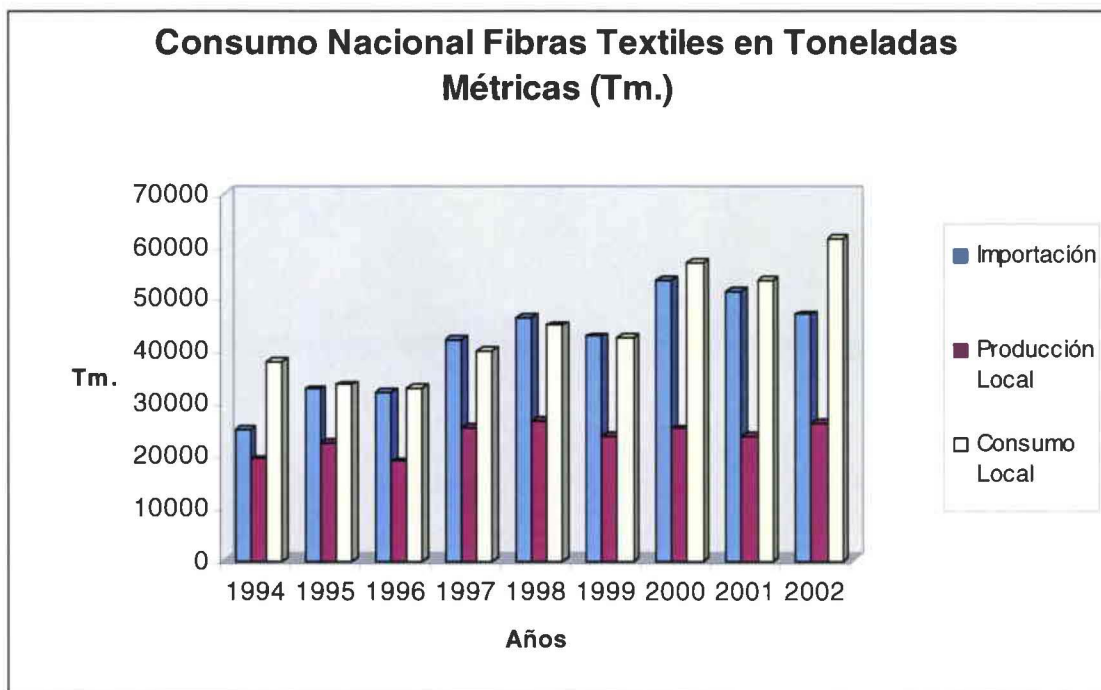
¹⁷ MICIP/Banco Mundial; Textil y Confecciones; Página 89; Iber-Geo Internacional SI

¹⁸ Ibidem

Cuadro: 1.12 Consumo Nacional y per. cápita de Fibras Textiles

CONSUMO DE FIBRAS EN EL ECUADOR				
(Tm.) Toneladas Métricas				
Fibars				
Año	Importación	Producción Local	Consumo Local	Consumo per cápita kg/pers.
1994	24986	19349	37862	3,4
1995	32722	22592	33515	2,9
1996	32164	18880	32937	2,8
1997	42149	25485	39978	3,4
1998	46235	26604	44829	3,8
1999	42739	23606	42388	3,5
2000	53364	25168	56785	4,6
2001	51233	23719	53487	4,3
2002	46921	26104	61365	4,8

Fuente; INEC y BCE
Elaboración: Personal.

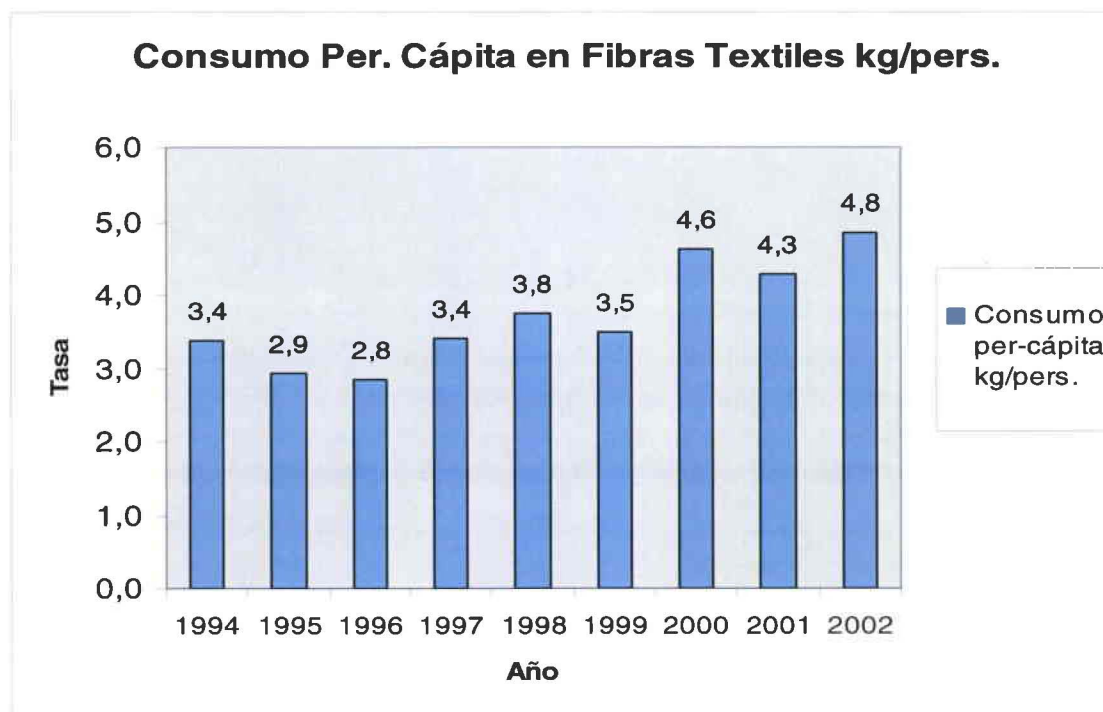
Gráfico: 1.2 Consumo Nacional de Fibras Textiles

Fuente: INEC y BCE.
Elaboración: Personal.

Observamos que el gráfico 1.2, destaca que la producción local no abastece al consumo nacional, lo que confirma la necesidad de importar fibras; por

consiguiente afirmamos que este alcanza el 90% del total en el consumo nacional en los tres últimos años.

Gráfico: 1.3 Consumo Per. Cápita de Fibras Textiles



Fuente; INEC y BCE
Elaboración: Personal.

El consumo per cápita como lo demuestra el gráfico 1.3, tiene una tendencia creciente, a pesar que hay años en los que ha presentado pequeñas oscilaciones, finalizando con un crecimiento del 41% en la serie analizada.

1.6 Infraestructura.

1.6.1 Ámbito Nacional.

Ecuador pasó cierto tiempo pensando que era el Estado quien debía proveer y administrar toda la infraestructura para el desarrollo Nacional, es así como aeropuerto, red vial, servicios eléctricos y telecomunicaciones fueron planificados por el Estado.

En lo referente a la dotación de servicios eléctricos, que se encuentra al momento constante se ve amenazada por el hecho de depender de la generación hidroeléctrica de la planta Paute.

El costo de la energía industrial se basa en un precio de referencia base KW-h asignado a la industria, multiplicado por el factor especial de consumo, que depende de varios elementos. En caso de que la empresa no consuma su base negociada, la factura contempla el consumo de la base, por otro lado, si esa base es excedida, la diferencia es facturada con recargos muy importantes.

Los servicios de telecomunicaciones no son excelentes, tiene problemas en la calidad de estos, existen redes obsoletas e inadecuadas.

Carreteras: en lo que concierne a este tema, se estima que el total de vías del Ecuador se acerca a 40 mil kilómetros, de los cuales solo la quinta parte es pavimentada y conforma los principales ejes de comunicación del país. Como consecuencia de la obsolescencia y tamaño de los aeropuertos (Quito y Guayaquil), no llegan a dar abasto a la gran demanda de pasajeros y tampoco a la de carga comercial, en la actualidad se está esperando la construcción de los nuevos aeropuertos.

Es en el puerto de Guayaquil que se moviliza la mayor parte del comercio marítimo nacional. El estado ecuatoriano como proceso de modernización ha considerado la ampliación y mejoramiento del sistema portuario para facilitar los trámites.

1.6.2. Centros Tecnológicos y de Capacitación.

Servicio Ecuatoriano de Capacitación Profesional (SECAP): su fin es capacitar a jóvenes en diversas ramas. La institución se financia con aportes del Estado, colaboración internacional y con el aporte del 0,5% del rol de pagos de las industrias del país.

La Cámara de la Pequeña Industria de Pichincha brinda cursos de capacitación, formación y perfeccionamiento por medio de la Escuela Textil, fundada en 1996.

La Universidad Tecnológica Equinoccial (UTE): En Quito, brinda la carrera de ingeniería textil, con especialidad en hilatura, tejeduría y tintorería. Tiene una duración de 5 años.

La Universidad Técnica del Norte: Localizada en Ibarra, provincia de Imbabura ofrece el diploma de ingeniería textil general, en el transcurso de 10 semestres; para poder graduarse el estudiante debe cumplir con una práctica profesional de 6 meses y escribir una tesis de grado.

Podemos concluir que es lamentable que en el país no existan centros de investigación y laboratorios textiles que no solo formen profesionales sino que brinden servicios a la industria.

1.7 Capital Humano.

Uno de los activos más importantes lo constituye el capital humano, como mencionamos en las fortalezas, tanto a nivel gerencial como administrativo y de

operadores. Los primeros por la capacidad de adaptarse a la inestabilidad del entorno nacional, los segundos por realizar los trabajos de calidad, específicamente de confección.

1.7.1. Niveles Gerenciales.

La industria textil cuenta entre sus directivos con personal altamente calificado, muchos de estos son formados en universidades americanas y europeas.

Esto no es para las empresas pequeñas, en las que propietarios y administradores han basado sus capacitaciones en cursos específicos de gerencia tanto a nivel local como internacional.

1.7.2 Nivel Operativo.

Como consecuencia de que no existen en el país centros adecuados de capacitación, las empresas se han visto obligadas a implementar programas completos y continuos de entrenamiento del personal.

En el otro lado, están las empresas pequeñas y familiares son las que más sufren la falta de estos centros de capacitación, debido a la imposibilidad de dirigir recursos económicos a esa finalidad.

En la actualidad se ha logrado una unificación parcial, es decir, la remuneración laboral está basada en el salario unificado más un componente por unificar.

El costo establecido en la mano de obra concierne al trabajo realizado dentro de horas regulares; a esto hay que aumentar entre el 25% y el 100% del costo horario al trabajo realizado en horas de la noche, fines de semana y feriados.

1.8 Tratado de Libre Comercio y La Industria Textil.

1.8.1. Impacto TLC en el Sector Textil Nacional.

El sector textil representa el 19% del Producto Interno Bruto (PIB) nacional y el 33,1% del PIB bruto manufacturero; provee empleo directo a 25000 personas e indirecto a mas de 100000. De enero a julio sus exportaciones aumentaron a razón del 17,8% con relación al mismo período del año anterior¹⁹.

El sector textil apunta sus esfuerzos a superar la crisis del país y el sacudón financiero – económico, la estrategia principal ha sido mejorar la calidad de los productos y enfocarse en la exportación de los mismos.

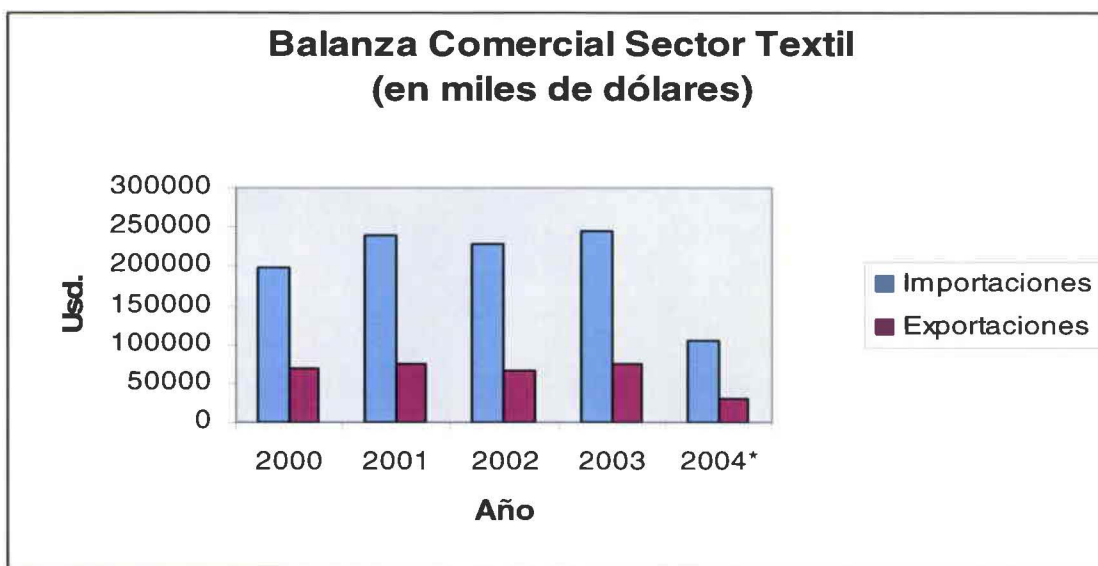
Este se enfrenta con tres problemas principales: primero, la competencia leal y desleal que desafían a las empresas ecuatorianas. En el caso de la competencia desleal, el entorpecimiento de la oferta y demanda causado por la penetración de productos asiáticos con menor precio y calidad. En el supuesto de la competencia leal, deben luchar contra firmas colombianas que conceden a los distribuidores ecuatorianos créditos en un plazo de hasta 150 días, sustentados en el Gobierno Colombiano el cual incentiva la exportación y concede créditos a tasas de interés bancarias del 5%.

¹⁹ AITE: Lideres, 27 de septiembre 2004

En segundo lugar, tenemos las garantías reales que se exige para otorgar créditos deben ser del 140% y 160% del valor solicitado, pese a que hubo un decremento en las tasas de interés del 18% al 13%.

Y por último tenemos que los costos de producción son más altos con relación al resto de países de América del Sur. En Ecuador se paga 13 centavos por kilovatio, mientras que en Colombia se factura 5 centavos por el mismo concepto²⁰. Todo el anterior análisis queda demostrado en el siguiente gráfico:

Gráfico: 1.4 Balanza Comercial del Sector Textil.



Fuente: AITE: Líderes.

Elaboración: Personal.

Nota: * Proyectado.

²⁰ AITE: Lideres, 27 de septiembre 2004

Capítulo II

ANÁLISIS SITUACIONAL DE LA EMPRESA INDUTEXSA

2.1. ENTORNO ECONÓMICO

A través de la historia, el desarrollo del país se encuentra indiscutiblemente ligado al comercio exterior, el crecimiento de la economía, la generación de mas y mejores empleos, según lo confirman los datos históricos, en los que las exportaciones se incrementaron en su volumen o se consiguieron buenos precios en los mercados, por el contrario en épocas de recesión y estancamiento económico coinciden con los periodos de crisis del sector exportador.

Si se analiza la situación de los mercados del Ecuador, podemos observar que están experimentando un cambio sustancial, debido a la importancia cada vez mayor de las importaciones frente a las exportaciones que por un largo periodo han sido mayoritarias; la creciente diversificación de productos y mercados; naciendo así, la necesidad de buscar alternativas para responder a todas estas situaciones que conllevan a un cierre comercial que afecta al país como tal.

El Ecuador pertenece a un mundo de economía globalizada por lo que se debe hacer frente a los retos impuestos, la globalización no solo significa la unificación de los mercados, comercio, inversiones y finanzas, sino principalmente el crear, fomentar y desarrollar una actitud y cultura nacional

favorables a dicho proceso, que convierta el comercio nacional en el soporte de crecimiento económico sostenido.

En este contexto, al realizar la presente investigación me propongo contribuir al fomento y desarrollo de esta cultura en la empresa "Indutexsa", motivando a sus propietarios a comprometer sus esfuerzos y recursos para mejorar sus productos y alcanzar niveles de calidad y competitividad que permitan incursionar con éxito en el mercado de Quito; para ello se ha propuesto realizar el análisis situacional de la empresa de conformidad con los objetivos, variables e indicadores que constan a continuación en la siguiente matriz.

2.1.1. Capacidad Administrativa

2.1.1.1. Situación Legal.

Indutexsa inició sus actividades empresariales hace 15 años, el 1ero. de octubre de 1985, nace como respuesta de la familia Montenegro, a la necesidad de generar fuentes de trabajo en al provincia de Imbabura y que a su vez permita mejorar su situación socioeconómica; para ello hacen uso del crédito que para el efecto otorgaba el Banco Nacional de Fomento y asumen el reto de incursionar en el mundo empresarial. "Indutexsa" es una empresa familiar representada por su propietario, el Sr. Efrén Montenegro.

2.1.1.2. Estructura Organizacional.

Por tratarse de una empresa familiar, "Indutexsa" no cuenta con departamentos específicos de ventas, compras, producción, mantenimiento, recursos

humanos, contabilidad u otros, las funciones de dirección se encuentran compartidas de la siguiente manera:

Las funciones de administración, producción y ventas son coordinadas entre la Sra. Dora Montenegro y su hija Srta. María Alexandra Montenegro. La Sra. Dora Montenegro asume las funciones inherentes al nivel directivo, como la determinación de objetivos, políticas, entre otras, y su hija asume las funciones de nivel operativo. En todo caso la coordinación mutua y la adecuada delegación de funciones evitan la duplicidad de éstas y por el contrario genera un proceso de sinergia que enriquece el proceso administrativo; adicionalmente se cuenta con un Contador, Secretaria, Jefe de Personal, Jefe de Tejidos y Operación en General.

Las decisiones sobre inversiones, procesos de trabajo, producción, diseños y otros son asumidas por la Sra. y Srta. Montenegro.

Cuadro 2,1: Estructura Organizacional.

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL INDUTEXSA



Fuente: Indutexsa.
Elaboración: Personal.

La Gerencia y Subgerencia se encarga de la evaluación y análisis de la información reportada por todos los departamentos que forman parte de la empresa. Además se toman decisiones sobre publicidad, inversión y financiamiento. En el departamento de Dirección Administrativa se elaboran las estrategias para las ventas y la comercialización del sweater. La planificación, el diseño, el volumen del sweater está a cargo el departamento de producción.

El departamento que se encarga del perfecto desempeño y prevee situaciones ajenas al normal funcionamiento de la planta es el de mantenimiento, el está provisto de una cantidad suficiente de repuestos en stock.

La función básica que desempeña el departamento de contabilidad es registrar, resumir, analizar e interpretar datos financieros, para obtener las informaciones necesarias de los varios intereses que se afectan en las operaciones de Indutexsa. La actividad principal de negociar el sweater está a cargo del departamento ventas y comercialización. El proceso productivo se encuentra dividido en procesos menores de tejidos, confecciones y terminados.

Los tejedores son personas que en su mayoría cuentan con tan solo formación primaria, no disponen de formación técnica alguna, han crecido en el oficio y con alguna capacitación adicional se desempeñan en su función.

En el área de confección más del 70% del personal es graduado en corte y confección. En cuanto al terminado de la prenda se considera que ésta no necesita de personal especializado.

Entre las principales actividades en el departamento de tejido están:

- Preparación de fibra: rebobinar y parafinar para corregir los desperfectos del hilo o lana.
- Colocar el hilo o lana en la maquinaria para iniciar el tejido.
- Tejer en dos tamaños para cuerpos y mangas.
- Tejer cuellos y binchas para las prendas de acuerdo al modelo.

Las principales acciones que tiene el departamento de confección son:

- Planchar o cardar las piezas tejidas.
- Cortar las prendas de acuerdo al modelo o tamaño.
- Coser.
- Recubrir y/o remallar las binchas y cuellos.
- Atracar.
- Pegar hombreras.
- Ojales y botones.
- Urlar binchas y bolsillos.
- Hacer Bolsillos.
- Pegar etiquetas.
- Rematar.

El departamento de acabados es responsable de:

- Revisar la prenda.
- Vaporizar.
- Doblar y empacar.

Las principales debilidades detectadas en el ámbito administrativo son las siguientes:

- No se cuenta con una estructura organizacional básica explícita, de conocimiento general, en la que se definan funciones y responsabilidades, por lo que podrían encontrarse expuestos a la dualidad de mando y duplicidad de funciones. No obstante, a decir de sus propietarios esta situación es tan solo una posibilidad que nunca se ha presentado para la empresa.

En lo que hace relación con la actividad gerencial, pese a los excelentes logros alcanzados desde el inicio de la empresa, se han podido identificar como debilidades las siguientes:

- Se hace necesario compartir con el personal de la empresa: la misión, sus objetivos y metas, para que estos puedan contribuir de mejor manera a su consecución.
- Se hace necesario fortalecer la aplicación de un enfoque gerencial estratégico, que permita contar con una visión clara de la empresa en el tiempo y el espacio.
- Las condiciones de competitividad globalizadas requieren del fortalecimiento de la capacidad gerencial y tecnológica de los ejecutivos de la empresa.
- El conocimiento de su entorno no solo local, sino también en Quito que le permita promover iniciativas de asociación comercial.

2.1.2. Capacidad de Producción.

2.1.2.1. Principales Materias Primas.

La fabricación de prendas de vestir, sobre la base de las fibras textiles, es una Industria que se desarrolla bajo un esquema vertical plenamente integrado. De la producción de las materias primas básicas se va a la producción de hilados, llega a la de los tejidos y finalmente a la de las confecciones de manera continua.

En esta empresa las materias primas básicas son el hilo y la lana, que se producen en el país o se importan. Junto con los hilos y las telas resultantes de su procesamiento individual o combinado, se utilizan cierres, botones y otros accesorios.

Estos materiales y accesorios son adquiridos a proveedores nacionales tanto en cantidad como en la calidad requerida para el proceso productivo. Indutexsa posee también en stock una determinada cantidad de materiales y accesorios que le permiten trabajar con relativa normalidad y cumplir con los requerimientos para el proceso productivo, una vez que este stock llega a sus límites mínimos, Indutexsa procede a formular un pedido de reabastecimiento, este procedimiento ha permitido que pueda cumplir sin problema los programas de producción.

2.1.2.2. Mano de Obra.

“Indutexsa” cuenta con 45 trabajadores directos, vinculados con la gestión administrativa y productiva de la misma, es un gran generador de empleo en

otras empresas o actividades relacionadas con su quehacer diario, por ejemplo en la producción de materias primas y en la comercialización de productos terminados.

La mano de obra con que cuenta la empresa pese a que desempeña sus funciones de una manera adecuada no puede considerarse como mano de obra calificada, su costo es bajo, no obstante los salarios mínimos que mantiene la empresa son mayores que los salarios mínimos generales.

La empresa por lo general no tiene problemas laborales, el personal del área de producción es contratado a destajo, en su mayor parte es personal femenino que salvo casos de excepción solo trabaja un turno, debido a que también tiene que atender sus obligaciones domésticas.

El sexo predominante en la empresa es el femenino, esto se debe a que la empresa considera más adecuado entre otras por las siguientes razones: por el tipo de trabajo, la costumbre, la identificación con la actividad, su rendimiento, la minuciosidad, responsabilidad, estabilidad, la aceptación de trabajo en horas extras, su delicadeza, el cumplimiento, la rapidez, la predisposición para el trabajo, la moralidad y honradez, menor conflictividad, carencia de vicios y por último, la falta de hombres conocedores del arte en la provincia.

La empresa cuenta con un Contador, una Secretaria, Jefe de Personal y Jefe de Tejidos. No cuenta con asesores, estos son eventualmente contratados en razón de la necesidad de la empresa.

2.1.2.3. Producción y Procesos Productivos

En el país el impacto de la crisis sobre el consumo textil ha sido muy fuerte, esto se evidencia observando la tendencia en el gasto por persona en textil y prendas de vestir, que ha venido decaendo desde hace más de una década y no se observan señales de que este mejore en el corto o mediano plazo, no solo porque la gente procure evitar o demorar las decisiones al respecto, sino porque los precios de los productos textiles se han incrementado sustancialmente debido a la crisis económica del país.

El proceso de producción comprende: Tejidos, Confección, Acabados. La empresa labora un promedio de 300 días al año. En el área de tejidos se trabajan dos turnos: uno el día y otro la noche; mientras que, para el área de confección y terminados se mantiene una jornada de nueve horas diarias, considerándose que la empresa trabaja con el personal a destajo en estas áreas. En fechas previas al día de las madres, navidad, entre otros, se puede aumentar esta jornada.

Para identificar los principales problemas vinculados con la producción se ha considerado la planificación y programación de la producción, distribución de planta, manipulación de materiales y almacenamiento y control de calidad.

2.1.2.3.1. Planificación y Programación de la Producción.

Se hace necesario recalcar que toda la producción que es generada por Indutexsa se comercializa en su totalidad, existiendo en muchos casos una

demanda que excede la oferta disponible, lo que permite que en la planificación de producción no necesariamente se considere los planes de venta; no obstante consideramos que competir en el mercado de Quito requiere:

- Planificar y programar la producción en función de los planes de venta locales.
- Contar con registros actualizados de existencias de materias primas, insumos, productos terminados y productos en proceso, que nos permita optimizar el proceso de aprovechamiento de materias primas e insumos,
- Disponer de información sobre costos operacionales; hora hombre, hora maquina, tiempo de proceso, que nos permita establecer un costo de producción real y competitivo.
- Optimizar la capacidad instalada.

2.1.2.3.2. Distribución en Planta, Almacenamiento y Manejo de Materiales.

DISTRIBUCION PLANTA BAJA

El éxito alcanzado por Indutexsa ha superado las expectativas iniciales y ha ocasionado un crecimiento improvisado con lo referente a la planta y su distribución.

La actual distribución de la planta no facilita la manipulación de los materiales de manera satisfactoria, así como tampoco permite tener un mecanismo de control de dicho movimiento, entre otras. (Ver anexo 1)

La maquinaria es relativamente nueva y versátil, no obstante existen las siguientes situaciones a considerarse:

- Debido a la falta de espacio físico, la distribución de la planta es inadecuada, una mejor distribución permitiría optimizar el proceso.

2.1.2.3.3. Mantenimiento.

La situación con relación al mantenimiento de la maquinaria es la siguiente:

- Se realiza el mantenimiento preventivo una vez por semana y correctivo cuando sea necesario.
- Se dispone de un stock mínimo de repuestos por cualquier eventualidad, en caso de piezas de mayor desgaste.
- No se lleva una hoja de vida por cada máquina.

2.1.2.3.4. Control de calidad.

Las debilidades encontradas son:

- No se lleva registros de reclamos, rechazos y repetición de trabajos, que nos permita contar con información estadística para procesos de mejoramiento continuo.
- No existen procedimientos explícitos que deberían seguirse para controlar las características de calidad de sus productos.
- No se cuenta con la definición de “calidad relativa”, de conformidad con el mercado al cual se dirige el producto.

2.1.3. Capacidad Financiera Actual.

La empresa nació financieramente mediante un crédito que fue otorgado por el Banco Nacional del Fomento, al momento el índice de liquidez es de 1.02 lo cual nos permite decir que la empresa puede contar con la liquidez necesaria para cancelar sus pasivos a corto plazo, el índice de endeudamiento según los datos proporcionados por la empresa es del 0.32 y en su apalancamiento total es de 2,14 lo cual se lo acepta en términos favorables y nos permite indicar que la empresa podría, de ser necesario, hacer uso de nuevos créditos para su expansión.

ÍNDICES:

$$\text{Liquidez} = \text{activo corriente/pasivo} = 115609,27/129424,99 = 0.89$$

Este índice mide la capacidad de pago de deudas a corto plazo, esto nos demuestra que tenemos 89 cts. De dólar para pagar un dólar de deuda.

$$\text{Solvencia} = \text{Patrimonio/Activo Total} = 151773,72/281198,71 = 0,54$$

Este índice indica el porcentaje de la empresa que corresponde a los dueños, lo que nos indica que los dueños tienen una participación del 54% sobre los activos totales de la empresa.

La principal fuente de financiamiento de la empresa constituyen sus ventas, el capital con el que cuenta le permite afrontar la actividad normal del negocio e

inclusive le permitiría afrontar las posibles crisis que podrían presentarse en la operación de las empresa, en síntesis puede indicarse que la situación financiera de la empresa es saludable.

No obstante lo señalado la empresa tiene debilidades que deben superarse para lograr un mejor desempeño.

- No dispone de un presupuesto anual basado en un pronóstico de ventas.
- La empresa no cuenta con un sistema que le permita determinar sus costos operacionales y que a su vez permita fijar precios de venta competitivos.

2.1.4. Capacidad de Comercialización.

Las ventas de la empresa se las realiza de dos formas: la primera es de manera directa en el mercado de Ibarra, y la otra es a través de intermediarios a los mercados de Otavalo, Ambato y Tulcán, ciudades en las que se comercializa aprovechando su actividad comercial de los días de feria local.

El canal de distribución utilizado lo conforman principalmente los comerciantes mayoristas, comerciantes minoristas. Las ventas directas al público se efectúan generalmente en el mercado local de la empresa, en la fábrica en Ibarra y un almacén en el centro de dicha ciudad.

No existe programación detallada de las ventas. Los precios se fijan por lo general, estableciendo un margen de utilidad sobre los costos estimados de producción. La forma de venta más utilizada resulta de la combinación de ventas al contado y a crédito. En este último caso los plazos que se otorgan para el pago varían, pero en ningún caso supera los 30 días, con tendencia a reducirse. La empresa considera que su clientela reconoce a dicha empresa y su producto por lo que no estima necesario hacer publicidad.

Los requerimientos más importantes por parte de los clientes según la empresa son: plazos de pagos preferenciales, precio y tiempo de entrega. También se hace mención a descuentos, diseños específicos, puntualidad en entrega, entre otras.

Las principales debilidades que la empresa deberá superar son:

- No se ha determinado cual es el mejor canal de distribución: esto se lo hace, por intermedio de mayoristas y minoristas.
- No se cuenta con estudios de mercado, lo cual no permite desarrollar una estrategia de mercadeo en función del comportamiento y tendencias de la demanda del mercado de Quito.
- Las ventas de la empresa están destinadas al mercado sede de la fábrica.
- No se cuenta con una política de fijación de precios y de relación precio-calidad.
- Se debe fortalecer el sistema de información sobre mercados internos.

- No se cuenta con una estrategia que permita generar un registro por zonas y clientes, para conocer todos los requerimientos y expectativas del cliente, en términos de calidad, precio y entrega.

2.1.5. ANALISIS FODA INDUTEXSA

Cuadro 2.2: Matriz FODA.

	<p>Fortalezas: F</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Diversidad de productos. 2. Flexibilidad en la producción. 3. Tecnología moderna. 4. Mantenimiento preventivo. 5. Stock de materias primas. 6. Innovación permanente en diseño. 7. Liquidez, capacidad de endeudamiento y capital de trabajo. 8. Acceso a la empresa por Internet. 	<p>Debilidades: D</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Falta de información para planificación de productos, mercados, materiales, presentación, diseños y acabados. 2. No dispone de estándares de calidad. 3. La formación gerencial debe potenciarse. 4. No existe definición explícita de funciones. 5. No se utiliza toda la capacidad de la planta y distribución de la planta. 6. Dependencia tecnológica. 7. No disponen de presupuestos, ni se realiza investigación de mercados.
<p>Oportunidades: O</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Aceptación del sweater en Quito. 2. Desarrollo de nuevos modelos. 3. Aprovechar economías a escala. 4. Incorporar la imagen "País". 5. Aumentar el nivel de ventas. 6. Incrementar la rentabilidad. 7. Ley del fomento artesanal. 	<p>Estrategias: FO</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Ofrecer sweater con diseños italianos a Quito. 2. Mostrar el sentimiento que ofrecerá la nueva marca de sweater a los consumidores. 3. Ubicar los puntos de venta en lugares que tengan una alta tasa de visitas. 4. Ofrecer sweater al por mayor a través de Internet. 	<p>Estrategias: DO</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Proveer de sweater a Quito con puntos de venta propios. 2. Incorporar en el sweater una nueva etiqueta y marca indicando el diseño italiano, con un logo que sea " País" ;es decir, hecho en Ecuador. 3. Realizar una investigación de mercado en Quito para definir gustos, preferencias, precio y calidad de los nuevos consumidores.
<p>Amenazas: A</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Mayor pobreza y deterioro social. 2. Competencia desleal y contrabando de ropa. 3. Costos financieros y gravámenes al sector textil. 4. Desconocimiento de los gustos, costumbres y tendencias de los consumidores quiteños. 5. Tratado de Libre Comercio. 	<p>Estrategias: FA</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Anunciar la diversidad de productos, diseños innovadores con tendencia italiana y el nuevo posicionamiento de marca. 2. Ofrecer promociones en el cambio de temporada, así como también en el volumen de prendas. 3. Implementar planes de producción que permitan minorar costos. 	<p>Estrategias: DA</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Disminuir el margen de utilidad en precio para ser competitivos, vender más y a menor precio. 2. Investigar la factibilidad de adoptar una red de distribución en Quito y luego a nivel nacional.

Fuente: Indutexsa.

Elaboración: Personal.

2.1.6. Análisis EFE INDUTEXSA.

Cuadro 2.3: Matriz EFE

OPORTUNIDADES	Peso	Calificación	Peso.P.
1. Acuerdos Comerciales regionales dentro del País.	0,05	1	0,05
2. Ley del fomento Artesanal.	0,05	2	0,1
3. Fortalecer la imagen de la marca a nivel nacional.	0,2	3	0,6
4. Aumentar el Nivel de ventas.	0,1	2	0,2
5. Aprovechar las economías de escala para Indutexsa.	0,1	3	0,3
6. Desarrollo de nuevos productos.	0,05	4	0,2
7. Uso de la capacidad ociosa.	0,1	3	0,3
AMENAZAS			
1. La competencia desleal que existe en la comercialización tanto en selección como participación del mercado.	0,1	4	0,4
2. La política bancaria utilizada actualmente dificulta el acceso al crédito.	0,05	2	0,1
3. Las tasas que se imponen como gravámenes al sector privado.	0,1	1	0,1
4. Las relaciones internacionales se han visto afectadas por la imagen país, desarrollando una reducción de inversión extranjera.	0,05	2	0,1
5. El desempleo creciente que ocasiona mayor pobreza y deterioro social.	0,05	3	0,15
TOTAL	1,0		2,65

Fuente: Indutexsa.

Elaboración: Personal.

2.1.6.1. INTERPRETACIÓN:

Para Indutexsa el total ponderado es de 2,65 que está sobre la media, demuestra que la organización en base a sus estrategias aprovecha las oportunidades y evita las amenazas.

Esto se ha alcanzado gracias a los desembolsos realizados en tecnología de punta, la cual permite desarrollar nuevos productos en la línea textil, aumentar los niveles de producción y satisfacer nuevas demandas, fortaleciendo su imagen a nivel nacional. Además el pertenecer a la Sociedad de Artesanos de Imbabura, le ha permitido obtener exenciones Tributarias, alcanzar un régimen de afiliación artesanal con el IESS y privilegios por concepto de importaciones que estén relacionadas con la actividad textil.

Asimismo, la constante innovación en los modelos de sweater le ha permitido satisfacer todas las exigencias de nuevos clientes, asimismo el estar a la par con un mundo cambiante es prioridad para Indutexsa.

2.1.7. Análisis EFI INDUTEXSA.

Cuadro 2.4: Matriz EFI.

FUERZAS	Peso	Calificación	Peso.P
1. Diversidad de productos y flexibilidad en la producción.	0,1	3	0,3
2. Tecnología moderna y mantenimiento preventivo.	0,2	4	0,8
3. Stock de materias primas, en su mayoría nacional.	0,05	3	0,15
4. La mano de obra es hábil y existe una relación personalizada.	0,05	3	0,15
5. Existe innovación permanente en el diseño de productos.	0,12	4	0,48
6. Tiene una liquidez 0,89 lo cual permite el pago de deudas a corto plazo.	0,08	3	0,24
DEBILIDADES			
1. Falta de información para planificación de productos, de mercados, materiales, presentación, acabados.	0,05	1	0,05
2. Dependencia de Tecnología.	0,1	2	0,2
3. Dependencia de proveedores.	0,03	2	0,06
4. La mano de obra no es calificada.	0,05	1	0,05
5. No se existen presupuestos y análisis del costo real.	0,07	1	0,07
6. Actualmente no se realiza investigación de mercado	0,1	2	0,2
TOTAL	1,0		2,75

Fuente: Indutexsa.

Elaboración: Personal.

2.1.7.1. INTERPRETACIÓN:

El total ponderado para Indutexsa en el análisis EFI es de 2,75 lo cual nos permite decir que se encuentra sobre la media, demostrando así que tiene una posición interna sólida.

Las fuerzas que se han mencionado en el análisis son el factor tecnológico que da una ventaja competitiva, ya que permite diversificar la confección de productos, genera flexibilidad en la producción, etc.

Es importante indicar que debido al índice de liquidez de 0,89 que posee actualmente Indutexsa permite el pago de deudas a corto plazo, lo cual garantiza la operación correcta de la empresa.

Las debilidades que se han mencionado se pueden contrarrestar asignando recursos para la investigación, elaboración de bases de datos de la cual no se encuentra provista y análisis de costos.

Se necesita emplear esfuerzos en administración estratégica la que nos permita tener una planeación de producción, siendo la manera de fortalecer dicha empresa.

2.1.8. Análisis PEYEA INDUTEXSA.

Cuadro 2.5: Matriz Peyea.

FUERZAS FINANCIERAS	
1. El índice de liquidez es de 0,89 (Activo corriente/pasivo = 115609,27/129424) lo que nos afirma que la empresa cuenta con la liquidez necesaria para cancelar sus pasivos a corto plazo.(Es decir tiene 89 cts. de dólar para pagar 1 dólar de deuda)	4,0
2. El índice de solvencia es de 0,54 (Patrimonio / Activo Total = 151773,72/ 281198,71) que significa que prácticamente la empresa corresponde a los dueños.	3,0
3. La rentabilidad 0,76% (U neta/ Patrimonio = 1150,12/ 151773,72), muestra la recompensa de asumir el riesgo de la propiedad de la empresa.	1,0
	8,0
FUERZAS DE LA INDUSTRIA	
1. El canal de comercialización de los textiles posee varias vertientes por medio de distribuidores y mayoristas lo que permite libertad de productos y un acceso no limitado a ubicación geográfica.	4,0
2. La comercialización por medio de mayoristas fomenta a la competencia en la industria Textil.	3,0
3. La apertura comercial ha permitido que la industria textil vea inyectada con mejoras en prácticas comerciales.	4,0
	11,0
ESTABILIDAD DEL AMBIENTE	
1. Ecuador como un país subdesarrollado ha alcanzado estabilidad económica por la dolarización, pero enfrenta inestabilidad política y social, lo cual es característica de países menos desarrollados.	-5,0
2. La dependencia del petróleo a la que se acoge el Estado ecuatoriano para asignar recursos es limitada en el sector textil, por se asignan dineros para resolver problemas circunstanciales.	-6,0
3. El proceso de apertura comercial en la que está encaminado el Ecuador ha producido inestabilidad en toda la industria	-4,0
	-15,0
VENTAJA COMPETITIVA	
1. Indutexsa posee una diversidad de productos y flexibilidad en la producción.	-1,0
2. Indutexsa tiene maquinaria y tecnología moderna lo cual le permite ser competitiva.	-1,0
3. La mano de obra es muy hábil; además existe una relación muy personalizada lo que permite un mejor control en calidad, diseño y eficiencia.	-3,0
4. Indutexsa; tiene la necesidad de estar en constante innovación con el diseño de sus productos.	-2,0
	-7,0

Fuente: Indutexsa.

Elaboración: Personal.

ANÁLISIS:

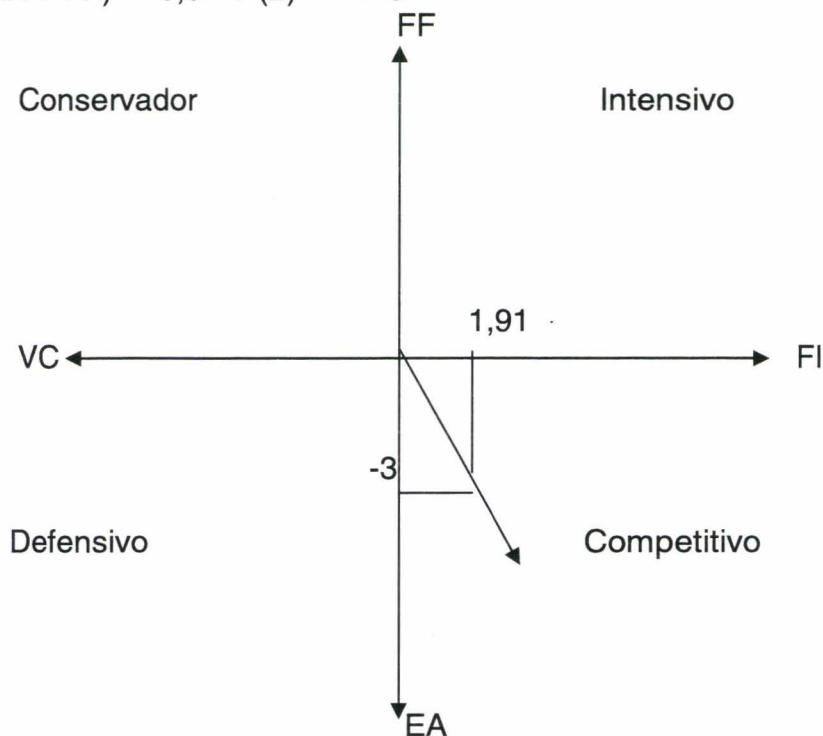
$$\begin{aligned} \text{Promedio FI} & 11,0/3 = 3,66 \\ \text{VC} & -7,0/4 = -1,75 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{EA} & -15,0/3 = -5,0 \\ \text{FF} & 8,0/4 = 2 \end{aligned}$$

El vector direccional coordina en:

$$\text{Eje x (VC + FI)} = -1,75 + (3,66) = 1,91$$

$$\text{Eje y (-EA + FF)} = -5,0 + (2) = -3$$



Fuente: Indutexsa.
Elaboración: Personal.

El análisis de la matriz PEYEA para Indutexsa nos da como resultado un vector que se encuentra ubicado en las coordenadas (1,91;-3) en el cuadrante competitivo, lo cual nos indica que podríamos recurrir a las estrategias de integración horizontal y hacia delante, como también las de penetración de mercados, el desarrollo de productos y alianzas estratégicas.

2.1.9. ANÁLISIS INTERNO EXTERNO (IE) INDUTEXSA

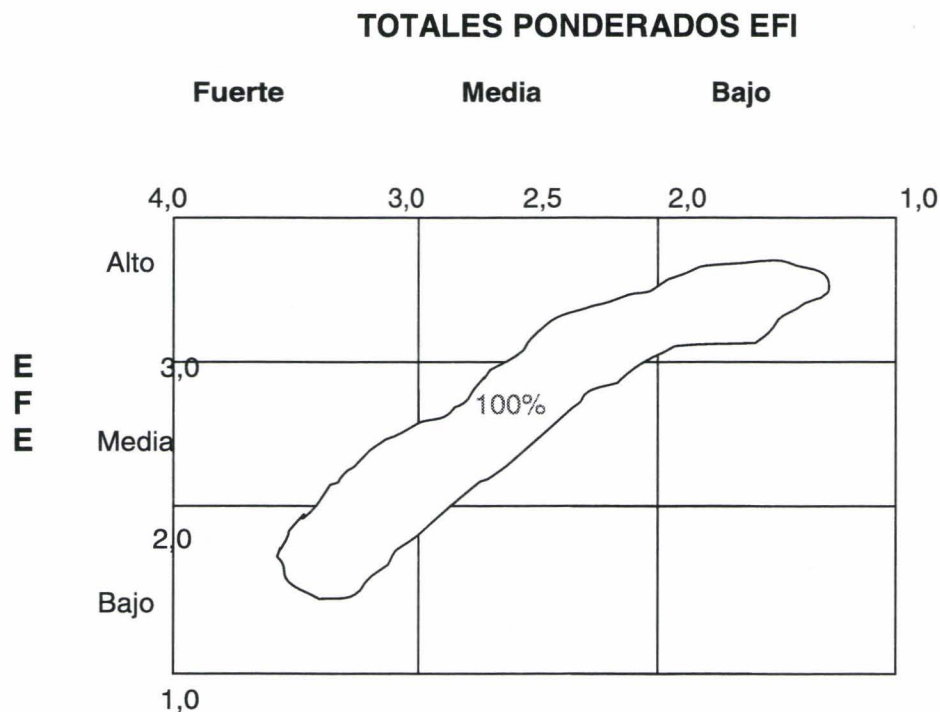
La cantidad vendida a Quito de manera esporádica en dos ferias realizadas en el 2003 llegan a 21000 unidades.

Siendo el precio de 8 dólares y asumiendo que el costo es de 7 dólares se procede a elaborar la siguiente tabla:

Tabla 2.1: Ventas Históricas.

	P * Q				Calificación	Calificación
División	Ventas	% Venta	Utilidad	% Utilidad	EFI	EFE
Confección sweater	\$ 168000	100%	\$ 21000	100%	2,75	2,65

Cuadro 2.6: Matriz IE.



Fuente: Indutexsa.
Elaboración: Personal.

En el análisis Interno – Externo de Indutexsa, la empresa cae en el cuadrante número 5, en el que se dirigen mejor con estrategias de conservar y

mantener; entre estas están las de penetración de mercado y desarrollo de productos textiles.

2.1.10. INTERPRETACIÓN PEYEA e IE DE INDUTEXSA.

Con esto se consolidan ambos análisis que sugieren la utilización de un tipo de estrategias.

Indutexsa podría utilizar una estrategia de integración hacia adelante, la cual le permita disminuir el efecto de distribuidores o vendedores minoristas de productos textiles en Quito, tal vez concediendo una franquicia o poniendo un punto de venta en dicha localidad.

La organización puede crear un concepto de venta de sweater por medio de catálogos con la finalidad de penetrar en Quito.

Otra estrategia que podría aplicar Indutexsa para lograr aceptación por los consumidores quiteños, es la de incorporar características del consumidor quiteño en sus productos.

Para la implementación de cualquier estrategia se debe analizar el mercado meta, el que se analizará en el siguiente capítulo.

Capítulo III

ESTUDIO DE MERCADO

3.1. Situación de decisión para la Investigación.

En la ciudad de Quito en el 2003, Indutexsa participo en la Feria de la Mujer que fue realizada en el mes de marzo; y la Feria de Expo Navidad en el mes de diciembre del mismo año.

En dicha participación se observó que los productos que confecciona Indutexsa tienen una gran acogida por parte de los consumidores quiteños.

Los directivos de Indutexsa ven como una oportunidad dicha aceptación del producto textil confeccionado y es por eso que se hace necesario realizar un estudio del mercado de la ciudad de Quito que permita desarrollar un plan estratégico de Marketing.

3.2. Objetivo General de la Investigación.

Establecer el perfil de los consumidores finales y conocer sus hábitos y actitudes con respecto al sweater en la ciudad de Quito.

3.2.1. Objetivos Específicos.

- Establecer el conocimiento o recordación de marcas de sweater.

- Determinar el tipo de sweater que se compra y sus cantidades.
- Establecer el lugar donde compran sweater.
- Conocer la estructura de precios del sweater en el mercado de Quito.
- Conocer las características y preferencias del sweater (cuello, tipo de sweater, textura, colores).

3.3. Marco Teórico.

Esta sección se encuentra limitada por la escasa información disponible sobre el tema, lo que ha conllevado a realizar una investigación directa para conocer el mercado de Quito. Indutexsa colaboró con datos sobre los principales almacenes que proporcionan sweater y sus respectivos precios a la ciudad de Quito.

Cuadro 3.1: Almacenes en Quito.

Almacén	Precios Sweater
De Prati	16 a 19 usd.
Mi Comisariato	6 a 18 usd
Etafashion	15 a 26 usd.
Pinto	30 a 34 usd.
Davila & Bond	16,9 a 24,9 usd.
Karlitex	10 a 18 usd.
Casa Tosi	14 a 23 usd.

Fuente: Indutexsa.
Elaboración: Indutexsa.

Para continuar con el estudio se necesitó conocer la población de Quito la cual se encuentra de la siguiente forma según Markop en el censo del 2001 y sus proyecciones.

Cuadro 3.2: La Población de Quito en El 2001 Por Sexo y Grupos De Edad

La Población de Quito en El 2001 Por Sexo y Grupos De Edad

EDAD	TOTAL	HOMBRES	MUJERES
0 – 4 años	153691	74731	79560
5 – 9 años	150219	72455	77764
10 – 14 años	139397	67235	72162
14 – 19 años	138102	66611	71491
20 – 24 años	137044	66100	70944
25 – 29 años	133154	64224	68930
30 – 39 años	222535	107335	115200
40 – 49 años	152483	73547	78963
50 a 59 años	81452	39287	42165
60 más	91301	44037	47264
Total	1399378	674692	724416

Fuente: Estadísticas de Markop.
Elaboración: Personal.

Cuadro 3.3: Distribución Relativa De La Población de Quito Por Niveles Socio Económicos 2002.

Distribución Relativa De La Población de Quito Por Niveles Socio Económicos 2002.

Niveles Socio Económicos	Quito
Alto (AB)	7,1 %
Medio Medio (C)	26,5 %
Medio Bajo (D)	44,3 %
Bajo (E)	22,1 %
Total	100 %

Fuente: Estadísticas de Markop.
Elaboración: Personal.

Cuadro 3.4: Proyecciones De La Población del 2001 de Pichincha Por Áreas Rural y Urbana y Por Sexo

Proyecciones De La Población del 2001 de Pichincha Por Áreas Rural y Urbana y Por Sexo

Provincia	Total	Hombre	Mujer	2002	2003	2004
Pichincha	2388817	1167332	1221485	2413376	2438188	2463255
Urbano	1714315	829744	884571	1732081	1750031	1768167
Rural	674502	337588	336914	681295	688157	695088

Fuente: Estadísticas de Markop.

Elaboración: Personal.

3.4. Metodología y Limitaciones.

Para indutexsa es importante determinar los perfiles de los consumidores quiteños de sweater y los atributos que este producto textil debe poseer. Con dicha finalidad se optó por el método del cuestionario, el cual se realizó por medio de entrevistas personales; siendo así el ideal debido a que proporciona mejor comunicación con el informante y posibilita el control del tiempo asignado para la entrevista.

El cuestionario elaborado está dirigido a mujeres de las edades comprendidas ente los 15 – 49 años de la clase social media y media baja en Quito.

El tiempo de duración del cuestionario es de 3 minutos lo que permite captar todo el interés de las mujeres entrevistadas. Se efectuaron 15 encuestas como prueba para determinar la aceptación y comprensión de la encuesta.

En la determinación del tamaño de la muestra se tomó como confianza del 95% partiendo de que no hay estudios previos sobre el mercado de textiles en Quito, el cual será más detallado a continuación.

3.4.1. Diseño del Cuestionario.

En el presente formato de encuesta se indaga algunas características y atributos de los consumidores de sweater. (Ver anexo 2)

3.5. Determinación de la Muestra.

Indutexsa no posee estudios previos del mercado de textiles en Quito, por lo que se le ha asignado un 95% de nivel de confianza, con un muestreo proporcional donde:

Variables:

n = Muestra.

e = Error.

Z = Nivel de Confianza.

P = Probabilidad a Favor.

Q = Probabilidad en contra

Calculo de la muestra:

$$P = 0,5$$

$$Q = 0,5$$

$$e = 0,05$$

$$n = 4P*Q / e ^ 2$$

$$n = 4(0,5)*(0,5) / (0,05) ^ 2$$

$$n = 400$$

El número de encuestas es alto para ese nivel de confiabilidad, estas se ven restringidas por el costo, puesto que el presupuesto asignado es de 1000 dólares y cada encuesta está valorada como económica en 5 usd. Es por eso que se ve obligado a reducir el nivel de confianza de 93%, teniendo un error del 7%.

$$n = 4(0,5)(0,5) / (0,07) ^ 2$$

$$n = 204$$

El muestreo es realizado dentro del concepto estratificado proporcionado con inferencia global. Es decir los resultados que nos arrojen las encuestas una vez ya codificadas y tabuladas podrán inferirse al universo.

La ventaja de utilizar muestreo estratificado es su eficacia, por lo demás se aplica este, ya que poseemos marcos muestrales sumamente elaborados tan elaborados como se indica en los cuadros de Markop; los que nos muestran los segmentos , entre los individuos de la población quiteña, llamándolos estratos.

Para este tenemos que:

Cuadro 3.5: Población de Quito.

Población de Quito por Nivel Socio Económico Proyectado al 2004

N.S.E	% De Participacion De Cada Estrato	Nº Habitantes Por Estrato
ALTO	7,10%	134.705
MEDIO MEDIO	26,50%	502.772
MEDIO BAJO	44,30%	840.482
BAJO	22,10%	419.292
TOTAL	100,00%	1.897.251

Fuente: Estadísticas de Markop.
Elaboración: Personal.

Cuadro 3.6: Población de Quito y Edad.

Participación de Edad en la Ciudad de Quito al 2004

EDAD	Nº De Habitantes por Edad	Participación Edades
15-19	187069	17,6%
20-29	366329	34,5%
30-39	301709	28,4%
40-49	206734	19,5%
Total	1061841	100,0%

Fuente: Estadísticas de Markop.
Elaboración: Personal.

Cuadro 3.7: Composición de Quito por sexo

Participación del Sexo Femenino en Quito al 2004

Sexo	Porcentaje
Hombre	48,23%
Mujer	51,77%
Total	100,00%

Fuente: Estadísticas Markop.
Elaboración: Personal.

Cuadro 3.8: Composición de la Muestra.

Muestra por Rango de Edades y Nivel Socio Económico para Quito

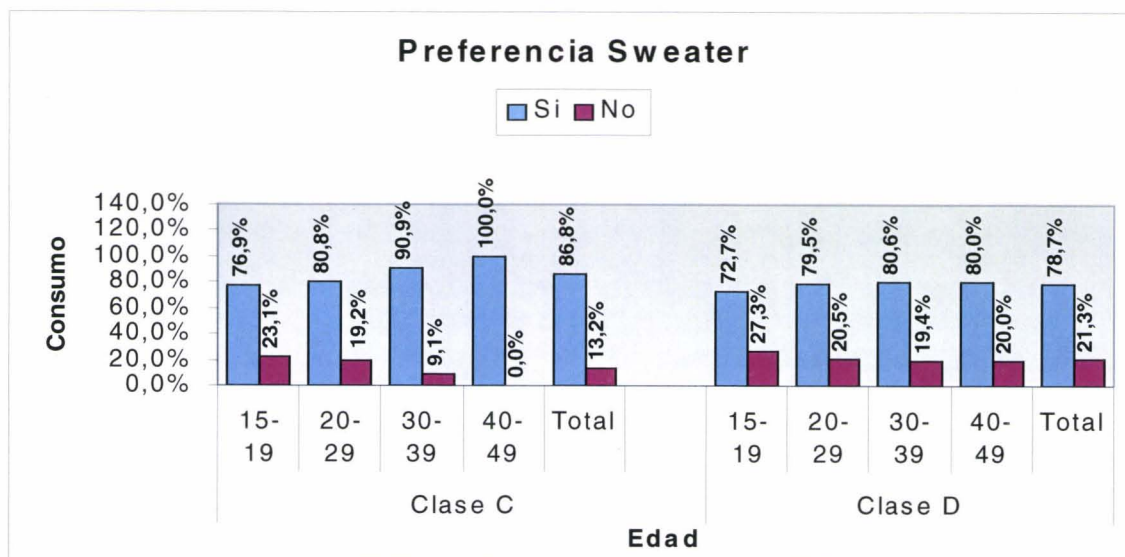
N.S.E	RANGO DE EDADES	TOTAL EN EDAD	TOTAL SEXO FEMENINO		ESTRATO DE LA MUESTRA
MEDIO MEDIO		88575			
	15-19		45855	13,451943	13
		173454			
	20-29		89797	26,342391	26
		142856			
	30-39		73957	21,695586	22
		97886			
	40-49		50676	14,866012	15
SUB TOTAL			260285		
MEDIO BAJO		148071			
	15-19		76656	22,487588	22
		289962			
	20-29		150113	44,036525	44
		238813			
	30-39		123633	36,26847	36
		163637			
	40-49		84715	24,851485	25
SUB TOTAL			435118		
TOTAL			695402	204	204

Fuente: Estadísticas de Markop.
Elaboración: Personal.

De aquí podemos concluir que el universo está constituido por 695402 mujeres en Quito. Esta es compuesta por 260285 mujeres que pertenecen a la clase media y 435118 que son de clase media baja (Cuadro 3.8).

3.6. Análisis y Presentación de Gráficos de la Investigación.

Grafico 3.1: Usan sweater.



Fuente: Investigación Directa.
Elaboración: Personal.

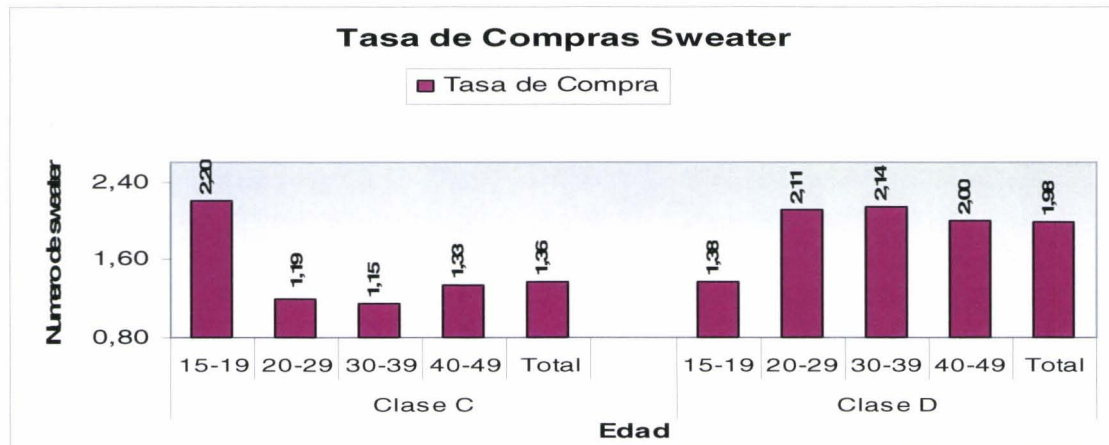
La estructura representada en el Gráfico No 3.1 refleja fielmente el uso del sweater tanto en el nivel socio económico medio y medio bajo.

A mayor edad aumenta el uso del sweater, teniendo una relación directa.

El nivel socio económico C presenta mayor utilización que el nivel socio económico D, con 86,8% y 78,7% respectivamente. Así pues, por ahora, ambos niveles socio económicos aparecen atractivos.

Se puede justificar que el uso del sweater sea mayor en la clase C por un estilo mas cómodo y elegante al vestirse, que al contrario en el nivel socio económico D el estilo es mas tradicional y formal.

Gráfico 3.2: Tasa de Compras de Sweater

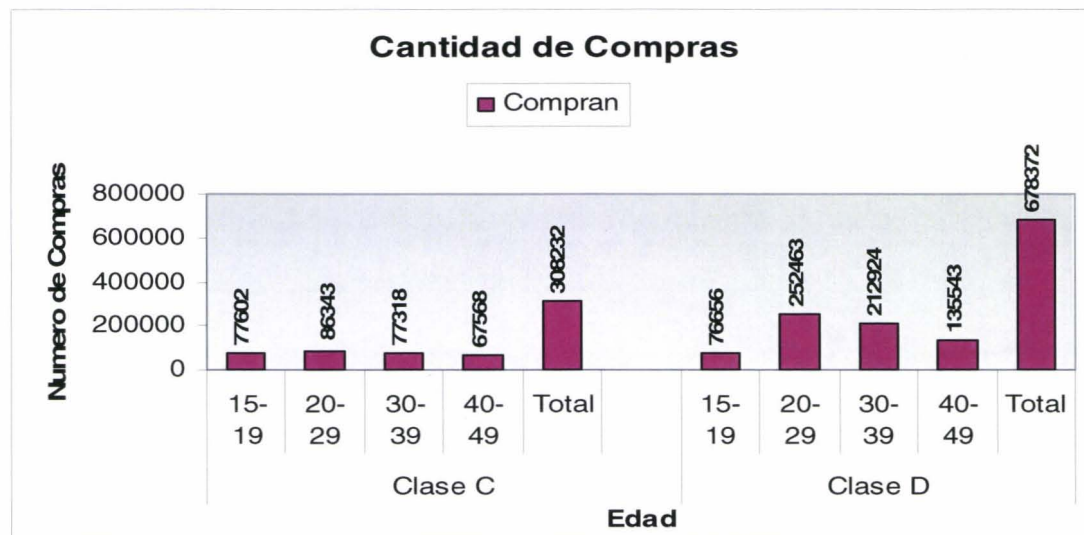


Fuente: Investigación Directa.
Elaboración: Personal.

En el Gráfico 3.2, nos demuestra que existe un sesgo en el nivel socio económico C, e la edad de 15 a 19 años, el cual puede estar justificado exageración en la cantidad de compra por motivos de aparentar.

Se observa que es el nivel socio económico D que realiza mas compras de sweater al año, tiene una tasa de compra de 1,98 , mientras que el nivel socio económico C esta por debajo de este con un 1,36.

Gráfico 3.3: Volumen de Compras.

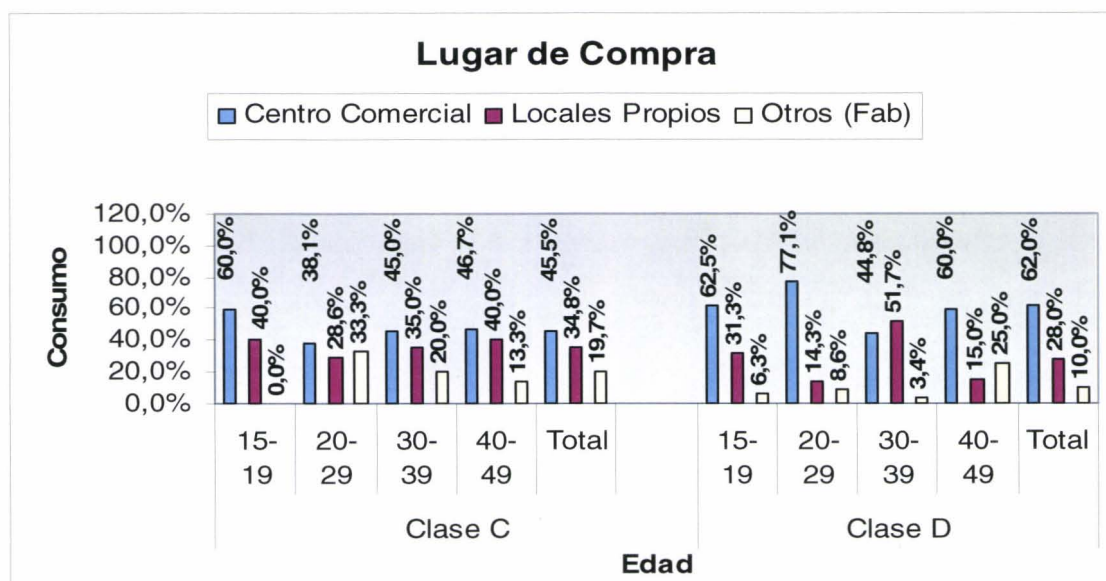


Fuente: Investigación Directa.
Elaboración: Personal.

Debe destacarse en el Gráfico 3.3, se tomó al porcentaje de personas que les gusta usar sweater y se multiplicó por el número de personas que comprende el nivel socio económico C y D; luego se multiplicó por el ponderado de las cantidades para tener el total de compras.

Observamos que existe un interesante mercado el nivel socio económico D con un volumen de 678372 unidades, es decir duplicando al nivel socio económico C que posee 308232 unidades.

Gráfico 3.4: Lugar de Compra



Fuente: Investigación Directa.
Elaboración: Personal.

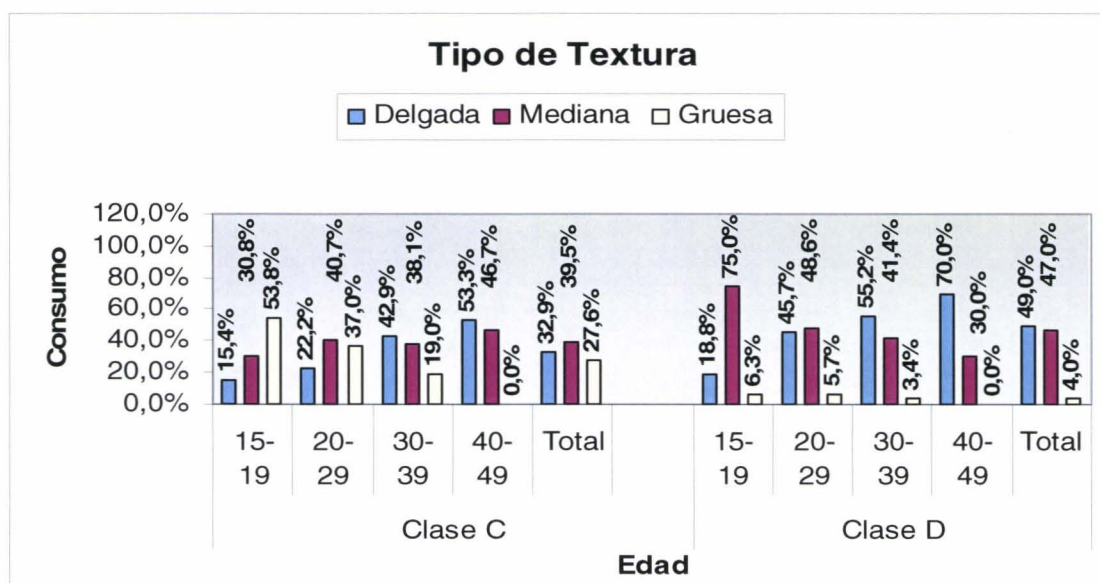
Al observar los puntos de distribución de sweater donde la mayoría de compradores adquiere el producto, podemos ver en la clase D que el 62% lo adquiere en los Centros Comerciales estando por encima del promedio de los dos niveles socio económico que es 55,4%.

Podemos concluir el Grafico 3.4, es en los Centros Comerciales donde mas compran sweater con un 62% y los locales propios con un 28,0% en el Nivel socio económico D.

De manera general podemos decir que tanto para la clase C y D en sus totales prefieren comprar en los Centros comerciales con un 55,4% en promedio, seguido de un 30, 7% que realizan sus compras en Locales propios.

Un pequeño porcentaje acude a los almacenes de las fábricas a adquirir su sweater dentro del nivel socio económico C, con una tendencia decreciente en este hábito en el nivel socio económico D.

Gráfico 3.5: Textura del sweater



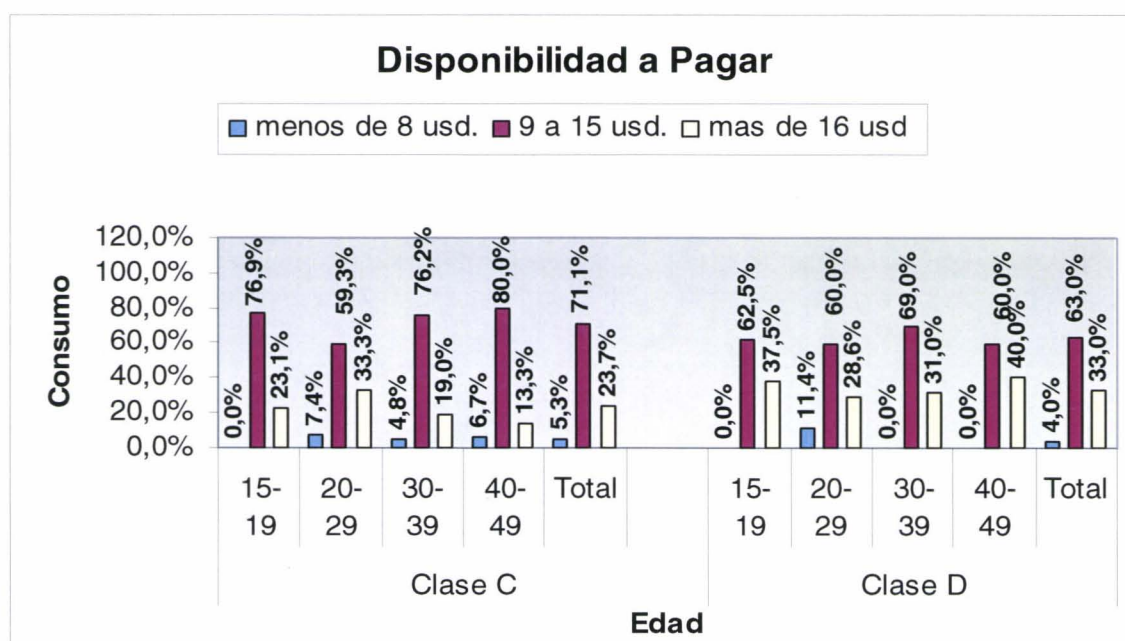
Fuente: Investigación Directa.
Elaboración: Personal.

En el análisis por tipo de textura en el Grafico 3.5, los sweater de textura gruesa constituye cerca del 1/3 que a la gente en el nivel socio económico C le

gusta usar, mientras que en el otro nivel socio económico no tiene aceptación este tipo de textura como lo demuestra la cifra de 4,0%.

En promedio las mujeres en los dos niveles socio - económicos se inclinan por la textura delgada con un 42,0% y por la mediana con un 43,8%

Gráfico 3.6: Disponibilidad a Pagar



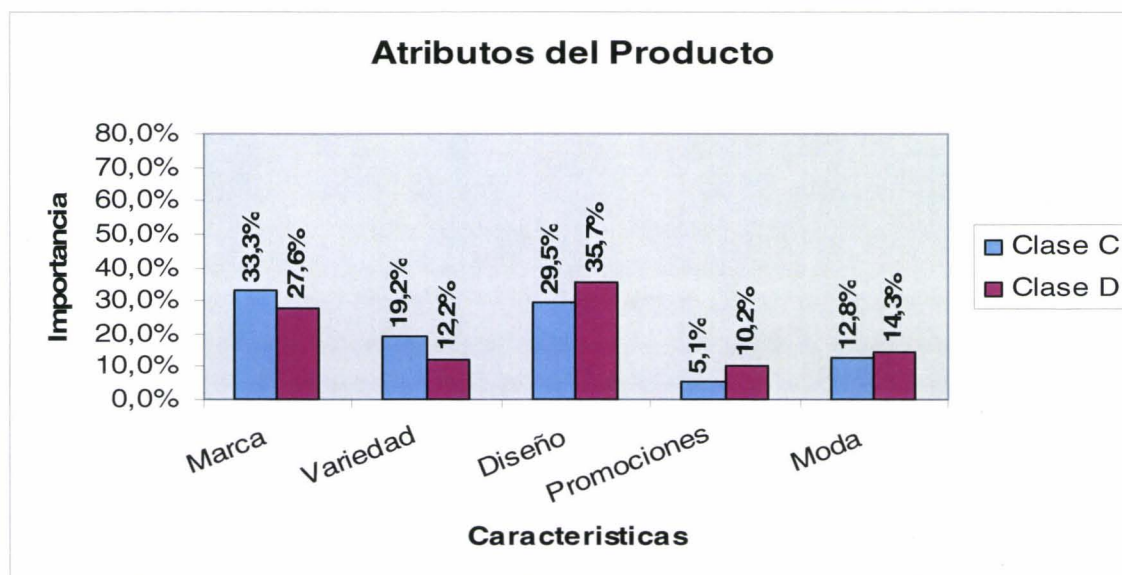
Fuente: Investigación Directa.
Elaboración: Personal.

Al analizar el Gráfico 3.6, vemos que la mayoría de mujeres están dispuestas a pagar por un sweater entre 9 a 15 dólares tanto en la clase C y D en promedio le asignan 66,5%. Y pagan más de 16 usd dentro de los dos niveles socio económicos en promedio 29%.

Por lo tanto podríamos decir que los precios pueden estar fijados en el rango de 9 a 15 dólares. Además las mujeres de ambos niveles socio económicos

tienen una actitud negativa a pagar menos de 8 dólares, que puede ser motivo al temor de una baja calidad en el sweater.

Gráfico 3.7: Atributos del sweater

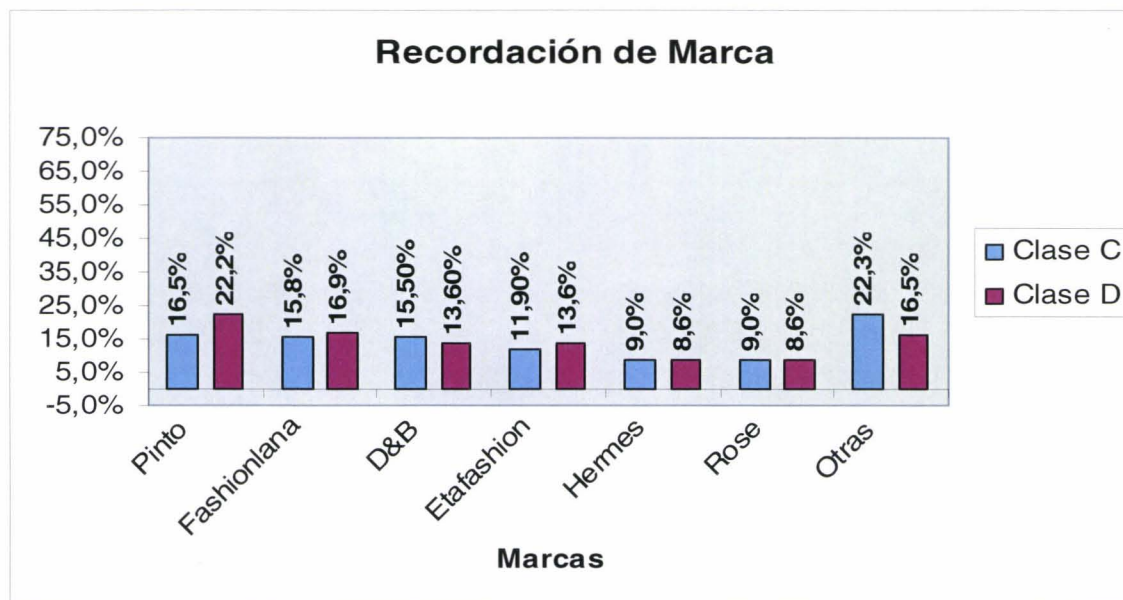


Fuente: Investigación Directa.
Elaboración: Personal.

Según el Gráfico 3.7, se encuentra que dentro del nivel socio económico C lo mas importante a tomar en consideración es la marca que sostiene un 33,3%, seguida por diseño con el 29,5% y por último se tiene la variedad representada con 19,2%. Mientras tanto, en el nivel socio económico D tenemos el 35,7% dan prioridad al diseño, luego de este se encuentra el 27,6% con la marca y por ultimo tenemos la moda con un 14,3%.

Como conclusión podemos ver que es importante para las mujeres de ambos niveles socio económico el diseño, seguido de la marca y la variedad que es demostrado por los porcentajes a continuación: 33,0%, 30,1% y 15,3% respectivamente.

Gráfico 3.8: Recordación de Marca



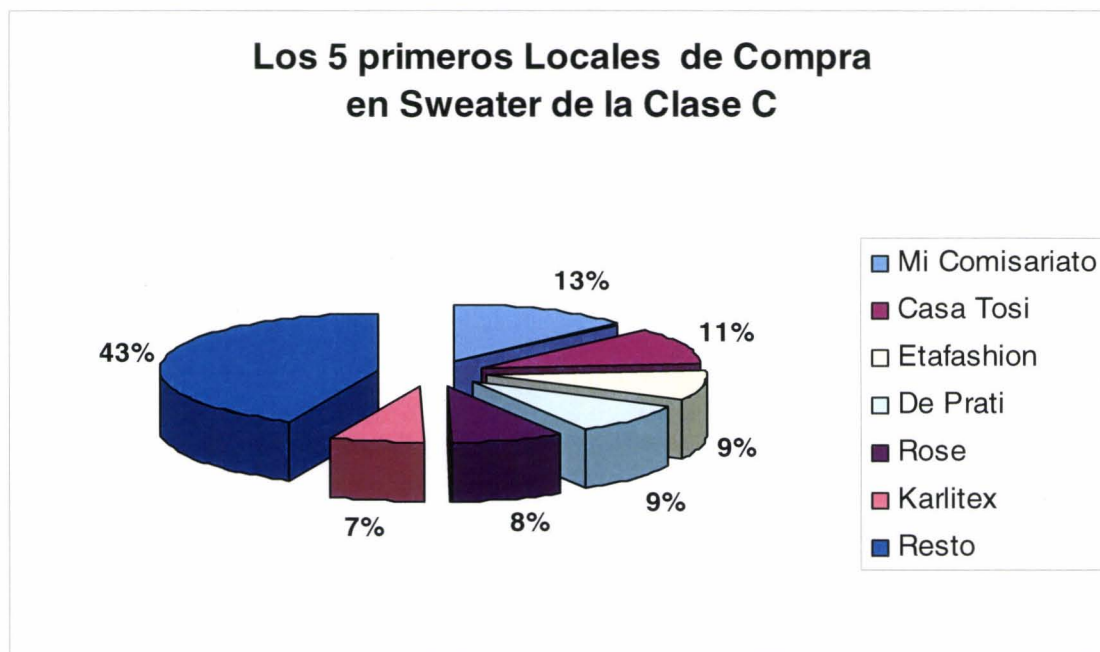
Fuente: Investigación Directa.
Elaboración: Personal.

En este sentido, tal como se observa en el Gráfico 3.8, la marca que tiene mayor recordación en el consumidor de sweater es Pinto con un 16,5% en el nivel socio económico C y con un 22, 2% en el D; seguida de Fashionlana con 15,8% y 16,9% para las respectivas clases y como tercera marca se tiene a Davila & Bond con 15,50% y 13,60% respectivamente.

Como nos indica el grafico ninguna de las marcas se destaca en recordación espontánea, pues los porcentajes son bajos y además el resto de marcas se reparten porcentajes pequeños.

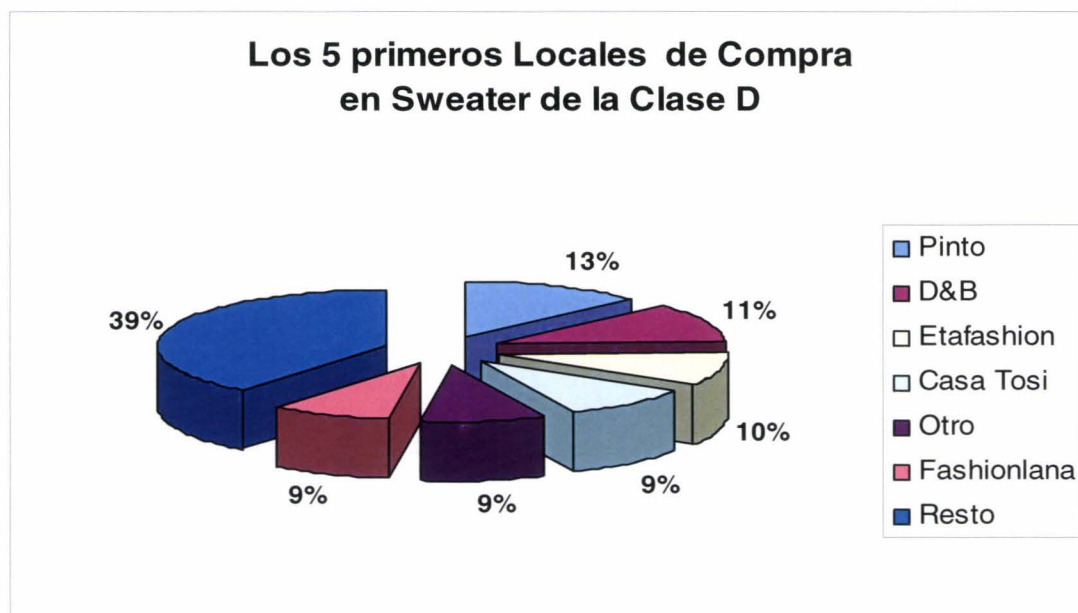
Esto evidencia la falta de inversión en marketing por parte de la Industria textilera dando lugar a que exista una gran oportunidad de conseguir liderazgo en su segmento o nicho.

Gráfico 3.9: Locales de Compra Nivel Socio Económico C



Fuente: Investigación Directa.
Elaboración: Personal.

Gráfico: 3.10: Locales de Compra Nivel Socio Económico D



Fuente: Investigación Directa.
Elaboración: Personal.

En este sentido, tal como se observa en los Gráficos 3.9 y 3.10, podemos ver quienes son los primeros cinco locales que satisfacen la demanda de consumidores de sweater, el porcentaje que esta definido como el resto se indica como la unión de otras marcas con pequeños porcentajes.

Dentro de la clase C , definimos que Mi comisariato es la que satisface un 13% de ese segmento, seguida de Casa Tosi con 11%, seguida de Etafashion y De Prati con 9%, luego de esto vemos la cadena Rose con un 8% y por ultimo Karlitex con 7%.

Lo cual nos permite concluir que este nivel socio económico prefiere adquirir en almacenes grandes donde puedan conseguir variedad, diferentes diseños y marcas importadas, cabe anotar que los almacenes antes mencionados se localizan en Centros Comerciales.

Podemos decir que Pinto es el que vende mas con un 13% dentro de la clase D, seguida de D &B con 11% y Etafashion con 10%; luego de esto tenemos tres locales con un 9% que son Casa Tosi, Fashionlana y otras marcas.

Aquí es notorio que para el nivel socio económico bajo, constituye una satisfacción grande poseer una prenda de Pinto, lo cual se debe a la gran red de distribución que posee dicho almacén, al igual que Etafashion.

Capítulo IV

PLAN DE MARKETING INDUTEXSA

4.1. Antecedentes.

Como antes mencionamos; Indutexsa participó en Ferias como: Expo Mujer y Expo Navidad llevadas a cabo en el Centro de Exposiciones Quito en el año del 2003. Aquí se pudo tener una ligera apreciación de la aceptación del sweater que confecciona Indutexsa por parte de los consumidores en la ciudad de Quito.

En base al capítulo anterior, Indutexsa encontró un mercado atractivo en el cual se podrán vender 252463 unidades entre las edades comprendidas 20 a 29 años del nivel socio económico medio bajo.

En el capítulo número 2 ya tratamos la situación de Indutexsa.

4.2. Objetivo del marketing.

- Conseguir el 1,0% de participación de mercado del sweater en la ciudad de Quito en el transcurso del primer año. Esto equivale a la cantidad de 9878 unidades anuales.
- Alcanzar un índice de recordación de la marca "M' Chic sweater" del 3,10% en el primer año.

4.3. Posicionamiento y Ventaja Diferencial del Sweater.

La ventaja diferencial del sweater está acompañada de un posicionamiento por diseño y marca que se ha logrado por la constante innovación en los sweater tomando como inspiración los modelos europeos procedente de una de las cunas de la moda como es la de Milán - Italia.

“M' Chic sweater” representa originalidad del diseño combinando su alta tecnología con la tendencia europea, logrando así un sweater más atractivo y diferenciado, lo que le permite estar por delante de sus competidores y logra también una ventaja por precio.

Este sweater está destinado a damas con deseos de superación, que busca una nueva imagen y desea vestir una ropa que, exitosamente mezcla piezas casuales y elegantes.

El uso de esta prenda cultivará en el consumidor un sentimiento y una imagen “Chic”. Respaldo por la originalidad en el diseño permitiéndole sentirse segura y estar a la moda.

4.4. Mercado meta y demanda de Mercado.

Para Indutexsa con M' Chic sweater el mercado meta se encuentra localizado en la ciudad de Quito, esta conformado por personas del sexo femenino, con edades comprendidas entre 20 a 29 años, de nivel socio económico medio bajo (D) con residencia en Quito. Se establece como objetivo el 2,0% de este

segmento por que esta conformado por un mayor número de personas, la tasa de compra es la más alta de las restantes edades; se caracterizan por que es un nivel socio económico en el cual dan importancia al diseño y la marca.

Dentro del mismo nivel socio económico esperamos conseguir el 0,70%, alcanzando un volumen de ventas de 8025 unidades en el primer año.

Para el nivel socio económico medio deseamos conseguir el 0,60% de todas las edades dando un total de 1853 sweater (Cuadros 4.2 y 4.3).

Estos datos se calcularon en base a la investigación de mercado que se detalló en el capítulo anterior.

4.4.1. Demanda del mercado de sweater en Quito.

El volumen de ventas totales que todas las empresas textiles o almacenes pueden esperar vender dentro de un año en condiciones ideales en niveles socio económico analizado es el siguiente:

Cuadro 4.1: Mercado Potencial de sweater.

Mercado Potencial de Sweater / año					
Edades	15-19	20-29	30-39	40-49	Total
Personas	91009	191928	166929	118467	568654
Tasa de compra	169,2%	176,8%	173,5%	171,4%	173,5%
TOTAL	154015	339301	289571	203086	986581

Fuente: Investigación Directa.

Elaboración: Personal.

Indutexsa espera el siguiente pronóstico de ventas para que pueda cumplir con los objetivos de marketing:

Cuadro 4.2: Ventas Sweater Esperadas Nivel Socio Económico Medio Bajo.

Ventas Esperadas Nivel Socio económico Medio Bajo en unidades					
Edades	15-19	20-29	30-39	40-49	Total
Ventas Potenciales	76656	252463	212924	135543	678372
% esperado Indutexsa	0,70%	2,00%	0,70%	0,70%	1,18%
TOTAL	537	5049	1490	949	8025

Fuente: Investigación Directa.
Elaboración: Personal.

Cuadro 4.3: Ventas Sweater Esperadas Nivel Socio Económico Medio.

Ventas Esperadas Nivel Socio económico Medio en unidades					
Edades	15-19	20-29	30-39	40-49	Total
Ventas Potenciales	77602	86343	77318	67568	308232
% esperado Indutexsa	0,60%	0,60%	0,60%	0,60%	0,60%
TOTAL	466	518	464	405	1853

Fuente: Investigación Directa.
Elaboración: Personal.

Como vemos en los cuadros 4.2 y 4.3 indican que Indutexsa espera vender 8025 sweater en el nivel socio económico medio bajo y 1853 en el nivel socio económico medio, logrando así vender en el año la cantidad de 9878 sweater en la ciudad de Quito.

Para continuar con el análisis, hemos tomado el cuadro histórico que detalla la participación de los meses en las ventas anuales a intermediarios como destino la ciudad de Quito.

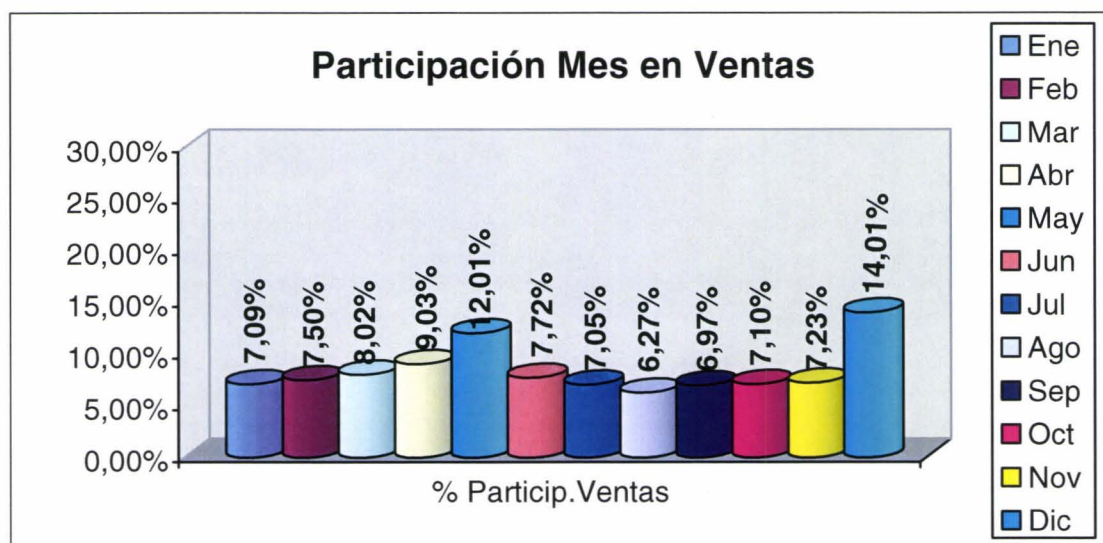
Cuadro 4.4: Participación por mes en las Ventas

Particip. Del mes en promedio sobre las ventas	
Mes	% Particip. Ventas
Ene	7,09%
Feb	7,50%
Mar	8,02%
Abr	9,03%
May	12,01%
Jun	7,72%
Jul	7,05%
Ago	6,27%
Sep	6,97%
Oct	7,10%
Nov	7,23%
Dic	14,01%
TOTAL	100,00%

Fuente: Indutexsa.
Elaboración: Indutexsa.

Por lo tanto para el pronóstico de las ventas utilizaremos estos porcentajes para conocer aproximadamente cuántos sweater se van a vender cada mes.

Gráfico 4.1: Participación por mes en Ventas



Fuente: Investigación Directa.
Elaboración: Personal.

Corresponde recalcar en el Gráfico 4.1, los meses en que hay una mayor venta de sweater al año son: mayo y diciembre, así como también es bueno mencionar que las ventas bajan en el periodo de vacaciones régimen sierra cerca del 7%.

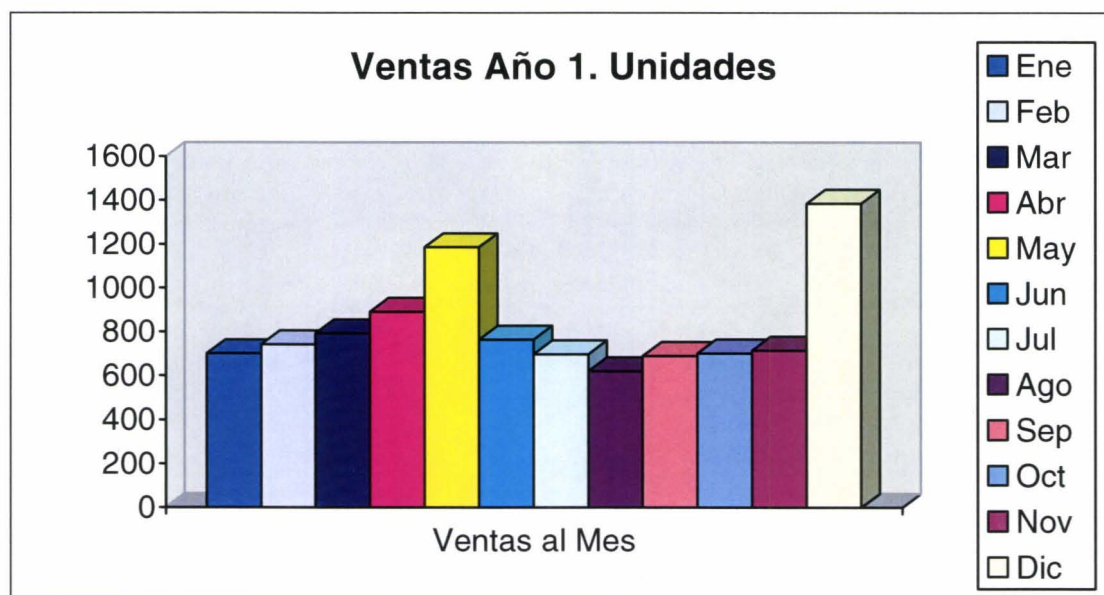
Aunque este no sea de manera exacta se le da una importancia por el conocimiento y las buenas relaciones que Indutexsa ha llevado con los intermediarios quedando así la demanda.

Cuadro 4.5: Demanda Esperada de Sweater Año 1.

Ventas Año 1. Unidades	
Mes	Ventas al Mes
Ene	700
Feb	741
Mar	792
Abr	892
May	1186
Jun	763
Jul	696
Ago	619
Sep	689
Oct	701
Nov	714
Dic	1384
TOTAL	9878

Fuente: Investigación Directa.
Elaboración: Personal.

Gráfico 4.2: Demanda Esperada de Sweater Año 1.



Fuente: Investigación Directa.
Elaboración: Personal.

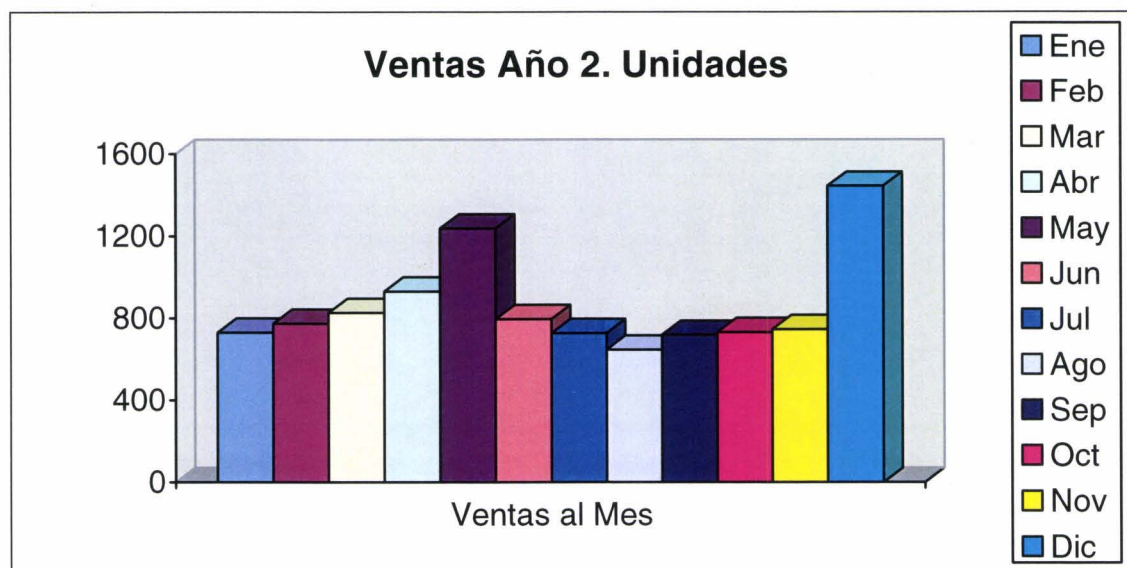
En el Gráfico 4.2 refleja las ventas esperadas en el primer año de atención a los clientes en la ciudad de Quito, esta proyección de ventas está basada en la estructura anterior por mes.

Cuadro 4.6: Demanda Esperada de Sweater Año 2

Ventas Año 2. Unidades	
Mes	Ventas al Mes
Ene	730
Feb	773
Mar	826
Abr	930
May	1237
Jun	795
Jul	726
Ago	646
Sep	718
Oct	731
Nov	745
Dic	1443
TOTAL	10300

Fuente: Investigación Directa.
Elaboración: Personal.

Gráfico 4.3: Demanda Esperada de Sweater Año 2.



Fuente: Investigación Directa.
Elaboración: Personal.

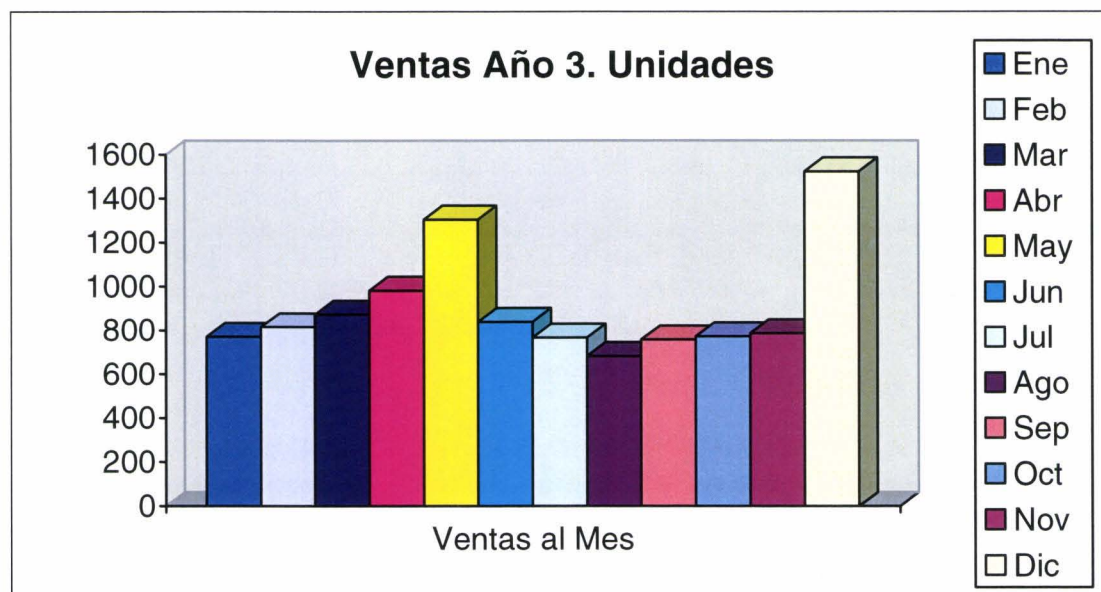
El Gráfico 4.3, indica un aumento del 4,2% con relación al gráfico del año anterior, este incremento está justificado por estrategias de publicidad, participaciones en ferias y reconocimiento de marca, igualmente se espera que mejore los ingresos para los consumidores.

Cuadro 4.7: Demanda Esperada de Sweater Año 3

Ventas Año 3. Unidades	
Mes	Ventas al Mes
Ene	771
Feb	815
Mar	872
Abr	982
May	1305
Jun	839
Jul	766
Ago	682
Sep	758
Oct	772
Nov	786
Dic	1523
TOTAL	10870

Fuente: Investigación Directa.
Elaboración: Personal.

Gráfico 4.4: Demanda Esperada de Sweater Año 3.



Fuente: Investigación Directa.
Elaboración: Personal.

Estimamos que para el tercer año vamos a tener un incremento del 5,53% en dependencia al segundo año, para lo cual se intensificará campañas agresivas exaltando la ventaja diferencial de nuestro sweater, así como de igual forma se buscará ampliar la red de distribución del sweater.

4.5. Marketing Mix.

4.5.1. Producto.

Como habíamos señalado anteriormente el principal producto de Indutexsa es el sweater que está confeccionado con componentes acrílicos, confeccionados en serie en una sola talla, esta línea de productos se encuentra dividida en la línea de invierno y de verano, cada línea posee modelos que hacen referencia a sus líneas.

El sweater posee una durabilidad de 3 años por mínimo hasta unos 6 años pero depende de muchos factores como la moda, el uso, el nivel socio económico, etc.

Para el posicionamiento, Indutexsa busca demostrar que sus productos que son tan buenos como lo son los sweater con marcas de renombre internacional, por lo que los directivos de la empresa han decidido incluir un concepto sentido de "País" en base a un atributo, por lo que en las etiquetas de todos los modelos de sweater se pondrá la Bandera del Ecuador.

Complementariamente a lo anterior se hace necesario aplicar la estrategia de la marca propia del fabricante, dando paso al nacimiento de una marca la cual refleje un "Chic". Respaldo por la originalidad en el diseño permitiéndole sentirse segura y estar a la moda. Es ahí que aparece la figura de la Ing. Maria Alexandra Montenegro, que es la persona encargada del diseño y también modela sus creaciones que reflejan las características antes mencionadas; por

lo que la marca se llamara "M' Chic sweater " que será reconocido por el logo de la siguiente manera:

4.5.1.1. Logo de la Marca y Etiqueta.

Vista Frontal



Vista Posterior



Este es la etiqueta de marca combinada con la parte descriptiva en la parte posterior que se va a incluir en los sweater, el costo de esta nueva etiqueta es el mismo que la anterior, por lo tanto no aumenta los costos del sweater y además permite alcanzar una nueva imagen, pretendiendo permanecer en la mente del consumidor del sweater como País.

4.5.1.2. Fundas para la entrega del sweater al cliente.

Se va utilizar un empaque ligero y transparente de plástico el cual brinde seguridad en el manipuleo de la mercadería durante el proceso de transporte y almacenamiento pre venta dentro de la comercialización del sweater.

Además se entregará una funda que tendrá el logotipo de "M' Chic sweater" la que tendrá las siguientes medidas:

4.5.1.3. Diseño y medida de la Funda de entrega al Cliente.

Vista Frontal y Posterior



Vista Lateral

Mall El Recreo Nivel 1
Fábrica: INDUTEXSA.
Elías Almeida s/n Urb. La Quinta.
Ibarra - Ecuador
Telefax: (593-6) 062955203 cel. 099728350
www.indutexsa.com.ec

En la funda se llevará las mismas medidas que se tenían en los anteriores diseños, las que corresponden: 40,7 cm x 31 cm de vista frontal y posterior, mientras que las partes laterales son 40,7 cm x 12 cm.

4.5.2. Distribución del Sweater.

La finalidad de Indutexsa al distribuir directamente los sweater en la ciudad de Quito, es tener un canal de distribución Fabricante a consumidor, lo que le permitirá levantar una base de datos sobre las características, gustos y comportamientos del consumidor quiteño de sweater, la cual tendrá mayor confiabilidad y más completa con mayor detalle, con relación a la que se maneja por el momento proporcionada por los intermediarios; en resumen busca el poder del canal lo que le permite influir sobre el comportamiento de los distribuidores, así como también permite aumentar el control, aumentar el margen de utilidad y ser eficaz en la distribución. Para lo cual Indutexsa decide abrir su propia tienda de sweater, la que estará localizada en el Centro Comercial El Recreo “, en el primer nivel, tendrá 15 metros cuadrados, dicha tienda llevará todos los modelos de sweater que se fabriquen en la actualidad.

Además en el local la decoración tanto en sus vitrinas como sus paredes manifestará un aire de elegancia, originalidad, distinción y moda, lo característico de sus otras tiendas en la zona norte del país (Ibarra, Atuntaqui).

Existirán dos unidades por color de cada modelo. Estos serán manejados a consignación con plazo de un mes para devolver la mercadería., por política de la fábrica.

El local se manejará independientemente, con la finalidad de que la fábrica no intervenga con subsidios en los costos operacionales del almacén.

4.5.3. Publicidad.

La idea de Indutexsa es que por medio de la promoción se brinde más información sobre el sweater, es decir sus atributos y ventajas; que permitan facilitar el proceso de decisión de compra, los persuade y les recuerda la existencia de sus productos.

La publicidad debe apuntar al conocimiento, simpatía, la creación de preferencia para que escoja nuestra marca de sweater y que llegue a la convicción de adquirir nuestro producto, además sabemos que es un producto con poco valor unitario por lo que va a depender de la publicidad su éxito.

Para promocionar los sweater, Indutexsa ha decidido participar por lo menos en dos Ferias al año, que sean realizadas en la ciudad de Quito; entre ellas están la de el Día de la Madre y la de Navidad, en las cuales contarán con la presencia de la atención personalizada de algunos directivos de dicha empresa.

Además se procede a la contratación de una agencia de Publicidad la cual diseñe folletos con los productos de Indutexsa, que tenga el eslogan "Innovando por ti", en el caso de Ferias y se sacarán anuncios publicitarios de

la marca y sus diseños en la revista Familia de El Comercio cada tres meses; como también catálogos de productos que se pueda entregar a aquellas personas que visiten el almacén o realicen compras, donde se realcen los beneficios, componentes, diseños y colores.

Cabe mencionar que Indutexsa posee una página de Internet en la cual se indican los modelos que la fábrica produce y posee la dirección con la que podemos establecer contacto en la dirección e-mail: indutexsa@andinanet.net.

Con el fin de cumplir este presupuesto de publicidad se ha determinado que la fábrica va a subsidiar la mayor parte de los costos de nueva imagen y marca, por lo que la tienda solo dedica el 10% de las ventas para publicidad y promoción.

Se manejarán descuentos relativos en días especiales como navidad, día de la madre, día de la amistad, etc.

- Para cambios de temporadas es decir invierno y verano se promocionará de la siguiente manera: Por la compra de un sweater, el segundo lo lleva a un 50% menos del precio de venta, y la promoción se limitará a ciertos modelos.

4.5.4. Precio del Sweater

Para fijar los precios de los sweater nos hemos basado en las encuestas el cual nos demuestran que estarían dispuestos a pagar entre los 9 dólares a 15 dólares, por lo tanto tratamos de conseguir un margen de utilidad bruta del

32,48% sobre el precio de ventas. Por lo cual se ha decidido aumentar este margen para alcanzar el margen de utilidad bruta del 32,48%, tratando de estar por debajo o similar a la competencia de sweater en la ciudad de Quito.

Otro de los objetivos es alcanzar un índice de rentabilidad superior a 1,20 en los cinco años que se evaluará el proyecto.

Para entender el margen de utilidad sobre el costo, analizaremos los modelos de sweater que han salido en el último mes por medio de intermediarios.

Para calcular el margen de utilidad bruta basado en el precio, utilizaremos la siguiente fórmula:

$$\text{Margen de utilidad \%} = (\text{Utilidad en dinero} / \text{Precio Venta})$$

$$\text{Margen de utilidad Bruta} = 32,48\%$$

Este 32,48% se aplica a todos los modelos para determinar el precio en almacén sin el IVA, quedando así:

Cuadro 4.8: Precio Almacén y costo de ventas de sweater.

Precio fábrica y costo de ventas de sweater Quito					
Modelos	# sweater	% modelos Venta	C.V. Almacen en Usd.	Precio Lista en Usd, sin IVA	PVP en Usd, incluye IVA
Daniela Capucha	954	28,09%	7,70	11,40	12,77
Gabriela Saco	774	22,79%	8,80	13,03	14,59
Eli Saco	271	7,98%	8,63	12,77	14,31
Diana Buzo	440	12,96%	8,00	11,84	13,26
Veronica Buzo	147	4,33%	7,43	11,00	12,32
Samantha Chompa	432	12,72%	9,20	13,62	15,25
Betty Blusa	200	5,89%	5,00	7,40	8,29
Daysi Blusa	103	3,03%	4,71	6,98	7,82
Conjunto Camila	75	2,21%	10,02	14,85	16,63
Total	3396	100,00%			

Fuente: Indutexsa.

Elaboración: Personal.

Quedando así establecidos los precios de venta en el sweater, a los que se les gravará un 12% por el concepto de IVA el momento de la facturación.

$$\text{Margen de utilidad Bruta} = (3,70 / 11,40)$$

$$\text{Margen de utilidad Bruta} = 32,48\%$$

Queda así comprobado que se ha alcanzado el margen de utilidad bruta deseado.

En el capítulo siguiente se analizará el impacto económico y financiero de poner en práctica el Plan de Marketing.

CAPÍTULO V

ANÁLISIS ECONÓMICO Y FINANCIERO

5.1. Inversión Inicial.

Si consideramos que actualmente, la producción de Indutexsa, está siendo comercializada a través de terceros, aproximadamente, el 42% en el mercado quiteño y otros mercados nacionales; mientras que el 58 % se destina en su mayor parte a la zona norte del país (Ibarra, Otavalo, Atuntaqui y Tulcán).

Nuestro propósito es comercializar en forma directa en el mercado quiteño, podemos señalar que la inversión necesitada no es mayor, pues se mantienen los niveles de producción y solo se alteran aquellos costos y gastos que tienen relación con el proceso de comercialización; a continuación se detallan las principales inversiones que ello supondría.

Cuadro 5.1: Detalle de Inversión.

Detalle de Inversión		Depreciación en Usd.				
Activos Fijos	Costo Usd.	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
M. Estanterías y Vestidor	1980	198	198	198	198	198
Escritorio	320	32	32	32	32	32
3 sillas	140	14	14	14	14	14
Subtotal Muebles y Enceres	2440	244	244	244	244	244
Caja Registradora	329	110	110	110	0	0
Subtotal Equipo Computación	329	110	110	110	0	0
Seguridad interna	1396	279	279	279	279	279
Telefono	25	5	5	5	5	5
Subtotal Equipos	1421	279	284	284	284	284
Total	4189	633	638	638	528	528

Fuente: Investigación Directa.
Elaboración: Personal.

5.2. Costos Fijos.

Para cumplir con el objetivo previsto no existen en sí costos fijos que deban cubrirse, pues no amerita inversión alguna en equipos, maquinarias, mano de obra, materias primas, etc., con el fin de incrementar los niveles de producción.

Se ha contemplado costos de capacitación para todo el personal de la empresa, lo que permitirá al mejoramiento continuo y sostenido.

De la misma manera se incurrirá en costos de servicios básicos que se detallan a continuación.

5.3. Costos Variables.

En lo que va con relación a los costos variables, se están considerando costos en transporte de mercadería para el stock en el almacén cuyo valor ha sido proporcionado por la empresa que brinda este servicio de transportación, el mismo que es considerado a continuación en el flujo de caja, que va de conformidad con el nivel de producción y ventas que se propone realizar en el mercado quiteño.

5.4. Cantidad de Producción.

El nivel de producción de Indutexsa se encuentra cerca de las 120000 unidades como antes se había mencionado, es decir el equivalente a 10000 unidades mensuales, salvo a situaciones anormales que puedan alterar su

labor cotidiana, de este nivel de producción el 31,59% llega a Quito por medio de terceros, la cual se encuentra distribuida en los diferentes meses del año.

Para fines de nuestro proyecto ya se proyectaron las ventas en el capítulo anterior, es por eso que de ahí partiremos para calcular nuestro presupuesto de ventas y presupuesto de costos, para luego calcular el estado de Pérdidas y Ganancias.

Para esto se va a manejar dos escenarios; el primero se basa en el supuesto que se vende todo lo que se proyectó y el segundo es más conservador, se vende el primer año un 85% de lo proyectado, para el segundo el 90%, el tercero con el 100%, el cuarto con el 102% y por último el quinto año el 104% logrando alcanzar el 1,18% del mercado potencial de sweater.

5.5. Flujo de Efectivo de Ventas al Mercado Quiteño.

5.5.1. Escenario A.

Si para los cinco primeros años se mantiene el nivel de participación proyectado en el mercado quiteño, el flujo de efectivo con los precios establecidos sería:

Cuadro 5.2: Ventas Proyectadas en Unidades.

Ventas Proyectadas Unidades a Quito					
Años	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
TOTAL Venta	9878	10300	10870	11339	11680

Fuente: Investigación Directa.

Elaboración: Personal.

5.5.1.1. Presupuestos.

Si la empresa pone en marcha el proyecto, los presupuestos quedarían de la siguiente manera:

Cuadro 5.3: Presupuesto de Ventas Unidades.

Venta Proyectoado a Quito Unidades					
Modelos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Daniela Capucha	2775	2893	3054	3185	3281
Gabriela Saco	2251	2348	2477	2584	2662
Eli Saco	788	822	867	905	932
Diana Buzo	1280	1335	1408	1469	1513
Veronica Buzo	428	446	471	491	506
Samantha Chompa	1257	1310	1383	1442	1486
Betty Blusa	582	607	640	668	688
Daysi Blusa	300	312	330	344	354
Conjunto Camila	218	227	240	250	258
Total	9878	10300	10870	11339	11680

Fuente: Investigación Directa.
Elaboración: Personal.

Para el presupuesto de ventas, los precios están detallados en el cuadro 4.8, en el plan de marketing.

Cuadro 5.4: Presupuesto de Ventas.

Presupuesto Venta Proyectoado a Quito USD					
Modelos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Daniela Capucha	31.632	32.983	34.808	36.310	37.402
Gabriela Saco	29.330	30.583	32.275	33.668	34.680
Eli Saco	10.069	10.499	11.080	11.558	11.906
Diana Buzo	15.158	15.805	16.680	17.399	17.923
Veronica Buzo	4.702	4.903	5.174	5.398	5.560
Samantha Chompa	17.114	17.845	18.833	19.645	20.236
Betty Blusa	4.306	4.490	4.739	4.943	5.092
Daysi Blusa	2.091	2.180	2.301	2.400	2.472
Conjunto Camila	3.239	3.377	3.564	3.718	3.830
Total	117.641	122.666	129.454	135.039	139.100

Fuente: Investigación Directa.
Elaboración: Personal.

Cuadro 5.5: Presupuesto de Costo de Ventas.

Presupuesto Costo de Ventas Proyectoado a Quito USD					
Modelos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Daniela Capucha	21359	22271	23503	24517	25255
Gabriela Saco	19804	20650	21793	22733	23417
Eli Saco	6799	7089	7482	7804	8039
Diana Buzo	10235	10672	11262	11748	12102
Veronica Buzo	3175	3311	3494	3645	3754
Samantha Chompa	11556	12049	12716	13265	13664
Betty Blusa	2908	3032	3200	3338	3438
Daysi Blusa	1412	1472	1554	1621	1669
Conjunto Camila	2187	2280	2407	2510	2586
Total	79434	82826	87410	91181	93923

Fuente: Investigación Directa.
Elaboración: Personal.

5.5.1.2. Estado de Pérdidas y Ganancias.

Se puede observar, a nivel causación, las utilidades producidas por la tienda "M' Chic sweater" en los 5 años de análisis; es decir compara ingresos causados con costos y gastos causados en el período de operación del proyecto.

Cuadro 5.6: Estado de Pérdidas y Ganancias.

Estado de Pérdidas y Ganancias en USD					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	117641	122666	129454	135039	139100
Costo de Ventas (-)	79434	82826	87410	91181	93923
Utilidad Bruta	38208	39839	42044	43858	45177
Sueldo Administrador	3840	3840	3840	3840	3840
Servicios Básicos	4320	4320	4320	4320	4320
Suministros de Oficina	300	300	300	300	300
Sueldo Contador	720	720	720	720	720
Total Gastos Administrativos	9180	9180	9180	9180	9180
Sueldo Vendedoras	3600	3600	3600	3600	3600
Transporte Ventas 0,03	296	309	326	340	350
Arriendo Local	10800	10800	10800	10800	10800
Publicidad 10% ventas	11764	12267	12945	13504	13910
Sellos Seguridad	600	600	0	0	0
Total Gasto de Ventas	27060	27576	27671	28244	28660
Total Gasto Ventas y Adm.	36240	36756	36851	37424	37840
Utilidad antes de Imp. y Part.	1967	3084	5193	6434	7337
15 % de participaciones	295	463	779	965	1101
Utilidad después de Part.	1672	2621	4414	5469	6236
25 % Impuesto Renta	418	655	1103	1367	1559
Utilidad Neta	1254	1966	3310	4102	4677
Depreciaciones (+)	633	638	638	528	528
TOTAL	1887	2604	3948	4630	5205

Fuente: Investigación Directa.
Elaboración: Personal.

5.5.1.3. Flujo de Caja.

Esta nos permite determinar las necesidades reales de capital en los distintos momentos del desarrollo de la tienda, asimismo compara los ingresos efectivamente recibidos y los egresos efectivamente pagados.

Cuadro 5.7: Flujo de Efectivo.

Flujo de Caja en Usd						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos		117641	122666	129454	135039	139100
Egresos						
Costo de Ventas		79434	82826	87410	91181	93923
Gastos (Depreciación)		35608	36118	36214	36896	37312
15% Participación		295	463	779	965	1101
25% Impuesto Renta		418	655	1103	1367	1559
Total Egresos	0	115755	120062	125506	130410	133895
Inversión	-4189					
Flujo Neto	-4189	1887	2604	3948	4630	5205

Fuente: Investigación Directa.

Elaboración: Personal.

Podemos observar que tanto como en el Estado de Pérdidas y Ganancias en todos los años se genera utilidad; en el caso de el flujo de efectivo solo en el año en que se arranca el proyecto existe un valor negativo de 4189 dólares correspondiente a la inversión, luego de esto se tiene flujos positivos, lo que nos permitiría decir que el proyecto si debe ser puesto en práctica.

Pero es ahí donde se incorporan el criterio de TIR (Tasa Interna de Retorno) y el VAN (Valor Actual Neto), los que nos afirman si es bueno el proyecto y a la vez es real.

5.5.1.4. Cálculo del Valor Actual Neto (VAN), Tasa Interna Retorno (TIR) y Relación Costo Beneficio.

EL VAN calcula el valor actual neto de una inversión a partir de una tasa de descuento y una serie de pagos futuros (valores negativos) e ingresos (valores positivos).

El criterio para la aceptación de nuestro proyecto es que se tenga un valor actual neto positivo, esto quiere decir que todos los flujos futuros son descontados a una tasa de interés y menos la inversión nos dé como resultado un valor positivo, lo que nos permite aceptar el proyecto.

Para fines de cálculo la tasa de descuento ha sido tomada como el 17%, en esta se contempla la inflación, el riesgo país y lo que podríamos ganar al invertir en otro proyecto más pequeño; lo que significa que si se invierte en este proyecto esperamos por lo menos una TIR mayor al 17%. La TIR o tasa interna de retorno equivale a la tasa de interés producida por un proyecto de inversión con pagos (valores negativos) e ingresos (valores positivos) que ocurren en períodos regulares.

El VAN se calcula con la siguiente fórmula:

$$VAN = \sum_{j=1}^n \frac{\text{valores}_j}{(1 + \text{tasa})^j}$$

En el cuadro 5.5 nos detalla la inversión en el año 0 y los flujos netos durante 5 años, sobre el cual aplicaremos la fórmula del VAN:

$$\begin{aligned} VAN &= 5.671,30 \text{ dólares.} \\ TIR &= 62,52\%. \end{aligned}$$

Afirmando los criterios antes mencionados podríamos decir que es un proyecto excelente, puesto que tenemos un VAN positivo de 5671,30 dólares, este es fortalecido por la TIR del 62, 52%, que es mayor a la tasa de descuento del 17%, además indica que por 1 dólar que se invierta en este proyecto se ganará 62,5 centavos.

En la realidad sabemos que no es posible alcanzar el 100% de las ventas proyectadas en el primer año, también alcanzar una TIR del 62, 52%, es casi imposible por las condiciones que el Ecuador lleva actualmente, pese a que se manejen márgenes de utilidad bajos sobre los precios, dentro de una filosofía de volumen.

La relación costo beneficio bajo estas condiciones es:

$$\text{Rbc} = (\text{Beneficio del Proyecto} / \text{Costo Total})$$

$$\text{Rbc} = (10.824,42 / 274.472,17)$$

$$\text{Rbc} = 3,94\%$$

Este valor nos indica que el 3,94% del costo total representa el beneficio del proyecto. Esta razón no es un juicio para evaluar un proyecto, por lo que establecemos el índice de rentabilidad, el cual nos indica que un proyecto debe ser llevado a cabo si el coeficiente es mayor a 1:

$$\text{Rentabilidad} = (\text{Valor presente Flujos Netos} / \text{Inversión Proyecto})$$

$$\text{Rentabilidad} = 2,58$$

Como podemos ver el proyecto es viable, ya que en cada dólar invertido tenemos 1,58 de utilidad, dentro del la situación optimista.

5.5.1.5. Análisis de sensibilidad en Costos e Ingresos y su respectivo Valor Actual Neto (VAN), Tasa Interna Retorno (TIR).

En esta sección busca analizar los efectos que los criterios decisorios tengan al enfrentar variaciones en las principales variables, que son los costos e ingresos y ver el rango de variaciones que el proyecto puede soportar, para el cual supondremos un 2% más en costos y luego un 2% menos en los ingresos.

Cuadro 5.8: Flujo de Efectivo 2% incremento costo.

Flujo de Caja con incremento 2% costo en Usd						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos		117641	122666	129454	135039	139100
Egresos						
Costo de Ventas		81022	84483	89158	93005	95802
Gastos (Depreciación)		35608	36118	36214	36896	37312
15% Participación		295	463	779	965	1101
25% Impuesto Renta		418	655	1103	1367	1559
Total Egresos	0	117343	121719	127254	132233	135774
Inversión	-4189					
Flujo Neto	-4189	298	947	2200	2806	3327

Fuente: Investigación Directa.

Elaboración: Personal.

Con un incremento del 2% en los costos la empresa tiene los siguientes indicadores:

$$\text{VAN} = 979,47 \text{ dólares}$$

$$\text{TIR} = 25\%$$

Los valores conseguidos manifiestan que la empresa puede enfrentar un aumento de los costos del 2%, sacrificando su TIR en unos 37 puntos, teniendo una rentabilidad aceptable comparada con la tasa de descuento que es del 17%.

Cuadro 5.9: Flujo de Efectivo 2% decremento Ingreso.

Flujo de Caja en Usd						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos		115288	120212	126865	132339	136318
Egresos						
Costo de Ventas		79434	82826	87410	91181	93923
Gastos (Depreciación)		35608	36118	36214	36896	37312
15% Participación		295	463	779	965	1101
25% Impuesto Renta		418	655	1103	1367	1559
Total Egresos	0	115755	120062	125506	130410	133895
Inversión	-4189					
Flujo Neto	-4189	-466	150	1359	1929	2423

Fuente: Investigación Directa.

Elaboración: Personal.

Podemos observar en el cuadro 5.9, que al disminuir los ingresos en primer año tenemos pérdida y para los siguientes años se disminuyen las utilidades, provocando que el VAN y TIR sean de:

$$\text{VAN} = -1.277,30 \text{ dólares}$$

$$\text{TIR} = 6\%$$

Bajo estas condiciones que se presenta, podemos afirmar que el proyecto es muy sensible al Ingreso, por lo tanto no sería factible llevarlo a cabo si disminuyen los ingresos. La siguiente simulación, toma a las ventas con los porcentajes antes mencionado, lo cual nos lleva a ser más conservadores en el momento de calcular el presupuesto de ventas y costo de ventas, así como también el VAN y la TIR y elaborar una situación mucho más cercana a la realidad ecuatoriana.

5.5.2. Escenario B.

Para este estudio se tomarán las siguientes ventas para los 5 años:

Cuadro 5.10: Ventas Proyectadas en Unidades de Sweater.

Ventas Proyectadas Unidades a Quito					
Años	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
TOTAL Venta	8396	9270	10870	11566	12147

Fuente: Investigación Directa.

Elaboración: Personal

5.5.2.1. Presupuestos.

Cuadro 5.11: Presupuesto de Ventas Unidades.

Venta Projectado a Quito Unidades					
Modelos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Daniela Capucha	2359	2604	3054	3249	3412
Gabriela Saco	1914	2113	2477	2636	2769
Eli Saco	670	740	867	923	969
Diana Buzo	1088	1201	1408	1499	1574
Veronica Buzo	363	401	471	501	526
Samantha Chompa	1068	1179	1383	1471	1545
Betty Blusa	494	546	640	681	715
Daysi Blusa	255	281	330	351	368
Conjunto Camila	185	205	240	255	268
Total	8396	9270	10870	11566	12147

Fuente: Investigación Directa.

Elaboración: Personal.

Cuadro 5.12: Presupuesto de Ventas.

Presupuesto Venta Projectado a Quito USD					
Modelos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Daniela Capucha	26.887	29.685	34.808	37.036	38.898
Gabriela Saco	24.930	27.524	32.275	34.341	36.067
Eli Saco	8.559	9.449	11.080	11.790	12.382
Diana Buzo	12.884	14.224	16.680	17.747	18.639
Veronica Buzo	3.997	4.413	5.174	5.506	5.782
Samantha Chompa	14.547	16.061	18.833	20.038	21.046
Betty Blusa	3.660	4.041	4.739	5.042	5.295
Daysi Blusa	1.777	1.962	2.301	2.448	2.571
Conjunto Camila	2.753	3.039	3.564	3.792	3.983
Total	99.995	110.399	129.454	137.740	144.664

Fuente: Investigación Directa.

Elaboración: Personal.

Cuadro 5.13: Presupuesto de Costo de Ventas

Presupuesto Costo de Ventas Projectado a Quito USD					
Modelos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Daniela Capucha	18.155	20.044	23.503	25.008	26.265
Gabriela Saco	16.834	18.585	21.793	23.188	24.353
Eli Saco	5.779	6.380	7.482	7.961	8.361
Diana Buzo	8.699	9.605	11.262	11.983	12.586
Veronica Buzo	2.699	2.980	3.494	3.718	3.904
Samantha Chompa	9.823	10.845	12.716	13.530	14.210
Betty Blusa	2.471	2.729	3.200	3.404	3.575
Daysi Blusa	1.200	1.325	1.554	1.653	1.736
Conjunto Camila	1.859	2.052	2.407	2.561	2.689
Total	67.519	74.544	87.410	93.005	97.680

Fuente: Investigación Directa.

Elaboración: Personal.

5.5.2.2. Estado de Pérdidas y Ganancias.

Cuadro 5.14: Estado de Pérdidas y Ganancias.

Estado de Pérdidas y Ganancias en USD					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	99995	110399	129454	137740	144664
Costo de Ventas (-)	67519	74544	87410	93005	97680
Utilidad Bruta	32476	35855	42044	44735	46984
Sueldo Administrador	3840	3840	3840	3840	3840
Servicios Básicos	4320	4320	4320	4320	4320
Suministros de Oficina	300	300	300	300	300
Sueldo Contador	720	720	720	720	720
Total Gastos Adm	9180	9180	9180	9180	9180
Sueldo Vendedoras	3600	3600	3600	3600	3600
Transporte Ventas 0,03	252	278	326	347	364
Arriendo Local	10800	10800	10800	10800	10800
Publicidad 10% ventas	10000	11040	12945	13774	14466
Sellos Seguridad	600	600	0	0	0
Total Gasto de Ventas	25251	26318	27671	28521	29231
Toatl Gasto Ventas y Adm.	34431	35498	36851	37701	38411
Utilidad antes de Imp. Y Part.	-1955	357	5193	7034	8573
15 % de participaciones	0	54	779	1055	1286
Utilidad después de Part.	-1955	304	4414	5979	7287
25 % Impuesto Renta	0	76	1103	1495	1822
Utilidad Neta	-1955	228	3310	4484	5466
Depreciaciones (+)	638	638	638	528	528
TOTAL	-1317	866	3948	5013	5994

Fuente: Investigación Directa.

Elaboración: Personal.

5.5.2.3. Flujo de Caja.

Cuadro 5.15: Flujo de Efectivo.

Flujo de Caja en Usd						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos		99995	110399	129454	137740	144664
Egresos						
Costo de Ventas		67519	74544	87410	93005	97680
Gastos (Depreciación)		33794	34860	36214	37173	37883
15% Participación		0	54	779	1055	1286
25% Impuesto Renta		0	76	1103	1495	1822
Total Egresos	0	101312	109534	125506	132728	138671
Inversión	-4189					
Flujo Neto	-4189	-1317	866	3948	5013	5994

Fuente: Investigación Directa.

Elaboración: Personal.

Procedemos a obtener el VAN con la misma fórmula anterior y la TIR:

$$VAN = 2.727,43 \text{ dólares.}$$

$$TIR = 33,22\%$$

Este proyecto es bueno porque expresa una TIR mayor a la tasa de descuento, reflejando una posible situación real; al mismo tiempo da como resultado un VAN positivo de 2.727,43 dólares, indicando que este proyecto es viable y por lo tanto se lo debe poner en práctica si se cumplen con todos los supuestos y estudios realizados en capítulos anteriores. En base a este escenario y bajo estas condiciones se ha proyectado los balances de situación para los 5 años, reflejando una situación bastante conservadora; por lo que a criterio personal, es mejor validar este escenario para el estudio.

Para esta situación la relación beneficio - costo es la siguiente:

$$Rbc = 2,83\%$$

Nos indica que el beneficio es el 2,83% del costo del proyecto a los 5 años.

La rentabilidad para este escenario es de 1,76; demostrando que por cada dólar que invirtamos, 76 centavos constituyen ganancia.

5.5.2.4. Análisis de sensibilidad en Costos e Ingresos y su respectivo Valor Actual Neto (VAN), Tasa Interna Retorno (TIR).

En este análisis se aplicó el 2% de sensibilidad a igual que en el escenario anterior, lo que provocó un VAN y TIR negativo afectando los ingresos, cuyos valores respectivamente son: -3878,20 y -7,40%; mientras que alterando los costos bajo los mismos supuestos antes mencionados, tenemos un VAN negativo de -1732,82 y TIR de 6,40% por debajo de la tasa de descuento.

Con esto podemos decir que el proyecto no soportaría un cambio tan alto en las principales variables como Ingresos y Costos.

A continuación, en los cuadros 5.16 y 5.17 se detallan ingresos con disminución del 1% y costos con un aumento del mismo valor.

Cuadro 5.16: Flujo de Efectivo 1% incremento costo.

Flujo de Caja en Usd						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos		99995	110399	129454	137740	144664
Egresos						
Costo de Ventas		68194	75289	88284	93935	98657
Gastos (Depreciación)		33794	34860	36214	37173	37883
15% Participación		0	54	779	1055	1286
25% Impuesto Renta		0	76	1103	1495	1822
Total Egresos	0	101988	110279	126380	133658	139648
Inversión	-4189					
Flujo Neto	-4189	-1992	120	3074	4082	5017

Fuente: Investigación Directa.

Elaboración: Personal.

Cuadro 5.17: Flujo de Efectivo 1% decremento ingreso.

Flujo de Caja en Usd						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos		98995	109295	128159	136363	143218
Egresos						
Costo de Ventas		67519	74544	87410	93005	97680
Gastos (Depreciación)		33794	34860	36214	37173	37883
15% Participación		0	54	779	1055	1286
25% Impuesto Renta		0	76	1103	1495	1822
Total Egresos	0	101312	109534	125506	132728	138671
Inversión	-4189					
Flujo Neto	-4189	-2317	-238	2653	3635	4547

Fuente: Investigación Directa.

Elaboración: Personal.

El cuadro 5.16, refleja un aumento en los costos de un 1% lo que nos permite obtener un VAN de 497,31 dólares y una TIR de 19,99% que está relativamente por encima de la tasa comparativa. Igualmente al disminuir los ingresos en un 1% tenemos un VAN de -575,38 dólares y una TIR de 13,52%. En base al cuadro 5.17; afirmamos que al igual que el escenario anterior, un cambio en los ingresos, tiene mayor repercusión para el negocio.

5.5.2.5. Proyección de los Balances de Situación.

En esta sección, se puede apreciar el estado de las diversas cuentas al final de cada uno de los años. Los datos para éste se han tomado del flujo de caja y estado de resultados; cabe recalcar, que para el ejercicio se han asignado 2500 dólares a la cuenta Bancos quedando así:

Cuadro 5.18: Balance de Situación Año 1

Balance de Situación Año 1			
Activos en usd.		Pasivo y Patrimonio en usd	
Activo Corriente		Pasivo	
Bancos	1.183		
		Patrimonio	
Activos Fijos	4.189	Capital	6.689
Depreciación (-)	638	Pérdida	1.955
Total Activos	4.734	Total Pasivo y Pat.	4.734

Fuente: Investigación Directa.

Elaboración: Personal.

Cuadro 5.19: Balance de Situación Año 2

Balance de Situación Año 2			
Activos en usd.		Pasivo y Patrimonio en usd	
Activo Corriente		Pasivo	
Bancos	2.178	Imp.Renta por pagar	76
		15% Part. por pagar	54
		Patrimonio	
Activos Fijos	3.551	Capital	4.734
Depreciación (-)	638	Utilidad	228
Total Activos	5.092	Total Pasivo y Pat.	5.092

Fuente: Investigación Directa.

Elaboración: Personal.

Cuadro 5.20: Balance de Situación Año 3

Balance de Situación Año 3			
Activos en usd.		Pasivo y Patrimonio en usd	
Activo Corriente		Pasivo	
Bancos	7.879	Imp.Renta por pagar	1.103
		15% Part. por pagar	779
		Patrimonio	
Activos Fijos	2.914	Capital	4.962
Depreciación (-)	638	Utilidad	3.310
Total Activos	10.155	Total Pasivo y Pat.	10.155

Fuente: Investigación Directa.

Elaboración: Personal.

Cuadro 5.21: Balance de Situación Año 4

Balance de Situación Año 4			
Activos en usd.		Pasivo y Patrimonio en usd	
Activo Corriente		Pasivo	
Bancos	13.559	Imp.Renta por pagar	1.495
		15% Part. por pagar	1.055
		Patrimonio	
Activos Fijos	2.276	Capital	8.272
Depreciación (-)	528	Utilidad	4.484
Total Activos	15.307	Total Pasivo y Pat.	15.307

Fuente: Investigación Directa.

Elaboración: Personal.

Cuadro 5.22: Balance de Situación Año 5

Balance de Situación Año 5			
Activos en usd.		Pasivo y Patrimonio en usd	
Activo Corriente		Pasivo	
Bancos	20.110	Imp.Renta por pagar	1.822
		15% Part. por pagar	1.286
		Patrimonio	
Activos Fijos	1.748	Capital	12.757
Depreciación (-)	528	Utilidad	5.466
Total Activos	21.330	Total Pasivo y Pat.	21.330

Fuente: Investigación Directa.

Elaboración: Personal.

CONCLUSIONES

- La Industria Manufacturera al igual que el PIB total del Ecuador ha disminuido a partir del 2001, luego de una ligera recuperación en el año 2000. Lo que provocó la disminución de plazas de trabajo y el número de empresas dedicadas a esta actividad.

Con respecto a la participación de la industria manufacturera en el PIB, nos indica que hay una tendencia hacia la baja.

Referente al Sector textil, confecciones y cuero; podemos decir que tiene una disposición a un leve incremento en su producción bruta.

- En Imbabura, así como en todo el país, la cultura empresarial se caracteriza por ser egoísta, como consecuencia de una formación individualista, que se manifiesta por la falta de interés en alcanzar un mejoramiento continuo que nos permita ser más competitivos.
- Indutexsa tiene una ventaja competitiva por sus precios bajos, su tecnología de punta, su capacidad de endeudamiento, su liquidez, su diversidad de productos y su innovación constante en diseños; en consecuencia Indutexsa está en capacidad de adaptarse al cambio, desarrollar nuevos mercados, productos y generar alianzas estratégicas
- En Quito, la clase de nivel socio económico medio bajo posee un mayor volumen en compras de sweater, la mayoría de estas son realizadas en

centros comerciales. El consumidor quiteño tiene una disposición a un pago mayor a los 9 dólares; los atributos principales en sweater constituyen la marca, variedad y diseño.

Así mismo no hay ninguna marca que se encuentre muy bien posicionada, las marcas existentes representan pequeños porcentajes lo que genera una gran oportunidad de conseguir un liderazgo en dicho segmento.

- Tomando en cuenta los aspectos en la presente investigación, vemos que existe viabilidad en llevar a cabo el proyecto, existe una gran demanda en el segmento escogido, la situación económica se muestra favorable; y además los beneficios serán mayores después del primer año, incrementándose con el transcurso de los años.
- El mercado quiteño demanda los productos nacionales e internacionales entre los cuales está los ofertados por Indutexsa, pues estos han sido comercializados por medio de terceros los cuales han percibido estos beneficios; es por esto, que debe comercializar directamente en este mercado con el fin de percibir dicho beneficio.
- Indutexsa con el fin de incursionar en el mercado quiteño incorpora en su plan de marketing, un posicionamiento por marca y diseño con "M' Chic sweater" que representa originalidad del diseño combinando su alta tecnología con la tendencia europea, logrando así un sweater más

atractivo y diferenciado, que le permite estar por delante de sus competidores y lograr también una ventaja por precio.

Igualmente se estableció un margen de utilidad bruta sobre el precio del 32,48% con la finalidad de cubrir todos los costos operativos y conseguir utilidades.

- En el análisis financiero destacamos el escenario B, el que está basado en supuestos conservadores que se asemejan a la realidad ecuatoriana, este demuestra un TIR de 33,22% con lo que podemos definir que es un proyecto viable. Con la finalidad de reafirmar la decisión tomada, el índice de rentabilidad es 1,76, demostrando que por cada dólar invertido, 76 centavos constituyen utilidad.

Asimismo el estudio de sensibilidad para el mismo escenario nos permite afirmar que el proyecto tiene mayor sensibilidad al ingreso, cuando se produce un decremento en un 1% en esta variable alcanzando una TIR del 13,52% siendo no realizable el proyecto por estar debajo de la tasa de descuento del 17%. Para complementar este razonamiento realizamos un incremento en la variable costo de un 1%, consiguiendo una TIR de 19,99% encontrando menos atractivo el proyecto pero factible

- El TLC (Tratado de Libre Comercio) exige un sector empresarial más competitivo y emprendedor, capaz de aprovechar las oportunidades en otros mercados internacionales y provocar opciones de desarrollo

económico. Mencionamos en el primer capítulo los tres factores que se deben superar: en cuanto a costos de operación, la accesibilidad al crédito sin tanta garantía y la competencia leal y desleal.

RECOMENDACIONES.

- Indutexsa con su nueva marca "M Chic sweater", deberá producir sweater en tallas small, médium y large, las que satisfagan a la necesidad y exigencia de las damas.
- Indutexsa tendrá que invertir en Marketing; como se evidenció en la investigación. En la Industria Textil no existe marca alguna que se encuentre posicionada de manera sólida, dando lugar a que exista una gran oportunidad de ser líder en el segmento escogido.
- Indutexsa en el transcurso de los años deberá abrir nuevas tiendas para alcanzar una mayor participación en el mercado de sweater en Quito, le conviene emprender un proceso integral de mejoramiento continuo que le permita desarrollar un sistema de gestión gerencial de alto nivel en el área de Marketing, con una cultura orientada hacia la satisfacción del cliente.
- Indutexsa se obligará a incluir el concepto de moda que se sugiere en el plan de Marketing, dentro de toda publicidad, debe existir el eslogan "Innovándote".

- Indutexsa tendrá que compartir con el personal de la empresa: la misión, sus objetivos y metas de la empresa, para que estos puedan contribuir de mejor manera a su consecución.
- Indutexsa necesitará incluir un plan de Planificación y programación de la producción en función de los planes de venta locales. Asimismo deberá poseer registros actualizados de existencias de materias primas, insumos, productos terminados y productos en proceso, que permitirá optimizar el proceso de aprovechamiento de materias primas e insumos. También deberá contar con información sobre costos operacionales; hora hombre, hora maquina, tiempo proceso, que nos concede el establecer un costo de producción real y competitivo, al mismo tiempo optimizar la capacidad instalada.
- Indutexsa se verá obligada a llevar registros de reclamos, rechazos y repetición de trabajos, que facilitará contar con información estadística para procesos de mejoramiento continuo. De la misma forma se tendrá que incorporar estudios de mercado, lo cual ayudará desarrollar una estrategia de mercadeo en función del comportamiento y tendencias de la demanda del mercado nacional.
- El Ecuador deberá renegociar la compra de energía eléctrica de Colombia, con el fin de abaratar costos de operación, asimismo el Gobierno deberá aplicar políticas para facilitar los créditos, solo así

se tendrá un ámbito favorable para comercializar de manera adecuada dentro del TLC.

GLOSARIO DE TÉRMINOS

Activo circulante.- activo que se encuentra en forma de efectivo o que se espera que se convierta en efectivo a los 12 meses siguientes, tal como el inventario.

Activo fijo.- propiedades de una empresa, sujetas a una vida prolongada, que son empleadas por ésta para la generación de sus utilidades. Los activos fijos tangibles incluyen los bienes raíces, la planta y el equipo. Los activos fijos intangibles incluyen patentes, las marcas comerciales y el reconocimiento por parte de sus clientes.

Análisis de escenario.- análisis de efectos con base en un proyecto que implica diferentes escenarios, donde cada escenario implica una confluencia de factores.

Costo fijo.- costo que es totalmente fijo para un período determinado y para un volumen dado. No depende de la cantidad de bienes o servicios producidos durante ese período.

Costo variable.- costo variable directamente con el volumen y que es de cero cuando la producción es de cero.

EFE.- Matriz de evaluación factores externos.

EFI.- Matriz de evaluación factores internos.

FODA.- describe las fortalezas, las oportunidades, las debilidades y las amenazas.

Estrategia.- plan de acción para que la compañía alcance a un posición de negocio atractivo.

IE.- Matriz interna – externa.

Liquidez.- facilidad y rapidez para convertir activos en efectivo. También se conoce con el nombre de nivel de negociabilidad.

Margen de utilidad.- las utilidades divididas entre el ingreso total en operación. El margen de utilidad neta (el ingreso neto dividido entre el ingreso total en operación) y el margen de utilidad bruta (las utilidades antes de interese e impuestos divididas entre el ingreso total en operación) reflejan la capacidad de la empresa para producir un bien o servicio a un costo alto o bajo.

Marketing mix.- combinación de cuatro elementos (producto, estructura de precios, sistema de distribución, y actividades promocionales) que sirven para satisfacer las necesidades del mercado o mercados meta de una empresa y, al mismo tiempo, alcanzar sus objetivos de marketing.

Mercado meta.- grupo de clientes para quienes el vendedor diseña una mezcla de marketing.

Muestreo estratificado.- la población se conforma de grupos diferenciados por un atributo, la selección de los participantes por estratos, reduce sustancialmente el tamaño y su costo.

N.S.E.- nivel socio económico.

Participación de mercado.- proporción de las ventas totales de un producto durante determinado período en un mercado, las cuales corresponden a una compañía individual.

PEYEA.- ilustra la matriz de posición estratégica y la de evaluación de acción, su esquema de cuatro cuadrantes indica si una estrategia intensiva, conservadora, defensiva o competitiva es la más adecuada para una empresa específica.

Posicionamiento.- imagen de un producto en relación con productos que compiten directamente con él y con otros comercializados por la misma firma. También, estrategias y acciones de una compañía cuya finalidad es distinguirla favorablemente de los competidores en la mente de algunos grupos de consumidores.

Precio de mercado.- cantidad actual a la que un valor se negocia en un mercado.

Promoción.- elemento de la mezcla de marketing de una compañía, que sirve par informar, persuadir y recordarle al mercado el producto o la organización que lo vende, con la esperanza de influir en los sentimientos, creencias y comportamiento del receptor.

Segmentación.- es una actividad del marketing enfocada a satisfacer las necesidades específicas de un grupo de consumidores parecidos.

Tasa de descuento.- tasa que se usa para calcular el valor presente de los flujos futuros de efectivo.

TIR.- tasa interna de rendimiento.

Utilidad neta.- ingresos que quedan después que una empresa paga el costo de la mercancía y sus gastos de operación.

Ventaja diferencial.- cualquier característica de una organización o marca que los consumidores consideran adecuada y distinta de las de la competencia.

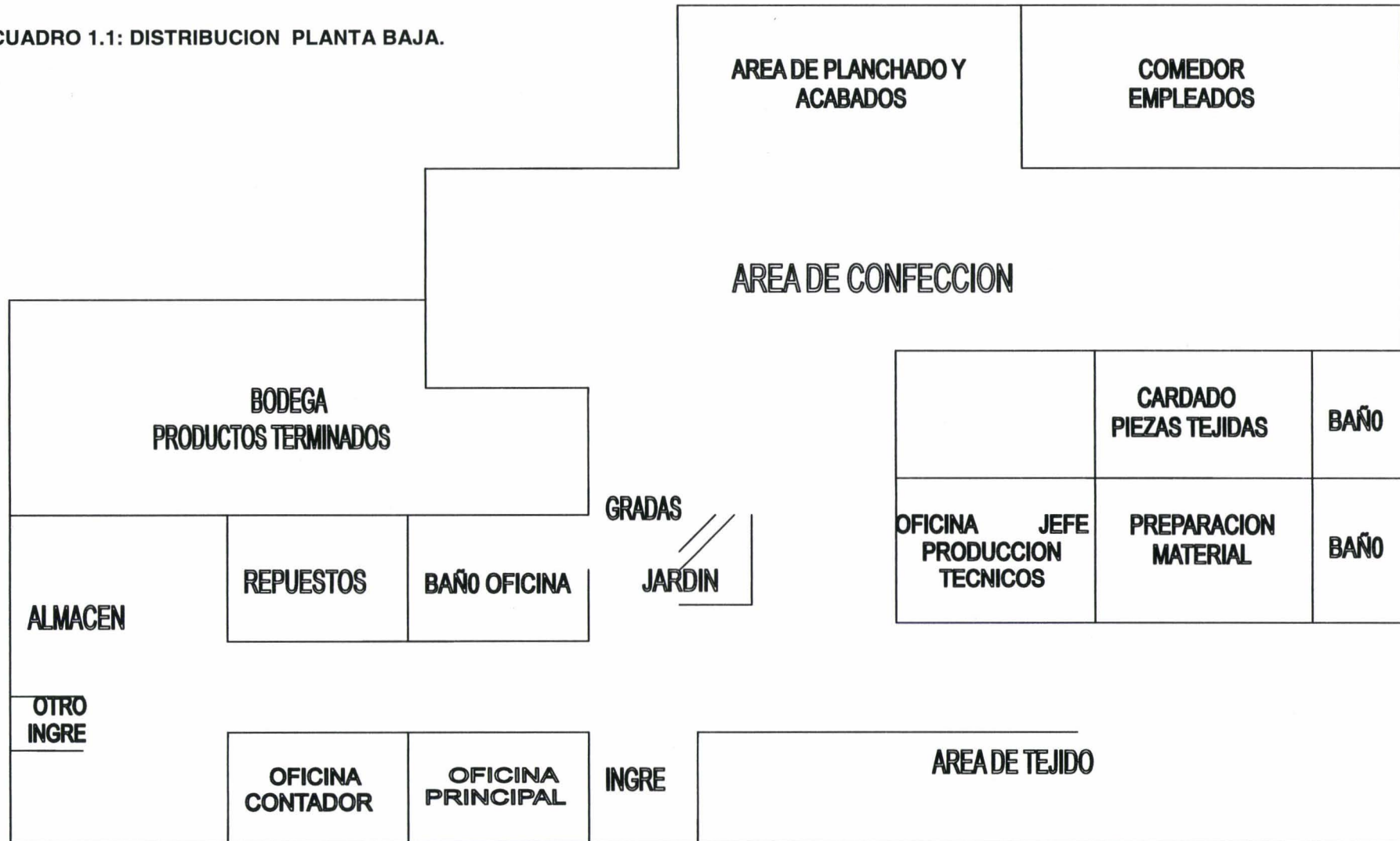
VAN.- valor actual neto.

BIBLIOGRAFÍA

- MICIP **“Diagnóstico de la Pequeña Industria del Ecuador”**. Quito, 2002
- INEC **“Encuesta de Manufactura y Minería I – II”**
Quito, 1994- 2002
- MICIP **“Estudio de la Competitividad del Sector Textil y de Confecciones”**. Quito, 2000
- SECAR **“La Pequeña empresa de Confecciones Textiles”**. Quito, 2000
- Varela, Rodrigo **“Innovación Empresarial”**. Bogotá, 2001
PEARSON EDUCATION
- Ross A, Stephen **“Finanzas Corporativas”**. México, 1999
MC GRAW HILL
- Orozco J, Arturo **“Investigación de Mercados”**. Bogotá, 1999
NORMA
- Thompson, Strickland **“Administración Estratégica”**. México, 2000
MC GRAW HILL
- Stanton, Etzel Walker **“Fundamentos del Marketing”**. México, 1999
MC GRAW HILL
- David, Fred R **“Conceptos de Administración Estratégica”**. México, 2003
PERSON EDUCATION
- Markop **“Estudios de Markop”**. Quito, 2001
- Páginas Web
www.mhhe.com/thompson
www.bce.fin.ec
www.micip.gon.ec
www.indutexsa.com.ec
www.ccq.org.ec

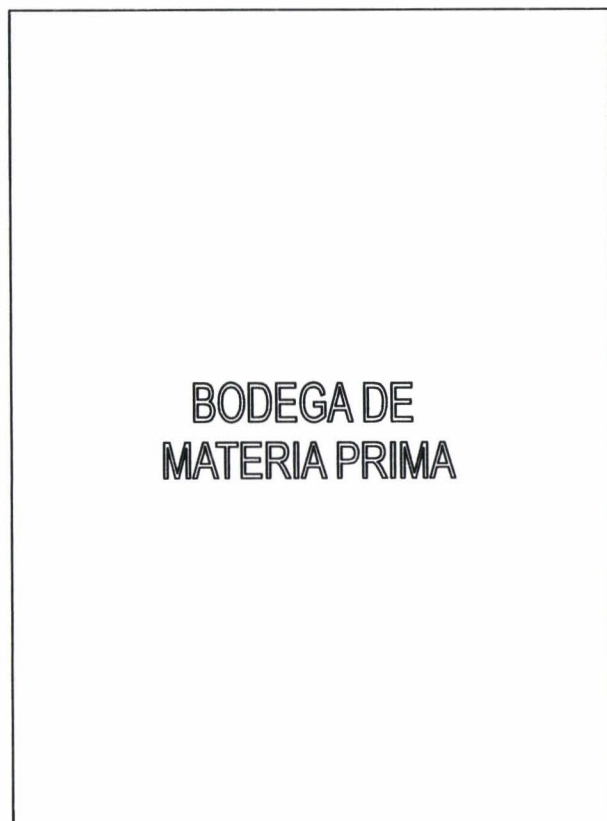
ANEXO 1
Análisis Situacional de la Empresa "INDUTEXSA"

CUADRO 1.1: DISTRIBUCION PLANTA BAJA.



Fuente: Indutexsa.
Elaboración: Personal.

CUADRO 1.2: DISTRIBUCION PLANTA ALTA



GRADAS

ING
RES
O

CONFECCION
PLANTA BAJA

AREA DE CORTADO
DENTRO DEL PROCESO
DE CONFECCION

Fuente: Indutexsa.
Elaboración: Personal.

Cuadro 2.1: Respuestas encuestas.

	C					D					Total				
	15-19	20-29	30-39	40-49	Total	15-19	20-29	30-39	40-49	Total	15-19	20-29	30-39	40-49	Total
1 Recordación de marca															
FashionLana	13	15	13	8	49	7	30	19	11	67	20	45	32	19	116
Hermes	8	5	6	9	28	12	5	7	10	34	20	10	13	19	62
Davila& Bond	12	13	13	10	48	13	20	12	9	54	25	33	25	19	102
Peluss	4	8	9	2	23	6	4	5	6	21	10	12	14	8	44
Karlitex	4	17	8	4	33	11	2	3	3	19	15	19	11	7	52
Pinto	10	18	15	8	51	12	30	31	15	88	22	48	46	23	139
Rose	4	10	8	6	28	10	9	8	7	34	14	19	16	13	62
Etafashion	12	12	8	5	37	8	18	14	14	54	20	30	22	19	91
Indutexsa	4	5	1	2	12	8	2	3	1	14	12	7	4	3	26
Otro	1	0	0	0	1	4	3	5	0	12	5	3	5	0	13
	72	103	81	54	310	91	123	107	76	397	163	226	188	130	707
2 Preferencia															
Si	10	21	20	15	66	16	35	29	20	100	26	56	49	35	166
No	3	5	2	0	10	6	9	7	5	27	9	14	9	5	37
	13	26	22	15	76	22	44	36	25	127	35	70	58	40	203
3 Frecuencia de compra															
1 vez a la año	0	4	6	5	15	6	5	7	5	23	6	9	13	10	38
2 veces al año	0	7	8	5	20	3	7	9	11	30	3	14	17	16	50
3 veces al año	4	5	5	4	18	1	17	4	1	23	5	22	9	5	41
Cada 2 meses	2	0	1	1	4	6	5	3	3	17	8	5	4	4	21
Una vez al mes	2	0	0	0	2	0	1	4	0	5	2	1	4	0	7
Otra	2	5	0	0	7	0	0	2	0	2	2	5	2	0	9
	10	21	20	15	66	16	35	29	20	100	26	56	49	35	166
4 Cantidad de compra 1/2 año															
Nada	0	6	4	1	11	2	2	0	0	4	2	8	4	1	15
1 unidad	5	8	11	9	33	7	7	9	5	28	12	15	20	14	61
2 unidades	1	5	4	4	14	6	18	8	12	44	7	23	12	16	58
3 unidades	2	1	0	1	4	1	4	11	2	18	3	5	11	3	22
4 unidades	1	1	1	0	3	0	1	1	0	2	1	2	2	0	5
5 unidades	1	0	0	0	1	0	3	0	1	4	1	3	0	1	5
	10	21	20	15	66	16	35	29	20	100	26	56	49	35	166
5 Precio antiguo															
menos de 8 usd.	1	4	3	2	10	1	1	3	4	9	2	5	6	6	19
9 a 15 usd.	6	9	7	6	28	8	16	7	4	35	14	25	14	10	63
mas de 16 usd	3	8	10	7	28	7	18	19	12	56	10	26	29	19	84
	10	21	20	15	66	16	35	29	20	100	26	56	49	35	166
Opinion															
Barato	3	4	4	5	16	2	3	3	4	12	5	7	7	9	28
Normal	6	12	9	7	34	11	27	19	10	67	17	39	28	17	101
Caro	1	5	7	3	16	3	5	7	6	21	4	10	14	9	37
	10	21	20	15	66	16	35	29	20	100	26	56	49	35	166

Fuente: Investigación Directa.

Elaboración: Personal.

Cuadro 2.2: Respuestas encuestas.

6 Lugar donde compra	Centro Comercial	6	8	9	7	30	10	27	13	12	62	16	35	22	19	92
	Locales Propios	4	6	7	6	23	5	5	15	3	28	9	11	22	9	51
	Otros (Fab)	0	7	4	2	13	1	3	1	5	10	1	10	5	7	23
		10	21	20	15	66	16	35	29	20	100	26	56	49	35	166
7 Tipo de sweater	Abierto	6	12	7	9	34	10	12	13	15	50	16	24	20	24	84
	Cerrado	4	9	13	6	32	6	23	16	5	50	10	32	29	11	82
		10	21	20	15	66	16	35	29	20	100	26	56	49	35	166
8 Característica del sweater	Cierre	4	9	4	6	23	6	9	4	10	29	10	18	8	16	52
	Botones	2	3	3	3	11	4	3	9	5	21	6	6	12	8	32
		6	12	7	9	34	10	12	13	15	50	16	24	20	24	84
9 Tipo de cuello	redondo	4	8	7	5	24	1	9	15	11	36	5	17	22	16	60
	en V	2	6	5	5	18	3	13	9	2	27	5	19	14	7	45
	Alto	7	13	9	5	34	12	13	5	7	37	19	26	14	12	71
		13	27	21	15	76	16	35	29	20	100	29	62	50	35	176
10 Tipo de Textura	Delgada	2	6	9	8	25	3	16	16	14	49	5	22	25	22	74
	Mediana	4	11	8	7	30	12	17	12	6	47	16	28	20	13	77
	Gruesa	7	10	4	0	21	1	2	1	0	4	8	12	5	0	25
		13	27	21	15	76	16	35	29	20	100	29	62	50	35	176
11 Color preferido	Claros	5	12	6	6	29	12	14	13	6	45	17	26	19	12	74
	Oscuros	8	14	16	9	47	4	21	16	14	55	12	35	32	23	102
		13	26	22	15	76	16	35	29	20	100	29	61	51	35	176
	Un solo color	9	18	12	11	50	13	28	17	17	75	22	46	29	28	125
	Combinados	4	8	10	4	26	3	7	12	3	25	7	15	22	7	51
	13	26	22	15	76	16	35	29	20	100	29	61	51	35	176	
12 Precio dispuesto a pagar	menos de 8 usd.	0	2	1	1	4	0	4	0	0	4	0	6	1	1	8
	9 a 15 usd.	10	16	16	12	54	10	21	20	12	63	20	37	36	24	117
	mas de 16 usd	3	9	4	2	18	6	10	9	8	33	9	19	13	10	51
		13	27	21	15	76	16	35	29	20	100	29	62	50	35	176

Fuente: Investigación Directa.

Elaboración: Personal.

Cuadro 2.3: Respuestas encuestas

13 Características Importantes															
Marca1	7	6	8	5	26	4	8	9	6	27	11	14	17	11	53
Marca2	0	2	1	2	5	5	10	4	0	19	5	12	5	2	24
Marca3	2	1	3	1	7	2	4	5	4	15	4	5	8	5	22
Variedad1	9	9	12	8	38	11	22	18	10	61	20	31	30	18	99
Variedad2	1	6	3	5	15	1	7	4	0	12	2	13	7	5	27
Variedad3	2	2	2	3	9	4	9	4	10	27	6	11	6	13	36
	2	5	2	3	12		5	3	8	16	2	10	5	11	28
	5	13	7	11	36	5	21	11	18	55	10	34	18	29	91
Diseño1	2	12	6	3	23	4	12	10	9	35	6	24	16	12	58
Diseño2	6	10	7	1	24	1	9	5	3	18	7	19	12	4	42
Diseño3	5	5	5	5	20	7	9	7	4	27	12	14	12	9	47
	13	27	18	9	67	12	30	22	16	80	25	57	40	25	147
Promociones1	1	1	0	2	4	2	2	2	4	10	3	3	2	6	14
Promociones2	1	9	8	6	24	4	6	8	2	20	5	15	16	8	44
Promociones3	2	3	1	2	8	2	3	1	2	8	2	10	11	3	26
	4	13	9	10	36	6	15	20	7	48	10	28	29	17	84
Moda1	2	3	5	0	10	5	4	4	1	14	7	7	9	1	24
Moda2	6	2	2	3	13	2	3	8	5	18	8	5	10	8	31
Moda3	1	14	10	4	29	7	10	4	3	24	8	24	14	7	53
	9	19	17	7	52	14	17	16	9	56	23	36	33	16	108
14 Con quién acude															
Familia	8	12	6	1	27	7	14	14	15	50	15	26	20	16	77
Amigos	5	8	4	1	18	3	8	4	0	15	8	16	8	1	33
Solo	0	6	12	13	31	6	13	11	5	35	6	19	23	18	66
	13	26	22	15	76	16	35	29	20	100	29	61	51	35	176
15 Frecuencia visita locales compra															
Etafashion	3	7	7	3	20	2	11	12	3	28	5	18	19	6	48
Casa Tosi	1	9	8	6	24	4	8	9	6	27	5	17	17	12	51
Davila & Bond	4	1	4	2	11	2	10	16	4	32	6	11	20	6	43
Karlitex	1	9	4	2	16	1	2	2	3	8	2	11	6	5	24
Tiz Mart	3	5	0	1	9	2	1	3	0	6	5	6	3	1	15
Naf Naf	4	3	1	1	9	5	5	1	0	11	9	8	2	1	20
Pinto	3	6	5	8	22	9	14	8	7	38	12	20	13	15	60
De Prati	2	9	4	5	20	2	11	2	6	21	4	20	6	11	41
Rose	2	8	3	6	19	6	3	6	4	19	8	11	9	10	38
Fashionlana	0	5	5	2	12	4	8	5	8	25	4	13	10	10	37
Sisley	5	2	6	3	16	1	6	2	4	13	6	8	8	7	29
Mi Comisariato	4	11	11	4	30	4	3	5	7	19	8	14	16	11	49
Portafolio	6	1	2	2	11	5	7	4	0	16	11	8	6	2	27
Otro	1	5	3	0	9	1	9	9	7	26	2	14	12	7	35
	39	81	63	45	228	48	98	84	59	289	87	179	147	104	517

Fuente: Investigación Directa.
Elaboración: Personal.

Cuadro 2.4: Porcentajes Respuestas encuestas

	Clase C					Clase D					TOTAL				
	15-19	20-29	30-39	40-49	Total	15-19	20-29	30-39	40-49	Total	15-19	20-29	30-39	40-49	Total
1 Recordación de marca															
FashionLana	18,1%	14,6%	16,0%	14,8%	15,8%	7,7%	24,4%	17,8%	14,5%	16,9%	12,3%	19,9%	17,0%	14,6%	16,4%
Hermes	11,1%	4,9%	7,4%	16,7%	9,0%	13,2%	4,1%	6,5%	13,2%	8,6%	12,3%	4,4%	6,9%	14,6%	8,8%
Davila& Bond	16,7%	12,6%	16,0%	18,5%	15,5%	14,3%	16,3%	11,2%	11,8%	13,6%	15,3%	14,6%	13,3%	14,6%	14,4%
Peluss	5,6%	7,8%	11,1%	3,7%	7,4%	6,6%	3,3%	4,7%	7,9%	5,3%	6,1%	5,3%	7,4%	6,2%	6,2%
Karlitex	5,6%	16,5%	9,9%	7,4%	10,6%	12,1%	1,6%	2,8%	3,9%	4,8%	9,2%	8,4%	5,9%	5,4%	7,4%
Pinto	13,9%	17,5%	18,5%	14,8%	16,5%	13,2%	24,4%	29,0%	19,7%	22,2%	13,5%	21,2%	24,5%	17,7%	19,7%
Rose	5,6%	9,7%	9,9%	11,1%	9,0%	11,0%	7,3%	7,5%	9,2%	8,6%	8,6%	8,4%	8,5%	10,0%	8,8%
Etafashion	16,7%	11,7%	9,9%	9,3%	11,9%	8,8%	14,6%	13,1%	18,4%	13,6%	12,3%	13,3%	11,7%	14,6%	12,9%
Indutexsa	5,6%	4,9%	1,2%	3,7%	3,9%	8,8%	1,6%	2,8%	1,3%	3,5%	7,4%	3,1%	2,1%	2,3%	3,7%
Otro	1,4%	0,0%	0,0%	0,0%	0,3%	4,4%	2,4%	4,7%	0,0%	3,0%	3,1%	1,3%	2,7%	0,0%	1,8%
	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
2 Preferencia															
Si	76,9%	80,8%	90,9%	100,0%	86,8%	72,7%	79,5%	80,6%	80,0%	78,7%	74,3%	80,0%	84,5%	87,5%	81,8%
No	23,1%	19,2%	9,1%	0,0%	13,2%	27,3%	20,5%	19,4%	20,0%	21,3%	25,7%	20,0%	15,5%	12,5%	18,2%
	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
3 Frecuencia de compra															
1 vez a la año	0,0%	19,0%	30,0%	33,3%	22,7%	37,5%	14,3%	24,1%	25,0%	23,0%	23,1%	16,1%	26,5%	28,6%	22,9%
2 veces al año	0,0%	33,3%	40,0%	33,3%	30,3%	18,8%	20,0%	31,0%	55,0%	30,0%	11,5%	25,0%	34,7%	45,7%	30,1%
3 veces al año	40,0%	23,8%	25,0%	26,7%	27,3%	6,3%	48,6%	13,8%	5,0%	23,0%	19,2%	39,3%	18,4%	14,3%	24,7%
Cada 2 meses	20,0%	0,0%	5,0%	6,7%	6,1%	37,5%	14,3%	10,3%	15,0%	17,0%	30,8%	8,9%	8,2%	11,4%	12,7%
Una vez al mes	20,0%	0,0%	0,0%	0,0%	3,0%	0,0%	2,9%	13,8%	0,0%	5,0%	7,7%	1,8%	8,2%	0,0%	4,2%
Otra	20,0%	23,8%	0,0%	0,0%	10,6%	0,0%	0,0%	6,9%	0,0%	2,0%	7,7%	8,9%	4,1%	0,0%	5,4%
	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
4 Cantidad de compra 1/2 año															
Nada	0,0%	28,6%	20,0%	6,7%	16,7%	12,5%	5,7%	0,0%	0,0%	4,0%	7,7%	14,3%	8,2%	2,9%	9,0%
1 1 unidad	50,0%	38,1%	55,0%	60,0%	50,0%	43,8%	20,0%	31,0%	25,0%	28,0%	46,2%	26,8%	40,8%	40,0%	36,7%
2 2 unidades	10,0%	23,8%	20,0%	26,7%	21,2%	37,5%	51,4%	27,6%	60,0%	44,0%	26,9%	41,1%	24,5%	45,7%	34,9%
3 3 unidades	20,0%	4,8%	0,0%	6,7%	6,1%	6,3%	11,4%	37,9%	10,0%	18,0%	11,5%	8,9%	22,4%	8,6%	13,3%
4 4 unidades	10,0%	4,8%	5,0%	0,0%	4,5%	0,0%	2,9%	3,4%	0,0%	2,0%	3,8%	3,6%	4,1%	0,0%	3,0%
5 5 unidades	10,0%	0,0%	0,0%	0,0%	1,5%	0,0%	8,6%	0,0%	5,0%	4,0%	3,8%	5,4%	0,0%	2,9%	3,0%
	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
5 Precio antiguo															
menos de 8 usd.	10,0%	19,0%	15,0%	13,3%	15,2%	6,3%	2,9%	10,3%	20,0%	9,0%	7,7%	8,9%	12,2%	17,1%	11,4%
9 a 15 usd.	60,0%	42,9%	35,0%	40,0%	42,4%	50,0%	45,7%	24,1%	20,0%	35,0%	53,8%	44,6%	28,6%	28,6%	38,0%
mas de 16 usd	30,0%	38,1%	50,0%	46,7%	42,4%	43,8%	51,4%	65,5%	60,0%	56,0%	38,5%	46,4%	59,2%	54,3%	50,6%
	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Opinion															
Barato	30,0%	19,0%	20,0%	33,3%	24,2%	12,5%	8,6%	10,3%	20,0%	12,0%	19,2%	12,5%	14,3%	25,7%	16,9%
Normal	60,0%	57,1%	45,0%	46,7%	51,5%	68,8%	77,1%	65,5%	50,0%	67,0%	65,4%	69,6%	57,1%	48,6%	60,8%
Caro	10,0%	23,8%	35,0%	20,0%	24,2%	18,8%	14,3%	24,1%	30,0%	21,0%	15,4%	17,9%	28,6%	25,7%	22,3%
	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Fuente: Investigación Directa.

Elaboración: Personal.

Cuadro 2.5: Porcentajes Respuestas encuestas

6 Lugar donde compra																
Centro Comercial	60,0%	38,1%	45,0%	46,7%	45,5%	62,5%	77,1%	44,8%	60,0%	62,0%	61,5%	62,5%	44,9%	54,3%	55,4%	
Locales Propios	40,0%	28,6%	35,0%	40,0%	34,8%	31,3%	14,3%	51,7%	15,0%	28,0%	34,6%	19,6%	44,9%	25,7%	30,7%	
Otros (Fab)	0,0%	33,3%	20,0%	13,3%	19,7%	6,3%	8,6%	3,4%	25,0%	10,0%	3,8%	17,9%	10,2%	20,0%	13,9%	
	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
7 Tipo de sweater																
Abierto	60,0%	57,1%	35,0%	60,0%	51,5%	62,5%	34,3%	44,8%	75,0%	50,0%	61,5%	42,9%	40,8%	68,6%	50,6%	
Cerrado	40,0%	42,9%	65,0%	40,0%	48,5%	37,5%	65,7%	55,2%	25,0%	50,0%	38,5%	57,1%	59,2%	31,4%	49,4%	
	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
8 Característica del sweater																
Cierre	66,7%	75,0%	57,1%	66,7%	67,6%	60,0%	75,0%	30,8%	66,7%	58,0%	62,5%	75,0%	40,0%	66,7%	61,9%	
Botones	33,3%	25,0%	42,9%	33,3%	32,4%	40,0%	25,0%	69,2%	33,3%	42,0%	37,5%	25,0%	60,0%	33,3%	38,1%	
	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
9 Tipo de cuello																
redondo	30,8%	29,6%	33,3%	33,3%	31,6%	6,3%	25,7%	51,7%	55,0%	36,0%	17,2%	27,4%	44,0%	45,7%	34,1%	
en V	15,4%	22,2%	23,8%	33,3%	23,7%	18,8%	37,1%	31,0%	10,0%	27,0%	17,2%	30,6%	28,0%	20,0%	25,6%	
Alto	53,8%	48,1%	42,9%	33,3%	44,7%	75,0%	37,1%	17,2%	35,0%	37,0%	65,5%	41,9%	28,0%	34,3%	40,3%	
	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
10 Tipo de Textura																
Delgada	15,4%	22,2%	42,9%	53,3%	32,9%	18,8%	45,7%	55,2%	70,0%	49,0%	17,2%	35,5%	50,0%	62,9%	42,0%	
Mediana	30,8%	40,7%	38,1%	46,7%	39,5%	75,0%	48,6%	41,4%	30,0%	47,0%	55,2%	45,2%	40,0%	37,1%	43,8%	
Gruesa	53,8%	37,0%	19,0%	0,0%	27,6%	6,3%	5,7%	3,4%	0,0%	4,0%	27,6%	19,4%	10,0%	0,0%	14,2%	
	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
11 Color preferido																
Claros	38,5%	46,2%	27,3%	40,0%	38,2%	75,0%	40,0%	44,8%	30,0%	45,0%	58,6%	42,6%	37,3%	34,3%	42,0%	
Oscuros	61,5%	53,8%	72,7%	60,0%	61,8%	25,0%	60,0%	55,2%	70,0%	55,0%	41,4%	57,4%	62,7%	65,7%	58,0%	
	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
Un solo color	69,2%	69,2%	54,5%	73,3%	65,8%	81,3%	80,0%	58,6%	85,0%	75,0%	75,9%	75,4%	56,9%	80,0%	71,0%	
Combinados	30,8%	30,8%	45,5%	26,7%	34,2%	18,8%	20,0%	41,4%	15,0%	25,0%	24,1%	24,6%	43,1%	20,0%	29,0%	
	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
12 Precio dispuesto a pagar																
menos de 8 usd.	0,0%	7,4%	4,8%	6,7%	5,3%	0,0%	11,4%	0,0%	0,0%	4,0%	0,0%	9,7%	2,0%	2,9%	4,5%	
9 a 15 usd.	76,9%	59,3%	76,2%	80,0%	71,1%	62,5%	60,0%	69,0%	60,0%	63,0%	69,0%	59,7%	72,0%	68,6%	66,5%	
mas de 16 usd	23,1%	33,3%	19,0%	13,3%	23,7%	37,5%	28,6%	31,0%	40,0%	33,0%	31,0%	30,6%	26,0%	28,6%	29,0%	
	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	

Fuente: Investigación Directa.

Elaboración: Personal.

Cuadro 2.6: Porcentajes Respuestas encuestas

13 Características Importantes																
Marca1	77,8%	66,7%	66,7%	62,5%	68,4%	36,4%	36,4%	50,0%	60,0%	44,3%	55,0%	45,2%	56,7%	61,1%	53,5%	
Marca2	0,0%	22,2%	8,3%	25,0%	13,2%	45,5%	45,5%	22,2%	0,0%	31,1%	25,0%	38,7%	16,7%	11,1%	24,2%	
Marca3	22,2%	11,1%	25,0%	12,5%	18,4%	18,2%	18,2%	27,8%	40,0%	24,6%	20,0%	16,1%	26,7%	27,8%	22,2%	
	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
Variedad1	20,0%	46,2%	42,9%	45,5%	41,7%	20,0%	33,3%	36,4%	0,0%	21,8%	20,0%	38,2%	38,9%	17,2%	29,7%	
Variedad2	40,0%	15,4%	28,6%	27,3%	25,0%	80,0%	42,9%	36,4%	55,6%	49,1%	60,0%	32,4%	33,3%	44,8%	39,6%	
Variedad3	40,0%	38,5%	28,6%	27,3%	33,3%	0,0%	23,8%	27,3%	44,4%	29,1%	20,0%	29,4%	27,8%	37,9%	30,8%	
	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
Diseño1	15,4%	44,4%	33,3%	33,3%	34,3%	33,3%	40,0%	45,5%	56,3%	43,8%	24,0%	42,1%	40,0%	48,0%	39,5%	
Diseño2	46,2%	37,0%	38,9%	11,1%	35,8%	8,3%	30,0%	22,7%	18,8%	22,5%	28,0%	33,3%	30,0%	16,0%	28,6%	
Diseño3	38,5%	18,5%	27,8%	55,6%	29,9%	58,3%	30,0%	31,8%	25,0%	33,8%	48,0%	24,6%	30,0%	36,0%	32,0%	
	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
Promociones1	25,0%	7,7%	0,0%	20,0%	11,1%	33,3%	13,3%	10,0%	57,1%	20,8%	30,0%	10,7%	6,9%	35,3%	16,7%	
Promociones2	25,0%	69,2%	88,9%	60,0%	66,7%	66,7%	40,0%	40,0%	28,6%	41,7%	50,0%	53,6%	55,2%	47,1%	52,4%	
Promociones3	50,0%	23,1%	11,1%	20,0%	22,2%	0,0%	46,7%	50,0%	14,3%	37,5%	20,0%	35,7%	37,9%	17,6%	31,0%	
	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
Moda1	22,2%	15,8%	29,4%	0,0%	19,2%	35,7%	23,5%	25,0%	11,1%	25,0%	30,4%	19,4%	27,3%	6,3%	22,2%	
Moda2	66,7%	10,5%	11,8%	42,9%	25,0%	14,3%	17,6%	50,0%	55,6%	32,1%	34,8%	13,9%	30,3%	50,0%	28,7%	
Moda3	11,1%	73,7%	58,8%	57,1%	55,8%	50,0%	58,8%	25,0%	33,3%	42,9%	34,8%	66,7%	42,4%	43,8%	49,1%	
	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
14 Con quién acude																
Familia	61,5%	46,2%	27,3%	6,7%	35,5%	43,8%	40,0%	48,3%	75,0%	50,0%	51,7%	42,6%	39,2%	45,7%	43,8%	
Amigos	38,5%	30,8%	18,2%	6,7%	23,7%	18,8%	22,9%	13,8%	0,0%	15,0%	27,6%	26,2%	15,7%	2,9%	18,8%	
Solo	0,0%	23,1%	54,5%	86,7%	40,8%	37,5%	37,1%	37,9%	25,0%	35,0%	20,7%	31,1%	45,1%	51,4%	37,5%	
	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
15 Frecuencia visita locales compra																
Etafashion	7,7%	8,6%	11,1%	6,7%	8,8%	4,2%	11,2%	14,3%	5,1%	9,7%	5,7%	10,1%	12,9%	5,8%	9,3%	
Casa Tosi	2,6%	11,1%	12,7%	13,3%	10,5%	8,3%	8,2%	10,7%	10,2%	9,3%	5,7%	9,5%	11,6%	11,5%	9,9%	
Karlitex	2,6%	11,1%	6,3%	4,4%	7,0%	2,1%	2,0%	2,4%	5,1%	2,8%	2,3%	6,1%	4,1%	4,8%	4,6%	
Pinto	7,7%	7,4%	7,9%	17,8%	9,6%	18,8%	14,3%	9,5%	11,9%	13,1%	13,8%	11,2%	8,8%	14,4%	11,6%	
De Prati	5,1%	11,1%	6,3%	11,1%	8,8%	4,2%	11,2%	2,4%	10,2%	7,3%	4,6%	11,2%	4,1%	10,6%	7,9%	
Rose	5,1%	9,9%	4,8%	13,3%	8,3%	12,5%	3,1%	7,1%	6,8%	6,6%	9,2%	6,1%	6,1%	9,6%	7,4%	
Sisley	12,8%	2,5%	9,5%	6,7%	7,0%	2,1%	6,1%	2,4%	6,8%	4,5%	6,9%	4,5%	5,4%	6,7%	5,6%	
Mi Comisariato	10,3%	13,6%	17,5%	8,9%	13,2%	8,3%	3,1%	6,0%	11,9%	6,6%	9,2%	7,8%	10,9%	10,6%	9,5%	
	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	

Fuente: Investigación Directa.

Elaboración: Personal.

Cuadro 2.7: Respuestas encuestas Universo

Preferencia	C					D					TOTAL				
	15-19	20-29	30-39	40-49	Total	15-19	20-29	30-39	40-49	Total	15-19	20-29	30-39	40-49	Total
Universo Per	45855	89797	73957	50676	260285	76656	150113	123633	84715	435118	122512	239910	197590	135390	695402
Si Consumen	76,9%	80,8%	90,9%	100,0%	86,8%	72,7%	79,5%	80,6%	80,0%	78,7%	74,3%	80,0%	84,5%	87,5%	81,8%
	35273	72528	67233	50676	226037	55750	119408	99593	67772	342612	91009	191928	166929	118467	568654
Q de Compra	C					D					TOTAL				
	15-19	20-29	30-39	40-49	Total	15-19	20-29	30-39	40-49	Total	15-19	20-29	30-39	40-49	Total
Universo Per	35273	72528	67233	50676	226037	55750	119408	99593	67772	342612	91009	191928	166929	118467	568654
Cantidad %	220,0%	119,0%	115,0%	133,3%	136,4%	137,5%	211,4%	213,8%	200,0%	198,0%	169,2%	176,8%	173,5%	171,4%	173,5%
Numero de Ver	77602	86343	77318	67568	308232	76656	252463	212924	135543	678372	154015	339301	289571	203086	986581
Precio Antiguo	C					D					TOTAL				
	15-19	20-29	30-39	40-49	Total	15-19	20-29	30-39	40-49	Total	15-19	20-29	30-39	40-49	Total
Personas	35273	72528	67233	50676	226037	55750	119408	99593	67772	342612	91009	191928	166929	118467	568654
menos 8	3527	7253	6723	5068	22604	5575	11941	9959	6777	34261	9101	19193	16693	11847	56865
9 a 15 usd	21164	43517	40340	30405	135622	33450	71645	59756	40663	205567	54605	115157	100158	71080	341193
mas 16	10582	21758	20170	15203	67811	16725	35822	29878	20332	102784	27303	57578	50079	35540	170596
Opinion	C					D					TOTAL				
	15-19	20-29	30-39	40-49	Total	15-19	20-29	30-39	40-49	Total	15-19	20-29	30-39	40-49	Total
Persona	35273	72528	67233	50676	226037	55750	119408	99593	67772	342612	91009	191928	166929	118467	568654
Barato	10582	21758	20170	15203	67811	16725	35822	29878	20332	102784	27303	57578	50079	35540	170596
Normal	21164	43517	40340	30405	135622	33450	71645	59756	40663	205567	54605	115157	100158	71080	341193
Caro	3527	7253	6723	5068	22604	5575	11941	9959	6777	34261	9101	19193	16693	11847	56865
Lugar de compra	C					D					TOTAL				
	15-19	20-29	30-39	40-49	Total	15-19	20-29	30-39	40-49	Total	15-19	20-29	30-39	40-49	Total
Persona	35273	72528	67233	50676	226037	55750	119408	99593	67772	342612	91009	191928	166929	118467	568654
Centro Comer	21164	27630	25613	19305	86109	21238	45489	37940	25818	130519	34670	73115	63592	45130	216630
Locales	14109	20722	19210	14479	64582	15929	34117	28455	19363	97889	26003	54837	47694	33848	162473
Otros	0	24176	22411	16892	75346	18583	39803	33198	22591	114204	30336	63976	55643	39489	189551
Tipo de sweater	C					D					TOTAL				
	15-19	20-29	30-39	40-49	Total	15-19	20-29	30-39	40-49	Total	15-19	20-29	30-39	40-49	Total
Persona	35273	72528	67233	50676	226037	55750	119408	99593	67772	342612	91009	191928	166929	118467	568654
Abierto	21164	43517	40340	30405	135622	33450	71645	59756	40663	205567	54605	115157	100158	71080	341193
Cerrado	14109	29011	26893	20270	90415	22300	47763	39837	27109	137045	36404	76771	66772	47387	227462

Fuente: Investigación Directa.

Elaboración: Personal.

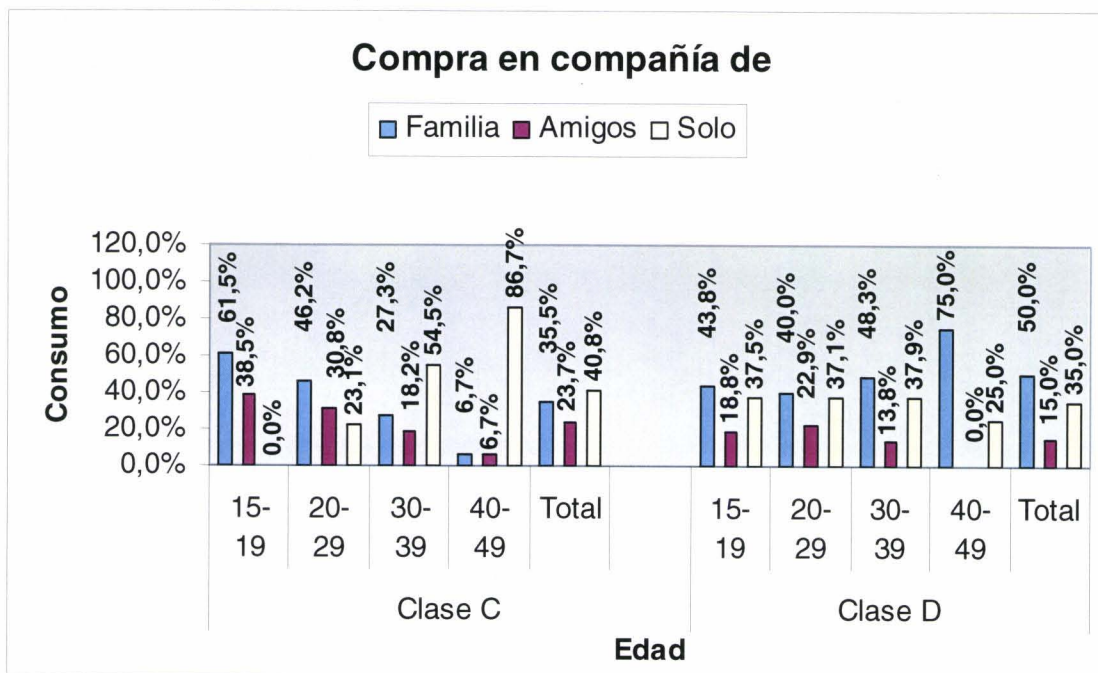
Cuadro 2.8: Respuestas encuestas Universo

Caracteris sweate	C					D					TOTAL				
	15-19	20-29	30-39	40-49	Total	15-19	20-29	30-39	40-49	Total	15-19	20-29	30-39	40-49	Total
Persona	35273	72528	67233	50676	226037	55750	119408	99593	67772	342612	91009	191928	166929	118467	568654
Cierre	23516	48352	44822	33784	150691	37167	79606	66396	45181	228408	60673	127952	111286	78978	379103
Botones	11758	24176	22411	16892	75346	18583	39803	33198	22591	114204	30336	63976	55643	39489	189551
Tipo de cuello	C					D					TOTAL				
	15-19	20-29	30-39	40-49	Total	15-19	20-29	30-39	40-49	Total	15-19	20-29	30-39	40-49	Total
Persona	35273	72528	67233	50676	226037	55750	119408	99593	67772	342612	91009	191928	166929	118467	568654
Redondo	10853	22316	20687	15593	69550	17154	36741	30644	20853	105419	28003	59055	51363	36451	174971
En V	5427	11158	10344	7796	34775	8577	18371	15322	10426	52710	14001	29527	25681	18226	87485
Alto	18993	39054	36203	27287	121712	30019	64297	53627	36492	184484	49005	103346	89885	63790	306198
Tipo Textura	C					D					TOTAL				
	15-19	20-29	30-39	40-49	Total	15-19	20-29	30-39	40-49	Total	15-19	20-29	30-39	40-49	Total
Persona	35273	72528	67233	50676	226037	55750	119408	99593	67772	342612	91009	191928	166929	118467	568654
Delgada	5427	11158	10344	7796	34775	8577	18371	15322	10426	52710	14001	29527	25681	18226	87485
Mediana	10853	22316	20687	15593	69550	17154	36741	30644	20853	105419	28003	59055	51363	36451	174971
Gruesa	18993	39054	36203	27287	121712	30019	64297	53627	36492	184484	49005	103346	89885	63790	306198
Color Preferido	C					D					TOTAL				
	15-19	20-29	30-39	40-49	Total	15-19	20-29	30-39	40-49	Total	15-19	20-29	30-39	40-49	Total
Persona	35273	72528	67233	50676	226037	55750	119408	99593	67772	342612	91009	191928	166929	118467	568654
Claros	13567	27895	25859	19491	86937	21442	45926	38305	26066	131774	35003	73819	64204	45564	218713
Oscuros	21707	44633	41374	31185	139100	34308	73482	61288	41706	210838	56005	118110	102726	72903	349941
Mezcla Color	C					D					TOTAL				
	15-19	20-29	30-39	40-49	Total	15-19	20-29	30-39	40-49	Total	15-19	20-29	30-39	40-49	Total
Persona	35273	72528	67233	50676	226037	55750	119408	99593	67772	342612	91009	191928	166929	118467	568654
Un solo color	24420	50212	46546	35083	156487	38596	82667	68949	46919	237193	63006	132873	115567	82015	393684
Combinados	10853	22316	20687	15593	69550	17154	36741	30644	20853	105419	28003	59055	51363	36451	174971
Dispuesto a Pagar	C					D					TOTAL				
	15-19	20-29	30-39	40-49	Total	15-19	20-29	30-39	40-49	Total	15-19	20-29	30-39	40-49	Total
Persona	35273	72528	67233	50676	226037	55750	119408	99593	67772	342612	91009	191928	166929	118467	568654
menos 8	0	5372	3202	3378	11897	0	13647	0	0	0	0	0	0	0	0
9 a 15 usd	27133	42980	51225	40541	160605	42885	91853	76610	52132	263548	70007	147637	128407	91128	437426
mas 16	8140	24176	12806	6757	53535	12865	27556	22983	15640	79064	21002	44291	38522	27338	131228

Fuente: Investigación Directa.

Elaboración: Personal.

Gráfico 2.1: Compra en compañía



Fuente: Investigación Directa.
Elaboración: Personal.

Cuadro 2.8: Modelo de Encuesta.

Buenos días, mi nombre es, soy estudiante de la UDLA y quisiera pedirle que me regale unos tres minutos de su tiempo para llenar una encuesta. Toda la información que me dé es confidencial y sólo sirve para fines de investigación. Le agradezco de antemano por su participación.

1. ¿Puede decirme todas las marcas de sweater o saco de lana que Usted recuerde?
Insistir: recuerda alguno más? (marcar todos los que mencione)

FashionLana	<input type="checkbox"/>	Pinto	<input type="checkbox"/>
Hermes	<input type="checkbox"/>	Rose	<input type="checkbox"/>
Davila& Bond	<input type="checkbox"/>	Etafashion	<input type="checkbox"/>
Peluss	<input type="checkbox"/>	Indutexsa	<input type="checkbox"/>
Karlitex	<input type="checkbox"/>	Otras _____	<input type="checkbox"/> especificar

2. ¿Te gusta usar sweater?

Si _____ No _____

3. Si contestaste afirmativo ¿Con qué frecuencia usted compra sweater?

1 vez al año	<input type="checkbox"/>
2 veces al año	<input type="checkbox"/>
3 veces al año	<input type="checkbox"/>
Cada 2 meses	<input type="checkbox"/>
Una vez al mes	<input type="checkbox"/>
Otra _____	<input type="checkbox"/> especificar

4. ¿Cuántos sweater compró en los últimos 6 meses?

5. ¿Qué precio pago por dicho sweater?, te pareció:

-8\$	<input type="checkbox"/>	Caro	<input type="checkbox"/>
9-15\$	<input type="checkbox"/>	Barato	<input type="checkbox"/>
+16\$	<input type="checkbox"/>	Normal	<input type="checkbox"/>

6. ¿En que lugar lo adquiere?

Centro Comercial _____ Puntos de venta propios _____ Otra _____

7. ¿Que tipo de sweater es su favorito?

Abierto Cerrado

8. Si escogiste el sweater de tipo abierto, ¿Te gustaría que sea de?

Cierre Botones

Porqué? _____

9. ¿Que tipo de cuello debe tener tu sweater favorito?

redondo En V Alto

10. ¿Qué tipo de textura prefieres?

Delgada Mediana Gruesa

11. En el sweater ¿qué colores y de que forma los prefiere? (Escoger una opción de cada grupo)

Claros Un solo color
Oscuros Combinados

12. Un sweater con las características anteriores, ¿Cuánto estarías dispuesto a pagar?

-8\$ 9-15\$ +16\$

13. De estas características, al comprar un sweater cual es la más importante, la segunda, tercera.

	1	2	3
Marca	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Variedad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Diseño	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Promociones	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Moda	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

14. Por lo general, cuando Usted compra un sweater lo hace con:

Familia
Amigos
Solo

15. ¿Cuales son los locales en los que realiza la compra de sweater ?
(marcar en orden con números del 1 al 3 los mencionados)

Etafashion	<input type="checkbox"/>	Pinto	<input type="checkbox"/>
Casa Tosi	<input type="checkbox"/>	De Prati	<input type="checkbox"/>
Davila & Bond	<input type="checkbox"/>	Rose	<input type="checkbox"/>
Karlitex	<input type="checkbox"/>	Fashionlana	<input type="checkbox"/>
Tiz Mart	<input type="checkbox"/>	Sisley	<input type="checkbox"/>
Naf Naf	<input type="checkbox"/>	Mi Comisariato	<input type="checkbox"/>
Portafolio	<input type="checkbox"/>	Otro _____	<input type="checkbox"/> especificar

Muchas gracias por su colaboración.

Datos de clasificación del encuestado:

Nombre: _____ Dirección: _____

Teléfonos: _____

Edad: de 15 a 19 de 20 a 29 de 30 a 39 de 40 a 49

Nivel socio-económico predominante:

AB C D E

Daniela Capucha



Gabriela Saco



Eli Saco



Diana Buzo



Verónica Buzo



Betty Blusa



Daisy Blusa



Samantha Chompa



Conjunto Camila

