

UNIVERSIDAD DE LAS AMÉRICAS

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS



**UNIVERSIDAD
DE LAS AMERICAS**

Laureate International Universities®

Laureate International Universities®

DE LAS AMERICAS

“PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DE CONFECCIÓN DE GORRAS Y ACCESORIOS BORDADOS”

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

PROFESOR GUÍA: Ing. RODRIGO GANGOTENA, M.B.A

AUTOR: DANIEL EFRAIN LIZANO TORRES.

QUITO, JULIO DEL 2008

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios y a la Santísima Virgen por ser la luz que guía mi camino y darme la fuerza necesaria para enfrentar la adversidad y salir adelante.

A mis padres por su constante apoyo y sacrificio, por ser mis consejeros y motivadores, por aportarme con sus sabias enseñanzas en la culminación de la etapa más importante de mi formación profesional.

A mis queridos hermanos por ser mi fuente de inspiración a seguir adelante siendo su ejemplo como hermano mayor.

A mi familia y amigos en general que con su cariño han aportado significativamente a culminar este proyecto.

A una persona especial en mi vida que con amor y paciencia ha estado a mi lado en todo momento.

A mi Director de Tesis: Ing. Rodrigo Gangotena que gracias a su ardua labor ha aportado con sus conocimientos en mi formación profesional así como desarrollar en mi persona un carácter más fuerte y decidido en los negocios.

Al Dr. Manual María Herrera por su aporte en el Área de Marketing y al Dr. Edmundo Maldonado por su aporte en el Área Financiera.

A todo el equipo humano que conforma la Universidad de las Américas por el respaldo que me ofrecieron durante mis años de estudio.

Daniel Lizano Torres.

DEDICATORIA

A mis padres y hermanos por estar siempre cuando los he necesitado, por ser mi guía y mi soporte, por compartir conmigo los momentos buenos y malos de mi vida, por quererme y respetarme como soy.

Quiero dedicar este trabajo a todas las personas que conforman mi entorno tanto familiar como social.

También quiero dedicar este trabajo al personal de Mundo Deportivo con el cual he crecido y me he formado como profesional y del cual he aprendido los valores necesarios para afrontar la vida.



Daniel Lizano Torres.

UNIVERSIDAD
DE LAS AMERICAS

Laureate International Universities[®]

RESUMEN EJECUTIVO

Uno de las tareas más difíciles para una empresa, es sin duda alguna la captación de clientes a quien vender sus productos, para DLT Bordados la idea de ampliación del negocio nace de la demanda del mercado de nuevos productos asociados a la producción actual de bordados, es decir un proyecto de ampliación de la infraestructura actual para diversificar el portafolio de productos, captar los segmentos de mercados mal atendidos, incrementar las ventas y por supuesto generar beneficios económicos a los propietarios y accionistas de la empresa.

El presente plan de negocios se inicio en el **Capítulo 2**, con el análisis del entorno Macroeconómico y Microeconómico de la Industria Textil y Manufacturera a la cual pertenece la empresa, donde se estudió a profundidad las variables económicas que conforman el marco donde operará la empresa, encontrando serias oportunidades de ingreso en la industria Textil.

Es importante mencionar que el Gobierno vigente esta apoyando a las PYMES a través del programa "Hilando País" impulsado por el Ministerio de Educación y Cultura que busca dotar de uniformes escolares para los alumnos de las escuelas rurales del país, lo cual representa una oportunidad de una vez instalada la empresa ingresar a este importante segmento de mercado.

Posterior al análisis del entorno, en el **Capítulo 3** se precedió a investigar el mercado de gorras y productos bordados a nivel nacional, donde se concluyó que el mercado donde la empresa desea ingresar se trata de un ***Mercado Institucional*** el cual busca proveedores de artículos de ***buena calidad a bajos costos***. Además no se identificó un líder en el mercado nacional, se identificó además, competidores con productos importados de origen asiático de bajo costo pero de deficiente calidad, siendo la conclusión más importante el desarrollo de nuevos productos complementarios a los productos ofrecidos en la actualidad. Dejando a la administración la tarea pendiente de seguir diversificando el portafolio de productos que sin duda alguna es el siguiente paso a seguir.

Siendo DLT Bordados una organización en marcha no se podía avanzar en el proyecto sin realizar un Análisis o Diagnóstico de la Gestión Actual de la empresa desarrollado en el **Capítulo 4**, que no es sino una evaluación del Direccionamiento Estratégico que se encontraba vigente al presente plan de negocios.

Una vez realizado la evaluación de la Gestión Actual de la empresa se procede a crear en el **Capítulo 5**, una propuesta más eficiente del Direccionamiento Estratégico en el cual incluye una Visión y Misión más adecuadas a este tipo de empresas, así como los objetivos y estrategias perfectamente establecidas dentro de una Escala Estratégica proyectada a 5 años, sin embargo lo más importante de este capítulo es la forma cómo se lo va a realizar explicada de una forma clara y concisa. Adicionalmente se incluye una mejorada Estructura Organizacional que permita brindar una respuesta eficiente a las necesidades de los clientes y que sea el soporte necesario donde se desarrollen y cumplan las estrategias propuestas.

A continuación en el **Capítulo 6**, se diseñaron estrategias de posicionamiento y diferenciación acordes al entorno y al producto que DLT Gorras y Bordados ofrece, con el propósito de alcanzar los niveles más altos de ventas. Al mismo tiempo, se estableció un plan publicidad el cual enfatiza la promoción de los productos de las empresas con el afán de colocarlos a nivel nacional conforme la planificación establecida.

En el **Capítulo 7**, la Evaluación Financiera se desarrolló bajo dos horizontes factibles con proyecciones a 5 años como a 10 años en 3 escenarios posibles: Pesimista, Esperado y Optimista. De la misma forma se supuso una evaluación financiera de la empresa con apalancamiento financiero así como sin apalancamiento financiero, con el objeto de determinar el rendimiento de los activos propios de la empresa y el riesgo de captar fondos externos y los beneficios de adquirir créditos, con el objeto de generar Escudos Fiscales que contribuyen positivamente a la generación de Flujos de Efectivo positivos para la empresa.

El siguiente cuadro permite visualizar el resumen de los flujos de caja proyectados traídos a valor presente junto con la tasa interna de retorno que representan los beneficios que traerá consigo el proyecto de darse la inversión como efectivamente se lo va a realizar.

ESCENARIO	PROYECCIÓN A 5 AÑOS			
	SIN APALANCAMIENTO		CON APALANCAMIENTO	
	VANA	TIR	VANA	TIR
Pesimista	(\$ 47.990,42)	0,02%	(\$ 35.361,00)	3,56%
Esperado	(\$ 5.055,42)	13,55%	\$ 7.574,00	17,64%
Optimista	\$ 28.256,58	24,71%	\$ 40.886,00	29,32%

ESCENARIO	PROYECCIÓN A 10 AÑOS			
	SIN APALANCAMIENTO		CON APALANCAMIENTO	
	VANA	TIR	VANA	TIR
Pesimista	(\$ 53.271,00)	4,23%	(\$ 40.641,58)	6,32%
Esperado	\$ 16.237,29	18,47%	\$ 28.866,71	21,26%
Optimista	\$ 70.236,36	29,44%	\$ 82.865,78	32,85%

Elaborado por: El Autor

Finalmente en el **Capítulo 8**, se analizó los posibles riesgos que podrían afectar el correcto funcionamiento de la empresa y se planteó para cada uno el respectivo plan de contingencia.

Se concluye que el proyecto debe ser aceptado y llevado inmediatamente a la práctica por los beneficios económicos que genera para los inversionistas, por el aporte que brinda a la sociedad ecuatoriana mediante la generación de puestos de trabajo y la contribución a la economía ecuatoriana a través de su aporte al PIB.

2008

INDICE DE CONTENIDO

DANIEL LIZANO TORRES.



ÍNDICE DE CONTENIDO

	Página
AGRADECIMIENTOS.....	I
DEDICATORIA.....	II
RESUMEN EJECUTIVO.....	III
INDICE.....	VI

CAPÍTULO 1 ASPECTOS GENERALES

	Página
1.1 Formación del Negocio.....	1
1.2 Antecedentes del Negocio.....	2
1.2.1 Prestación de Productos de Bordados.....	3
1.2.2 Fabricación y Comercialización de Productos Bordados.....	3
1.3 Objetivos.....	7
1.3.1 Objetivo General.....	7
1.3.2 Objetivos Específicos.....	7
1.4 Determinación de la Hipotesis.....	8

CAPÍTULO 2 LA INDUSTRIA

	Página
2.1 Antecedentes del Sector Industrial Textil del Ecuador.....	9
2.2 El Negocio.....	10
2.2.1 Definición del Negocio.....	10
2.3 Factores Externos de la Industria Textil.....	11
2.3.1 Metodología de Análisis de Factores Externos.....	11
2.3.1.1 Búsqueda de Información.....	11
2.3.1.2 Identificación de Factores Externos.....	11
2.3.1.3 Tamiz de Factores Externos.....	12
2.3.1.4 Calificación por parte de Expertos.....	13
2.3.1.5 Clasificación Final e Importancia Normada.....	14
2.3.1.6 Análisis por Factor.....	15
2.4 Factores del Macroentorno de la Industria Textil.....	15
2.4.1 Factores Económicos.....	15
2.4.1.1 Tasa de Interés Activa.....	15
2.4.1.2 Riesgo País.....	16
2.4.1.3 Inflación e IPC.....	17
2.4.1.4 Producto Interno Bruto del Sector.....	18
2.4.1.5 Costo de Materia Prima.....	19
2.4.2 Factores Socioculturales.....	20
2.4.2.1 Salario Mínimo Vital.....	20
2.4.2.2 Desempleo.....	21
2.4.2.3 Presencia de Productos Asiáticos.....	22
2.4.3 Factores Tecnológicos.....	23
2.4.3.1 Tecnología.....	23
2.4.4 Factores Políticos.....	24
2.4.4.1 Inestabilidad Política.....	24

	Página
2.5	Análisis de Microentorno de la Industria..... 25
2.5.1	Diagrama de Producto Genérico..... 25
2.5.1.1	Proveedores..... 25
2.5.1.1.1	Proveedores de Maquinaria y Equipo..... 26
2.5.1.1.2	Proveedores de Materia Prima..... 26
2.5.1.2	Fabricantes..... 27
2.5.1.3	El Producto..... 27
2.5.1.4	Canales de Distribución..... 28
2.5.1.5	Clientes..... 28
2.6	Fuerzas Competitivas de Michael Porter..... 29
2.6.1	Amenaza de Entrada de nuevos competidores..... 30
2.6.2	Rivalidad entre competidores actuales..... 33
2.6.3	Poder de negociación de los proveedores..... 33
2.6.4	Poder de negociación de los compradores..... 34
2.6.5	Amenaza de Productos sustitutos..... 34
2.7	Análisis complementario Estrella Sectorial..... 35

CAPÍTULO 3
INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

	Página
3.1	Reconocimiento del Problema..... 37
3.1.1	Identificación del Problema..... 38
3.1.2	Hipótesis..... 38
3.1.3	Variables que influyen..... 39
3.2	Objetivos de Investigación 39
3.2.1	Objetivo General..... 39
3.2.2	Objetivos Específicos..... 39
3.2.3	Necesidades de Información..... 40
3.2.3.1	En relación al producto..... 40
3.2.3.2	En relación al cliente..... 40
3.2.3.3	En relación a la industria..... 40
3.2.3.4	En relación a la publicidad..... 40
3.2.3.5	En relación a los canales de distribución..... 40
3.3	Análisis de la Investigación..... 41
3.3.1	Fuentes de Información..... 41
3.3.1.1	Fuentes Primarias..... 41
3.3.1.2	Fuentes Secundarias..... 41
3.4	Determinación del Mercado Global y Específico..... 42
3.4.1	El Mercado..... 42
3.4.2	Segmentación de Mercado..... 42
3.5	Diseño de Investigación y Herramientas..... 43
3.5.1	Investigación Descriptiva..... 45
3.5.2	Método de Encuesta..... 45
3.5.3	Estructura del Cuestionario..... 45
3.6	Marco Muestral..... 46
3.6.1	Muestra..... 46
3.6.2	Determinación del Tamaño de la Muestra..... 46
3.6.3	Cálculo del Tamaño de la Muestra..... 48
3.7	Informe de la Investigación..... 49

	Página	
3.7.1	El Mercado.....	50
3.7.2	Toma de Decisiones.....	51
3.7.3	Número de Personal.....	52
3.7.4	Utilidad del Producto.....	53
3.7.5	Compras Recientes.....	54
3.7.6	Características del Producto.....	55
3.7.7	Mercado y Competencia.....	56
3.7.8	Rango de Precios.....	57
3.7.9	Productos Complementarios.....	58
3.7.10	Intensión de Compra.....	59
3.8	Oportunidades de Negocio.....	59
3.8.1	El Mercado.....	59
3.8.2	El Producto.....	60
3.8.3	Mercado y Competencia.....	61
3.8.4	Productos Complementarios.....	61

CAPÍTULO 4
ANÁLISIS GESTIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA

	Página	
4.1	Datos Generales de la Empresa DLT Bordados.....	62
4.1.1	Antecedentes de la Empresa.....	62
4.2	Análisis Interno de la Empresa.....	64
4.2.1	Diagnóstico Estratégico.....	64
4.2.1.1	Evaluación Cuantitativa de la Empresa Matriz F.O.D.A.....	64
4.2.1.1.1	Factores Internos.....	65
4.2.1.1.2	Factores Externos.....	67
4.2.2	Matriz de Evaluación de Factores Internos E.F.I.....	69
4.2.2.1	Análisis de la Matriz E.F.I.....	69
4.2.3	Matriz de Evaluación de Factores Externos E.F.E.....	70
4.2.3.1	Análisis de la Matriz E.F.E.....	70
4.2.4	Resumen F.O.D.A.....	71
4.3	Misión, Visión, Valores y Principios.....	72
4.3.1	Misión.....	72
4.3.2	Visión.....	72
4.3.3	Valores y Principios.....	72
4.3.4	Objetivos.....	73
4.3.5	Estrategias Actuales.....	74
4.3.5.1	Análisis de las Estrategias Actuales de la Empresa.....	75
4.4	Introducción a la Cadena de Valor Actual.....	77
4.4.1	Flujograma de Actividades.....	78
4.4.2	Cadena de Valor.....	79
4.4.2.1	Logística de Entrada.....	80
4.4.2.1.1	Pedido.....	80
4.4.2.1.2	Recepción y Comprobación.....	80
4.4.2.1.3	Almacenamiento.....	80
4.4.2.2	Operaciones.....	80
4.4.2.2.1	Diseño.....	80
4.4.2.2.2	Bordados.....	81
4.4.2.2.3	Almacenamiento.....	82

	Página
4.4.2.3 Logística de Salida.....	82
4.4.2.3.1 Despacho.....	82
4.4.2.3.2 Facturación.....	82
4.4.2.3.3 Entrega.....	82
4.4.3 Marketing y Ventas.....	83
4.4.3.1 Servicio de Post Venta.....	83
4.4.3.2 Análisis de la Cadena de Valor.....	83
4.4.4 Actividades de Apoyo.....	84
4.4.4.1 Investigación y Desarrollo.....	84
4.4.4.2 Recursos Humanos.....	84
4.4.4.3 Administración en General.....	84
4.5 Evaluación de la Fortaleza Competitiva.....	85
4.5.1 Análisis de la Fortaleza Competitiva.....	86
4.6 Ambiente Organizacional.....	87
4.6.1 Organigrama Estructural.....	87
4.6.2 Resumen Ambiente Organizacional.....	88
4.6.3 Análisis del Ambiente y Estructura Organizacional.....	89
4.6.3.1 Estructura Organizacional.....	89
4.6.3.2 Ambiente Organizacional.....	89
4.6.3.2.1 Estructura.....	89
4.6.3.2.2 Cultura.....	90
4.6.3.2.3 Incentivos.....	91
4.6.3.2.4 Personal.....	91
4.7 Análisis de la Situación Financiera.....	92
4.7.1 Activos.....	93
4.7.2 Pasivos.....	93
4.7.3 Patrimonio.....	94
4.7.4 Índices de Gestión.....	94
4.8 Mecanismos para la Formación de Precios del Producto.....	96
4.8.1 Estructura de Costos del Producto (Fijos y Variables).....	96
4.8.1.1 Costos Fijos.....	96
4.8.1.2 Costos Variables.....	99
4.8.1.3 Depreciaciones, GIF CIF Adicionales.....	101
4.8.1.4 Estimación del Costo Unitario de Producción del Bordado.....	102
4.9 Perspectivas del Negocio.....	106
4.10 Posibles Problemas que podrían presentarse en el negocio.....	107

CAPÍTULO 5
LA EMPRESA

	Página
5.1 Modelo de la Empresa.....	108
5.2 Visión.....	109
5.3 Misión.....	109
5.4 Valores y Principios.....	110
5.4.1 Valores.....	110
5.4.2 Principios.....	110
5.5 Creencias.....	112
5.6 Análisis F.O.D.A.....	113
5.7 Resumen F.O.D.A.....	119

	Página
5.8	Objetivos..... 120
5.8.1	Objetivos Corporativos..... 120
5.8.2	Objetivos Específicos por Área de Negocio..... 120
5.8.2.1	Gerencia..... 120
5.8.2.2	Producción..... 120
5.8.2.3	Finanzas..... 121
5.8.2.4	Personal..... 121
5.8.2.5	Marketing..... 121
5.9	Resumen Objetivos Corporativos..... 122
5.10	Resumen Objetivos Específicos..... 122
5.10.1	Escala Estratégica..... 125
5.10.2	Descripción de la Escala Estratégica..... 126
5.10.3	Descripción de la Capacidad de Producción..... 128
5.11	Estrategias a Implementarse..... 130
5.11.1	¿Quiénes son los clientes de la empresa?..... 130
5.11.2	¿Qué productos y servicios se ofrece?..... 131
5.11.3	¿Cómo se lo va hacer?..... 132
5.12	Cadena de Valor..... 133
5.12.1	Flujograma de Actividades..... 134
5.12.2	Logística de Entrada..... 135
5.12.2.1	Pedido..... 136
5.12.2.2	Recepción y Comprobación..... 136
5.12.2.3	Almacenamiento..... 136
5.12.2	Operaciones..... 137
5.12.2.1	Diseño..... 137
5.12.2.2	Confección..... 137
5.12.2.3	Bordado..... 138
5.12.2.4	Almacenamiento..... 138
5.12.3	Logística de Salida..... 139
5.12.4	Marketing y Ventas..... 139
5.12.5	Servicio al Cliente..... 140
5.12.6	Actividades de Apoyo..... 141
5.12.6.1	Investigación y Desarrollo..... 141
5.12.6.2	Recursos Humanos..... 141
5.12.6.3	Administración en General..... 141
5.13	Ambiente Organizacional..... 142
5.13.1	Cultura Empresarial..... 143
5.13.2	Estructura..... 144
5.13.2.1	Organigrama Estructural..... 145
5.13.2.2	Estructura Organizacional..... 146
5.13.3	Incentivos..... 149
5.13.4	Personal..... 149

CAPITULO 6
PLAN DE MARKETING

		Página
6.1	Estructura del Plan de Marketing.....	150
6.1.1	Análisis de Situación.....	151
6.1.1.1	Entorno.....	151
6.1.1.2	Empresa.....	151
6.2	Objetivos.....	152
6.2.1	Objetivos de Sostenibilidad.....	152
6.2.2	Objetivos de Crecimiento.....	152
6.2.3	Objetivos de Posicionamiento.....	152
6.3	Marketing Estratégico.....	153
6.3.1	Consumidor.....	153
6.3.2	Deseos y Necesidades.....	153
6.3.3	Hábitos de Uso, Actitudes y Beneficios.....	153
6.4	Mercado.....	156
6.4.1	Historia.....	156
6.4.2	Segmentación de Mercado.....	156
6.4.3	Tamaño del Mercado Global.....	157
6.4.4	Tamaño del Mercado Específico.....	158
6.4.5	Resumen del Índice de Competitividad.....	159
6.4.6	Niveles de Demanda y Estacionalidad.....	159
6.4.7	La Competencia.....	160
6.4.7.1	Resumen de Competidores Locales.....	161
6.5	Marketing Táctico - Marketing Mix.....	161
6.5.1	El Producto.....	162
6.5.1.1	Ciclo de Vida del Producto.....	163
6.5.1.2	Estrategias Marketing Mix para el Producto.....	165
6.5.1.3	Resumen Estrategias Marketing Mix para el Producto.....	166
6.5.2	El Precio.....	167
6.5.2.1	Precios de la Competencia.....	167
6.5.2.2	Estrategias Marketing Mix para el Precio.....	168
6.5.2.3	Tabla de Precios de la Empresa.....	169
6.5.2.4	Resumen Estrategias Marketing Mix para el Precio.....	170
6.5.3	Plaza o Distribución.....	171
6.5.3.1	Canales de Distribución.....	171
6.5.3.2	Estrategias Marketing Mix para Distribución.....	173
6.5.3.3	Resumen Estrategias Marketing Mix para Distribución.....	174
6.5.4	Comunicación y Promoción.....	175
6.5.4.1	Promoción del Producto.....	175
6.5.4.2	Publicidad y Propaganda.....	176
6.5.4.3	Estrategias Marketing Mix para Comunicación y Promoción.....	176
6.5.4.4	Resumen Estrategias Marketing Mix para Comunicación.....	177
6.6	Presupuesto Promocional de la Empresa.....	178
6.7	Plan de Acción.....	179
6.8	Proyección de Ventas.....	180

CAPÍTULO 7
EVALUACIÓN FINANCIERA

		Página
7.1	Introducción	182
7.1.1	Supuestos y Consideraciones.....	182
7.1.2	Inversiones.....	183
7.1.3	Proyecciones.....	183
7.2	Inversiones de Capital.....	184
7.2.1	Planta de Producción.....	184
7.2.2	Maquinaria y Equipo.....	184
7.2.3	Equipos de Computación.....	185
7.2.4	Muebles y Enseres.....	185
7.2.5	Inversión Publicitaria.....	185
7.2.6	Gastos de Constitución.....	185
7.3	Capital de Trabajo.....	186
7.3.1	Gastos Generales de Operación.....	186
7.3.2	Nómina de Trabajadores.....	186
7.3.3	Proyección de Ventas.....	186
7.3.3.1	Financiamiento del Costo de Ventas	186
7.4	Estructura de la Inversión Total.....	187
7.4.1	Financiamiento de la Inversión Inicial.....	187
7.4.2	Estructura de las Necesidades de capital.....	188
7.4.3	Financiamiento de Pasivos.....	188
7.4.4	Financiamiento de Patrimonial.....	188
7.5	Amortización de la Deuda a Largo Plazo.....	189
7.6	Estados Financieros.....	189
7.6.1	Estado de Situación Financiera.....	189
7.6.2	Estados de Pérdidas y Ganancias.....	189
7.6.3	Flujos de Efectivo.....	189
7.6.1.1	Estado de Situación Inicial Escenario Real.....	190
7.6.2.1	Estados de Resultados	190
7.6.3.1	Flujo de Efectivo Proyectado a 5 años.....	190
7.6.3.2	Flujo de Efectivo Proyectado a 10 años.....	190
7.6.4.1	Estado de Situación Final Escenario Real.....	190
7.7	Evaluación Financiera.....	191
7.7.1	Valor Actual Neto Básico.....	191
7.7.2	Valor Actual Neto Ajustado.....	191
7.7.3	Tasa Interna de Retorno.....	193

**CAPÍTULO 8
PLAN DE CONTINGENCIA**

		Página
8.1	Introducción	196
8.2	Posibles Riesgos.....	196
8.2.1	Materia Prima.....	196
8.2.2	Ingreso de Nuevos Competidores.....	197
8.2.3	Crisis Políticas y Económicas.....	197
8.2.4	Personal.....	198
8.2.5	Ventas Inferiores a las Proyectadas.....	198
8.2.6	Ventas Superiores a las Proyectadas.....	199
8.2.7	Conflictos entre propietarios de la empresa.....	199
CONCLUSIONES.....		200
RECOMENDACIONES.....		202
BIBLIOGRAFIA.....		203
De textos.....		203
Link de Internet.....		204

INDICE DE ANEXOS

ANEXO A

A.1	La Encuesta
A.2	Preguntas de la Encuesta
A.2.1	Segmentos de Mercado
A.2.2	Toma de Decisiones
A.2.3	Número de Personal
A.2.4	Uso del Producto
A.2.5	Compras Recientes
A.2.6	Características del Producto
A.2.7	Mercado y Competencia
A.2.8	Rango de Precios
A.2.9	Productos Complementarios
A.2.10	Intensión de Compra
A.3	Tabulación de Encuestas
A.3.1	Tabulación Pregunta 1
A.3.2	Tabulación Pregunta 2
A.3.3	Tabulación Pregunta 3
A.3.4	Tabulación Pregunta 4
A.3.5	Tabulación Pregunta 5
A.3.6	Tabulación Pregunta 6
A.3.7	Tabulación Pregunta 7
A.3.8	Tabulación Pregunta 8
A.3.9	Tabulación Pregunta 9
A.3.10	Tabulación Pregunta 10

ANEXO B

B.1	Estructura de Gastos Fijos
B.2	Estructura del Costo Variables Producto Bordado
B.3	Estructura del Costo Variables Producto Gorras
B.4	Valor de Maquinaria y Equipos
B.5	Cálculo de Costos de Bordado

ANEXO C

- C.1 Presupuesto de Adecuación de Planta de Producción
- C.2 Presupuesto de Maquinaria de Bordar
- C.3 Presupuesto de Maquinaria de Coser
- C.4 Presupuesto de Equipos de Computación
- C.5 Presupuesto de Muebles y Enseres
- C.6 Presupuesto de Marketing
- C.7 Gastos de Constitución
- C.8 Gastos Generales de Operación
- C.9 Nómina de Trabajadores proyectada del 2008 al 2012
- C.10 Inversión Inicial
- C.11 Proyección Anual de Ventas del 2008 al 2012
- C.12 Proyección Anual del Costo de Ventas del 2008 al 2012
- C.13 Amortización de la Deuda a Largo Plazo
- C.14 Estado de Situación Inicial Escenario Real
- C.15 Estado de Resultados Escenario Pesimista
- C.16 Estado de Resultados Escenario Esperado
- C.17 Estado de Resultados Escenario Optimista
- C.18 Flujo de Efectivo, Escenario Pesimista Proyección a 5 años
- C.19 Flujo de Efectivo, Escenario Esperado Proyección a 5 años
- C.20 Flujo de Efectivo, Escenario Optimista Proyección a 5 años
- C.21 Flujo de Efectivo, Escenario Pesimista Proyección a 10 años
- C.22 Flujo de Efectivo, Escenario Esperado Proyección a 10 años
- C.23 Flujo de Efectivo, Escenario Optimista Proyección a 10 años
- C.24 Estado de Situación Final Escenario Real
- C.25 Escudos Fiscales del Endeudamiento
- C.26 Estimación de la Tasa de Descuento CAPM
- C.27 Análisis de Índices Financieros
- C.28 Punto de Equilibrio

ANEXO D

- D.1 Fotografías Varias del Negocio

ÍNDICE DE CUADROS

CAPÍTULO 1 ASPECTOS GENERALES

			Página
Cuadro	1.1	Unidades Vendidas año 2006.....	5

CAPÍTULO 2 LA INDUSTRIA

			Página
Cuadro	2.1	Variables Macroeconómicas.....	12
Cuadro	2.2	Variables Macroeconómicas Calificadas.....	14
Cuadro	2.3	Inflación Anual del Ecuador.....	17
Cuadro	2.4	Importaciones Textiles Hilos y Tejidos.....	19
Cuadro	2.5	Barreras de Entrada.....	31
Cuadro	2.6	Barreras de Salida.....	32
Cuadro	2.7	Amenaza de Ingreso de Nuevos Competidores.....	32
Cuadro	2.8	Rivalidad entre Competidores Actuales.....	33
Cuadro	2.9	Poder de Negociación de los Proveedores.....	33
Cuadro	2.10	Poder de Negociación de los Clientes.....	34
Cuadro	2.11	Amenaza de Productos Sustitutos.....	34
Cuadro	2.12	Factores de Intensidad Competitiva.....	35
Cuadro	2.13	Calificación de Intensidad Competitiva.....	35
Cuadro	2.14	Síntesis de Intensidad Competitiva del Sector.....	35

CAPÍTULO 3 INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

			Página
Cuadro	3.1	Establecimientos Educativos Ministerio de Educación.....	43
Cuadro	3.2	Empresas de Seguridad a Nivel Nacional.....	44
Cuadro	3.3	Empresas Varias a Nivel Nacional.....	44
Cuadro	3.4	Segmentación de Mercado.....	47

CAPÍTULO 4 ANÁLISIS GESTIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA

			Página
Cuadro	4.1	Matriz Evaluación Factores Internos EFI.....	68
Cuadro	4.2	Matriz Evaluación Factores Externos EFE.....	69
Cuadro	4.3	Evaluación de la Fortaleza Competitiva.....	85
Cuadro	4.4	Análisis de la Situación Financiera.....	91
Cuadro	4.5	Estructura de Costos Fijos.....	96
Cuadro	4.6	Estructura de Costos Variables.....	99
Cuadro	4.7	Valor de Maquinaria e Equipos Depreciaciones.....	100
Cuadro	4.8	Cálculo de Costos de Bordados.....	102
Cuadro	4.9	Costo por Puntadas de Bordados.....	104

**CAPÍTULO 5
LA EMPRESA**

			Página
Cuadro	5.1	Resumen Objetivos Corporativos.....	122
Cuadro	5.2	Resumen Objetivos Gerencia General.....	122
Cuadro	5.3	Resumen Objetivos Departamento de Producción.....	123
Cuadro	5.4	Resumen Objetivos Departamento de Financiero.....	123
Cuadro	5.5	Resumen Objetivos Departamento de Personal.....	124
Cuadro	5.6	Resumen Objetivos Departamento de Marketing.....	124
Cuadro	5.7	Maquinaria y Equipo de Bordar.....	128
Cuadro	5.8	Proveedores de Materia Prima.....	136

**CAPÍTULO 6
PLAN DE MARKETING**

			Página
Cuadro	6.1	Condiciones de Pago Favorables.....	154
Cuadro	6.2	Tamaño del Mercado en número de personal.....	157
Cuadro	6.3	Resumen de Índice de Competitividad.....	159
Cuadro	6.4	Resumen de Competidores Locales.....	161
Cuadro	6.5	Resumen de Marketing Mix para el Producto.....	166
Cuadro	6.6	Precios de la Competencia.....	167
Cuadro	6.7	Tabla de Precios de la Empresa.....	169
Cuadro	6.8	Resumen de Marketing Mix para el Precio.....	170
Cuadro	6.9	Resumen de Marketing Mix para la Distribución.....	174
Cuadro	6.10	Resumen de Marketing Mix para la Promoción.....	177
Cuadro	6.11	Presupuesto Promocional.....	178
Cuadro	6.12	Plan de Acción.....	179
Cuadro	6.13	Proyección de Ventas.....	181

**CAPÍTULO 7
EVALUACIÓN FINANCIERA**

			Página
Cuadro	7.1	Estructura de las Necesidades de Capital.....	188
Cuadro	7.2	VANA proyectado a 5 años.....	192
Cuadro	7.3	TIR proyectada a 5 años.....	194
Cuadro	7.4	VANA proyectado a 10 años.....	193
Cuadro	7.5	TIR proyectada a 10 años.....	195

ÍNDICE DE FIGURAS

**CAPÍTULO 1
ASPECTOS GENERALES**

			Página
Figura	1.1	Unidades Vendidas año 2006.....	5

**CAPÍTULO 2
LA INDUSTRIA**

			Página
Figura	2.1	Tasa de Interés Activa.....	15
Figura	2.2	Riesgo País Ecuador.....	16
Figura	2.3	PIB Sector Manufacturero y Textil.....	18
Figura	2.4	Importaciones Textiles 2007.....	22
Figura	2.5	El producto.....	27
Figura	2.6	Indicadores de Salario Mínimo Vital.....	27
Figura	2.7	Estrella Sectorial.....	36

**CAPÍTULO 3
INVESTIGACIÓN DE MERCADOS**

			Página
Figura	3.1	Segmentos de Mercado.....	50
Figura	3.2	Toma de Decisiones.....	51
Figura	3.3	Número de Personal.....	52
Figura	3.4	Uso del Producto.....	53
Figura	3.5	Compras Recientes.....	54
Figura	3.6	Características del Producto.....	55
Figura	3.7	Mercado y Competencia.....	56
Figura	3.8	Rango de Precios.....	57
Figura	3.9	Productos Complementarios.....	58

**CAPÍTULO 4
ANÁLISIS GESTIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA**

			Página
Figura	4.1	Resumen F.O.D.A.....	71
Figura	4.2	Flujograma de Actividades.....	79
Figura	4.3	Cadena de Valor Actual de la Compañía.....	86
Figura	4.4	Organigrama Estructural.....	88
Figura	4.5	Resumen Ambiente Organizacional.....	89

**CAPÍTULO 5
LA EMPRESA**

			Página
Figura	5.1	Resumen F.O.D.A.....	119
Figura	5.2	Escala Estratégica.....	125
Figura	5.3	Cadena de Valor.....	133
Figura	5.4	Flujograma de Actividades.....	134
Figura	5.5	Ambiente Organizacional.....	142
Figura	5.6	Organigrama Estructural.....	145

**CAPÍTULO 6
PLAN DE MARKETING**

			Página
Figura	6.1	Mercado y Competencia.....	158
Figura	6.2	Ciclos de Vida del producto.....	164

ÍNDICE DE DIAGRAMAS

**CAPÍTULO 1
ASPECTOS GENERALES**

			Página
Diagrama	1.1	Clientes Actuales de DLT Bordados.....	4

**CAPÍTULO 2
LA INDUSTRIA**

			Página
Diagrama	2.1	Definición del Negocio.....	10
Diagrama	2.2	Diagrama de Flujo Genérico.....	25
Diagrama	2.3	Canales de Distribución.....	28
Diagrama	2.4	Fuerzas Competitivas de Michael Porter.....	29

**CAPÍTULO 4
ANÁLISIS GESTIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA**

			Página
Diagrama	4.1	Componentes para la Formación de Precios.....	97

**CAPÍTULO 6
PLAN DE MARKETING**

			Página
Diagrama	6.1	Diagrama del Plan de Marketing.....	151
Diagrama	6.2	Marketing Mix.....	163
Diagrama	6.3	Canales de Distribución.....	172

2008

CAPITULO 1

ASPECTOS GENERALES DEL PROYECTO

DANIEL LIZANO TORRES.



CAPITULO 1

ASPECTOS GENERALES

1.1 FORMACIÓN DEL NEGOCIO

Los distintos problemas económicos que enfrenta el país, la falta de recursos productivos, la educación; los problemas políticos; entre tantos otros factores; a lo largo de la historia, han frenado y en otras ocasiones, estancado el desarrollo del país. A pesar de contar en el país, con recursos productivos escasos y únicos a nivel mundial, se tiene casos como el boom cacaoero de los años 20, posteriormente el boom bananero de los años 50 y finalmente el más rentable así como el más nocivo para el Ecuador, el boom petrolero de los años 80; el país sigue estando retrasado en comparación de algunos países de su zona geográfica, más aún de las principales potencias a nivel mundial.

La contradicción se genera cuando un país con tantos recursos productivos como el Ecuador, tenga que estar considerado por organismos internacionales, con la mentada frase de: "país del tercer mundo o país subdesarrollado", recientemente sustituida por la no menos gratificante: "país en vías de desarrollo".

Después de varios análisis académicos, y simplemente de revisar las estructuras políticas, sociales y económicas de otros países, se llega a la conclusión que la única forma de mejorar las condiciones del país, es comenzar a explotar de manera adecuada los recursos existentes, las economías domesticas, las firmas o empresas y el Estado como tal; es decir empezar a producir, y las organizaciones que ya lo están, haciéndolo, mejorar, ser más eficientes, mejorar la calidad, diferenciar sus productos y servicios, sacar nuevos productos; en conclusión ser más competitivos, en un mundo totalmente globalizado, donde como se manifestó anteriormente nos llevan mucha ventaja.

Es por eso que se ha tomado la decisión de realizar este proyecto de emprendimiento, que básicamente se trata de la implantación de una planta de producción de ropa y accesorios, ubicada en la ciudad de Quito, para su total producción y comercialización dentro del país, que tiene previsto la utilización en su mayoría de recursos productivos nacionales, como son el capital, mano de obra y materia prima; y con todo esto contribuir con el desarrollo del país, generando ingresos a la empresa en primera instancia y en segunda instancia, a todos los agentes que participan en el ciclo económico de un país.

1.2 ANTECEDENTES DEL NEGOCIO

El proyecto de la empresa de fabricación de gorras y accesorios, viene antecedido de la necesidad de la empresa DLT BORDADOS; de expandir su portafolio de productos y servicios; firma que se dedica a la fabricación y prestación de servicios de bordados industrializados, y que se encuentra actualmente en completo y normal funcionamiento.

La empresa DLT BORDADOS, posee una antigüedad de 6 años dentro del mercado ecuatoriano, y durante este periodo se ha especializado dentro del Sector Textil y Manufacturero, únicamente, en la rama de los bordados industrializados, logrando con ello obtener una ventaja competitiva significativa, en relación de empresas que no poseen la capacidad, sobretodo la económica, y la motivación necesaria para invertir en un departamento de bordados, además de algunas otras, que no poseen tecnología de punta o que atienden mercados muy diversificados donde la competencia es muy grande.

DLT BORDADOS tiene dentro de portafolio de productos y servicios; por una parte la prestación de servicios de bordado como tal; y la fabricación de productos de bordado.

1.2.1 PRESTACIÓN DE SERVICIO DE BORDADOS

La prestación de servicio de bordado, es la actividad en la cual una persona natural o a su vez una persona jurídica, hace uso de la capacidad de la empresa, para realizar el proceso de bordado a sus prendas, las mismas que pueden estar terminadas o en proceso de producción, y en las cuales el bordado forma parte directa del producto. Dentro de la cartera de clientes, se detallan a continuación los más relevantes:

- ✚ Expormoda
- ✚ Confecciones Recreativas Fibran
- ✚ Textiles San Pedro
- ✚ Mundo Deportivo
- ✚ Confecciones Camping

1.2.2 FABRICACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS BORDADOS

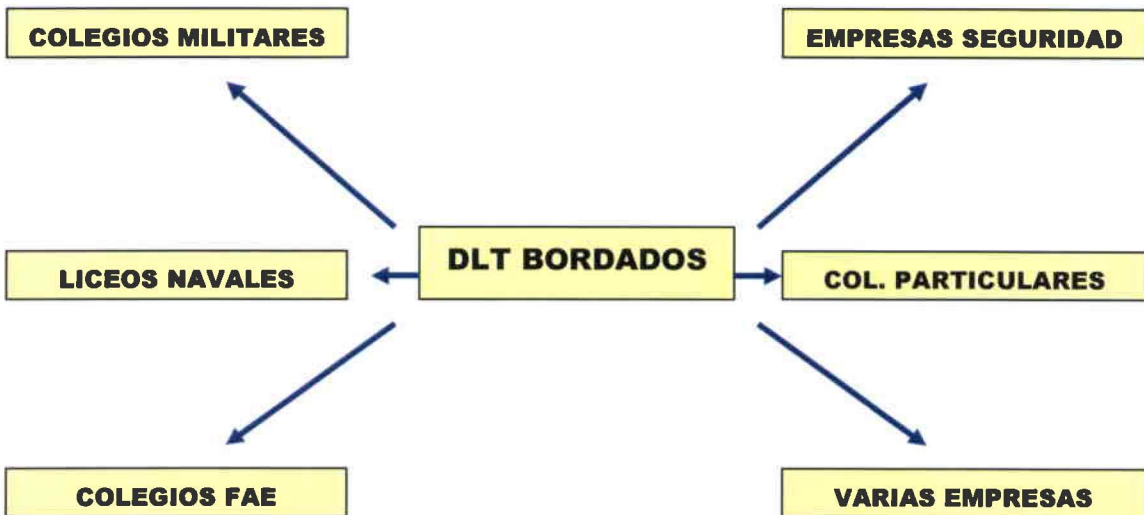
A partir de materia prima requerida, después de superar los procesos establecidos, se obtienen productos de bordado, los cuales para la empresa son la principal fuente de ingresos, ya que dentro del portafolio de productos, se cuenta con alrededor de los 100 ítems, entre los cuales se destacan: los sellos distintivos bordados (parches pegables), que dependiendo del cliente, pueden ser de distintos tipos, tamaños y colores. Adicionalmente, a continuación se detalla los principales clientes de los productos de la empresa:

Alumnos de Unidades Educativas de la Fuerza Terrestre (Colegios Militares en Quito, Guayaquil, Cuenca, Riobamba, Portoviejo, Tena).

Alumnos de Unidades Educativas de la Fuerza Aérea (Quito, Guayaquil, Taura, Latacunga, Manta).

Alumnos de Unidades Educativas de la Fuerza Naval (Quito, Guayaquil, Manta, Galápagos, Esmeraldas, Machala).

CLIENTES ACTUALES DE DLT BORDADOS



Elaborado por: El Autor

DIAGRAMA 1.1

Como se aprecia en el gráfico expuesto, la demanda de los productos de DLT BORDADOS, es significativa, tomando en cuenta una población de 9,000 clientes unitarios de nuestros productos, tomando en cuenta el personal de cada uno de los colegios nombrados así como de las empresas particulares.

Sin embargo de ello, uno de los productos estrella para la empresa, son las gorras deportivas que forman parte de los uniformes de estas instituciones, como es el caso de los colegios donde la gorra forma parte de su equipo deportivo de cultura física; otro ejemplo particular son las empresas de seguridad que utilizan gorras para sus guardias; por último las empresas particulares como las gasolineras en algunas casos o en otros, las empresas de marketing que utilizan a la gorra como medio para hacer publicidad de cualquier producto.

Después de este antecedente, podemos observar que la gorra como producto constituye para la empresa una importante fuente de ingresos; sin embargo de ello, la empresa no fabrica gorras, sencillamente las comercializa, haciendo que el bordado sea factor de valor agregado. A continuación se presenta el cuadro 2.1, el cual muestra las ventas anuales de gorras, correspondientes al año 2006 de la empresa por cliente:

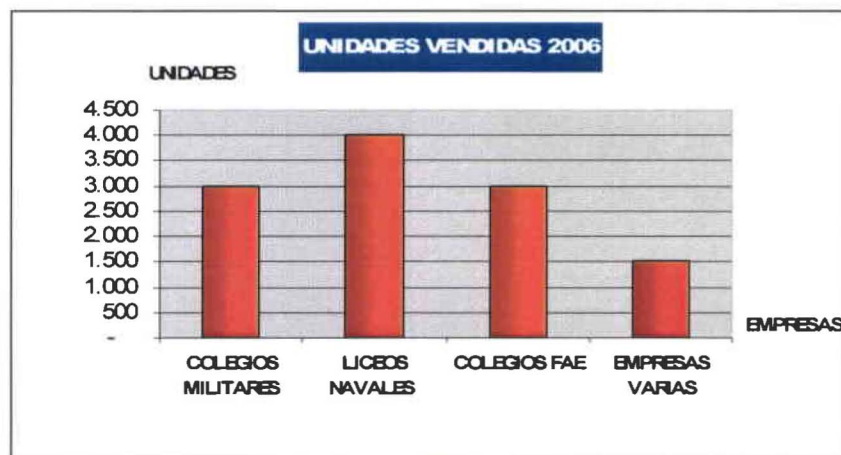
UNIDADES VENDIDAS AÑO 2006

EMPRESAS	UNIDADES	P. UNITARIO	P. TOTAL
COLEGIOS MILITARES	3.000	\$ 3,50	\$ 10.500,00
LICEOS NAVALES	4.000	\$ 3,50	\$ 14.000,00
COLEGIOS FAE	3.000	\$ 3,50	\$ 10.500,00
EMPRESAS VARIAS	1.500	\$ 3,50	\$ 5.250,00
VENTAS BRUTAS			\$ 40.250,00

Elaborado por: El Autor

CUADRO 1.1

UNIDADES VENDIDAS AÑO 2006



Elaborado por: El Autor

FIGURA 1.1

Como se observa en el cuadro 1.1, la demanda de gorras es significativa para la empresa, ya que se han comercializado 11,500 unidades de ventas, generando ingresos brutos por ventas de \$ 40,250.00.

No obstante, como se había manifestado, la empresa no fabrica las gorras, sino que compra y comercializa; obteniendo así, nuevos problemas entre los cuales, se detalla a continuación los más importantes:

- ✚ Deficiencia en los tiempos de entrega (recepción de pedidos, producción, bordados, entrega).
- ✚ Dificultades en los pedidos (unidades mínimas de producción, poca diversidad, no se garantiza la calidad)
- ✚ Financiamiento Cero

Después de todo este diagnóstico de la empresa DLT Bordados, la implementación de una empresa de fabricación de gorras y accesorios, representa una oportunidad de alto impacto, que basada en la aplicación de la estrategia vertical que consiste en la integración de la empresa hacia atrás; es decir; que en este caso particular DLT Bordados, estudie la posibilidad de convertirse en su propio proveedor de gorras y así mejorar su eficiencia en lo que respecta a este producto.

Cabe mencionar que la competencia central de la empresa principal, es la fabricación y prestación de servicios de bordados, razón por la cual, el proyecto no se sustenta en los recursos productivos de ella, sino que requiere sus propios recursos que para este caso serían nuevos, y donde el único recurso que se puede compartir, es la maquinaria que consiste en la tecnología de bordados existente.

Con estos antecedentes el proyecto se convierte en un verdadero reto, donde su principal objetivo, es la diversificación de sus productos, basándose en estrategias modernas, con las cuales se busca mejorar la eficiencia de la empresa mejorar sus ventas anuales, a través de la captación de nuevos clientes.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 OBJETIVO GENERAL

Realizar un plan de negocios para determinar la factibilidad comercial y financiera, de la implantación de una empresa productiva especializada en la fabricación de gorras y accesorios relacionados dentro de la ciudad Quito.

1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- ✚ Identificar los factores del entorno macroeconómico y microeconómico que tienen un impacto importante para el normal desarrollo de las operaciones del proyecto.
- ✚ Investigar todos los factores de la producción que el proyecto demanda, así como el desarrollo de procesos productivos que permitan optimizar los recursos del proyecto.
- ✚ Desarrollar estrategias de producción, comercialización y distribución de los productos de la empresa, para la captación de los mercados mal atendidos y los mercados potenciales.
- ✚ Implementar criterios financieros de inversión, riesgo y recuperación de la inversión a través de políticas adecuadas.
- ✚ Determinar la viabilidad financiera del proyecto.

1.4 DETERMINACIÓN DE LA HIPOTESIS

La producción y comercialización de gorras y accesorios, será aceptada por los mercados en los cuales la empresa enfoca su capacidad, entre los cuales se encuentran:

- ✚ Sector Educativo (Jardines, Escuelas y Colegios que utilicen gorras dentro de su uniforme)
- ✚ Sector Empresarial (Empresas, Fábricas, Instituciones Públicas y Privadas)
- ✚ Sector Seguridad (Empresas de Seguridad y Mantenimiento)
- ✚ Sector Productivo (Empresas de Producción de Ropa y Accesorios que no cuentan con los procesos especializados de producción de gorras y accesorios)

2008

CAPITULO 2

ANÁLISIS DE MACROAMBIENTE Y MICROAMBIENTE.

DANIEL LIZANO TORRES.



CAPITULO 2

LA INDUSTRIA

2.1 ANTECEDENTES DEL SECTOR INDUSTRIAL TEXTIL DEL ECUADOR

Los inicios de la industria textil ecuatoriana se remontan a la época de la colonia, cuando la lana de oveja era utilizada en los obrajes donde se fabricaban los tejidos.

Posteriormente, las primeras industrias que aparecieron se dedicaron al procesamiento de la lana, hasta que a inicios del siglo XX se introduce el algodón, siendo la década de 1950 cuando se consolida la utilización de esta fibra. Hoy por hoy, la industria textil ecuatoriana fabrica productos provenientes de todo tipo de fibras, siendo las más utilizadas el ya mencionado algodón, el poliéster, el nylon, los acrílicos, la lana y la seda.

A lo largo del tiempo, las diversas empresas dedicadas a la actividad textil ubicaron sus instalaciones en diferentes ciudades del país. Sin embargo, se puede afirmar que las provincias con mayor número de industrias dedicadas a esta actividad son: Pichincha, Imbabura, Guayas, Azuay y Tungurahua.

La diversificación en el sector ha permitido que se fabrique un sinnúmero de productos textiles en el Ecuador, siendo los hilados y los tejidos los principales en volumen de producción. No obstante, cada vez es mayor la producción de confecciones textiles, tanto las de prendas de vestir como otras manufacturas, concretamente la línea de hogar.

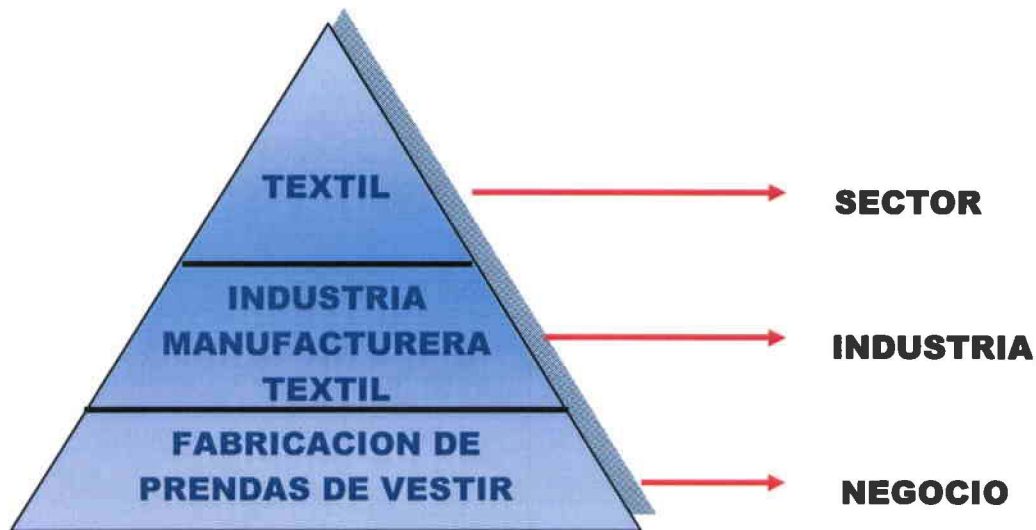
El sector textil genera varias plazas de empleo directo en el país, llegando a ser el segundo sector manufacturero que más mano de obra emplea, después del sector de alimentos, bebidas y tabacos. Según estimaciones hechas por la Asociación de Industriales Textiles del Ecuador – AITE¹, alrededor de 25.000 personas laboran directamente en empresas textiles, y más de 100.000 lo hacen indirectamente.

¹ Asociación de Industriales Textiles del Ecuador / www.aite.com.ec

2.2 EL NEGOCIO

2.2.1 DEFINICIÓN DEL NEGOCIO

Mediante la esquematización del negocio, se ha jerarquizado su posición en el mercado, de acuerdo al sector, industria y tipo de negocio de acuerdo al esquema que se presenta a continuación.



Esquema Estructural del Negocio

Elaborado por: El Autor

DIAGRAMA 2.1

2.3 FACTORES EXTERNOS DE LA INDUSTRIA TEXTIL

2.3.1 METODOLOGIA DE ANALISIS DE FACTORES EXTERNOS

En busca de la correcta determinación de los factores externos que afectarían a un negocio dentro de la industria textil se empleará la metodología a continuación detallada, la cual permitirá identificar los de mayor repercusión en el desarrollo del mismo. Dentro de la metodología de análisis que se va a exponer tenemos los pasos expuestos a continuación:

1. Búsqueda de información
2. Identificación de factores externos
3. Tamiz de factores
4. Calificación por parte de expertos en el tema
5. Clasificación final e importancia normada
6. Análisis por factor

2.3.1.1 BUSQUEDA DE INFORMACION

La búsqueda de información sobre los factores externos se realizará a través de consultas en diferentes fuentes secundarias (Bibliotecas BCE, INEC, Etc.), con la finalidad de recabar la mayor cantidad de información respecto a cada uno de ellos.

2.3.1.2 IDENTIFICACION DE FACTORES EXTERNOS

(Económicos, Tecnológicos, Socioculturales, Políticos y Legales)

En esta etapa se realizará un listado de todos los posibles factores de orden económico, político, tecnológico, ambiental, social, cultural, y legal, frente a los cuales una empresa de fabricación de prendas de vestir se vería afectada a lo largo del tiempo. La lista contempla los elementos que podrían incidir en menor o mayor grado en el futuro negocio. De acuerdo a la naturaleza de la industria se ha decidido obtener en primera instancia un listado de factores en un número superior a 50, los cuales posteriormente son tamizados acorde a un análisis exhaustivo, tomando en cuenta la verdadera dimensión de su importancia.

2.3.1.3 TAMIZ DE FACTORES EXTERNOS

A continuación se presenta la lista de las 30 variables más relevantes del entorno macroeconómico que posiblemente serán analizadas para la evaluación del proyecto.

VARIABLES MACROECONÓMICAS	
Ord.	EMPRESA DE PRODUCCIÓN INDUSTRIAL
1	Producto Interno Bruto del Sector
2	Inflación
3	Tasa de Interés Activa
4	Índice de Precios al Consumidor
5	Índice de Precios al Productor
6	Desempleo
7	Subempleo
8	Impuesto al Valor Agregado
9	Ingreso per. Cápita
10	Riesgo País
11	Nivel de Pobreza
12	Tratados Internacionales de Comercio
13	Tipo de Cambio
14	Inestabilidad Política
15	Tecnología
16	Costo de Mano de Obra
17	Costo Materia Prima
18	Costo de Servicios Básicos
19	Presencia Productos Asiáticos
20	Salario Mínimo Vital y Remuneraciones Complementarias
21	Ingreso de Divisas por Migración
22	Inseguridad
23	Disponibilidad de Préstamos para PYMES
24	Mano de Obra Calificada
25	Distribución de la población por edades
26	Estrategias de localización de empresas ecuatorianas
27	Tasa de Natalidad
28	Costo de Transportes
29	Consumo de Productos Locales
30	Consumo de Productos Extranjeros

Elaborado por: El Autor

CUADRO 2.1

2.3.1.4 CALIFICACIÓN POR PARTE DE LOS EXPERTOS

Una vez que se tiene en detalle, las 30 variables más representativas, se precede a la calificación por parte de los expertos, incluyendo a personas que se tienen experiencia en la industria textil y a catedráticos de distintas universidades. La forma de calificación se la realiza sobre una sumatoria máxima de 20 puntos, que es el resultado de elevar las 30 variables a su décimo superior y dividirlos entre 2; la razón fundamental de este proceso, es para que, las personas que vayan a calificar las variables puedan escoger las variables más representativas y estas estadísticamente se puedan sesgar y que los datos no estén dispersos, todo esto para que se puedan generar por lo menos 15 variables para el análisis. La forma de calificación de cada variable consistía en darle pesos a las variables de acuerdo a su impacto en la empresa:

- **0** si la variable no tiene relevancia.- quiere decir que no representa amenaza u oportunidad alguna para la empresa, por lo tanto no debe ser tomada en cuenta.
- **1** si representa un impacto bajo.- quiere decir que tiene un grado de incidencia positiva o negativamente bajo, por lo tanto no tiene sentido analizarla
- **3** si representa un impacto medio.- manifiesta que la variable tiene importancia media, es decir que se la debe analizar debido a que en el corto plazo si puede representar una oportunidad o amenaza relevante.
- **5** si representa un impacto alto.- representan las variables más importantes, las cuales, su análisis es menester para el proyecto, y de ellas depende la primera perspectiva de cómo se encuentre la industria, en este caso la textil y manufacturera.

2.3.1.5 CLASIFICACIÓN FINAL E IMPORTANCIA NORMADA

Después de la calificación por parte de 10 expertos, y de aplicar la herramienta de importancia, que no es más sino que promediar las calificaciones individuales de cada variable, y dividir las mismas para el promedio de todas; lo que nos arrojará la lista de variables de acuerdo a su verdadera dimensión e importancia conforme el cuadro 2.3 que se presenta a continuación:

VARIABLES CALIFICADAS FINAL E IMPORTANCIA NORMADA

Ord.	VARIABLES MACROECONOMICAS		IMPORTANCIA	
	EMPRESA DE PRODUCCIÓN INDUSTRIALIZADA	TOTALES	NORMADA	T. VARIABLE
1	Costo de Mano de Obra	19	2,85	Económica
2	Inflación e IPC	18	2,70	Económica
3	Costo Materia Prima	16	2,40	Económica
4	Presencia Productos Asiáticos	15	2,25	Económica
5	Costo de Servicios Básicos	14	2,10	Económica
6	Tecnología	12	1,80	Tecnológico
7	Tasa de Interés Activa	11	1,65	Económica
8	Desempleo	11	1,65	Social
9	Tratados Internacionales de Comercio	10	1,50	Económica
10	Producto Interno Bruto del Sector	10	1,50	Económica
11	Riesgo País	10	1,50	Económica
12	Consumo de Productos Extranjeros	8	1,20	Económica
13	Índice de Precios al Productor	7	1,05	Económica
14	Salario Mínimo Vital y Remuneraciones Complem.	6	0,90	Social
15	Subempleo	5	0,75	Social
16	Tipo de Cambio	5	0,75	Económica
17	Ingreso de Divisas por Migración	4	0,60	Económica
18	Índice de Precios al Consumidor	3	0,45	Económica
19	Impuesto al Valor Agregado	3	0,45	Económica
20	Disponibilidad de Préstamos para PYMES	3	0,45	Económica
21	Distribución de la población por edades	3	0,45	Demográfico
22	Ingreso per Cápita	2	0,30	Económica
23	Nivel de Pobreza	2	0,30	Social
24	Inestabilidad Política	2	0,30	Político
25	Mano de Obra Calificada	1	0,15	Social
26	Inseguridad	0	0,00	Social
27	Estrategias de localización de empresas ecuatorianas	0	0,00	Económica
28	Tasa de Natalidad	0	0,00	Demográfico
29	Costo de Transportes	0	0,00	Económica
30	Consumo de Productos Locales	0	0,00	Social
	TOTALES	6,67		

Elaborado por: El Autor

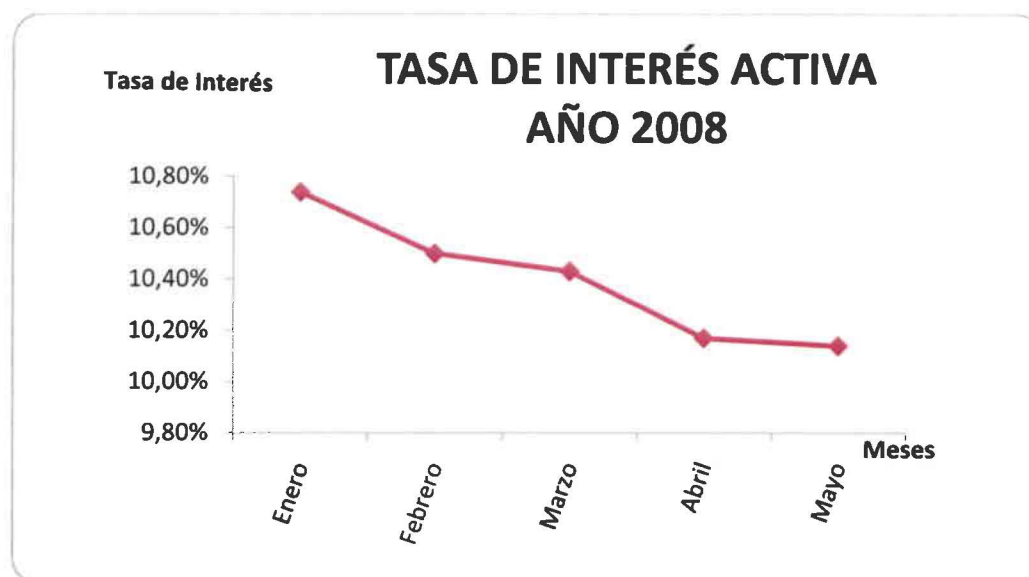
CUADRO 2.2

2.4 FACTORES DEL MACROENTORNO DE LA INDUSTRIA TEXTIL

2.4.1 FACTORES ECONÓMICOS

2.4.1.1 TASA DE INTERÉS ACTIVA

A continuación se presenta el cuadro 2.1, en el cual se observa el desarrollo de la variable en el primer semestre del año 2008.



Fuente: Boletín Banco Central del Ecuador (Mayo del 2008)²

Elaborado por: El Autor

FIGURA 2.1

La Tasa de Interés Activa, representa una oportunidad de alto impacto para la industria textil y manufacturera ecuatoriana ya que en el primer semestre del año 2008 ha estado tendiendo a la baja lo cual es conveniente para las Pequeñas y Medianas Empresas "PYMES" que necesitan recurrir a créditos brindados por las instituciones financieras del país, para apalancar sus inversiones o su capital de trabajo.

² http://www.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=activa

2.4.1.2 RIESGO PAÍS (EMBI ECUADOR)³

“El Embi se define como un índice de bonos de mercados emergentes, el cual refleja el movimiento en los precios de sus títulos negociados en moneda extranjera. Se la expresa como un índice ó como un margen de rentabilidad sobre aquella implícita en bonos del tesoro de los Estados Unidos.”⁴

Se presenta a continuación la figura 2.2, que representa el desarrollo de la variable en el año 2008:

RIESGO PAÍS ECUADOR



Fuente: Boletín Banco Central del Ecuador (Mayo del 2008)

Elaborado por: El Autor

FIGURA 2.2

El Riesgo País del Ecuador esta tendiendo a la baja y tiene que ver con la estabilidad política que tiene el país; lo cual representa una oportunidad para la Industria Textil y Manufacturera debido a que permite que los inversionistas extranjeros depositen o inviertan sus capitales en el país dotando a las instituciones financieras de dinero que a su vez lo destinan a dotar de créditos a las Pequeñas y Medianas Empresas PYMES.

³ EMBI (Emerging Markets Bond Index), que fue creado por la firma internacional JP Morgan Chase

http://www.economia.com.mx/riesgo_pais_y_el_embi.htm

⁴ http://www.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=riesgo_pais

2.4.1.3 INFLACIÓN E IPC (Índice de Precios al Consumidor)

“La inflación es medida estadísticamente a través del Índice de Precios al Consumidor del Área Urbana (IPCU), a partir de una canasta de bienes y servicios demandados por los consumidores de estratos medios y bajos, establecida a través de una encuesta de hogares, en el país realizada por el Instituto Ecuatoriano de Estadística y Censos (INEC).”⁵

A continuación se presenta el desarrollo de la variable en el año 2008:

INFLACIÓN ANUAL ECUADOR AÑO 2008

AÑO 2008	
Abril-30-2008	8.18 %
Marzo-31-2008	6.56 %
Febrero-29-2008	5.10 %
Enero-31-2008	4.19 %

Fuente: Boletín Banco Central del Ecuador (Abril del 2008)⁶

Elaborado por: El Autor

CUADRO 2.3

El alza incontrolable de la Inflación para el presente año representa una amenaza de alto impacto para la Industria Textil y Manufacturera debido a que el hecho de que los precios de los productos estén subiendo permanentemente, resta de capacidad adquisitiva a los individuos que conforman la sociedad ecuatoriana.

Así mismo esta alza se ve reflejada en el aumento de los precios de la materia prima de las diferentes empresas de la Industria Textil logrando con ello, ofrecer sus productos a precios superiores en relación a los competidores regionales o mundiales como es el caso de los productos Asiáticos.

El reto de la Industria Textil y Manufacturera es implementar estrategias a corto plazo a fin de permanecer siendo competitivas en algunos casos y de no desaparecer del mercado como ha pasado a finales de la década de los 90.

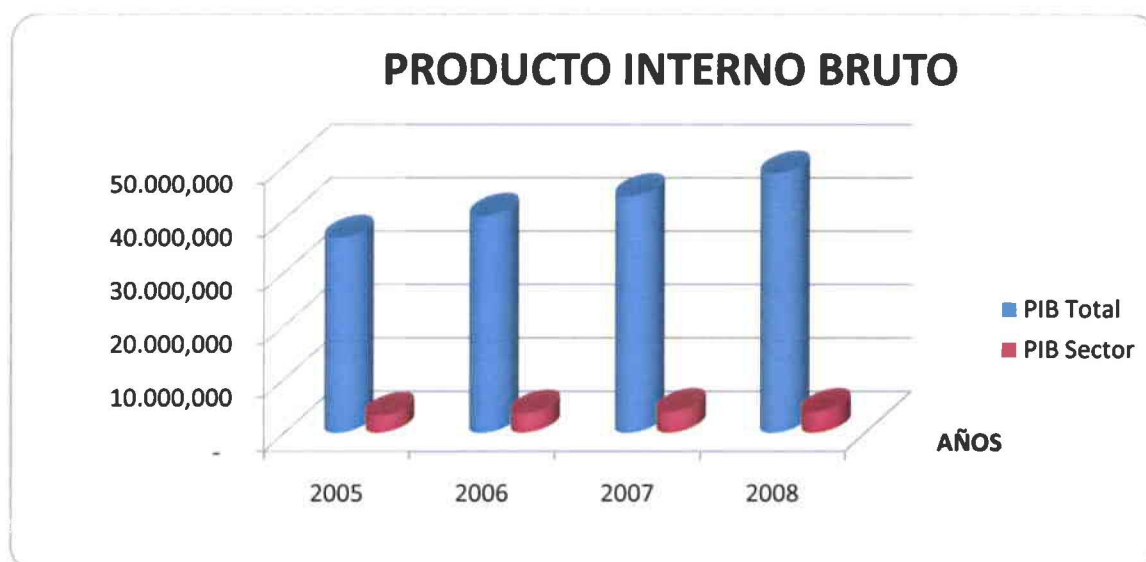
⁵ http://www.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=inflacion

⁶ http://www.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=inflacion

2.4.1.4 PRODUCTO INTERNO BRUTO DEL SECTOR

“El Producto Interno Bruto o PIB es el valor monetario total de la producción corriente de bienes y servicios de un país durante un período (generalmente un año). El PIB es una magnitud de flujo, pues contabiliza sólo los bienes y servicios producidos durante la etapa de estudio.”⁷

A continuación se presenta el cuadro 2.5 de la evaluación del PIB en los últimos años:



Fuente: Boletín Banco Central del Ecuador (Abril del 2008)⁸

Elaborado por: El Autor

FIGURA 2.3

El aporte del Producto Interno Bruto del Sector Textil y Manufacturero a la producción del país representa una oportunidad de alto impacto en primera instancia, ya que si el país está produciendo más, las economías domésticas (familias) poseen más dinero disponible para comprar bienes y servicios de consumo nacional; esto sucedería siempre y cuando esta producción se distribuyera equitativamente a la población dotándola de servicios básicos como salud y educación; sin embargo la concentración de la riqueza se ha centralizado en la clase de élite, la clase pobre del país no cuenta con los recursos necesarios para realizar compras periódicas de bienes como los que ofrece la industria Textil porque tiene que cubrir sus necesidades básicas lo cual representa a su vez una amenaza de alto impacto para la Industria.

⁷ <http://www.sfelipeneri.edu.ec/portal/courses/course.php?course=71>

⁸ http://www.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=inflacion

2.4.1.5 AUMENTO DEL COSTO DE MATERIA PRIMA

La Materia Prima Directa utilizada en la Industria Textil y Manufacturera y básicamente en las Empresas de Transformación y Confección son dos:

- ↓ HILADOS O HILOS
- ↓ TELAS TEJIDAS

Para el análisis de esta variable, se presenta a continuación el Cuadro 2.4:

IMPORTACIONES TEXTILES HILOS Y TEJIDOS AÑO 2007

PAÍSES DE ORIGEN	HILADOS	TEJIDOS	V. PORCENTUALES
Comunidad Andina	6.745,428	47.265,796	27,26%
Estados Unidos	255,888	4.119,237	1,03%
Unión Europea	1.150,498	1.500,345	4,65%
Chile	51,155	8.932,608	0,21%
MERCOSUR	208,005	2.415,819	0,84%
Asia	16.265,843	19.354,278	65,74%
NAFTA	52,414	571,456	0,21%
CAFTA	-----	116,099	-----
Resto del Mundo	15,079	3.215,957	0,06%
TOTALES:	24.744,310	87.491,595	100%

Fuente: Asociación de Industriales Textiles del Ecuador⁹

Elaborado por: El Autor

CUADRO 2.4

A pesar de tener industria ecuatoriana proveedora de materia prima directa de excelente calidad, las empresas del sector manufacturero han encontrado en el consumo de materia prima asiática y de la comunidad andina, una manera adecuada de sustituir la materia prima local por otra que en la mayoría de los casos a pesar de ser importada tiene ventajas comparativas en relación a las locales.

⁹ / www.aite.com.ec/importaciones 2008

Generalmente el principal factor diferenciador es el precio. Adicionalmente existe materia prima directa, que no se la produce en el país, y que nuestros países vecinos Colombia y Brasil, lo están realizando desde 20 años atrás, y que se convierten automáticamente en los principales proveedores de materia prima; todo esto acompañado del factor contrabando que anteriormente fue analizado.

Los costos de materia prima para cualquier empresa de producción son factores críticos, si la tendencia de la subida de los precios continua, sin lugar a duda que representará una amenaza de alto impacto para la industria manufacturera.

2.4.2 FACTORES SOCIOCULTURALES

2.4.2.1 SALARIO MÍNIMO VITAL

“Art.80.- Salario y Sueldo¹⁰.- Salario es el estipendio que paga el empleador al obrero en virtud del contrato de trabajo; y sueldo la remuneración que por igual concepto corresponde al empleado.”

El Gobierno a través del CONADES¹¹, fijó en Enero el 2008 el Salario Mínimo Vital \$200. En la actualidad esta variable representa una amenaza de alto impacto para la Industria, debido a que al ser un costo, merma la posibilidad de competencia ante los países de la zona, donde el Componente Salarial es más bajo, más aún con países asiáticos donde por su densidad poblacional, los sueldos y salarios son demasiado bajos. El hecho de que los sueldos y componentes salariales se incrementen, resta competitividad a la industria, ventajosamente existen otros campos donde la industria ecuatoriana puede competir aparte que en costos, esta sería en la diferenciación en sus productos y servicios, a través de la mejora de la calidad lo cual mejoraría ostensiblemente su competitividad.

¹⁰ Código del Trabajo, Art. 80, Pág. 28

¹¹ Concejo Nacional de Salarios

2.4.2.2 DESEMPLEO

DESEMPLEO

“El término **desempleo** es sinónimo de desocupación o paro. El desempleo o paro está formado por la población activa (en edad de trabajar) que no tiene trabajo”¹²

En el país, el desempleo más adecuado a nuestra realidad es el estructural, debido a que las personas no trabajan porque no desean hacerlo sino porque no existen las fuentes de trabajo necesarias, el estado por una parte generador de empleo, esta saturado, es decir todas las instituciones del estado están completamente llenas sus vacantes, incluso el país tiene déficit financiero porque este personal recibe ingresos increíbles, los llamados sueldos dorados.

Por otra parte la empresa privada, tampoco puede generar fuentes de trabajo, para cubrir todos los puestos que las empresas requieren, por el contrario se quedan sencillamente con el personal estrictamente necesario, todo esto por los sueldos y salarios que son altos desde el punto de vista empresarial, que hacen imposible la tarea de generar año a año fuentes de trabajo que contribuyan a desarrollar la economía del país.

Actualmente la Tasa de Desempleo Nacional (7,93% a Abril del 2008)¹³ representa una oportunidad de alto impacto para la industria Textil debido a que al existir 8 de cada 100 personas disponibles para trabajar la industria puede contratar el personal que esté capacitado para desempeñarse en los cargos que demanda la industria o a su vez contratar personal para capacitarlo de acuerdo a las necesidades de las diferentes empresas que conforman el sector.

¹² http://www.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=desempleo

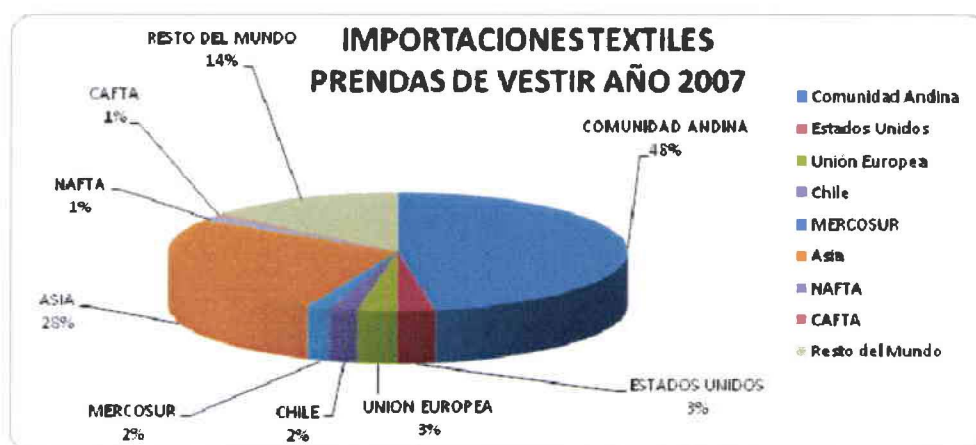
¹³ www.inec.gov.ec/web/guest/ecu_est/est_soc/enc_hog/enc_emp_sub - 55k

2.4.2.3 PRESENCIA DE PRODUCTOS ASIÁTICOS

Lamentablemente, la industria textil nacional se ha visto afectada por dos graves problemas: el contrabando y la invasión de productos provenientes de China.

Se estima que el contrabando total ingresado al Ecuador entre el año 2000 al 2004 asciende a la cifra de 2.103 millones de dólares (según el “Estudio de Contrabando”¹⁴ realizado por la Cámara de Industriales de Pichincha).

IMPORTACIONES TEXTILES AÑO 2007



Fuente: Asociación de Industriales Textiles del Ecuador¹⁵

Elaborado por: El Autor

FIGURA 2.4

El ingreso de productos asiáticos es una amenaza para la empresa Textil y Manufacturera debido que al existir productos a costos bajos en el mercado, los individuos ecuatorianos con baja capacidad adquisitiva prefieren adquirir productos sustitutos para cubrir sus necesidades básicas sin embargo en la actualidad los clientes se han dado cuenta que estos productos carecen de una calidad apropiada independientemente del precio y es posible para la Industria Textil y Manufacturera captar nuevamente estos mercados.

¹⁴http://www.camindustriales.org.ec:7778/portal/page/portal/Camara/Direcciones:Tecnico?_piref61_11266_61_1_8649.tabstring=Aduanas

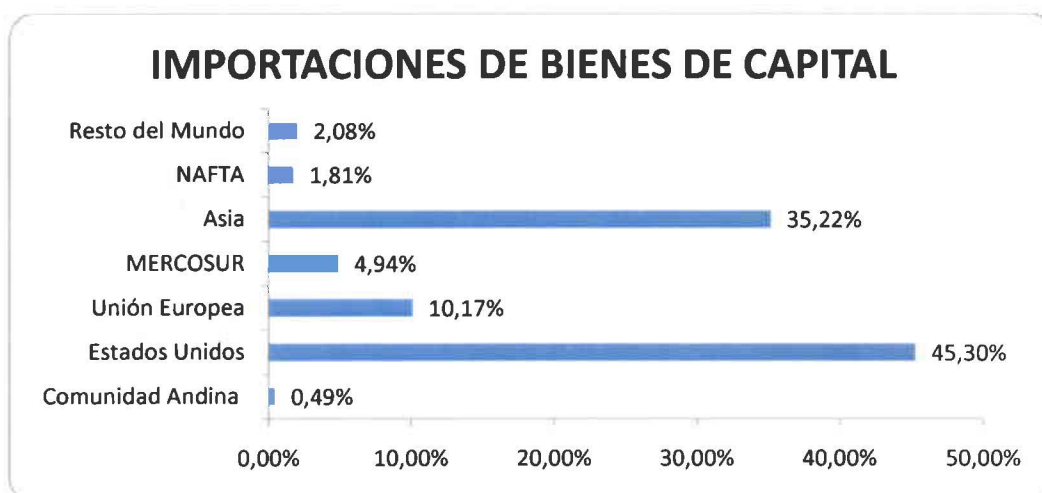
¹⁵ / www.aite.com.ec/importaciones/año2007

2.4.3 FACTORES TECNOLÓGICOS

2.4.3.1 TECNOLOGÍA

A continuación se presenta el Cuadro 2.8, donde se aprecia las Importaciones de Bienes de Capital para el Sector Textil, por países de origen:

IMPORTACIONES DE BIENES DE CAPITAL
Para el Sector Textil por Países de Origen
AÑO 2007 (porcentaje de participación)



Fuente: Asociación de Industriales Textiles del Ecuador¹⁶

Elaborado por: El Autor

FIGURA 2.5

El factor tecnológico en la industria textil es determinante, prácticamente las empresas que han tenido un crecimiento considerable son aquellas que han modernizado sus instalaciones a la par de la maquinaria, sitios específicos dentro de las organizaciones, donde la tecnología se convierte en un factor diferenciador generador de ventaja competitiva.

Por tal motivo, la industria textil ecuatoriana necesariamente se ve en la obligación de importar bienes de capital, que básicamente es la maquinaria industrializada, existente tan solo en países desarrollados, como son: Estados Unidos, Comunidad Económica Europea, China, entre otros.

¹⁶ / www.aite.com.ec/importaciones_bienesdecapital/año2007

2.4.4 FACTORES POLÍTICOS

2.4.4.1 INESTABILIDAD POLÍTICA

Existe preocupación en la Industria Textil y Manufacturera del país sobre las consecuencias que se pueden generar debido a la situación política que atraviesa el país.

La imagen del Ecuador se ha deteriorado debido al sin número de acontecimientos políticos que ha atravesado en país en los últimos 10 años: periodos presidenciales inconclusos, reformas a la constitución, conflictos armados, entre otros.

La inestabilidad política genera desconfianza y por eso no hay inversión local mucho menos extranjera, los proyectos se detienen perjudicando a la economía regional y nacional.

La Asamblea General Constituyente instalada por el gobierno de turno, genera inestabilidad política ya que mientras no finalice y no se emita la nueva constitución política del país, la industria en general no podrá tomar decisiones adecuadas a la sociedad ecuatoriana.

Otro aspecto fundamental, es el problema con la frontera colomboecuatoriana, con el conocido Plan Colombia que a pesar de ser integralmente desarrollado en el país del norte es un gran problema para el país. La inversión extranjera no desea traer sus capitales para invertir en una región conflictiva como es la mencionada frontera.

Es por eso que la inestabilidad política es una amenaza de alto impacto para todo tipo de industrias en general, la mencionada inestabilidad no les permite desarrollarse.

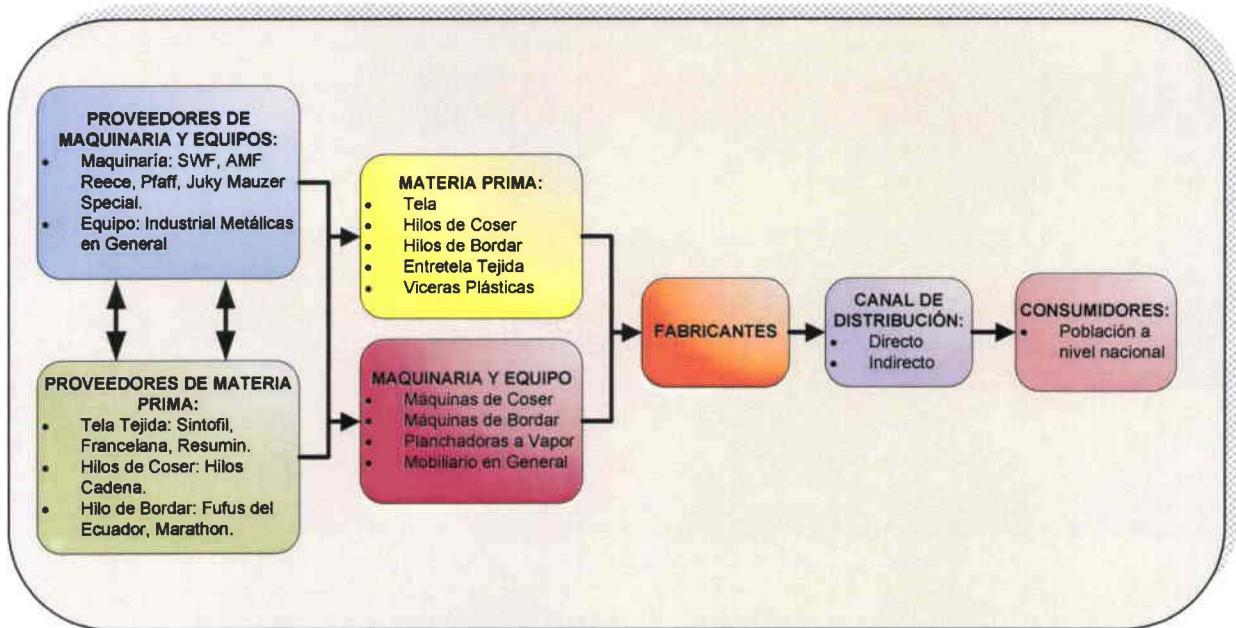
Como un ejemplo se podría citar a la mayoría de países no emergentes, los cuales han podido desarrollarse de forma adecuada bajo una aparente estabilidad política en miras de un crecimiento social a través de sus constituciones, las cuales pueden asegurar a las empresas a trabajar con el apoyo del gobierno, situación que no sucede a cabalidad en el país.

2.5 ANÁLISIS DE MICROENTORNO DE LA INDUSTRIA TEXTIL

2.5.1 DIAGRAMA DE PRODUCTO GENÉRICO¹⁷

Con la finalidad de analizar la estructura de la industria textil y manufacturera, se presenta a continuación el diagrama de flujo del producto genérico.

DIAGRAMA DE FLUJO DE PRODUCTO GENÉRICO



Elaborado por: El Autor

DIAGRAMA 2.2

2.5.1.1 PROVEEDORES

La empresa nueva para el normal desempeño de sus obligaciones necesita dos tipos de proveedores:

- Proveedores de Maquinaria y Equipo.
- Proveedores de Materia Prima.

¹⁷ DAN THOMAS, El Sentido de los Negocios pág. 164.

2.5.1.1.1 PROVEEDORES DE MAQUINARIA Y EQUIPO

Los proveedores de maquinaria equipo, como en la mayoría de países se encuentra en las principales ciudades, y para el caso de la empresa en particular, los proveedores se encuentran en la ciudad de Quito. Básicamente se tiene dos necesidades esenciales sin las cuales la empresa no podría empezar sus operaciones y las mismas que se detallan a continuación:

- ✚ **Maquinaria.-** Como se trata de una empresa de confección de prendas de vestir y accesorios, las principales maquinarias a utilizar son las máquinas de coser de diferente tipo y diferente especialidad dependiendo de la tarea que van a realizar.
- ✚ **Equipo.-** Con respecto al equipo necesario para la iniciar las operaciones de la empresa, en cuanto a equipo todos los proveedores son locales, ya que se trata de equipo complementario como es el caso de tijeras, cortadoras, agujas, entre otros; los cuales existen en el medio local, ya que los utilizan a nivel industrial como doméstico.

2.5.1.1.2 PROVEEDORES DE MATERIA PRIMA

En el país se puede encontrar toda la variedad de la tela mencionada anteriormente, debido a que existen empresas dedicadas a esta actividad productiva desde los años 50, incluso la industria telar ecuatoriana esta catalogada como una de las primeras en América Latina, teniendo como principal referente a La Internacional, especializada en tejido plano.

- ✚ **Hilos.-** hebra larga y delgada de una materia textil, especialmente la que se usa para coser. La mayoría de fibras textiles salvo la seda no exceden de algunos centímetros de longitud, por lo que es necesario el proceso de hilado. Los hilos son ampliamente usados en la industria textil para coser, tejer, bordar, etc.
- ✚ **Entretela Tejida.-** la entretela tejida es una fibra delgada, a manera de tela que se fusiona con la tela con el objeto de hacerla más dura y pueda formarse mejor de acuerdo al tipo de tela.

2.5.1.2 FABRICANTES

Los fabricantes de prendas de vestir y accesorios con especialidad en gorras, son pocos en la actualidad, sobretodo porque no se tiene la información adecuada acerca de los mismos, un problema fundamental es que la gran mayoría de ellos son informales y su campo de acción es muy limitado a sus mercados cautivos, incluso no tienen estructurada una empresa como tal y sus procesos son anticuados y su calidad

2.5.1.3 EL PRODUCTO

La mayoría de empresas no producen una única línea de producción, sino que han diversificado su producción a tal punto de venden productos integrales, es decir que son resultado de distintos procesos que da como resultado varios productos, aprovechando su **competencia central**.

Para el caso de proyecto, el principal producto que se quiere lanzar al mercado para competir directamente con las mencionadas empresas son: las gorras fabricadas en diferentes tipos de tela y complementadas con bordado.

Una gorra es una prenda para cubrir la cabeza. Las características más usuales de una gorra son su forma ajustada, la ausencia total de borde o reducida a una visera, siendo muy común la inclusión de cierres para ajustarla firmemente a la cabeza.

Existen varios tipos de gorras pudiendo destacar promocionales de eventos, promocionales de compañías e instituciones, gorras de equipos. Igualmente, existen varios modelos que se caracterizan por la forma de ajustarse a la cabeza (elásticos, cierre mágico, velcro.)

EL PRODUCTO: GORRA



FIGURA 2.10

2.5.1.4 CANALES DE DISTRIBUCIÓN

Dentro de la planificación de los canales de distribución la empresa tiene previsto realizarla basándose en la naturaleza del cliente:

- ✚ Distribuidores Mayoristas
- ✚ Clientes Minoristas

Tratándose de una empresa de producción los dos canales de distribución planificados por la empresa son:



Elaborado por: El Autor

DIAGRAMA 2.3

2.5.1.5 CLIENTES

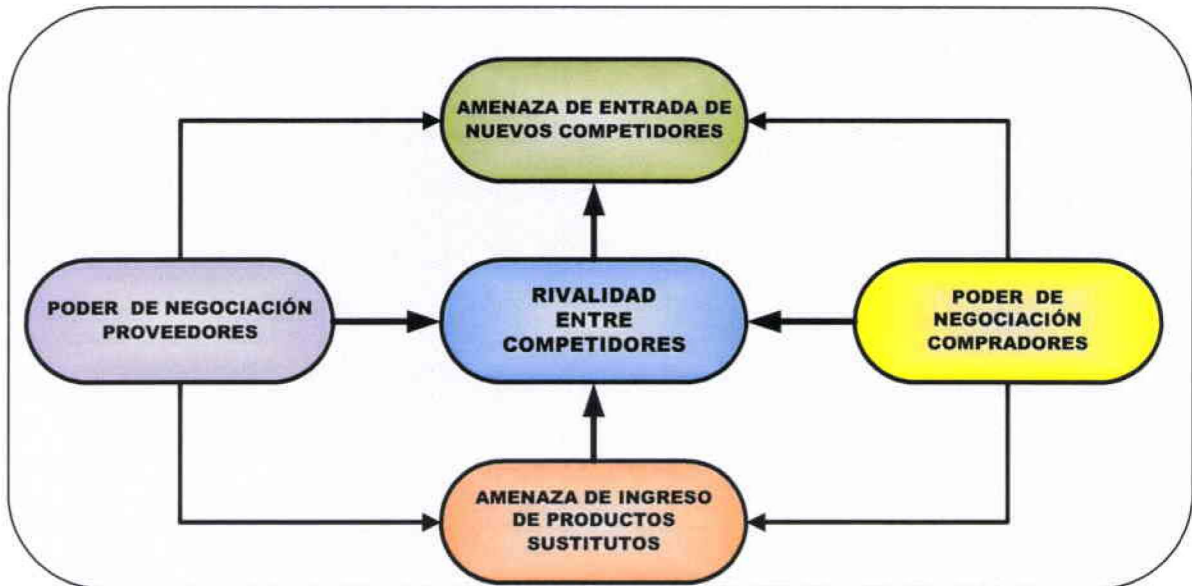
Los consumidores finales del producto estelar que la empresa espera lanzar al mercado como es el caso de las gorras, son todas las personas que llevan dentro de sus uniformes estudiantiles, de trabajo, de promoción, o simplemente por moda a la gorra bordada, entre los principales clientes que cuenta la empresa en la actualidad y que realiza comercialización y no producción se tiene:

COLEGIOS Y UNIDADES EDUCATIVAS

- ✚ Cadetes de los Colegios Militares, Liceos Navales y de las Unidades Educativas de la Fuerza Aérea de todo el país.

2.6 FUERZAS COMPETITIVAS DE MICHAEL PORTER¹⁸

FUERZAS COMPETITIVAS DE MICHAEL PORTER



Elaborado por: El Autor

DIAGRAMA 2.4

A criterio de Michael Porter existen cinco fuerzas que determinan las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado o de algún segmento de éste. La idea es que las empresas deben evaluar sus objetivos y recursos frente a éstas cinco fuerzas que rigen la competencia industrial:

¹⁸ MICHAEL PORTER, *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*.

2.6.1 AMENAZA DE ENTRADA DE NUEVOS COMPETIDORES

ANÁLISIS DE BARRERAS DE ENTRADA

ECONOMÍAS A ESCALA

Al tratarse de un proyecto de producción, la manera más adecuada de disminuir los costos, es través de Economías a Escala o Rendimientos Crecientes, para ello a empresa tiene planificado captar un mercado significativo que permita la fabricación de cantidades significativas de unidades de producción, con el objeto de reducir los costos de producción y dificultar el ingreso de nuevos competidores. La calificación de la empresa para esta barrera de entrada es de 4.

DIFERENCIACIÓN DEL PRODUCTO

El producto propuesto por la empresa, es de fácil imitación en el sentido de la estructura de la prenda como tal, este el caso de la gorra bordada, sin embargo la diferenciación del producto que la empresa tiene planificado se basa en la mejora de la calidad a través de procesos modernos y maquinaria actualizada. La calificación de la empresa para esta barrera es de 3.

INVERSIONES DE CAPITAL

Las inversiones de capital para una empresa con la imagen corporativa que el proyecto demanda, son altas, debido a que los factores de la producción son costosos, sobretodo los bienes de capital como es la maquinaria que por la especialización del producto propuesto, es costosa; sin tomar en cuenta es espacio físico, el mobiliario en general y los recursos destinados al aprendizaje y capacitación del personal. Es por eso que no cualquier proyecto similar puede realizarse debido a que siempre el capital es un bien escaso y la accesibilidad a financiamiento es limitado. La calificación de la empresa para esta barrera es de 4.

IDENTIDAD DE LA MARCA

En el caso de productos de consumo como es el caso de la gorra bordada, la identidad de la marca no cuenta, sino lo que el mercado textil y manufacturero desde la perspectiva de los clientes lo que dictamina la compra es el precio independientemente de la marca. La calificación de la empresa para esta barrera es 2.

ACCESO A CANALES DE DISTRIBUCIÓN

Los canales de distribución para el producto de la empresa, son dos como se noto anteriormente: Directo e Indirecto (Clientes Minoristas o Finales y Distribuidores Mayoristas). Estos dos canales de distribución para empresa son accesibles. La calificación de esta barrera de entrada es de 2.

A continuación se presenta la matriz de resumen de las barreras de entrada en el cuadro 2.5

BARRERAS DE ENTRADA

N.-	AMENAZA DE INGRESO DE NUEVOS COMPETIDORES	CALIFICACIÓN
1	Economías a Escala	4
2	Diferenciación del Producto	3
3	Inversiones de Capital	4
4	Identidad de la Marca	2
5	Acceso a Canales de Distribución	2
	PROMEDIO	3,00

Elaborado por: El Autor

CUADRO 2.5

ANÁLISIS DE BARRERAS DE SALIDA

Las barreras de salida representan la facilidad con la cual la empresa puede salir del mercado, los mismos que se analizan a continuación.

ACTIVOS ESPECIALIZADOS

Los activos en general pero de sobremanera los activos de capital como son la maquinaria y el equipo, a pesar de ser activos especializados pueden ser utilizados en empresas de similares características sin ningún tipo de problema. La calificación de la empresa para esta barrera de salida es 1.

INTERRELACIONES ESTRATÉGICAS Y ECONÓMICAS CON OTROS NEGOCIOS

Debido a que la empresa de fabricación del producto gorra bordada es complementaria con la de bordados en general, es una amenaza que cualquiera de las dos salga del mercado, porque la una no funcionaria de la misma manera sin la otra. La calificación de la empresa para esta barrera de salida es 3.

NORMATIVAS GUBERNAMENTALES

Las normativas gubernamentales y de las autoridades de control no representan un problema ante la eventual salida del mercado. La calificación de la empresa para esta barrera es 1.

BARRERAS DE SALIDA

N.-	BARRERAS DE SALIDA	CALIFICACIÓN
1	Activos Especializados	1
2	Interrelaciones Estratégicas	3
3	Normativas Gubernamentales	1
	PROMEDIO	1,7

Elaborado por: El Autor

CUADRO 2.6

La posibilidad de que al mercado de confección de gorras bordadas entren nuevos competidores es alta, a causa de la sinergia que las empresas esperan tener copiando el negocio y el producto o atacando al mismo segmento de mercado, cuando a una de las empresas de la industria le va bien en determinado proyecto,. A parte de esta situación se añade la poca lealtad que tienen los compradores que constantemente están buscando nuevos proveedores y generalmente la variable que dictamina ese cambio de proveedor es el precio, o a su vez los canales de distribución y la calidad del producto como tal. También es importante mencionar que las empresas de confecciones están utilizando de integración hacia atrás, y están fabricando ellas mismas sus productos complementarios. Adicionalmente como se indico anteriormente las barreras de entrada son medias y es posible que cualquier persona natural o jurídica ingrese en el negocio.

N.-	AMENAZA DE INGRESO DE NUEVOS COMPETIDORES	CALIFICACIÓN
1	Economías a Escala	4
2	Diferenciación del Producto	2
3	Inversiones de Capital	2
4	Identidad de la Marca	4
5	Acceso a Canales de Distribución	4
	PROMEDIO	3,20

Elaborado por: El Autor

CUADRO 2.7

2.6.2 RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES ACTUALES

La rivalidad de las empresas en la actualidad es baja, debido a que existen un sin número de empresas tanto formales como informales, que comparten un mercado completamente segmentado según muchas variables como son: el tipo de cliente, el tipo de producto, la localización, etc. Es decir que el mercado por el momento alcanza para todos, de acuerdo a la filosofía de la empresa, no menos importante mencionar que existen mercados que no son fuertemente atacados o a su vez mal atendidos a los que la empresa tiene enfocado ingresar.

N.-	RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES ACTUALES	CALIFICACIÓN
1	Variedad de competidores en la industria	3
2	Existe facilidad para cambiar de proveedor	3
3	El tamaño y la capacidad de los establecimientos son similares	2
4	Constantes batallas de precios y promociones.	4
5	Falta de Diferenciación	3
	PROMEDIO	3,00

Elaborado por: El Autor

CUADRO 2.8

2.6.3 PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES

El poder de negociación de los proveedores es bajo, debido a que existen muchos distribuidores de los mismos productos, los cuales se los encuentra con suma facilidad en caso de escasez o eventuales aumentos inesperados de precios, calidad o volúmenes de ventas, más aún que su mercado también es muy competitivo y los clientes fijan las condiciones de las compras. No alteran la estrategia de la empresa de ninguna manera.

N.-	PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES	CALIFICACIÓN
1	Variedad de proveedores en la industria	1
2	No se generan costos extras por cambiarse de proveedor	1
3	El volumen de compra es poco representativo para el proveedor	3
4	Se encuentra con facilidad a proveedores	2
5	Se tratan de productos no diferenciados	2
	PROMEDIO	1,80

Elaborado por: El Autor

CUADRO 2.9

2.6.4 PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES

El poder de negociación de los clientes es medio, debido a que existe gran variedad de compradores al igual número de empresas fabricantes, tomando en cuenta que se trata de mercados de libre competencia; razón por la cual ante un eventual abandono de un cliente aparecen otros, de tal forma que tanto clientes y proveedores van rotando sus relaciones comerciales, sin esto afecte a la industria entera, sino simplemente a las empresas menos competitivas.

N.-	PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES	CALIFICACIÓN
1	Existencia de productos no diferenciados	2
2	Gran variedad de productos al alcance del cliente	3
3	Existen muchos competidores para elección del cliente	3
	PROMEDIO	2,67

CUADRO 2.10

2.6.5 AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTOS

La amenaza de productos sustitutos es media, debido a que se trata de una línea de fácil diversificación como son sombreros, gorras bordadas de diferentes modelos, y sobretodo por el costo si existen bienes sustitutos.

N.-	AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTOS	CALIFICACIÓN
1	Otras compañías ofrecen productos que satisfagan la misma necesidad a menor costo	3
2	La imagen de marca de cadenas grandes	1
3	Productos no diferenciado	2
	PROMEDIO	2,00

CUADRO 2.11

2.7 ANÁLISIS COMPLEMENTARIO “ESTRELLA SECTORIAL”

La estrella sectorial representa un análisis complementario de los factores de Porter. Cada una de sus puntas esquematiza a una de sus fuerzas.

FACTORES DE INTENSIDAD COMPETITIVA	PODERES / AMENAZAS				
	MUY DEBIL	DEBIL	MEDIANO	FUERTE	MUY FUERTE
Nuevos Competidores		X			
Rivalidad Competidores		X			
Poder Proveedores		X			
Poder Clientes		X			
Productos Sustitutos		X			

CUADRO 2.12

INTENSIDAD COMPETITIVA	CALIFICACIÓN
Nuevos Competidores	3,20
Rivalidad Competidores	3,00
Poder Proveedores	1,80
Poder Clientes	2,67
Productos Sustitutos	2,00
Total	9,47

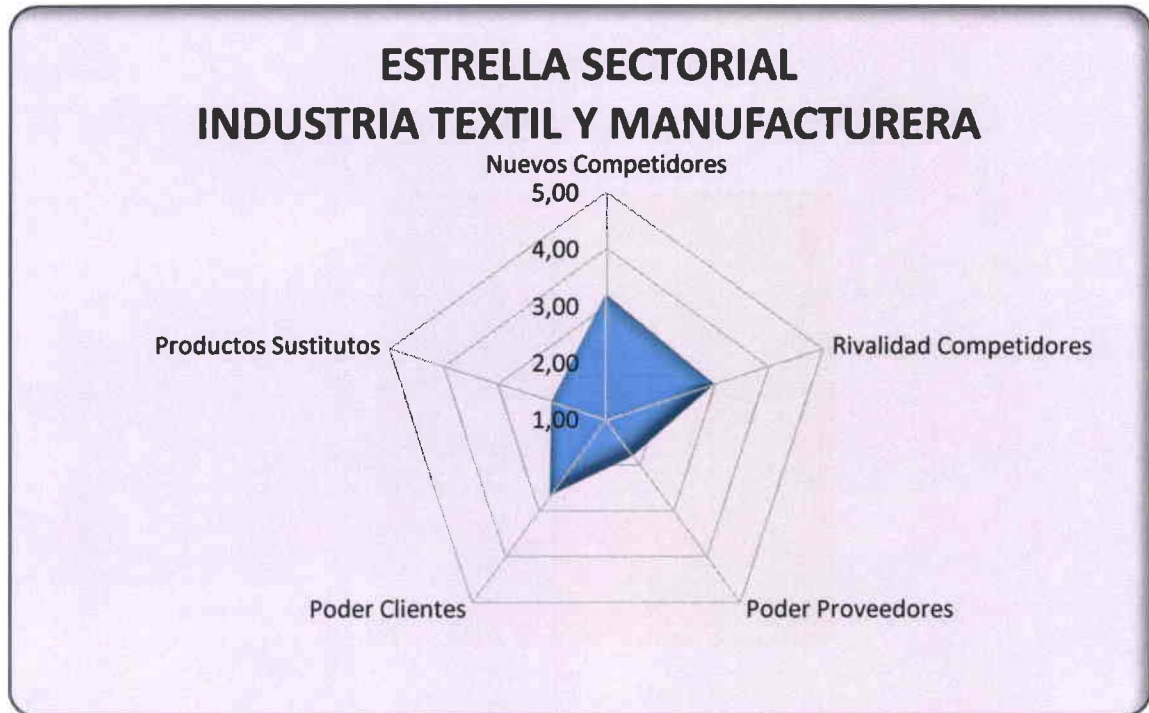
CUADRO 2.13

Posterior al cálculo de la sumatoria de cada uno de los promedios de las fuerzas de Porter, cuyo resultado fue 9,47; valor que se ubica dentro del rango de intensidad débil de (9 a 12).

SINTESIS DE LA INTENSIDAD COMPETITIVA DEL SECTOR	(5 a 8)	(9 a 12)	(13 a 17)	(18 a 21)	(22 a 25)
	MUY DEBIL	DEBIL	MEDIANO	FUERTE	MUY FUERTE
9,47		X			

CUADRO 2.14

ESTRELLA SECTORIAL
INDUSTRIA TEXTIL Y MANUFACTURERA



Elaborado por: El Autor

FIGURA 2.6

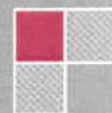
Como se puede visualizar en la Figura 2.6, existe un problema significativo con respecto al ingreso de nuevos competidores y la rivalidad entre los competidores actuales. Estos dos aspectos se encuentran alejados del origen, lo cual significa que representan una amenaza para la industria y para el negocio. El poder de los proveedores y de los clientes es bajo, lo cual significa que no existe amenaza alguna, mientras tanto que los productos sustitutos representan una amenaza de medio impacto.

2008

CAPITULO 3

INVESTIGACIÓN DE MERCADOS.

DANIEL LIZANO TORRES.



CAPITULO 3

INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

3.1 RECONOCIMIENTO DEL PROBLEMA

Diferentes empresas en el país, desde varias décadas atrás, están produciendo gorras como un ítem más en sus portafolios de productos, sin embargo de ello solo algunas empresas han logrado consolidarse en el mercado, debido a las ventajas comparativas que han logrado sacarles a las demás empresas del mercado.

En la actualidad, la mayor ventaja comparativa con la que cuentan la mayoría de las empresas de élite a nivel nacional, es la maquinaria, y a partir de este bien de capital se derivan otras eficiencias que dan valor a la empresa como son: productividad, mejora de la calidad, mejora de rendimientos, volúmenes de producción, etc. Ventajosamente en el país cada día es más fácil encontrar o a su vez importar, este tipo de maquinaria moderna, es decir que cualquier empresa que quiere hacerse de dicha tecnología lo puede hacer sin ningún inconveniente, con la restricción del dinero obviamente, ya que este tipo de bienes en la mayoría de los casos son costosos.

Es así que el ideal de cualquier empresa que quiera ingresar al mercado con bases sólidas, tiene necesariamente que montar una estructura adecuada para estar a la altura de las necesidades de los clientes.

Otro aspecto fundamental es la tendencia de los clientes a exigir productos de mayor calidad a precios razonables, debido a que en el mercado se pueden encontrar bienes importados a precios cómodos y de no tan mala calidad, es ahí donde se establece los factores de comparación para los clientes y surge la necesidad de información para el proyecto bajo la investigación de mercados, que a su vez permite a la organización estar al día en las variables del mercado de gorras que son: precios, calidad, factores diferenciadores, canales de distribución, tendencias, entre otros; que darán ideas claras al proyecto como y de que forma lanzar estrategias para este tipo de mercado y de esta manera aprovechar eficientemente los recursos productivos.

Las etapas de una Investigación Comercial de Mercados son:

1. Diseño de la Investigación
2. Obtención de la Información.
3. Tratamiento y Análisis de datos
4. Interpretación de los resultados y presentación de conclusiones.

3.1.1 IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

La idea fundamental del proyecto es instalar una planta industrial productora de gorras y artículos de bordado, para posteriormente comercializar los mencionados productos en las principales provincias del país, tratar de captar la mayor porción de los diferentes segmentos de mercado, en los que la empresa quiere incursionar.

3.1.1.1 ¿QUE SE DESEA INVESTIGAR?

El problema de decisión consiste en definir si es pertinente o no el invertir en la fabricación de gorras y artículos bordados.

El problema de investigación se lo podría definir como el análisis de las preferencias y del nivel de aceptación que tendrían los consumidores con respecto a gorras y artículos bordados.

3.1.2 HIPÓTESIS

- ✚ La actual demanda y el crecimiento considerable del mercado de gorras requiere la instalación de una empresa productora y comercializadora del mencionado producto.

3.1.3 VARIABLES QUE INFLUYEN

Las principales variables que influyen en este tipo de negocio y son tomadas en consideración en cuanto al producto son: calidad, precio, durabilidad, diversidad, modelo; en cuanto al servicio se tiene que tomar en cuenta: tiempos de entrega, canales de distribución, imagen, amabilidad.

3.2 OBJETIVOS DE INVESTIGACION

3.2.1 OBJETIVO GENERAL

Determinar el nivel de aceptación que tendría la producción y comercialización de gorras bordadas a nivel local y nacional, conocer los hábitos y actitudes de los consumidores de gorras artículos bordados y gorras bordadas.

3.2.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS

- ✚ Determinar el segmento del mercado en el cual esta interesada la empresa en captar.
- ✚ Determinar las preferencias de los consumidores en cuanto a las características del producto.
- ✚ Estimar la participación del mercado en la actualidad de la competencia.
- ✚ Determinar los canales de distribución que se están utilizando en la actualidad.
- ✚ Estimar el rango de precios en los que se encuentran los productos sustitutos.

3.2.3 NECESIDADES DE INFORMACION

Información que se debe obtener para realizar un análisis del mercado:

3.2.3.1 EN RELACIÓN AL PRODUCTO

- ✚ Usos del Producto
- ✚ Costos y métodos de fabricación y producción.
- ✚ Precio

3.2.3.2 EN RELACIÓN A LOS CLIENTES

- ✚ Características de los consumidores
- ✚ Consumidores reales y potenciales
- ✚ Distribución Geográfica
- ✚ Diferencia de la Marca
- ✚ Influencias de Compra

3.2.3.3 EN RELACIÓN A LA INDUSTRIA

- ✚ Áreas de venta de la competencia
- ✚ Canales de Distribución de la competencia.
- ✚ Publicidad de la competencia
- ✚ Productos Competidores
- ✚ Políticas de ventas de la competencia.

3.2.3.4 EN RELACIÓN A LA PUBLICIDAD

- ✚ Métodos publicitarios utilizados
- ✚ Tiempo y forma de publicidad

3.2.3.5 EN RELACIÓN A LOS CANALES DE DISTRIBUCIÓN

- ✚ Ubicación geográfica
- ✚ Método de distribución utilizado
- ✚ Margen obtenido por los intermediarios detallista

3.3 ANÁLISIS DE LA INVESTIGACIÓN

3.3.1 FUENTES DE INFORMACION

La investigación de mercados estará sustentada en instrumentos de recolección de información tanto de fuentes primarias como secundarias.

3.3.1.1 FUENTES PRIMARIAS

- ✚ Encuestas exhaustivas, dirigidas a Directores de Escuelas, Colegios, Varias Empresas, Instituciones Civiles y Militares en general.

3.3.1.2 FUENTES SECUNDARIAS

Información proveniente de instituciones dentro del sector y la industria

- ✚ Banco Central del Ecuador
- ✚ Boletín Estadístico Mensual
- ✚ Departamento de Estadísticas de Producción

Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos

- ✚ Proyecciones Estadísticas.

Información de la Industria Textil y Manufacturera

- ✚ Asociación de Textiles Industriales del Ecuador

3.4 DETERMINACIÓN DEL MERCADO GENERAL Y ESPECIFICO

3.4.1 EL MERCADO

El mercado esta compuesto por los consumidores reales y potenciales de un producto o servicio¹⁹

Complementando este concepto, existen tres elementos muy importantes:

- 👤 La presencia de uno o varios individuos con necesidades y deseos por satisfacer.
- 👤 La presencia de un producto que pueda satisfacer esas necesidades.
- 👤 La presencia de personas o empresas que ponen los productos a disposición de los individuos.

De tal forma que para la empresa, el mercado comprende todos los individuos y empresas que tienen la necesidad de comprar gorras y artículos bordados para determinado fin particular, por una parte; y por otra parte las personas naturales o jurídicas que están dispuestas a entregar estos bienes a cambio de dinero mediante la fijación de determinado precio.

3.4.2 SEGMENTACIÓN DE MERCADO

Es el proceso que consiste en dividir el mercado total de un bien o servicio en varios grupos más pequeños e internamente homogéneos. La esencia de la segmentación es que los miembros de cada grupo sean semejantes a los factores que repercuten en la demanda.²⁰

La empresa esta interesada en investigar la posibilidad de ingresar con sus productos a los mercados que se detallan a continuación:

¹⁹Laura Fisher, Jorge Espejo, Mercadotecnia, Capitulo 2, pág. 123

²⁰ Enfoque de Investigación de Mercados, Farid Mantilla V, Capitulo 1, pág. 14.

- SEGMENTO EDUCATIVO.-** El Segmento Educativo consta de todas las Instituciones de Educación Primaria y Secundaria, públicas y particulares, civiles y militares, que se encuentran laborando normalmente en todo el país y se encuentran legalmente facultadas por el Ministerio de Educación y Cultura.

A continuación se presenta el Cuadro 3.1 donde se observa la información del mencionado segmento:

ESTABLECIMIENTOS EDUCATIVOS MINISTERIO DE EDUCACIÓN Y CULTURA			
2006-2007			
	Alumnos	Docentes	
PROVINCIA	Total	Total	Planteles
AZUAY	166.485	9.398	1.238
BOLIVAR	48.723	3.510	663
CAÑAR	58.678	3.400	596
CARCHI	39.126	2.536	435
COTOPAXI	95.834	5.112	943
CHIMBORAZO	112.685	7.582	1.194
EL ORO	143.157	8.925	1.080
ESMERALDAS	145.040	8.771	1.589
GUAYAS	814.714	42.713	5.088
IMBABURA	94.540	5.217	691
LOJA	101.573	8.589	1.749
LOS RIOS	175.117	8.973	1.590
MANABI	291.814	17.707	3.579
MORONA SANTIAGO	31.626	2.598	695
NAPO	26.100	1.699	377
PASTAZA	22.841	1.625	381
PICHINCHA	619.848	41.214	4.006
TUNGURAHUA	112.933	6.585	787
ZAMORA CHINCHIPE	23.662	1.671	435
GALAPAGOS	4.799	402	42
SUCUMBIOS	39.134	1.794	636
ORELLANA	26.953	1.268	488
TOTALES	3.195.382	191.289	28.282

Elaborado por: El Autor

CUADRO 3.1

- SEGMENTO DE EMPRESAS DE SEGURIDAD.-** El segmento de las empresas de seguridad esta comprendido por la totalidad de las empresas de seguridad a nivel nacional que se encuentran facultadas para realizar esta actividad por el Ministerio de Gobierno y Policía Nacional.

A continuación se presenta el Cuadro 3.2 donde se observa la información del mencionado segmento:

EMPRESAS DE SEGURIDAD A NIVEL NACIONAL		
2006-2007		
Número Empresas de Seguridad	Hombres pro medio por Compañía	Guardias de Seguridad a Nivel Nacional
1.106	20	22.120
TOTAL		22.120

Elaborado por: El Autor

CUADRO 3.2

➤ **SEGMENTO DE EMPRESAS VARIAS.-** El segmento de empresas varias esta conformado por aquellas empresas de diferentes industrias que pueden requerir los productos de la empresa ya sea para su uso personal o para realizar marketing, entre otras cosas.

A continuación se presenta el Cuadro 3.3 donde se observa la información del mencionado segmento:

EMPRESAS DE VARIAS A NIVEL NACIONAL		
2006-2007		
Número de Empresas Varias (50 o más trabajadores)	Hombres pro medio por Compañía	Total Hombres
2.645	50	132.250
TOTAL		132.250

Elaborado por: El Autor

CUADRO 3.3

3.5 DISEÑO DE INVESTIGACIÓN Y HERRAMIENTAS

3.5.1 INVESTIGACIÓN DESCRIPTIVA

La investigación descriptiva consiste en llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas. Su meta no se limita a la recolección de datos, sino a la predicción e identificación de las relaciones que existen entre dos o más variables²¹

3.5.2 MÉTODO DE ENCUESTA

La Encuesta es un cuestionario estructurado que se da a los encuestados y que se diseña para obtener información específica²².

De tal forma que la empresa para realizar la investigación descriptiva va a utilizar a la encuesta como principal herramienta para recopilación de datos.

3.5.3 ESTRUCTURA DEL CUESTIONARIO

Los tipos de preguntas que contiene el cuestionario son:

1. **Preguntas Cerradas o Dicotómicas.**- preguntas estructuradas con sólo dos alternativas de respuesta: si o no.
2. **Preguntas Abiertas.**- preguntas no estructuradas en las cuales los encuestados responden en sus propias palabras.
3. **Preguntas de Opción Múltiple.**- preguntadas estructuradas que especifican previamente el conjunto de alternativas de respuesta y el formato de respuesta.
4. **Preguntas de Filtro.**- Preguntas iniciales en un cuestionario que filtran a los encuestados potenciales para asegurar que cumplan con los requerimientos de la muestra. El formulario de preguntas que conforman la encuesta se encuentra en el Anexo A.1

²¹ Estrategia de Investigación Descriptiva, William J. Meyer, Capítulo 3, pág. 244

²² Investigación de Mercados, Naresh Malhotra, Capítulo 6, pág. 168.

3.6. MARCO MUESTRAL

3.6.1 MUESTRA

Una muestra estadística es un subconjunto de casos o individuos de una población estadística.²³

Las muestras se obtienen con la intención de inferir propiedades de la totalidad de la población, para lo cual deben ser representativas de la misma. En tales casos, puede obtenerse una información similar a la de un estudio exhaustivo con mayor rapidez y menor costo.

Por otra parte, en ocasiones, el muestreo puede ser más exacto que el estudio de toda la población porque el manejo de un menor número de datos provoca también menos errores en su manipulación.

El número de sujetos que componen la muestra suele ser inferior que el de la población, pero suficiente para que la estimación de los parámetros determinados tenga un nivel de confianza adecuado.

3.6.2 DETERMINACIÓN DEL TAMAÑO DE LA MUESTRA

Después del análisis anterior del Mercado Total así como del mercado Específico o Segmento de Mercado, se ha llegado a tener el conocimiento previo que el Mercado en el que se debe operar la empresa es el Mercado Institucional, debido a que son las instituciones en mención precisamente las que se encuentran en la búsqueda constante de nuevos y mejores proveedores de sus necesidades en cuanto a productos y servicios.

²³ Enfoque de Investigación de Mercados, Farid Mantilla V, Capítulo 4, pág. 36.

De tal manera que el resultado de la segmentación de mercado; de acuerdo a la necesidad de información de la empresa, se estableció de la siguiente manera:

SEGMENTACIÓN DE MERCADO

No.	SEGMENTOS DE MERCADO	ESTABLECIMIENTOS
1	SEGMENTO EDUCATIVO	28.282
2	SEGMENTO SEGURIDAD	1.106
3	SEGMENTO DE EMPRESAS VARIAS	12.645
	TOTAL	42.033

Elaborado por: El Autor

CUADRO 3.4

Para determinar el tamaño de la muestra se utilizó el Método de Muestreo por Conglomerados, siendo un conglomerado: "Unidades de Muestreo Generalmente Heterogéneas compuestas por dos o más elementos, los conglomerados pueden ser de tamaño igual o desigual"²⁴

Con el mencionado antecedente, el Universo Finito o Población es de 42.033 establecimientos institucionales en cuanto al mercado específico de la empresa.

Teniendo inicialmente 3 conglomerados, que provienen de la segmentación de mercados.

-  Conglomerado Educativo
-  Conglomerado Seguridad
-  Conglomerado Empresas Varias.

²⁴ Enfoque de Investigación de Mercados, Farid Mantilla V, Capítulo 9, pág. 210

3.6.3 CÁLCULO DEL TAMAÑO DE LA MUESTRA²⁵

Para el cálculo del tamaño de la muestra se utilizó la fórmula de cálculo del tamaño de poblaciones finitas, que se detalla a continuación:

$$n = \frac{Z^2 * P * Q * N}{e^2 * N + Z^2 * P * Q}$$

Donde:

- ✚ **Z²** Nivel de confianza que para el caso del proyecto corresponde al 92% de confiabilidad y su respectivo valor estadístico correspondiente a 1.75 de acuerdo a la tabla de la distribución Normal.
- ✚ **N** Universo o Población Finita para el caso del proyecto 42.033 instituciones
- ✚ **P** Probabilidad de Ocurrencia del Evento, correspondiente al 70%
- ✚ **Q** Probabilidad de No Ocurrencia del Evento, correspondiente al 30% complementario a P.
- ✚ **e²** Máximo margen de error permitido.

Reemplazando:

$$n = \frac{(1,75)^2 * (0,70) * (0,30) * (42.033)}{(0,08)^2 * (42.033) + (1,75)^2 * (0,70) * (0,30)}$$

$$n = 100 \text{ unidades de investigación.}$$

²⁵ Enfoque de Investigación de Mercados, Farid Mantilla V, Capítulo 9, pág. 214

3.7 INFORME DE LA INVESTIGACIÓN

La Investigación fue realizada en las principales provincias del Ecuador, con la ayuda de la base de datos con la que cuenta DLT BORDADOS, se busco investigar primordialmente a las empresas que se encontraban en la segmentación que realizo la empresa.

La investigación en su mayoría buscaba la opinión de Directores o Ejecutivos de las instituciones investigadas que tuvieran participación en la toma de decisiones.

Los resultados de la investigación se detallan a continuación por pregunta:

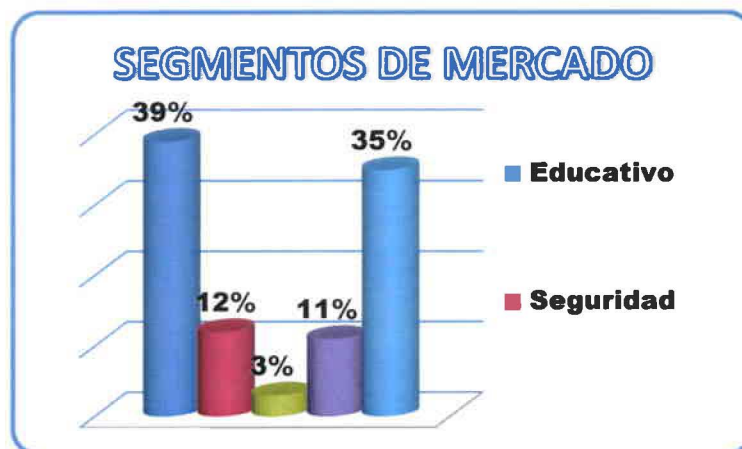
DATOS INFORMATIVOS DEL ENCUESTADO

Constaba de Nombre del Encuestado, Institución a la que representa, Puesto o Cargo que ocupa, Ciudad y Provincia. No hubo ningún inconveniente en recolectar esta información, la totalidad de personas tuvieron una apertura adecuada con esta parte inicial del formulario. Lo que se pudo observar en los Nombres fue que las personas tenían formación académica: Doctores, Ingenieros, Economistas, etc. O a su vez en el caso de las empresas de seguridad personas con grado militar como: Capitanes, Mayor, Coroneles; lo cual se ve reflejado en los cargos o puestos que ocupan como Gerentes, Directores, Jefes de Área, en conclusión cargos ejecutivos con participación en la toma de decisiones, que es lo que la empresa buscaba. Adicionalmente la mayoría de empresas se encuentran ubicadas en la ciudad de Quito o tienen sus sedes en la ciudad de Quito o Guayaquil y sucursales a nivel nacional lo que a su vez facilito la investigación. De todas formas se intento ubicar instituciones que se encuentren en las principales ciudades del país, con el objeto de poder captarlas como clientes.

3.7.1 PREGUNTA 1 (EL MERCADO)

La pregunta 1 tenía como objetivo fundamental determinar cuales son los segmentos de mercado o mercado específico la empresa podía llegar a operar.

RESULTADOS



Elaborado por: El Autor

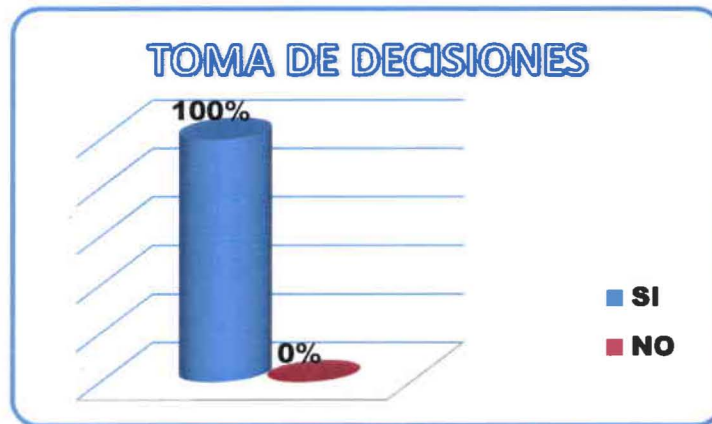
FIGURA 3.1

- ↓ El 39% de las instituciones investigadas pertenecen al Sector Educativo y son escuelas y colegios civiles y militares ubicados en todas las provincias del Ecuador.
- ↓ El 12% de las instituciones investigadas pertenecen al Sector Empresas de Seguridad y se encuentran ubicadas en todo el país.
- ↓ El 3% de los establecimientos encuestados pertenecen a la industria textil y manufacturera, y tan solo se encuentran ubicadas en las principales ciudades del país.
- ↓ El 11% de las instituciones investigadas pertenecen al sector de Comida y Alimentación y se encuentran ubicadas en todo el país.
- ↓ El 35% de las instituciones investigadas pertenecen a otros sectores de la Industria ecuatoriana y están dispersas a lo largo del país.

3.7.2 PREGUNTA 2 (TOMA DE DECISIONES)

La pregunta 2 cuyo objetivo era determinar si el encuestado participa en la toma de decisiones en la organización de forma activa.

RESULTADOS



Elaborado por: El Autor

FIGURA 3.2

- ✚ El 100% de las personas entrevistadas tienen capacidad de tomar decisiones en las instituciones que representan, debido a que en la mayoría de los casos son los propietarios de las mismas o a su vez están completamente inmiscuidos en las organizaciones en mención.
- ✚ Las personas entrevistadas por ejemplo para el caso del Segmento Educativo son los Directores o Rectores de estas organizaciones por tal razón son ellos quienes toman la decisión de que tipo de producto la institución a su cargo necesita así como de evaluar a los proveedores de acuerdo al bienestar colectivo.

3.7.3 PREGUNTA 3 (NÚMERO DE PERSONAL)

La intención de la pregunta 3, es determinar cuan grande en número de personal son las instituciones las cuales se investigando.

RESULTADOS



Elaborado por: El Autor

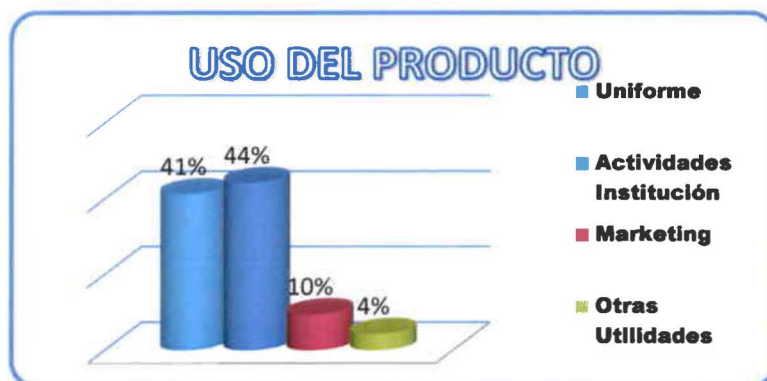
FIGURA 3.3

- ✚ El 5% de las instituciones investigadas tienen entre 1 y 10 personas, que generalmente son organizaciones pequeñas como restaurantes pequeños u oficinas de servicios, entre otras.
- ✚ El 12% de los establecimientos investigados tienen entre 10 y 50 personas operando habitualmente, como es el caso de Empresas de Seguridad en proceso de crecimiento.
- ✚ El 18% de las instituciones investigadas poseen entre 50 a 100 personas como recurso humano, es el caso de empresas formadas y en proceso de crecimiento como son: Empresas de Seguridad con sucursales en provincias.
- ✚ El 48% de las instituciones investigadas poseen entre 100 a 500 personas, estas son instituciones grandes, completamente formadas, es el caso de los Colegios Militares y Liceos Navales.
- ✚ El 17% de las instituciones investigadas poseen entre 500 y 1000 personas, las mismas que están compuestas por empresas multinacionales o colegios que poseen la educación básica de forma completa (Jardín, Escuela, Colegio)

3.7.4 PREGUNTA 4 (UTILIDAD DEL PRODUCTO)

La pregunta 4 tiene como objeto identificar la utilidad que le dan al producto los principales segmentos de mercado citados.

RESULTADOS



Elaborado por: El Autor

FIGURA 3.4

- ✚ El 41% de las instituciones investigadas utilizan al producto "gorra bordada o cachucha" como parte de su uniforme.
- ✚ El 44% de las instituciones investigadas utilizan al producto "gorra bordada o cachucha" como parte de su ropa que les permite cubrir sus actividades institucionales o laborales.
- ✚ El 10% de las instituciones investigadas utilizan al producto "gorra bordada o cachucha" para realizar marketing de otros productos o servicios.
- ✚ El 4% de las instituciones investigadas utilizan al producto "gorra bordada o cachucha" para otras actividades entre las que se destacan comercializar este producto.

3.7.5 PREGUNTA 5 (COMPRAS RECIENTES)

La finalidad de esta pregunta fue saber si las instituciones investigadas compraron este tipo de bienes el último año.

RESULTADOS



Elaborado por: El Autor

FIGURA 3.5

- ✚ La totalidad de las instituciones investigadas compraron este tipo de bienes que son las “gorras o cachuchas” el último año.
- ✚ Esto a su vez es un indicador de que existe una constante demanda de los productos que la empresa tiene como objetivo producir y comercializar.

3.7.6 PREGUNTA 6 (CARACTERÍSTICAS DEL PRODUCTO)

Esta pregunta es sin duda una de las más importantes del cuestionario debido a que contiene la percepción de las características del producto por parte de las instituciones.

RESULTADOS



Elaborado por: El Autor

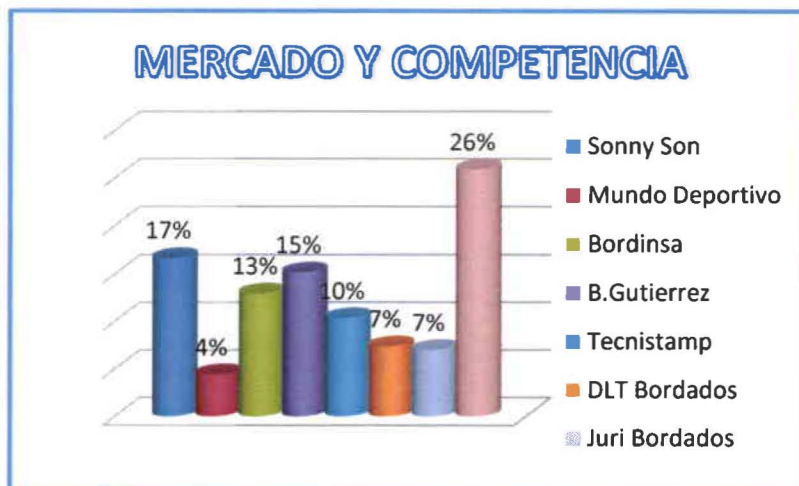
FIGURA 3.6

- ✚ Para el 57% de las instituciones investigadas la calidad es la característica más importante del producto.
- ✚ Para el 18% de los establecimientos investigados el precio es la característica que más interesa después de la calidad, tomando en cuenta que estas características están profundamente ligadas.
- ✚ El 2% de los establecimientos investigados la durabilidad y el modelo, son características importantes, sin embargo se puede manifestar que estas dos percepciones están incluidas en la calidad, es por eso que su percepción por parte de los clientes es relativamente baja.
- ✚ El tiempo de entrega para las instituciones investigadas, no es importante es un investigación de mercado como esta, debido a que dentro de las negociaciones el tiempo de entrega es directamente proporcional al número de unidades pedidas.
- ✚ Para el 21% de los establecimientos investigados la forma de pago es una característica importante, debido a que dependiendo del número de personas y los montos de pedido, no se puede realizar todas las negociaciones de contado.

3.7.7 PREGUNTA 7 (EL MERCADO Y LA COMPETENCIA)

La pregunta 7 se hizo en función de ver el conocimiento de las instituciones en cuanto a las diferentes empresas que proporcionan al mercado de esta clase de productos.

RESULTADOS



Elaborado por: El Autor

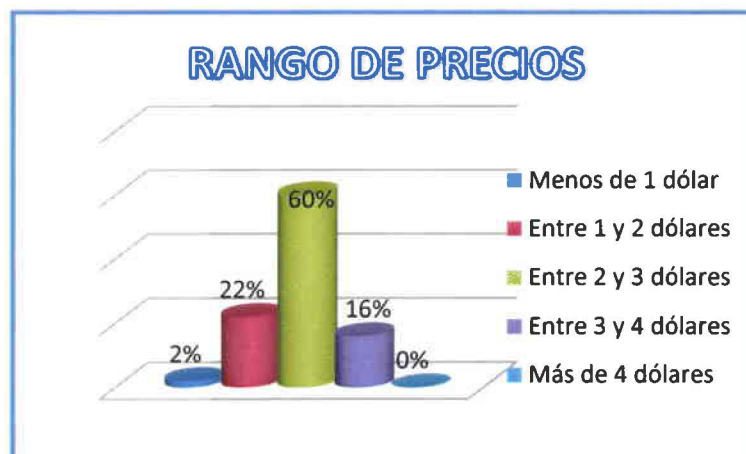
FIGURA 3.7

- ✚ Sonny Son posee una participación del mercado correspondiente al 17%.
- ✚ Mundo Deportivo posee una participación del mercado correspondiente al 4%.
- ✚ Bordinsa posee una participación del mercado correspondiente al 13%
- ✚ Banderines Gutiérrez tiene una participación del mercado del 15%
- ✚ Tecnistamp 10% de participación del mercado.
- ✚ DLT Bordados 7% de participación en el mercado.
- ✚ Juri Bordados 7% de participación en el mercado.
- ✚ Sin embargo de ello, el porcentaje de participación de otras empresas si cabe el término desconocidas correspondiente al 26%, quiere decir que ahí existe una clara oportunidad de ingresar al mencionado mercado con los productos de la empresa, y captar todo este segmento de mercado que esta mal atendido.

3.7.8 PREGUNTA 8 (RANGO DE PRECIOS)

Determinar cual es el rango de precios en los cuales esta encasillado el producto.

RESULTADOS



Elaborado por: El Autor

FIGURA 3.8

- El 2% de las instituciones investigadas están dispuestas a pagar menos de un dólar por una unidad del producto ofrecido por la empresa.
- El 22% de las instituciones investigadas están dispuestas a pagar entre 1 y 2 dólares por una unidad del producto ofrecido por la empresa.
- Para el 60% de los establecimientos encuestados el valor que pagarían por el producto de la empresa se encuentra entre 2 y 3 dólares.
- Para el 16% de los establecimientos encuestados el valor que pagarían por el producto de la empresa se encuentra entre 3 y 4 dólares.
- Ningún establecimiento esta dispuesto a pagar más de 4 dólares por el producto de la empresa.

3.7.9 PREGUNTA 9 (PRODUCTOS COMPLEMENTARIOS)

El objeto de esta pregunta es determinar que tipo de productos además de los ofrecidos por la empresa son necesarios para las instituciones investigadas.

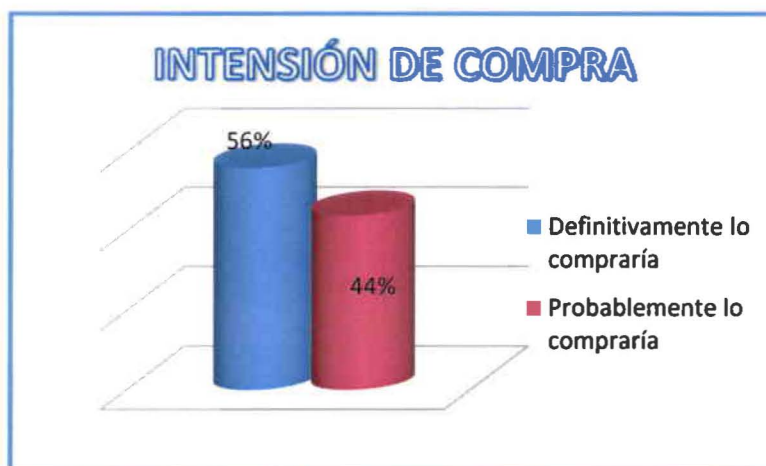
RESULTADOS

La mayoría de las instituciones tienen su propio portafolio de artículos en cuanto a ropa se refiere, por tal razón la gorra o cachucha, viene a ser un ítem de este portafolio, sin embargo es importante determinar que otro tipo de productos son menester para las instituciones con el objeto de en futuros proyectos poder diversificar aún más el portafolio de productos de la empresa y así poder cubrir en mayor proporción estos bienes.

3.7.10 PREGUNTA 10 (INTENSIÓN DE COMPRA)

Esta pregunta va dirigida a determinar si las instituciones investigadas, después de ofrecer el producto de la empresa bajo determinadas características tendría o no la intención de compra de los mismos.

RESULTADOS



Elaborado por:El Autor

FIGURA 3.9

- ✦ El 56% de las instituciones investigadas tendrían la intención de compra de los productos de la empresa, mientras que el 44% probablemente compraría los productos de la empresa.

3.8 OPORTUNIDADES DE NEGOCIOS

3.8.1 EL MERCADO

- 👉 El mercado específico o segmento de mercado de la empresa, se confirmó con la investigación de mercados. Se trata de un **mercado institucional**, es decir un mercado compuesto por diferentes Instituciones y Organizaciones de origen público y privado; civil y militar, que se encuentran desplegados a lo largo y ancho del país. Estas instituciones pertenecen a distintos sectores económicos como son: Educación, Seguridad, Textil y Manufacturero, Comida y Alimentación, entre otros sectores e industrias.

- 👉 En Sector Educación el más importante de todos por su gran número de establecimientos así como del número de personal, en la mayoría de los casos con un rango de personal de 100 hasta 500 personas, instituciones formadas y en vías de desarrollo, variable íntimamente ligada al creciente índice de natalidad en el país. Anualmente se puede observar que se abren e inauguran distintos establecimientos educativos desde Jardines, Escuelas o Institutos Educativos que tienen toda la educación básica y bachillerato. Sin duda alguna que este segmento de mercado representa una oportunidad de negocio para la empresa.

- 👉 El Sector de Seguridad, es un sector que se ha venido desarrollando directamente ligado a la inseguridad que vive el país, es por eso que la guardianía privada esta en auge; de la misma manera muchas empresas que prestan este servicio y gran número de personal. Para la empresa este segmento de mercado significa una gran oportunidad de negocio, por dos aspectos fundamentales, el primero es por la rotación de personal donde necesitan de la dotación de productos continuamente y segundo porque el guardia a nivel del país, se enfrenta a condiciones de clima variables que aumentan el deterioro de sus uniformes.

- ✚ El sector manufacturero no representa una oportunidad de negocio importante, ya que al igual que la DLT bordados, por distintos motivos tiene entre sus objetivos a mediano plazo realizar integración vertical, en la cual muchas empresas de servicios y producción no tendrían cabida.
- ✚ En los otros sectores e industrias, existen una gran variedad de instituciones dedicadas a un sin número de negocios, como son: Ferreterías, Bares y Restaurantes, Empresas de prestación de servicios y Marketing de otros productos o servicios, empresas comercializadoras de productos similares; así como Asociaciones, Comités de Padres de Familia, entre otras instituciones; que sin llegar a ser de la misma magnitud que las anteriormente nombradas, representan una oportunidad de negocio importante y merecen ser atendidas por la empresa de la misma forma que las anteriores.

3.8.2 EL PRODUCTO

- ✚ El producto gorra es una prenda de vestir, la investigación manifestó que los distintos usos que tiene la misma dentro de las organizaciones es como uniforme, para cubrir las necesidades institucionales (laboral, moda, etc.) y para realizar Marketing de productos y servicios; de la misma forma que se usa llaveros, jarras, plumas, etc.
- ✚ Para la mayoría de instituciones el precio y la calidad son las características más importantes al rato de elegir determinado producto, es por eso que el rango de precios en el que se debe considerar a la gorra es entre 2 y 3 dólares; no más barato porque la gente pensaría equivocadamente que se trata de productos de mala calidad y no más caros debido a que los segmentos de mercado en lo que se piensa ingresar no pagarían más. Sin embargo de esto el producto tiene la obligación de ser un bien de calidad y de un precio competitivo, la forma de pago es muy importante al realizar transacciones muy altas, los segmentos educativo y seguridad, necesitaran créditos documentados, de acuerdo al monto de pedidos, las otras empresas pagarían de contado, todo esto como se indico antes, de acuerdo a los montos que se hacen las negociaciones.

3.8.3 MERCADO Y COMPETENCIA

- ✚ La competencia de este tipo de bienes es alta; tanto de productos nacionales así como de los importados básicamente asiáticos. Lo bueno es que el mercado de gorras no está formalmente establecido y ninguna empresa proveedoras de las ciudades tiene una altísima participación en el mercado.
- ✚ Adicionalmente se pudo observar que en provincias existe una gran cantidad de empresas no formales, que no cuentan con la calidad suficiente para ofrecer un producto competitivo, lo cual representa una oportunidad de negocio para la empresa porque se puede llegar a captar un gran segmento mal atendido a nivel nacional.

3.8.4 PRODUCTOS COMPLEMENTARIOS

- ✚ La tendencia de las instituciones en la actualidad es tratar de entablar lasos comerciales con la menor cantidad de empresas proveedoras, tratando de fidelizar mutuamente sus transacciones, es así que las empresas proveedoras no se pueden quedar con un portafolio de productos y servicios reducida, es por eso que la empresa tiene la obligación de diversificarse en su producción. La investigación de mercados manifestó que las instituciones necesitan otros productos para cubrir sus necesidades: camisetas, camisas, chompas, en fin un determinado número de artículos de vestir que complementan las actividades cotidianas. Es por eso que la empresa encuentra una oportunidad de negocio en las mencionadas necesidad, quizás para futuros proyectos se puede implementar una productora de ropa, mientras tanto la nueva empresa seguirá procediendo de la misma manera que lo ha venido haciendo, esto es teniendo alianzas estratégicas con la empresa productora de ropa que es: Mundo Deportivo, que es la empresa Textil y Manufacturera que en parte auspicia este proyecto y que sin duda alguna la empresa cuyo nombre será: DLT Gorras, se verá beneficiada con su soporte.

2008

CAPITULO 4

ANÁLISIS DE GESTIÓN ACTUAL DE: “DLT BORDADOS”

DANIEL LIZANO TORRES.



CAPITULO 4

4. ANÁLISIS DE GESTIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA DLT BORDADOS

4.1 DATOS GENERALES DE LA EMPRESA

Razón Social:	DLT Bordados
Dirección de la empresa:	Francisco Gómez S9-412 y Avenida Maldonado.
Registro de Contribuyentes:	171220185001
Teléfonos y Faxes:	2666-572/2654-432/2666-169
Correo Electrónico:	dltbordados@andinanet.net
Tipo de Empresa:	Persona Natural
Representante Legal:	Daniel Lizano Torres.
Composición Accionaria:	5 socios activos.
Administración de Impuestos:	Régimen de Sociedades.
Registro Mercantil y Municipal:	Industria-Quito DM.
Sector:	Industria Textil y Manufacturera
Agremiación:	Ninguna

4.1.1 ANTECEDENTES DE LA EMPRESA

La empresa dlt bordados, dedicada a la fabricación y servicio de bordado con máquinas industriales; fue conformada de manera formal el 15 de Julio del 2005; para inicios del 2001, año en el que la empresa comenzó sus operaciones lo hacía como departamento de bordados de la Empresa Camping (empresa textil de confecciones), esto a su vez ocasionaba serios problemas ya que se tenía un alto grado de dependencia hacia la empresa, es decir si la empresa no tenía producción, la empresa de bordados tampoco lo tenía, además que la empresa textil tiene un portafolio de productos cíclica (productos estacionarios), lo que se manifestaba de manera visible; con picos de producción muy altos en meses como Febrero, Marzo, Agosto y Septiembre; y meses como Diciembre donde la producción era escasa e incluso nula, entonces la empresa de bordados no era rentable debido a que los ingresos de los meses mencionados servía para cubrir los gastos de los meses austeros. Es por esa razón que manteniendo su normal desempeño y su continuo desarrollo, se separó de la mencionada empresa para conformarse como independiente.

Cabe mencionar que la dicha separación pasa más por la parte administrativa, ya que las instalaciones donde se opera, incluso los capitales siguen siendo de propiedad de Camping, sin olvidar que los bordados tienen un compromiso de mantener a la empresa textil como prioridad. En la actualidad la empresa se encuentra realizando sus operaciones de manera activa; con el objetivo de seguir expandiéndose, y así poder contribuir con el desarrollo económico de las familias, la industria y el país.

Para finalizar, es importante mencionar que el último año, se han realizado importantes convenios con empresas de confecciones grandes, lo que garantiza una producción regular durante todo el año, entre las principales se tiene a Maratón Sports, Marathon Explorer (Marca Hi-Tec); Cypres Group (Exportación Ropa Disney World), Camping (Ejército Ecuatoriano, CAE, FAE, Petroleras).

4.2 ANÁLISIS INTERNO DE LA EMPRESA

Para el análisis interno se requiere de un diagnóstico estratégico que incluya sus fortalezas y debilidades y externo oportunidades y amenazas.

Con esto se podrá evaluar la Oportunidad de Negocio, además se analizará la Misión, Visión, Valores y Principios, así también sus Objetivos y Estrategias y la gestión actual para finalmente estudiar la estructura y ambiente organizacional.

4.2.1 DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

Luego de explicar en las diferentes áreas donde se desarrolla el negocio, es preciso determinar sus fortalezas y debilidades, que le permiten tomar acciones a seguir y responder de mejor manera a las exigencias del mercado, así como sus oportunidades y amenazas que rodean a la empresa.

4.2.1.1 EVALUACIÓN CUANTITATIVA DE LA POSICIÓN DE LA EMPRESA MATRIZ FODA.

La Matriz FODA examina la situación competitiva de la empresa, en donde facilita el análisis sistemático conjunto de las amenazas y oportunidades externas con las debilidades y fortalezas internas de la organización.

Para ello se estudiará dos partes fundamentales, necesarias para el diagnóstico:

- 📁 Diagnóstico Interno
- 📁 Diagnóstico Externo

4.2.1.1.1 FACTORES INTERNOS

Para este análisis se ha utilizado la Matriz de Evaluación de los Factores Internos (EFI) y Externos (EFE), dichas matrices se han utilizado para poder tener una idea más clara acerca de la gestión interna de la empresa.

A continuación se detalla los componentes de la Matriz FODA de la empresa DLT Bordados de acuerdo a la gestión actual de la empresa.

FORTALEZAS

1. Activos Fijos Valiosos

Los Activos Fijos como la maquinaria de bordar y coser, así como el Software de los mismos son costosos, difíciles de adquirir por sus costos, razón por la cual representan activos valiosos, no adquiribles por toda la competencia.

2. Línea de productos diversificada en relación a los rivales.

Dentro de la maquinaria la empresa tiene una y multicabezas bordadoras las cuales permiten atender a todas las necesidades de los clientes a tal punto de ofrecer diseños de bordado personalizados para cada persona o empresa.

3. Posicionamiento en el mercado de bordados a nivel nacional.

La Alianza Estratégica con Mundo Deportivo permite a la empresa estar posicionada en el mercado ecuatoriano ya que la empresa de confecciones comparte su mercado al ser parte de ella.

4. Alto poder de negociación con los proveedores.

El alto poder de negociación con los proveedores permite a la empresa reducir sus costos de materia prima, aparte de obtener mejores precios y mejores servicios, lo cual a su vez hace que la empresa sea más competitiva.

5. Experiencia en el negocio de bordados.

La experiencia adquirida en el negocio de bordados hace que la empresa se encuentre en la capacidad de ofrecer productos complementarios a los mismos.

DEBILIDADES

1. No se encuentra definido adecuadamente el direccionamiento estratégico.

Al no contar con una visión clara de lo que quiere la empresa ser en el futuro puede desviarse de sus objetivos y realizar sus operaciones sin sentido, desperdiciando sus recursos y siendo una empresa más en el mercado.

2. Capacidad subutilizada de la planta.

La capacidad de planta sobrante ha sido utilizada para prestar servicios de bordado a otras empresas que no han sido serias y han incumplido en sus pagos, entonces es mejor diversificar las líneas de producción de la empresa de tal forma que esa capacidad de planta sea aprovechada de diferente manera para fines de la planta y no de otras empresas.

3. Deficiencia en las áreas financieras y contables.

La deficiencia en las áreas contables y financieras hace que la empresa no sea competitiva, que no optimice sus recursos económicos por demás escasos y permite que por falta de control la empresa sea vulnerable a pérdidas de capital.

4. Falta de definición explícita de las funciones del personal de la empresa.

El personal de la empresa es muy versátil a tal punto que todas las personas están en capacidad de hacer distintas actividades de diferentes puestos a la vez, logrando con ello poco rendimiento en sus puestos, fomentando el desorden e imposibilitando a la administración a medir el desempeño de sus puestos.

4.2.1.1.2 FACTORES EXTERNOS

Las oportunidades y amenazas que el sector y la industria que benefician o afectan al desarrollo de la empresa se encuentran evaluadas en el Anexo C-2, a continuación las más relevantes:

OPORTUNIDADES

1. Crecimiento de la demanda de productos complementarios

La empresa desde sus inicios ha sido prestadora de servicios y poco vendedora de bienes de bordado como tal entonces porque no fabricar productos de bordado terminados que se puedan ofrecer en puntos de venta de la misma empresa.

2. Mercados provinciales no explotados.

Distintos clientes de provincia realizan compras de los bienes de la empresa a través de intermediarios informales a precios altos, eso manifiesta lo poco explotados que están los mercados provinciales por la escasez de empresas ofertantes.

3. Posibilidad de endeudamiento a través de instituciones financieras para proyectos PYMES.

Instituciones Financieras como el Banco Nacional de Fomento están ofreciendo crédito a proyectos PYMES a bajas tasas de interés y a plazos de pago convenientes.

4. Sobreoferta de mano de obra.

A efectos del alza de los sueldos por parte del gobierno existe sobreoferta de mano de obra, que cuentan con capacitación y experiencia para cubrir los puestos de la empresa.

AMENAZAS

1. Presencia de productos importados.

Constantemente están ingresando productos importados al país a precios bajos que posiblemente pueden participar en una porción del mercado.

2. Proliferación de empresas competidoras en el mercado.

Existen empresas recién formadas que como estrategia de penetración han bajado sus precios a niveles considerables para captar mercado y lentamente van quitando

3. Alto poder de negociación de los clientes.

El poder de negociación de los clientes es alto, esto a su vez representa una amenaza para la empresa debido a que existen muchos proveedores en el mercado que están en capacidad de cubrir las necesidades de los clientes

4.2.2 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS EFI²⁵

MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL FACTOR INTERNO (EFI)*					
FUNCIÓN	FORTALEZAS	Cal.	%	CALIF.	POND.
CORPORATIVOS	Activos Fijos Valiosos	10	0,13	4	0,53
	Línea de productos diversificada en relación a los rivales	9	0,12	3	0,36
	Posicionamiento en el mercado de bordados a nivel nacional	9	0,12	4	0,47
	Alto poder de negociación con los proveedores	9	0,12	3	0,36
	Experiencia en el negocio de bordados	9	0,12	3	0,36
FUNCIÓN	DEBILIDADES	Cal.			
CORPORATIVOS	No se encuentra definido el direccionamiento estratégico.	8	0,11	1	0,11
	Capacidad subutilizada de la planta de producción.	9	0,12	2	0,24
	Deficiencia en las áreas financieras y contables	7	0,09	1	0,09
	Falta de definición explícita de las funciones del personal de la empresa.	6	0,08	1	0,08
		76	1,00		2,58
	1 DEBILIDAD MENOR				
	2 DEBILIDAD MAYOR				
	3 FORTALEZA MENOR				
	4 FORTALEZA MAYOR				

Elaborado por: El Autor

CUADRO 4.1

4.2.2.1 ANÁLISIS DE LA PUNTUACIÓN OBTENIDA EN LA MATRIZ EFI

La puntuación final obtenida en la Matriz EFI fue de 2.58, ésta se encuentra ubicada precisamente en la media (2,5), por encima del valor mínimo de 1 y por debajo del valor máximo de 4.

Las fortalezas diferenciadoras de la empresa son dos: Activos Fijos Valiosos y Posicionamiento en el Mercado de Bordados a Nivel Nacional, las cuales están correlacionadas positivamente de tal que es imposible para una empresa que desea ser competitiva intentar cubrir una gran porción de mercado sin contar con el respaldo de activos suficientes que le permitan realizar sus operaciones de forma normal. De igual manera la debilidad principal de la capacidad de producción no utilizada en la empresa, puede convertirse en oportunidad mediante el aumento de las ventas. Las debilidades adicionales son factibles de contrarrestar ya con la propuesta de direccionamiento estratégico.

²⁵ *Análisis de la Matriz EFI y Matriz EFE Conceptos de Administración Estratégica Pág. 149

4.2.3 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS EFE²⁶

MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL FACTOR INTERNO (EFE)*					
FUNCIÓN	OPORTUNIDADES	Cal.			
CORPORATIVOS	Crecimiento de la demanda de productos de complemento	9	0,16	4	0,63
	Mercados provinciales no explotados	8	0,14	4	0,56
	Alianzas Estratégicas con empresas del negocio	6	0,11	3	0,32
	Posibilidad de endeudamiento a través de instituciones financieras para proyectos PYMES	8	0,14	3	0,42
	Sobreoferta de mano de obra	8	0,14	3	0,42
FUNCIÓN	AMENAZAS	Cal.			
CORPORATIVOS	Presencia de productos importados	6	0,11	1	0,11
	Proliferación de empresas competidoras en el mercado	5	0,09	1	0,09
	Alto poder de negociación de los clientes	7	0,12	1	0,12
		57	1,00		2,67
	4 OPORTUNIDAD MAYOR				
	3 OPORTUNIDAD MENOR				
	2 AMENAZA MENOR				
	1 AMENAZA MAYOR				

Elaborado por: El Autor

CUADRO 4.2

4.2.3.1 ANÁLISIS DE LA PUNTUACIÓN OBTENIDA EN LA MATRIZ EFE

La puntuación obtenida en la Matriz EFE fue de 2,67, se encuentra ubicada apenas por encima de la media (2,5), por encima del valor mínimo de 1 y por debajo del valor máximo de 4.

Claramente podemos observar que las oportunidades son ampliamente poderosas en relación a las amenazas, es decir que tienen mayor peso; en conclusión está puntuación manifiesta que la empresa cuenta con perspectivas positivas del negocio estas oportunidades pueden convertirse en fortalezas con la aplicación de la planificación estratégica propuesta y que las amenazas mencionadas fácilmente pueden ser anuladas de tal forma que su impacto sea el mínimo posible para la empresa. Sin duda que estas amenazas siempre están latentes y a pesar de ser en número menores que las oportunidades de presentarse serían un riesgo para la empresa.

²⁶ *Análisis de la Matriz EFI y Matriz EFE Conceptos de Administración Estratégica Pág. 149

4.2.4 RESUMEN F.O.D.A

FORTALEZAS

1. Activos Fijos Valiosos
2. Línea de productos diversificada en relación a los rivales.
3. Posicionamiento en el mercado de bordados a nivel nacional.
4. Alto poder de negociación con los proveedores.
5. Experiencia en el negocio de bordados.

DEBILIDADES

1. No se encuentra definido adecuadamente el direccionamiento estratégico.
2. Capacidad subutilizada de la planta.
3. Deficiencia en las áreas financieras y contables.
4. Falta de definición explícita de las funciones del personal de la empresa.

OPORTUNIDADES

1. Crecimiento de la demanda de productos complementarios
2. Mercados provinciales no explotados.
3. Alianzas Estratégicas con empresas del negocio de la confección.
4. Posibilidad de endeudamiento a través de instituciones financieras para proyectos PYMES.
5. Sobreoferta de mano de obra.

AMENAZAS

1. Presencia de productos importados.
2. Proliferación de empresas competidoras en el mercado.
3. Alto poder de negociación de los clientes.

Elaborado por: El Autor

FIGURA 4.1

4.3. MISIÓN, VISIÓN, VALORES Y PRINCIPIOS

4.3.1 MISIÓN ACTUAL

“Empresa ecuatoriana, que se desempeña en la fabricación y servicio de bordados con tecnología de punta, personal capacitado y procesos establecidos que asegura al mercado productos de alta calidad”

En la misión actual se detalla en forma poco contundente la razón de ser de la empresa, no se toma en cuenta a donde se quiere llegar ni los medios necesarios para conseguirlo.

4.3.2 VISIÓN ACTUAL

“Expandir nuestro portafolio de productos y servicios, mejorar nuestra productividad para captar el mercado mal atendido de la industria de bordados y así poder aumentar la participación en el mercado.”

La visión de la empresa se muestra interesante pero no transmite la esencia de la empresa, no está definido claramente adonde se quiere llegar en el futuro, tampoco manifiesta los valores y principios de la empresa, así como no se especifica el tiempo en el cual desea alcanzar su visión. Finalmente no define su línea a seguir en cuanto si ser líder en costos o en diferenciación.

4.3.3 VALORES Y PRINCIPIOS

DLT Bordados no cuenta con valores y principios compartibles y explícitos a seguir dentro de las actividades de la empresa, los valores deberían estar citados en el direccionamiento estratégico, lamentablemente la empresa no cuenta con los mismos de tal forma que no se pueden transmitir al personal.

4.3.4 OBJETIVOS

1. Mejorar la productividad de la empresa en un 25% para julio del 2008
2. Reducir los costos de producción en un 10% para julio del 2008
3. Disminuir los tiempos de gestión en un 20% para julio del 2008
4. Disminuir el Inventario de Materiales Directos o Materia Prima Directa, en un 70% para julio del 2008.
5. Aumentar la participación en el mercado, en un 10% para julio del 2008.

Los objetivos planteados por la empresa no tienen la características específicas de los objetivos, parecen ser alcanzables debido a que son objetivos básicos de mantenimientos en el mercado, están dirigidos a sectores específicos de la empresa más no para cada área de negocio como debería ser, incluso existe ausencia de objetivos corporativos que se encuentren ligados a la visión y misión empresarial.

Los objetivos fueron redactados pero no se ha dado seguimiento a su cumplimiento, unicamente se mantienen en las expectativas de los directivos de la empresa. Es necesario redactarlos de manera adecuada y comunicarlos, para que todo el personal apunte sus esfuerzos a la consecución de los mismos. Además que se debe establecer Sistemas de Control Gerencial que permitan establecer el avance de ellos.

4.3.5 ESTRATEGIAS ACTUALES

Las estrategias desarrolladas, de igual forma que los objetivos carecen de un formato administrativo adecuado que las vincule hacia los objetivos y peor aún estas dos no se encuentran atadas con la visión de la empresa, de tal forma que los objetivos y las estrategias no tienen un rumbo definido a donde dirigirse.

ESTRATEGÍA 1

- ⬇ Aumentar la carga de horas de trabajo, doblando o triplicando los turnos de producción, para poder trabajar al 90% de capacidad de producción de la empresa.

ESTRATEGÍA 2

- ⬇ Optimizar los diseños, aprovechar al máximo los recursos de la producción, trabajar con Economías de Escala (Costos Totales Medios decrecientes al incremento de la producción).

ESTRATEGÍA 3

- ⬇ Disminuir al mínimo los tiempos muertos, disminuir los tiempos de calibración, mejorar procesos.

ESTRATEGÍA 4

- ⬇ Realizar el pedido solo de la cantidad necesaria de Materia Prima, evitar el desperdicio de la misma.

ESTRATEGÍA 5

- ⬇ Disminuir los costos de producción, mejorar tiempos de gestión, mejorar la productividad.

4.3.5.1 ANÁLISIS DE LAS ESTRATEGIAS ACTUALES DE LA EMPRESA

↓ ESTRATEGIAS DE PRODUCCIÓN

Las estrategias de producción actuales tienen un alcance específico a esta área crítica de la empresa, limitándose a la disminución de costos, pero dejando de lado la mejora de los procesos productivos y la diversificación del portafolio de productos, importantes en el desarrollo de una empresa de producción.

Otra estrategia mencionada trata acerca de la mejora de la productividad, que en términos generales es beneficiosa para la empresa, pero que no explica claramente cual es el camino a seguir, es decir que no se mencionan los recursos y capacidades necesarios para desarrollar estas estrategias.

↓ ESTRATEGIAS DE COMERCIALIZACIÓN

Ante la ausencia en los objetivos principales de la empresa deberían mencionarse: incursionar en nuevos mercados, incrementar su participación en los mercados ya existentes, ofrecer nuevos productos y servicios, buscar la diferenciación a través de precios bajos y productos de buena calidad.

Entre las estrategias citadas no existe ninguna la cual hable acerca de cómo se puede incursionar en nuevos mercados para incrementar la participación en el mismo. Se concluye que en el área de comercialización la empresa tiene una gran debilidad la cual debe necesariamente encontrarse en la propuesta del cambio.

↓ ESTRATEGIAS FINANCIERAS

El análisis financiero de la empresa es vital para su correcto funcionamiento, es por eso que dentro de la propuesta del nuevo negocio se ha planificado implementar el Departamento Financiero y Contable que le facilite a la administración la información suficiente para tomar las decisiones de mejor manera.

La empresa en estos momentos únicamente posee registro de ventas mensuales, registros de producción mensual, inventarios. Ingresos y egresos de materiales directos y producto terminado.

✚ ESTRATEGIAS DE TALENTO HUMANO

Las estrategias de motivación actualmente utilizadas son simplemente mantener un ambiente laboral agradable mediante el pago completo y a tiempo de los sueldos lamentablemente no se encuentran citadas en el direccionamiento estratégico de la empresa.

Es importante además de esta estrategia implementar un departamento de Recursos Humanos que se preocupe por el bienestar del personal y que promocióne iniciativas de actividades extras como son los paseos, mañanas deportivas, reuniones en fechas especiales, regalos, reconocimientos, que motivan al trabajador a realizar sus tareas de forma más eficiente, lo cual incrementaría la producción.

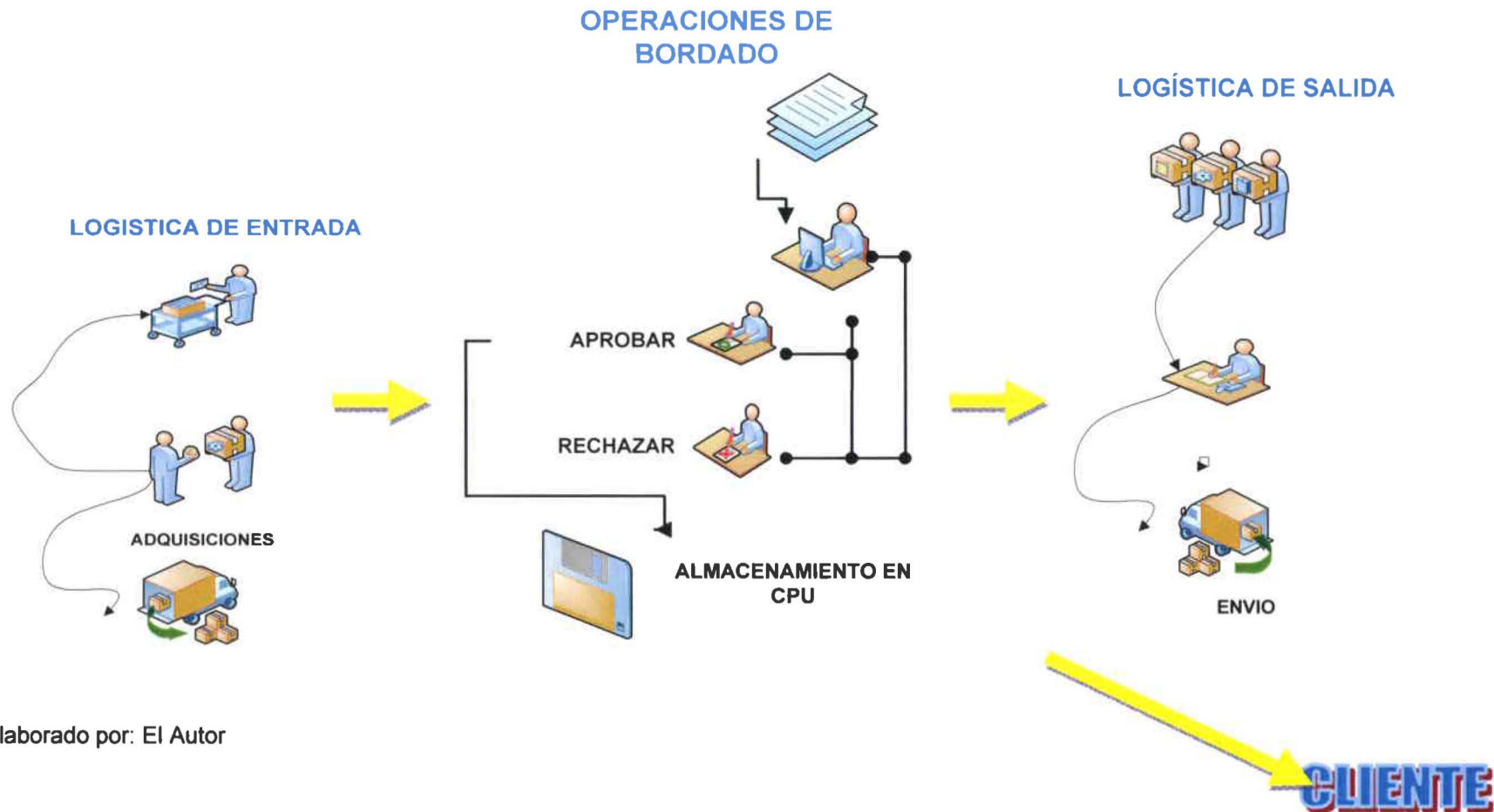
La rotación de personal es baja, especialmente en el área de producción, los empleados tienen la seguridad de proponer sus ideas y sobretodo de contar con todos los beneficios que aplica la ley.

Es menester informar que existen otras de negocio las cuales carecen de estrategias es por eso que la propuesta de mejoramiento de la empresa debe abarcar íntegramente todos estos aspectos sin dejar suelto aquellas áreas del negocio que no parecen importantes como se aprecia en este análisis.

4.4 INTRODUCCIÓN A LA CADENA DE VALOR

1. El proceso productivo comienza con la necesidad del cliente o de las empresas a contratar el servicio de bordados para sus prendas o a su vez de adquirir productos de bordados que son los denominados parches bordados.
2. Se emite la orden de producción.
3. Se realiza la estructura del diseño mediante software de bordados.
4. Se realiza órdenes de requisición de materia prima.
5. Se realiza el cálculo de tiempo en base a las puntadas.
6. Se hace la muestra y la contra muestra, en máquinas de 1 cabeza.
7. Se distribuye el trabajo para cada maquinaria, 1, 4, 12, cabezas.
8. Se calibra la máquina de acuerdo al diseño de la prenda, al número de colores, de acuerdo al tipo de tela.
9. Se realiza la operación de bordados, producción.
10. Se realiza los terminados, corte de hilos sueltos, desprendimiento de restos de pelón.
11. Se emite la orden de despacho
12. Se realiza la emisión de facturas o notas de venta.
13. Se procede al cobro y el proceso de contabilidad.

4.4.1 FLUJOGRAMA DE ACTIVIDADES

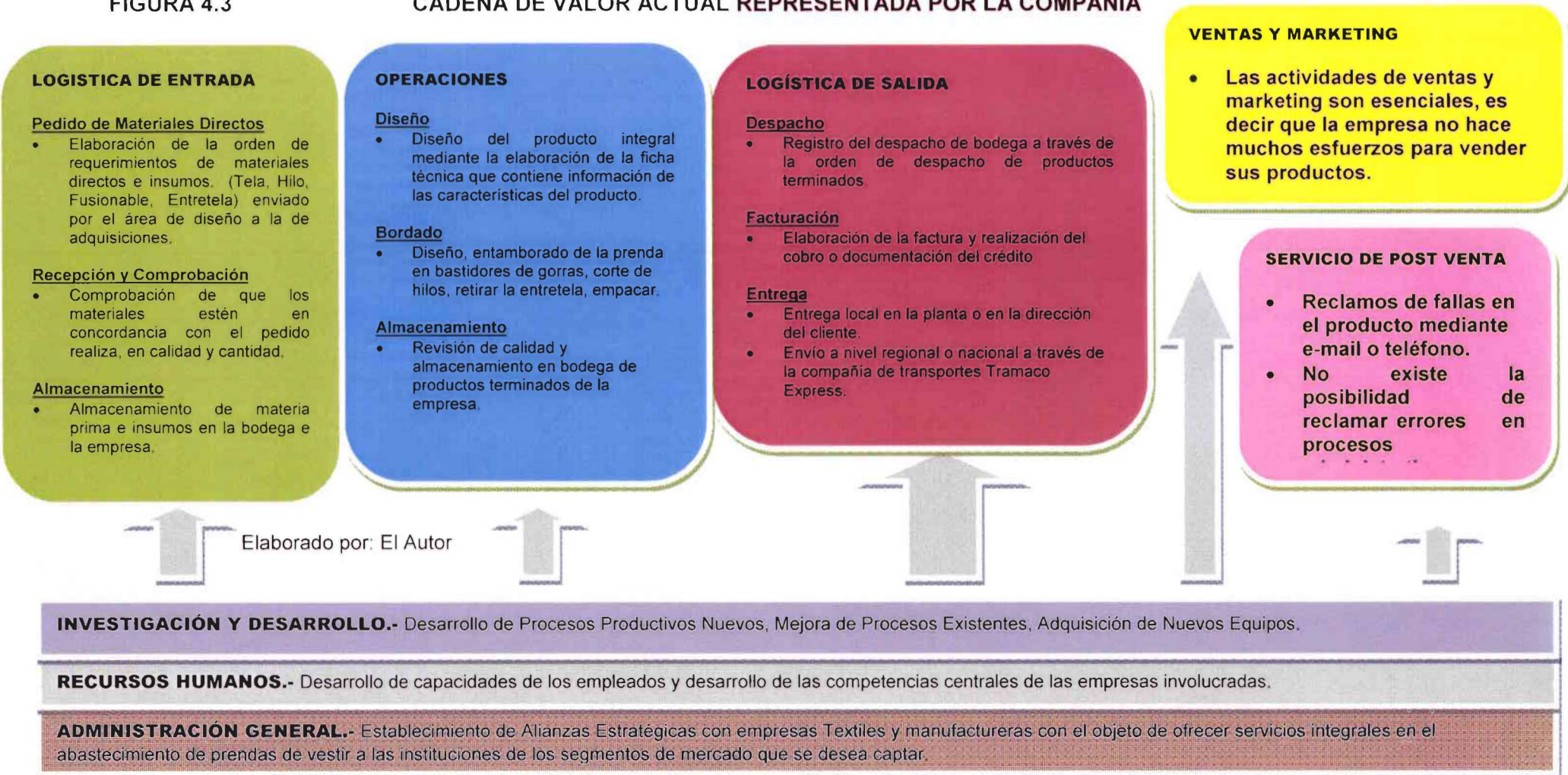


Elaborado por: El Autor

FIGURA 4.2

4.4.2 CADENA DE VALOR ²⁷

FIGURA 4.3 CADENA DE VALOR ACTUAL REPRESENTADA POR LA COMPAÑÍA



²⁷ Thompson y Sticklan, Administración Estratégica; Capítulo 4, pág. 124, Evaluación de Recursos y Capacidades de la compañía.

4.4.2.1 LOGISTICA DE ENTRADA

4.4.2.1.1 PEDIDO

El pedido de materiales directos a los proveedores se lo realiza de forma directa sin previo análisis de las necesidades reales de la empresa, realizando en la mayoría de los casos pedidos excesivos e innecesarios. Se podría evitar este inconveniente realizando un estudio previo de las características del bordado en cuanto a cantidad de materiales de tal forma que los pedidos sean equivalentes a las necesidades de producción.

4.4.2.1.2 RECEPCIÓN Y COMPROBACIÓN

La recepción se la realiza en la planta de producción por parte de los trabajadores de la empresa, no se tiene problemas en esta operación debido a la seriedad de los proveedores que pocas veces se equivocan en la entrega de los pedidos.

4.4.2.1.3 ALMACENAMIENTO

Los materiales directos se los almacena en la bodega de la empresa lo cual no es recomendable debido a que son hilos de bordar y pierden su lubricación al estar almacenados determinado tiempo. Es por eso que la empresa quiere adoptar una estrategia de producción mediante Sistema Justo a Tiempo lo cual es posible porque los materiales directos no son escasos y el tiempo promedio de entrega es de 24 horas.

4.4.2.2 OPERACIONES

4.4.2.2.1 DISEÑO

Actualmente el diseño se lo realiza mediante un software específico de la empresa constructora de la maquinaria de bordar pero vale mencionar que solo es el diseño del bordado como tal, y funciona de igual manera que cualquier programa de diseño gráfico.

4.4.2.2.2 BORDADOS

Básicamente la empresa en la actualidad ofrece dos tipos de productos y servicios diferenciados:

Prestación de Servicio de bordados

Se da cuando la empresa presta el servicio de bordado a determinada empresa que a su vez esta transformando materia prima en productos terminados y que el bordado tan solo forma parte del proceso productivo. Puede suceder que la materia prima se encuentre en piezas o que ya esté terminada, el costo de este proceso se lo realiza de manera individual por unidades de producción o por lotes de producción.

Fabricación de productos de bordados

Se da cuando la empresa realiza un proceso de transformación del 100% de las materias primas en producto terminado. Este proceso a su vez se lo determina por unidades de producción unitaria o por lotes de producción.

La producción de la empresa en la actualidad esta dividida en clientes foráneos cuando se trata de prestación de servicio de bordados y para la empresa cuando se trata de productos de bordados. Vale la pena manifestar que la producción de Mundo Deportivo abarca un 60% de la empresa entre prestación de servicios y venta de productos terminados de bordados, dejando el restante 40% de capacidad sobrante.

Durante determinado tiempo se prestó servicios de bordado a empresas de confección pero se determinó que no es lo más apropiado debido a los inconveniente que se tuvo con respecto a los cobros en el sentido de los plazos, de sobremanera; es por eso que la empresa decidió aprovechar esa capacidad sobrante diversificando sus productos analizando la posibilidad de ingresar a negocios complementarios como es el de las gorras.

4.4.2.2.3 ALMACENAMIENTO

Uno de los inconvenientes de la empresa ha sido que ha venido elaborando productos de bordado para su inventario, esto sucede de sobremanera en la temporada en la cual no existe mayor movimiento de ventas en la empresa y para no parar la producción de las máquinas se produce lo que se cree que se puede vender pero en la realidad no sucede así, el inventario representa un gasto para la empresa y si no se logra vender representa una pérdida irrecuperable.

4.4.2.3 LOGÍSTICA DE SALIDA

4.4.2.3.1 DESPACHO

Los productos de la empresa se los despacha en fundas plásticas transparentes sin ningún tipo de etiquetación e información de la empresa, la idea es darle valor agregado al producto a través de su presentación.

El despacho a los clientes se lo realiza mediante órdenes de despacho de mercaderías o a su vez con órdenes de trabajo dependiendo de la naturaleza de la transacción.

4.4.2.3.2 FACTURACIÓN

La facturación se la realiza manualmente y es archivada en las carpetas de la empresa, sin dar seguimiento alguno a la forma de pago por parte de los clientes.

4.4.2.3.3 ENTREGA

La entrega se la realiza dependiendo de la ciudad de origen del cliente, si es en la ciudad se la realiza en la dirección del cliente, si es en provincia los envíos se los realiza por medio de la empresa de Transportes Tramaco o a su vez por empresas como Servientrega, en realidad no se tiene problemas con la logística de salida.

4.4.3 VENTAS Y MARKETING

No existe un departamento especializado en ventas, en la actualidad esta se la realiza directamente en la planta de producción de la empresa a través del punto de venta de fábrica o a su vez vía telefónica con clientes provinciales, pero no existe vendedores formales por parte de la empresa que se encarguen de visitar a los clientes con el objeto de realizar ventas.

4.4.3.1 SERVICIO DE POST VENTA

No existe servicio de post venta explícito en la empresa, a lo sumo se reciben en el caso de que existieran reclamos mediante vía telefónica o e-mail.

4.4.3.2 ANÁLISIS DE LA CADENA DE VALOR

La Cadena de Valor de la empresa de bordados en términos generales cumple con los requerimientos mínimos de aceptación de una planta de producción pero le falta mucha más organización departamental, mejora de los procesos productivos y administrativos y la inclusión de factores que añadan valor a la empresa como la mejora en las ventas y el servicio al cliente o de post venta.

Como se ha venido manifestando en el presente análisis, la ausencia de un direccionamiento estratégico coherente a las necesidades de la empresa ha mermado el funcionamiento de las operaciones de la empresa. Entonces la propuesta de mejora de la empresa deberá necesariamente abarcar de forma integral todas y cada una de las áreas de negocio y no como en la actualidad que el direccionamiento estratégico esta enfocado sencillamente en las áreas críticas del negocio.

4.4.4 ACTIVIDADES DE APOYO

4.4.4. 1 INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO

La investigación y desarrollo del producto actualmente en la empresa se lo realiza tan solo observando las fallas en la producción del bordado y sus posibles correcciones pero no se realiza estas operaciones de mejora a manera de políticas de mejoramiento continuo, la propuesta de la creación de un área específica de investigación y desarrollo de nuevos productos y servicios integrada al departamento de producción esta pendiente en las recomendaciones de mejora de la empresa.

4.4.4.2 RECURSOS HUMANOS

La administración de recursos humanos para la empresa consiste en la capacitación permanente pero informal de los empleados de la empresa en el área de producción, la propuesta de mejoramiento continuo basa sus actividades en un personal capacitado formal y continuamente en todas las áreas posibles incluso en la estabilidad emocional de los trabajadores de forma permanente.

4.4.4.3 ADMINISTRACIÓN EN GENERAL

La administración actual de la empresa tiene grandes falencias, esto debido a que en PYMES esta área del negocio tiene la obligación de acaparar la mayoría de actividades administrativas ante la ausencia de recursos y capacitación para delegar funciones a las otras áreas del negocio. El direccionamiento estratégico de la empresa mencionado como deficiente en los anteriores apartados de este Capítulo es la primordial tarea de la Administración General, es decir que la creación de objetivos, estrategias y políticas será la primera tarea a realizarse con la creación de la nueva empresa fusionada DLT Gorras y Bordados.

4.5 EVALUACION DE LA FORTALEZA COMPETITIVA²⁸

Para evaluar la fortaleza competitiva de la empresa se utilizará la Matriz Evaluación Ponderada de la fortaleza competitiva que se presenta a continuación:

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LA FORTALEZA PONDERADA					
MEDIDA DEL FACTOR CLAVE PARA EL ÉXITO		DLT BORDADOS	JURI BORADOS	BORDINSA	B. GUITIERREZ
DESEMPEÑO DE LA CALIDAD DEL PRODUCTO		9	9	9	7
REPUTACIÓN/IMAGEN		7	7	10	6
CAPACIDAD DE FABRICACIÓN		8	8	9	8
HABILIDADES TECNOLÓGICAS		8	9	6	5
CAPACIDAD DE LA RED DE DISTRIBUCIÓN		6	10	7	6
CAPACIDAD DE INNOVACIÓN DE PRODUCTOS		6	8	4	7
RECURSOS FINANCIEROS		7	8	9	8
POSICIÓN DE COSTO RELATIVA		8	3	3	5
CAPACIDADES DE SERVICIO AL CLIENTE		5	7	6	7
CALIFICACIÓN NO PONDERADA DE LA FORTALEZA REAL		64	69	63	59
MEDIDA DEL FACTOR CLAVE PARA EL ÉXITO		DLT BORDADOS	JURI BORADOS	BORDINSA	B. GUITIERREZ
DESEMPEÑO DE LA CALIDAD DEL PRODUCTO		0,20	0,45	0,45	0,35
REPUTACIÓN/IMAGEN		0,10	0,70	0,70	0,60
CAPACIDAD DE FABRICACIÓN		0,10	0,80	0,80	0,80
HABILIDADES TECNOLÓGICAS		0,05	1,60	1,80	1,00
CAPACIDAD DE LA RED DE DISTRIBUCIÓN		0,10	0,60	1,00	0,70
CAPACIDAD DE INNOVACIÓN DE PRODUCTOS		0,05	1,20	1,60	1,40
RECURSOS FINANCIEROS		0,10	0,70	0,80	0,80
POSICIÓN DE COSTO RELATIVA		0,20	0,40	0,15	0,25
CAPACIDADES DE SERVICIO AL CLIENTE		0,10	0,50	0,70	0,70
CALIFICACIÓN PONDERADA DE LA FORTALEZA REAL		1,00	6,95	8,00	6,50
ESCALA DE CALIFICACIÓN		1	Muy Débil		
		10	Muy Poderosa		

Elaborado por: El Autor

CUADRO 4.3

La empresa cuenta con altas calificaciones de las fortalezas competitivas críticas en relación con los competidores, además se manifiesta oportunidades de mejora para la compañía seguida de mejorar su posición de mercado a largo plazo.

²⁸ Conceptos y Técnicas de Administración Estratégica,

4.5.1 ANÁLISIS DE LA FORTALEZA COMPETITIVA

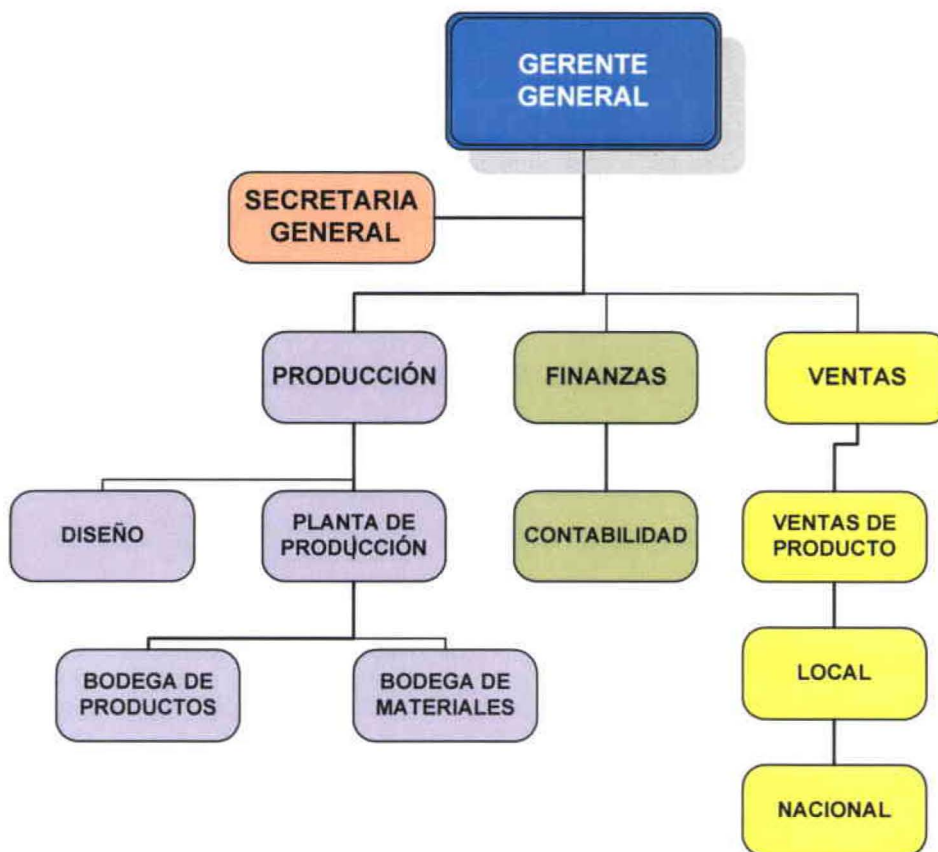
Los principales competidores de la empresa DLT Bordados, son: Juri Bordados, Bordinsa y Banderines Gutiérrez. Estas tres importantes empresas de la ciudad son competidores directos de la empresa pero ventajosamente ellas se han inclinado por la estrategia de diferenciación, de tal forma que el precio de sus productos es elevado en comparación de los de la empresa, esto debido a que su redes de distribución son costosas ya que cuentan con puntos de venta dentro de Centros Comerciales de la ciudad donde es realmente costoso el arrendamiento, su fortaleza radica en la posibilidad de mediante estos punto de ventas tener acceso a más personas y por consecuencia aumentar sus ventas.

Ciertamente la empresa tiene deficiencias en sus cadenas de distribución local, pero es muy fuerte en sus redes de distribución a nivel nacional ya que cuenta con importantes alianzas estratégicas con distribuidores que le permiten llegar a todas las provincias del país.

De todas formas la estrategia genérica de la empresa es el liderazgo en costos de tal forma que estas empresas no representan amenaza para la empresa sino oportunidad ya que con objetivos de integración y estrategias bien definidas de comercialización se podría captar ese mercado de las empresas en mención.

4.6 AMBIENTE ORGANIZACIONAL

4.6.1 ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL

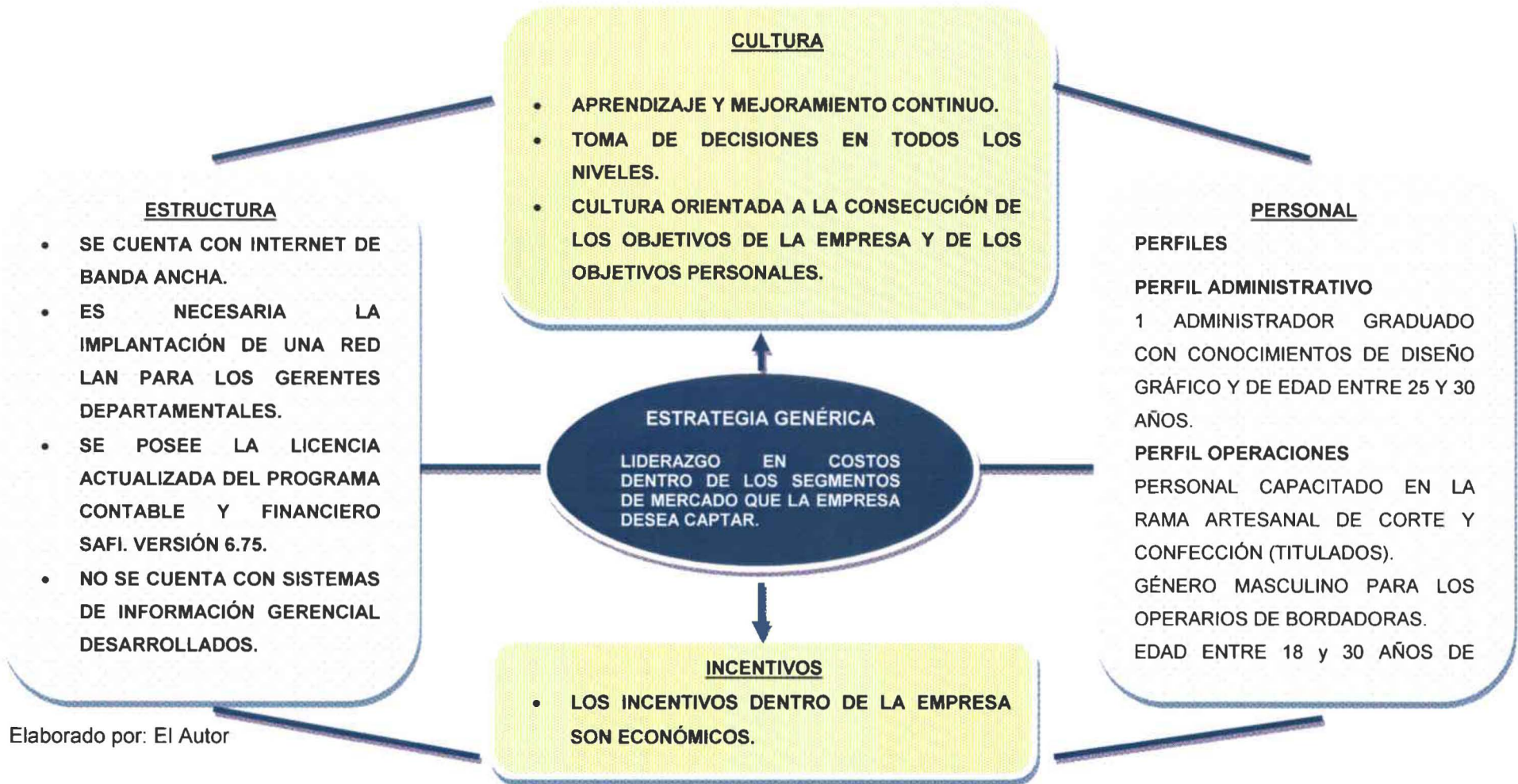


Elaborado por: El Autor

FIGURA 4.4

4.6.2 RESUMEN AMBIENTE ORGANIZACIONAL ²⁹

FIGURA 4.5



Elaborado por: El Autor

²⁹ En la Estrategia esta el Éxito, Constantinos C. Markides, Capitulo 6, Ambiente Organizacional, pág. 164.

4.6.3 ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA Y AMBIENTE ORGANIZACIONAL

4.6.3.1 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La estructura de la empresa se ha creado según necesidades, no existe departamentos especializados para cada área, únicamente la estructura funcional adecuada a las necesidades de la empresa, es normal ya que en PYMES no se requiere cubrir todos los puestos que la organización demande, sino los más importantes ya que como sabemos el factor económico es fundamental en este tipo de empresas.

4.6.3.2 AMBIENTE ORGANIZACIONAL

4.6.3.2.1 ESTRUCTURA

La gestión que actualmente desarrolla la empresa, posee sus falencias, pero así mismo sus ventajas, a continuación se analizarán ciertos puntos en los que la empresa debe tener mayor atención para mejorar su desarrollo general y agilizar la toma de decisiones.

No se cuenta con sistemas automatizados de contabilidad, que impiden tener información confiable y veraz, únicamente se posee registro de ventas y gastos diarios, cantidades de producción, costos, entre otros, sin embargo aún no se ha podido empezar a llevar un registro contable estas transacciones diarias con el objetivo de poseer al final de cada mes el mejor de los casos los Balances Financieros que posibiliten la toma de decisiones financieras y contables.

Se compró la licencia de Software SAFI 6.75 distribuido por una empresa del país, pero no se la pudo adaptar completamente a la empresa por causa de lo difícil que se torno el aprendizaje de este software en el aspecto de costos de producción.

Lo importante es que para la empresa de gorras, con la misma licencia del programa actualizado se va a intentar manejarlo de manera adecuada para que rinda los frutos deseados y se pueda explotar este paquete informático.

4.6.3.2.2 CULTURA

La cultura de la empresa en la actualidad es de naturaleza Paternalista, debido a que la empresa como ente prioriza la estabilidad emocional y personal de sus integrantes, incluso lo hace extensivo hacia sus familias. La lealtad en las relaciones empresa trabajador y trabajador empresa es alto, ya que la seguridad del trabajo es alta, no existen despidos en masa o sin motivos realmente sustentables. Adicionalmente por esta cultura paternalista el ambiente laboral es amigable llegando a ser un ambiente familiar donde cada persona encaja perfectamente en determinada posición de la organización, las personas de la empresa están protegidas por la empresa en todo sentido y a su vez los trabajadores son complacientes hacia la autoridad, asimilan y acatan hacia las autoridades de la empresa y siguen su liderazgo.

Sin embargo, la cultura organizacional es renuente al cambio, es difícil eliminar ciertos paradigmas de la empresa en el corto tiempo. Otro aspecto desfavorable es que la empresa a pesar de orientar sus esfuerzos al trabajo en equipo en la parte operativa sobre todo, no acopla al personal nuevo de una forma adecuada, problema que es difícil de corregirlo en el corto tiempo como se manifestó, pero que es muy posible lograrlo con la introducción de estrategias contenidas en la propuesta de mejora de la empresa a tratarse en el capítulo que le sucede al presente.

4.6.3.2.3 INCENTIVOS

Los incentivos de la empresa en la actualidad son netamente económicos, ventajosamente es el mayor estímulo para los trabajadores, pero también los trabajadores necesitan motivación personal y estabilidad emocional que también es un objetivo de recursos humanos de la empresa que se desea tener.

4.6.3.2.4 PERSONAL

En la actualidad el personal de la empresa está capacitado única y exclusivamente para realizar las actividades que las operaciones demandan, sin embargo para la nueva organización el personal deberá estar mejor capacitado, así mismo las necesidades de personal serán más exigentes en cuanto a la capacidad de cada persona. Finalmente el personal de planta deberá ser joven de entre 25 y 30 años de edad, debido a que es una empresa dinámica y requiere ciertos sacrificios que personas de edad un poco más avanzada difícilmente podrán cumplir.

En la actualidad la mayoría de los trabajadores de planta son artesanos calificados en corte y confección, donde su formación mayoritariamente es para utilizar máquinas mecánicas y en la empresa la totalidad de la maquinaria es electrónica, por tal razón la empresa necesariamente necesita capacitar a su personal de forma específica para sus operaciones.

4.7 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN FINANCIERA

Para el análisis de la situación financiera se presenta a continuación el Balance General de la empresa para el presente año:

DLT BORDADOS ESTADO DE SITUACIÓN INICIAL AL 1 DE ENERO DEL 2008			
ACTIVOS			
ACTIVOS CORRIENTES			
Caja Bancos		\$ 500,00	
Clientes		\$ 7.862,05	
Provisión Cuentas Incobrables		\$ -	
Clientes a Plazo		\$ -	
Documentos por cobrar Clientes		-	
Crédito Tributario		\$ 9.976,88	
Anticipo IRF			
Arriendos Prepagados		\$ 2.400,00	
Publicidad y Propaganda			\$ 20.738,93
PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO			\$ 39.654,00
Planta de Producción	\$ -	\$ -	
Depreciación Acumulada A. Planta Producción			
Maquinaria de Bordar	\$ 76.900,00	\$ 38.450,00	
Depreciación Acumulada Maquinaria de Bordar	\$ 38.450,00		
Maquinaria de Coser	\$ -	\$ -	
Depreciación Acumulada Maquinaria de Coser	\$ -		
Equipos y Software de Computación	\$ 14.350,00	\$ -	
Depreciación Acumulada Equipos de Computación	\$ 14.350,00		
Muebles y Enseres	\$ 1.720,00	\$ 1.204,00	
Depreciación Acumulada Muebles y Enseres	\$ 516,00		
ACTIVO REALIZABLE			
Inventario de Mercaderías	\$ -		
Inventario de Materiales Directos	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00
OTROS ACTIVOS			
Gastos de Constitución	\$ -	\$ -	
Amortización Acumulada Gastos de Constitución	\$ -		
Otros Gastos Generales	\$ -	\$ -	
TOTAL ACTIVOS			\$ 61.392,93
PASIVOS			
PASIVOS CORRIENTES			
IESS por pagar	\$ 240,00		
IRF por pagar	\$ 344,00		
IVA Cobrado por pagar	\$ -		
Servicios Básicos por pagar	\$ -		
Cuentas por pagar proveedores	\$ -		
Documentos por pagar proveedores		\$ 1.234,00	
PASIVOS A LARGO PLAZO			
Préstamo Banco del Pichincha por pagar			\$ 584,00
NO CORRIENTES			
Utilidad/ Perdida del Ejercicio		\$ 5.404,53	
TOTAL PASIVO			
PATRIMONIO			
Capital Social		\$ 61.392,93	
Reserva Legal		\$ (540,45)	
TOTAL PATRIMONIO			\$ 61.392,93
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO			\$ 61.392,93

Elaborado por: Daniel Lizano Torres.

CUADRO 4.4

4.7.1 ACTIVOS

El Activo Fijo de la empresa esta conformado por la Maquinaria de Bordar que es el mayor rubro económico con el que cuenta y el factor de diferenciación más difícil de costear en términos financieros, en total se poseen 3 máquinas de bordar automáticas equipadas para bordar todo tipo de prendas de vestir, desde calcetines, gorras y ropa en general, hasta juegos de sábanas, 2 multitrabajo de 4 cabezales cada una y una unitaria de 1 cabeza, es decir que la empresa posee una capacidad de producción de 1.200.000 puntadas diarias distribuidas en un total de 9 cabezas de bordadas hábiles los 365 días de año.

La empresa no cuenta con terreno, ni planta de producción de su propiedad ya que ocupa un espacio considerable pero no suficiente dentro de la planta de producción de Mundo Deportivo y Confecciones Camping Cia. Ltda.

La empresa no cuenta con inventarios, ni de materiales directos, ni de producto terminado, ya que la empresa trabaja con un sistema de producción Justo a Tiempo, los proveedores en promedio entregan sus materiales en 1 día, lo cual permite evitar tener inventarios.

4.7.2 PASIVOS

La empresa financia su producción con el crédito que le brindan sus proveedores locales el cual es de 30 días. Es decir que la empresa tiene 20 días para recuperar su inversión de capital.

Cabe mencionar que la empresa adquirió su maquinaria con créditos de diferentes tipos de instituciones financieras, ventajosamente en la actualidad la empresa se encuentra al día con sus obligaciones, los préstamos se encuentran cancelados en su totalidad.

4.7.3 PATRIMONIO

La empresa de bordados al igual que la empresa de confecciones son de propiedad de la Familia Lizano Torres, es decir que se esa hablando de una empresa netamente familiar, no existen socios adicionales que tengan inversiones de ningún tipo de la empresa.

La empresa de bordados obviamente a final de cada año refleja utilidades las mismas que son reinvertidas en la misma empresa en forma de activos fijos en la mayoría de los casos o como es el caso del presente proyecto en la ampliación de la empresa hacia la búsqueda de otro tipo de mercados.

La propuesta del modelo de empresa que se desea crear hace mucha referencia a la mejora de los procesos contables y financieros de la empresa, se plantea el objetivo de llevar una Contabilidad lo más apegada a la realidad posible de acuerdo a las Leyes de Contabilidad Ecuatoriana.

4.7.4 ÍNDICES DE GESTIÓN

CAPITAL DE TRABAJO			
Capital de Trabajo	=	Activo Circulante - Pasivo Circulante	
Capital de Trabajo	=	\$ 9.023,00	- \$ 1.818,00
Capital de Trabajo	=	\$ 7.205,00	

RELACIÓN DE PORCENTAJE DE LAS UTILIDADES NETAS Y PATRIMONIO			
Relación Utilidades Netas y Patrimonio	=	Utilidades Netas Patrimonio	
Relación Utilidades Netas y Patrimonio	=	\$ 5.404,53	\$ 61.392,93
			9%

Los Índices de Gestión que actualmente son relevantes para la empresa son: El Capital de Trabajo de la Empresa, que mensualmente tiene \$7.205,00 circulando con la empresa, lo que manifiesta claramente una posición de liquidez de la empresa en aspecto monetario, sin embargo denota la poca capacidad de la administración en realizar inversiones que mejoren el rendimiento de estos activos.

Otro índice financiero fundamental es el ROE (Rendimiento sobre Patrimonio) actualmente este índice esta en 9% lo que en realidad es muy poco para el patrimonio de la empresa, tomando en cuenta que los activos son especializados y difíciles de imitar.

4.8 MECANISMOS DE LA FORMACIÓN DE LOS PRECIOS DEL PRODUCTO

En el estudio de la formación del precio del producto se requiere tener un conocimiento amplio de los siguientes factores:

A continuación se presenta El Diagrama 4.1 de los factores para la formación de precios que actualmente la empresa esta utilizando ,que son muy confiables y han venido dando resultados apropiados en la medida de las posibilidades y necesidades de la empresa.

COMPONENTES DE FORMACIÓN DE PRECIOS



Elaborado por: El Autor

DIAGRAMA 4.1

4.8.1 ESTRUCTURA DE COSTOS DEL PRODUCTO (FIJOS Y VARIABLES)

4.8.1.1 COSTOS FIJOS

A continuación se presenta el Cuadro 4.5 en el cual constan los componentes del Costos Fijos para la Fabricación del producto y servicios de la empresa.

Los Costos Fijos de la empresa en primera instancia son: Costo de Mano de Obra; Arriendo de la Planta de Producción, Costo de Servicios Básicos y el rubro que la empresa subsidia a los trabajadores por alimentación diaria:

ESTRUCTURA DE COSTOS FIJOS			
MENSUAL PARA EL AÑO 2008			
	DESCRIPCIÓN	PARCIAL	TOTAL
1	MANO DE OBRA DIRECTA		
	Sueldos de Trabajadores (Sueldo Básico)	\$ 170,00	6 \$ 1.020,00
2	INTERNET	\$ 40,00	1 \$ 40,00
3	SEGURIDAD SOCIAL (I.E.S.S)	\$ 18,70	6 \$ 112,20
4	MANO DE OBRA INDIRECTA (Diseñador)	\$ 350,00	1 \$ 350,00
5	ALMUERZO	\$ 0,60	7 \$ 4,20
6	TELÉFONO (Tarifa Básica)	\$ 12,00	1 \$ 12,00
7	SERVICIOS BÁSICOS (Luz, Agua, Teléfono)	\$ 100,00	1 \$ 100,00
			\$ -
8	GASTOS VARIOS (Imprevistos)	\$ 61,60	1 \$ 61,60
9	ARRIENDOS Planta de Producción	\$ 300,00	1 \$ 300,00
Elaborado por: El Autor			TOTAL \$ 2.000,00

CUADRO 4.5

- El costo de la mano de obra directa, actualmente esta exactamente en \$ 170 (ciento setenta dólares americanos) al mes, según la estructura de la empresa se requiere 4 trabajadores de máquina de coser, 1 operario de máquina de bordar y 1 empleado para acabados y servicios varios.
- Según el Código de Trabajo vigente, las empresas tienen la obligación de firmar contratos de trabajo a todos los empleados que laboren en relación de dependencia. Es por eso que la empresa firmara 6 contratos de trabajo para cada uno de los empleados con el objetivo que se encuentren con la estabilidad mínima de 1 año en la empresa.

- ✚ La empresa adicionalmente tiene la obligación de afiliar a sus empleados al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS), la mencionada afiliación pertenece al Código: CT 0201000106 correspondiente al Sector Textil y Manufacturero y que tiene un porcentaje de descuento correspondiente al 20,50% del valor nominal del Salario Mínimo Vital del Sector de los cuales el aporte patronal es de 11,15% y el aporte personal de 9,35% mensualmente a pagarse mensualmente en las instituciones del IESS.

- ✚ Como mano de obra indirecta esta el Diseñador General que se encarga de todo el proceso de diseño del producto y del diseño del bordado. El sueldo fijo para este cargo es de \$350 (tres cientos dólares americanos).

- ✚ Otro costo importante representa el Costo de los Servicios Básicos: Energía Eléctrica, Agua Potable y Teléfono e Internet de Banda Ancha.

- ✚ El arriendo mensual de la Planta de Producción equivale a \$ 300 (tres cientos dólares americanos).

Los costos fijos mencionados son necesarios para la subsistencia de la empresa, tomando en cuenta un nivel de producción nula. Los Costo Variables de producción son directamente proporcionales al nivel de producción en volumen.

4.8.1.2 COSTOS VARIABLES

Los Costos Variables Medios son los costos que intervienen en la producción, de forma directamente proporcional a la cantidad de producción Q .

Estos costos son: los materiales directos, los materiales indirectos, depreciaciones, entre otras; en otros términos la sumatoria de todos los CIF (Costos Indirectos de Fabricación) y los GIF (Gastos Directos e Indirectos de Fabricación).

A diferencia de los Costos Fijos, los costos variables son diferentes para cada producto, sin embargo en el caso de las depreciaciones se aplica el mismo criterio para cada producto y la maquinaria que interviene en la producción de los bienes de la empresa.

A continuación se presenta un cuadro de los componentes del Costo Variable Medio de la empresa:

PRODUCTO BORDADO

La estructura de los costos variables medios del producto bordado es más compleja que del producto gorra.

A continuación se presentan algunas pautas para el entendimiento de los procesos del producto gorra.

- ✚ El bordado es el producto de aplicar puntadas de hilo, concatenadas y sincronizadas mediante programas computarizados en distintas clases de materiales siendo la tela la más común con la ayuda de maquinaria de bordar automáticas.
- ✚ Una puntada es el nombre que se le da técnicamente a cada vez que una aguja deja una marca en la tela, siendo el bordado la unión de varias puntadas.

- ✚ El bordado puede tener determinado número de puntadas, desde 100 puntadas hasta 10.000, 20.000 puntadas, dependiendo del tipo de diseño y del tipo de prenda: prendas pequeñas, bordados pequeños y prendas grandes. Sin embargo no existe una ley acerca del tamaño del diseño, nada más que siempre tiene el bordado debe ser proporcional al tipo de prenda y al gusto del cliente.

Es así que es difícil costear un bordado en general; es por eso que se ha establecido como medida estándar del bordado a las 1.000 puntadas; es decir que se comienza con el precio de esta medida y este crece de acuerdo al número de puntadas que intervengan en el diseño.

A continuación se presenta el Cuadro 4.6 que corresponde al análisis del Costo Variable Medio del producto gorra:

ESTRUCTURA DEL COSTO VARIABLE MEDIO MATERIALES DIRECTOS DE FABRICACIÓN PRODUCTO BORDADO				
MATERIALES	PARAMETROS FABRICA (metros)	COSTOS MATERIA PRIMA (dólares)	UNITARIO (metros)	PARAMETROS (10 metros)
Pelón	100	\$ 110,00	\$ 1,10	\$ 11,00
Prebobina	118	\$ 0,10	\$ 0,001	\$ 0,01
Hilo	4.660	\$ 4,30	\$ 0,001	\$ 0,01
Hilo Metalizado	5.000	\$ 18,56	\$ 0,004	\$ 0,04
Pelón Pegable	100	\$ 240,80	\$ 2,41	\$ 24,08

Elaborado por: El Autor

CUADRO 4.6

- ✚ El Pelón es una entretela tejida que le da el soporte a la tela, que se sujeta por la parte posterior y hace que al aplicarse las puntadas de hilo sobre la tela, esta no pierda su forma plana y tienda a arrugarse.
- ✚ Al igual que en una máquina de coser normal, la bordadora necesita un hilo inferior que sujete la costura, este hilo viene prebobinado de fábrica en presentaciones de 118 metros, en caja de 144 unidades, el costo unitario es significativo, pero aumenta la calidad del producto de manera sobresaliente.

- ✚ El hilo de bordar que la empresa proviene de tres empresas comerciales Fufus, Marathon y Cadena Llaves (Sylco) el promedio de presentación del hilo es de 4.660 metros; es un hilo diferente al de coser normal, puesto que posee lubricación y resistencia debido a las velocidades que manejan las máquinas bordadoras automatizadas.
- ✚ El hilo de bordar metalizado, es un hilo especial ya que posee un alma de fibra resistente y rebestimiento de fibra metálica de color dorado y plateado, generalmente utilizado en bordados para instituciones militares.

4.8.1.3 DEPRECIACIONES, COSTOS Y GASTOS ADICIONALES INDIRECTOS DE FABRICACIÓN.

Adicionalmente dentro de la estructura de costos es importante agregar los valores de depreciación de los diferentes tipos de Activos Fijos que posee la empresa, de manera especial la Maquinaria, ya que esto ayuda a subir el costo de producción unitario en miras de que la empresa pueda adquirir maquinaria nueva cuando la que posee en la actualidad cumpla su vida útil.

A continuación se presenta el Cuadro 4.7 donde se detallan la maquinaria necesaria para la fabricación del producto de la empresa y posteriormente la tabla de depreciación del activo fijo, con el criterio de depreciación lineal según la ley ecuatoriana:

VALOR DE MAQUINARIA Y EQUIPOS					
ACTIVOS FIJOS	AÑO COMPRA	MARCA	VALOR ACTUAL	DEPRECIACION MENSUAL	DEPRECIACIÓN ANUAL
Máquina Bordadora 4 cabezas	2001	MELCO	\$ 18.114,00	\$ 150,95	\$ 1.811,40
Máquina Bordadora 4 cabezas	2005	SWF	\$ 22.400,00	\$ 186,67	\$ 2.240,00
Máquina Bordadora 1 cabeza	2005	SWF	\$ 12.000,00	\$ 100,00	\$ 1.200,00

MAQUINARIA Y EQUIPO			
DEPRECIACIÓN	MELCO 4	SWF 4	SWF 1
ANUAL	\$ 1.811,40	\$ 2.240,00	\$ 1.200,00
MENSUAL	\$ 150,95	\$ 186,67	\$ 100,00
DIARIA	\$ 5,03	\$ 6,22	\$ 3,33
HORA	\$ 0,31	\$ 0,39	\$ 0,21
MINUTO	\$ 0,01	\$ 0,01	\$ 0,003

Elaborado por: El Autor.

CUADRO 4.7

4.8.1.4 ESTIMACIÓN DEL COSTO UNITARIO DE PRODUCCIÓN DEL PRODUCTO BORDADO

Analizados ya los componentes del costo de la empresa variables de la empresa, dándole importancia a los más significativos, y tomando en cuenta que algunos de los activos fijos como equipos de oficina, equipos de computación, entre otros, ya se encuentran depreciados porque son activos de la empresa de Bordado que ya existía, de tal forma que para estimar el costo unitario de producción se presenta una hoja de cálculo en el cual hace referencia todos los componentes del costo variable unitario de producción de acuerdo al número de puntadas del diseño, su tamaño, número de colores y el tiempo de la ejecución del bordado en referencia a la velocidad de la máquina.

CUADRO 4.8 CÁLCULO DE COSTOS DE BORDADO

PUNTADAS	10.000		
TIEMPO (minutos)	14	(750 rpm de velocidad en máquina)	
COLORES (número)	7	(Cambio de color 10 segundos c/u)	
Fabricación	Servicios de Bordado		
MATERIALES DIRECTOS			
	Costo Metro	Costo Aplicación	
PELÓN	(100cmx140cm)	Largo (cm.)	Ancho (cm)
Área = lado x altura	14.000	10	10
Cabezas Utilizadas	1	100	
		100	
	\$ 1,100	\$ 0,0079	
HILO			
45,45 metros de hilo	\$ 0,0009	\$ 0,04	
Cabezas Utilizadas	1	0,04	
BOBINA			
11,36 metros de bobina	\$ 0,0008	\$ 0,010	
Cabezas Utilizadas	1	0,01	
TOTAL MATERIALES DIRECTOS		\$ 0,06	

MANO DE OBRA DIRECTA			
		Costo Minuto	Costo Aplicación
Bordador 1		0,013888889	\$ 0,05
Bordador 2		0,013888889	\$ 0,05
	14		
MINUTOS DE LABOR			
Total Mano de Obra Directa			\$ 0,10
FUERZA ELECTRICA			
		Costo Minuto	Costo Aplicación
minutos de labor	14	\$ 0,0039	\$ 0,06
Total Fuerza Eléctrica			\$ 0,06
MANO DE OBRA INDIRECTA			
		Costo Minuto	Costo Aplicación
Diseñador/Digitador/Calidad		0,024305556	\$ 0,35
minutos de labor	14		
Total Mano de Obra Indirecta			\$ 0,15
DEPRECIACIONES			
ACTIVOS FIJOS			
		Costo Minuto	Costo Aplicación
Maquinaria y Equipo		\$ 0,005241	\$ 0,07
Equipos de Computación		\$ 0,004543	\$ 0,06
Equipos de Oficina		\$ 0,000162	\$ 0,00
Muebles y Enseres		\$ 0,000197	\$ 0,00
	14		
MINUTOS DE LABOR			
Total Depreciaciones			\$ 0,14
COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACIÓN			
		Costo Unitario	Costo Aplicación
Fundas		0	0
Etiquetas		0	\$ -
TOTAL C.I.F			\$ -
COSTOS TOTALES TOTAL			\$ 0,51
Costo Unitario de Producción			\$ 0,51
Sub-Total			\$ 0,51
Utilidad		30%	\$ 0,15
Precio De Venta Unitario			\$ 0,67
Hilo Metalizado		30%	
Precio De Venta Unitario			\$ 0,67

Elaborado por: El Autor

CUADRO 4.8

Este cuadro incluye todos los costos variables que intervienen en la fabricación del producto de bordado, es una hoja electrónica de EXCEL que permitirá calcular de manera eficiente y rápida los costos del bordado según la necesidad del cliente.

El cuadro de la parte anterior refleja los costos de fabricación directos variables bajo los siguientes criterios:

- ✚ Las puntadas van desde 100 hasta determinado número de puntadas según la prenda.
- ✚ La velocidad se mide en revoluciones por minuto r.p.m, las máquinas trabajan a 700 r.p.m en promedio.
- ✚ El número de colores implica movimiento del motor de cambio de color que añade 10 segundos por cada uno de los colores presentes en el diseño.
- ✚ El Pelón viene en presentaciones de 100 metros de 1,50 metros de alto, el precio por metro, se lo divide mediante la fórmula de área para cada aplicación, ya que se lo utiliza cortado y no existe mayor desperdicio.
- ✚ El hilo de bordar mediante pruebas tiene un rendimiento de que cada 10 metros de hilo rinden 2.200 puntadas.
- ✚ El mismo criterio es aplicado en el hilo prebobinado.
- ✚ Se dividió el costo unitario de mano de obra de los trabajadores en su mínima expresión que sería costo minuto de trabajador, y se multiplica por el tiempo bordado, para sacar el mencionado costo variable.
- ✚ Lo mismo sucede con el costo minuto del diseñador.
- ✚ Las depreciaciones también están costeadas unitariamente por minuto y multiplicadas por el tiempo de bordado.
- ✚ También están costeados las fundas y etiquetas según la presentación y despacho del producto.
- ✚ La sumatoria de todos los costos de fabricación da el Costo Unitario de Producción.

✚ La utilidad en producción representa el 30% del Costo Unitario de Producción.

✚ EL hilo metalizado sube el valor del costo en 30%.

La conclusión del análisis de costos es singular para cada tipo de necesidad de los clientes; por ejemplo un diseño de bordado de 10.000 puntadas, de 7 colores y de 10cm² de superficie tiene un costo de \$0.67 (sesenta y siete centavos de dólar). Es decir que cada 1.000 puntadas tienen un costo de \$0.07 de dólar.

Sin embargo se puede resumir los costos de producción tomando aleatoriamente algunos posibles bordados de diferente cantidad de puntadas y diferente número de colores.

COSTO POR PUNTADAS DE BORDADO

PUNTADAS	COLORES	TIEMPO (Minutos)	COSTO UNITARIO	HILO METALIZADO
1.000	2	1,43	\$ 0,07	\$ 0,09
1.200	5	1,71	\$ 0,08	\$ 0,11
1.500	6	2,14	\$ 0,11	\$ 0,14
2.000	8	2,86	\$ 0,14	\$ 0,18
3.000	7	4,29	\$ 0,21	\$ 0,27
4.000	5	5,71	\$ 0,28	\$ 0,36
7.000	8	10,00	\$ 0,49	\$ 0,64
8.000	9	11,43	\$ 0,56	\$ 0,73
12.000	10	17,14	\$ 0,84	\$ 1,09
13.500	12	19,29	\$ 0,95	\$ 1,23
14.000	11	20,00	\$ 0,98	\$ 1,27
15.000	7	21,43	\$ 1,05	\$ 1,37
30.000	12	42,86	\$ 2,10	\$ 2,73
50.000	20	71,43	\$ 3,50	\$ 4,55

Elaborado por: El Autor

CUADRO 4.9

4.9 PERSPECTIVAS DE NEGOCIO

- ✚ El negocio tiene perspectiva de crecer a través del planteamiento de un nuevo y mejorado direccionamiento estratégico.
- ✚ La mejora de la administración en las áreas de la empresa que no son centros de costos es una tarea pendiente en el proceso de mejora continua de la organización.
- ✚ La capacidad de planta no está siendo bien aprovechada por la organización, de tal forma que se podría incluir nuevas líneas de producción de bienes los cuales dentro de sus procesos productivos incluyan el proceso de bordado que actualmente ofrece la empresa.
- ✚ Con los activos especializados que posee la empresa se podría diversificar su producción a no solo prestar servicios de bordados o ser parte de una cadena de valor de otra empresa, sino pensar en producir bienes terminados como es el caso de las prendas de vestir como gorras, camisetas, chompas, entre otras.
- ✚ La capacidad financiera de la empresa es estable, con objetivos financieros claros se podría utilizar el exceso de capital de trabajo para apalancar maquinarias modernas de bordar o a su vez adquirir maquinaria de coser que permita diversificar el portafolio de productos de la empresa como se manifestó en el apartado anterior.
- ✚ Con la inclusión de personal en el área de marketing y ventas, se pueden desarrollar nuevas estrategias de ventas que permitan a la empresa posicionarse de mejor manera en el mercado de bordados a nivel nacional.

4.10 POSIBLES PROBLEMAS ESTRATÉGICOS QUE PODRÍA PRESENTAR EL NEGOCIO ACTUAL

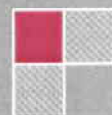
- ⬇ La falta de direccionamiento estratégico conlleva al desperdicio de los recursos y capacidades actuales de la empresa.
- ⬇ Seguir operando de la manera como se ha venido haciéndolo, merma el crecimiento de la empresa de tal forma que la empresa alcanzará un techo en el mercado nacional y en el mejor de los casos se estancará o a su vez empezará a perder competitividad en el mercado.
- ⬇ La falta de organización en áreas como Contabilidad y Finanzas ocasionará que la empresa empiece a perder sus recursos financieros de forma acelerada como ha venido ocurriendo.
- ⬇ El hecho de que los empleados sean versátiles y ocupen varios puestos a la vez ocasiona que pierdan la especialización en sus puestos actuales.
- ⬇ Se ha llegado a creer que en áreas como la de producción todos los procesos están completamente desarrollados de tal forma que no se realiza procesos de mejora continua restando valor a la competencia que en el peor de los casos esta continuamente mejorando e innovando sus productos.

2008

CAPITULO 5

LA EMPRESA

DANIEL LIZANO TORRES.



5. LA EMPRESA

5.1 MODELO DE NEGOCIO

“DLT Gorras” es una empresa pequeña en cuanto a infraestructura, personal y capital; su Visión es ambiciosa pero sobretodo alcanzable. Se puede considerar que la empresa se encuentra dentro de la clasificación de PYMES (Pequeñas y Medianas Empresas).

El producto principal que se ofrece es la gorra bordada, que a su vez es la unión de dos productos que al unirse forman el producto final. El producto primario es la gorra de tela; el producto secundario es el bordado. Los productos mencionados tienen su proceso productivo independiente.

Los procesos productivos son industrializados en el caso de la gorra es 50% manual y 50% con la ayuda de la maquinaria, mientras que en el caso del bordado, tan solo el 30% del proceso es realizado por el hombre, el 70% restante es realizado por la maquinaria industrial de la empresa.

La ventaja competitiva más importante con la que cuenta la empresa y que la diferencia del común de las empresas semejantes, son los procesos productivos basados en el diseño adecuado para cada tipo de producto. La calidad del producto esta basado en el diseño con software de punta, que difícilmente puede ser adquirido por la competencia sobretodo por los costos de los mismos.

Otra factor fundamental de superioridad de la empresa radica en las ventajas competitivas que posee la empresa en el área de producción, si se analiza detenidamente DLT Gorras son dos empresa diferentes, la de gorras y la de los bordados; las cuales pueden operar independientemente, evitando los cuellos de botella característicos en las empresas de producción, logrando con ello eficiencia.

En definitiva la empresa cuenta con el suficiente potencial para cubrir y superar las expectativas de los clientes, y en realidad es una muy buena opción cuando se trata de elegir una empresa experta en gorras bordadas.

5.2 VISIÓN

“La esencia de la compañía es la completa y entera satisfacción del cliente, el crecimiento diario, sostenido y medible de la organización; el progreso social y económico de todas las personas que laboran en la empresa, el respeto por el trabajo eficiente, cooperativo y honesto. **En el 2012 la empresa estará posicionada como líder en costos dentro de los segmentos de mercado de bajo costo**, poniendo al alcance de los consumidores finales un producto de buena calidad a precios alcanzables para su economía, complementado por un excelente servicio al cliente. Los productos de la empresa serán los más demandados por el mercado debido a su calidad y su precio, pero sobretodo por todo lo que significa mantener relaciones comerciales con una empresa superior al común del mercado, una empresa sólida y comprometida con el cliente y con el producto, bajo la premisa de que sus productos son confeccionados íntegramente en el Ecuador, haciendo uso de mano de obra nacional, en una planta moderna y maquinaria de última tecnología. En definitiva que la organización represente un buen modelo a seguir para la competencia.”

5.3 MISIÓN

“La principal actividad de la empresa es la fabricación y comercialización de Gorras Bordadas de buena calidad y bajo precio con ventas a nivel local, regional y nacional. El compromiso de la empresa es el cumplimiento a cabalidad de los objetivos propuestos por la administración a través de la utilización eficiente de los factores de la producción en el largo plazo.”

5.4 VALORES Y PRINCIPIOS

5.4.1 VALORES

SERIEDAD

“Cumplir a cabalidad con las obligaciones adquiridas con el cliente interno, con el cliente externo así como con los proveedores y en general con todas las personas involucradas en las operaciones de la empresa”

RESPONDALIDAD

“Ser y Estar consciente de las obligaciones adquiridas y obrar en función de ellas”

HONESTIDAD

“Obrar de forma correcta en situaciones difíciles de tal forma que estas acciones no estén faltando a las normas morales que impone la sociedad”

LEALTAD

“Actuar de manera leal y fiel para con nuestros clientes minoristas y mayoristas, lograr que los trabajadores se sientan bien laborando en la empresa de la forma que se creen vínculos de fidelidad y confianza entre quienes conforman la empresa.”

5.4.2 PRINCIPIOS

TRANSPARENCIA

“Crear una empresa en la cual el ambiente laboral sea justo, razonable, recto, recatado, dentro de los parámetros de honradez y honestidad. Todo esto en conjunto logran un ambiente de transparencia a claridad de tal forma que se genere una imagen a nivel de empresa diáfana”

COMUNICACIÓN

“Para que la empresa que se quiere crear pueda marchar sobre ruedas se necesita que exista buena comunicación entre todas las personas que conforman la misma, además de llegar a acuerdo y solución de problemas e inconvenientes de manera rápida y efectiva”

COOPERACIÓN

“Arrimar el hombro en conjunto de tal manera que el único objetivo sea sacar a la empresa adelante, establecer sinergia positiva entre las personas que conforman la empresa”

ORDEN Y LIMPIEZA

“Un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar, para desempeñarse de una forma adecuada en el trabajo es ideal hacerlo en un ambiente limpio y ordenado, además que la limpieza y el orden hablan mucho de la imagen de la empresa, así como de quienes forman parte de ella”

CORDIALIDAD

“Cordialidad en el trato entre las personas que conforman la organización, de la misma manera y más importante aún en el trato para con el cliente”

VISIÓN A FUTURO

“La empresa no se puede quedarse en ver las necesidades de los clientes de hoy, sino anticiparse al futuro y determinar estrategias que permitan tener una empresa del mañana, no quedarse estancada, ni retrasada en un mundo contemporáneo y cambiante.

PUNTUALIDAD

“Realizar las actividades que demanda la organización por un lado y por otro lado los clientes, en el tiempo debido y establecido, parte de la seriedad de una empresa es ser puntual.

INNOVACIÓN

“Estar continuamente mejorando en procesos de calidad del producto y atención al cliente, de tal forma que los clientes de la empresa, siempre tengan a la mano un producto de calidad, moderno y a precios acorde a la realidad de la economía nacional”

5.5 CREENCIAS

✚ LA CALIDAD DEL PRODUCTO NO TIENE QUE REFLEJAR UN PRECIO ALTO

Si una empresa busca proveedores adecuados de su materia prima, utiliza y crea procesos productivos modernos y versátiles, mantiene a su personal capacitado y entrenado, el producto final será de muy buena calidad. Utilizar de manera adecuada los factores productivos de la empresa, minimiza costos y permite ofrecer un producto de calidad a precios alcanzables y adecuados para el mercado. En conclusión la calidad no se ve reflejada en el precio, sino en el producto.

✚ EL CLIENTE ES LA ESENCIA DE LA EMPRESA

En otras palabras, el cliente es un factor primordial la razón fundamental de toda organización comercial, sin demanda simplemente las empresa no pueden subsistir, menos aún crecer y desarrollarse, es por esa razón que todos los esfuerzos de la Administración de la empresa tienen que estar enfocados en satisfacer al 100% las necesidades del cliente.

✚ LA IMAGEN DE LA EMPRESA DEBE DEMOSTRAR SERIEDAD Y COMPROMISO

La imagen de la empresa no se mide por el número de personal o por su infraestructura, la imagen de la compañía se mide por la seriedad con la que impone al negocio, cumplir a cabalidad las obligaciones adquiridas de manera puntual y efectiva. El compromiso va más allá aún, el cliente percibe cuando una empresa se siente comprometida con el giro del negocio que realiza, cuando supera las expectativas del cliente, en cuanto al producto y en cuanto al cliente; y mejor aún cuando el cliente siente que el pago realizado por determinado producto es justo por lo que integralmente esta recibiendo.

✚ TOMAR EN CONSIDERACIÓN SUGERENCIAS, PROPUESTAS E IDEAS NUEVAS.

La organización no es dueña de la verdad, de tal manera que cualquier idea, propuesta, sugerencia e idea, que beneficie al producto, o a la atención al cliente e incluso a la administración serán bienvenidos, sean estos internos o externos a la compañía.

5.6 ANALISIS FODA

FORTALEZAS-OPORTUNIDADES-DEBILIDADES-AMENAZAS

FORTALEZAS

- ✚ **Segmentos de mercado cautivo a través de Alianzas Estratégicas con empresas Textiles y Manufactureras de importante capacidad.**

Debido a la Alianza Estrategica con la empresa DLT Bordados, tomando en cuenta además que las dos empresas pertenecen al mismo tipo de industria, pueden compartir su portafolio de productos y su portafolio de clientes, tomando en cuenta que sus productos son complementarios, es así que los mercados específicos o segmentos de mercado están listos para que la empresa ingrese a competir.

- ✚ **Capacidad Instalada con altos índices de producción, maquinaria moderna y personal suficientemente capacitado. (Economías de Escala)**

Las Economías de Escala representan una fortaleza para la empresa debido a que el ingreso de nuevos competidores en el mercado de costos demanda la producción de altos volúmenes de productos, razón por la cual la empresa debe contar con maquinaria moderna y personal capacitado para estar a la medida de un mercado competitivo.

- ✚ **Bajo poder de negociación de los proveedores.**

El bajo poder de negociación de los proveedores representa para la empresa una fortaleza ya que existe gran cantidad de proveedores de la industria de tal forma que ellos compiten entre si para ofrecer un producto de calidad y a precios bajos a sus clientes.

- ✚ **La Inversión inicial es baja porque los gastos para montar la empresa se encuentran previamente invertidos a través de la empresa de bordados.**

Las Inversiones de capital para este negocio son altas debido a que se debe adquirir activos especializados que requieren una inversión fuerte de capital sin embargo la empresa cuenta con activos de capital previamente adquiridos por la empresa de bordados como son: La Planta de Producción, los gastos de constitución de la empresa, maquinaria especializada, etc. De tal forma que la inversión necesaria para operar la nueva empresa es menor en relación a adquirir la totalidad de bienes de capital y por esta razón se considera una fortaleza.

- ✚ **Conocimiento del proceso productivo.**

La empresa cuenta con una experiencia en cuanto al proceso productivo de las gorras debido a que como se indico en el Apartado 2, la empresa de bordados, comercializaba las gorras y tiene cierta experiencia en el manejo del mencionado producto, es por eso que la curva de aprendizaje del negocio necesariamente va a tener que ser baja, lo que representa una fortaleza ya que tan pronto como se instale la empresa se puede iniciar con las operaciones.

OPORTUNIDADES

- ✚ **Segmentos de Mercado mal atendidos, con alcance de captación de mercados potenciales a nivel nacional.**

Algunos de los segmentos de mercado, se encuentran mal atendidos, así lo manifiesta el Apartado 3.7.1 de Investigación de Mercados, en donde claramente se ve que los mercados provinciales no son atendidos, es decir el mercado esta centralizado en las ciudades de Quito y Guayaquil. De tal manera que esta situación representa una oportunidad de negocio para la empresa de captar estos mercados mal atendidos.

- ✚ **Los segmentos de mercado de la empresa no pueden ser atendidos por los productos asiáticos debido a su baja calidad y su falta de diferenciación a pesar de su precio.**

Los segmentos de mercado en los cuales la empresa intenta incursionar no pueden ser atendidos por los productos asiáticos, debido a la falta de calidad, diferenciación y diversificación que los mencionados productos. Esto representa una oportunidad para la empresa debido a que permite captar mercados mal atendidos y penetrar en un mercado poco desarrollado.

- ✚ **Posibilidad de endeudamiento a través de instituciones financieras a proyectos de PYMES.**

La posibilidad de endeudamiento a través de instituciones financieras representa una oportunidad para la empresa, sobretodo para la adquisición de bienes de capital. Es por eso que existen en el mercado de capital empresas financieras sobretodo bancos que dan la oportunidad de endeudamiento a las Pequeñas y Medianas Empresas PYMES a tasas de interés preferenciales de acuerdo al tipo de negocio que se desea instalar.

✚ **Los trámites legales de constitución de la empresa no son complicados.**

Los trámites de constitución de la empresa, así como sus respectivos gastos no son difíciles de realizarlos, de igual forma los gastos en los que se debe recurrir son mínimos tomando en cuenta.

✚ **La rivalidad entre los competidores actuales es moderada.**

La rivalidad entre los competidores actuales en la industria es débil según el análisis del Capítulo 2, no existe gran variedad de competidores formales en la industria, la mayoría de empresas son informales y no cuentan ni con la infraestructura ni con la maquinaria necesaria con la cual la empresa cuenta.

✚ **Depreciación del dólar.**

En general el dólar está depreciado en comparación del Euro, lo cual hace que las potencias mundiales estén realizando sus transacciones en esta moneda, sin embargo el dólar sigue siendo una moneda fuerte la cual asegura que las transacciones realizadas dentro y fuera del país en esta moneda sigan siendo seguras.

DEBILIDADES

✚ Deficiencia en el manejo de publicidad.

En el mercado de libre competencia el manejo de publicidad es muy importante la debilidad de la empresa en el manejo publicitario resta competitividad, lamentablemente la empresa principal de Bordados no ha estado realizando campañas de mercadotecnia, lo cual es un objetivo a corto plazo incursionar en la publicidad con el objeto de captar nuevos clientes e incrementar las ventas.

✚ Deficiencia en Sistemas de Control y Gestión.

Una deficiencia de la mayoría de las PYMES es que no poseen dentro de su administración, Sistemas de Control y Gestión; lo cual merma las posibilidades de competir con empresas que si han desarrollado dichos sistemas y que poseen información valiosa para el normal funcionamiento de las operaciones de la empresa.

AMENAZAS

✚ Alto poder de negociación de los clientes.

El poder de negociación de los clientes es alto, esto a su vez representa una debilidad para la empresa debido a que existen muchos proveedores en el mercado que están en capacidad de cubrir las necesidades de los clientes, sin embargo el objetivo de la empresa es no tan solo cubrir las necesidades en cuanto al producto de los clientes sino superar las expectativas de este logrando con ello convertir esta debilidad en una oportunidad para la empresa de tal forma que la empresa logre conseguir ventajas competitivas con respecto a la competencia de manera que estas ventajas den a la empresa una imagen de superioridad.

📌 **Inestabilidad política e incremento del riesgo país.**

La inestabilidad política dentro del país, es considerada una amenaza para la empresa en particular y para la Industria Textil y Manufacturera en general; debido a que cuando un país es inestable la Inversión Extranjera simplemente no llegue al país y frene la economía, sobretodo en empresas como la que se desea crear que tiene una mercado Institucional y apunta a vender sus productos a empresas Internacionales como las que se desempeñan en la Industria Petrolera.

📌 **Costo de los factores de la Producción tendientes al alza permanente.**

Los costos de producción tendientes al alza permanente es una amenaza constante para la Industria Textil y Manufacturera, ya que los costos altos de los factores de producción producen que el precio final de los productos o servicios de la Industria sean altos de la misma manera, de tal forma que resta competitividad a la empresa en comparación de los productos importados.

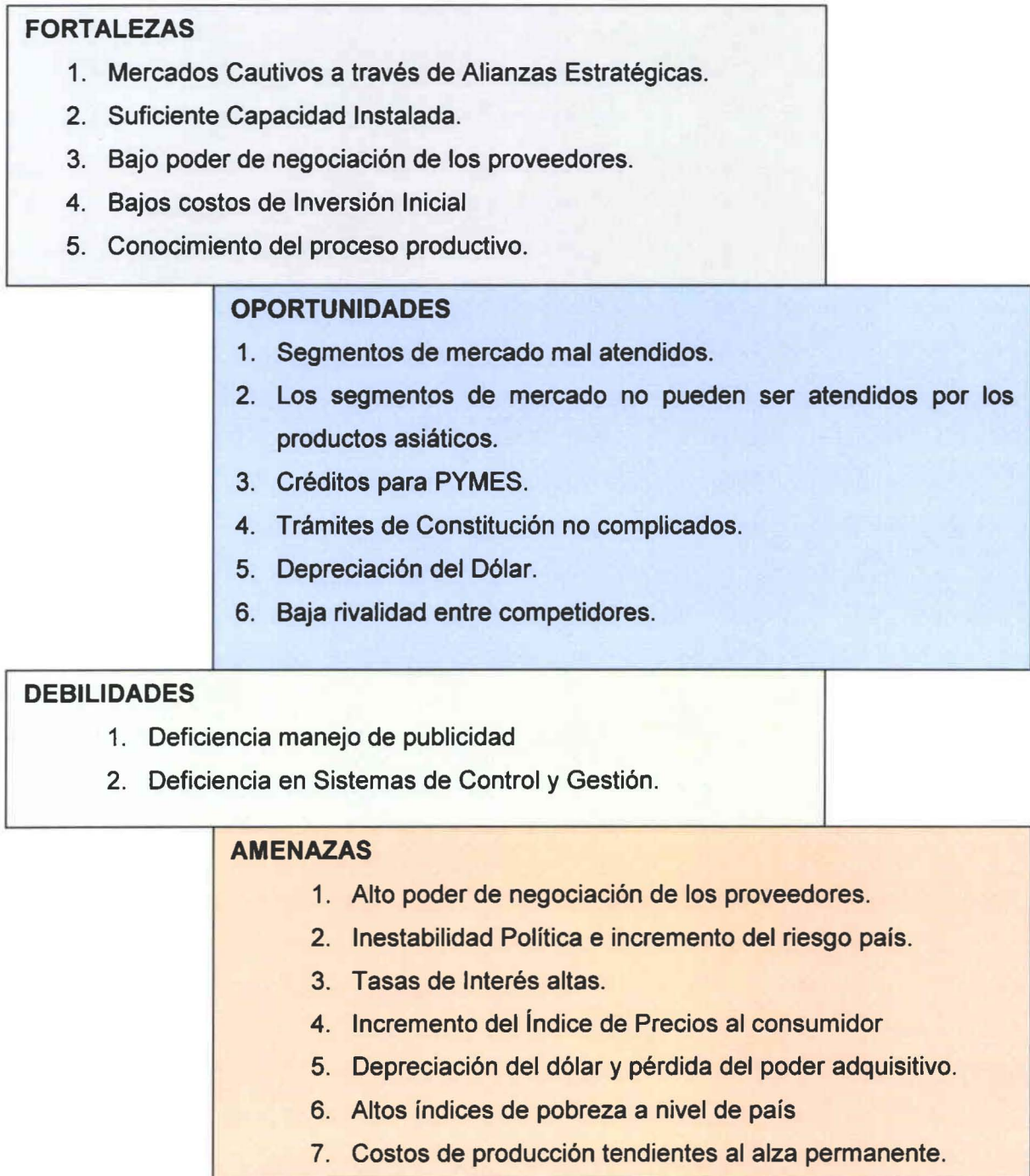
📌 **Altas Tasas de Interés.**

Las altas tasas de interés son una amenaza de primer orden sobretodo para los proyectos que necesitan financiamiento.

📌 **Aumento de Índices de pobreza a nivel del país.**

Amenaza ligada al incremento de la inseguridad, y la perdida del poder adquisitiva de una gran porción de la población.

5.7 RESUMEN F.O.D.A



Elaborado por: El Autor

FIGURA 5.1

5.8 OBJETIVOS

5.8.1 OBJETIVOS CORPORATIVOS

- ✚ Posicionarse como la empresa líder en satisfacción del cliente dentro de los Segmentos de Mercado establecidos por la compañía para el año 2012.
- ✚ Convertirse en la empresa líder en costos dentro de los segmentos de mercados establecidos por la compañía para el año 2012.

5.8.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS POR ÁREA DE NEGOCIO

5.8.2.1 GERENCIA

- ✚ Crear una imagen de superioridad y una reputación sólida de la empresa con respecto a la de la competencia hacia los clientes para enero del 2010.
- ✚ Alcanzar una cobertura geográfica de mayor amplitud que la competencia para enero del 2010.

5.8.2.2 PRODUCCIÓN

- ✚ Comenzar con una producción de 2.000 unidades, mensualmente a partir del año 2008, e incrementar la misma en 5% anual hasta el 2012.
- ✚ Reducir los costos de producción unitarios en un 2% anual a partir del 2008 hasta el 2012.
- ✚ Implantar Proceso de Producción Justo a Tiempo en el Producto Bordado a partir del 2008.
- ✚ Tener la planta de producción, maquinaria y personal capacitado listos para operar a partir de marzo del 2008.

5.8.2.3 FINANZAS

- ✚ Obtener una utilidad neta correspondiente al 40% sobre el nivel de ventas, e incrementarlo 2% anualmente para el año 2012.
- ✚ Destinar el 40% de la Utilidad Neta del Ejercicio Contable de cada año a la Reinversión en la empresa.
- ✚ Mantenerse al día en cuanto a las obligaciones tributarias.

5.8.2.4 PERSONAL

- ✚ Manejar una rotación de personal igual o inferior al 10% anual para el 2009.
- ✚ Destinar el 1% de la Utilidad Bruta en Ventas a la capacitación y entrenamiento del personal de la empresa a partir de enero del 2009.

5.8.2.5 MARKETING

- ✚ Poseer una participación en el mercado global correspondiente al 5% para el año 2012.
- ✚ Crear una imagen del producto superior al de la competencia a partir del año 2008.

5.9 RESUMEN DE OBJETIVOS CORPORATIVOS

OBJETIVOS CORPORATIVOS

RESUMEN DE OBJETIVOS CORPORATIVOS				
	OBJETIVO	AÑO	ESTRATEGÍA	POLÍTICAS
1	Posicionarse como empresa líder en satisfacción al Cliente.	2012	Implantación de Sistema Justo a Tiempo para la producción de bordados. Producto Diferenciado a bajo costo	Poseer una alta Rotación de Inventarios. Otorgar créditos a empresas de acuerdo a volumen de pedidos. Costeo Alternativo de acuerdo a nivel de pedidos.
2	Convertirse en la empresa líder en Costos dentro de los segmentos de mercado establecidos por la empresa	2012	Funcionamiento a partir de pedidos grandes para aplicación de Economías a Escala Utilización de Costeos Alternativos	No tomar pedidos menores a 50 unidades. Reducir Gastos de Operación a través de capacitación de personal, calibración de maquinaria, materiales directos sustitutos.

Elaborado por: El Autor

CUADRO 5.1

5.10 RESUMEN DE OBJETIVOS ESPECÍFICOS

OBJETIVOS ESPECIFICOS

RESUMEN DE OBJETIVOS ESPECÍFICOS				
GERENCIA GENERAL				
	OBJETIVO	AÑO	ESTRATEGÍA	POLÍTICAS
1	Crear imagen de superioridad e imagen sólida de la empresa en relación de la competencia.	2010	Eficiencia en los tiempos de entrega del producto, sistema de producción Justo a Tiempo Sistemas de Producción con maquinaria y equipo de última tecnología. Trabajar con maquinaria nueva	Capatación de pedidos a nivel nacional Maquinaria actualizada para producción. Compra inmediata de maquinaria nueva Producción con maquinaria nueva y tecnología de punta
2	Alcanzar una cobertura geográfica de mayor amplitud que la competencia.	2010	Ubicación de Canales de Distribución en las principales ciudades del Ecuador.	Localizar distribuidores en las ciudades que tengan una población superior a los 300.000 habitantes.

Elaborado por: El Autor

CUADRO 5.2

OBJETIVOS ESPECIFICOS

RESUMEN DE OBJETIVOS ESPECÍFICOS				
DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN				
	OBJETIVO	AÑO	ESTRATEGIA	POLÍTICAS
1	Producción de 2.000 unidades de gorras, incremento del 5 % anual	2012	Desarrollo de Procesos de Producción. Implementación de Justo a tiempo Economías de Escala Producción en lotes diferenciados	Creación de Formato de Ordenes de pedido. Delegar esta función de responsabilidad a personal capacitado
2	Reducción de costos de producción unitario 2% anual	2012	Implementación de Fichas Técnicas del Producto por parte de Diseño antes de comenzar el proceso de producción como tal. Mejora de procesos	Para comenzar a realizar cualquier producción es necesario la creación de la ficha técnica del producto. La ficha técnica del producto solo es realizada por el Departamento de producción, área de diseño.
3	Implantación del Proceso de Producción Justo a Tiempo en la producción de bordados.	2008	Eficiencia en el tiempo de entrega de los pedidos. Mejora de la productividad de la planta de producción.	Alta Rotación de Inventarios. Capacitación permanente del personal del área de producción. Calibración adecuada de la maquinaria de acuerdo a cada producto.
4	Tener la planta de producción, maquinaria y personal listos para operar a partir de Marzo del 2008.	2008	Adecuación la planta de acuerdo a necesidades en relación a la obra muerta. Importación de maquinaria para la producción de gorras con anticipación.	Personal en capacitación permanente desde el primer día de proceso selectivo. Captar personal con experiencia en la Industria Textil

Elaborado por: El Autor

CUADRO 5.3**OBJETIVOS ESPECIFICOS**

RESUMEN DE OBJETIVOS ESPECÍFICOS				
DEPARTAMENTO FINANCIERO				
	OBJETIVO	AÑO	ESTRATEGIA	POLÍTICAS
1	Utilidad Neta del 40% sobre el ingreso por ventas incremento del 2% anualmente	2012	Reducir costos Diferenciar producto Incrementar volumen de producción. Incrementar volumen de ventas.	Optimizar la materia prima mediante el correcto diseño del producto. Eliminar al máximo los tiempos muertos en el área de producción.
2	Reinversión del 40% de Utilidad Neta de cada Ejercicio.	2012	Destinar el 15% a Producción. Destinar el 10% a Marketing. Destinar el 5% a I&D Destinar el 5% a Capacitación de personal. Destinar el 15% a la renovación de equipos de computación	Mejora del Producto Permanente. Rediseño de planta de acuerdo necesidades. Emitir becas a favor de trabajadores mediante convenio con el Secap. Cambiar cada 3 años el E. Computación.
3	0% de problemas tributarios	2008	Declarar oportunamente las obligaciones tributarias.	Realizar las declaraciones tributarias en el día estipulado por el Servicio de Rentas Interno.

Elaborado por: El Autor

CUADRO 5.4

OBJETIVOS ESPECIFICOS

RESUMEN DE OBJETIVOS ESPECÍFICOS				
DEPARTAMENTO DE PERSONAL				
	OBJETIVO	AÑO	ESTRATEGÍA	POLÍTICAS
1	Rotación de personal inferior al 10%	2009	Crear ambiente laboral basado en el respeto y la confianza entre las partes empleador y empleado.	Todos los trabajadores deberán tener un contrato de trabajo firmado por el lapso mínimo de un año y estar afiliados el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social.
2	Destinar 1% de la Utilidad Bruta en Ventas en la capacitación de personal.	2009	Firmar convenios de capacitación con Instituciones Públicas y Privadas.	Capacitación Anual mediante convenio con el SECAP.

Elaborado por: El Autor

CUADRO 5.5

OBJETIVOS ESPECIFICOS

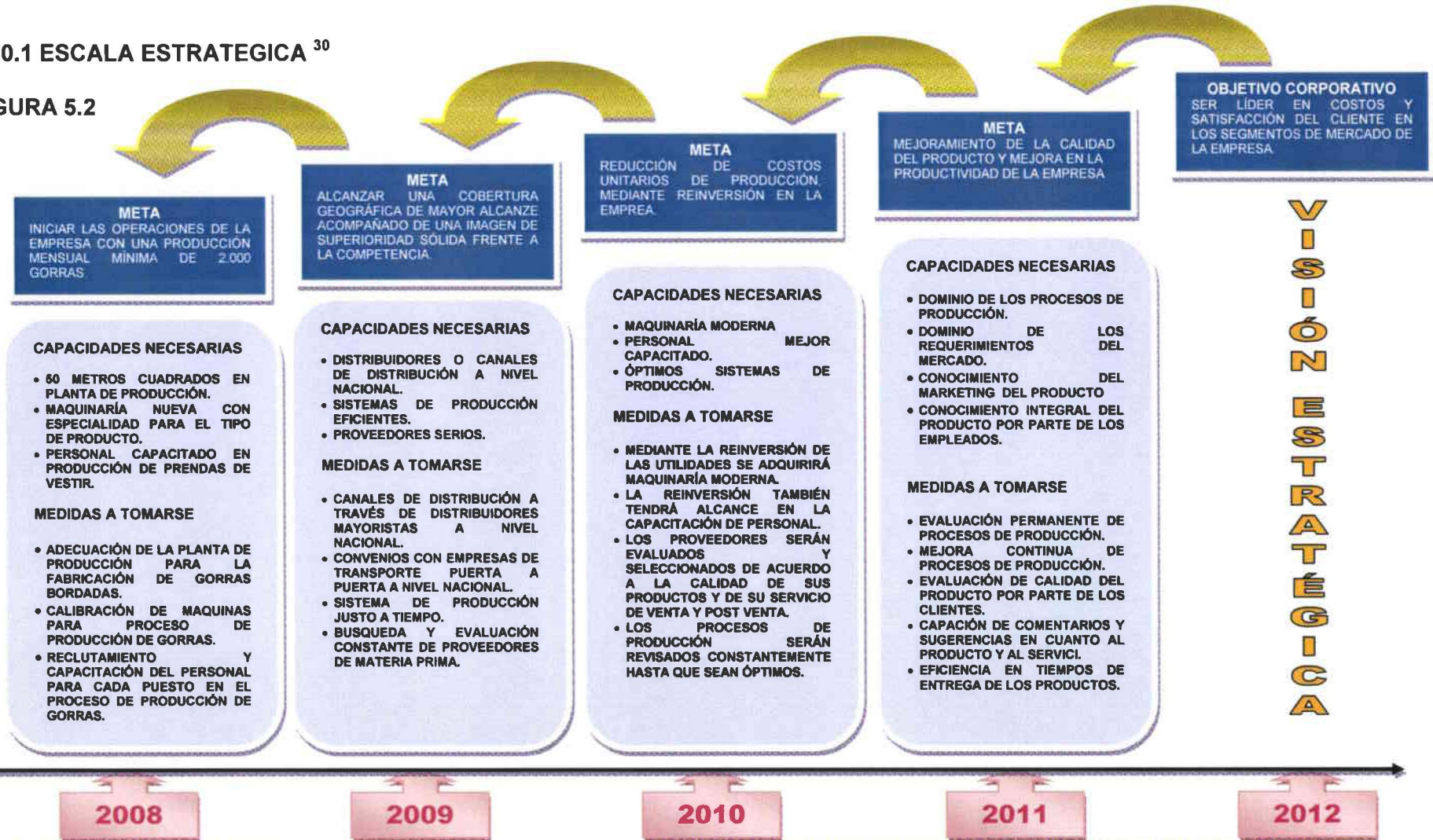
RESUMEN DE OBJETIVOS ESPECÍFICOS				
DEPARTAMENTO DE MARKETING				
	OBJETIVO	AÑO	ESTRATEGÍA	POLÍTICAS
1	Participación en el mercado global del 5%	2012	3% de Participación en el Mercado Educativo 1% Participación en el Mercado de Seguridad 1% Participación en el Mercado de Empresas Varias.	Canales de distribución en todo el país. Incursionar en el mercado civil con productos novedosos. Campañas Masivas de Promoción del Producto.
2	Imagen de Superioridad en relación de la competencia.	2012	Eficiencia en Tiempos de Entrega Costos Reducidos por el mismo producto de la competencia. Entrega de pedidos a tiempos.	Bajos índices de reclamos por pedidos mensuales.

Elaborado por: El Autor

CUADRO 5.6

5.10.1 ESCALA ESTRATEGICA ³⁰

FIGURA 5.2



³⁰ En la Estrategia esta el Éxito, Constantinos C. Markides, Capítulo 5, Identificar y asegurar capacidades y activos estratégicos, pág. 141

5.10.2 DESCRIPCIÓN DE LA ESCALA ESTRATÉGICA

AÑO 2008

La Meta para el año 2008 es arrancar las operaciones de la empresa con un mínimo de producción de 2.000 gorras para lo cual es necesario adecuar la planta de producción a las nuevas necesidades en cuanto al espacio que ocupara la maquinaria nueva de producción de gorras, en vista que la maquinaria de bordar ya existe y esta distribuida en la planta, se tendrá que realizar una nueva distribución de la planta de producción de tal forma que la totalidad de maquinaria quede perfectamente integrada de acuerdo a los procesos productivos de la empresa. Adicionalmente el personal deberá estar perfectamente capacitado para operar esta maquinaria de manera inmediata.

AÑO 2009

Después del primer año de operación y aprendizaje del negocio, la Meta de la empresa es incrementar su capacidad productiva al igual que su nivel de ventas, en un 5% con respecto al año anterior, alcanzando una cobertura nacional y logrando ventas en todo el país, logrando con ello captar una porción más grande del mercado. La empresa necesita para ello implementar y desarrollar sus canales de distribución de manera óptima de acuerdo a las posibilidades en cada provincia.

AÑO 2010

Para el año 2010 la Meta de la empresa es haber superado las deficiencias en la curva de aprendizaje y empezar a mejorar el producto, seguir captando mercado con los niveles de precios bajos y a la utilización de Economías de Escala. Debido a que la empresa comienza a incrementar sus ventas de manera sostenida es necesaria la Reinversión de las Utilidades en la compra de bienes de capital que por su uso se han deteriorado y requieren mantenimiento o a su vez su reemplazo, sobretodo el equipo de computación que cumple su vida útil en un período corto de tiempo.

AÑO 2011

El año 2011 para la empresa es muy importante debido a que gracias a la Reinversión realizada año a año dota a la empresa de dinero que se utiliza en cada área de negocio para mejorar el productoy mejorar los procesos productivos que permitan a la empresa ser mas competitiva y seguir con su objetivo de captar porciones más grandes de mercado.

AÑO 2012

El año 2012 para la empresa es el año en el cual de acuerdo a la planificación se consigue llegar a la Visión Estratégica la cual cuyo objetivo es ser Líder en Costos dentro del Segmento Específico de Mercado, sin embargo este objetivo y la consecución de la Visión Planteada es la consecuencia de haber utilizado eficientemente los recursos y capacidades de la empresa y haber sido disciplinados en la medidas a tomarse. La realidad de la empresa en este año es fruto de la integración de los recursos productivos de la empresa de manera eficiente, creando sinergias positivas entre departamentos y desarrollando el trabajo en equipo.

5.10.3 DESCRIPCIÓN DE LA CAPACIDAD DE PRODUCCIÓN.

El recurso primordial que la empresa necesita para iniciar sus operaciones es la maquinaria, que a su vez se divide en dos tipos de ella, el primero es la maquinaria de bordar y el segundo es la maquinaria de coser que es la que produce las gorras. En el apartado 3.6.2 del Capítulo Investigación de Mercados, se determinó que el mercado global o universal de la empresa comprende 42.033 instituciones de los diferentes segmentos de mercado que la empresa desea captar. Estas instituciones a su vez tienen significativos números de personal que llega a alcanzar los 3.349.752 individuos, los mismos que es imposible cubrir con la capacidad de producción que la empresa posee actualmente, por tal motivo la empresa deberá segmentar su mercado de tal forma que se pueda atender simplemente a los mercados que resulten más atractivos para la organización. En el Plan de Marketing que se presentará a continuación de este tema, se analizará a profundidad tanto los niveles de ventas así como los niveles de producción que la empresa manejará.

Con estos antecedentes el departamento de producción de la empresa deberá comenzar sus operaciones con la maquinaria que se detalla a continuación:

MAQUINARIA Y EQUIPO DE BORDAR			
DETALLE	MARCA	CANTIDAD	
Máquina de Bordar 4 Cabezas	Melco	1	
Tambor de Gorras 180° de función	Melco	1	
Máquina de Bordar 4 Cabezas	SWF	1	
Tambor de Gorras 360° de función	SWF	1	
Máquina de Bordar 1 cabeza	SWF	1	
Tambor de Gorras 360°	SWF	1	
Máquina Rebobinadora de Hilos 1 a 2	AMG	1	
Máquina Rebobinadora de Bobinas Inferiores	SWF	1	
Estante de Entamborar	S/M	3	
Unidades de Poder Interrumpido en línea	PowerWare	3	

MAQUINARIA Y EQUIPO DE COSER			
DETALLE	MARCA	CANTIDAD	
Maquinaria de Costura Recta 1 aguja	Juky	2	
Maquinaria de Costura Recta 2 Agujas	Juky	2	
Maquinaria pegadora de viceras	AMF Recce	1	
Maquinaria respuntadora de viceras	AMF Recce	1	
Planchadora de Cocos	AMF Recce	1	
Maquinaria Bordadora de Huecos de Ventilación	Pfaff	1	

Ela borado por: El Autor

CUADRO 5.7

La inversión de capital que la empresa necesita para adquirir estos dos tipos de maquinarias serán analizados en el Capítulo Financiero junto con las otras inversiones iniciales para el negocio.

Con estos antecedentes es importante analizar la capacidad de producción que tendría la empresa, tanto en el producto gorras así como en el producto bordado.

El objetivo de arranque del departamento de producción es confeccionar 2.000 gorras mensuales, equivalentes a una producción diaria de 91 unidades cumpliendo la jornada laboral de 160 horas laborales al mes. No obstante si el mercado lo requiere la empresa podría incrementar su volumen de producción lógicamente incrementando sus horas de trabajo con horas extraordinarias y complementarias a una razón de 13 gorras terminadas por hora de trabajo dependiendo de la cantidad de horas que se trabaje al mes, si son 160 horas por ejemplo serían 2.000 gorras mensuales y si se trabaja el 25% de horas suplementarias serían 2.500 unidades de producción mensual y 30.000 anuales en números cerrados.

Tomando en cuenta que el mercado demanda 25.000 gorras al año, la conclusión es que la capacidad de producción de la empresa cubre la necesidad del mercado completamente y que la demanda del mercado ocuparía el 83% de la capacidad instalada de la empresa, dejando el 17% restante como capacidad sobrante para cualquier evento extraordinario.

5.11 ESTRATEGÍAS A IMPLEMENTARSE

5.11.1 ¿A quiénes la empresa debe buscar como clientes?

¿Quiénes son los clientes de la empresa?

La demanda de la empresa esta compuesta por un Mercado Institucional, de tal manera que los clientes que se desea captar son todas las personas a nivel nacional que a través de sus instituciones, siendo éstas de diferente naturaleza, necesitan de los productos de la empresa para realizar sus actividades cotidianas.

Los clientes que la empresa debe buscar son personas de estrato medio y bajo, que se encuentren directamente en los segmentos establecidos por la empresa y manifestados en la investigación de mercados, ya que los productos que la empresa ofrece compiten directamente en costos más que en diferenciación, es así que los clientes en su mayoría son personas adultas, que tienen la capacidad adquisitiva de pagar menos de \$ 5 dólares por una gorra para el uniforme de su hijo que se encuentra estudiando.

Por otro lado se encuentran las empresas de diferente naturaleza, que tienen la capacidad adquisitiva para dotar a su personal de este tipo de productos con el fin de formen parte del uniforme de la empresa como en el caso de las empresas de seguridad para sus guardias.

De igual manera de forma general el cliente que busca la empresa, es un cliente que tenga la capacidad para adquirir un producto a precios bajos, pero de buena calidad, que logre apreciar el valor agregado integral que ofrece la empresa y que cumpla con sus obligaciones financieras para con la empresa.

5.11.2 ¿Qué productos y servicios se ofrece?

El producto primario que se ofrece es una gorra de tela, sea esta de cualquier tipo de tela que se encuentra en el mercado, así como color, modelo y características adicionales.

Como complemento del producto primario que es la gorra, se encuentra el producto secundario o complementario que es el bordado, que es realizado por hilos hechos a base de fibras sintéticas que a través de máquinas industriales de bordar y sistemas operativos de diseño, se aplica de forma directa a la prenda. El diseño del bordado es diferente de acuerdo a la Institución de la que se trate, pueden ser bordados de diferentes motivos como: sellos, escudos, formas, letras entre otras; de diferentes formas, estructuras, colores, en realidad no existe restricción en el diseño del bordado.

Se puede manifestar que el producto "gorra bordada", compuesto a su vez por los dos productos anteriormente nombrados, son complementarios; no tiene sentido una gorra sin bordado, así como no tiene sentido un bordado sin ninguna prenda en la cual lucir.

Cabe manifestar que la gran mayoría de los clientes, aprecia el diseño y la calidad del bordado primordialmente, la calidad de la gorra en este caso pasa a segundo plano, sin embargo de ello, el producto de la empresa debe estar balanceado a tal punto que tanto la gorra como tal y el bordado, tengan la misma dimensión de calidad y sean percibidos de una forma agradable por el cliente.

5.11.3 ¿Cómo se lo va hacer?

La estrategia genérica que se va a utilizar es una estrategia enfocada a un segmento de mercado específico basada en liderazgo en costos, ofreciendo a los clientes de estos nichos un producto de calidad a bajos costos. Este liderazgo en costos requiere la optimización de los recursos productivos, la utilización de economías de escala, consiguiendo costos reducidos que permitan establecer una diferencia considerable entre los costos de la empresa y los de la competencia.

Para una empresa de producción como la que se desea crear, lo más importante y básico es la planta de producción, de tal manera que se implementará un área útil de operaciones de 50 metros cuadrados, adyacente al área de producción de bordados. El diseño de la planta de producción así como la distribución de la maquinaria se encuentra en los Anexos a este documento.

El área administrativa será compartida con la empresa de bordados, ya que inicialmente la necesidad de espacio es corta.

En cuanto a la maquinaria necesaria para elaborar las gorras o cachuchas, es de características especiales de acuerdo al trabajo que se va a realizar, sin embargo existen maquinaria especializadas en la producción de gorras, las cuales la empresa tiene que adquirir.

La mano de obra a utilizar debe ser calificada, existen Institutos Superiores especializados en la rama de Corte y Confección que año a año, ponen a disposición de las empresas, personal capacitado para laboral en el área Textil y Manufactura.

Uniendo todos los componentes mencionados, se tiene que la idea fundamental del negocio es ofrecer a los clientes de la empresa, un producto de calidad, a un costo alcanzable. Un producto que este a gusto del cliente en cuanto al diseño y calidad a través de la estrategia genérica anteriormente citada.

5.12 CADENA DE VALOR³¹

FIGURA 5.3 CADENA DE VALOR REPRESENTADA POR LA COMPAÑÍA

LOGÍSTICA DE ENTRADA

Pedido de Materiales Directos

- Elaboración de la orden de requerimientos de materiales directos e insumos. (Tela, Hilo, Fusionable, Visera Plástica, Entretela), enviado por el área de diseño a la de adquisiciones.

Recepción y Comprobación

- Comprobación de que los materiales estén en concordancia con el pedido realiza, en calidad y cantidad.

Almacenamiento

- Almacenamiento de materia prima e insumos en la bodega e la empresa por 1 día.

OPERACIONES

Diseño

- Diseño del producto integral mediante la elaboración de la ficha técnica que contiene información de las características del producto.

Confección

- Diseño, impresión del diseño, tendido de la tela, corte de la tela, separación y distribución de piezas, armado de áreas de la prenda, unido de la prenda, acabados, empaque.

Bordado

- Diseño, entamborado de la prenda en bastidores de gorras, corte de hilos, retirar la entretela, empacar.

Almacenamiento

- Revisión de calidad y almacenamiento en bodega de productos terminados de la empresa.

LOGÍSTICA DE SALIDA

Despacho

- Registro del despacho de bodega a través de la orden de despacho de productos terminados.

Facturación

- Elaboración de la factura y realización del cobro o documentación del crédito

Entrega

- Entrega local en la planta o en la dirección del cliente.
- Envío a nivel regional o nacional a través de la compañía de transportes Tramaco Express.

VENTAS Y MARKETING

Publicidad

- A través de la etiqueta del producto.
- Publicidad boca a boca, funciona mediante recomendaciones de los clientes a otras instituciones.
- Mediante radio, periódicos, revistas, ferias y la creación de una página Web de la empresa.

Canales de Distribución

- La empresa cuenta con dos canales de distribución:
- EMPRESA
- Directo (Empresa-Usuario Final)
- Instituciones (Empresa-Institución-Usuario Final)
- Representante.(Empresa-Representante-Usuario Final)

SERVICIO AL CLIENTE

Servicio de Pre-Venta

- Información de la empresa.
- Información de los productos de la empresa.

Servicio de Post-Venta

- Seguimiento de los clientes.
- Seguimiento de la calidad de los productos.
- Sugerencias y Observaciones.
- Niveles de Satisfacción

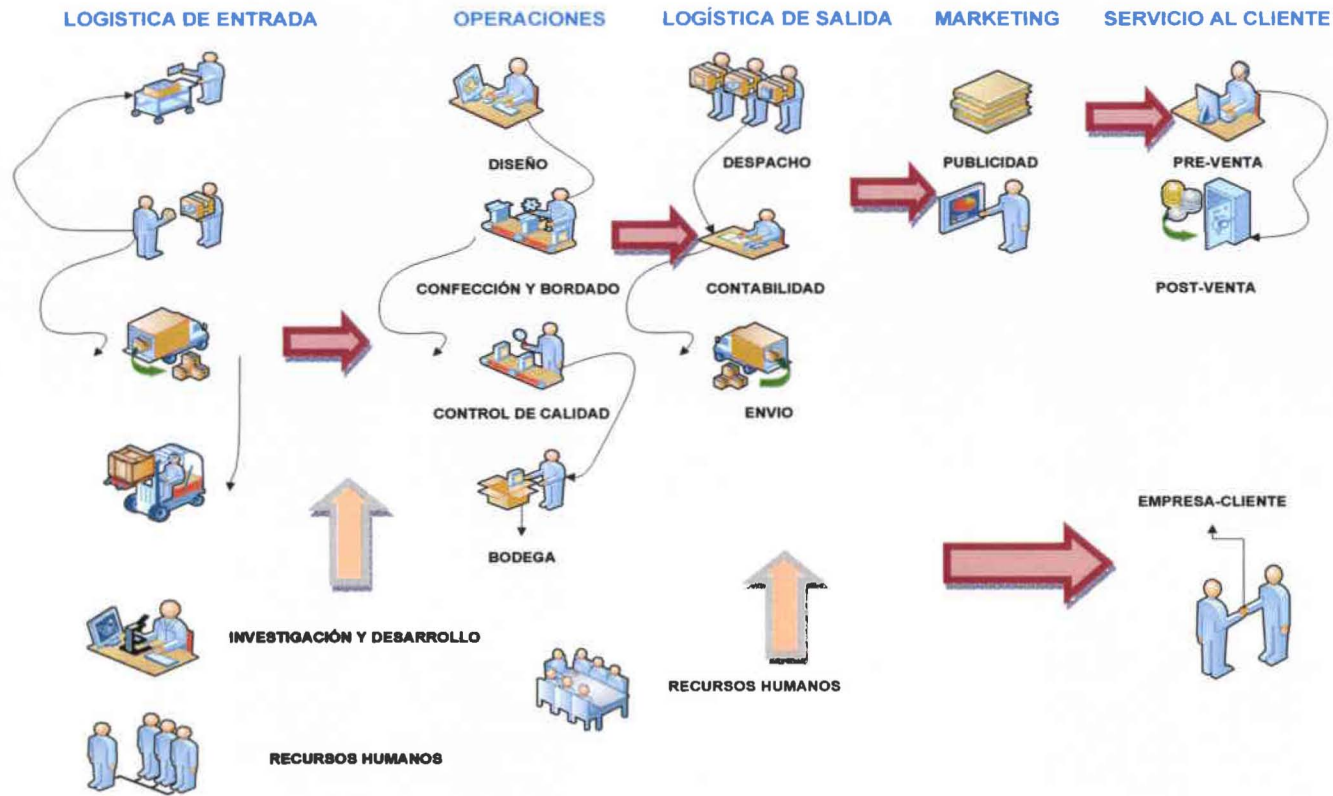
INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO.- Desarrollo de Procesos Productivos Nuevos, Mejora de Procesos Existentes, Adquisición de Nuevos Equipos.

RECURSOS HUMANOS.- Desarrollo de capacidades de los empleados y desarrollo de las competencias centrales de las empresas involucradas.

ADMINISTRACIÓN GENERAL.- Establecimiento de Alianzas Estratégicas con empresas Textiles y manufactureras con el objeto de ofrecer servicios integrales en el abastecimiento de prendas de vestir a las instituciones de los segmentos de mercado que se desea captar.

³¹ Thompson y Sticklan, Administración Estratégica; Capítulo 4, pág. 124, Evaluación de Recursos y Capacidades de la compañía.

5.12.1. FLUJOGRAMA DE ACTIVIDADES



Elaborado por: El Autor

FIGURA 5.4

5.12.2 LOGISTICA DE ENTRADA

5.12.2.1 PEDIDO

- ✚ El pedido de materiales directos e indirectos se lo realiza mediante una orden de requisición enviada por el área de diseño dentro del departamento de producción, en la cual consta la lista de materiales directos, indirectos e insumos que son necesarios adquirir, previo a la revisión del Inventario de Materias Primas.
- ✚ El Sistema de Producción a utilizar en la empresa, es Justo a Tiempo, para lo cual es necesario tener a disposición de producción la totalidad de materiales directos e indirectos que intervienen en el proceso, en el tiempo establecido, esto en la parte interna, específicamente en bodega; sin embargo este sistema también exige a la organización la selección exhaustiva de proveedores los cuales cumplan con la condición de poder atender a los pedidos e materia prima a la empresa de manera inmediata, recomendablemente en las 24 horas posteriores al pedido, el promedio de los proveedores en cuenta a entre es de 12 horas.
- ✚ La estrategia que la empresa implementará es tener relaciones comerciales con pocas empresas, por el asunto de los costos por una parte y porque en realidad los materiales directos, indirectos e insumos para la producción de gorras son limitados en cuanto al número.
- ✚ Las expectativas de la empresa en relación a los proveedores, es que la empresa tenga características de seriedad, calidad en los materiales que comercializa, eficiencia en tiempos de entrega y sistema de crédito adecuado al volumen de pedido que la empresa realice.

A continuación se presenta el Cuadro 5.8 donde se observan los proveedores de materia prima con los que cuenta la empresa:

PROVEEDORES DE MATERIA PRIMA

No.	NOMBRE EL PROVEEDOR	DISTRIBUIDOR DE:	LOCALIZACIÓN	DÍAS DE ENTREGA	MATERIAL PARA:
1	Sintofil	Tela Gabardina	Quito	24 horas	Gorras
2	Hilda de Puebla	Telas Varias	Quito	12 horas	Gorras
3	Fabián Proaño	Telas Varias	Quito	12 horas	Gorras
4	LH Comercial	Entretelas y pelones	Quito	24 horas	Gorras y Bordado
5	Hilos Cadena Llaves	Hilos de Coser	Quito	24 horas	Gorras
6	Hilos Marathon	Hilos de Bordar	Quito	12 horas	Bordado
7	Fufus el Ecuador	Viseras y vinchas plásticas	Quito	12 horas	Gorra
8	Marquillas Fast	Etiquetas tejidas	Medellín	15 días	Gorra
9	Ribel	Reata y Cinta Velcro	Quito	24 horas	Gorra

Elaborado por: El Autor

CUADRO 5.8

5.12.2.2 RECEPCIÓN Y COMPROBACIÓN

Una vez que los materiales se encuentran en la empresa, despachada por los proveedores, se procede a la recepción de los mismos por parte del bodeguero de la empresa, previo a la inspección del estado de los materiales y de las cantidades solicitadas, la factura es firmada y despachada al departamento de finanzas para el registro del mismo.

5.12.2.3 ALMACENAMIENTO

Debido a que el objetivo de la empresa es implantar un sistema de producción Justo a Tiempo no es necesario el almacenamiento permanente de los materiales directos de la empresa, ya que apenas ingresan a la empresa son recibidos en bodega para su registro contable para inmediatamente ser incluidos en el proceso de confección de los diferentes pedidos.

5.12.2 OPERACIONES

5.12.2.1 DISEÑO

- ✚ El proceso de operaciones de la empresa comienza con el diseño de la gorra y del bordado, mediante la ficha técnica del producto, donde se encuentra la información integral del producto; es decir, los códigos de la tela, códigos de color de hilo, dimensión del bordado, ubicación del bordado.

5.12.2.2 CONFECCIÓN

- ✚ El proceso de confección del producto primario o gorra, comienza con la impresión del diseño matriz mediante la utilización del Plotter de Impresión que trabaja con el software de diseño de la marca Gerber, donde están trazadas la totalidad de piezas que intervienen en el proceso de armado de la gorra.
- ✚ Posteriormente se procede a tender la tela en las mesas de corte, en capas o tendidos, estos tendidos son directamente proporcionales en número de acuerdo a la cantidad de unidades de producción del pedido.
- ✚ A continuación se sobrepone la matriz impresa en la totalidad de tendidos y se corta cada pieza de la gorra separándolas de acuerdo a su forma.
- ✚ El siguiente paso comprende la separación de piezas de acuerdo al área de la gorra, las piezas de la visera; y el área del frontal. Para luego ingresarlas al proceso de confección propiamente dicha, con la utilización de maquinas de coser. El proceso comprende realizar los procesos de armado de la gorra a la vez, tanto la visera como el frontal.
- ✚ Una vez armadas las 2 áreas de la gorra, se procede a unirlos en una sola pieza que es la gorra armada en su totalidad, frontal y visera unidos.
- ✚ Luego de este proceso, vienen los procesos de acabados, corte de hilos sueltos y planchados del producto en general y empaque de las gorras en paquetes de 10 unidades cada una.

5.12.2.3 BORDADO

- ✚ Al igual que en el proceso productivo de la gorra, el bordado arranca con el diseño del bordado, con la utilización del Software Desing Shop de la marca Melco, que básicamente se trata de un tablero de digitalización en el cual se insertan distintas formas y letras que a su vez unidas conforman el diseño de bordado. Este diseño tiene información en cuanto a colores, número de puntadas y tamaño del bordado.
- ✚ Posteriormente, la gorra armada es puesta y sujeta en bastidores de gorras para ser bordadas en maquinas industriales de bordar.
- ✚ El siguiente paso consiste en cortar los hilos sueltos que deja el bordado y retirar la entretela que sujeta por debajo al bordado.

Cabe mencionar que este proceso de bordado es el más automatizado de la empresa y la calidad del producto esta garantizada debido a los sensores de errores con los que cuentan el software de diseño por una parte por otra las máquinas de bordar, con lo que se logra un producto bordado de 100% de calidad.

5.12.2.4 ALMACENAMIENTO

- ✚ Para el producto de bordado se aplica el sistema de producción Justo a Tiempo, debido a que si se lo ve de una manera diferente se trata de una prestación de servicios razón por la cual no se necesita almacenamiento.
- ✚ En el caso de las gorras si se necesita almacenamiento debido a que se puede producir gorras sin bordado y tenerlas listas tan solo para ponerle el sello de la institución que realiza los pedidos, debido a que la gran mayoría de gorras institucionales son genéricas.
- ✚ Se revisa y se almacena una por una por una las gorras, donde se analizan las fallas que pueden haberse suscitado en el proceso productivo, se separa el producto 100% de calidad y el que tiene fallas solucionables.

5.12.3 LOGÍSTICA DE SALIDA

- ✚ Comprende el emparejamiento de la orden de pedido con la orden de despacho numerada por parte de la bodega.
- ✚ A continuación el despacho del producto dependiendo de la localización del cliente, si es local el cliente lo retira de la planta de producción o a su vez el vendedor se encarga de entregárselo en la dirección de su institución; si es regional o nacional; el envío se lo realiza mediante la empresa “Tramaco Express” la cual retira el paquete de las instalaciones de la empresa, lo transporta por tierra y se lo entrega en la dirección del cliente a nivel nacional.
- ✚ Realizado todas estas actividades, el departamento de Contabilidad se encarga de realizar la factura y proceder al cobro sea de contado a crédito documentado.

5.12.4 MARKETING Y VENTAS

- ✚ El marketing del producto se lo realiza en primera instancia con el mismo producto, a través de la etiqueta que además de contener la marca del producto y las especificaciones del cuidado del producto, contiene la información de la empresa en cuanto a la dirección y los teléfonos de contacto.
- ✚ También es importante mencionar que la publicidad boca a boca en la empresa de bordados a dado buenos resultados, ya que las empresas que han mantenido relaciones comerciales con la empresa recomiendan los productos a nuevos clientes.
- ✚ Sin embargo la empresa tiene necesariamente que realizar publicidad a través de medios de comunicación masiva como radio, periódicos, revistas, ferias del sector al igual que la creación de una página Web en Internet de la empresa.

5.12.5 SERVICIO AL CLIENTE

El servicio al cliente comprende dos etapas, las cuales se detallan a continuación:

📌 SERVICIO DE PRE-VENTA

Comprende la información detallada y sucinta de la empresa, así como de la gama de producto que se ofrece y de las características del mismo, forma de pago, tiempos de entrega, presentación de muestrarios, entre otros.

📌 SERVICIO DE POST-VENTA

Seguimiento a los clientes de la empresa mediante vía telefónica o vía Internet, recopilación de sugerencias de los clientes en cuanto a las características del producto, observaciones en el servicio y consulta de niveles de satisfacción.

5.12.6 ACTIVIDADES DE APOYO

5.12.6.1 INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO

- ✚ La investigación y desarrollo del producto, consiste en la mejora de los procesos productivos de la empresa, es decir en la mejora continua de la distribución de la planta, la adquisición de maquinaria moderna que permita evitar procesos manuales, todo esto con el objetivo de mejorar la eficiencia en la entrega de los productos, el crecimiento en el volumen de unidades de producción y en la reducción de costos.

5.12.6.2 RECURSOS HUMANOS

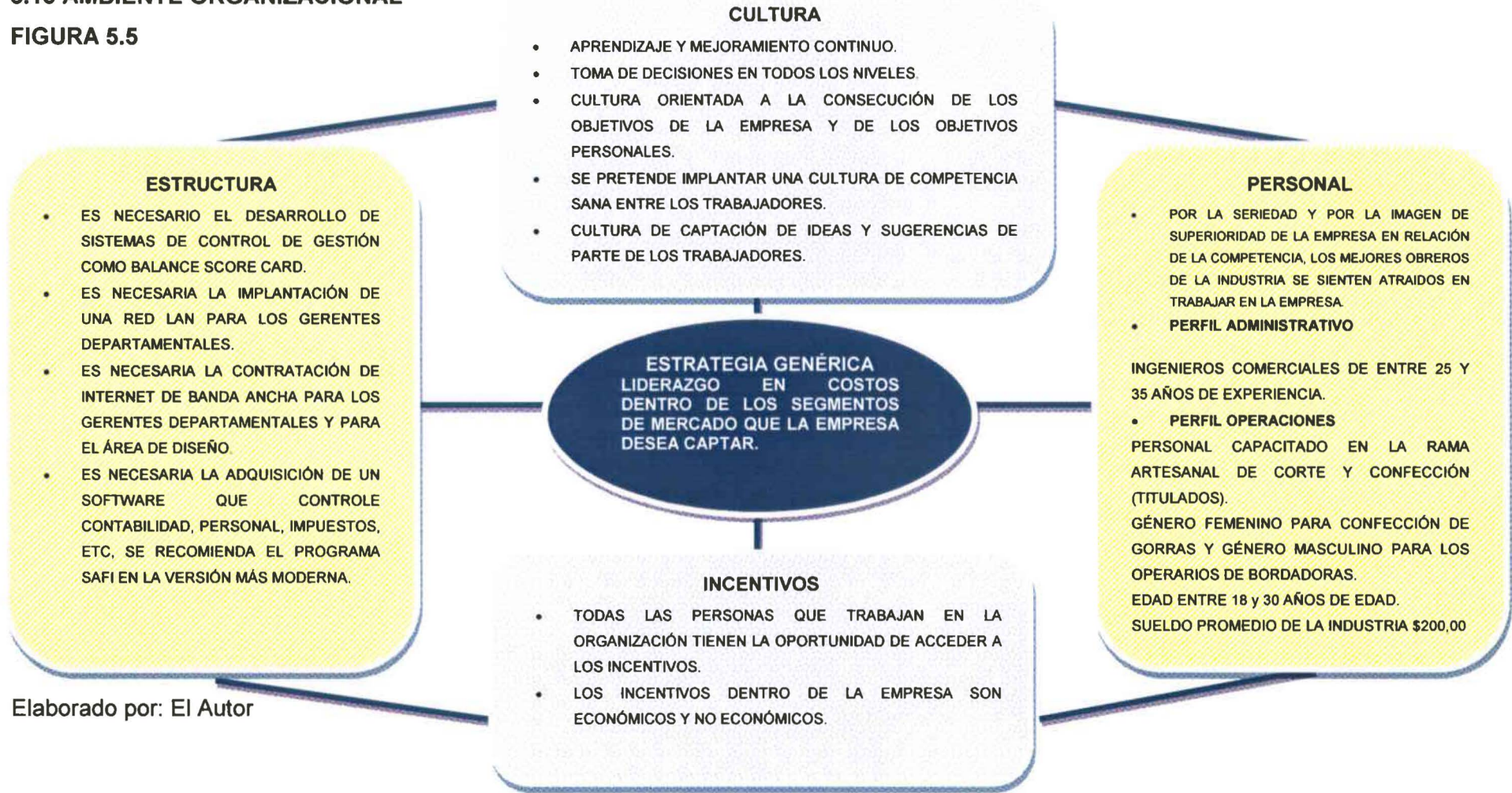
- ✚ La administración de recursos humanos para la empresa consiste en el desarrollo de la capacidad de cada empleado con énfasis en el área productiva, además del desarrollo de competencias centrales de las 2 empresas que conforman el nuevo proyecto, la fábrica de gorras a implantarse y la fábrica de bordados ya existente.

5.12.6.3 ADMINISTRACIÓN EN GENERAL

- ✚ La administración en general apoya a las actividades principales de la empresa, en el establecimiento de alianzas estratégicas con empresas textiles y manufactureras de tal forma que se pueda servir de mejor manera al mercado, ofreciendo servicio global en la entrega de prendas de vestir a las instituciones que se encuentran dentro de los mercados específicos que se desea captar.

5.13 AMBIENTE ORGANIZACIONAL³²

FIGURA 5.5



Elaborado por: El Autor

³² En la Estrategia esta el Éxito, Constantinos C. Markides, Capítulo 6, Ambiente Organizacional, pág. 164.

5.13.1 CULTURA EMPRESARIAL

La cultura organizacional de la empresa esta basada en 4 ejes fundamentales de normas, valores y supuestos que se detallan a continuación:

📌 CULTURA DE APRENDIZAJE, MEJORAMIENTO CONTINUO CAPTACIÓN DE IDEAS NUEVAS Y SUGERENCIAS.

La cultura del aprendizaje es fundamental en una empresa de producción, cabe mencionar que este aprendizaje es bilateral es decir desde las autoridades o mandos superiores o medios en relación de los mandos inferiores o trabajadores en general, ya que la cultura de la empresa es que cualquier persona puede dar ideas de mejora para la empresa, las ideas importantes no tienen necesariamente que provenir de las autoridades, algún operario de planta también puede manifestar su idea y enseñar a los demás.

El mejoramiento continuo va de la mano de la cultura de aprendizaje, ya que mientras se va a aprendiendo en base a los aciertos o a los errores día a día las personas de la organización van mejorando.

📌 CULTURA ORIENTADA A LA CONSECUACIÓN DE OBJETIVOS

Las personas dentro de la organización necesariamente deben tener objetivos personales, como crecer como trabajadores, promoverse de puestos, obtener mejores ingresos; sin embargo es importante que las personas, también sepan que su responsabilidad es contribuir a la consecución de los objetivos de la empresa. Esto asegurara la subsistencia en primera instancia de la empresa, el desarrollo y el posicionamiento como una empresa sólida en los mercados específicos.

📌 TOMA DE DECISIONES A TODO NIVEL DE JERARQUÍA

Existen acontecimientos e inconvenientes en los cuales la respuesta tiene que ser inmediata y no se puede esperar a que los denominados jefes den una respuesta a estos problemas, el personal debe saber que la cultura de toma de decisiones de la empresa sustenta estas decisiones siempre y cuando estén ligadas a la resolución del problema y sean analíticas.

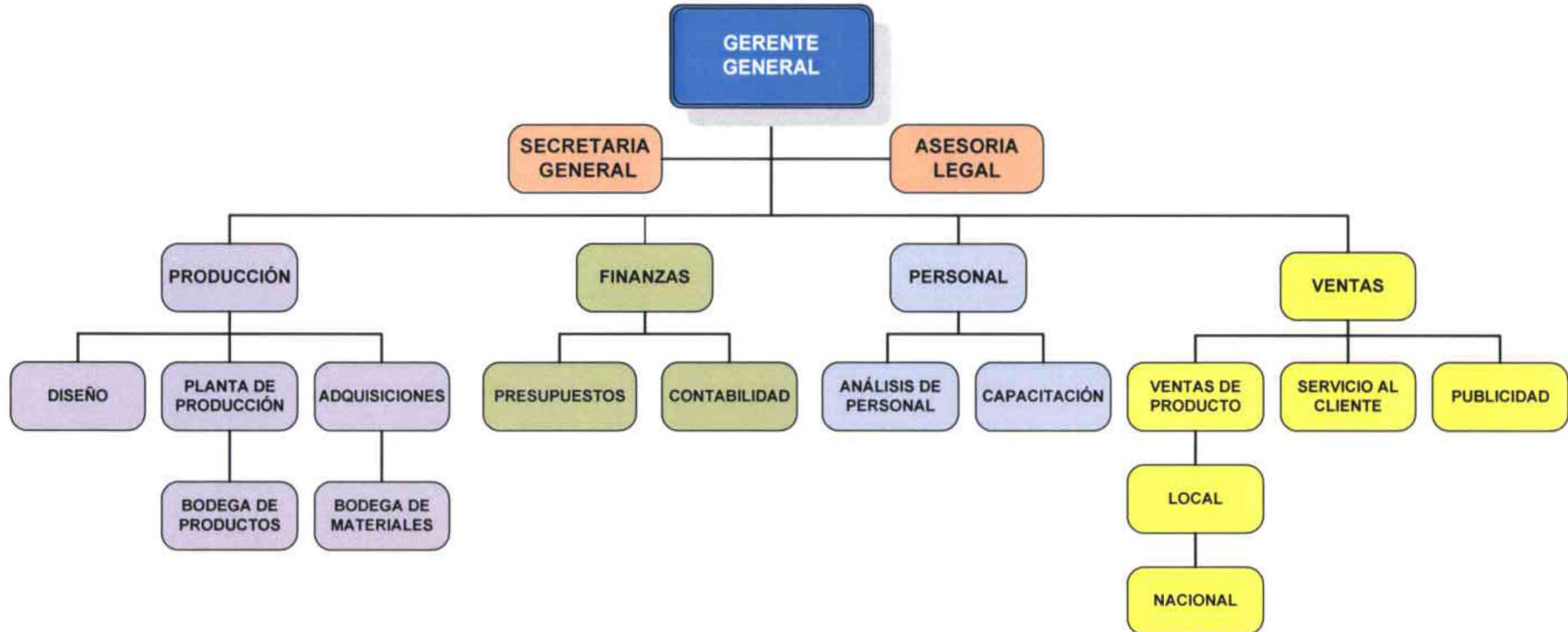
📌 COMPETENCIA SANA ENTRE LOS TRABAJADORES

Fomentar una competencia sana en los trabajadores también forma parte de la cultura de la empresa, ya que ello ayuda a que las personas no se estanquen en determinados puestos y no tengan ganas de surgir dentro de la organización. Obviamente que esta competencia tendrá como resultado un incentivo económico necesariamente.

5.13.2 ESTRUCTURA

- 📌 Existe la necesidad de desarrollar un Sistema de Gestión moderno como el Balance Score Card que permita controlar la empresa sobretodo en el cumplimiento de los objetivos, metas y llegar a la consecución de la Visión Estratégica.
- 📌 Una empresa moderna debe contar con Redes Informáticas LAN con acceso a Internet en todas áreas, con el objetivo de que la información fluya de manera eficiente.
- 📌 Se necesita adquirir la licencia de un Software específico para el Control de las áreas de la empresa como Contabilidad, Personal, Ventas. Se recomienda la adquisición del Sistema SAFI de elaboración ecuatoriana.

5.13.2.1 ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL



Elaborado por: El autor

FIGURA 5.6

5.13.2.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La estructura organizacional de la empresa es una Estructura Horizontal Funcional, donde cada persona dentro de la organización ocupa un puesto específico con el objeto de conseguir los objetivos corporativos de la empresa. Una estructura organizacional horizontal permite que la información fluya adecuadamente dentro de la empresa, mejora la eficiencia de la empresa en función del tiempo, la cooperación aparece fruto de la necesidad de cumplir de manera óptima las necesidades de los clientes.

A continuación se presenta un resumen de cada departamento de la organización:

↓ GERENCIA GENERAL

La Gerencia General de la empresa es el departamento que se encarga de todas las tareas que demanda la administración, planificación y control de la organización, esta estructurada para que el cargo demande un puesto para una sola persona que sería el Gerente General.

↓ SECRETARÍA GENERAL

La Secretaría General de la empresa más que un departamento es un “staff “ el cual se encarga de ayudar a la Gerencia General en la comunicación con los mandos medios y los mandos bajos internamente en la empresa, así como de establecer la comunicación con los clientes de la empresa. El puesto demanda la presencia de una persona cuyo cargo es el de Secretaria General.

↓ ASESORÍA LEGAL

Al igual que la Secretaría General, la Asesoría Legal es un “staff” el cual se encarga de realizar las tareas legales necesarias para el desempeño operacional de la compañía tales como los registros a nivel empresarial, tributario. El puesto demanda la presencia por horas de un Abogado.

📌 PRODUCCIÓN

El departamento de producción, es un factor crítico dentro de una empresa de producción, en este caso es el que se encarga de transformar la materia prima en productos terminados. Dentro de la organización existen 3 sub-departamentos; el de Diseño en donde se realiza el diseño técnico para cada producto sea este el producto primario o gorra o para el producto secundario o bordado. El puesto demanda la presencia de una persona que ocupe el puesto de Diseñador.

El segundo sub-departamento, es la planta de producción como tal, es el lugar físico donde la materia prima sufre el proceso de transformación. La Planta de Producción en el momento actual demanda la presencia de 6 operarios para máquina de coser, 2 empleados para máquinas bordadoras y 2 personas para tareas varias.

El tercer sub-departamento, es el de adquisiciones, el cual se encarga de recibir los materiales directos e insumos por parte de los proveedores y almacenarlos en la bodega de Materia Prima Directa. El puesto demanda la presencia de una persona bajo el cargo de bodeguero.

📌 FINANZAS

El departamento de Finanzas, comprende dos áreas, el área de presupuestos que se encarga de realizar presupuestos anuales para los distintos departamentos de la empresa, y el área de contabilidad que se encarga de la parte contable. El área de contabilidad requiere la presencia de un Contador General y un Asistente.

📌 PERSONAL

El departamento de personal, tiene la tarea fundamental de analizar a las personas que aplican a los puestos cuando la organización así lo demanda, así como de su selección y contratación; adicionalmente estructura los programas de capacitación la cual se va a impartir al personal de la empresa. Otra tarea importante que realiza este departamento es evaluar al personal constantemente así como de crear el sistema de incentivos a aplicarse.

↓ VENTAS

El departamento de Ventas esta dividido en tres áreas importantes las cuales se describe a continuación.

↓ VENTAS DEL PRODUCTO

El área de Ventas del Producto, se encarga de estar en la búsqueda de ventas del producto a través de vendedores directos e indirectos tanto a nivel local como nacional. Ellos mismos se encargan de la elaboración del pedido, así como las características del mismo y fechas de entrega.

↓ SERVICIO AL CLIENTE

El área de Servicio al Cliente, se encarga de recibir las quejas en cuanto al producto o al servicio que brindó la empresa, al mismo tiempo que despliega las posibles soluciones para los inconvenientes del cliente.

↓ PUBLICIDAD

La parte publicitaria y de promoción de los productos de la empresa esta a cargo de esta área, la creación de campañas que permitan tener un alcance de marca a nivel local, regional y nacional es responsabilidad de este sub-departamento.

5.13.3 INCENTIVOS

- ✚ La empresa tiene dos métodos de incentivos la económica y la no económica. La primera no es recomendable porque se le enseña a las personas a realizar bien las cosas a cambio de algo. Sin embargo existen otros incentivos como paseos, almuerzos o comidas especiales o fiestas navideñas entre otras.

5.13.4 PERSONAL

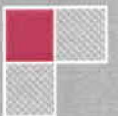
- ✚ En cuanto al personal todas las empresas desean tener en su filas a los mejores empleados, lamentablemente ellos necesitan desenvolverse en un ambiente organizacional adecuado, es decir en una empresa que les brinde estabilidad tanto laboral como económica, una organización que manifieste una imagen de superioridad que la competencia. De esa manera los trabajadores se sentirán atraídos por trabajar en DLT Gorras y podrán desempeñarse adecuadamente en sus puestos.
- ✚ Otro aspecto fundamental de las personas que trabajan en la empresa es que puedan coexistir en armonía, se debe tomar en cuenta que es difícil trabajar día a día con personas heterogéneas, entonces la cultura de la comunicación, el respeto y la delicadeza debe prevalecer.
- ✚ Para finalizar en lo referente al personal es importante mencionar, que para que la empresa pueda conseguir sus objetivos debe tener a su personal cómodo en su trabajo, verlos como un factor crítico en la empresa y no convertirlos en máquinas de generar dinero, ver sus necesidades, ayudarlos a crecer económicamente pero también socialmente y si es posible que esta cobertura llegue a sus familias.

2008

CAPITULO 6

PLAN DE MARKETING

DANIEL LIZANO TORRES.



CAPITULO 6

6. PLAN DE MARKETING.

6.1 ESTRUCTURA DEL PLAN DE MARKETING

El presente Plan de Marketing sirve para orientar a la empresa que se ha creado hacia una posición de superioridad en relación a sus competidores en el sentido de posicionar sus productos en la mente del consumidor en el largo plazo de tal forma que esta acción aumente las ventas de los productos que conforman el portafolio de productos y obviamente generen mayores utilidades a la empresa.

A continuación se presenta la estructura a seguir en la tratativa del tema propuesto:

PLAN DE MARKETING



Elaborado por: El Autor

DIAGRAMA 6.1

6.1.1 ANÁLISIS DE SITUACIÓN

6.1.1.1 ENTORNO

El entorno macroeconómico para la empresa se muestra favorable debido a que la gran mayoría de variables objeto del análisis representan oportunidades de negocio para la empresa, como es el caso de la negativa de los consumidores institucionales a consumir productos de origen asiático por su baja calidad; adicionalmente se encuentra la posibilidad de financiamiento directo a través de instituciones financieras tales como la CFN (Corporación Financiera Nacional).

A su vez existen variables amenazantes para la Industria Textil y Manufacturera como el incremento de los Costos de Producción, los cuales significan el replanteamiento constante de nuevas estrategias que permitan a las empresas que conforman la industria a seguir operando de manera normal. De todas formas es necesaria la intervención del Gobierno Central con medidas de control que no permitan el ingreso de productos de contrabando.

La Situación Macroeconómica del país se muestra alentadora, es posible poder operar una empresa en el país.

6.1.1.2 EMPRESA

En cuanto al análisis de la empresa se puede manifestar que el mercado de la misma es altamente competitivo, las barreras de entrada son exigentes sobretodo por las inversiones de capital necesarias, los volúmenes de producción son de grandes cantidades y la capacitación del personal en cuanto al manejo de maquinaria de tecnología de punta es necesario.

La empresa está preparada para ingresar a competir en este mercado, que es exigente pero que a la vez es rentable cuando se opera de forma adecuada.

6.2 OBJETIVOS DEL PLAN DE MARKETING.

6.2.1 OBJETIVOS DE SOSTENIBILIDAD

- ✚ Captar el 1.50 % del segmento de mercado institucional para el año 2009.
- ✚ Obtener una tasa de recordación del 40% frente al resto de marcas en el primer año.
- ✚ Captar el 2,5 % del segmento de mercado institucional para el año 2012.

6.2.2 OBJETIVOS DE CRECIMIENTO

- ✚ Alcanzar una cobertura del 30% en la ciudad de Quito y 15% a nivel nacional dentro de los segmentos de mercado propuestos para el año 2012.
- ✚ Alcanzar un 20% de ventas efectivas a los clientes que soliciten información de los productos de la empresa.
- ✚ Aumentar el portafolio de productos, lanzando cada 3 meses un nuevo producto o una variante al producto tradicional.

6.2.3 OBJETIVOS DE POSICIONAMIENTO

- ✚ Ser la empresa líder en la producción y comercialización de gorras de calidad a bajo costo para el año 2012.
- ✚ Lograr una tasa de retención del 40 % con respecto a los demás marcas al final del primer año de ejercicio.
- ✚ Aumentar para el final del primer año la frecuencia de compra de los productos de la empresa .

6.3 MARKETING ESTRATÉGICO

6.3.1 CONSUMIDOR

PERFIL

Se trata de clientes institucionales y empresas de la Industria Textil y Manufactura que hacen uso de los productos de la empresa, sus pedidos son en volúmenes considerables, el producto es diferenciado de bajo costo y su forma de pago generalmente es a crédito.

6.3.2 DESEOS Y NECESIDADES

1. **Calidad.-** El beneficio del uso del producto en cuanto a calidad trata acerca de que los materiales directos utilizados para la confección de la gorra son productos de calidad elaborados industrialmente y que cumplen con los permisos y cuidados ambientales pertinentes.
2. **Diseño y Estilo.-** El diseño del producto es particular para cada tipo de necesidad, el diseño es moderno y a pesar que en la mayoría de los casos la gorra es para uniforme, su diseño y modelo es tipo americana de béisbol es decir con la viciera que se puede doblar, lo cual le imprime una estética moderna al producto.
3. **Protección, empaquetado y embalaje, así como información de etiqueta.-** El producto en el momento de su empaquetación individualmente se lo hace en una bolsa plástica abre fácil, en la cual consta la Marca de Fábrica, y los datos informativos del producto, así como la información del cuidado de la prenda. Para el empaquetamiento y embalaje en lotes de producción, se lo hace por 25 unidades en una bolsa y a su vez 4 bolsas de 25 unidades en una caja de cartón de 15 cm. de alto, 80 cm. de largo y 50 cm. de ancho.
4. **Marca.-** La Marca de la Gorra, así como la información de la empresa van en todas y cada una de las fundas, cajas y cintas de embalar de la empresa. El beneficio de los clientes de consumir un producto de marca es que le da utilidad desde el punto de vista de satisfacción de no usar productos genéricos asociados a una mala calidad.

6.3.3 HABITOS DE USO, ACTITUDES Y BENEFICIOS

1. **Beneficios de Uso.-** El beneficio del uso de la gorra es la protección del rostro contra los rayos solares para evitar quemaduras, de igual manera para la protección de la vista de acuerdo a las actividades cotidianas de los usuarios.
2. **Beneficios Psicológicos.-** El beneficio Psicológico fundamental en el uso de una gorra institucional, es formar parte de un conglomerado social como es un colegio, una escuela, una empresa; es sentirse parte de una institución a través del uso del uniforme. Otro caso del beneficio psicológico del producto es la moda, debido a que la empresa también dispondrá modelos para el mercado civil.
3. **Beneficio de Seguridad.-** Se aplica en el principio de seguridad física de rostro y ojos de los beneficios de uso.

SERVICIO Y PRODUCTO EXTENDIDO

1. **Garantía.-** El beneficio de usar un producto garantizado es que ante cualquier falla de fábrica como costuras incompletas, fallas de bordado, manchas en la tela, entre otras; el productor se responsabiliza por el arreglo o la reposición de las mismas de forma inmediata y sin costo.
2. **Condiciones de Pago Favorables.-** La mayoría de las ventas se las realiza con forma de pago inmediata de contado, generalmente estas compras son de pocas cantidades. Para pedidos significativos la empresa ha desarrollado una tabla de montos y días de crédito que otorga la empresa a sus clientes institucionales:

MONTOS	DÍAS DE CRÉDITO	FORMA DE PAGO
Menos de \$ 100	Inmediato	Efectivo, Cheque
De \$ 100 a \$ 500	Inmediato	Efectivo, Cheque, Tarjeta de Crédito
de \$ 500 a \$ 1.000	15 Días	Cheque Posfechado, Tarjeta de Crédito
de \$ 1.000 a \$ 5.000	30 Días	Cheque Posfechado, Tarjeta de Crédito

Elaborado por: El Autor

CUADRO 6.1

- 3. Servicio de Post-Venta.-** El beneficio de realizar compras en una empresa que cuente con servicio de post-venta es que el cliente se siente más seguro de la calidad del producto y que sabe que el producto cuenta con el respaldo de una empresa superior al común de la competencia.

Como se indicó en el Capítulo 5, la empresa dará seguimiento a los clientes de la empresa mediante vía telefónica o vía Internet, recopilación de sugerencias de los clientes en cuanto a las características del producto, observaciones en el servicio y consulta de niveles de satisfacción.

SERVICIOS ASOCIADOS

La empresa instalará una línea telefónica 1800 - gorras para recibir información gratuita acerca de los productos y servicios de la empresa, así mismo se creará una página Web, estos dos servicios asociados no tienen costo para el cliente y sin duda que representan factores de diferenciación ante la competencia. Este servicio se planea incluir a finales del 2 trimestre de operaciones del año 2008, es decir para Junio del 2008.

6.4 MERCADO

6.4.1 HISTORIA

El mercado de bordados y productos asociados como son las gorras, inicia para la empresa en el momento que las instituciones y empresas con las cuales se realizaba relaciones comerciales demandan la inclusión de nuevos productos dentro del portafolio existente de la empresa. Los clientes institucionales en la actualidad necesitan establecer relaciones integrales con sus proveedores, es decir que una empresa proveedora les pueda vender la totalidad de bienes que demanden, todo esto con el objetivo de que no tengan el problema de conseguir un sin número de proveedores.

6.4.2 SEGMENTACIÓN DE MERCADO

La esencia de la segmentación es que los miembros de cada grupo sean semejantes a los factores que repercuten en la demanda.³²

Los segmentos de mercado establecidos por la empresa son los siguientes:

- ↓ **SEGMENTO EDUCATIVO.-** El Segmento Educativo consta de todas las Instituciones de Educación Primaria y Secundaria, públicas y particulares, civiles y militares, que se encuentran laborando normalmente en todo el país y se encuentran legalmente facultadas por el Ministerio de Educación y Cultura.
- ↓ **SEGMENTO DE EMPRESAS DE SEGURIDAD.-** El segmento de las empresas de seguridad esta comprendido por la totalidad de las empresas de seguridad a nivel nacional que se encuentran facultadas para realizar esta actividad por el Ministerio de Gobierno y Policía Nacional.
- ↓ **SEGMENTO DE EMPRESAS VARIAS.-** El segmento de empresas varias esta conformado por aquellas empresas de diferentes industrias que pueden requerir los productos de la empresa ya sea para su uso personal o para realizar marketing, entre otras cosas.

³² Enfoque de Investigación de Mercados, Farid Mantilla V, Capitulo 1, pág. 14.

6.4.3 TAMAÑO DEL MERCADO GLOBAL

El tamaño del mercado de productos bordados y el producto asociados gorras se presenta a continuación en el Cuadro 6.2

TAMAÑO DEL MERCADO INSTITUCIONAL EN NÚMERO DE PERSONAL

No.	SEGMENTOS DE MERCADO	ESTABLECIMIENTOS	TOTAL DE PERSONAS
1	SEGMENTO EDUCATIVO	28.282	3.195.382
2	SEGMENTO SEGURIDAD	1.106	22.120
3	SEGMENTO DE EMPRESAS VARIAS	12.645	132.250
	TOTAL MERCADO POTENCIAL DE LA EMPRESA	42.033	3.349.752

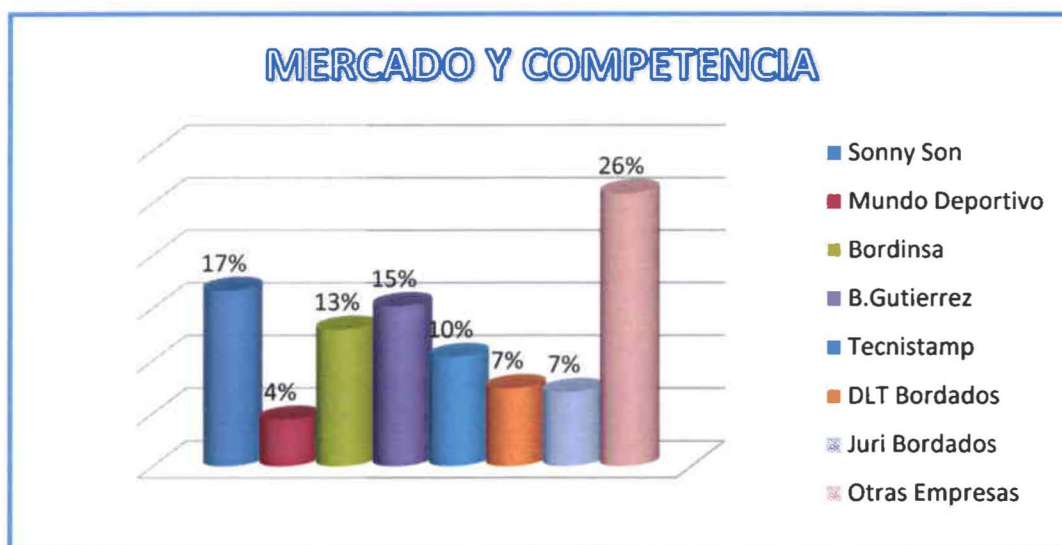
Elaborado por: El Autor

CUADRO 6.2

Se puede establecer que el Mercado Global se encuentra conformado por 42.033 establecimientos institucionales de los 3 segmentos de mercado que la empresa desea captar: Educativo, Empresas de Seguridad y Empresas Varias, las cuales en cuanto a número de personal se refiere posee una totalidad de 3.349.752 personas, las mismas que son los clientes potenciales de la empresa, obviamente que la empresa no esta en capacidad de cubrir las necesidades de productos del mercado global, razón por la cual deberá establecer su mercado específico de acuerdo a su índice de competitividad.

6.4.4 TAMAÑO DEL MERCADO ESPECÍFICO

De acuerdo al Índice de Competitividad que se presenta a continuación la empresa esta en capacidad de captar en 1.5% del Mercado Global de Instituciones. Con el objetivo de cuantificar el tamaño real del mercado específico se procedió a analizar que tan competitiva sería la empresa frente a sus dos principales rivales, partiendo de los porcentajes de recordación que arrojó la investigación de mercados en la Pregunta No. 7.



Elaborado por: El Autor

FIGURA 6.1

Los principales competidores de la empresa según el resultado de la investigación de mercados de DLT Bordados y Gorras serían: Sony Son y las otras empresas del mercado ya que tienen una participación del 17% y 26% respectivamente en el mercado específicamente de Quito.

A continuación se presenta el desarrollo del Índice de Competitividad el cual refleja la valoración que tiene la empresa en términos de competitividad con respecto a las empresas que lideran en el mercado de gorras y el porcentaje potencial de participación en el mercado que podría captar la empresa en un principio.

6.4.5 RESUMEN DEL ÍNDICE DE COMPETITIVIDAD

FACTORES	VALORACIÓN	OTRAS EMPRESAS		SONNY SON		DLT GORRAS		ÍNDICE
POSICIONAMIENTO		26,00%		17,00%		7,00%		
1. PREFERENCIAS DE LA ENCUESTA	100%							
CALIDAD		60	15,6	120	20,4	100	7	0,016
PRECIO		200	52	100	17	100	7	0,009
DURABILIDAD		60	15,6	90	15,3	100	7	0,018
MODELO		60	15,6	50	8,5	100	7	0,023
TIEMPO DE ENTREGA		90	23,4	60	10,2	100	7	0,017
FORMA DE PAGO		50	13	50	8,5	100	7	0,025
2. CAPACIDAD DE TRABAJO PERSONAL ESPECIALIZADO MAQUINARÍA CANALES DE DISTRIBUCIÓN CAPACIDAD DE PRODUCCIÓN	100%							
PERSONAL ESPECIALIZADO		90	23,4	200	34	100	7	0,011
MAQUINARÍA		80	20,8	200	34	100	7	0,011
CANALES DE DISTRIBUCIÓN		200	52	200	34	100	7	0,008
CAPACIDAD DE PRODUCCIÓN		50	13	200	34	100	7	0,013
PROMEDIO								1,51%
MERCADO POTENCIAL								3.349.972
Q DE PERSONAS SEGMENTO (*)								50.569,95

Elaborado por: El Autor

CUADRO 6.3

La empresa esta en capacidad de captar el 1,5 % del mercado global; es decir que de un total de 3.349,972 personas de las distintas instituciones mencionadas en la segmentación de mercados, la empresa está capacitada en captar solamente a 50.569,98 personas, debido a que su capacidad así lo determina.

6.4.6 NIVELES DE DEMANDA Y ESTACIONALIDAD

Tomando en cuenta que el segmento de mercado más significativo de la empresa es el de las Instituciones Educativas los niveles de demanda son altos previo al ingreso a clases de los 2 ciclos educativos vigentes en el Ecuador:

- 📌 **Ciclo Sierra.-** es el periodo educativo vigente para los estudiantes de esta región del país y de algunas provincias amazónicas que se basan en este régimen. Para la empresa los meses de producción serían Junio, Julio y Agosto y su período de ventas en los meses de Septiembre, Octubre y Noviembre.
- 📌 **Ciclo Costa.-** es el período educativo vigente para los estudiantes de esta región del país y de la provincia de Galápagos. Para la empresa los meses de producción serían Diciembre, Enero y Febrero y los meses de venta: Marzo, Abril y Mayo.

6.4.7 LA COMPETENCIA

No obstante que en el Capítulo 3, una de las preguntas de la investigación de mercados, tenía como objeto fundamental tener una idea de que personas naturales o jurídicas conforman la competencia de DLT Gorras, surge la necesidad de recabar información más valiosa donde se encuentre información de otras variables importantes como son: el producto; el precio, su alcance, canales de distribución y sus principales fortalezas y necesidades.

Otro aspecto importante de la competencia es analizar su capacidad productiva, la capacidad de su planta, el número de personal y en fin, todos los aspectos que se pueda saber con el objeto de tener un conocimiento cabal de los rivales que se va a competir.

Es importante mencionar que la Industria Textil y Manufacturera se encuentra centralizada en determinadas provincias del país, Pichincha y Guayas en mayor proporción y Tungurahua, Imbabura en menor proporción; pero en definitiva existen provincias donde la producción textil es nula. Los canales de distribución utilizados por la competencia son a través de distribuidores locales en cada ciudad importante de cada provincia.

El análisis de la competencia que se presenta a continuación en el cuadro de resumen, incluye algunos aspectos fundamentales de los rivales a fin de crear estrategias innovadoras que permitan aventajar la labor administrativa de la competencia, tomando en cuenta que para este tipo de negocio la intensidad competitiva analizada en el segundo capítulo es relativamente baja.

A continuación se presenta el cuadro del Resumen de Competidores de la empresa DLT Gorras, de la ciudad de Quito. No se puede realizar el análisis de otras provincias ya que no se cuenta con la información necesaria que permita obtener conclusiones valederas:

6.4.7.1 RESUMEN DE COMPETIDORES LOCALES DE LA EMPRESA DEL GORRAS Y BORDADOS

CARACTERÍSTICAS	COMPETENCIA DE DLT GORRAS Y BORDADOS						
	SONNY SON	BORDINSA	MUNDO DEPORTIVO	B. GUTIEREZ	JURI BORDADOS	C. DELFIN	NEW YORK CAPS
UBICACIÓN	QUITO	QUITO	QUITO	QUITO	QUITO	QUITO	QUITO
NATURALEZA DEL NEGOCIO	Producción Bordados Comercialización	Producción Bordados Comercialización	Bordados Comercialización	Producción Bordados Comercialización	Bordados Comercialización	Bordados Comercialización	Producción Bordados Comercialización
ALCANCE	Local Regional	Local Regional	Local Regional Nacional	Local	Local	Local	Local Internacional
TIPO DE PRODUCTO	Gorras	Gorras Sellos Bordados	Gorras Ropa en General	Gorras Banderines	Gorras Camisetas	Gorras Ropa en General	Gorras Camisas y Corbatas
RANGO DE PRECIOS EN GORRAS	De \$1.40 a \$5.00	De \$5.00 a \$12.00	De \$1.40 a \$5.00	De \$5.00 a \$12.00	De \$3.00 a \$7.00	De \$4.00 a \$6.00	De \$8.00 a \$15.00
CANALES DE DISTRIBUCIÓN	Almacén de Fabrica Distribuidor local Distribuidor Regional	Almacén de Fabrica Distribuidor Regional	Almacén de Fabrica Distribuidor local Distribuidor Regional	Almacén de Fabrica Distribuidor local	Islas en Centros Comerciales	Almacén de Fabrica	Islas en Centros Comerciales
NÚMERO DE EMPLEADOS	25 EMPLEADOS	15 EMPLEADOS	50 EMPLEADOS	20 EMPLEADOS	40 EMPLEADOS	15 EMPLEADOS	80 EMPLEADOS
TIPO DE EMPRESA	PRIVADA	PRIVADA	PRIVADA	PRIVADA	PRIVADA	PRIVADA	PRIVADA

Elaborado por: Daniel Lizano Torres.

CUADRO 6.4

6.5 MARKETING TÁCTICO - MARKETING MIX

ESQUEMA DE MARKETING MIX



Elaborado por: El Autor.

DIAGRAMA 6.2

6.5.1 EL PRODUCTO

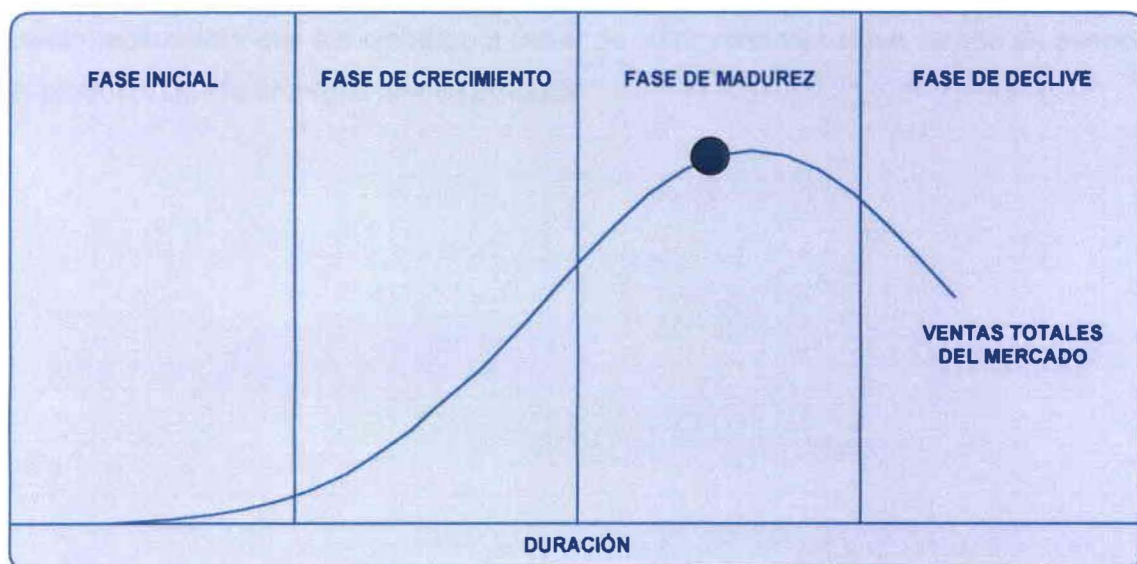
En marketing, un **producto** es cualquier objeto que puede ser ofrecido a un mercado que pueda satisfacer un deseo o una necesidad. Sin embargo, es mucho más que un objeto físico. Es un completo conjunto de beneficios o satisfacciones que los consumidores perciben u obtienen cuando lo compran, es la suma de los atributos físicos, psicológicos, simbólicos y de servicio.

La diferencia entre un Producto y un Servicio es que el primero es un bien material, mientras tanto que el segundo es un bien no material.

6.5.1.1 CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO

El ciclo de vida de un producto es un concepto asociado a las técnicas de la mercadotecnia o marketing. Las condiciones bajo las que un producto se va a vender van a cambiar a lo largo del tiempo. La gestión del ciclo de vida de un producto se refiere a la consideración de los diferentes estados que va a atravesar un producto a lo largo de su existencia. La tecnología que subyace en un producto o categoría de producto puede atravesar etapas similares.³³

CICLOS DE VIDA DEL PRODUCTO



Elaborado por: El Autor

FIGURA 6.2

³³ Marketing en el Siglo XXI, Rafael Muñoz González, Capítulo I, Producto y Precio.

El producto gorras en general dentro de la industria textil y manufacturera se encuentra en la Fase de Madurez, es decir que sus procesos productivos se encuentran lo suficientemente desarrollados como para realizar cambios ostensibles en los mencionados procesos. De la misma forma, los materiales que intervienen en la fabricación no han evolucionado mucho, de tal forma que se sigue elaborando esta prenda de vestir, con los materiales iniciales.

Otro aspecto fundamental de las gorras que se encuentran en proceso de madurez, se basa en que las gorras están siendo vendidas en un mercado altamente competitivo de tal forma que la porción de mercado de la empresa desea captar, es precisamente la porción de mercado de otra empresa, en conclusión: el aumento de la cantidad de gorras vendidas es directamente proporcional a la cantidad de gorras que otra empresa deja de vender.

En general, la diferencia del producto esta en sus nuevos acabados y en el valor agregado que se le pueda dar a la gorra, con modelos innovadores, agujeros respiradores que permitan la oxigenación del sudor, entre otros.

Ciertos detalles que le den ventaja competitiva a un producto que está en etapa de madurez, pero el cual seguirá siendo producido porque forma parte de las prendas de vestir habituales y que sin embargo a pesar de sufrir variantes sigue siendo en esencia el producto que la empresa piensa producir.

6.5.1.2 ESTRATEGÍAS MARKETING MIX PARA EL PRODUCTO

👇 DESARROLLO DEL PRODUCTO

Inversión en investigación y desarrollo de nuevos productos y mejora de los productos actuales los cuales surgen de las necesidades de los clientes a través de investigaciones de mercados periódicas.

👇 DIFERENCIACIÓN DEL PRODUCTO

Incremento tangible en el valor agregado de cada producto en las diferentes etapas de la cadena de valor.

Productos de calidad superior bajo la premisa de la eficiencia de la empresa en el aprovechamiento de los factores de la producción.

👇 GESTIÓN DE CALIDAD

Reducción de fallas en los productos terminados, seguimiento permanente del desempeño del producto ante los usuarios, investigación de la percepción de los beneficios del producto desde la perspectiva del usuario.

👇 ORIENTACIÓN AL CLIENTE

Atención personalizada a las diferentes instituciones del segmento de mercado de la empresa.

Búsqueda constante de información acerca de las nuevas necesidades del cliente, nuevas tendencias del mercado, necesidades en cuanto a funcionalidad del producto, mejora en los beneficios de los mismos.

A continuación en el Cuadro 6.5 se encuentran desplegadas las estrategias, cuando usar estas estrategias y la ventaja que brinda su aplicación:

6.4.1.3 RESUMEN DE ESTRATEGIAS MARKETING MIX PARA EL PRODUCTO

NOMBRE	DEFINICIÓN	ESTRATEGIAS	CUANDO USAR LA ESTRATEGÍA	VENTAJAS
DESARROLLO DEL PRODUCTO	Estrategia que busca mediante la Inv.de Mercados saber las nuevas necesidades del cliente en pos de lanzar nuevos y mejores productos al mercado	Investigación de Mercados una vez por año. Actualización de programas de diseño, procesos y maquinaria.	Cuando el nivel de ventas se encuentre estancado. Cuando los procesos productivos actuales presentan fallas. Cuando el nivel de satisfacción del cliente es bajo.	Productos mejorados. Disminución de costos de producción. Eficiencia en tiempos de entrega.
DIFERENCIACIÓN DEL PRODUCTO	Incremento de las posibilidades de captar un mercado específico secundario a través de ofrecer un producto de calidad, imagen y servicio adicional superior a la competencia.	Proceso Productivo Justo a Tiempo Mejoramiento del Producto en la Cadena de Valor.	Cuando la frecuencia de compra del producto sea baja. Cuando el nivel de satisfacción del cliente es bajo.	Mayor probabilidad de compra de los productos de la empresa Imagen de superioridad Incremento de función de utilidad de los clientes.
GESTIÓN DE CALIDAD	Gestión de Calidad Total tangible en la cual se da valor agregado al producto en las diferentes etapas de la cadena de valor.	Reducción de Fallas a través de mejora de calidad de los materiales directos.	Durante todo momento dentro de las operaciones de la empresa.	Reducción de costos de producción. Mejora niveles de satisfacción
ORIENTACIÓN AL CLIENTE	Enfoque integral a las necesidades actuales y necesidades futuras de la cartera de clientes.	Creación de Departamento de Atención al Cliente. Cultura de Aprendizaje de Clientes	Durante todo momento dentro de las operaciones de la empresa.	Altos niveles de satisfacción del cliente. Mejora niveles de venta. Fidelización del cliente.

Elaborado por: El Autor

CUADRO 6.5

6.5.2 EL PRECIO³⁴

El precio es el valor, expresado en dinero, de un bien o servicio ofrecido en el mercado. Es uno de los elementos fundamentales de la estrategia comercial en la definición de la rentabilidad del proyecto, pues es el que define en última instancia el nivel de ingresos.

6.5.2.1 PRECIOS DE LA COMPETENCIA

Los precios de la competencia están analizados en el apartado 6.4.7.1 “RESUMEN DE COMPETIDORES LOCALES DE LA EMPRESA DEL GORRAS Y BORDADOS” en la Figura 6.5

CARACTERÍSTICAS	COMPETENCIA DE DLT GORRAS Y BORDADOS			
	SONNY SON	BORDINSA	M. DEPORTIVO	B. GUITIEREZ
UBICACIÓN	QUITO	QUITO	QUITO	QUITO
RANGO DE PRECIOS EN GORRAS	De \$1.40 a \$5.00	De \$5.00 a \$12.00	De \$1.40 a \$5.00	De \$5.00 a \$12.00
	J. BORDADOS	C. DELFIN	N.Y CAPS	
UBICACIÓN	QUITO	QUITO	QUITO	
RANGO DE PRECIOS EN GORRAS	De \$3.00 a \$7.00	De \$4.00 a \$6.00	De \$8.00 a \$15.00	

Elaborado por: El Autor

CUADRO 6.6

Sonny Son, Mundo Deportivo y Juri Bordaos son la competencia directa de DLT Gorras y Bordados, el precio del producto se ubica en el mismo rango de precios de la compañía: de \$1,40 a \$ 4 dólares. Se trata básicamente de empresa productoras que operan con grandes cantidades de producto.

Bordinsa, Banderines Guitierrez, Delfin y New York Caps, son productores de gorras pero no en grandes escalas, se inclinan hacia la diferenciación del producto, sus precios están en el rango de \$8 a \$15 dólares y su fortaleza se basa en sus desarrolladas cadenas de distribución, pierden competitividad en el precio elevado.

³⁴ Formulación, Evaluación y Control de Proyectos, Germán Arboleda Vélez, Capítulo 3, pág. 53
DANIEL LIZANO TORRES.

6.5.2.2 ESTRATEGIAS MARKETING MIX PARA EL PRECIO

TARGET COST

Las estrategias de Target Cost se aplican al mercado específico de la empresa: Mercado Institucional, mediante el cual las empresas tienen cotizaciones de precios unitarios de productos o a su vez tienen presupuestos de los que no se pueden sobrepasar, es ahí donde la empresa apunta como objetivo a alcanzar ese precio mediante lotes de producción, reducción de costos de fabricación, materiales directos de producción sustitutos, entre otras.

ECONOMÍAS A ESCALA

Esta estrategia se aplica a la totalidad de empresas de producción, basa su teoría en la reducción del precio del producto a medida de la reducción de los costos de producción; en definitiva las economías a escala se basan en la producción en cadena, en lotes de producción significativos con el objetivo de reducir los Costos Fijos de tal forma que mientras más unidades de producción exista, menos es el costo fijo para cada unidad, esto hace que baje el precio, la empresa sea más competitiva por la especialización en ciertos procesos.

PRECIOS CONGELADOS A MEDIANO PLAZO

Una manera efectiva de fidelizar a los clientes es mediante el congelamiento de los precios a mediano plazo (menos de 1 año), en el cual los costos de producción no sufrirán alzas considerables, es así que el precio puede ser constante para las empresas que hacen pedidos reiterativos en menos de un año.

DISCRIMINACIÓN DE PRECIOS

El parámetro para la discriminación del precio de los productos como se indicó es en base a la cantidad demandada, por tal razón se elaboró el cuadro 6.7 de precios del producto gorras en la que se visualiza los precios de venta del producto dependiendo de la cantidad demandada y las propiedades del bordado.

Posteriormente en el Cuadro 6.8 se encuentran desplegadas las estrategias, cuando usar las y la ventajas que brinda su aplicación:

6.5.2.3 TABLA DE PRECIOS DE LA EMPRESA DE ACUERDO A CANTIDAD DE UNIDADES Y NÚMERO DE PUNTADAS POR GORRA.

TABLA DE PRECIOS DEL ARTÍCULO GORRAS BORDADAS															
CANTIDAD	PUNTADAS														
	1.000	2.000	3.000	4.000	5.000	6.000	7.000	8.000	9.000	10.000	11.000	12.000	13.000	14.000	15.000
1	\$ 2,70	\$ 2,90	\$ 3,10	\$ 3,30	\$ 3,50	\$ 3,70	\$ 3,90	\$ 4,10	\$ 4,30	\$ 4,50	\$ 4,70	\$ 4,90	\$ 5,10	\$ 5,30	\$ 5,50
5	\$ 2,70	\$ 2,90	\$ 3,10	\$ 3,30	\$ 3,50	\$ 3,70	\$ 3,90	\$ 4,10	\$ 4,30	\$ 4,50	\$ 4,70	\$ 4,90	\$ 5,10	\$ 5,30	\$ 5,50
10	\$ 2,70	\$ 2,90	\$ 3,10	\$ 3,30	\$ 3,50	\$ 3,70	\$ 3,90	\$ 4,10	\$ 4,30	\$ 4,50	\$ 4,70	\$ 4,90	\$ 5,10	\$ 5,30	\$ 5,50
15	\$ 2,65	\$ 2,80	\$ 2,95	\$ 3,10	\$ 3,25	\$ 3,40	\$ 3,55	\$ 3,70	\$ 3,85	\$ 4,00	\$ 4,15	\$ 4,30	\$ 4,45	\$ 4,60	\$ 4,75
20	\$ 2,65	\$ 2,80	\$ 2,95	\$ 3,10	\$ 3,25	\$ 3,40	\$ 3,55	\$ 3,70	\$ 3,85	\$ 4,00	\$ 4,15	\$ 4,30	\$ 4,45	\$ 4,60	\$ 4,75
25	\$ 2,65	\$ 2,80	\$ 2,95	\$ 3,10	\$ 3,25	\$ 3,40	\$ 3,55	\$ 3,70	\$ 3,85	\$ 4,00	\$ 4,15	\$ 4,30	\$ 4,45	\$ 4,60	\$ 4,75
50	\$ 2,63	\$ 2,76	\$ 2,89	\$ 3,02	\$ 3,15	\$ 3,28	\$ 3,41	\$ 3,54	\$ 3,67	\$ 3,80	\$ 3,93	\$ 4,06	\$ 4,19	\$ 4,32	\$ 4,45
75	\$ 2,63	\$ 2,76	\$ 2,89	\$ 3,02	\$ 3,15	\$ 3,28	\$ 3,41	\$ 3,54	\$ 3,67	\$ 3,80	\$ 3,93	\$ 4,06	\$ 4,19	\$ 4,32	\$ 4,45
100	\$ 2,62	\$ 2,74	\$ 2,86	\$ 2,98	\$ 3,10	\$ 3,22	\$ 3,34	\$ 3,46	\$ 3,58	\$ 3,70	\$ 3,82	\$ 3,94	\$ 4,06	\$ 4,18	\$ 4,30
125	\$ 2,60	\$ 2,70	\$ 2,80	\$ 2,90	\$ 3,00	\$ 3,10	\$ 3,20	\$ 3,30	\$ 3,40	\$ 3,50	\$ 3,60	\$ 3,70	\$ 3,80	\$ 3,90	\$ 4,00
150	\$ 2,60	\$ 2,70	\$ 2,80	\$ 2,90	\$ 3,00	\$ 3,10	\$ 3,20	\$ 3,30	\$ 3,40	\$ 3,50	\$ 3,60	\$ 3,70	\$ 3,80	\$ 3,90	\$ 4,00
200	\$ 2,60	\$ 2,70	\$ 2,80	\$ 2,90	\$ 3,00	\$ 3,10	\$ 3,20	\$ 3,30	\$ 3,40	\$ 3,50	\$ 3,60	\$ 3,70	\$ 3,80	\$ 3,90	\$ 4,00
250	\$ 2,60	\$ 2,70	\$ 2,80	\$ 2,90	\$ 3,00	\$ 3,10	\$ 3,20	\$ 3,30	\$ 3,40	\$ 3,50	\$ 3,60	\$ 3,70	\$ 3,80	\$ 3,90	\$ 4,00
300	\$ 2,60	\$ 2,70	\$ 2,80	\$ 2,90	\$ 3,00	\$ 3,10	\$ 3,20	\$ 3,30	\$ 3,40	\$ 3,50	\$ 3,60	\$ 3,70	\$ 3,80	\$ 3,90	\$ 4,00
500	\$ 2,60	\$ 2,70	\$ 2,80	\$ 2,90	\$ 3,00	\$ 3,10	\$ 3,20	\$ 3,30	\$ 3,40	\$ 3,50	\$ 3,60	\$ 3,70	\$ 3,80	\$ 3,90	\$ 4,00
1.000	\$ 2,57	\$ 2,64	\$ 2,71	\$ 2,78	\$ 2,85	\$ 2,92	\$ 2,99	\$ 3,06	\$ 3,13	\$ 3,20	\$ 3,27	\$ 3,34	\$ 3,41	\$ 3,48	\$ 3,55
2.000	\$ 2,57	\$ 2,64	\$ 2,71	\$ 2,78	\$ 2,85	\$ 2,92	\$ 2,99	\$ 3,06	\$ 3,13	\$ 3,20	\$ 3,27	\$ 3,34	\$ 3,41	\$ 3,48	\$ 3,55
5.000	\$ 2,57	\$ 2,64	\$ 2,71	\$ 2,78	\$ 2,85	\$ 2,92	\$ 2,99	\$ 3,06	\$ 3,13	\$ 3,20	\$ 3,27	\$ 3,34	\$ 3,41	\$ 3,48	\$ 3,55

Elaborado por: El Autor

CUADRO 6.7

6.5.2.4 RESUMEN DE ESTRATEGIAS MARKETING MIX PARA EL PRECIO

NOMBRE	DEFINICIÓN	ESTRATEGIAS	CUANDO USAR LA ESTRATEGÍA	VENTAJAS
TARGET COST	Estrategia que busca alcanzar precios bajos basados en los precios del mercado y la competencia.	Búsqueda de materiales directos sustitutos de buena calidad. Mejora de Eficiencia en producción.	Cuando el segmento busque productos sustitutos de calidad. Cuando el pedido sea significativo. Cuando se esta en una competencia donde el cliente es importante.	Mejoramiento en nivel de ventas. Posicionamiento en el mercado.
ECONOMÍAS DE ESCALA	Lotes de producción altos, mejora en productividad, costos de producción decrecientes a través de producción en lotes significativos.	Reducción del P.V.P en pedidos significativos. Sistema de Créditos a pedidos a partir de 1.000 unidades de producción.	Para el producto gorras la estrategia es permanente. En bordados se aplicará cuando el nivel de ventas este estancado o hacia la baja	Especialización en los procesos productivos. Costos Bajos de producción Mejora de la Rentabilidad. Altos Índices de producción.
CONGELAMIENTO DE PRECIOS A MEDIANO PLAZO	Busca fidelización del cliente a través del congelamiento de precios en el mediano plazo 1 año.	Descuento por pedidos grandes. Descuento por pedidos anticipados. Descuento por pago pronto. Descuento a distribuidores regionales y nacionales.	Estrategia permanente	Fidelización del cliente. Aumento de Ventas. Satisfacción superior del cliente a través del precio.
DISCRIMINACIÓN DE PRECIOS	Estrategia que busca insentivar al cliente a realizar pedidos de cantidades significativas para la empresa a través de la disminución de un porcentaje en el precio. final	Precios de acuerdo a la cantidad demandada.	Cuando se tiene clientes institucionales con gran número de integrantes y realizan pedidos en lotes pequeños	Incremento de las ventas Fidelización del cliente.

Elaborado por: El Autor

CUADRO 6.8

6.5.3 PLAZA O DISTRIBUCIÓN

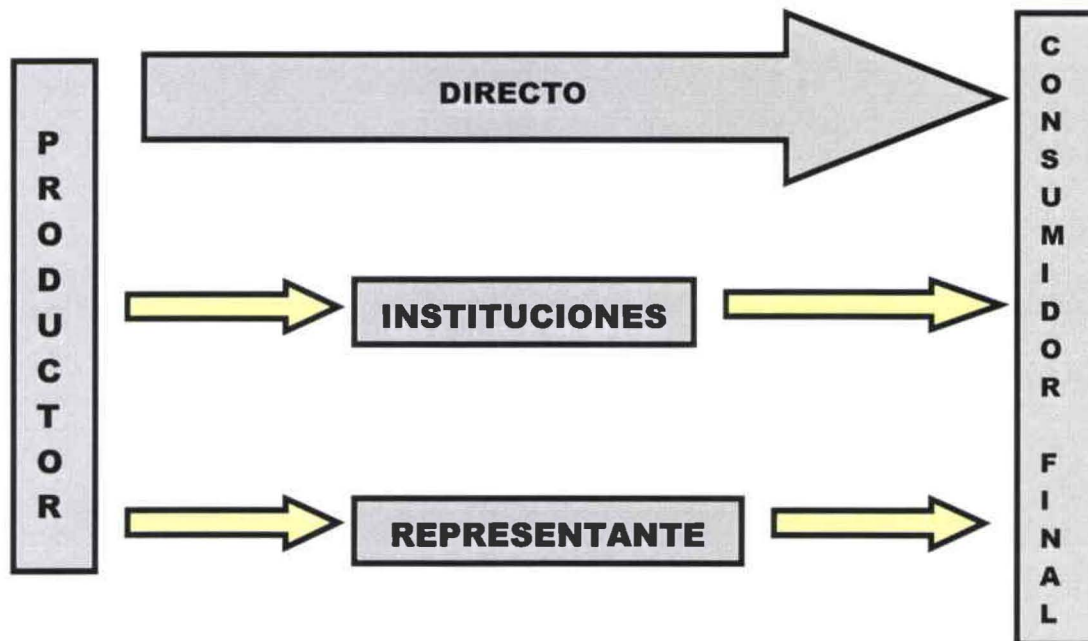
La comercialización es lo relativo al movimiento de bienes y servicios entre productores y usuarios.

Una estrategia de comercialización adecuada debe comprender los siguientes aspectos del mercado:

- ✚ Fijación de precios.
- ✚ Medidas de promoción, incluidos organización de ventas, canales de distribución, comisiones, descuentos, así como el costo de la distribución.

6.5.3.1 CANALES DE DISTRIBUCIÓN

En el diagrama 6.2 se presenta los canales básicos de distribución de productos de consumos que la empresa tiene planeado incursionar:



Elaborado por: El Autor

DIAGRAMA 6.3

DISTRIBUCIÓN DIRECTA

Esta distribución se da cuando los consumidores finales realizan directamente sus pedidos a la empresa sin que existan instituciones o representantes que intervengan en este proceso y mayoritariamente estos clientes son los usuarios finales de los productos de la empresa.

DISTRIBUCIÓN INSTITUCIONAL

Esta distribución se aplica cuando las instituciones realizan los pedidos a la empresa de manera directa, sin embargo las instituciones analizan los beneficios del producto así como su precio en representación de los consumidores finales.

DISTRIBUCIÓN MEDIANTE DISTRIBUIDORES Y REPRESENTANTES.

Esta distribución se da cuando la empresa tiene acuerdos comerciales con personas externas a la empresa que realizan actividades comerciales con sus clientes en las diferentes provincias siendo la empresa enteramente productor, más no como comercializador como en los casos anteriores.

6.5.3.2 ESTRATEGIAS MARKETING MIX PARA DISTRIBUCIÓN

Para cada Canal de Distribución se aplica las Estrategias de presión (push): Remunerar al canal para que éste incite la compra del producto.

✚ ESTRATEGIA PUSH PARA CANAL DE DISTRIBUCIÓN INSTITUCIONAL.

Orientar el esfuerzo para buscar la cooperación libre y voluntaria del distribuidor de tal manera que cada uno de ellos realice todas las medidas y actividades adecuadas en función de distribuir los productos de la empresa a cambio de precios preferenciales, rebajas por volumen de pedidos, sistema de créditos, entre otros beneficios.

✚ ESTRATEGÍA PUSH PARA CANAL DE DISTRIBUCIÓN REPRESENTANTES.

El esfuerzo de la empresa aplicado a buscar la exclusividad entre las partes en los joint venture que la empresa tiene pensado realizar con firmas manufactureras que carecen de la producción de gorras o las empresas que requieren de la prestación de servicios de bordado bilateralmente es decir que DLT Gorras y Bordados mantiene exclusividad con las mencionadas empresas precautelando sus diseños, modelos y su mercado mientras que se espera que las mencionadas empresa prefieran mantener relaciones comerciales solo con la empresa.

✚ JOIN VENTURE

Realizar alianzas estratégicas con empresa importantes de la industria de tal manera que se pueda compartir ciertos recursos y competencias para ser más competitivos y más eficientes con los clientes.

Posteriormente en el Cuadro 6.9 se encuentran desplegadas las estrategias, cuando usar las y la ventajas que brinda su aplicación:

6.5.3.3 RESUMEN DE ESTRATEGIAS MARKETING MIX PARA LA DISTRIBUCIÓN

NOMBRE	DEFINICIÓN	ESTRATEGIAS	CUANDO USAR LA ESTRATEGÍA	VENTAJAS
ESTRATEGIAS PULL INSTITUCIONES	Distribución de los productos de la empresa a cuenta de las instituciones a cambio de beneficios varios.	Beneficios de Crédito por Volúmenes de ventas. Precios Preferenciales	Cuando no se cuenta con los recursos y capacidades necesarias para llegar a los usuarios finales	Mayor alcance.
ESTRATEGIAS PULL REPRESENTANTES	Distribución de los productos de la empresa con el objetivo de obtener beneficios de exclusividad.	Creaciones de Alianzas Estratégicas con convenios de Exclusividad.	Cuando no se tiene el alcance a nivel provincial y regional esperado.	Mayor participación en el mercado. Aumento de la Utilidad.
JOIN VENTURE	Alianzas Estratégicas con empresas de la industria para compartir beneficios y posibles riesgos.	Alianzas Estratégicas Compartiendo riesgo mejorar Utilidad	Cuando no se cuenta con los factores de la producción adecuados para el segmento de mercado objetivo.	Mejora participación en el mercado. Aumento volumen de ventas.

Elaborado por: El Autor

CUADRO 6.9

6.5.4 COMUNICACIÓN O PROMOCIÓN

Son las actividades diferentes a la venta personal y la venta masiva, que estimulan las compras por parte del consumidor y las ventas por parte del distribuidor. Entre dichas actividades están: establecimiento de exhibidores en los sitios de ventas, efectuar exposiciones, demostraciones.

Entre las actividades que se necesita para realizar la promoción aplicada a la empresa están los siguientes:

6.5.4.1 PROMOCIÓN DEL PRODUCTO

📌 PROMOCIÓN DE VENTAS

Promociones orientadas al consumidor final, como muestras de los productos de la empresa, demostraciones de la calidad del producto y servicios de la empresa, incluso se puede explicar el proceso productivo a manera de información para el cliente.

📌 PROMOCIÓN HACIA LA INSTITUCIÓN O INTERMEDIARIO

El sistema de promoción relacionado con un producto en particular, exige un estudio complejo que, para los fines que persigue el formulador de proyecto de promoción requiere de especialistas en Mercadotecnia razón por la cual estas promociones son más elaboradas y costosas por tal razón es importante realizar esta promoción de manera aislada, quizás una vez al año, incluso para socializar y conocer las expectativas de las instituciones e intermediarios.

6.5.4.2 PUBLICIDAD Y PROPAGANDA

La Asociación Americana de Mercadeo presenta la siguiente definición:

“Propaganda es cualquier forma pagada de presentación y promoción impersonal de ideas, bienes o servicios por un patrocinador identificado:

6.5.4.3 ESTRATEGÍAS MARKETING MIX PARA COMUNICACIÓN O PROMOCIÓN

PUBLICIDAD O PROPAGANDA

Consiste en la tarea de asegurar un espacio editorial, por la contraposición al espacio de la publicidad ordinaria en un medio impreso o audiovisual para promover el uso de un producto o de un servicio, y para lanzar nuevos productos o servicios en este caso productos confeccionados por la empresa. Se planea realizar publicidad impresa en medios baratos como dípticos y trípticos, además de la publicidad en las etiquetas de los productos que a más de poseer información del cuidado del productos también posee la información de la empresa de tal forma que puede utilizarse como medio de publicidad y el costo es bajo debido a que el costo esta incluido en los Costos Directos de Fabricación.

COMERCIO ELECTRÓNICO

La empresa tiene planeado poner a disposición de los clientes una página electrónica de la empresa con información de la organización, sin embargo no se planea realizar comercio electrónico aún ya que para hacerlo se necesita una infraestructura importante que en muy difícil comprar en la actualidad, pero inicialmente con contactos de empresas es importante para iniciar posibles relaciones comerciales.

Posteriormente en el Cuadro 6.10 se encuentran desplegadas las estrategias, cuando usar las y la ventajas que brinda su aplicación:

6.5.4.4 RESUMEN DE ESTRATEGIAS MARKETING MIX PARA LA PROMOCIÓN

NOMBRE	DEFINICIÓN	ESTRATEGIAS	CUANDO USAR LA ESTRATEGÍA	VENTAJAS
PROPAGANDA Y PUBLICIDAD	Realizar actividades que impulsen al cliente a efectuar compras de los productos de la empresa.	Publicidad en producto Publicidad boca a boca Pautas radiales Pautas con guía telefónica	<p>Cuando se necesite incrementar el volumen de ventas.</p> <p>Cuando se necesite promocionar mejoras en el producto o en el servicio.</p>	Imagen de superioridad Incremento en el volumen de ventas.
COMERCIO ELÉCTRICO	Información de la empresa a través de plataforma de Internet.	Creación Página WEB informativa de la empresa	Estrategia permanente.	Mayor alcance Mejora satisfacción del servicio al cliente. Atención permanente.

Elaborado por: El Autor

CUADRO 6.10

6.6 PRESUPUESTO PROMOCIONAL DE LA EMPRESA.

El presupuesto promocional que se presenta a continuación tiene como fuente de información diferentes empresas de desempeño de publicidad como: emisoras radiales, imprentas, revistas, entre otras. Adicionalmente el costo de servicios profesionales en el caso de los Ingenieros en Sistemas o afine que se encargarán del

PRESUPUESTO PROMOCIONAL DLT GORRAS Y BORDADOS AÑO 2008

ITEM	DETALLE	CANTIDAD	P. UNITARIO	P. TOTAL
GASTOS PUBLICITARIOS				
1	Revista Vigia (Fuerza Naval) 1/8 Hoja Publicación Anual	1	\$ 400	\$ 400
2	Revista Así Somos (Fuerza Terrestre) 1/8 Publicación Anual	1	\$ 500	\$ 500
3	Directorio Textil (Revista y Publicidad en Internet)	1	\$ 300	\$ 300
4	Hojas volantes	1000	\$ 0,07	\$ 70
5	Tarjetas de Presentación (Gerente)	1000	\$ 0,05	\$ 50
6	Folletos Dípticos y Trípticos	1000	\$ 0,25	\$ 250
7	Gigantografía y Rotulación (Ventas de Fábrica)	1	\$ 1.200	\$ 1.200
8	Banner Promocionales (Ferias Promocionales)	5	\$ 100	\$ 500
9	Objetos Varios Promocionales	100	\$ 1	\$ 100
10	Línea 1800-bordados (Implantación)	1	\$ 40	\$ 40
11	Ferias y Eventos del Sector (Semestralmente)	2	\$ 1.000	\$ 2.000
COSTOS DE PAGINA WEB				
12	Diseño de página Web	1	\$ 300	\$ 300
13	Mantenimiento cuenta Internet	1	\$ 480	\$ 480
TOTALES				\$ 6.190

Elaborado por: El Autor

CUADRO 6.11

Los Gastos Publicitarios corresponden a la necesidad única de emprender las actividades de marketing de la empresa de la mano de las actividades operacionales de la empresa. Es por ello que estos gastos son mínimos debido a que la empresa no esta aún en la capacidad de realizar desembolsos de dinero considerables al Departamento de Marketing.

Estos Gastos corresponden a \$ 6.190 dólares americanos los cuales se tiene presupuestado gastar a lo largo del año 2008, adicionalmente dentro de los objetivos de Marketing está destinar en futuras periodos administrativos más fuentes de capital para esta área de negocio.

6.7 PLAN DE ACCIÓN

Detalla las acciones de mercadeo a llevarse a cabo a o largo del año, de acuerdo al cronograma establecido con el propósito de alcanzar los objetivos planteados. El Plan de Acción para el año 2008 contempla los siguientes objetivos con sus medidas:

DLT BORDADOS T GORRAS				
PLAN DE ACCIÓN DE MARKETING PARA EL AÑO 2008				
	OBJETIVO	AÑO	ESTRATEGÍA	RESPONSABLE
1	Alcanzar en el primer año una participación en el mercado específico de 2%	2009	Campañas Publicitarias Marketing Relacional	Departamento de Marketing
2	Lograr una tasa de recordación del 75% en el primero año de funcionamiento	2009	Implementación Campañas dentro y fuera de medios.	Jefe del Departamento de Marketing.
3	Aumentar el consumo del producto de la empresa a 3 veces por año	2010	Participación Ferias y Eventos Aplicación de promociones Calidad Superior del producto	Departamento de Producción Jefes del Departamento de Marketing.
4	Lograr una rentabilidad de 35% de los costos de fabricación en el primer año de funcionamiento.	2010	Selección de proveedores de calidad.	Administradores de Producción Administrador de Finanzas.

Elaborado por: El Autor

CUADRO 6.12

6.8 PROYECCIÓN DE VENTAS

SUPUESTOS PARA LA ESTIMACIÓN DE LA PROYECCIÓN DE VENTAS

- ✚ La proyección de Ventas se presenta en 3 escenarios: Pesimista, Esperado y Optimista.
- ✚ El incremento del precio con respecto al año anterior corresponde al 6%, debido al aumento anual de los factores de la producción de acuerdo a la inflación anual estipulada por el Gobierno del Ecuador.
- ✚ Se parte con ventas anuales de 25.284 gorras en el año 2008 para el Escenario Esperado, de 40% menos para el Escenario Pesimista y de 40% más para el Escenario Optimista según la experiencia en ventas de DLT Bordados. Cabe mencionar que la empresa logró vender un máximo de 12.000 gorras en los años 2006 y 2007, entonces el razonamiento sería que 15.000 gorras vendidas anualmente estarían consideradas como Escenario Pesimista. De igual forma el Escenario optimista estaría establecido por un incremento de ventas en igual proporción del aumento del Escenario Pesimista al Escenario Esperado es decir que la media de ventas sería 25.000 gorras y sus límites superiores e inferiores serían: +40% y -40% respectivamente.
- ✚ El incremento de ventas corresponde al 5% anualmente como resultado de la disminución de costos y de la superación en la curva de aprendizaje.
- ✚ La empresa trata de balancear su producción con la demanda de productos del mercado de tal forma de no poseer inventarios de productos terminados debido a su estrategia de producción Justo a Tiempo.

En definitiva la proyección de ventas estipula un crecimiento de ventas correspondiente al 20% global, lo que manifiesta que la empresa debiera crecer en su infraestructura y capacidad de producción un valor similar, para poder atender las necesidades de la demanda de una manera eficiente, no se puede incrementar las ventas en 20% sin haber realizado reinversión de las utilidades en el desarrollo y crecimiento de la empresa.

A continuación se presenta el Cuadro 6.13 correspondiente a la proyección de ventas:

PROYECCIÓN DE VENTAS DEL 2008 AL 2012 DE LA EMPRESA DLT GORRAS Y BORDADOS.

PROYECCIÓN DE VENTAS AÑO 2008 AL 2012

MESES	AÑO 2008		
	PRECIO UNITARIO	CANTIDAD	INGRESOS
INCREMENTO DE PRODUCCIÓN			
ESCENARIO PESIMISTA	\$ 3,00	15.000	\$ 45.000
ESCENARIO ESPERADO	\$ 3,00	25.284	\$ 75.852
ESCENARIO OPTIMISTA	\$ 3,00	33.290	\$ 99.870
AÑO 2009			
5%			
ESCENARIO PESIMISTA	\$ 3,20	15.750	\$ 50.400
ESCENARIO ESPERADO	\$ 3,20	26.548	\$ 84.954
ESCENARIO OPTIMISTA	\$ 3,20	34.955	\$ 111.854
AÑO 2010			
5%			
ESCENARIO PESIMISTA	\$ 3,40	16.538	\$ 56.228
ESCENARIO ESPERADO	\$ 3,40	27.876	\$ 94.777
ESCENARIO OPTIMISTA	\$ 3,40	36.702	\$ 124.788
AÑO 2011			
5%			
ESCENARIO PESIMISTA	\$ 3,60	17.364	\$ 62.512
ESCENARIO ESPERADO	\$ 3,60	29.269	\$ 105.370
ESCENARIO OPTIMISTA	\$ 3,60	38.537	\$ 138.734
AÑO 2012			
5%			
ESCENARIO PESIMISTA	\$ 3,80	18.233	\$ 69.284
ESCENARIO ESPERADO	\$ 3,80	30.733	\$ 116.785
ESCENARIO OPTIMISTA	\$ 3,80	40.464	\$ 153.764

Elaborado por: El Autor

CUADRO 6.13

2008

CAPITULO 7

EVALUACIÓN FINANCIERA

DANIEL LIZANO TORRES.



CAPITULO 7

7. EVALUACIÓN FINANCIERA

7.1 INTRODUCCIÓN

El capítulo que se contempla a continuación es determinante en el Proyecto de la empresa de Fabricación de Gorras Bordadas, debido a que se muestra los detalles financieros que dictaminan la puesta en marcha del proyecto como tal. Se encuentra los parámetros de financiamiento del proyecto. Su estructura de capital y su viabilidad financiera.

7.1.1 SUPUESTOS Y CONSIDERACIONES

Para analizar la viabilidad del proyecto de producción y comercialización de gorras, se ha tomado en cuenta tres posibles escenarios:

1. **ESCENARIO PESIMISTA.**-El escenario pesimista es el que no cumple con los objetivos de producción y ventas de la empresa especificados en la Escala Estratégica, el crecimiento de la producción es escaso determinado por las ventas, es decir que el producto de la empresa no ha llegado a ingresar a los mercados específicos propuestos.
2. **ESCENARIO ESPERADO.**- El escenario real para la empresa representa aquel que más se asemeja a la realidad propuesta, es decir que los objetivos de producción y ventas de la empresa se están cumpliendo de forma progresiva.
3. **ESCENARIO OPTIMISTA.**-El escenario optimista para la empresa sería el ideal, sin embargo es aquel desde el punto de vista de la empresa más difícil de alcanzar, porque manifiesta que la empresa estaría alcanzando su productividad al máximo de sus capacidades y en el panorama real se sabe que es muy difícil de alcanzar, de todas formas es importante analizarlo porque toda empresa de producción debería apuntar a desenvolverse en este escenario.

7.1.2 INVERSIONES

- La Inversión actualizada para el 2008 se divide en activos tangibles o bienes de capital y capital de trabajo.
- Las inversiones, ventas, gastos y costo dependen del escenario donde se analicen.
- Se puede concluir que del total de inversiones corresponden a 41% de endeudamiento con instituciones financieras y el 59% corresponde a aportes de capital por parte de los accionistas de la empresa.

7.1.3 PROYECCIONES

Las proyecciones de ventas, costos, gastos, inversiones y flujos se las realizó en dos períodos diferentes:

- El primero de 5 años de acuerdo a los objetivos enunciados en la escala estratégica.
- El segundo a 10 años para determinar la viabilidad financiera del negocio lo más apegada a la realidad posible. A partir del quinto sexto del proyecto se supone que los costos y gastos se mantienen constantes, el Valor Residual de los Activos Fijos es el 15% al final de su vida útil en libros. Los Equipos de Computación al terminar su vida útil, se realiza su reposición inmediatamente.
- El presupuesto de Costos y de Gastos incluye los sueldos a empleados administrativos, operativos y de ventas con un incremento del 9% anual.
- Para el Estado de Resultados es indispensable datos como el Costo de Ventas o en el caso de la empresa Costo de Producción.
- Para proyectar el Flujo de Caja, es necesario incorporar información adicional relacionada, principalmente con los efectos tributarios de la depreciación, valor residual, escudos fiscales y utilidades y pérdidas

7.2 INVERSIONES DE CAPITAL

La producción de gorras bordadas es un proyecto de ampliación de la empresa DLT Bordados la cual en la actualidad se encuentra realizando sus operaciones normales, con todos los factores de la producción propios: planta de producción, maquinaria y equipo, talento humano y capital de trabajo, el proyecto nuevo como tal demanda de la inversión de nuevos factores productivos los cuales se detallan íntegramente a continuación.

7.2.1 PLANTA DE PRODUCCIÓN

La Planta de Producción básicamente es la misma que se ha venido utilizando, sin embargo requiere adecuaciones de obra civil y remodelación de espacios que no han estado siendo ocupados. Todas estas adecuaciones son necesarias desde el momento mismo de arrancar las operaciones, ventajosamente no son muchas y su costo debe estar adecuado al presupuesto de la empresa en este rubro. Básicamente estas adecuaciones están dadas en: Obra Muerta, Obra de Acabados e Instalaciones Sanitarias conforme se detala

PRESUPUESTO DE INVERSIÓN EN LA PLANTA DE PRODUCCIÓN

Básicamente las adecuaciones necesarias en la planta de producción están dadas en: Obra Muerta, Obra de Acabados e Instalaciones Sanitarias. (ANEXO C.1)

7.2.2 MAQUINARIA Y EQUIPOS

La maquinaria y equipo que se necesita para la fabricación de gorras bordadas se divide en dos tipos de maquinarias: maquinaria de coser para el producto gorras y maquinaria de bordar para el producto bordado. (ANEXO C.2, C.3)

7.2.3 EQUIPOS Y SOFTWARE DE COMPUTACIÓN

Son los equipos de informática necesarios para el área de producción en lo referente al diseño y para el área administrativa en lo referente a las actividades de contabilidad. (ANEXO C.4)

7.2.4 MUEBLES Y ENSERES

Son los muebles de oficina que permiten el desarrollo de las actividades de cada puesto de trabajo de manera cómoda. (ANEXO C.5)

7.2.5 INVERSIÓN PUBLICITARIA

Las inversiones publicitarias a desarrollar para dar a conocer esta nueva alternativa de consumo se las realizará: en radio (cuñas radiales en horario rotativo), prensa (revistas), participación en eventos y ferias, impresión de afiches, trípticos, dípticos y elaboración de una página Web. (ANEXO C.6)

7.2.6 GASTOS DE CONSTITUCIÓN

(ANEXO C.7)

7.3 CAPITAL DE TRABAJO

El Capital de Trabajo en la empresa representada: Los Gastos Generales de Operación y por la Nómina Anual de trabajadores.

7.3.1 GASTOS GENERALES DE OPERACIÓN

Los Gastos Generales de Operación son los desembolsos de dinero que obligatoriamente tiene que realizar la empresa para realizar sus operaciones normales dentro de un periodo determinado. (ANEXO C.8)

7.3.2 NÓMINA DE TRABAJADORES

La mano de obra directa utilizada en el área de producción así como la mano de obra indirecta aplicada en los procesos administrativos. Las remuneraciones se establecieron bajo el Código del Trabajo, donde se expresan las remuneraciones mínimas a percibir por el personal de la Industria Textil y Manufacturera.

Para los Gastos de Nómina se ha determinado presupuestar como capital de trabajo la sumatoria del primer trimestre de este rubro. (ANEXO C.9)

7.3.3 PROYECCIÓN DE VENTAS

La proyección de ventas se encuentra detallada en el Apartado 6.7 del Capítulo "Plan de Marketing". (ANEXO C.11)

7.3.3.1 FINANCIAMIENTO DEL COSTO DE VENTAS EN FUNCIÓN DEL VOLUMEN DE VENTAS

La estimación de las Ventas consta del Ingreso por Ventas Proyectado y su respectivo Costo de Ventas Anual igualmente proyectado. Se considera en la mencionada proyección del Costo de Ventas un valor del 43,30% del producto como el costo de producir estos bienes, tomando en cuenta que el precio promedio de la gorra es de \$3 dólares americanos y su costo de producción es de \$1,90 dólares americanos.

(ANEXO C.12)

7.4 ESTRUCTURA DE LA INVERSIÓN TOTAL

La Inversión Inicial que demanda el proyecto de emprendimiento de la empresa de confección y fabricación de gorras bordadas, es la sumatoria de todos las Inversiones de Bienes de Capital más el Capital de Trabajo que se detallaron en un principio de este Capítulo. (ANEXO C.10)

En vista que se trata de una empresa en funcionamiento se ha optado en realizar una transferencia de activos, como aportes de capital realizados por los accionistas. Los bienes transferidos a la empresa son básicamente: Maquinaria de Bordar y Equipos de Computación los cuales ingresan contablemente a la empresa con su valor actual de mercado.

7.4.1 FINANCIAMIENTO DE LA INVERSIÓN INICIAL

Financiar una empresa es dotarla de dinero y de crédito, es decir, conseguir recursos y medios de pago para destinarlos a la adquisición de bienes y servicios, necesarios para el desarrollo de las funciones de la empresa.

La inversión necesaria para arrancar las operaciones de funcionamiento, comprenden dos tipos de necesidades de capital: El financiamiento de la Inversión Inicial y el financiamiento del Capital de Trabajo

7.4.2 ESTRUCTURA DE LAS NECESIDADES DE CAPITAL

ESTRUCTURA DE CAPITAL AÑO 2008				
ACTIVOS	PASIVOS			
	Gastos Generales	\$	6.214	
	Gastos de Nómina	\$	10.457	
	Costo de Ventas	\$	7.585	
	CAPITAL DE TRABAJO			\$ 24.257
	Inversión Inicial	\$	40.740	
	ADQUISICIÓN DE BIENES DE CAPITAL			\$ 40.740
	PRÉSTAMO A LARGO PLAZO			\$ 64.996
	PATRIMONIO			
	Aportes de Capital	\$	92.930,0	
			\$ 92.930	
TOTAL Pasivos+Patrimonio			\$ 157.926	

Elaborado por: El Autor

CUADRO 7.1

7.4.3 FINANCIAMIENTO DE PASIVOS

El Capital de Trabajo corresponde a \$24.257 que servirá para comenzar las operaciones de la empresa.

La Inversión Inicial cubre en su totalidad necesidad de la adquisición de los bienes de capital.

Los **\$64.996** totalidad de las necesidades de capital, serán financiados por el Banco del Pichincha mediante crédito a largo plazo con hipoteca de las instalaciones de la empresa.

7.3.2 FINANCIAMIENTO PATRIMONIAL

El aporte patrimonial de bienes de capital por parte de los accionista esta dado por la maquinaria de bordar y coser que DLT Bordados esta ingresando a la empresa de gorras que corresponde a \$ 120.602 dólares americanos, valores que sumados al Pasivo anteriormente nombrado dan el total de \$ 157.926 que es el valor de total de la inversión necesaria para implementar el proyecto.

7.5 AMORTIZACIÓN DE LA DEUDA A LARGO PLAZO

“Amortización es el proceso de cancelar una deuda con sus interés por medio de pagos periódicos.”³⁵. En el ANEXO C.13 se puede visualizar el proceso de pago de la deuda mediante pagos mensuales, durante 5 años con una tasa del 13,83%.(Tasa Activa Efectiva Referencial para PYMES. Este crédito se lo obtendrá a través del Banco Pichincha, institución financiera en la cual la empresa posee su cuenta corriente.

7.6 ESTADOS FINANCIEROS

7.6.1 ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA (Inicial y Final)³⁶

Estado que muestra la situación financiera de una empresa en un momento dado; informando, con referencia a una determinada fecha, el valor de los activos, pasivos y el patrimonio de los accionistas de la empresa. Además, este estado financiero refleja el impacto de las variaciones acumulativas efectuadas por la empresa, desde su fecha de constitución hasta la fecha de cierre del último balance.

7.6.2 ESTADO DE RESULTADOS (PÉRDIDAS Y GANANCIAS)

Este estado financiero tiene como objetivo presentar los resultados obtenidos por las operaciones de la empresa en un periodo determinado.

Este resultado, utilidad o pérdida es la diferencia entre los ingresos logrados y los gastos en que se han incurrido para conseguir los ingresos. Refleja el grado de eficiencia en el manejo de recursos confiados a la administración.

7.6.3 FLUJOS DE EFECTIVO

El estado de flujo de efectivo es otro de los instrumentos financieros importantes mediante el cual se puede evaluar la habilidad de la empresa para generar efectivo y sus equivalentes de efectivo, así como también indica las partidas en que fueron utilizados dichos flujos de efectivo, clasificadas en actividades operativas, de inversión y financiamiento

³⁵ Curso de Finanzas, Juan Lara A, Capítulo 4, Estados Financieros, pág. 29

³⁶ Curso de Finanzas, Juan Lara A, Capítulo 4, Estados Financieros, pág. 29

7.6.1.1 ESTADO DE SITUACIÓN INICIAL (Escenario Real)

ANEXO C.14

7.6.2.1 ESTADO DE RESULTADOS

(ANEXO C.15, ANEXO C.16, ANEXO C.17)

Los impuestos sumados entre si corresponden al 36,25% de la Utilidad Neta del Ejercicio.

7.6.3.1 FLUJOS DE EFECTIVO (PROYECTADO A 5 AÑOS)

(ANEXO C.18, ANEXO C.19, ANEXO C.20)

7.6.3.2 FLUJOS DE EFECTIVO (PROYECTADO A 10 AÑOS)

(ANEXO C.21, ANEXO C.22, ANEXO C.23)

7.6.4 .1 ESTADO DE SITUACIÓN FINAL PROYECTADO (Escenario Real)

ANEXO C.24

7.7 EVALUACIÓN FINANCIERA

A continuación se efectuará una evaluación financiera que determine la viabilidad del plan de negocios en los flujos de efectivo de los seis escenarios: pesimista, esperado y optimista con apalancamiento financiero y sin apalancamiento financiero.

7.7.1 VALOR ACTUAL NETO BÁSICO (VAN)

La fórmula que nos permite calcular el Valor Presente Neto es:

$$VAN = \sum_{n=0}^N In - \frac{FNE}{(1+r)^n}$$

7.7.2 VALOR ACTUAL NETO AJUSTADO³⁷

$$VAN_{AJUSTADO} = VAN_{BÁSICO} + VANEF$$

Donde:

VANB es el Valor Actual Neto de los Flujos Operativos de la Empresa descontados al Kd desapalancado.

VANA es el Valor Actual Neto del impacto de las decisiones del endeudamiento descontados al CPPC.

³⁷ Análisis de Inversiones Estratégicas, Nicolas Marín, Capítulo 2 "Métodos de Evaluación, pág. 63.

PROYECCIÓN A 5 AÑOS

VALOR ACTUAL NETO		
ESCENARIO	SIN APALANCAMIENTO	CON APALANCAMIENTO
	TASA DE DESCUENTO: 15,20%	TASA DE DESCUENTO: 15,20%
Pesimista	(\$ 47.990,42)	(\$ 35.361,00)
Esperado	(\$ 5.055,42)	\$ 7.574,00
Optimista	\$ 28.256,58	\$ 40.886,00

Elaborado por: El Autor

CUADRO 7.2

El Escenario Pesimista autofinanciado y con financiamiento genera flujos negativos, es decir que este sería el peor escenario donde la empresa se pudiera desenvolver,

Dentro del escenario esperado el negocio generaría un beneficio actual de \$7.574,00 con apalancamiento financiero y un flujo negativo de (\$5.055,42) sin apalancamiento financiero al final de los primeros 5 años del proyecto. El Cuadro 7.2 muestra los rendimientos de las inversiones a las diferentes tasas de descuento de cada escenario posible.

Mientras tanto que el mejor escenario posible en términos de rendimientos es el Escenario Optimista, el VAN del mismo es igual a \$40.886,00 dólares con apalancamiento financiero y \$28.256,58 sin apalancamiento financiero,

En términos generales el proyecto es rentable en sus primeros 5 años de operaciones, sin embargo la proyección a 10 años es más apegada a la realidad, el horizonte a 10 años permite mejorar el retorno de la inversión, además de evaluar de forma más adecuada a las variables que intervienen en el análisis.

7.7.3 TASA INTERNA DE RETORNO

La tasa interna de retorno o tasa interna de rentabilidad (TIR) de una inversión, está definida como la tasa de interés con la cual el valor actual neto o valor presente neto (VAN o VPN) es igual a cero. El VAN o VPN es calculado a partir del flujo de caja anual, trasladando todas las cantidades futuras al presente.

$$Inversión_{Inicial} = \frac{R_1}{(1+r)} + \frac{R_2}{(1+r)^2} + \frac{R_3}{(1+r)^3} + \frac{R_4}{(1+r)^n}$$

Donde:

r es la Tasa de Descuento en este caso la TIR del proyecto, o la tasa que igualaría la inversión inicial con los flujos futuros.

PROYECCIÓN A 5 AÑOS

TASA INTERNA DE RETORNO		
ESCENARIO	SIN APALANCAMIENTO TASA DE DESCUENTO: 15,20%	CON APALANCAMIENTO TASA DE DESCUENTO: 15,20%
Pesimista	0,02%	3,56%
Esperado	13,55%	17,64%
Optimista	24,71%	29,32%

Elaborado por: El Autor

CUADRO 7.3

Tal como se muestra en el Cuadro 7.3 el escenario esperado tiene una TIR de 17,64% superior al Costo de Oportunidad o Tasa de Descuento con apalancamiento financiero. El Retorno de la Inversión no es en todos los escenarios es mayor al Costo de Oportunidad o Tasa de Descuento, es decir que el Escenario Pesimista apalancado y sin apalancar así como el Escenario Esperado sin apalancamiento no son convenientes para la inversión. Los escenarios restantes sin son convenientes para la inversión, de todas formas hay que tomar en cuenta que la presente evaluación es para los primeros 5 años del proyecto, la proyección a 10 años que se presenta a continuación permitirá conocer de forma más adecuada los rendimientos del proyecto.

PROYECCIÓN A 10 AÑOS

VALOR ACTUAL NETO		
ESCENARIO	SIN APALANCAMIENTO	CON APALANCAMIENTO
	TASA DE DESCUENTO: 15,20%	TASA DE DESCUENTO: 15,20%
Pesimista	(\$ 53.271,0)	(\$ 40.641,6)
Esperado	\$ 16.237,3	\$ 28.866,7
Optimista	\$ 70.236,4	\$ 82.865,8

Elaborado por: El Autor

CUADRO 7.4

La situación del proyecto a un horizonte de 10 años se muestra completamente más favorable que a 5 años, esto debido al retorno de la inversión, ya que en los primeros años este retorno es bajo debido a todos los gastos y costos que recurre el proyecto para su funcionamiento, a medida que el tiempo pasa estos costos van decreciendo y los flujos de efectivo mejoran.

De igual forma que la proyección a 5 años, el escenario de ventas bajas o escenario pesimista muestra flujos negativos.

El escenario esperado muestra una mejoría con respecto a la proyección anterior con flujos positivos tanto autofinanciado (\$16.237,3), así como con financiamiento \$28.866,7

El escenario optimista es el que mejores rendimientos ha mostrado en los dos horizontes del proyecto.

La conclusión que se puede obtener de esta evaluación financiera es que definitivamente es mejor obtener financiamiento para el proyecto, por múltiples beneficios como la generación de escudos fiscales y el aumento de los rendimientos de los activos de la empresa a través del aumento del riesgo financiero por trabajar con capitales foráneos. El VAN que genera beneficios al final del proyecto como es el caso de los escenarios esperado y optimista, manifiesta que el negocio genera efectivo suficiente para cubrir todos los costos y gastos que incurre la empresa, cubrir los costos financieros del endeudamiento y beneficios para los inversionistas al final del horizonte proyectado.

PROYECCIÓN A 10 AÑOS

TASA INTERNA DE RETORNO		
ESCENARIO	SIN APALANCAMIENTO TASA DE DESCUENTO: 15,20%	CON APALANCAMIENTO TASA DE DESCUENTO: 12,94%
Pesimista	4,23%	6,32%
Esperado	18,47%	21,26%
Optimista	29,44%	32,85%

Elaborado por: El Autor

CUADRO 7.5

En el escenario pesimista la TIR autofinanciada y financiada menor a la Tasa de Descuento es el indicador apropiado para rechazar el proyecto. Es decir que el proyecto no está generando los rendimientos necesarios, siendo las respectivas Tasas de Descuento las tasas mínimas de aceptación de la inversión.

En el escenario esperado y Optimista, los rendimientos apalancados y no apalancados son superiores a la Tasa Mínima de Aceptación del Proyecto, es decir que el proyecto es rentable y es beneficiosa la inversión necesaria.

De igual que en los escenarios anteriores tanto en la proyección a 5 como a 10 años, el entorno ideal para las operaciones de la empresa es el Optimista, tanto el VAN como la TIR aseguran que esta inversión generará rendimientos adecuados al giro del negocio, de todas formas en el escenario esperado y optimista el proyecto debería ser aceptado.

2008

CAPITULO 8

PLAN DE CONTINGENCIA

DANIEL LIZANO TORRES.



CAPITULO 8

8. PLAN DE CONTINGENCIA

8.1 INTRODUCCIÓN

Para garantizar el desarrollo y funcionamiento del negocio frente a cualquier escenario, es fundamental analizar y cubrir los posibles y actuales riesgos.

A continuación se describen los factores de riesgo además de establecer un plan de contingencia que permita minimizar la consecuencia de ocurrir los mismos.

8.2 POSIBLES RIESGOS

8.2.1 MATERIA PRIMA

Siendo el 90% de los materiales directos importados de diferentes países, existe la posibilidad de que ante eventualidades en la nacionalización de los productos estos escaseen y sea dificultosa su adquisición. A su vez es posible que los principales proveedores de materia prima no tengan inventarios para abastecer a la Industria Textil y de Bordado.

Para solucionar estos inconvenientes es necesario hacer un estudio completo de los proveedores para ver su capacidad de respuesta ante estos inconvenientes, además es necesario a su vez participar en ferias internacionales textiles donde se realiza contactos internacionales que permiten tener la opción de ante la falta de materiales en el país realizar transferencias internacionales y cubrir las necesidades a corto plazo.

8.2.2 NUEVOS COMPETIDORES CON PRODUCTOS SIMILARES

Existe el riesgo del ingreso de nuevos competidores al mercado de gorras y bordados, sobretodo porque existen empresas que con menor capacidad productiva ingresen a competir directamente en el segmento de mercado a través de la disminución de los precios.

La empresa deberá empezar sus operaciones en miras de ser líder en costos, pero siempre con la perspectiva de posteriormente dar el paso hacia el liderazgo en diferenciación.

8.2.3 CRISIS POLÍTICAS Y ECONÓMICAS

El Ecuador ha enfrentado a lo largo de su historia graves crisis políticas y económicas que desembocan en altos niveles de inflación, fuga de capitales e inseguridad para invertir en el país. Además esta inestabilidad conlleva a cambios inesperados en la economía nacional como aumentar o eliminar subsidios, aumentar tarifas de servicios básicos e incrementar los impuestos.

Es sumamente importante manifestar que los directivos de la empresa deberán tomar decisiones estratégicas previo a un estudio integral, no se trata de una empresa que toma decisiones sin análisis como sucedía en tiempos anteriores. Es importante manifestar además, que los directivos de la empresa estarán constantemente actualizados con la realidad del país a nivel macroeconómico y microeconómico para tomar decisiones oportunas y eliminar el ambiente de incertidumbre y que los mencionados cambios no impacten demasiado a las normales operaciones de la empresa.

8.2.4 PERSONAL

Conflictos hasta cierto punto normales dentro de una empresa como: falta de lealtad, nula o poca comunicación y discrepancias en general, afectan de forma directa al desarrollo y funcionamiento de la empresa.

Se establecerá políticas adecuadas que permitan a los directivos siempre tener el control del personal de la empresa, es bueno sondear además las otras empresas para ver como se manejan en cuanto al personal; es importante también; independientemente de la empresa pagar sueldos adecuados a la Industria con el objeto de que el personal se encuentre tranquilo y se fidelice con la empresa.

8.2.5 VENTAS INFERIORES A LAS PROYECTADAS

Al generarse ventas inferiores a las proyectadas los ingresos disminuirán significativamente provocando la incapacidad de pago de los compromisos adquiridos y personal inactivo.

Para solucionar este posible inconveniente se analizará permanentemente la proyección de ventas y el cumplimiento de objetivos. Es importante manifestar que la empresa necesariamente deberá incluir Sistemas de Gestión que permitan medir el desvolvimiento de la empresa en el primer años de operaciones.

Es necesario también iniciar la búsqueda de mercados emergentes que contribuyan con el aumento del nivel de ventas, para la empresa ningún cliente es inferior o superior a otro, todos gozan del mismo nivel de atención, respeto y compromiso por parte de la organización.

Adicionalmente, de suscitarse este problema de ventas inferiores a la proyección, la empresa tiene que analizar sus precios y de ser necesario ajustarlos a la capacidad adquisitiva de los clientes, con la premisa que la empresa tiene herramientas financieras que le permiten tomar este tipo de decisiones sin que el impacto de las mismas sea nocivo para la organización.

8.2.6 VENTAS SUPERIORES A LAS PROYECTADAS

Si la empresa presenta ventas superiores a las proyectadas provocará ciertas medidas a tomarse de manera inmediata por ejemplo: se podría incrementarse las horas de trabajo diario con las horas complementarias y extraordinarias; de igual forma de ser necesario podría incluirse un turno de trabajo adicional que podría operar en las noches, como se ha venido haciendo en la empresa de bordados y ha sido una medida adecuada a la empresa de producción.

8.2.7 CONFLICTOS ENTRE LOS PROPIETARIOS DE LA EMPRESA

La empresa es de origen familiar, las relaciones laborales y familiares no necesariamente deberían tratarse de la misma manera como suele ocurrir en negocios de esta naturaleza. Es menester establecer los parámetros que permitan a los propietarios de la empresa sentirse satisfechos con la información y claridad de la misma.

También se debe incluir dentro del cronograma de actividades periódicas reuniones con los propietarios de la compañía, con el objeto de dar informes del rendimiento de sus inversiones económicas.

Las decisiones también deberán ser tomadas de forma conjunta a fin de que exista discrepancias en las mismas.

Es posible operar de forma adecuada en este tipo de empresas, este plan de negocios contiene todos los argumentos necesarios para lograrlo, tomando en cuenta que el objetivo de la empresa es dar una imagen de superioridad ante la competencia que permita generar recursos económicos para los accionistas, proveedores y empleados y beneficios tangibles e intangibles para los clientes.

2008

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

DANIEL LIZANO TORRES.



CONCLUSIONES

1. En General la Industria Textil y Manufacturera del Ecuador ha venido frenando su crecimiento, desarrollo y producción desde el ingreso de productos Asiáticos al país, tomando en cuenta varios factores macroeconómicos como son: El Bajo Nivel Adquisitivo de la mayoría de la población acorde con los Precios Bajos de la mayoría de los mencionados productos. Sin embargo la población de los estratos sociales medios y bajos se ha dado cuenta que estos productos son de mala calidad, que su durabilidad es moderada y que no cumplen con los parámetros de diferenciación que demanda la población.
2. Los costos de producción están en permanente alza, lo cual representa una amenaza para la Industria Textil y Manufacturera, sin embargo la Industria ha aceptado los nuevos retos que demanda el mercado nacional y mundial de administrar estos recursos escasos de forma más eficiente, planificando a largo plazo y planteándose objetivos estratégicos de acuerdo a los tipos de negocio que día a día se van implementando en el país.
3. La mayoría de proveedores de materia prima e insumos a nivel nacional e incluso a nivel internacional de la Industria Textil y Manufacturera se encuentran en un mercado de alta competencia en el cual se ofrecen productos similares a precios similares en los cuales la diferencia la hace el servicio de estos proveedores. Esta afirmación es una ventaja para la empresa en cuanto al poder de negociación bajo de los proveedores.
4. La maquinaria necesaria para producir gorras en la empresa está lista para funcionar de manera inmediata, la utilización adecuada de esta maquinaria representa una ventaja competitiva para la empresa.

5. La experiencia de DLT Gorras en el trabajo con mano de obra ecuatoriana, ha sido positiva ya que es muy competente, leal y trabajadora, que con un manejo adecuado se puede sacar el mejor provecho a la misma. Para el caso de la empresa se estará en constante búsqueda de tecnificar a esta mano de obra y volverla más productiva y competente, contribuyendo además con su desarrollo personal, social y económico individual, así como de sus familias.
6. Una de las mayores ventajas con la que cuenta la Industria Textil con respecto a las otras, es que el mercado de las gorras bordadas es muy amplio a tal punto que cualquier persona tiene dentro de sus artículos de vestir a una gorra, por uniforme, por moda, o por necesidad, lo que manifiesta que es un mercado permanente y a largo plazo.
7. El adecuado manejo y la estricta disciplina en cuanto al cumplimiento del Direccionamiento Estratégico propuesto posibilitará a la empresa a cumplir con cada uno de los objetivos corporativos y por área de negocio propuestos y posteriormente a la consecución de la Visión de la empresa que es posicionar a DLT Gorras y Bordados como líder en costos de los segmentos establecidos.
8. La evaluación financiera manifiesta la factibilidad de poner en marcha el negocio a través del análisis de seis escenarios en el en dos horizontes propuestos en los cuales el escenario esperado y optimista son los que mejores beneficios económicos representan
9. De igual forma en estos dos escenarios la TIR es mayor que la Tasa de Descuento o Costo de Oportunidad, razón por la cual el proyecto es aceptado como se indicó anteriormente.
10. La implantación del negocio es factible y debería ser instalada de forma inmediata a la aprobación del presente documento.

RECOMENDACIONES

- ✚ Realizar la investigación de mercados de forma continua con el objeto de estar al tanto de los posibles cambios en el mercado y que estos cambios no sean nocivos para las operaciones del negocio.

- ✚ De igual forma la investigación de mercados permitirá la búsqueda de mercados emergentes, así como de nuevas necesidades que permitan diversificar el portafolio de productos y servicios, de tal manera que la empresa se encuentre en constante producción conforme a la demanda del mercado y no como se venía haciendo con la producción que se estancaba en los inventarios.

- ✚ Implementar de forma inmediata Sistemas de Gestión Empresarial, como el Balance Score Card que permitan medir el desempeño de la empresa desde el primer año de funcionamiento de tal manera que si alguno de los factores del Direccionamiento Estratégico esta fallando se pueda tomar medidas a tiempo.

- ✚ Participar en lo posible en ferias importantes de la región americana como son: Miami Great Events, Colombiatex y Perú Moda para estar al día en cuanto al desarrollo de la Industria Textil.

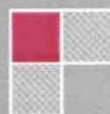
- ✚ Realizar de forma sostenida la reinversión de utilidades en la empresa con el objeto de estar actualizado en cuanto a bienes de capital diferenciadores con el afan de estar considerada como una empresa competitiva.

- ✚ Realizar alianzas estratégicas con empresas de confección para atacar mercados altamente competitivos y obtener beneficios mutuos.

2008

BIBLIOGRAFÍA

DANIEL LIZANO TORRES.



BIBLIOGRAFÍA

BIBLIOGRAFÍA DE OBRAS

- ✚ DAN THOMAS, **“El Sentido de los Negocios”**, Compañía Editorial Continental, México, 1995.
- ✚ MICHAEL PORTER, **“La Ventaja Competitiva de las Naciones”**, Editorial Vergara, 1991.
- ✚ KINNEAR/TAYLOR, **“Investigación de Mercados Concepto y Práctica”**, Primera Edición 1978.
- ✚ NARECH K. MALHOTRA, **“Investigación de Mercados”**, Cuarta Edición 2003.
- ✚ ROBERT H. FRANK, **“Macroeconomía y Conducta”**, Quinta Edición, Madrid, 2004.
- ✚ ROSS, WESTERFIELD, JAFFE, **“Finanzas Corporativas”**, Séptima Edición, 2005.
- ✚ JUAN LARA, **“Curso Práctico de Finanzas”**, Segunda Edición, 2005.
- ✚ GERMÁN ARBOLEDA V., **“Proyectos, Formulación, Evaluación y Control”**, 2003.
- ✚ TOM PETERS, **“Los tiempos locos requieren organizaciones locas”**, México, 1998.
- ✚ CONSTANTINOS C. MARKIDES, **“En la Estrategia está el éxito”**, Boston, 2000.
- ✚ PETER F. DRUCKER, **“Los Desafíos de la Gerencia para el Siglo XXI”**, New York 1999.
- ✚ ELIYAHU M. GOLDRATT, **“La Meta”**, Segunda Edición, New Haven, 2001.
- ✚ PABLO LÚCIO PAREDES, **“La Dolarización, un eterno amor”**, Quito 2004.
- ✚ FARID. MANTILLA, **“Un enfoque de Investigación de Mercados”** Primera Edición, Quito 2006.
- ✚ SUN TZU, **“ El Arte de la Guerra”**
- ✚ NICOLÁS MARÍN, **Análisis Estratégico de Inversiones”** Norma, Quito 2008.

9.2 LINKS DE INTERNET

- ✚ Cámara de la Pequeña Industria : www.capeipi.com
- ✚ Enciclopedia Virtual Wikipedia: www.wikipedia.org
- ✚ Corporación Financiera Ecuatoriana: www.cfn.fin.ec
- ✚ Banco Central del Ecuador: www.bce.fin.ec
- ✚ Competitividad Industrial del Ecuador: www.micip.gov.ec
- ✚ Asociación de Industriales Textiles del Ecuador: www.aite.com.ec

2008

ANEXOS

DANIEL LIZANO TORRES.



ANEXO A.1

3.4.2 LA ENCUESTA

ENCUESTA No.

UNIVERSIDAD DE LAS AMÉRICAS

Soy estudiante de la Universidad de las Américas UDLA sede Quito, y me encuentro realizando una investigación de mercado del tema "Gorras y Accesorios Bordados". Por tal razón solicito su amable atención para poder obtener la información requerida. Cabe mencionar que la información obtenida tiene finalidades académicas y que los datos proporcionados serán tratados con la debida reserva.

DATOS DEL INFORMANTE

NOMBRE: _____
 INSTITUCIÓN: _____
 CARGO: _____
 CIUDAD: _____
 PROVINCIA: _____

1. ¿De la lista que se describe a continuación, en que sector se encontraría la institución a la que usted representa?

Educativo	<input type="checkbox"/>	Seguridad	<input type="checkbox"/>
Textil y Manufacturero	<input type="checkbox"/>	Comida y Alimentación	<input type="checkbox"/>
Otro tipo de ESTABLECIMIENTO	<input type="checkbox"/>		

En el caso de escoger "Otro Tipo de Negocio" por favor nombrar el tipo de ESTABLECIMIENTO:

.....

2. ¿Dentro de la institución a la que usted pertenece, tiene participación en la toma de decisiones?

SI NO

3. ¿En que rango de número de personal se encuentra la institución a la cual usted representa?(Escoger una)

De 1 A 10 Personas	<input type="checkbox"/>
De 10 A 50 Personas	<input type="checkbox"/>
De 50 A 100 Personas	<input type="checkbox"/>
De 100 A 500 Personas	<input type="checkbox"/>
De 500 A 1000 Personas	<input type="checkbox"/>

4. ¿Dentro de las actividades cotidianas de la institución que usted representa la "gorra o cachucha bordada" tiene alguna utilidad?

NO TIENE NINGUNA UTILIDAD

SE LA UTILIZA PARA: (Elección múltiple)

Forma parte del uniforme de la institución	<input type="checkbox"/>
Para cubrir la actividades cotidianas que demanda la institución	<input type="checkbox"/>
Se la utiliza para realizar Marketing de otros productos o servicios	<input type="checkbox"/>
Otros (Describir).....	<input type="checkbox"/>

DANIEL LIZANO TORRES.

5. ¿Durante el último año, la institución que usted representa realizó alguna adquisición de estos productos mencionados?

SI NO

6. ¿Cuando la institución que usted representa realiza la adquisición de este tipo de productos, cuales son las características más sobresalientes en cuanto al producto y servicio que la empresa valora?
Enumerar del 1 al 6 en orden de importancia, siendo 1 la más importante y 6 la menos importante.

Calidad
 Precio
 Durabilidad
 Modelo
 Tiempo de Entrega
 Forma de Pago

7. ¿De las empresas que se detallan a continuación, la empresa que usted representa ha mantenido alguna adquisición de productos en determinada ocasión o se le hace familiar alguna de las mencionadas casas comerciales? (Elección múltiple)

Sonny Son	<input type="checkbox"/>	Tecnistamp	<input type="checkbox"/>
Mundo Deportivo	<input type="checkbox"/>	DLT Bordados	<input type="checkbox"/>
Bordinsa	<input type="checkbox"/>	Juri Bordados	<input type="checkbox"/>
Banderines Gutiérrez	<input type="checkbox"/>	Otras empresas	<input type="checkbox"/>

8. ¿En que rango de precios por unidad comprada ubicaría al producto "gorra bordada" (Escoger una)

Menos de 1 dólar.
 Entre 1 y 2 dólares.
 Entre 2 y 3 dólares.
 Entre 3 y 4 dólares.
 Más de 4 dólares.

9. ¿Qué otros productos relacionados con las gorras bordadas utiliza o podría utilizar la institución a la cual usted representa?

Camisetas	<input type="checkbox"/>	Pantalonetas	<input type="checkbox"/>	Calentadores	<input type="checkbox"/>
Chompas	<input type="checkbox"/>	Buzos	<input type="checkbox"/>	Camisas	<input type="checkbox"/>
Otros (nombrar).....	<input type="checkbox"/>				

10. ¿Si encontrara una empresa que pudiera ofrecer "gorras bordadas" de buena calidad y que tengan precios aceptables, la empresa que usted representa?

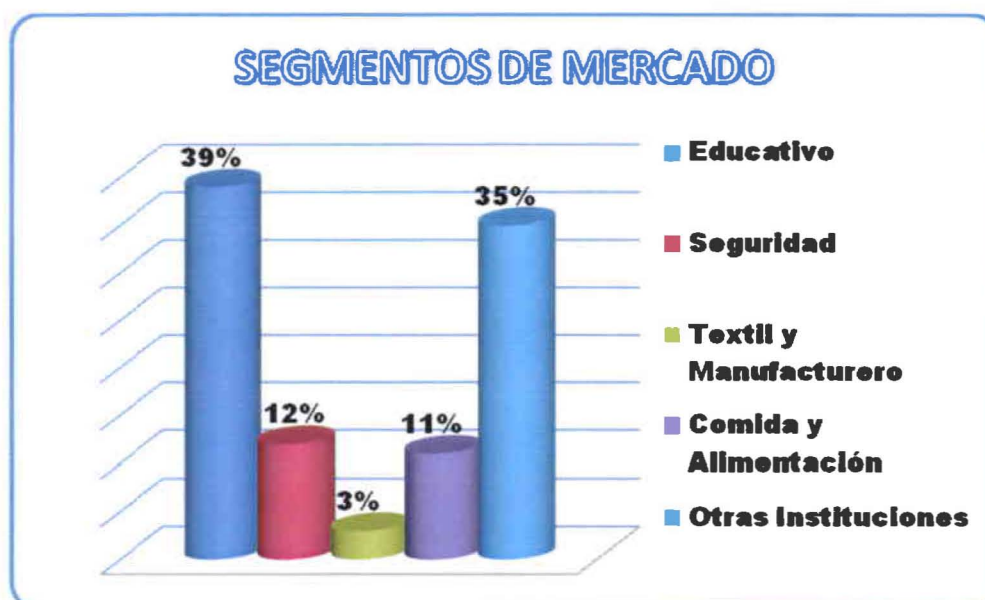
Definitivamente lo compraría
 Probablemente lo compraría
 Definitivamente no lo compraría
 Probablemente no lo compraría

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN.

ANEXOS A.2
ANEXOS A.2.1

1. ¿De la lista que se describe a continuación, en que sector se encontraría la institución a la que usted representa?

- | | | | |
|------------------------------|--------------------------|-----------------------|--------------------------|
| Educativo | <input type="checkbox"/> | Seguridad | <input type="checkbox"/> |
| Textil y Manufacturero | <input type="checkbox"/> | Comida y Alimentación | <input type="checkbox"/> |
| Otro tipo de ESTABLECIMIENTO | | | <input type="checkbox"/> |



ANEXO A.2.2

2. ¿Dentro de la institución a la que usted pertenece, tiene participación en la toma de decisiones?

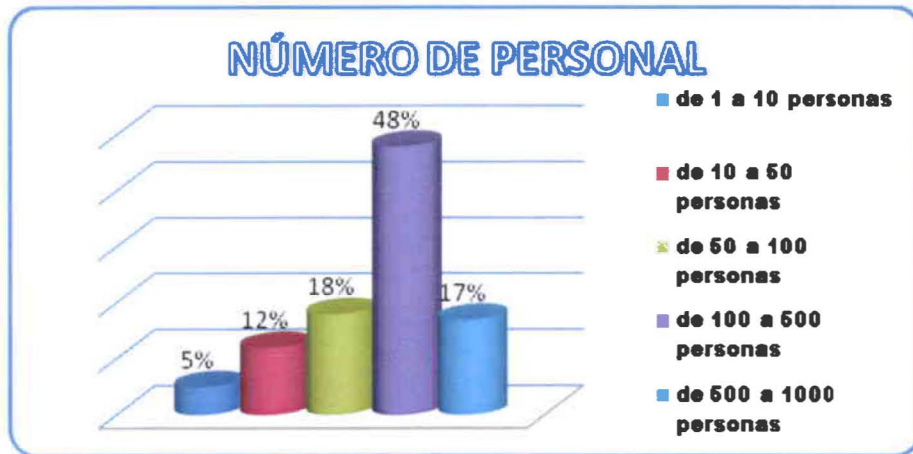
- SI NO



ANEXO A.2.3

3. En que rango de número de personal se encuentra la institución a la cual usted representa?(Escoger una)

- De 1 A 10 Personas
- De 10 A 50 Personas
- De 50 A 100 Personas
- De 100 A 500 Personas
- De 500 A 1000 Personas



ANEXO A.2.4

4. ¿Dentro de las actividades cotidianas de la institución que usted representa la “gorra o cachucha bordada” tiene alguna utilidad?

NO TIENE NINGUNA UTILIDAD
 SE LA UTILIZA PARA: (Elección múltiple)

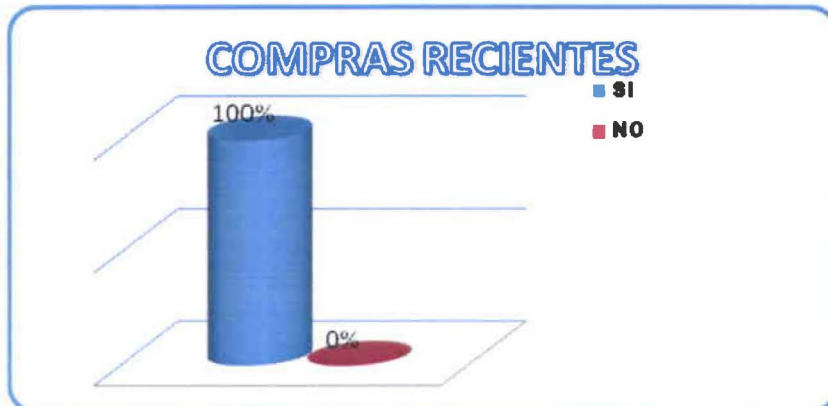
- Forma parte del uniforme de la institución
- Para cubrir la actividades cotidianas que demanda la institución
- Se la utiliza para realizar Marketing de otros productos o servicios
- Otros (Describir).....



ANEXO A.2.5

5. ¿Durante el último año, la institución que usted representa realizó alguna adquisición de este los productos mencionados?

SI NO



ANEXO A.2.6

6. ¿Cuando la institución que usted representa realiza la adquisición de este tipo de productos, cuales son las características más sobresalientes en cuanto al producto y servicio que la empresa valora?

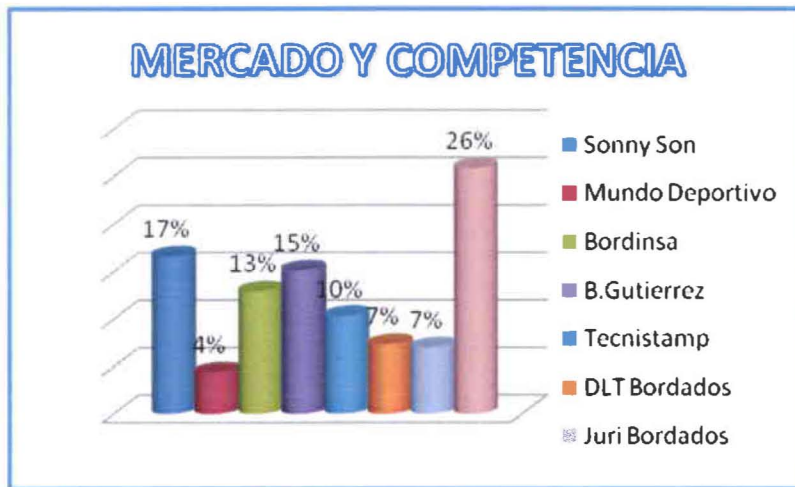
- Calidad
- Precio
- Durabilidad
- Modelo
- Tiempo de Entrega
- Forma de Pago



ANEXO A.2.7

7. ¿De las empresas que se detallan a continuación, la empresa que usted representa ha mantenido alguna adquisición de productos en determinada ocasión o se le hace familiar alguna de las mencionadas casas comerciales? (Elección múltiple)

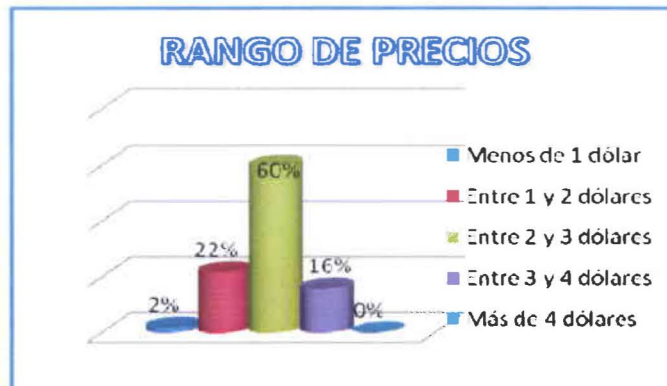
- | | | | |
|----------------------|--------------------------|----------------|--------------------------|
| Sonny Son | <input type="checkbox"/> | Tecnistamp | <input type="checkbox"/> |
| Mundo Deportivo | <input type="checkbox"/> | DLT Bordados | <input type="checkbox"/> |
| Bordinsa | <input type="checkbox"/> | Juri Bordados | <input type="checkbox"/> |
| Banderines Gutiérrez | <input type="checkbox"/> | Otras empresas | <input type="checkbox"/> |



ANEXO A.2.8

8. ¿En que rango de precios por unidad comprada ubicaría al producto “gorra bordada” (Escoger una)

- | | |
|----------------------|--------------------------|
| Menos de 1 dólar. | <input type="checkbox"/> |
| Entre 1 y 2 dólares. | <input type="checkbox"/> |
| Entre 2 y 3 dólares. | <input type="checkbox"/> |
| Entre 3 y 4 dólares. | <input type="checkbox"/> |



ANEXO A.2.9

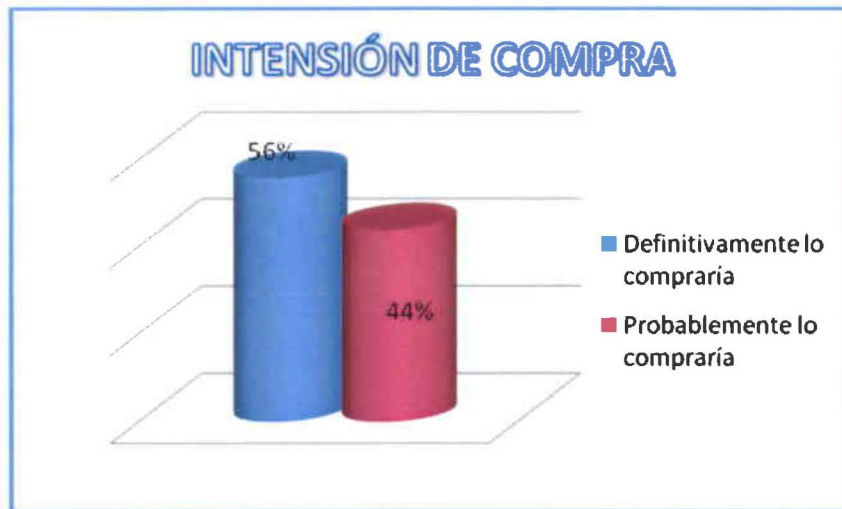
9. ¿Qué otros productos relacionados con las gorras bordadas utiliza o podría utilizar la institución a la cual usted representa?

- | | | | | | |
|----------------------|--------------------------|--------------|--------------------------|--------------|--------------------------|
| Camisetas | <input type="checkbox"/> | Pantalónetas | <input type="checkbox"/> | Calentadores | <input type="checkbox"/> |
| Chompas | <input type="checkbox"/> | Buzos | <input type="checkbox"/> | Camisas | <input type="checkbox"/> |
| Otros (nombrar)..... | <input type="checkbox"/> | | | | |

ANEXO A.2.10

10. ¿Si encontrara una empresa que pudiera ofrecer “gorras bordadas” de buena calidad y que tengan precios aceptables, la empresa que usted representa?

- | | |
|---------------------------------|--------------------------|
| Definitivamente lo compraría | <input type="checkbox"/> |
| Probablemente lo compraría | <input type="checkbox"/> |
| Definitivamente no lo compraría | <input type="checkbox"/> |
| Probablemente no lo compraría | <input type="checkbox"/> |



ANEXO B.1

ESTRUCTURA DE GASTOS FIJOS				
MENSUAL PARA EL AÑO 2008				
	DESCRIPCIÓN	PARCIAL	CANTIDAD	TOTAL
1	MANO DE OBRA DIRECTA Sueldos de Trabajadores (Sueldo Básico)	\$ 170,00	6	\$ 1.020,00
2	INTERNET	\$ 40,00	1	\$ 40,00
3	SEGURIDAD SOCIAL (I.E.S.S)	\$ 18,70	6	\$ 112,20
4	MANO DE OBRA INDIRECTA (Diseñador)	\$ 350,00	1	\$ 350,00
5	ALMUERZO	\$ 0,60	7	\$ 4,20
6	TELÉFONO (Tarifa Básica)	\$ 12,00	1	\$ 12,00
7	SERVICIOS BÁSICOS (Luz, Agua, Teléfono)	\$ 100,00	1	\$ 100,00
8	GASTOS VARIOS (Imprevistos)	\$ 61,60	1	\$ 61,60
9	ARRIENDOS Planta de Producción	\$ 300,00	1	\$ 300,00
TOTAL				\$ 2.000,00

ANEXO B.2

ESTRUCTURA DEL COSTO VARIABLE MEDIO				
MATERIALES DIRECTOS E INDIRECTOS DE FABRICACIÓN				
PRODUCTO GORRAS				
	DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	COSTO (Standard) (Mt2, Unid, Mtr.)	COSTO UNITARIO
1	TELA GABARDINA	2500 cm2	\$ 3,17	\$ 0,53
2	ENTRETELA PEGABLE	400 cm2	\$ 1,45	\$ 0,04
3	ENTRETELA TEJIDA	240 cm2	\$ 1,15	\$ 0,02
4	VELCRO	10 cm.	\$ 0,01	\$ 0,01
5	BROCHE	1und.	\$ 0,05	\$ 0,05
6	VICERA PLÁSTICA	1und.	\$ 0,02	\$ 0,02
7	ETIQUETA DE MARCA	1und.	\$ 0,06	\$ 0,06
8	FUNDA PLÁSTICA	1und.	\$ 0,01	\$ 0,01
TOTAL			\$ 5,92	\$ 0,74

ANEXO B.3

ESTRUCTURA DEL COSTO VARIABLE MEDIO MATERIALES DIRECTOS DE FABRICACIÓN PRODUCTO BORDADO				
MATERIALES	PARAMETROS FABRICA (metros)	COSTOS MATERIA PRIMA (dólares)	UNITARIO (metros)	PARAMETROS (10 metros)
Pelón	100	\$ 110,00	\$ 1,10	\$ 11,00
Prebobina	118	\$ 0,10	\$ 0,001	\$ 0,01
Hilo	4.660	\$ 4,30	\$ 0,001	\$ 0,01
Hilo Metalizado	5.000	\$ 18,56	\$ 0,004	\$ 0,04
Pelón Pegable	100	\$ 240,80	\$ 2,41	\$ 24,08

ANEXO B.4

VALOR DE MAQUINARIA Y EQUIPOS					
ACTIVOS FIJOS	AÑO COMPRA	MARCA	VALOR ACTUAL	DEPRECIACION MENSUAL	DEPRECIACIÓN ANUAL
Máquina Bordadora 4 cabezas	2001	MELCO	\$ 18.114,00	\$ 150,95	\$ 1.811,40
Máquina Bordadora 4 cabezas	2005	SWF	\$ 22.400,00	\$ 186,67	\$ 2.240,00
Máquina Bordadora 1 cabeza	2005	SWF	\$ 12.000,00	\$ 100,00	\$ 1.200,00

MAQUINARIA Y EQUIPO			
DEPRECIACIÓN	MELCO 4	SWF 4	SWF 1
ANUAL	\$ 1.811,40	\$ 2.240,00	\$ 1.200,00
MENSUAL	\$ 150,95	\$ 186,67	\$ 100,00
DIARIA	\$ 5,03	\$ 6,22	\$ 3,33
HORA	\$ 0,31	\$ 0,39	\$ 0,21
MINUTO	\$ 0,01	\$ 0,01	\$ 0,003

ANEXO B.5

Este cuadro incluye todos los costos variables que intervienen en la fabricación del producto de bordado, es una hoja electrónica de EXCEL que permitirá calcular de manera eficiente y rápida los costos del bordado según la necesidad del cliente.

El cuadro de la parte anterior refleja los costos de fabricación directos variables bajo los siguientes criterios:

- Las puntadas van desde 100 hasta determinado número de puntadas según la prenda.
- La velocidad se mide en revoluciones por minuto r.p.m, las máquinas trabajan a 700 r.p.m en promedio.
- El número de colores implica movimiento del motor de cambio de color que añade 10 segundos por cada uno de los colores presentes en el diseño.
- El Pelón viene en presentaciones de 100 metros de 1,50 metros de alto, el precio por metro, se lo divide mediante la fórmula de área para cada aplicación, ya que se lo utiliza cortado y no existe mayor desperdicio.
- El hilo de bordar mediante pruebas tiene un rendimiento de que cada 10 metros de hilo rinden 2.200 puntadas.
- El mismo criterio es aplicado en el hilo prebobinado.
- Se dividió el costo unitario de mano de obra de los trabajadores en su mínima expresión que sería costo minuto de trabajador, y se multiplica por el tiempo bordado, para sacar el mencionado costo variable.
- Lo mismo sucede con el costo minuto del diseñador.

- Las depreciaciones también están costeadas unitariamente por minuto y multiplicadas por el tiempo de bordado.
- También están costeados las fundas y etiquetas según la presentación y despacho del producto.
- La sumatoria de todos los costos de fabricación da el Costo Unitario de Producción.
- La utilidad en producción representa el 30% del Costo Unitario de Producción.
- EL hilo metalizado sube el valor del costo en 30%.

CÁLCULO DE COSTOS DE BORDADO

PUNTADAS	10.000		
TIEMPO (minutos)	14	(750 rpm de velocidad en máquina)	
COLORES (número)	7	(Cambio de color 10 segundos c/u)	
Fabricación	Servicios de Bordado		
MATERIALES DIRECTOS			
	Costo Metro	Costo Aplicación	
	(100cmx140cm)	Largo (cm.)	Ancho (cm)
PELÓN			
<i>Área = lado x altura</i>	14.000	10	10
		100	
Cabezas Utilizadas	1	100	
	\$ 1,100	\$ 0,0079	
HILO			
45,45 metros de hilo	\$ 0,0009	\$ 0,04	
Cabezas Utilizadas	1	0,04	
BOBINA			
11,36 metros de bobina	\$ 0,0008	\$ 0,010	
Cabezas Utilizadas	1	0,01	
TOTAL MATERIALES DIRECTOS		\$ 0,06	

MANO DE OBRA DIRECTA			
		Costo Minuto	Costo Aplicación
Bordador 1		0,013888889	\$ 0,05
Bordador 2		0,013888889	\$ 0,05
	14		
	MINUTOS DE LABOR		
Total Mano de Obra Directa			\$ 0,10
FUERZA ELECTRICA			
		Costo Minuto	Costo Aplicación
minutos de labor	14	\$ 0,0039	\$ 0,06
Total Fuerza Eléctrica			\$ 0,06
MANO DE OBRA INDIRECTA			
		Costo Minuto	Costo Aplicación
Diseñador/Digitador/Calidad	14	0,024305556	\$ 0,35
minutos de labor			
Total Mano de Obra Indirecta			\$ 0,15
DEPRECIACIONES			
		Costo Minuto	Costo Aplicación
Maquinaria y Equipo		\$ 0,005241	\$ 0,07
Equipos de Computación		\$ 0,004543	\$ 0,06
Equipos de Oficina		\$ 0,000162	\$ 0,00
Muebles y Enseres		\$ 0,000197	\$ 0,00
	14		
MINUTOS DE LABOR			
Total Depreciaciones			\$ 0,14
COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACIÓN			
		Costo Unitario	Costo Aplicación
Fundas		0	0
Etiquetas		0	\$ -
TOTAL C.I.F			\$ -
COSTOS TOTALES TOTAL			\$ 0,51
Costo Unitario de Producción			\$ 0,51
Sub-Total			\$ 0,51
Utilidad	30%		\$ 0,15
Precio De Venta Unitario			\$ 0,67
Hilo Metalizado	30%		
Precio De Venta Unitario			\$ 0,67

ANEXO C.1

PRESUPUESTO DE ADECUACIÓN PLANTA DE PRODUCCIÓN

OBRA MUERTA				
RUBRO	UNIDAD	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	PRECIO TOTAL
Enlucidos interior	m2	72	\$ 2,60	\$ 187,20
TOTAL OBRA MUERTA				\$ 187,20

OBRA DE ACABADOS				
RUBRO	UNIDAD	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	PRECIO TOTAL
Azulejos de Pared	m2	4	\$ 6,87	\$ 27,48
Azulejos de Piso	m2	3	\$ 6,87	\$ 20,61
Enlucidos interior	m2	72	\$ 2,60	\$ 187,20
Pintura Paredes	m2	72	\$ 2,60	\$ 187,20
Pintura Techo Interior	m2	50	\$ 1,50	\$ 75,00
Estuco en mampostería interior	m2	50	\$ 0,80	\$ 40,00
Instalaciones Eléctricas	u	15	\$ 8,50	\$ 127,50
TOTAL OBRA DE ACABADOS				\$ 616,90

OBRA DE INSTALACIONES SANITARIAS				
RUBRO	UNIDAD	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	PRECIO TOTAL
Lavamanos Edesa	u	2	\$ 35,35	\$ 70,70
Llave Lavamanos	u	2	\$ 16,89	\$ 33,78
Inodoro	u	2	\$ 85,76	\$ 171,52
Juego de Llave Angular para inodoro	u	2	\$ 5,65	\$ 11,30
Llave de Paso	u	2	\$ 11,41	\$ 22,82
Urinario Corby Plus Bone	u	1	\$ 55,86	\$ 55,86
Medidor de Agua	u	1	\$ 37,00	\$ 37,00
TOTAL OBRA DE INSTALACIONES SANITARIAS				\$ 402,98

SUBTOTAL DE OBRA CIVIL			\$ 1.207,08	
Costos Indirectos (Mano de Obra y Honorarios)	25%		\$ 301,77	
	15%		\$ 181,06	
TOTAL DE PRESUPUESTO DE ADECUACION			\$ 1.689,91	

ANEXO C.2

MAQUINARIA DE BORDAR

MAQUINARIA Y EQUIPO DE BORDAR				
DETALLE	MARCA	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	PRECIO TOTAL
Máquina de Bordar 4 Cabezas	Melco	1	\$ 25.000,00	\$ 25.000,00
Tambor de Gorras 180° de función	Melco	1	\$ 4.500,00	\$ 4.500,00
Máquina de Bordar 4 Cabezas	SWF	1	\$ 28.000,00	\$ 28.000,00
Tambor de Gorras 360° de función	SWF	1	\$ 3.800,00	\$ 3.800,00
Máquina de Bordar 1 cabeza	SWF	1	\$ 12.000,00	\$ 12.000,00
Tambor de Gorras 360°	SWF	1	\$ 800,00	\$ 800,00
Máquina Rebobinadora de Hilos 1 a 2	AMG	1	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00
Máquina Rebobinadora de Bobinas Inferiores	SWF	1	\$ 450,00	\$ 450,00
Estante de Entamborar	S/M	3	\$ 50,00	\$ 150,00
Unidades de Poder Interrumpido en línea	PowerWare	3	\$ 400,00	\$ 1.200,00
TOTAL MAQUINARIA DE BORDAR				\$ 76.900,00

ANEXO C.3

MAQUINARIA DE COSER

MAQUINARIA Y EQUIPO DE COSER				
DETALLE	MARCA	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	PRECIO TOTAL
Maquinaria de Costura Recta 1 aguja	Juky	2	\$ 500,00	\$ 1.000,00
Maquinaria de Costura Recta 2 Agujas	Juky	2	\$ 1.000,00	\$ 2.000,00
Maquinaria pegadora de viceras	AMF Recce	1	\$ 7.500,00	\$ 7.500,00
Maquinaria pespuntadora de viceras	AMF Recce	1	\$ 12.000,00	\$ 12.000,00
Planchadora de Cocos	AMF Recce	1	\$ 8.000,00	\$ 8.000,00
Maquinaria Bordadora de Huecos de Ventilación	Pfaff	1	\$ 800,00	\$ 800,00
TOTAL MAQUINARIA DE COSER				\$ 31.300,00

ANEXO C.4

EQUIPOS DE COMPUTACIÓN

EQUIPOS DE COMPUTACION				
DETALLE	MARCA	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	PRECIO TOTAL
Pantallas Tipo Plasma 17 pulgadas	LG	3	\$ 400,00	\$ 1.200,00
CPU Completo	Genérico	3	\$ 500,00	\$ 1.500,00
Equipos Adicionales	Genérico	3	\$ 50,00	\$ 150,00
Software de Diseño de Bordado	Melco Desing	1	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00
Software de Diseño de Prendas	Gerber	1	\$ 4.500,00	\$ 4.500,00
Plotter de Impresión	Gerber	1	\$ 5.000,00	\$ 5.000,00
TOTAL EQUIPOS DE COMPUTACION				\$ 14.350,00

Elaborado por: Daniel Lizano Torres.

ANEXO C.5

MUEBLES Y ENSERES

MUEBLES Y ENSERES				
DETALLE	MARCA	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	PRECIO TOTAL
Sillas Ergonómicas	Genérico	8	\$ 35,00	\$ 280,00
Escritorios Completos	Genérico	4	\$ 200,00	\$ 800,00
Sillones 3 personas	Genérico	2	\$ 120,00	\$ 240,00
Archibadores	Genérico	2	\$ 200,00	\$ 400,00
TOTAL MUEBLES Y ENSERES				\$ 1.720,00

ANEXO C.6

PRESUPUESTO DE MARKETING

ITEM	DETALLE	CANTIDAD	P. UNITARIO	P. TOTAL
GASTOS PUBLICITARIOS				
1	Revista Vigia (Fuerza Naval) 1/8 Hoja Publicación Anual	1	\$ 400	\$ 400
2	Revista Así Somos (Fuerza Terrestre) 1/8 Publicación Anual	1	\$ 500	\$ 500
3	Directorio Textil (Revista y Publicidad en Internet)	1	\$ 300	\$ 300
4	Hojas volantes	1000	\$ 0,07	\$ 70
5	Tarjetas de Presentación (Gerente)	1000	\$ 0,05	\$ 50
6	Folletos Dípticos y Trípticos	1000	\$ 0,25	\$ 250
7	Gigantografía y Rotulación (Ventas de Fábrica)	1	\$ 1.200	\$ 1.200
8	Banner Promocionales (Ferias Promocionales)	5	\$ 100	\$ 500
9	Objetos Varios Promocionales	100	\$ 1	\$ 100
10	Línea 1800-bordados (Implantación)	1	\$ 40	\$ 40
11	Ferias y Eventos del Sector (Semestralmente)	2	\$ 1.000	\$ 2.000
COSTOS DE PÁGINA WEB				
12	Diseño de página Web	1	\$ 300	\$ 300
13	Mantenimiento cuenta Internet	1	\$ 480	\$ 480
TOTALES				\$ 6.190

ANEXO C.7

GASTOS DE CONSTITUCIÓN

GASTOS DE CONSTITUCIÓN	
Escritura de Constitución	\$ 45
Razones Notariales	\$ 30
Depósito Apertura Cuenta Corriente	\$ 1.000
Patente Municipal	\$ 130
Formulario de RUC	\$ 5
Trámite del RUC	\$ 10
Honorario Profesionales	\$ 300
TOTAL GASTOS DE CONSTITUCIÓN	\$ 1.520

ANEXO C.8

GASTOS GENERALES

PROYECCIÓN DE GASTOS GENERALES ANUALES PARA EL 2008				
	DESCRIPCIÓN	PARCIAL	MESES	TOTAL
1	INTERNET	\$ 40,00	12	\$ 480,00
2	ALMUERZO	\$ 4,20	12	\$ 50,40
3	TELÉFONO (Tarifa Básica)	\$ 12,00	12	\$ 144,00
4	SERVICIOS BÁSICOS (Luz, Agua, Teléfono)	\$ 100,00	12	\$ 1.200,00
5	GASTOS VARIOS (Imprevistos)	\$ 61,60	12	\$ 739,20
6	ARRIENDOS Planta de Producción	\$ 300,00	12	\$ 3.600,00
TOTAL				\$ 6.213,60

ANEXO C. 9

NÓMINA DE TRABAJADORES PROYECTADA DESDE EL AÑO 2008 AL AÑO 2012

Ord.	PERSONAL ADMINISTRATIVO	SUELDO MENSUAL	APORTE PATRONAL	SUELDO ANUAL	DECIMO TERCERO	DECIMO CUARTO	APORTE I.E.S.S ANUAL	2008	2009	2010	2011	2012
								TOTAL AÑO 1	TOTAL AÑO 2	TOTAL AÑO 3	TOTAL AÑO 4	TOTAL AÑO 5
1	Gerente	\$ 400,00	\$ 44,60	\$ 4.800,00	\$ 400,00	\$ 200,00	\$ 535,20	\$ 5.935,20	\$ 6.526,72	\$ 7.181,59	\$ 7.899,75	\$ 8.689,73
2	Secretaria	\$ 200,00	\$ 22,30	\$ 2.400,00	\$ 200,00	\$ 200,00	\$ 267,60	\$ 3.067,60	\$ 3.374,36	\$ 3.711,80	\$ 4.082,98	\$ 4.491,27
	TOTAL PERSONAL ADMINISTRATIVO	\$ 600,00	\$ 66,90	\$ 7.200,00	\$ 600,00	\$ 400,00	\$ 802,80	\$ 9.002,80	\$ 9.903,08	\$ 10.893,39	\$ 11.982,73	\$ 13.181,00
	PERSONAL OPERATIVO											
3	Diseñador	\$ 250,00	\$ 27,88	\$ 3.000,00	\$ 250,00	\$ 200,00	\$ 334,50	\$ 3.784,50	\$ 4.162,95	\$ 4.579,25	\$ 5.037,17	\$ 2.770,44
4	Operario de Bordadora	\$ 200,00	\$ 22,30	\$ 2.400,00	\$ 200,00	\$ 200,00	\$ 267,60	\$ 3.067,60	\$ 3.374,36	\$ 3.711,80	\$ 4.082,98	\$ 4.491,27
5	Operario de Bordadora	\$ 200,00	\$ 22,30	\$ 2.400,00	\$ 200,00	\$ 200,00	\$ 267,60	\$ 3.067,60	\$ 3.374,36	\$ 3.711,80	\$ 4.082,98	\$ 4.491,27
6	Operario de Máquina Recta	\$ 200,00	\$ 22,30	\$ 2.400,00	\$ 200,00	\$ 200,00	\$ 267,60	\$ 3.067,60	\$ 3.374,36	\$ 3.711,80	\$ 4.082,98	\$ 4.491,27
7	Operario de Máquina Recta de 2 agujas	\$ 200,00	\$ 22,30	\$ 2.400,00	\$ 200,00	\$ 200,00	\$ 267,60	\$ 3.067,60	\$ 3.374,36	\$ 3.711,80	\$ 4.082,98	\$ 4.491,27
8	Operario de Máquina Pegadora de Vicerias	\$ 200,00	\$ 22,30	\$ 2.400,00	\$ 200,00	\$ 200,00	\$ 267,60	\$ 3.067,60	\$ 3.374,36	\$ 3.711,80	\$ 4.082,98	\$ 4.491,27
9	Operario de Máquina Pespuntadora de Vicerias	\$ 200,00	\$ 22,30	\$ 2.400,00	\$ 200,00	\$ 200,00	\$ 267,60	\$ 3.067,60	\$ 3.374,36	\$ 3.711,80	\$ 4.082,98	\$ 4.491,27
11	Operario de Máquina Planchadora	\$ 200,00	\$ 22,30	\$ 2.400,00	\$ 200,00	\$ 200,00	\$ 267,60	\$ 3.067,60	\$ 3.374,36	\$ 3.711,80	\$ 4.082,98	\$ 4.491,27
11	Operador Trabajos Varios	\$ 200,00	\$ 22,30	\$ 2.400,00	\$ 200,00	\$ 200,00	\$ 267,60	\$ 3.067,60	\$ 3.374,36	\$ 3.711,80	\$ 4.082,98	\$ 4.491,27
	TOTAL PERSONAL DE OPERACIONES	\$ 1.850,00	\$ 206,28	\$ 22.200,00	\$ 1.850,00	\$ 1.800,00	\$ 2.475,30	\$ 28.325,30	\$ 31.157,83	\$ 34.273,61	\$ 37.700,97	\$ 38.700,63
	PERSONAL DE VENTAS											
12	Vendedor	\$ 300,00	\$ 33,45	\$ 3.600,00	\$ 300,00	\$ 200,00	\$ 401,40	\$ 4.501,40	\$ 4.951,54	\$ 5.446,69	\$ 5.991,36	\$ 6.590,50
	TOTAL PERSONAL DE VENTAS	\$ 300,00	\$ 33,45	\$ 3.600,00	\$ 300,00	\$ 200,00	\$ 401,40	\$ 4.501,40	\$ 4.951,54	\$ 5.446,69	\$ 5.991,36	\$ 6.590,50
	TOTAL SUELDOS							\$ 41.829,50	\$ 46.012,45	\$ 50.613,70	\$ 55.675,06	\$ 58.472,13
	SUELDO MENSUAL							\$ 3.485,79	\$ 3.834,37	\$ 4.217,81	\$ 4.639,59	\$ 4.872,68
	VARIACIÓN							0%	9%	9%	9%	5%

ANEXO C.10

INVERSIÓN INICIAL

INVERSIÓN INICIAL TOTAL			
DETALLE	INVERSIÓN	TRANSFERENCIA DE ACTIVOS	SALDO
BIENES DE CAPITAL			
ADECUACIÓN PLANTA DE PRODUCCIÓN	\$ 1.690	\$ -	\$ 1.690
MAQUINARIA DE BORDAR	\$ 76.900	\$ 76.900	\$ -
MAQUINARIA DE COSER	\$ 31.300	\$ 3.800	\$ 27.500
EQUIPOS Y SOFTWARE DE COMPUTACIÓN	\$ 14.350	\$ 11.650	\$ 2.700
MUEBLES Y ENSERES	\$ 1.720	\$ 580	\$ 1.140
GASTOS DE MARKETING	\$ 6.190	\$ -	\$ 6.190
GASTOS DE CONSTITUCIÓN	\$ 1.520	\$ -	\$ 1.520
CAPITAL DE TRABAJO			
GASTOS GENERALES	\$ 6.214	\$ -	\$ 6.214
GASTOS DE NÓMINA (Primer Trimestre)	\$ 10.457	\$ -	\$ 10.457
20% DEL COSTO DE VENTAS PROYECTADO	\$ 7.585	\$ -	\$ 7.585
TOTAL INVERSIÓN INICIAL	\$ 157.926	\$ 92.930	\$ 64.996

ANEXO C.11
PROYECCIÓN ANUAL DE VENTAS DEL AÑO 2008 AL AÑO 2012

MESES	AÑO 2008			AÑO 2009			AÑO 2010			AÑO 2011			AÑO 2012		
	PRECIO UNITARIO	CANTIDAD	INGRESOS	PRECIO UNITARIO	CANTIDAD	INGRESOS	PRECIO UNITARIO	CANTIDAD	INGRESOS	PRECIO UNITARIO	CANTIDAD	INGRESOS	PRECIO UNITARIO	CANTIDAD	INGRESOS
INCREMENTO DE PRODUCCIÓN				5%			5%			5%			5%		
ESCENARIO PESIMISTA	\$ 3,00	15.000	\$ 45.000	\$ 3,20	15.750	\$ 50.400	\$ 3,40	16.538	\$ 56.228	\$ 3,60	17.364	\$ 62.512	\$ 3,80	18.233	\$ 69.284
ESCENARIO ESPERADO	\$ 3,00	25.284	\$ 75.852	\$ 3,20	26.548	\$ 84.954	\$ 3,40	27.876	\$ 94.777	\$ 3,60	29.269	\$ 105.370	\$ 3,80	30.733	\$ 116.785
ESCENARIO OPTIMISTA	\$ 3,00	33.290	\$ 99.870	\$ 3,20	34.955	\$ 111.854	\$ 3,40	36.702	\$ 124.788	\$ 3,60	38.537	\$ 138.734	\$ 3,80	40.464	\$ 153.764

ANEXO C.12
PROYECCIÓN ANUAL DEL COSTO DE VENTAS DEL AÑO 2008 AL AÑO 2012

MESES	AÑO 2008		AÑO 2009		AÑO 2010		AÑO 2011		AÑO 2012	
	INGRESOS	COSTO DE VENTAS	INGRESOS	COSTO DE VENTAS	INGRESOS	COSTO DE VENTAS	INGRESOS	COSTO DE VENTAS	INGRESOS	COSTO DE VENTAS
INCREMENTO DE PRODUCCION										
ESCENARIO PESIMISTA	\$ 45.000	\$ 22.500	\$ 50.400	\$ 25.200	\$ 56.228	\$ 28.114	\$ 62.512	\$ 31.256	\$ 69.284	\$ 34.642
ESCENARIO ESPERADO	\$ 75.852	\$ 37.926	\$ 84.954	\$ 42.477	\$ 94.777	\$ 47.389	\$ 105.370	\$ 52.685	\$ 116.785	\$ 58.392
ESCENARIO OPTIMISTA	\$ 99.870	\$ 49.935	\$ 111.854	\$ 55.927	\$ 124.788	\$ 62.394	\$ 138.734	\$ 69.367	\$ 153.764	\$ 76.882

ANEXO C.13

AMORTIZACIÓN DE LA DEUDA A LARGO PLAZO (48 MESES)

CAPITAL		\$	64.996		
TASA DE INTERES			13,83%	Tasa Activa Efectiva Referencial PYMES	
INTERES		\$	47.662	M=C(1+i) ⁿ	
TIEMPO			48 meses		
MONTO		\$	112.658,62		
No.	VENCIMIENTO	CAPITAL	INTERES	CAPITAL+ Interes	
1	Feb-08	\$ 1.354,09	\$ 992,96	\$ 2.347	
2	Mar-08	\$ 1.354,09	\$ 992,96	\$ 2.347	
3	Abr-08	\$ 1.354,09	\$ 992,96	\$ 2.347	
4	May-08	\$ 1.354,09	\$ 992,96	\$ 2.347	
5	Jun-08	\$ 1.354,09	\$ 992,96	\$ 2.347	
6	Jul-08	\$ 1.354,09	\$ 992,96	\$ 2.347	
7	Ago-08	\$ 1.354,09	\$ 992,96	\$ 2.347	
8	Sep-08	\$ 1.354,09	\$ 992,96	\$ 2.347	
9	Oct-08	\$ 1.354,09	\$ 992,96	\$ 2.347	
10	Nov-08	\$ 1.354,09	\$ 992,96	\$ 2.347	
11	Dic-08	\$ 1.354,09	\$ 992,96	\$ 2.347	
12	Ene-09	\$ 1.354,09	\$ 992,96	\$ 2.347	
13	Feb-09	\$ 1.354,09	\$ 992,96	\$ 2.347	
14	Mar-09	\$ 1.354,09	\$ 992,96	\$ 2.347	
15	Abr-09	\$ 1.354,09	\$ 992,96	\$ 2.347	
16	May-09	\$ 1.354,09	\$ 992,96	\$ 2.347	
17	Jun-09	\$ 1.354,09	\$ 992,96	\$ 2.347	
18	Jul-09	\$ 1.354,09	\$ 992,96	\$ 2.347	
19	Ago-09	\$ 1.354,09	\$ 992,96	\$ 2.347	
20	Sep-09	\$ 1.354,09	\$ 992,96	\$ 2.347	
21	Oct-09	\$ 1.354,09	\$ 992,96	\$ 2.347	
22	Nov-09	\$ 1.354,09	\$ 992,96	\$ 2.347	
23	Dic-09	\$ 1.354,09	\$ 992,96	\$ 2.347	
24	Ene-10	\$ 1.354,09	\$ 992,96	\$ 2.347	
25	Feb-10	\$ 1.354,09	\$ 992,96	\$ 2.347	
26	Mar-10	\$ 1.354,09	\$ 992,96	\$ 2.347	
27	Abr-10	\$ 1.354,09	\$ 992,96	\$ 2.347	
28	May-10	\$ 1.354,09	\$ 992,96	\$ 2.347	
29	Jun-10	\$ 1.354,09	\$ 992,96	\$ 2.347	
30	Jul-10	\$ 1.354,09	\$ 992,96	\$ 2.347	
31	Ago-10	\$ 1.354,09	\$ 992,96	\$ 2.347	
32	Sep-10	\$ 1.354,09	\$ 992,96	\$ 2.347	
33	Oct-10	\$ 1.354,09	\$ 992,96	\$ 2.347	
34	Nov-10	\$ 1.354,09	\$ 992,96	\$ 2.347	
35	Dic-10	\$ 1.354,09	\$ 992,96	\$ 2.347	
36	Ene-11	\$ 1.354,09	\$ 992,96	\$ 2.347	
37	Feb-11	\$ 1.354,09	\$ 992,96	\$ 2.347	
38	Mar-11	\$ 1.354,09	\$ 992,96	\$ 2.347	
39	Abr-11	\$ 1.354,09	\$ 992,96	\$ 2.347	
40	May-11	\$ 1.354,09	\$ 992,96	\$ 2.347	
41	Jun-11	\$ 1.354,09	\$ 992,96	\$ 2.347	
42	Jul-11	\$ 1.354,09	\$ 992,96	\$ 2.347	
43	Ago-11	\$ 1.354,09	\$ 992,96	\$ 2.347	
44	Sep-11	\$ 1.354,09	\$ 992,96	\$ 2.347	
45	Oct-11	\$ 1.354,09	\$ 992,96	\$ 2.347	
46	Nov-11	\$ 1.354,09	\$ 992,96	\$ 2.347	
47	Dic-11	\$ 1.354,09	\$ 992,96	\$ 2.347	
48	Ene-12	\$ 1.354,09	\$ 992,96	\$ 2.347	
		\$ 64.996,49	\$ 47.662,13	\$ 112.658,62	

ANEXO C.14

ESTADO DE SITUACIÓN INICIAL

DLT GORRAS Y BORDADOS ESTADO DE SITUACIÓN INICIAL AL 1 DE ENERO DEL 2008		
ACTIVOS		
ACTIVOS CORRIENTES		
Caja Bancos	\$	24.256,58
Cientes		
Provisión Cuentas Incobrables		
Cientes a Plazo		
Documentos por cobrar Clientes		
IVA Pagado		
Anticipo IRF		
Arriendos Prepagados		
Publicidad y Propaganda	\$	6.190,00
PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO		
Adecuación Planta de Producción	\$	1.689,91 \$ 1.689,91
Depreciación Acumulada A. Planta Producción	\$	-
Maquinaria de Bordar	\$	76.900,00 \$ 76.900,00
Depreciación Acumulada Maquinaria de Bordar	\$	-
Maquinaria de Coser	\$	31.300,00 \$ 31.300,00
Depreciación Acumulada Maquinaria de Coser	\$	-
Equipos y Software de Computación	\$	14.350,00 \$ 14.350,00
Depreciación Acumulada Equipos de Computación	\$	-
Muebles y Enseres	\$	1.720,00 \$ 1.720,00
Depreciación Acumulada Muebles y Enseres	\$	-
ACTIVO REALIZABLE		
Inventario de Mercaderías	\$	-
Inventario de Materiales Directos	\$	1.000,00 \$ 1.000,00
OTROS ACTIVOS		
Gastos de Constitución	\$	1.520,00 \$ 1.520,00
Amortización Acumulada Gastos de Constitución		
Otros Gastos Generales	\$	-
TOTAL ACTIVOS		\$ 158.926,49
PASIVOS		
PASIVOS CORRIENTES		
IESS por pagar		
IRF por pagar		
IVA Cobrado por pagar		
Servicios Básicos por pagar		
Cuentas por pagar proveedores		
Documentos por pagar proveedores	\$	5.130,00
PASIVOS A LARGO PLAZO		
Préstamo Banco del Pichincha por pagar	\$	2.347,05
NO CORRIENTES		
Utilidad/ Perdida del Ejercicio		
TOTAL PASIVO		\$ 7.477,05
PATRIMONIO		
Capital Social	\$	151.449,43
Reserva Legal	\$	-
TOTAL PATRIMONIO		\$ 151.449,43
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO		\$ 158.926,49

ANEXO C.15

ESTADO DE RESULTADOS DEL PROYECTO (ESCENARIO PESIMISTA)

**DLT GORRAS Y BORDADOS
ESTADO DE RESULTADOS DEL PROYECTO
ESCENARIO PESIMISTA**

	AÑO 2008	AÑO 2009	AÑO 2010	AÑO 2011	AÑO 2012
ESTIMADO VENTAS NETAS	\$ 45.000,00	\$ 50.400,00	\$ 56.227,50	\$ 62.511,75	\$ 69.283,86
COSTO DE VENTAS	\$ 19.485,00	\$ 21.823,20	\$ 24.346,51	\$ 27.067,59	\$ 29.999,91
UTILIDAD BRUTA	\$ 25.515,00	\$ 28.576,80	\$ 31.880,99	\$ 35.444,16	\$ 39.283,95
GASTOS DE VENTA	\$ 4.501,40	\$ 4.951,54	\$ 5.446,69	\$ 5.991,36	\$ 6.590,50
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	\$ 9.002,80	\$ 9.903,08	\$ 10.893,39	\$ 11.982,73	\$ 13.181,00
TOTAL GASTOS	\$ 13.504,20	\$ 14.854,62	\$ 16.340,08	\$ 17.974,09	\$ 19.771,50
OTROS GASTOS					
DEPRECIACIONES	\$ 12.427,00	\$ 12.427,00	\$ 12.427,00	\$ 12.427,00	\$ 12.427,00
TOTAL OTROS GASTOS	\$ 12.427,00	\$ 12.427,00	\$ 12.427,00	\$ 12.427,00	\$ 12.427,00
OTROS INGRESOS					
DEPRECIACIONES	\$ 12.427,00	\$ 12.427,00	\$ 12.427,00	\$ 12.427,00	\$ 12.427,00
TOTAL OTROS INGRESOS	\$ 12.427,00	\$ 12.427,00	\$ 12.427,00	\$ 12.427,00	\$ 12.427,00
TOTAL GASTOS	\$ 13.504,20	\$ 14.854,62	\$ 16.340,08	\$ 17.974,09	\$ 19.771,50
UTILIDAD ANTES DE IMP. Y PART. LABORAL	\$ (416,20)	\$ 1.295,18	\$ 3.113,91	\$ 5.043,07	\$ 7.085,45
IMPUESTO A LA RENTA (25%)	\$ -	\$ 323,80	\$ 778,48	\$ 1.260,77	\$ 1.771,36
PARTICIPACIÓN TRABAJADORES (15%)	\$ -	\$ 194,28	\$ 467,09	\$ 756,46	\$ 1.062,82
UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO	\$ (416,20)	\$ 777,11	\$ 1.868,35	\$ 3.025,84	\$ 4.251,27

ANEXO C.16

ESTADO DE RESULTADOS DEL PROYECTO (ESCENARIO ESPERADO)

**DLT GORRAS Y BORDADOS
ESTADO DE RESULTADOS DEL PROYECTO
ESCENARIO ESPERADO**

	ANO 2008	ANO 2009	ANO 2010	ANO 2011	ANO 2012
ESTIMADO VENTAS NETAS	\$ 75.852,00	\$ 84.954,24	\$ 94.777,07	\$ 105.369,81	\$ 116.784,87
COSTO DE VENTAS	\$ 32.843,92	\$ 36.785,19	\$ 41.038,47	\$ 45.625,13	\$ 50.567,85
UTILIDAD BRUTA	\$ 43.008,08	\$ 48.169,05	\$ 53.738,60	\$ 59.744,68	\$ 66.217,02
GASTOS DE VENTA	\$ 4.501,40	\$ 4.951,54	\$ 5.446,69	\$ 5.991,36	\$ 6.590,50
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	\$ 9.002,80	\$ 9.903,08	\$ 10.893,39	\$ 11.982,73	\$ 13.181,00
TOTAL GASTOS	\$ 13.504,20	\$ 14.854,62	\$ 16.340,08	\$ 17.974,09	\$ 19.771,50
OTROS GASTOS					
DEPRECIACIONES	\$ 12.427,00	\$ 12.427,00	\$ 12.427,00	\$ 12.427,00	\$ 12.427,00
TOTAL OTROS GASTOS	\$ 12.427,00	\$ 12.427,00	\$ 12.427,00	\$ 12.427,00	\$ 12.427,00
OTROS INGRESOS					
DEPRECIACIONES	\$ 12.427,00	\$ 12.427,00	\$ 12.427,00	\$ 12.427,00	\$ 12.427,00
TOTAL OTROS INGRESOS	\$ 12.427,00	\$ 12.427,00	\$ 12.427,00	\$ 12.427,00	\$ 12.427,00
TOTAL GASTOS	\$ 13.504,20	\$ 14.854,62	\$ 16.340,08	\$ 17.974,09	\$ 19.771,50
UTILIDAD ANTES DE IMP. Y PART. LABORAL	\$ 17.076,88	\$ 20.887,43	\$ 24.971,52	\$ 29.343,59	\$ 34.018,52
IMPUESTO A LA RENTA (25%)	\$ 4.269,22	\$ 5.221,86	\$ 6.242,88	\$ 7.335,90	\$ 8.504,63
PARTICIPACIÓN TRABAJADORES (15%)	\$ 2.561,53	\$ 3.133,12	\$ 3.745,73	\$ 4.401,54	\$ 5.102,78
UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO	\$ 10.246,13	\$ 12.532,46	\$ 14.982,91	\$ 17.606,15	\$ 20.411,11

ANEXO C.17

ESTADO DE RESULTADOS DEL PROYECTO (ESCENARIO OPTIMISTA)

DLT GORRAS Y BORDADOS
ESTADO DE RESULTADOS DEL PROYECTO
ESCENARIO OPTIMISTA

	ANO 2008	ANO 2009	ANO 2010	ANO 2011	ANO 2012
ESTIMADO VENTAS NETAS	\$ 99.870,00	\$ 111.854,40	\$ 124.787,57	\$ 138.734,41	\$ 153.763,97
COSTO DE VENTAS	\$ 43.243,71	\$ 48.432,96	\$ 54.033,02	\$ 60.072,00	\$ 66.579,80
UTILIDAD BRUTA	\$ 56.626,29	\$ 63.421,44	\$ 70.754,55	\$ 78.662,41	\$ 87.184,17
GASTOS DE VENTA	\$ 4.501,40	\$ 4.951,54	\$ 5.446,69	\$ 5.991,36	\$ 6.590,50
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	\$ 9.002,80	\$ 9.903,08	\$ 10.893,39	\$ 11.982,73	\$ 13.181,00
TOTAL GASTOS	\$ 13.504,20	\$ 14.854,62	\$ 16.340,08	\$ 17.974,09	\$ 19.771,50
OTROS GASTOS					
DEPRECIACIONES	\$ 12.427,00	\$ 12.427,00	\$ 12.427,00	\$ 12.427,00	\$ 12.427,00
TOTAL OTROS GASTOS	\$ 12.427,00	\$ 12.427,00	\$ 12.427,00	\$ 12.427,00	\$ 12.427,00
OTROS INGRESOS					
DEPRECIACIONES	\$ 12.427,00	\$ 12.427,00	\$ 12.427,00	\$ 12.427,00	\$ 12.427,00
TOTAL OTROS INGRESOS	\$ 12.427,00	\$ 12.427,00	\$ 12.427,00	\$ 12.427,00	\$ 12.427,00
TOTAL GASTOS	\$ 13.504,20	\$ 14.854,62	\$ 16.340,08	\$ 17.974,09	\$ 19.771,50
UTILIDAD ANTES DE IMP. Y PART. LABORAL	\$ 30.695,09	\$ 36.139,82	\$ 41.987,47	\$ 48.261,32	\$ 54.985,67
IMPUESTO A LA RENTA (25%)	\$ 7.673,77	\$ 9.034,96	\$ 10.496,87	\$ 12.065,33	\$ 13.746,42
PARTICIPACIÓN TRABAJADORES (15%)	\$ 4.604,26	\$ 5.420,97	\$ 6.298,12	\$ 7.239,20	\$ 8.247,85
UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO	\$ 18.417,05	\$ 21.683,89	\$ 25.192,48	\$ 28.956,79	\$ 32.991,40

ANEXO C.18

FLUJO DE EFECTIVO DEL PROYECTO (ESCENARIO PESIMISTA) PROYECTADO A 5 AÑOS

DLT GORRAS Y BORDADOS						
ESTADOS DE FLUJO DE EFECTIVO DEL PROYECTO						
ESCENARIO PESIMISTA						
		AÑO 2008	AÑO 2009	AÑO 2010	AÑO 2011	AÑO 2012
FLUJO POR ACTIVIDADES DE OPERACIÓN		\$ 45.000,0	\$ 50.400,0	\$ 56.227,5	\$ 62.511,8	\$ 69.283,9
(-)	Costos	\$ 19.485,0	\$ 21.823,2	\$ 24.346,5	\$ 27.067,6	\$ 29.999,9
(-)	Gastos	\$ 13.504,2	\$ 14.854,6	\$ 16.340,1	\$ 17.974,1	\$ 19.771,5
(-)	DEPRECIACIONES	\$ 12.427,0	\$ 12.427,0	\$ 12.427,0	\$ 12.427,0	\$ 12.427,0
(-)	AMORTIZACIONES	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
UTILIDADES ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS		\$ (416,2)	\$ 1.295,2	\$ 3.113,9	\$ 5.043,1	\$ 7.085,4
(-)	INTERESES	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
UTILIDADES ANTES DE IMPUESTOS		\$ (416,2)	\$ 1.295,2	\$ 3.113,9	\$ 5.043,1	\$ 7.085,4
(-)	IMPUESTOS					
	25% Impuesto a la Renta	\$ -	\$ 323,8	\$ 778,5	\$ 1.260,8	\$ 1.771,4
	15% Participación Laboral	\$ -	\$ 194,3	\$ 467,1	\$ 756,5	\$ 1.062,8
BENEFICIO NETO		\$ (416,2)	\$ 777,1	\$ 1.868,3	\$ 3.025,8	\$ 4.251,3
(+)	DEPRECIACIONES	\$ 12.427,0	\$ 12.427,0	\$ 12.427,0	\$ 12.427,0	\$ 12.427,0
(+)	AMORTIZACIONES	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(-)	INVERSIONES	\$ (133.669,9)	\$ -	\$ -	\$ (2.700,0)	\$ -
(-)	CAPITAL DE TRABAJO	\$ (24.256,6)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 24.256,6
(-)	AMORTIZACIÓN DEL PRÉSTAMO	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(+)	VALORES RESIDUALES	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 64.835,0
FLUJO DE EFECTIVO NETO		\$ (145.915,7)	\$ 13.204,1	\$ 14.295,3	\$ 12.752,8	\$ 105.769,8
FLUJO DE EFECTIVO + ESCUDOS FISCALES		\$ (141.596,3)	\$ 17.523,5	\$ 18.614,7	\$ 17.072,2	\$ 105.769,8

ANEXO C.19
FLUJO DE EFECTIVO DEL PROYECTO (ESCENARIO ESPERADO) PROYECTADO A 5 AÑOS

DLT GORRAS Y BORDADOS						
ESTADOS DE FLUJO DE EFECTIVO DEL PROYECTO						
ESCENARIO ESPERADO						
		ANO 2008	ANO 2009	ANO 2010	ANO 2011	ANO 2012
FLUJO POR ACTIVIDADES DE OPERACIÓN		\$ 75.852,0	\$ 84.954,2	\$ 94.777,1	\$ 105.369,8	\$ 116.784,9
(-)	Costos	\$ 32.843,9	\$ 36.785,2	\$ 41.038,5	\$ 45.625,1	\$ 50.567,8
(-)	Gastos	\$ 13.504,2	\$ 14.854,6	\$ 16.340,1	\$ 17.974,1	\$ 19.771,5
(-)	DEPRECIACIONES	\$ 12.427,0	\$ 12.427,0	\$ 12.427,0	\$ 12.427,0	\$ 12.427,0
(-)	AMORTIZACIONES	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
UTILIDADES ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS		\$ 17.076,9	\$ 20.887,4	\$ 24.971,5	\$ 29.343,6	\$ 34.018,5
(-)	INTERESES	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
UTILIDADES ANTES DE IMPUESTOS		\$ 17.076,9	\$ 20.887,4	\$ 24.971,5	\$ 29.343,6	\$ 34.018,5
(-)	IMPUESTOS					
	25% Impuesto a la Renta	\$ 4.269,2	\$ 5.221,9	\$ 6.242,9	\$ 7.335,9	\$ 8.504,6
	15% Participación Laboral	\$ 2.561,5	\$ 3.133,1	\$ 3.745,7	\$ 4.401,5	\$ 5.102,8
BENEFICIO NETO		\$ 10.246,1	\$ 12.532,5	\$ 14.982,9	\$ 17.606,2	\$ 20.411,1
(+)	DEPRECIACIONES	\$ 12.427,0	\$ 12.427,0	\$ 12.427,0	\$ 12.427,0	\$ 12.427,0
(+)	AMORTIZACIONES	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(-)	INVERSIONES	\$ (133.669,9)	\$ -	\$ -	\$ (2.700,0)	\$ -
(-)	CAPITAL DE TRABAJO	\$ (24.256,6)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 24.256,6
(-)	AMORTIZACIÓN DEL PRÉSTAMO	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(+)	VALORES RESIDUALES	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 64.835,0
FLUJO DE EFECTIVO NETO		\$ (135.253,4)	\$ 24.959,5	\$ 27.409,9	\$ 27.333,2	\$ 121.929,7
FLUJO DE EFECTIVO + ESCUDOS FISCALES		\$ (130.934,0)	\$ 29.278,8	\$ 31.729,3	\$ 31.652,5	\$ 121.929,7

ANEXO C.20

FLUJO DE EFECTIVO DEL PROYECTO (ESCENARIO OPTIMISTA) PROYECTADO A 5 AÑOS

DLT GORRAS Y BORDADOS						
ESTADOS DE FLUJO DE EFECTIVO DEL PROYECTO						
ESCENARIO OPTIMISTA						
FLUJO POR ACTIVIDADES DE OPERACIÓN		ANO 2008	ANO 2009	ANO 2010	ANO 2011	ANO 2012
		\$ 99.870,0	\$ 111.854,4	\$ 124.787,6	\$ 138.734,4	\$ 153.764,0
(-)	Costos	\$ 43.243,7	\$ 48.433,0	\$ 54.033,0	\$ 60.072,0	\$ 66.579,8
(-)	Gastos	\$ 13.504,2	\$ 14.854,6	\$ 16.340,1	\$ 17.974,1	\$ 19.771,5
(-)	DEPRECIACIONES	\$ 12.427,0	\$ 12.427,0	\$ 12.427,0	\$ 12.427,0	\$ 12.427,0
(-)	AMORTIZACIONES	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
	UTILIDADES ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS	\$ 30.695,1	\$ 36.139,8	\$ 41.987,5	\$ 48.261,3	\$ 54.985,7
(-)	INTERESES	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
	UTILIDADES ANTES DE IMPUESTOS	\$ 30.695,1	\$ 36.139,8	\$ 41.987,5	\$ 48.261,3	\$ 54.985,7
(-)	IMPUESTOS					
	25% Impuesto a la Renta	\$ 7.673,8	\$ 9.035,0	\$ 10.496,9	\$ 12.065,3	\$ 13.746,4
	15% Participación Laboral	\$ 4.604,3	\$ 5.421,0	\$ 6.298,1	\$ 7.239,2	\$ 8.247,9
	BENEFICIO NETO	\$ 18.417,1	\$ 21.683,9	\$ 25.192,5	\$ 28.956,8	\$ 32.991,4
(+)	DEPRECIACIONES	\$ 12.427,0	\$ 12.427,0	\$ 12.427,0	\$ 12.427,0	\$ 12.427,0
(+)	AMORTIZACIONES	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(-)	INVERSIONES	\$ (133.669,9)	\$ -	\$ -	\$ (2.700,0)	\$ -
(-)	CAPITAL DE TRABAJO	\$ (24.256,6)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 24.256,6
(-)	AMORTIZACIÓN DEL PRÉSTAMO	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(+)	VALORES RESIDUALES	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 64.835,0
	FLUJO DE EFECTIVO NETO	\$ (127.082,4)	\$ 34.110,9	\$ 37.619,5	\$ 38.683,8	\$ 134.510,0
	FLUJO DE EFECTIVO + ESCUDOS FISCALES	\$ (122.763,1)	\$ 38.430,3	\$ 41.938,9	\$ 43.003,2	\$ 134.510,0

ANEXO C.21

FLUJO DE EFECTIVO DEL PROYECTO (ESCENARIO PESIMISTA) PROYECTADO A 10 AÑOS

DLT GORRAS Y BORDADOS										
ESTADOS DE FLUJO DE EFECTIVO DEL PROYECTO										
ESCENARIO PESIMISTA										
	AÑO 2008	AÑO 2009	AÑO 2010	AÑO 2011	AÑO 2012	AÑO 2013	AÑO 2014	AÑO 2015	AÑO 2016	AÑO 2017
FLUJO POR ACTIVIDADES DE OPERACIÓN	\$ 45.000,0	\$ 50.400,0	\$ 56.227,5	\$ 62.511,8	\$ 69.283,9	\$ 69.283,9	\$ 69.283,9	\$ 69.283,9	\$ 69.283,9	\$ 69.283,9
(-) Costos	\$ 19.485,0	\$ 21.823,2	\$ 24.346,5	\$ 27.067,6	\$ 29.999,9	\$ 29.999,9	\$ 29.999,9	\$ 29.999,9	\$ 29.999,9	\$ 29.999,9
(-) Gastos	\$ 13.504,2	\$ 14.854,6	\$ 16.340,1	\$ 17.974,1	\$ 19.771,5	\$ 19.771,5	\$ 19.771,5	\$ 19.771,5	\$ 19.771,5	\$ 19.771,5
(-) DEPRECIACIONES	\$ 12.427,0	\$ 12.427,0	\$ 12.427,0	\$ 12.427,0	\$ 12.427,0	\$ 12.427,0	\$ 12.427,0	\$ 12.427,0	\$ 12.427,0	\$ 12.427,0
(-) AMORTIZACIONES	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
UTILIDADES ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS	\$ (416,2)	\$ 1.295,2	\$ 3.113,9	\$ 5.043,1	\$ 7.085,4	\$ 7.085,4	\$ 7.085,4	\$ 7.085,4	\$ 7.085,4	\$ 7.085,4
(-) INTERESES	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
UTILIDADES ANTES DE IMPUESTOS	\$ (416,2)	\$ 1.295,2	\$ 3.113,9	\$ 5.043,1	\$ 7.085,4	\$ 7.085,4	\$ 7.085,4	\$ 7.085,4	\$ 7.085,4	\$ 7.085,4
(-) IMPUESTOS										
25% Impuesto a la Renta	\$ -	\$ 323,8	\$ 778,5	\$ 1.260,8	\$ 1.771,4	\$ 1.771,4	\$ 1.771,4	\$ 1.771,4	\$ 1.771,4	\$ 1.771,4
15% Participación Laboral	\$ -	\$ 194,3	\$ 467,1	\$ 756,5	\$ 1.062,8	\$ 1.062,8	\$ 1.062,8	\$ 1.062,8	\$ 1.062,8	\$ 1.062,8
BENEFICIO NETO	\$ (416,2)	\$ 777,1	\$ 1.868,3	\$ 3.025,8	\$ 4.251,3	\$ 4.251,3	\$ 4.251,3	\$ 4.251,3	\$ 4.251,3	\$ 4.251,3
(+) DEPRECIACIONES	\$ 12.427,0	\$ 12.427,0	\$ 12.427,0	\$ 12.427,0	\$ 12.427,0	\$ 12.427,0	\$ 12.427,0	\$ 12.427,0	\$ 12.427,0	\$ 12.427,0
(+) AMORTIZACIONES	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(-) INVERSIONES	\$ (133.669,9)	\$ -	\$ -	\$ (2.700,0)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ (2.700,0)	\$ -	\$ -
(-) CAPITAL DE TRABAJO	\$ (24.256,6)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 29.656,6
(-) AMORTIZACIÓN DEL PRÉSTAMO	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(+) VALORES RESIDUALES	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 20.050,5
FLUJO DE EFECTIVO NETO	\$ (145.915,7)	\$ 13.204,1	\$ 14.295,3	\$ 12.752,8	\$ 16.678,3	\$ 16.678,3	\$ 16.678,3	\$ 13.978,3	\$ 16.678,3	\$ 66.385,3
FLUJO DE EFECTIVO + ESCUDOS FISCALES	\$ (141.596,3)	\$ 17.523,5	\$ 18.614,7	\$ 17.072,2	\$ 16.678,3	\$ 16.678,3	\$ 16.678,3	\$ 13.978,3	\$ 16.678,3	\$ 66.385,3

ANEXO C.22

FLUJO DE EFECTIVO DEL PROYECTO (ESCENARIO ESPERADO) PROYECTADO A 10 AÑOS

DLT GORRAS Y BORDADOS										
ESTADOS DE FLUJO DE EFECTIVO DEL PROYECTO										
ESCENARIO ESPERADO										
	ANO 2008	ANO 2009	ANO 2010	ANO 2011	ANO 2012	ANO 2013	ANO 2014	ANO 2015	ANO 2016	ANO 2017
FLUJO POR ACTIVIDADES DE OPERACIÓN	\$ 75.852,0	\$ 84.954,2	\$ 94.777,1	\$ 105.369,8	\$ 116.784,9	\$ 116.784,9	\$ 116.784,9	\$ 116.784,9	\$ 116.784,9	\$ 116.784,9
(-) Costos	\$ 32.843,9	\$ 36.785,2	\$ 41.038,5	\$ 45.625,1	\$ 50.567,8	\$ 50.567,8	\$ 50.567,8	\$ 50.567,8	\$ 50.567,8	\$ 50.567,8
(-) Gastos	\$ 13.504,2	\$ 14.854,6	\$ 16.340,1	\$ 17.974,1	\$ 19.771,5	\$ 19.771,5	\$ 19.771,5	\$ 19.771,5	\$ 19.771,5	\$ 19.771,5
(-) DEPRECIACIONES	\$ 12.427,0	\$ 12.427,0	\$ 12.427,0	\$ 12.427,0	\$ 12.427,0	\$ 12.427,0	\$ 12.427,0	\$ 12.427,0	\$ 12.427,0	\$ 12.427,0
(-) AMORTIZACIONES	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
UTILIDADES ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS	\$ 17.076,9	\$ 20.887,4	\$ 24.971,5	\$ 29.343,6	\$ 34.018,5	\$ 34.018,5	\$ 34.018,5	\$ 34.018,5	\$ 34.018,5	\$ 34.018,5
(-) INTERESES	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
UTILIDADES ANTES DE IMPUESTOS	\$ 17.076,9	\$ 20.887,4	\$ 24.971,5	\$ 29.343,6	\$ 34.018,5	\$ 34.018,5	\$ 34.018,5	\$ 34.018,5	\$ 34.018,5	\$ 34.018,5
(-) IMPUESTOS	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
25% Impuesto a la Renta	\$ 4.269,2	\$ 5.221,9	\$ 6.242,9	\$ 7.335,9	\$ 8.504,6	\$ 8.504,6	\$ 8.504,6	\$ 8.504,6	\$ 8.504,6	\$ 8.504,6
15% Participación Laboral	\$ 2.561,5	\$ 3.133,1	\$ 3.745,7	\$ 4.401,5	\$ 5.102,8	\$ 5.102,8	\$ 5.102,8	\$ 5.102,8	\$ 5.102,8	\$ 5.102,8
BENEFICIO NETO	\$ 10.246,1	\$ 12.532,5	\$ 14.982,9	\$ 17.606,2	\$ 20.411,1	\$ 20.411,1	\$ 20.411,1	\$ 20.411,1	\$ 20.411,1	\$ 20.411,1
(+) DEPRECIACIONES	\$ 12.427,0	\$ 12.427,0	\$ 12.427,0	\$ 12.427,0	\$ 12.427,0	\$ 12.427,0	\$ 12.427,0	\$ 12.427,0	\$ 12.427,0	\$ 12.427,0
(+) AMORTIZACIONES	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(-) INVERSIONES	\$ (133.669,9)	\$ -	\$ -	\$ (2.700,0)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ (2.700,0)	\$ -	\$ -
(-) CAPITAL DE TRABAJO	\$ (24.256,6)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 29.656,6
(-) AMORTIZACIÓN DEL PRÉSTAMO	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(+) VALORES RESIDUALES	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 20.050,5
FLUJO DE EFECTIVO NETO	\$ (135.253,4)	\$ 24.959,5	\$ 27.409,9	\$ 27.333,2	\$ 32.838,1	\$ 32.838,1	\$ 32.838,1	\$ 30.138,1	\$ 32.838,1	\$ 82.545,2
FLUJO DE EFECTIVO + ESCUDOS FISCALES	\$ (130.934,0)	\$ 29.278,8	\$ 31.729,3	\$ 31.652,5	\$ 32.838,1	\$ 32.838,1	\$ 32.838,1	\$ 30.138,1	\$ 32.838,1	\$ 82.545,2

ANEXO C.23

FLUJO DE EFECTIVO DEL PROYECTO (ESCENARIO OPTIMISTA) PROYECTADO A 10 AÑOS

DLT GORRAS Y BORDADOS										
ESTADOS DE FLUJO DE EFECTIVO DEL PROYECTO										
ESCENARIO OPTIMISTA										
	ANO 2008	ANO 2009	ANO 2010	ANO 2011	ANO 2012	ANO 2013	ANO 2014	ANO 2015	ANO 2016	ANO 2017
FLUJO POR ACTIVIDADES DE OPERACIÓN	\$ 99.870,0	\$ 111.854,4	\$ 124.787,6	\$ 138.734,4	\$ 153.764,0	\$ 153.764,0	\$ 153.764,0	\$ 153.764,0	\$ 153.764,0	\$ 153.764,0
(-) Costos	\$ 43.243,7	\$ 48.433,0	\$ 54.033,0	\$ 60.072,0	\$ 66.579,8	\$ 66.579,8	\$ 66.579,8	\$ 66.579,8	\$ 66.579,8	\$ 66.579,8
(-) Gastos	\$ 13.504,2	\$ 14.854,6	\$ 16.340,1	\$ 17.974,1	\$ 19.771,5	\$ 19.771,5	\$ 19.771,5	\$ 19.771,5	\$ 19.771,5	\$ 19.771,5
(-) DEPRECIACIONES	\$ 12.427,0	\$ 12.427,0	\$ 12.427,0	\$ 12.427,0	\$ 12.427,0	\$ 12.427,0	\$ 12.427,0	\$ 12.427,0	\$ 12.427,0	\$ 12.427,0
(-) AMORTIZACIONES	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
UTILIDADES ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS	\$ 30.695,1	\$ 36.139,8	\$ 41.987,5	\$ 48.261,3	\$ 54.985,7	\$ 54.985,7	\$ 54.985,7	\$ 54.985,7	\$ 54.985,7	\$ 54.985,7
(-) INTERESES	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
UTILIDADES ANTES DE IMPUESTOS	\$ 30.695,1	\$ 36.139,8	\$ 41.987,5	\$ 48.261,3	\$ 54.985,7	\$ 54.985,7	\$ 54.985,7	\$ 54.985,7	\$ 54.985,7	\$ 54.985,7
(-) IMPUESTOS										
25% Impuesto a la Renta	\$ 7.673,8	\$ 9.035,0	\$ 10.496,9	\$ 12.065,3	\$ 13.746,4	\$ 13.746,4	\$ 13.746,4	\$ 13.746,4	\$ 13.746,4	\$ 13.746,4
15% Participación Laboral	\$ 4.604,3	\$ 5.421,0	\$ 6.298,1	\$ 7.239,2	\$ 8.247,9	\$ 8.247,9	\$ 8.247,9	\$ 8.247,9	\$ 8.247,9	\$ 8.247,9
BENEFICIO NETO	\$ 18.417,1	\$ 21.683,9	\$ 25.192,5	\$ 28.956,8	\$ 32.991,4	\$ 32.991,4	\$ 32.991,4	\$ 32.991,4	\$ 32.991,4	\$ 32.991,4
(+) DEPRECIACIONES	\$ 12.427,0	\$ 12.427,0	\$ 12.427,0	\$ 12.427,0	\$ 12.427,0	\$ 12.427,0	\$ 12.427,0	\$ 12.427,0	\$ 12.427,0	\$ 12.427,0
(+) AMORTIZACIONES	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(-) INVERSIONES	\$ (133.669,9)	\$ -	\$ -	\$ (2.700,0)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ (2.700,0)	\$ -	\$ -
(-) CAPITAL DE TRABAJO	\$ (24.256,6)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 29.656,6
(-) AMORTIZACIÓN DEL PRÉSTAMO	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(+) VALORES RESIDUALES	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 20.050,5
FLUJO DE EFECTIVO NETO	\$ (127.082,4)	\$ 34.110,9	\$ 37.619,5	\$ 38.683,8	\$ 45.418,4	\$ 45.418,4	\$ 45.418,4	\$ 42.718,4	\$ 45.418,4	\$ 95.125,5
FLUJO DE EFECTIVO + ESCUDOS FISCALES	\$ (122.763,1)	\$ 38.430,3	\$ 41.938,9	\$ 43.003,2	\$ 45.418,4	\$ 45.418,4	\$ 45.418,4	\$ 42.718,4	\$ 45.418,4	\$ 95.125,5

ANEXO C.24

ESTADO DE SITUACIÓN FINAL

DLT GORRAS Y BORDADOS		
ESTADO DE SITUACIÓN FINAL		
AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2012		
ACTIVOS		
ACTIVOS CORRIENTES		
Caja Bancos		\$ 2.425,66
Cientes		
Provisión Cuentas Incobrables		\$ 11.678,49
Cientes a Plazo		\$ 35.035,46
Documentos por cobrar Clientes		
IVA Pagado		\$ 9.976,88
Anticipo IRF		
Arrendos Prepagados		\$ 2.400,00
Publicidad y Propaganda		\$ 61.516,48
PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO		
Planta de Producción	\$ 100.000,00	\$ 100.000,00
Depreciación Acumulada A. Planta Producción		
Maquinaria de Bordar	\$ 76.900,00	\$ 38.450,00
Depreciación Acumulada Maquinaria de Bordar	\$ 38.450,00	
Maquinaria de Coser	\$ 15.650,00	\$ -
Depreciación Acumulada Maquinaria de Coser	\$ 15.650,00	
Equipos y Software de Computación	\$ 14.350,00	\$ 7.175,00
Depreciación Acumulada Equipos de Computación	\$ 7.175,00	
Muebles y Enseres	\$ 1.720,00	\$ 860,00
Depreciación Acumulada Muebles y Enseres	\$ 860,00	
ACTIVO REALIZABLE		
Inventario de Mercaderías	\$ -	
Inventario de Materiales Directos	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00
OTROS ACTIVOS		
Gastos de Constitución	\$ 1.520,00	\$ -
Amortización Acumulada Gastos de Constitución	\$ 1.520,00	
Otros Gastos Generales	\$ -	\$ -
TOTAL ACTIVOS		\$ 209.001,48
PASIVOS		
PASIVOS CORRIENTES		
IESS por pagar	\$ -	
IRF por pagar		
IVA Cobrado por pagar	\$ 1.450,74	
Servicios Básicos por pagar	\$ 2.614,00	
Cuentas por pagar proveedores	\$ 24.641,61	
Documentos por pagar proveedores		
PASIVOS A LARGO PLAZO		
Préstamo Banco del Pichincha por pagar	\$ 50.000,00	\$ 28.706,35
NO CORRIENTES		
Utilidad/ Perdida del Ejercicio	\$ 59.214,41	
TOTAL PASIVO		\$ 28.706,35
PATRIMONIO		
Capital Social	\$ 180.295,14	
Reserva Legal	\$ (5.921,44)	
TOTAL PATRIMONIO		\$ 180.295,14
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO		\$ 209.001,48

ANEXO C.25**ESCUDOS FISCALES DEL ENDEUDAMIENTO.**

ANOS	INTERESES PAGADOS	ESCUDO FISCAL	REAL
2007	\$ -	\$ -	\$ -
2008	\$ 11.915,53	\$ 4.319,38	\$ 7.596,15
2009	\$ 11.915,53	\$ 4.319,38	\$ 7.596,15
2010	\$ 11.915,53	\$ 4.319,38	\$ 7.596,15
2011	\$ 11.915,53	\$ 4.319,38	\$ 7.596,15
2012	\$ -	\$ -	\$ -
	\$ 47.662,13	\$ 17.277,52	\$ 30.384,61

ANEXO C.26

**ESTIMACIÓN DE LA TASA DE DESCUENTO O COSTO DE OPORTUNIDAD.
MODELO DE ASIGNACIÓN DE PRECIOS DE EQUILIBRIO (CAPM)**

El Modelo de Asignación de precios de equilibrio parte de la fórmula que se presenta a continuación:

$$CAPM = R_f + \beta * (R_m - R_f) + \text{Riesgo País}$$

donde:

R_f es la tasa libre del riesgo por invertir en el proyecto

β es la Beta del Instrumento Financiero de empresas de similares características a la que se esta evaluando en el Mercado Bursátil de los Estados Unidos de Norteamérica.

R_m es el riesgo de mercado de invertir en proyecto de similares características al que se esta evaluando.

Riesgo País es el riesgo financiero del país calculado mensualmente por el EMBI.*

- TASA LIBRE DE RIESGO**

Tasas de Mercado de Emisiones del Tesoro del Gobierno de los Estados Unidos 6 de Junio del 2006	
Instrumento	Retorno (Yield) Anualizado
Treasury Bill (90 días)	1,095%
Treasury Notes (1 año)	1,24%
Treasury Notes (5 años)	2,26%
Treasury Notes (10 años)	3,35%
Treasury Notes (30 años)	4,39%

Esta fórmula fue escogida debido Ecuador es un país con mercados emergentes, capitales cerrados los cuales no brindan información pública, la Bolsa de Valores no es representativa en cuanto a cantidad de empresa participantes, además que es una buena medida de información estimar el proyecto en base a empresas desarrolladas.

* Abreviación de [Emerging Markets Bond Index](#) (índice de bonos de países emergentes) que muestra las posibilidades que tiene un país subdesarrollado de no cumplir con el pago de sus obligaciones externas.

- **BETA DEL INSTRUMENTO**

Uno de los principales indicadores para estimar el riesgo en una inversión, ya que el rendimiento de un activo y el rendimiento del mercado en el cual este activo se negocia. *

Ventajosamente el Mercado Financiero esta completamente desarrollado de tal manera que la información de las Betas de la industria se las puede encontrar en la página de Damodaran que investiga las betas por sector de 7661 empresas y se encuentra a la fecha actual, conforme se presenta el siguiente cuadro:

Nombre de la Industria	Nº Empresas	Promedio D/E	Mercado D/E	Tipo	Unlevered	Efectivo	Beta Unlevered Corregida
Ropa/Apparel	64	0,93	13,39%	2160%	0,84	5,46%	0,89

Fuente: www.damodaran.com

- **CÁLCULO EL PREMIO POR RIESGO**

Resultados Históricos en los Estados Unidos				
Promedio Aritmético	Acciones	Treasury Bills	Treasury Notes	Diferencia
1928-2000	12,38%	3,97%	5,21%	7,17%
1962-2000	12,63%	6,22%	7,39%	5,24%
1990-2000	16,27%	4,85%	8,63%	7,64%

El modelo CAPM recomienda tomar como tasa libre de riesgo a la diferencia entre los promedios históricos aritméticos entre las acciones y los Treasury Notes.

- **RIESGO PAÍS ECUADOR**

El riesgo país es una medida de riesgo financiero calculada por el EMBI y publicada por el Banco Central al 22 de Mayo del 2008 se encuentra en 547 puntos o 5,47%.

* Finanzas Corporativas, Ross, Westerfield, Jaffe, Capitulo 3, página 328.

- **CÁLCULO DE LA TASA DE DESCUENTO O COSTO DE OPORTUNIDAD**

$$CAPM = Rf + \beta * (Rm - Rf) + Riesgo País$$

$$CAPM = 3,35\% + (0,89 * 7,17\%) + 5,47\%$$

$$CAPM = Ke_{desap.} = 0.0335 + (0,89 * 0.0717) + 0.0547$$

$$CAPM = Ke_{desap.} = 0.0335 + (0.0638) + 0.0547$$

$$CAPM = Ke_{desap.} = 0,1520 = 15,20\%$$

Una vez calculado el CAPM o Ke dasapalancado o rendimiento esperado se procede a calcular el Ke apalancado de la siguiente manera:

$$Ke_{apal.} = Ke_{desap.} + (Ke_{desap.} - Kd) * \left(\frac{D}{E}\right) * (1 - t)$$

donde:

Kd es el rendimiento esperado de los proveedores de materia prima y de los bancos o instituciones financieras es decir las instituciones que van a financiar el pasivo de la empresa. (Tasa Activa Referencial de PYMES 13,83%)

D/E es la razón de dividir la Deuda sobre el Patrimonio (Equity)

t es la tasa fiscal ecuatoriano 36,35% (Impuesto a la Renta 25% y Participación Laboral 15%)

Con los datos anteriores se presenta a continuación el cuadro que sirve para entender la Estructura de Capital y Apalancamiento Financiero de la empresa.

ESTRUCTURA DE CAPITAL DEL PROYECTO

ACTIVOS		PASIVOS		Razones		
		\$ 64.996	D=Deuda	41%	D/E	0,70
		PATRIMONIO	E=Capital	59%	E/V	0,59
		\$ 92.930				
TOTAL	\$ 176.928	\$ 157.926	V= Valor de la Empresa	100%	D/V	0,41

$$Ke_{apal.} = Ke_{desap.} + (Ke_{desap.} - Kd) * \left(\frac{D}{E}\right) * (1 - t)$$

$$Ke_{apal.} = 15.20\% + (15.20\% - 13,83\%) * (0.70) * (1 - 36,25\%)$$

$$Ke_{apal.} = 0.1520 + (0.1520 - 0.1383) * (0.70) * (1 - 0.3625)$$

$$Ke_{apal.} = 0.1520 + (0.1520 - 0.1383) * (0.70) * (1 - 0.3625)$$

$$Ke_{apal.} = 0.1520 + [(0.0137) * (0.70) * (0.6375)]$$

$$Ke_{apal.} = 0.1520 + 0.00611$$

$$Ke_{apal.} = 0.1581 = 15.81\%$$

ANEXO C.27

ANÁLISIS DE INDICADORES FINANCIEROS

Posterior a la realización de los balances, estados financieros y con el afán de evaluar los resultados de la empresa, se ha procedido a calcular algunos índices financieros como son: índice de liquidez, rentabilidad, apalancamiento entre otros.

RAZONES DE LIQUIDEZ

LIQUIDEZ

Muestra la capacidad de la empresa para responder a sus obligaciones de corto plazo con sus activos circulantes.*

LIQUIDEZ DE LA EMPRESA

CAPITAL DE TRABAJO	
Capital de Trabajo =	Activo Circulante - Pasivo Circulante
Capital de Trabajo =	\$ 72.406,23 - \$ 26.017,57
Capital de Trabajo =	\$ 46.388,66
RAZÓN CIRCULANTE	
Razón Circulante =	$\frac{\text{Activos Circulantes}}{\text{Pasivos Circulantes}}$
Razón Circulante =	$\frac{\$ 72.406,23}{\$ 26.017,57}$
Razón Circulante =	2,78
PRUEBA DEL ÁCIDO	
Prueba de Ácido =	$\frac{\text{Activos Circulantes - Inventarios}}{\text{Pasivos Circulantes}}$
Prueba de Ácido =	$\frac{\$ 72.406,23 - \$ 1.000,00}{\$ 26.017,57}$
Prueba de Ácido =	2,74 veces

Elaborado por: El Autor.

FIGURA 7.

- El capital de trabajo de la empresa finalizado el proyecto es de \$ 46.388,66 dólares americanos, El Activo Circulante es 2,78 veces más que los Pasivos Circulantes.

* Finanzas de la Empresa, Edwin y Carlos Blaldwin, Pág. 56

PRUEBA ÁCIDA

Este indicador resulta de la diferencia entre activo fijo corriente y el inventario del año dividido para el pasivo corriente.

La empresa posee 2,74 veces el dinero necesario para cubrir sus pasivos a corto plazo.

ROTACIÓN DE ACTIVOS FIJOS Y REALIZABLES

Surge de la división del total de ingresos por ventas para el valor total de activos fijos y mide la eficiencia con la cual la empresa ha utilizado sus activos fijos para la generación de ventas.

ROTACIÓN DE ACTIVOS FIJOS Y REALIZABLES

ROTACION DE INVENTARIOS			
Razón de Rotación de Inventarios	=	$\frac{\$ 238.868,99}{\$ 1.000,00}$	
Razón de Rotación de Inventarios	=	$\frac{\$ 238.868,99}{\$ 1.000,00}$	
Razón de Rotación de Inventarios	=	238,87	veces
DIAS DE INVENTARIO PROMEDIO DE DISPONIBLE			
Promedio de Disponible	=	$\frac{365}{\text{Rotación de Inventarios}}$	
Promedio de Disponible	=	$\frac{365}{238,87}$	
Promedio de Disponible	=	1,53	días
RAZON DE ACTIVOS FIJOS Y PASIVOS A LARGO PLAZO			
Razón de Activos Fijos y Pasivo a largo plazo	=	$\frac{\text{Activos Fijos}}{\text{Pasivo a Largo Plazo}}$	
Razón de Activos Fijos y Pasivo a largo plazo	=	$\frac{\$ 155.304,00}{\$ 88.710,70}$	
Razón de Activos Fijos y Pasivo a largo plazo	=	1,75	veces
RAZON DE PASIVOS Y CAPITAL CONTABLE DE LOS ACCIONISTAS			
Razón de Pasivos y C. Contable de Accionistas	=	$\frac{\$ 114.728,27}{\$ 202.692,66}$	
Razón de Pasivos y C. Contable de Accionistas	=	$\frac{\$ 114.728,27}{\$ 202.692,66}$	
Razón de Pasivos y C. Contable de Accionistas	=	0,57	veces

RENDIMIENTO SOBRE PATRIMONIO.

Mide la relación de la utilidad neta con respecto al patrimonio, refleja la rentabilidad que la empresa proporciona a sus accionistas por su aporte de capital al proyecto; la misma debe ser mayor a lo que el patrimonio obtendría en una inversión alternativa de igual riesgo (costo de oportunidad).

RENDIMIENTO SOBRE EL PATRIMONIO (ROE Return Over Equity)

RELACION DE PORCENTAJE DE LAS UTILIDADES NETAS Y PATRIMONIO	
Relación Utilidades Netas y Patrimonio	= $\frac{\text{Utilidades Netas}}{\text{Patrimonio}}$
Relación Utilidades Netas y Patrimonio	= $\frac{\$ 133.153,98}{\$ 202.692,66}$
	66%

- El rendimiento sobre el patrimonio ROE, consiste en dividir las Utilidades Netas del Proyecto para el Patrimonio, la utilidad de este índice financiero radica en que dichas utilidades rinden el 68% del patrimonio que es bueno para una empresa de la estructura de la que se esta evaluando.

ANEXO C.28**PUNTO DE EQUILIBRIO**

Para el cálculo del punto de equilibrio se utiliza la siguiente fórmula:

$$PE = \frac{CF}{P - CVMe}$$

donde:

PE	Precio de Equilibrio
CF	Costo Fijo
P	Precio de Mercado
CVMe	Costo Variable Medio

$$PE = \frac{2.000}{3.50 - 0.74}$$

El punto de equilibrio para la empresa corresponde a 725 unidades de producción, quiere decir que la empresa cubra sus costos fijos requiere producir y comercializar la mencionada cantidad de gorras, las unidades de producción marginales representan beneficios brutos para la empresa.

GRÁFICO DEL PUNTO DE EQUILIBRIO

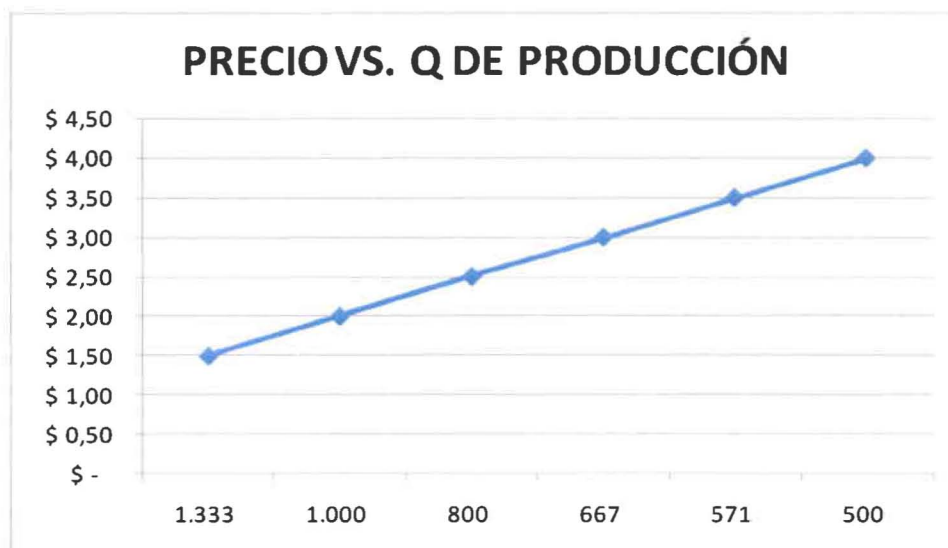
RANGO DE PRECIOS		CANTIDAD (Q)	INGRESOS	CANTIDAD (Q)	INGRESOS MARGINALES	BENEFICIOS BRUTOS
\$	1,50	1.333	\$ 2.000,00	2000,0	\$ 3.000,00	\$ 1.000,00
\$	2,00	1.000	\$ 2.000,00	1500,0	\$ 3.000,00	\$ 1.000,00
\$	2,50	800	\$ 2.000,00	1200,0	\$ 3.000,00	\$ 1.000,00
\$	3,00	667	\$ 2.000,00	1000,0	\$ 3.000,00	\$ 1.000,00
\$	3,50	571	\$ 2.000,00	857,1	\$ 3.000,00	\$ 1.000,00
\$	4,00	500	\$ 2.000,00	750,0	\$ 3.000,00	\$ 1.000,00

El rango de precios de los productos de acuerdo a la estructura de costos conforme a las necesidades del cliente oscila entre \$1,50 a \$4,00 dólares americanos. La capacidad instalada de la empresa permite confeccionar 1.500 unidades de producción en las jornadas laborales normales y duplicar esta producción con horas suplementarias y extraordinarias.

De tal manera que la empresa esta en capacidad de producir anualmente 18.000 gorras en condiciones normales y 26.000 en condiciones de aumento de la demanda con lo cual se estaría cubriendo la totalidad del mercado específico de la empresa.

A continuación se presenta el Gráfico del Punto de Equilibrio de la empresa.

GRÁFICO DEL PUNTO DE EQUILIBRIO DE DLT GORRAS MENSUAL AL 2008



Se puede apreciar en el gráfico anterior que la cantidad de producción es proporcional al nivel de precios de cada producto, debido a la elasticidad del tipo de bien, sin embargo la conclusión más importante que se tiene es que el ingreso mínimo que debe obtener la empresa es de 2.000 dólares para subsistir, de otra manera la empresa saldrá a pérdida y el objetivo del un negocio no es ese.

ANEXO D.1

FOTOGRAFÍAS VARIAS DE LA EMPRESA

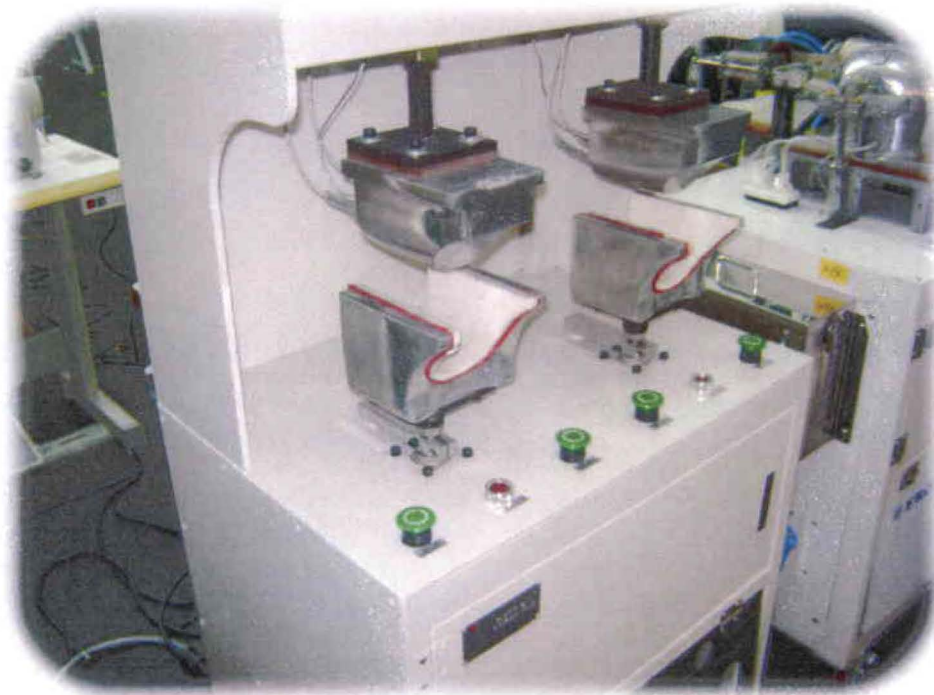
BORDADORAS DUAL DE GORRAS



CONFORMADORA DE VICERAS



CONFORMADORA DE VICERAS A VAPOR



PLANCHADORA DE GORRAS



BORDADORAS MULTICABEZOTES



PRODUCTO GORRAS



DIGITALIZACIÓN DE BORDADOS

