



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

**PLAN DE NEGOCIOS PARA LA REESTRUCTURACIÓN
ESTRATEGICA DE LA EMPRESA ALETEX UBICADA EN LA
CIUDAD DE QUITO**

Trabajo de Titulación presentado en conformidad a los requisitos
establecidos para optar por el título de Ingeniera en Negocios
Internacionales

Profesor Guía:

MBA. Patricio Torres

Autora:

Tiana Alejandra Almeida Báez

Año

2012

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

“Declaro haber dirigido este trabajo a través de reuniones periódicas con el/la estudiante, orientando sus conocimientos para un adecuado desarrollo del tema escogido y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación”.

.....

Patricio Torres
MBA
C.I.: 1713222410

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE

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

.....

Tiana Almeida
C.I.: 1717275349

AGRADECIMIENTO

Quiero agradecer especialmente a mi asesor, Patricio Torres, por su apoyo y motivación, que hizo posible la realización de esta tesis.

A mi familia, amigas y amigos que brindaron su ayuda y su conocimiento para que este trabajo saliera adelante.

RESUMEN

Aletex es una empresa textil ecuatoriana, fundada el 5 de enero de 1995 por el propietario y dueño de la empresa, señor Freddy Báez. Aletex produce y comercializa camisetas deportivas para hombres. Se encuentra ubicada en el Centro Comercial "El Tejar", calle Imbabura N11-82, entre Mideros y Chile, en el centro histórico de la ciudad de Quito. En este lugar se realizaban los procesos de costura, corte y venta al público: las demás fases son tercerizadas.

Una de las ventajas que tiene Aletex, es que es una empresa que procede de varias generaciones dedicadas a la industria textil, ubicadas en el mismo sector, con una producción a pequeña y gran escala. El apellido de su propietario, Freddy Báez es reconocido por sus clientes, aspecto importante que ha determinado el constante crecimiento de la empresa.

Con el transcurso del tiempo y especialmente por la demanda la empresa Aletex adquirió nueva maquinaria, principalmente para los procesos de bordado y estampado, lo cual le permitió abaratar costos de producción.

Sin embargo y dado el vertiginoso desarrollo tecnológico, la empresa aún opera con maquinaria obsoleta, que limita el desarrollo de la producción en general, razón por la cual se quiere elaborar un Plan de restructuración estratégica que abarca implementar nueva maquinaria, específicamente en el área de estampado; para cubrir la demanda e incrementar las ventas en un 10 por ciento cada año.

Para la inversión necesaria, la empresa se acogerá al Plan Renova Industrial que actualmente está ofreciendo la Corporación Financiera Nacional y el Ministerio de Industrias y Productividad, con una tasa de interés del 8.5%. Esta inversión generará un VAN y un TIR muy favorable en el negocio.

Otro objetivo de la reestructuración estratégica de la empresa es conocer las necesidades y preferencias de los clientes actuales y potenciales y, de esta forma, abarcar nuevos nichos de mercado, ofreciendo nuevos productos que satisfagan sus necesidades y expectativas.

Adicionalmente se implementara una visión, misión, objetivos para la empresa, manuales de procedimientos y otros aspectos fundamentales que se detallaran a lo largo del plan de negocios

ABSTRACT

Aletex Ecuador is a textile company founded in January 5th, 1995 by owner and owner of the company Mr. Freddy Baez Aletex develops producing and selling jerseys for men, is located in the shopping center "El Tejar" street Imbabura N11-82 between Mideros and Chile in the downtown of Quito, in this place were done sewing processes, cutting and retail: other phases are outsourced.

One of the advantages Aletex, is that it is a company that comes from several generations dedicated to the textile industry are located in the same sector, producing small and large scale, the surname of his owner, Freddy Baez is recognized by its clients, an important aspect that has given the steady growth of the company.

With the passage of time and especially the demand Aletex company acquired new machinery mainly for embroidery and graphic processes, which allowed cheaper production costs.

But given the rapid technological development the company still operates with obsolete equipment that limits the development of production in general, why you want to achieve a strategic restructuring plan that includes deploying new equipment, specifically in the area of graphic; to thereby be able to meet demand and increase sales by 10% respectively each year.

This investment will host Renova Industrial Plan for the incorporation of new machinery and equipment that are currently providing the National Finance Corporation and the Ministry of Industry and Productivity with an interest rate of 8.5%

This investment will generate a VAN and an TIR that is very favorable in the business.

Another objective of the strategic restructuring of the company is meeting the needs and preferences of customers and prospects, and thus cover new niche market by offering new products that meet their needs and expectations.

As a result we have implemented a vision, mission, objectives for companies, operating procedures, and other key issues that will be detailed throughout the business plan

RESUMO

Aletex no Equador é uma empresa têxtil fundada em 5 de janeiro de 1995 pelo proprietário e proprietário da empresa Sr. Freddy Baez Aletex desenvolve produção e venda de camisas para homens, está localizado no centro comercial "El Tejar" rua Imbabura N11-82 entre Mideros e Chile no centro da cidade de Quito, neste lugar foram feitos processos de costura, corte e varejo: as outras fases são terceirizados.

Um dos Aletex vantagens, é que é uma empresa que vem de várias gerações dedicadas à indústria têxtil estão localizados no mesmo setor, a produção de pequena e grande escala, o sobrenome de seu proprietário, Freddy Baez é reconhecida por seus clientes, um aspecto importante que tem dado o crescimento constante da empresa.

Com o passar do tempo e especialmente a empresa Aletex demanda adquiriu novas máquinas, principalmente para bordados e impressão processos, o que permitiu que os custos mais baratos de produção.

Mas, dado o rápido desenvolvimento tecnológico que a empresa ainda opera com equipamentos obsoletos, que limita o desenvolvimento da produção em geral, por que você quer alcançar um plano de reestruturação estratégica, que inclui implantação de novos equipamentos, especificamente na área de impressão; para assim ser capaz de atender à demanda e aumentar as vendas em 10%, respectivamente a cada ano .

Este investimento vai sediar Renova plano industrial para a incorporação de novas máquinas e equipamentos que estão proporcionando a Corporação Financeira Nacional e do Ministério da Indústria e Produtividade, com uma taxa de juros de 8,5%

Este investimento irá gerar um VAN e uma TIR que é muito favorável no negócio.

Outro objetivo da reestruturação estratégica da empresa é atender as necessidades e preferências dos clientes e prospects e, assim, cobrir novo nicho de mercado através da oferta de novos produtos que atendam suas necessidades e expectativas.

Como resultado temos implementado uma visão, missão, objectivos para as empresas, procedimentos operacionais, e outras questões importantes que serão detalhados ao longo do plano de negócio

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	1
Capítulo 1: Análisis situacional de la industria, compañía y productos	2
1.1 Clasificación	2
1.2 Antecedentes	2
1.3 Situación actual	3
1.4 Situación futura	4
1.5 Análisis del Macroentorno.	5
1.5.1 Factores políticos	5
1.5.2 Factores Regulatorios	6
1.5.3 Factores Económicos	7
1.5.4 Factores sociales	11
1.5.5 Factores tecnológicos	11
1.5.6 Ciclo de vida de la industria	12
1.6 Análisis del Meso-entorno	13
1.6.1 Modelo de las cinco fuerzas de PORTER	13
1.6.2 Análisis de las cinco fuerzas de PORTER	15
1.7 Análisis de Micro-entorno	16
1.7.1 Cadena de valor	16
Capítulo 2: Identificación Teórica de la Planificación Estratégica	20
2.1 Administración estratégica	20
2.1.1 Etapas de la administración estratégica:	20
2.2 Definición	27
2.3 Estrategia y estructura organizacional	28

2.3.1. Niveles de estrategias	28
2.3.2 Estructura organizacional	30
2.4 Diseño del plan estratégico	30
2.4.1 Evaluación de la filosofía institucional	30
2.4.2 Objetivos estratégicos	31
2.5 Análisis FODA	33
2.6 Matriz EFE y Matriz EFI	34
2.6.1 Matriz EFE	34
2.6.2 Matriz EFI	35
2.7 Matriz FODA Cruzada	36
Capítulo 3: Investigación análisis de mercado	37
3.1 Determinación de la oportunidad de negocio.	37
3.2 Formulación y definición del problema	38
3.2.1 Planteamiento del problema de investigación	38
3.2.2 Planteamiento del problema gerencial	38
3.3 Objetivos de la investigación	38
3.3.1 Objetivo general	38
3.3.2 Objetivos específicos	38
3.3 Necesidad de Información	39
3.3.1 Fuentes de información	39
3.4 Determinación de la muestra	40
3.4.1 Fórmula	41
3.5 Método de encuesta	41
3.6 Grupo Focal	50
3.7 Entrevista a experto	51

Capítulo 4: Plan de Marketing	54
4.1 Objetivos del Plan de Marketing	54
4.1.1 Objetivos específicos	54
4.2 Marketing estratégico y táctico	54
4.2.1 Mercado objetivo	54
4.3 Diferenciación	56
4.3.1 Selección de la ventaja competitiva	56
4.3.2 Selección de una estrategia de posicionamiento	56
4.4 Marketing táctico	57
4.4.1 Las cuatro P de Marketing	57
4.4.2 Plaza	58
4.4.3 Canal de distribución	59
4.4.4 Precio	60
4.4.5 Promoción	60
4.5 Slogan, logotipo, etiqueta	62
4.5.1 Slogan:	62
4.5.2 Logotipo:	62
4.5.3 Etiqueta:	63
Capítulo 5: Plan de Operaciones	64
5.1 Estrategia de operaciones	64
5.2 Estrategia de operaciones para la empresa Aletex	64
5.3 Ciclos de operaciones	65
5.3.1 Flujograma de procesos	66
5.3.2 Descripción del Flujograma	66
5.4 Requerimiento de Equipos	67
5.6 Ubicación geográfica	67
5.6.1 Fabrica Aletex	67
5.6.2 Local Aletex	68

Capítulo 6: Equipo Gerencial	69
6.1 Organigrama Estructural	69
6.1.1 Manual de funciones y cargos	69
6.2 Rol de Pagos	76
6.3 Políticas de empleo y beneficio	76
6.3.1 Contratación	76
6.3.2 Beneficios monetarios	76
6.3.3 Benéficos no monetarios	77
6.4 Equipo de asesores	77
6.5. Compensación al propietario	77
Capítulo 7: Cronograma general	78
7.1. Actividades de mejora	78
Capítulo 8: Riesgos críticos y supuestos	80
8.1 Ubicación del proyecto	80
8.2 Mercado objetivo	80
8.3 Ventas	80
8.3.1 Nueva Maquinaria	81
8.4 Costos y gastos	82
8.5 Financiamiento	82
8.6 Canal de distribución	82
8.7 Precio de venta	82
8.8 Impuestos	83
Capítulo 9: Plan Financiero	84
9.1 Inversión Inicial	84

9.2 Costos fijos	84
9.3. Costos variables	84
9.4. Costo unitario	84
9.6 Costos de Ventas	85
9. 5. Proyección de ventas	85
9.5.1 Escenario normal	85
9.5.2 Escenario optimista	85
9.5.3 Escenario Pesimista	85
9.6. Estado de Resultados	86
9.7. Flujo de efectivo	86
9.8. Financiamiento de la inversión	86
9.9. Periodo de recuperación, VAN y TIR	87
9.10. Punto de Equilibrio	87
9.11 Índices financiero	88
9.11.1 Liquidez corriente	88
9.11.2 Prueba acida	89
9.11.3 Endeudamiento Activo	89
9.11.4 Endeudamiento patrimonial	90
9.11.5 Endeudamiento del activo fijo	91
9.11.6 Apalancamiento	91
9.11.7 Apalancamiento financiero	92
9.11.8 Margen neto	92
9.12. Análisis de sensibilidad	93
Capítulo 10: Conclusiones y Recomendaciones	94
10.1 Conclusiones	94
10.2 Recomendaciones	96
REFERENCIAS	98
ANEXOS	100

INTRODUCCION

Las empresas familiares son muy importantes en la economía del país; aportan un porcentaje importante al PIB y generan un significativo número de puestos de trabajo. “En Ecuador el 95 por ciento de las compañías son familiares” (Lideres, 2012), entre estas empresas se encuentra ALETEX, empresa textil que tiene sus orígenes en el año de 1995, cuando el señor Freddy Báez adquirió una pequeña fábrica en el centro de la ciudad de Quito y puso en práctica sus conocimientos textiles adquiridos por su familia. Sin demora, se convierte en una empresa próspera y con una gran proyección de futuro.

Los directivos de estas empresas habitualmente son socios o miembros de la familia. La empresa ALETEX comparte esta característica con muchos grupos económicos en el Ecuador y alrededor del mundo, situación que presenta tanto ventaja como desventaja.

Entre las principales ventajas se puede situar un mayor nivel de compromiso de los integrantes debido a sus lazos familiares. Además, los propietarios y directivos tienen una cultura y valores claros y cuentan con un líder que trabaja con pasión y le dedica más horas de trabajo a sus empresas.

Entre las desventajas se puede mencionar que debido a la existencia de sistemas interrelacionados de propiedad, de gestión, dirección, y de familia, las condiciones de trabajo se pueden tornar más complejas; los intereses colectivos implicados en la propiedad y gestión de la empresa familiar no siempre coinciden con los intereses particulares y, a menudo originan tensiones en el seno familiar.

De esta situación, surge la iniciativa de una reestructuración estrategia de la empresa ALETEX, que busca una mejora en la productividad mediante eficiencia tecnológica, financiera y humana, volviendo a la empresa más competitiva y adaptable a los cambios.

Capítulo 1: Análisis situacional de la industria, compañía y productos

1.1 Clasificación

Conforme a la Clasificación Internacional Industrial Uniforme (CIIU), la empresa se clasifica de la siguiente manera



1.2 Antecedentes

La industria textil es pionera en el proceso de industrialización y durante el transcurso del tiempo ha mostrado el paso de una sociedad pre-industrial, que basaba la confección en un método artesanal, a la industria manufacturera en la fabricación y tratamiento de tejidos y a la utilización de maquinaria de coser para su conversión en producto (*Turismo y Desarrollo sostenible 2006*)

Inicia en el Ecuador en la época de la Colonia, cuando la lana de oveja era utilizada en los obrajes donde se fabricaban los tejidos. Hasta inicios del siglo XX, las primeras industrias que aparecieron se dedicaban al procesamiento de la lana. Luego se introduce el algodón al mercado, pero su utilización no se consolida sino en los años 50.

Los hilados y los tejidos han sido los principales productos en volumen de producción: sin embargo la producción de confecciones textiles cada vez es mayor, tanto de prendas de vestir como de otras manufacturas.

Actualmente, la industria textil del Ecuador está siendo cada vez más reconocida a nivel nacional e internacional por la calidad de sus productos y también por su diversificación, pero los altos costos de producción hacen que potenciales compradores foráneos piensen dos veces antes de concretar los negocios. Otro problema que presenta la industria es que no cuentan con la capacidad de ofrecer el volumen de pedidos previstos por empresas en el exterior.

1.3 Situación actual

En la última década (2002-2012) el comercio mundial de la industria textil del Ecuador 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, tabacos. Alrededor de 25.000 personas laboran directamente en empresas textiles y más de 1.000 000 (*AITE, 2011*) lo hacen indirectamente.

Las empresas textiles ecuatorianas concentran la mayor parte de sus ventas en el mercado laboral, este es un buen síntoma para la economía nacional y para el sector productivo.

En la última década (2002-2012), el comercio mundial de la industria textil ha registrado un importante dinamismo. Ecuador también tuvo un incremento sostenido de sus ventas en el año 2010, Con un crecimiento del 68 por ciento comparado con las ventas del año 2006 (*Banco Central del Ecuador 2010*)

A continuación, se presenta el siguiente cuadro de las principales industrial textiles del Ecuador, pertenecientes a la Asociación de industrias textiles del Ecuador (AITE) agrupados por el tipo de manufacturan.

producción y productividad mejorando la producción nacional para proporcionar al mercado una amplia gama de productos de calidad. Además, se quiere fortalecer los lazos de comercialización con los países andinos, e impulsar las exportaciones hacia otros países y continentes.

1.5 Análisis del Macroentorno.

Está compuesto por todas aquellas variables que influyen en la organización y que ésta no puede controlar, aunque, suelen ser muy poderosas y tienen un efecto decisivo sobre la organización. Reúne a todos los demás niveles. Cada vez tiene una dimensión más amplia e intensa, debido en gran medida a la creciente internacionalización de la actividad económica.

1.5.1 Factores políticos

La industria textil del Ecuador se encuentra afectada por el contrabando a pesar de las medidas de salvaguardia implementadas por el actual gobierno. Más de 45 por ciento (*AFP*) de las importaciones no son declaradas. Por esta razón, los textileros piden al gobierno más control aduanero en Huaquillas y en las carreteras provenientes del Perú, para frenar esta situación que afecta a la industria.

Las pérdidas por contrabando cada año superan los 100 millones de dólares, de acuerdo a estadísticas de la industria textil ecuatoriana. Ante esto, los empresarios y el Gobierno elaboran una estrategia para erradicar este tipo de delitos. La Asociación de Industrias Textiles del Ecuador (AITE), junto con el ministro de la Producción, Santiago León, desean efectuar un estudio que permita determinar el origen del contrabando.

Dentro de los \$ 100 millones estimados no está contemplado lo que ingresa ilegalmente por las fronteras. La industria textil ecuatoriana mueve, en la economía del país, anualmente más de \$630 millones de dólares.

El Ministro de la Producción del Ecuador desea fortalecer la industria textil a través del plan de mejora competitiva, ya que en los últimos años ha existido un crecimiento sostenido del sector en alrededor del 1.14 por ciento entre 2005 y 2010, de ahí que el aporte de la industria textil a la economía ecuatoriana está proyectado en un 5,8 por ciento al finalizar el 2011. La meta es incrementar la productividad en un 8 por ciento, durante los próximos cuatro años.

1.5.2 Factores Regulatorios

1.5.2.1 Aranceles

El gobierno de Ecuador, desde el año 2008, aplicó un arancel del 30 por ciento a las prendas de vestir, más de \$12 dólares por cada kilo de ropa importada al Ecuador; esto para proteger a la industria textil del país y lograr una disminución relativa de las importaciones. En junio del 2010, el gobierno modificó esta media y la cambió a un arancel mixto para las importaciones de calzado y textiles, pagando un arancel del 10 por ciento al valor de la adquisición, más \$ 5,5 por cada kilo de prendas. Este arancel no rige para los miembros de la Comunidad Andina, el Mercado del Sur y Chile.

Desde que entró en vigencia, el arancel mixto para la importación de calzado y textiles en junio del 2010, los productores aseguraron que la medida ayudó a crecer al sector calzado en un 15 por ciento y al textil en un 9 por ciento en el 2011. Pero la falta de capacitación de la mano de obra, de tecnificación y diseño frenaron un mayor crecimiento.

Otro punto importante que hay que tomar en consideración es el aumento de 2 por ciento al 5 por ciento del impuesto a la salida de divisas (ISD) ya que encarecerá los precios de las prendas de vestir. El incremento sería superior al 3 por ciento del alza del tributo, ya que se espera un efecto en cascada sobre el impuesto al valor agregado (IVA). “El efecto no sólo será sobre los productos importados, sino también para producción nacional” (*Javier Díaz, director de la*

AITE) ya que algunas materias primas e insumos se importan y pagan ISD entre esos están los hilos que apagan actualmente 15 por ciento de arancel y tejidos que pagan el 20 por ciento, además de colorantes, entre otros.

Un punto muy importante a tomar en consideración es que el mercado de ropa en el país representa alrededor de 1.200 millones de dólares anuales en ventas; el 50 por ciento correspondería a producción nacional y el 50 por ciento restante a producto importado. Si el costo de importación del hilo sube, la tela se encarece y el producto final también.

Tabla 1: Exportaciones e importaciones de bienes textiles (Enero 2010 - Junio 2011)

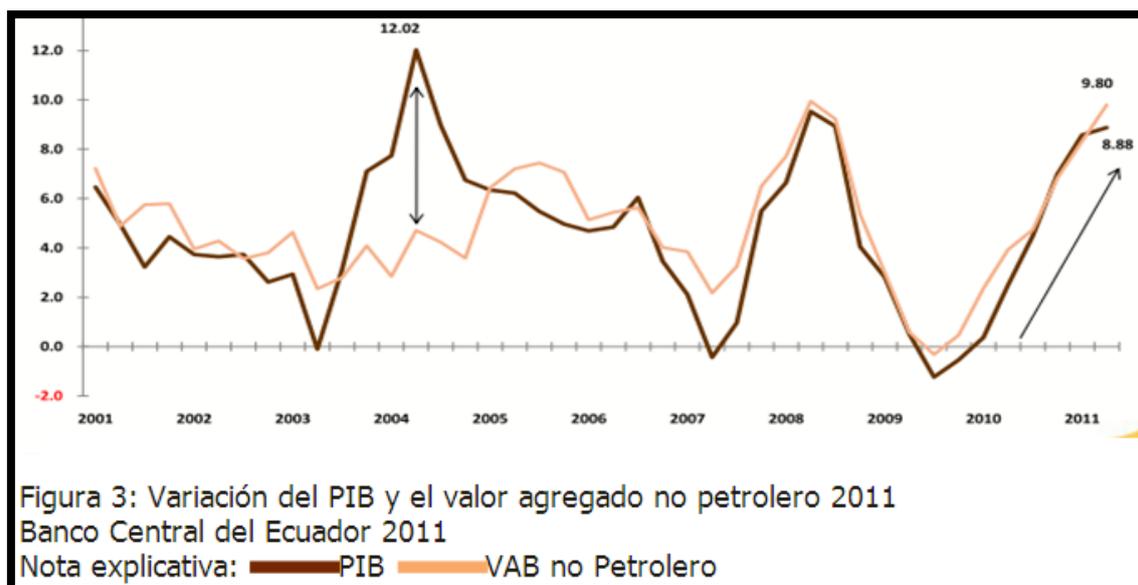
	EXPORTACIONES		IMPORTACIONES	
	TON	FOB	TON	CIF
Materias primas	8.195,760	10.545,734	29.592,89	91.508,44
Hilados	2.406,17	14.827,340	10.337,71	41.046,37
Tejidos	4.689,328	29.575,370	20.632,92	119.480,26
Prendas de vestir	1.906,982	22.004,492	3.335,86	85.371,98
Manufactura textil	12.021,766	39.339,866	5.282,38	33.443,14
Productos especiales	635,759	51.537,192	10.734,27	45.282,68
TOTAL	29.855,765	167.829,994	79.916,03	416.132,870

Nota: Valores en toneladas y miles de US\$

Ecuamoda 2012

1.5.3 Factores Económicos

1.5.3.1 PIB



El impacto del sector manufacturero que incluyó a la industria textil en el PIB nacional del período 2000 al 2010 es de 12 por ciento para este período. La industria textil, como tal, ha tenido un aporte del 1.5 por ciento al PIB nacional. En los últimos años, el aporte de la industria textil se ha mantenido estable alrededor del 1.1 por ciento.

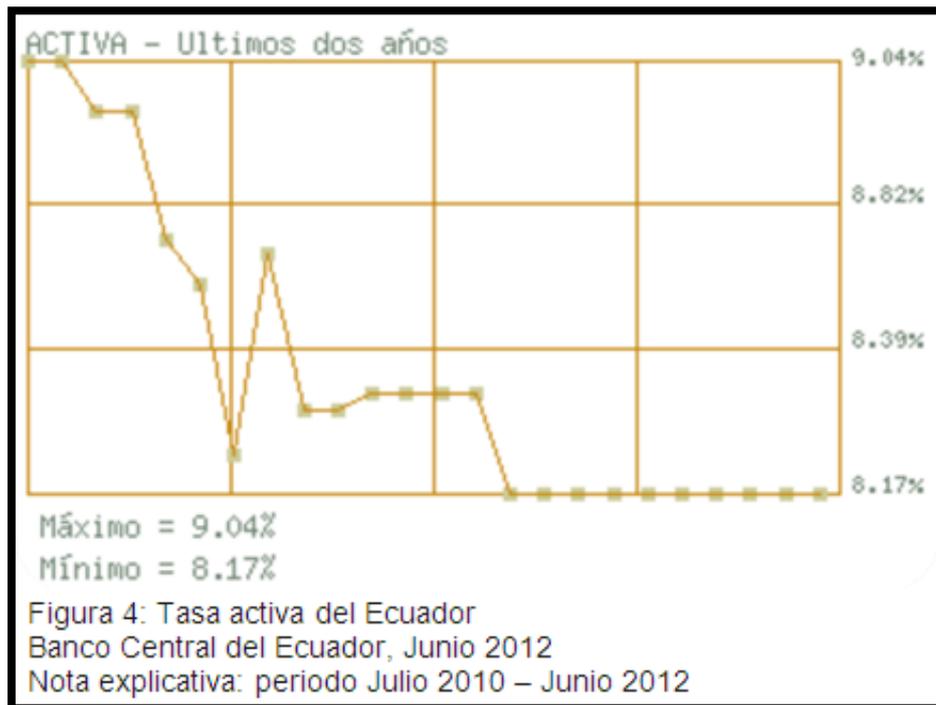
El Banco central informó que en el segundo trimestre de 2011, el PIB de la economía ecuatoriana creció en 8.9 por ciento con relación al segundo trimestre del 2010. El valor agregado de las actividades no petroleras creció en 9.8 por ciento, mientras que el de las actividades petroleras creció en 8.9 por ciento, en relación del segundo año anterior. (Banco Central del Ecuador, 2011)

A pesar de que la industria textil es una de las más grandes industrias del Ecuador, no genera una representación sustancial para la economía del país. Esto es desalentador ya que el gobierno ha invertido para que esta industria se desarrolle en todos sus ámbitos.

1.5.3.2 Tasa de interés

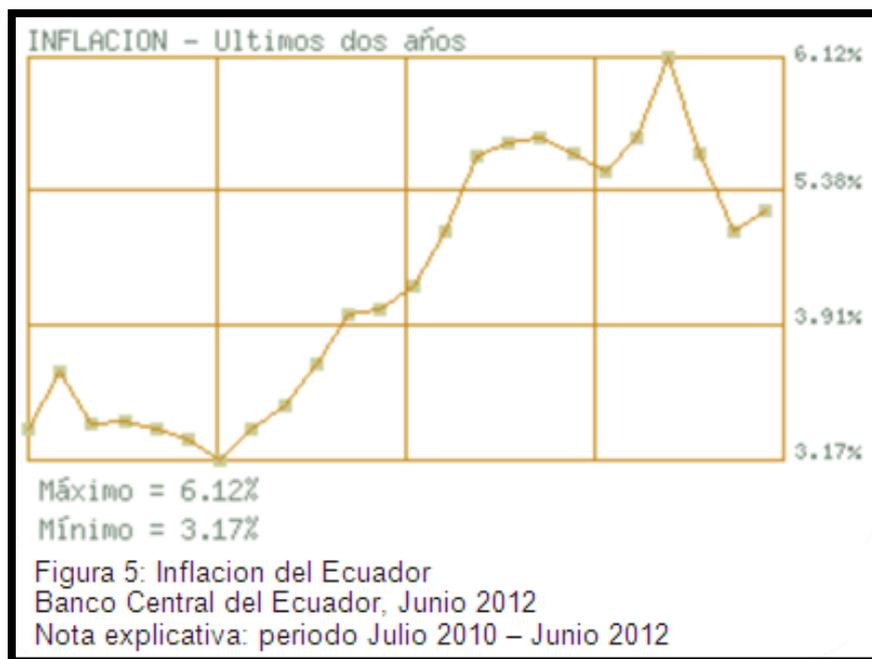
La tasa de interés activa durante el 2008 tuvo tendencia constante a la baja, mientras que en el 2009 se mantuvo constante con ligeras variaciones. Durante el 2008, el crédito creció a una tasa promedio mensual de 1.9 por ciento (frente a 1.1 por ciento presentado en el 2007). El crédito en las entidades públicas (CFN, BNF y BEV) fue el de mayor crecimiento: al 4.9 por ciento mensual, seguido de bancos (1.9%) y cooperativas (1.9%), con excepción del segmento de microcréditos ampliado. La tasa de interés tendiendo a bajar el 75.3% del total del crédito del sistema y de acuerdo a la Superintendencia de Bancos, en el 2008, el 49.5 por ciento de la cartera se destinó a créditos comerciales 28.4 por ciento a créditos de consumo 13.8 por ciento a vivienda y el restante 8.4 por ciento a microcréditos (Cámara de Industrias y Producción 2009)

Uno de los objetivos económicos del país es el de promover niveles y relaciones entre tasas de interés pasiva y activa que estimulen el ahorro nacional y el financiamiento de las actividades productivas, con el propósito de mantener la estabilidad de precios y los equilibrios monetarios en la balanza de pagos. Esto es importante para la industria textil porque mediante esta estrategia se logrará los financiamientos para el desarrollo y crecimiento de las PYMES dedicadas a este sector.



1.5.3.3 Inflación

La inflación es el crecimiento continuo y generalizado de los precios de los bienes y servicios y factores productivos de una economía a lo largo del tiempo. En la práctica, la evolución de la inflación se mide por la variación del Índice de Precios al Consumidor (IPC). Para comprender el fenómeno de la inflación, se debe distinguir entre aumentos generalizados de precios, que se producen de una vez y para siempre, de aquellos aumentos de precios que son persistentes en el tiempo.



La inflación acumulada del período Enero-Mayo 2011 fue de 2.77 por ciento porcentaje superior al registrado en igual mes del 2010. Durante el periodo acumulado de 2011, la mayor inflación acumulada se registró en las divisiones de consumo de alimentos y bebidas no alcohólicas (4.98%) y prendas de vestir y calzado (3.96%).



En mayo 2011 y como ocurrió en los meses inmediatamente precedentes, se registro deflación mensual del IPP (-0.04%): este resultado obedece a la

deflación de la agricultura, silvicultura y pesca (-0.37%): productos alimenticios, bebidas, tabaco y textiles (-0.14%).

Los pronósticos macroeconómicos sobre la inflación previstas para el período 2012-2015 es de 4.1 por ciento teniendo una relación decreciente que pasa de 5.14 por ciento en 2012 a 3.67 por ciento en 2015. Este es un factor favorable porque se puede observar que no van a variar los precios para los consumidores en los próximos tres años.

1.5.4 Factores sociales

La industria emplea a cerca de 2.5 por ciento de la población económicamente activa. De acuerdo a las encuestas del INEC, dos tercios de quienes laboran en el área son subempleados, típicamente informales, sin ningún tipo de protección social y muchas veces con ingresos inferiores al sueldo mínimo legal. Cerca de un tercio de trabajadores tienen un empleo formal, con beneficios de ley: más del 80 por ciento tenía, en 2010, sueldos en el rango de \$240-500, ubicándose alrededor de la media de ingresos individuales del Ecuador, de acuerdo a las encuestas de condiciones de vida. Así, es un sector que emplea a personas más bien humildes, en gran proporción mujeres (68%), y concentra sobre todo en cinco áreas geográficas: Quito, Ambato, Atuntaqui, Guayaquil y Cuenca.

1.5.5 Factores tecnológicos

El sector combina empresas artesanales pequeñas, con fuerte proporción de mano de obra y otras más grandes, más dependientes de tecnología moderna y con un peso relativamente menor de la mano de obra. Más de la mitad de los establecimientos agremiados en AITE son integrados verticalmente entre las distintas fases del proceso productivo (tejeduría, hilatura, tintorería y acabado). Sin embargo, el número de empresas registradas se ha ido reduciendo, sugiriendo una mayor concentración, lo que probablemente refleja la creciente

importancia de la tecnología y la necesidad de una cierta escala para enfrentar adecuadamente la mayor competencia mundial. Con maquinaria que tiene en promedio de 12-14 años de uso (seis años, en el caso de la confección) y 80 por ciento de los establecimientos que indican tener programas de capacitación a sus empleados, es una industria que necesita actualizarse permanentemente para no perder mercados.

Las maquinarias que se utilizan en la industria textil son varias y de altos costos en el mercado. Actualmente se brindan facilidades de pagos y créditos accesibles para las PYMES. En Ecuador funciona el Centro de Innovación para el Diseño y Confecciones textiles, denominado Innovacentro. Este proyecto impulsa un proceso continuo de innovación y desarrollo, que incrementa la productividad, competitividad y transformación productiva. El programa fortalece su accionar en la aplicación de nuevas tecnologías, servicios productivos y empresariales. Asimismo, este modelo permite el desarrollo de toda la cadena textilera y de confecciones en las zonas donde funciona.

La maquinaria que se utiliza para el ámbito textil es de producción nacional pero también hay maquinaria importada. La producida en el Ecuador es de muy buena calidad; su precio varía a la maquinaria importada. Por esta razón, que es más conveniente adquirir la de fabricación nacional. En el país hay muchas empresas dedicadas a las importaciones de dichas maquinarias provenientes de China, Estados Unidos, Corea, Perú, entre otros.

1.5.6 Ciclo de vida de la industria

La industria textil del Ecuador se encuentra en fase de expansión, caracterizada por aspectos como una fuerte actividad económica aumentó el consumo de productos textiles, creación de nuevos empleos.

En la búsqueda de mejora en la competitividad empresarial, de obtener ventajas competitivas, reducir los costes y aumentar la eficiencia o incrementar

las ventas, en cada ciclo se han destacado estrategias basadas en la producción y mejora continua de los procesos de producción, la búsqueda de la calidad, la inversión en nuevas tecnologías o la gestión de conocimientos entre otras.



1.6 Análisis del Meso-entorno

Para analizar el mesoentorno del negocio se ha tomado como base el diagnóstico que se realizó anteriormente a la empresa Aletex y se utilizó el modelo de las cinco fuerzas de Michael Porter.

1.6.1 Modelo de las cinco fuerzas de PORTER

El Análisis de Porter de las cinco fuerzas es un modelo elaborado por el economista Michael Porter en 1979, en que se describe las 5 fuerzas que influyen en la estrategia competitiva de una compañía que determina las consecuencias de la rentabilidad a largo plazo de un mercado, o algún segmento de este.

- **Riesgo de nuevas empresas**

El riesgo de que ingresen más participantes en una industria depende de las barreras actuales contra la entrada y también de la reacción previsible por parte de las empresas ya establecidas.

Barreras de entrada

- **Economías de escala**

Se refiere a las reducciones de los costos unitarios de un producto, a medida que aumenta el volumen absoluto por precios. Un tipo especial de barreras de entrada, basado en economías de escala, se da cuando la integración vertical genere ahorros, es decir cuando se opera en etapas consecutivas de producción o distribución.

- **Diferenciación de productos**

Significa que las empresas ya establecidas gozan de identificación de marca y lealtad de los consumidores, obtenidas por medio de la publicidad, servicio al cliente, las diferencias de productos o, simplemente, por el hecho de haber sido los primeros en entrar a la industria.

- **Necesidades de capital**

Se crea una barrera de entrada cuando se necesita invertir grandes recursos financieros para competir, sobre todo si se requiere capital para publicidad, investigación o desarrollo anticipados que entran en riesgos o que, en muchas ocasiones, son irrecuperables.

- **Costos cambiantes**

Son los costos a los que debe enfrentarse el cliente cuando cambia de proveedor, como nuevo adiestramiento del personal, coste del nuevo equipo auxiliar, necesidad de asistencia técnica, rediseño del producto y costes psíquicos al acabar una relación. Si estos costos son elevados, los proveedores recién llegados tendrán que ofrecer una gran reducción de precios o una mejora en el rendimiento del producto para que el comprador cambie de proveedor.

- **Desventaja de costos independientes de las economías de escala.**

Las compañías ya establecidas pueden tener ventajas de costos que no están al alcance de los participantes potenciales, sin importar su tamaño ni las economías obtenidas. Las ventajas más importantes son: tecnología de productos patentados, acceso preferencial a materias primas, ubicación favorable, subsidios gubernamentales, curvas de aprendizaje o de experiencia, entre otros.

- **Curva de aprendizaje**

Algunos sectores industriales pueden reducir costos unitarios, conforme las compañías van acumulando experiencia en la producción de un bien. La ventaja de esto para las empresas consolidadas en el mercado, es que ya no realizan inversión publicitaria, ya que cuentan con el reconocimiento y prestigio del mercado.

- **Patentes y licencias**

Consiste en el acuerdo entre una firma licenciante de tecnología y el recipiente potencial por medio del cual bajo ciertas condiciones el licitante pondrá a disposición del concesionario ciertos elementos tecnológicos de organización, producción y distribución.

Barreras de salida

- Rigidez laboral
- Tamaño de mercado
- Factibilidad
- Liquidación de maquinaria.

1.6.2 Análisis de las cinco fuerzas de PORTER

Tabla 2: Analisis de las cinco fuerzas de PORTER

FUERZAS	CLASIFICACION	RAZON DE SER
Intensidad de rivalidad	ALTA: Moderadamente desfavorable	La rivalidad entre competidores puede ser tan intensa que se adopte la conocida forma de manipular para alcanzar una posición. La rivalidad se debe a que uno o más competidores se sienten presionados o ven la oportunidad de mejorar su posición
Poder de negociación de los clientes	ALTO: Moderadamente desfavorable	El poder de decisión de compra esta en los clientes debido a la gran variedad de productos del mercado, ellos pueden decidir la opción que satisfaga sus necesidades con respecto al producto.
Poder de negociación de proveedores	BAJO: Favorable	El poder de negociación de los proveedores es bajo, Aletex cuenta con diversos proveedores de materia prima para la industria y además cuenta con una buena relación con sus proveedores
Amenaza de productos sustitutos	ALTO: Desfavorable	En sentido general todas las compañías de una industria compiten con las industrias que generan productos sustitutos. Los productos sustitutos limitan los rendimientos potenciales de un sector, es por esta razón que es importante analizarlos para determinar si son una gran amenaza y decidir las acciones para combatirlos.
Amenaza de nuevos competidores	ALTA: Moderadamente desfavorable	Existe la posibilidad de que nuevas empresas o grandes grupos económicos en el Ecuador se animen a ingresar en el mercado textil, ya que es un mercado amplio.

Autora, 2012

1.7 Análisis de Micro-entorno

1.7.1 Cadena de valor



Actividades primarias

Las actividades primarias a las que se refiere Porter son aquellas relacionadas con la transformación de los inputs (entradas) y la relación con el cliente.

Proceso productivo

El primer paso, lo realizan los vendedores, los cuales se encargaran de visitar con muestras a los clientes para dar a conocer los productos que comercializa la compañía. Una vez que el cliente ha decidido el tipo, diseño y cantidad de tela que requiere, el vendedor verifica si existe en bodega el solicitado. En el caso de tener el pedido en el depósito de producción terminado se realizan los trámites correspondientes.

Lavado de lana

El jefe de procesamiento de materia prima, una vez que ha recibido el pedido del material, procede a pesar la cantidad de la lana sucia que debe ser lavada. Luego viene el proceso de lavado de lana sucia en la sacudidora, una maquina encargada de eliminar las impurezas que se han adherido a la lana.

Seguidamente, la lana es lavada, secada y colocada nuevamente en la sacudidora para eliminar las impurezas sólidas. Finalmente, se realiza la entrega de la lana lavada al jefe de hilatura.

Hilatura

El proceso de hilatura cambia de acuerdo al tipo de lana que se está utilizando.

La empresa trabaja, principalmente, con dos clases de lana.

- Lana peinada, con la que se elabora el casimir, la gabardina y telas tropicales.
- Lana pardada, con la que se elabora diversos tipos de paños y tela para ponchos.

Es importante recalcar que, en la mayoría de casos, la orden de producción especifica diferentes colores de hilos, por la que una vez que el hilo es colocado en los conos, es enviado a tintorería.

Tejeduría

Una vez que el material (hilo) está listo, es colocado en la urdidora, de acuerdo a la distribución de colores especificada en las órdenes técnicas del artículo.

Posteriormente, el hilo urdido es trasladado a una carretera

Seguidamente, el material es pasado a través de los lisos de unos marcos que son colocados en el telar. Además de hacer esto, el operario debe amarrar los hilos en todo acho y poner el cruxero respectivo.

Finalmente, el jefe de tejeduría entrega el dibujo de la tela al operario para que lo coloque en el telar y se inicia el proceso de tejido. Las piezas tejidas, son revisadas y medidas, para determinar si cumplen con los requerimientos del pedido.

Acabados

Al igual que en el proceso de hilatura, el proceso de acabado es diferente para tejidos de lana peinada y lana cardada.

Comercialización

El proceso de comercialización se centra en la venta de las camisetas a clientes mayoristas y clientes minoristas.

Actividades de apoyo

Las actividades de apoyo están más relacionadas con la estructura de la empresa para poder desarrollar todo el proceso productivo y favorecer la eficiencia de las actividades principales.

Tintoreria

La tintura es el proceso en el que la materia textil, al ser puesta en contacto con una solución de colorante, absorbe éste de manera que habiéndose teñido ofrece resistencia a devolver el colorante al baño

Compras

El proceso de compras consta de las siguientes fases:

- Planificación de las compras. Consiste en hacer un estudio anticipado de las necesidades para estar preparado antes de que surja la necesidad.
- Análisis de las necesidades. El departamento de compras recibe los boletines de solicitud de materiales y analiza la prioridad de las peticiones para tramitar su gestión.
- Solicitud de ofertas y presupuesto. Es un paso obligado para evitar tomar decisiones que puedan afectar a la economía de la empresa.
- Evaluación de las ofertas recibidas. Una vez recibidas las ofertas hay que estudiarlas, analizarlas, compararlas y examinarlas.
- Selección del proveedor. Los factores que se comparan durante la fase de selección son el precio, la calidad, las condiciones y las garantías personales de la empresa que suministrará el producto.
- Negociación de las condiciones. Durante esta fase se comentan y especifican algunos puntos de la oferta que pueden ser negociables.
- Solicitud del pedido. Cuando el comprador y el vendedor llegan a un acuerdo deben formalizar un documento que comprometa a ambas partes (contrato de compraventa o pedido en firme).
- Seguimiento del pedido y los acuerdos. Se hace para verificar que hemos recibido todo el material solicitado, que se corresponde a las características detalladas en el pedido y que se han suministrado a tiempo.

Recursos Humanos

La Administración de Recursos Humanos consiste en la planeación, organización, desarrollo y coordinación, así como también control de técnicas, capaces de promover el desempeño eficiente del personal, permite a las personas que colaboran en la empresa alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo.

Finanzas

El conjunto de actividades y decisiones administrativas que conducen a la empresa a la adquisición y financiamiento de sus activos fijos (terreno, edificio, mobiliario, etc.) y circulantes (efectivo, cuentas y efectos por cobrar, etc.). El análisis de éstas decisiones se basa en los flujos de sus ingresos y gastos y en sus efectos sobre los objetivos administrativos que la empresa se proponga alcanzar.

Marketing

Analiza y comprender el mercado donde se mueve la empresa, identificar las necesidades de los clientes y favorecer y desarrollar una demanda de los productos de la empresa.

Seguridad y salud ocupacional

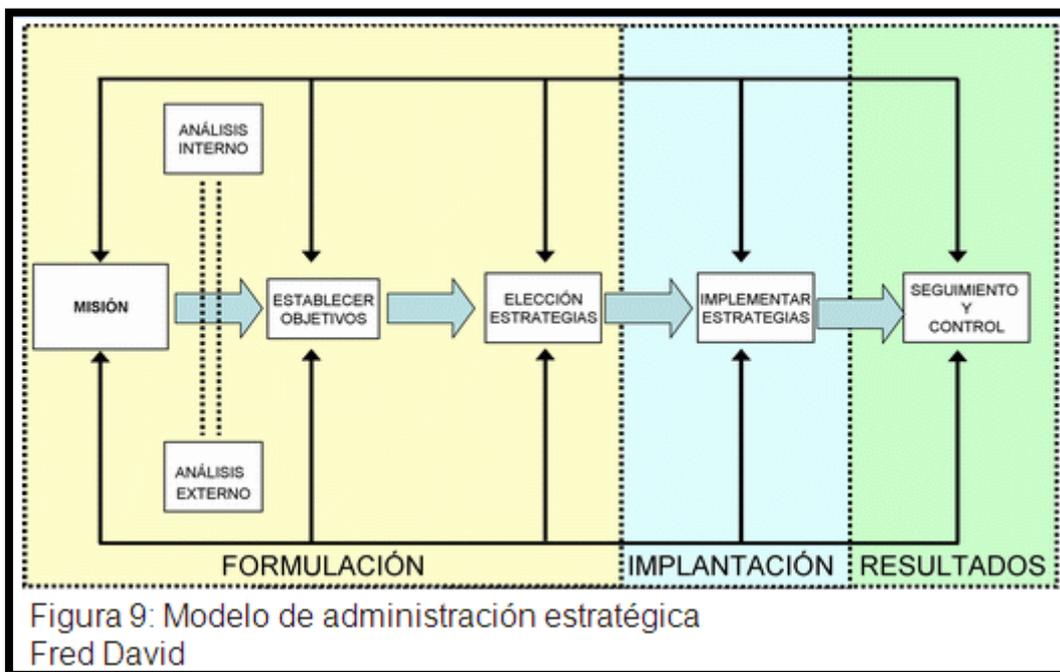
Dentro de un proceso productivo o de servicios, la seguridad y salud en el trabajo, vela por la calidad de vida del hombre. Su actividad y consciente participación, lograría la efectividad y eficacia de los procesos.

Capítulo 2: Identificación Teórica de la Planificación Estratégica.

2.1 Administración estratégica

La administración estratégica es un proceso de evaluación sistemática de la naturaleza de un negocio, que define los objetivos a largo plazo, identifica metas y objetivos cuantitativos, desarrolla estrategias para alcanzar esos objetivos y localiza recursos para llevar a cabo dichas estrategias.

2.1.1 Etapas de la administración estratégica:



Primer paso: Definir las metas para los próximos cinco años

Determinar metas profesionales para los siguientes cinco años.

Metas profesionales:

- Estabilidad deseada
- Grado de crecimiento
- Otras aspiraciones

- Realizar una lista determinado lo que se desea para la organización, teniendo en cuenta los aspectos anteriores.
- Revisar la lista agregando o eliminando elementos según su criterio.
- Repetir el proceso de revisión varias veces.
- Elaborar supuestos y hechos de la situación presente para cada una de las metas que establezca.
- Establecer objetivos específicos, medibles y desafiantes pero factibles.
- Reevaluar permanentemente las metas introduciendo ajustes.
- Determinar la factibilidad de los objetivos en relación con las condiciones externas.

Segundo paso: Evaluación de los recursos internos

- Conocer y evaluar los recursos disponibles para la obtención de las metas.
- Evaluar cada recurso utilizando criterios definidos tales como comparación con sus competidores o valoración autocrítica de las operaciones dentro de la industria.
- Distinguir los recursos en ventajas y desventajas, según sus características.
- Elaborar una lista en base a la distinción anterior.
- Determinar dónde están las fuerzas y debilidades de la empresa.

Tercer paso: Evaluación de los factores externos

- Valorar los factores externos.
- Evaluar cada uno de los aspectos (económicos, sociales, políticos, tecnológicos, legales, demográficos, etc.) en relación con la situación actual de la empresa.
- Determinar qué factores constituyen una amenaza y cuáles una oportunidad.
- Elaborar una lista en base a la distinción anterior.
- Recurrir a otras personas o profesionales para realizar este paso puede ser muy beneficioso.

- Evaluar cuáles oportunidades pueden ser aprovechadas por la organización y cómo se puede defender a las amenazas.

Cuarto paso: Análisis del ámbito competitivo.

- Conocer la situación competitiva general de la compañía.
- Determinar la rivalidad entre los competidores y cuáles son los obstáculos de salida respondiendo a las siguientes preguntas.

¿Los competidores son numerosos o guardan cierto equilibrio entre su tamaño y capacidad?

¿La industria crece con lentitud, provocando así pugnas de desarrollo entre los competidores?

¿Los competidores ofrecen prácticamente el mismo producto o servicio?

¿Los costos fijos son elevados (o el producto perecedero), de modo que hacen surgir la tentación de recordar los precios?

¿La industria experimenta ocasionales excesos de capacidad?

¿Los competidores consideran que los retos para alcanzar el éxito en el negocio son especialmente riesgos, debido a factores como el prestigio o la necesidad de una completa línea de productos?

¿Resulta grave para una empresa abandonar la industria, lo cual obliga a las empresas a mantenerse en la competencia que de otro modo abandonarían?

¿La industria precisa de equipos especializados que no pueden ser utilizados fácilmente en otra industria?

¿La capacidad de producción está fuertemente vinculada a otras unidades de fabricación, de modo que resulta difícil abandonar un negocio específico sin trastornar el sistema de producción?

¿La compañía incurriría en altos costos fijos en caso de decidir el abandono de una industria en particular?

¿La gerencia es particularmente leal a una determinada línea de negocio?

- Evaluar el poder de los proveedores de la industria dando respuesta a las siguientes preguntas:

¿El grupo de proveedores está más concentrado que la industria a la cual presta sus servicios?

¿Cada proveedor posee un producto único, o los productos que ofrecen pueden ser sustituidos fácilmente?

¿Cuenta el proveedor con posibilidades de incorporarse a la industria y convertirse entonces en competidor directo de la que ahora surte?

- Determinar el poder de los compradores de los productos industriales contestando estas preguntas:

¿Los compradores están más concentrados que las empresas que surten el producto?

¿Los compradores adquieren los productos en volúmenes considerables?

¿Los productos adquiridos pueden ser fácilmente sustituidos por los que ofrecen otros fabricantes?

¿Los compradores obtienen bajas utilidades?

¿Al comprador no le importan mayormente los productos adquiridos?

¿Es posible que el comprador se convierta en competidor integrándose hacia atrás?

- Determinar la disponibilidad de productos sustitutos a través de las siguientes preguntas:

¿Hay disponibilidad de productos sustitutos muy semejantes?

¿Se hallan disponibles otros productos sustitutos adecuados?

- Evaluar la probabilidad de que nuevos competidores se incorporen a la industria por medio de estas preguntas:

¿Son altos los requerimientos del capital en la industria?

¿Existen significativas economías de escala?

¿Los productos ofrecidos son insustituibles lo cual dificulta a eventuales nuevos competidores atraer una buena clientela?

¿Existen políticas gubernamentales que restrinjan el ingreso a la industria?

¿Los nuevos competidores tendrán dificultades para establecer canales adecuados para la distribución de sus productos?

- Identificar la competencia distintiva de la organización:

¿En qué consiste la singular combinación de ventajas internas que le permite a cada uno de los rivales competir eficazmente?

Quinto paso: Elaborar posibles escenarios futuros y planes de contingencia

- Elaborar un posible escenario futuro a corto plazo (un año).
- Elaborar un posible escenario futuro a largo plazo (cinco años).
- Intercambiar ideas con personas que conocen la situación de uno pero que tampoco están tan cerca como para intervenir directamente en la propia evaluación estratégica es un buen método para evitar errores de interpretación.

Sexto paso: Formulación de la estrategia

- Formular una estrategia que prepara una relación para el futuro, basada en la situación actual de la compañía, en los escenarios futuros y orientada a alcanzar las metas.
- Desarrollar varias alternativas estratégicas que sean útiles para conseguir las metas, por lo menos cuatro.
- Tomar conocimiento de algunas estrategias que pueden servir para darse cuenta como se conforman y para tomarlas como referencia al momento de desarrollar las alternativas estratégicas.

Estrategias genéricas:

- De crecimiento
- De reducción
- Ofensiva
- Defensiva
- Analítica
- Reactiva
- De liderazgo por costo
- De diferenciación
- De concentración (de nicho)

Tratar de determinar qué estrategia genérica utilizan los competidores.

Séptimo paso: Evaluación de las alternativas estratégicas

Richard P. Rumelt ha descrito cuatro criterios para evaluar las opciones estratégicas:

1. La estrategia y sus partes componentes deben tener metas, políticas y objetivos congruentes.
2. Debe centrar los recursos y esfuerzos en los aspectos críticos descubiertos durante el proceso de formulación de estrategias y debe distinguirlos de los aspectos sin importancia.
3. Debe ocuparse de sus problemas susceptibles de solución, teniendo en cuenta los recursos y capacidades de la organización.
4. Por último, la estrategia debe ser capaz de producir los resultados que se esperan (esto es, deberá ser promisorio de trabajo real). Al evaluar las opciones también es importante concentrarse en un producto o servicio particular y en aquellos competidores que son rivales directos al ofrecerlos. Una estrategia que no aporte o explote una ventaja particular de la organización sobre sus rivales, deberá ser rechazada.

Octavo paso: Instrumentación de la estrategia

- Desarrollar planes de instrumentación y subestrategias que permitan disminuir desventajas y aumentar las ventajas de la estrategia que permite alcanzar los resultados previstos.
- Modificar la conducta de los empleados para que apoyen la implementación.
- Determinar objetivos específicos, medibles y limitados en el tiempo para el programa de instrumentación.
- Establecer puntos específicos de revisión que permitan determinar si el programa está procediendo de acuerdo a las fechas fijadas.
- Realizar el desarrollo y la transformación empresarial (estructura, recursos humanos, desarrollo de los empleados y el estilo de liderazgo).
- Acoplar la estructura de la empresa a la nueva estrategia.
- Contar con el equipo humano necesario para el desempeño de todas las funciones involucradas.

- Identificar y desarrollar las capacidades de los empleados que son necesarias para el cumplimiento del plan estratégico, estimulando este desarrollo.
- Desarrollar un estilo de liderazgo adecuado a la situación.
- Tomar en cuenta que es preciso que los empleados sepan cual es el estilo de liderazgo del jefe: si se cambia de estilo se terminara por confundirlos y perjudicar la moral en general.
- Determinar si las estrategias operativas caminan en función de la estrategia general y si sirven de apoyo a esta.
- Capacitar al personal para que sea capaz de llevar a cabo la estrategia.
- Conocer con detalle la competencia distintiva, para saber qué áreas son las que representan una ventaja y cuáles son las áreas débiles que necesitan de acciones correctivas.
- Ver cada estrategia operacional como parte de un conjunto integral.
- Organizar los proyectos para formar con ellos un plan general.
- Elaborar un diagrama de Gannt, estableciendo prioridades, para organizar cronológicamente las actividades de acuerdo a las necesidades y urgencias.
- Ejecutar la instrumentación.

Noveno paso: Control estratégico.

- Monitorear tanto el proceso como el producto.
- Establecer un calendario de control en el que queden claramente indicadas las fechas en que se evaluará el grado de avance en el cumplimiento del objetivo.
- Revisar de manera continua todos los aspectos incluidos en el plan estratégicos, considerando la oportunidad de nuevas estrategias en las que no se haya pensado originalmente.
- Revisar sistemática, formal y periódicamente cada una de los asuntos involucrados en el producto estratégico periódicamente; también se puede utilizar la A.P.O. como manera de monitoreo.
- Corregir las desviaciones que ocurran.

- Consultar a especialistas estratégicos cuando surjan dificultades que lo requieran.

2.2 Definición

Este concepto fue tomado y desarrollado por otros estudiosos, quienes propusieron la estrategia como un proceso más que como una serie de determinaciones fijas. Hacia mediados de los setentas surgió el enfoque de la administración estratégica, basado en el siguiente principio: el diseño general de una organización puede ser descrito únicamente si el logro de los objetivos se agrega a las políticas y a la estrategia como uno de los factores claves en el proceso de la administración estratégica.

Hofer y Schendel se enfocaron en los cuatro aspectos más representativos del concepto: los objetivos (establecimiento), la estrategia (formulación e implantación) y cambios y logros de la administración (actividades). A partir de estos conceptos se moldea la administración estratégica como es conocida hoy en día.

Quienes tienen la responsabilidad de dirigir las organizaciones deben procurar adelantarse a los cambios futuros del entorno y diseñar planes y estructuras flexibles que permitan la adaptación, la innovación y enfrentar cualquier situación no prevista.

Planeación tiene mucho que ver con previsión, planear es tratar de anticiparse a situaciones que nos pueden afectar, positiva o negativamente, por ello se hace necesario, al interior de las organizaciones este tipo de ejercicio, para tratar de anticipar cambios o sucesos futuros, procurando de enfrentarlos y catalizarlos para bien. Desafortunadamente, los administradores no son magos o mentalistas que puedan predecir el futuro con exactitud, lo que sí tienen algunos, afortunadamente, es que son visionarios que miran más allá que los demás y por ello aciertan en la proyección del futuro.

Las estrategias son disposiciones generalizadas de las acciones a tomar para cumplir los objetivos generales. Si no hay objetivos claros y bien definidos, seguramente, no existirá una estrategia apropiada para alcanzarlos. Además, las estrategias que se planteen deben contemplar la utilización de unos recursos necesarios para desarrollar las actividades que desembocarán en los resultados y deben tener en cuenta cómo se conseguirán dichos recursos y cómo serán aplicados para aumentar las probabilidades de éxito.

Al lado de la planeación y la estrategia se encuentran las políticas que, básicamente son lineamientos que orientan a la administración en la toma de decisiones y, por lo general, no requieren de la acción. Las políticas, las estrategias y el plan en sí deben ser una mezcla única que permita lograr buenos resultados.

2.3 Estrategia y estructura organizacional

Selección estratégica

El siguiente componente involucra la generación de una serie de alternativas estratégicas, dadas las fortalezas y debilidades internas de las compañías, junto con sus oportunidades y amenazas externas. El propósito de las alternativas estratégicas generadas por un análisis FODA debe fundamentarse en las fortalezas con el fin de explotar oportunidades, contrarrestar amenazas y corregir debilidades.

Las alternativas estratégicas generadas pueden contener estrategias a nivel funcional, de negocios, corporativas y globales, El proceso de selección estratégica requiere identificar el conjunto respectivo de estrategias que mejor le permitan sobrevivir y prosperar en el ambiente competitivo mundial y de rápido cambio, típico de la mayoría de las industrias modernas.

2.3.1. Niveles de estrategias

Estrategia a nivel funcional

Las estrategias a nivel funcional son aquellas tendientes a mejorar la

efectividad, eficiencia y eficacia, de operaciones funcionales dentro de la empresa, tales como: fabricación, marketing, manejo de materiales, investigación y desarrollo de recursos humanos.

Se pueden mencionar estrategias de relaciones humanas, estrategias de manejo de operaciones, por ejemplo, la administración de calidad total, sistemas flexibles de fabricación, sistemas de inventarios "justo a tiempo" y técnicas para reducir el tiempo de desarrollo de nuevos productos.

Estrategia a nivel de negocios

Esta estrategia comprende el tema competitivo general seleccionado por una empresa para hacerle énfasis a la forma como esta se posiciona en el mercado para ganar una ventaja competitiva y las diferentes estrategias de posicionamiento que se pueden utilizar en distintos ambientes industriales.

Estrategias globales

Se pueden evaluar los beneficios y costos de la expansión global examinando cuatro estrategias diferentes: multi-doméstica, internacional, global y transnacional. También se deben considerar aquí la exploración de los beneficios y costos de las alianzas estratégicas entre competidores mundiales, los diversos modos de ingreso que se pueden utilizar con el fin de penetrar en un mercado extranjero y el rol de las políticas de gobiernos anfitriones al influir en la selección de la estrategia global de una compañía.

Estrategia a nivel corporativo

Este tipo de estrategia en una organización debe resolver esta pregunta: ¿en qué negocios debemos ubicarnos para maximizar la utilidad de largo plazo de la organización? Para la mayoría de las empresas que compiten en forma exitosa, con frecuencia involucra integración vertical, bien sea hacia atrás en la producción de insumos para la principal operación de la compañía o hacia delante dentro de la distribución de productos de la operación.

2.3.2 Estructura organizacional

Para formular implementar y evaluar estrategias se presentan actividades en tres niveles de la jerarquía de una organización:



2.4 Diseño del plan estratégico

2.4.1 Evaluación de la filosofía institucional

2.4.1.1 Misión

La misión de ALETEX S.A. es innovar, desarrollar, confeccionar y comercializar productos de alta calidad que satisfagan las necesidades y expectativa de nuestros clientes, cumpliendo con sus exigencias y siguiendo las tendencias actuales y así ser una opción inteligente a la hora de comprar vestimenta deportiva, permitiéndonos competir tanto en el mercado nacional como internacional

2.4.1.2 Visión

Para el 2017 seremos una empresa de categoría, en soluciones técnicas textiles, manufactura y representaciones comerciales afines, altamente rentable, creativa, flexible y con personal motivado, calificado y competitivo, líder en su sector por nuestra cadena de tiendas dentro del Ecuador logrando éxito y trascendencia, que establezcan a nuestro producto entre los primeros y asegurando la satisfacción de las necesidades de sus clientes y el bienestar de todos sus colaboradores.

2.4.1.3 Valores Corporativos

RESPONSABILIDAD: Oramos con seriedad, en consecuencia con nuestros deberes y derechos, acorde con nuestro compromiso con la empresa.

RESPECTO: Escuchamos, entendemos y valoramos buscando armonía en las relaciones interpersonales, y laborales.

SOLIDARIDAD: nos sentimos comprometidos con el acontecer de la empresa y asumimos que nuestras acciones afectan a los demás.

HONESTIDAD: realizamos todas las operaciones con transparencia y rectitud.

LEALTAD: Somos fieles a la empresa y buscamos su desarrollo y permanencia en el tiempo.

PARTICIPACION: somos una empresa democrática, donde cada asociado tiene incidencia en la toma de decisiones e igualdad de oportunidades.

2.4.2 Objetivos estratégicos

Los objetivos estratégicos son resultados que, a largo plazo, la empresa espera alcanzar, realizando acciones que le permitan cumplir con su misión. Eso quiere decir que cuando se hable de un objetivo estratégico estamos hablando de un resultado que se quiere alcanzar a largo plazo (más de un año), inspirados en la visión, para cumplir con la Misión.

Los objetivos estratégicos suministran dirección, ayudan en la evaluación, son generadores de sinergia, son reveladores de prioridades y permiten la coordinación siendo esenciales para las actividades de control, motivación, organización y planificación efectiva.

Los objetivos Estratégicos deben ser: cuantificables, realizables en cantidad y calidad, comprensibles, estimulantes, coherentes y escritos en forma jerárquica preferente.

- **Objetivo de comercialización**

El principal objetivo es alcanzar un 40 por ciento más de clientes dando a conocer nuevos productos dentro de nuestra rama, incentivar las ventas y lograr una mayor cobertura nacional.

- **Objetivo financiero**

El objetivo financiero está enfocado a la captación y administración de los fondos utilizados por la empresa, invirtiendo un 15 por ciento nuestros recursos en activos y eligiendo el mejor medio de financiamiento, minimizando el costo de capital¹.

- **Objetivo recurso humano**

Aletex desea que el talento humano sienta que es parte de la empresa, se alegre con los éxitos y se preocupe con las dificultades, que trabajen en un ambiente de armonía, donde puedan crecer en conocimientos y experiencias, para ello deseamos capacitar en temas de motivación personal, desarrollo de aptitudes y actitudes al 100 por ciento de nuestros colaboradores.

- **Objetivo de producción**

El objetivo de producción es minimizar los costes de producción en un 20 por ciento, maximizar la productividad de los factores cumpliendo los niveles requeridos de entrega, calidad, tiempo y flexibilidad para lograr la satisfacción de nuestros clientes y obtener una ventaja competitiva en nuestro mercado.

¹ Costo de capital: es la combinación de los costos de cada uno de los elementos que conforman la estructura del capital de una empresa; es decir el costo de la deuda o pasivo y el costo de los componentes del patrimonio de los accionistas

2.5 Analisis FODA

Fortalezas

- ✓ Experiencia en el manejo del negocio: esta dada por una larga trayectoria y experiencia en el mercado
- ✓ Tener un alto poder de negociacion con los proveedores
- ✓ Diseños exclusivos.
- ✓ Innovacion constante en diseños.
- ✓ Sistema de trabajo en equipo, empleando conocimientos del proceso de produccion.
- ✓ Localización geografica estratégica referente al nicho de mercado.

Oportunidades

- ✓ Industria textil del Ecuador en crecimiento.
- ✓ Cercanía de los proveedores de materia prima
- ✓ Gran variedad de canales de distribución.
- ✓ Disponibilidad de créditos para PYMES.
- ✓ Barreras de entrada relativamente altas para la industria.
- ✓ Disponibilidad de mano de obra.
- ✓ Acceso a créditos financieros.

Debilidades

- ✓ Falta de certificación de normas ISO 9001.
- ✓ No cuenta con un procedimiento de reclutamiento, selección y contratación.
- ✓ No existen manuales de procesos.
- ✓ Maquinaria con un nivel tecnológico medio.
- ✓ No cuenta con un plan de marketing.

Amenazas

- ✓ Nuevos participantes en el mercado.
- ✓ Los constantes avances de tecnología de la competencia.
- ✓ Alto porcentaje de importaciones de productos textiles a precios bajos
- ✓ Tendencia creciente de los precios de las fibras sintéticas que utiliza la empres
- ✓ Falta de control en las aduana para contrarrestar el contrabando textil

- ✓ Limitación de la capacidad de producción de algodón

2.6 Matriz EFE y Matriz EFI

2.6.1 Matriz EFE

Matriz de factores externos claves	Peso	Valor ²	Puntaje ponderado
OPORTUNIDADES			
Industria textil del Ecuador en crecimiento	12%	4	0.48
Cercanía de la materia prima	9%	3	0.27
Gran variedad de canales de distribución.	8%	3	0.24
Créditos para PYMES	9%	4	0.36
Barreras de entrada relativamente altas	9%	3	0.27
Disponibilidad de mano de obra	6%	2	0.12
Acceso a créditos financieros	5%	3	0.15
AMENAZAS			
Nuevos participantes en el mercado.	7%	2	0.14
Los constantes avances de tecnología de la competencia.	6%	2	0.12
Alto porcentaje de importaciones de productos textiles	7%	1	0.07
Tendencia creciente de los precios de las fibras sintéticas	10%	1	0.1
Limitación de la capacidad de producción algodón	5%	1	0.05
Falta de control en las aduana	7%	2	0.14
	100%		0.62

El análisis de nuestras oportunidades externas nos dio una puntuación de 1.89, frente al obtenido ante las amenazas que fue de 0.62. Esto nos da un resultado favorable para la empresa ya que nos demuestra que está aprovechando las oportunidades existentes y esta actuando de manera adecuada frente a los cambios externos.

^{2 2} Valor:

- Si el factor constituye una oportunidad mayor → valor 4
- Si el factor constituye una oportunidad menor → Valor 3
- Si el factor constituye una amenaza menor → Valor 2
- Si el factor constituye una amenaza mayor → valor 1

2.6.2 Matriz EFI

Matriz de Factores Internos claves	Peso	Valor ³	Puntaje ponderado
FORTALEZAS INTERNAS			
Experiencia en el manejo del negocio	15%	4	0.6
Alto poder de negociación con los proveedores	12%	4	0.48
Diseños exclusivos	9%	3	0.27
Innovación constante en diseños	7%	3	0.21
Sistema de trabajo en equipo	6%	4	0.24
Localización geográfica estratégica	11%	3	0.33
DEBILIDADES INTERNAS			2.13
Falta de normas ISO 9001	15%	1	0.15
No cuenta con un procedimiento de reclutamiento	9%	2	0.18
No existen manuales de procesos	9%	1	0.09
Maquinaria con un nivel tecnológico medio	7%	2	0.14
	100%		0.56

La evaluación del análisis interno de la empresa nos muestra un valor de 2.13 para nuestras fortalezas y de 0.56 para nuestras debilidades. Aunque nuestras fortalezas son altas, nuestras debilidades deben ser corregidas y transformadas en fortalezas para que la empresa sea más productiva y pueda incrementar su competitividad en el mercado.

³ Valor

- Si el factor constituye una Fortaleza mayor → valor 4
- Si el factor constituye una Fortaleza menor → Valor 3
- Si el factor constituye una Debilidad menor → Valor 2
- Si el factor constituye una Debilidad mayor → valor 1

2.7 Matriz FODA Cruzada

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	1. Experiencia en el manejo del negocio 2. Proveedores 3. Diseños exclusivos 4. Innovación constante en diseños. 5. Sistema de trabajo en equipo 6. Localización Geográfica estratégica	1. Falta de normas ISO que identifiquen la calidad de los productos 2. No cuenta con un procedimiento de reclutamiento 3. No existen manuales de procesos 4. Maquinaria con un nivel tecnológico medio
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS (FO)	ESTRATEGIAS (DO)
1. Industria textil del Ecuador en crecimiento 2. Cercanía de la materia prima 3. Gran variedad de canales de distribución. 4. Créditos para PYMES 5. Barreras de entrada relativamente altas 6. Disponibilidad de mano de obra 7. Acceso a créditos financieros.	1. Ofrecer nuevos productos 2. Ubicar nuevos puntos de venta. 3. Crear alianzas con empresas del país.	1. invertir en certificaciones de calidad 2. Invertir en nueva maquinaria para la empresa. 3. Mejorar los procesos dentro de la empresa
AMENAZAS	ESTRATEGIAS (FA)	ESTRATEGIAS (DA)
1. Nuevos participantes en el mercado. 2. Los constantes avances de tecnología de la competencia. 3. Alto porcentaje de importaciones de productos textiles 4. Tendencia creciente de los precios de las fibras sintéticas 5. Falta de control en las aduanas 6. Limitación de la capacidad de producción de algodón	1. Mejorar la satisfacción del cliente por un producto hecho en Ecuador 2. Dar a conocer nuestros productos por medios de comunicación.	1. Desarrollar al personal 2. Mejorar la motivación del personal 3. Mejorar la eficiencia de nuestros procesos

Capítulo 3: Investigación análisis de mercado

3.1 Determinación de la oportunidad de negocio.

Actualmente, la demanda de productos textiles ha crecido significativamente en estos dos últimos años ya que la industria textil se encuentra en desarrollo y ha incrementado su producción considerablemente.

La industria textil, con las medidas proteccionistas para la industria nacional, ha visto beneficiada su producción y tiende a minimizar el efecto de la comercialización de los bienes sustitutos que son los importados y de contrabando.

En la ciudad de Quito se encuentran dos marcas nacionales de camisetas estampadas muy bien posicionadas que son FRANCELANA.S.A. Y EMPRESAS PINTO S.A, las cuales han tenido un alto nivel de ventas desde el año 2010. Por otro lado hay gran variedad de marcas de camisetas extranjeras que también tiene gran acogida pero no existe una marca de camisetas estampadas y bordadas que se dediquen específicamente al segmento de jóvenes y adultos hombres. Por esta razón, las camisetas “Aletex” tienen gran acogida en su mercado por su gran variedad de diseños y su precio accesible a cualquier presupuesto.

“Aletex” satisface este nicho adaptando el producto a los gustos y necesidades del segmento de hombres del centro y sur de la ciudad de Quito, ya que no existe una empresa actual que se dedica atenderlo directamente.

3.2 Formulación y definición del problema

3.2.1 Planteamiento del problema de investigación

Es viable una adecuada investigación para determinar nuevos estilos de camisetas y nuevos segmentos de mercado en la ciudad de Quito para la empresa "ALETEX"

3.2.2 Planteamiento del problema gerencial

Determinar la viabilidad de incrementar las ventas de la empresa "Aletex" con un re direccionamiento estratégico.

3.3 Objetivos de la investigación

3.3.1 Objetivo general

Determinar la tendencia en el consumo de camisetas estampadas y bordadas en hombres y mujeres del centro y sur de la ciudad de Quito.

3.3.2 Objetivos específicos

Conocer cuál es la percepción de los clientes potenciales con respecto a nuestro producto de camisetas estampadas.

Definir qué tipo de diseños, tendencias de moda y calidad prefieren los clientes.

Conocer el nivel profesional que se requiere para llevar a cabo la confección de prendas de vestir que se encuentren al mismo nivel de los productos

Identificar las necesidades que tienen los clientes para satisfacerlas, de manera que Aletex atendiendo positivamente a sus clientes y se identifique con sus necesidades.

Determinar los canales de distribución preferidos por el segmento escogido

3.3 Necesidad de Información

	NECESIDAD DE INFORMACION	FUENTE DE INFORMACION	CATEGORIA	TIPO
CLIENTES	1. Persepcion de la marca " ALETEX" 2. Gustos, estilos y preferencias 3. Tendencia 4. Calidad 5. Formas de pago 6. Motivo 7. Frecuencia de compra	1. Encuentas 2. Grupo Focal	Cualitativa	Exploratoria y Concluyente
PROVEEDORES	1. El numero de proveedores 2. Forma de pago 3. Ubicacion geografica 4. Tiempo de entrega 5. Tecnologia que utiliza 6. Convenios comerciales	Entrevista a Expertos	Cualitativa	Exploratoria
COMPETENCIA	1. Sus productos 2. Formas de Pago 3. Valor agregado 4. Estrategia de promocion 5. Localizacion 6. Sus objetivos	1. Sitios web 2. Entrevista con sus clientes actuales y potenciales 3. Visita directa a la competencia	Cualitativa y Cuantitativa	Exploratoria
PRODUCTOS SUSTITUTOS	1. El precio del sustituto y su relacion con mi producto. 2. El desempeno del producto sustituto en relacion al mio 3. El comprador propenso a sustituir 4. Principales características 5. Puntos de venta	1. INEC 2. Encuentas 3. Sitios Web 4. Grupo Focal	Cualitativa y Cuantitativa	Exploratoria y Concluyente

Las investigaciones exploratorias y descriptivas permitirán cumplir con los objetivos planteados anteriormente, por lo tanto se obtendrá las respuestas del perfil del consumidor de camisetas estampadas y bordadas.

3.3.1 Fuentes de información

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

3.3.1.1 Fuentes primarias

Investigación cualitativa

- Observación directa
- Entrevistas a expertos
- Un grupo focal

3.3.1.2 Fuentes secundarias

- Información proveniente de instituciones dentro del sector de la industria
- Banco Central del Ecuador
- Boletín estadístico mensual
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos
- Boletín AITE (Asociación de industrias textil del Ecuador)
- Además de fuentes como tesis similares, internet y libros.

3.4 Determinación de la muestra

Tabla 3: Determinación de la muestra

Provincia	Pichincha
Cantón	Quito
Total población	2'239.191
Mujeres	1'150.380
Hombres	1'088.811
Población DMQ (Manuela Sáenz y Quitumbe)	203.993
Edad: 20 años en adelante	147.691

Nota: Se utilizaron los datos del Distrito Metropolitano de Quito, Secretaria de Planificación, 2012

En el estudio pertinente al total de la poblacional de la ciudad Quito se pudo determinar que existe 2'239.191 personas registradas en la ciudad (INEC 2010), de las cuales, 203.993 se ubican en las parroquias de Manuela Sáenz y Quitumbe, al centro y sur de la ciudad, respectivamente, donde el 72.4 por

ciento son mayores de 20 años de edad. En estas dos parroquias elegidas se encuentra un nivel socioeconómico de clase media-baja.

3.4.1 Fórmula

$$n = \frac{N \times Z_{\alpha}^2 \times p \times q}{e^2 \times (N - 1) + Z_{\alpha}^2 \times p \times q}$$

$1-\alpha$: nivel de confianza deseado.

Z_{α} : valor de la distribución normal para el nivel de confianza $1-\alpha$.

S: desviación estándar estimada.

e: precisión deseada.

Con un total de población de 147691 personas y considerando un nivel de confianza al 95 por ciento y una precisión deseada del 6 por ciento la muestra necesaria para nuestro objetivo sería de:

$$n = \frac{147691 \times 1.96^2 \times 0.5 \times 0.5}{0.06^2 \times (147691 - 1) + 1.96^2 \times 0.5 \times 0.5}$$

n= 266 personas

Después de la aplicación respectiva de la fórmula, se pudo determinar que la estimación de la proporción para la muestra es de 266 personas, esto quiere decir que se necesita realizar encuestas a otros tantos de personas en las parroquias de Manuela Sáenz y Quitumbe.

3.5 Método de encuesta

Objetivo general

Por medio de las encuestas a realizar se desea evaluar el grado de satisfacción de nuestros clientes actuales con el producto ofrecido por la marca "Aletex" e identificar el grado de importancia que le dan nuestros clientes potenciales a cada uno de los siguientes aspectos más representativos.

Introducción

Las encuestas fueron realizadas en el centro comercial “El Recreo”, en el “Quicentro del Sur” y a los clientes del local “Aletex”. El formato abarcó 14 preguntas de opción múltiple y abierta. El total de los encuestados fue el que determinó la muestra, de los cuales el 46 por ciento fueron hombres y el 54 por ciento mujeres. (Anexo 1).

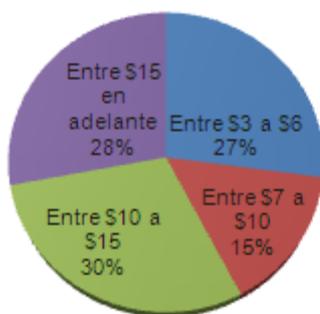
RESPUESTAS

Pregunta 1

¿Cuánto dinero destina al momento de comprar una camiseta?

- Entre \$3 a \$6
- Entre \$7 a \$10
- Entre \$10 a \$15
- Entre \$15 en adelante

Respuestas

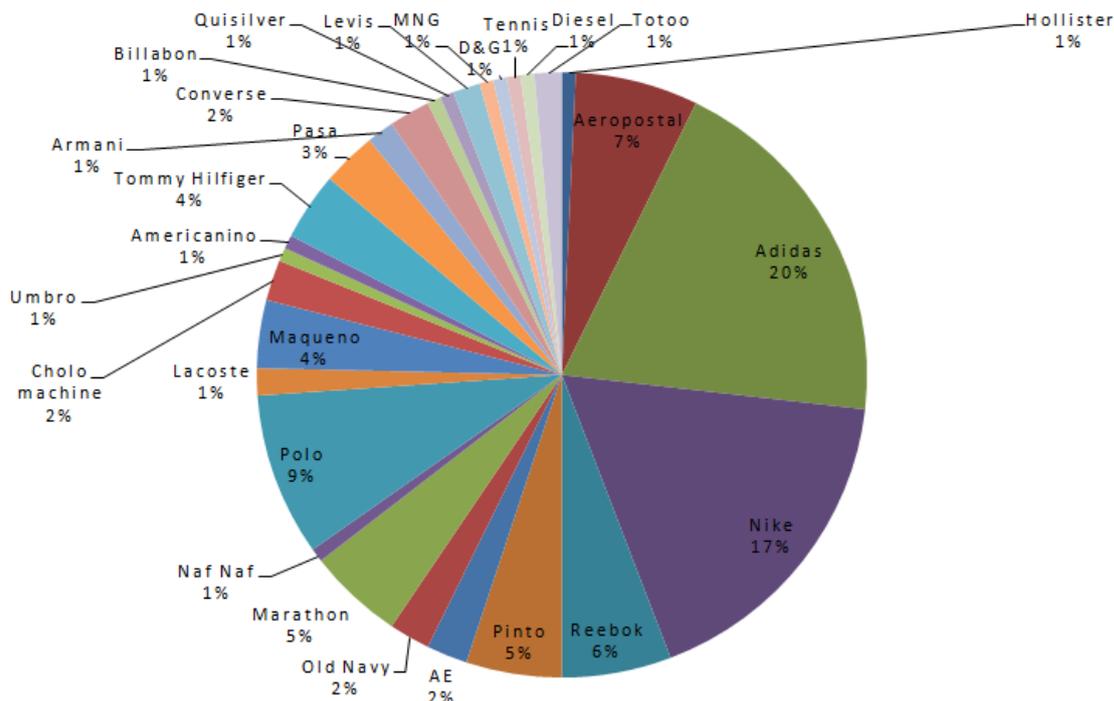


Podemos darnos cuenta que el precio que las personas están dispuestas a pagar por una camiseta está dividido en dos segmentos: el primero, son las personas que están dispuestas a pagar menos de \$15 dólares por el producto y el siguiente grupo que está dispuesto a pagar entre \$15 dólares en adelante.

Pregunta 2

¿Enumere las marcas de camisetas que ha comprado o utilizado alguna vez?

Respuestas:



Esta pregunta era de carácter abierta para poder conocer cuáles marcas estaban posicionadas en la mente del consumidor y podemos darnos cuenta que en la mayoría mencionaron marcas extranjeras y el 3 por ciento de los encuestados nombró marcas nacionales como son Cholo Machine y Maqueño. En el sector del centro, los consumidores mencionan marcas peruanas, no identifican una marca en específico, pero sí su origen.

También pudimos constatar que el consumidor tiene un agrado por las imitaciones de las marcas extranjeras: Nike, Adidas, Erebo, Aeropostal que se comercializa en el centro de Quito a precios relativamente bajos en comparación en un producto original.

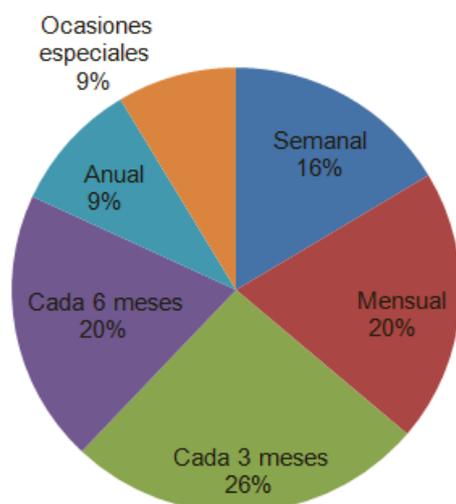
En algunos casos, los compradores asociaba el nombre de una marca con el nombre de una tienda y nos nombraron los siguientes: Marathon, Deprati, ETAFashion, que son grandes tiendas donde las personas pueden encontrar gran variedad de ropa de distintas marcas, de productores nacionales, de Colombia y de Estados Unidos.

Pregunta 3

¿Con qué frecuencia compra camisetas?

- Semanal
- Mensual
- Cada 3 meses
- Cada 6 meses
- Anual
- Ocasiones especiales
- Otro _____

Respuestas



Es esta parte se puede encontrar dos clases de consumidores de camisetas: los que compran para su uso y los que compran camisetas para posteriormente revenderlas. Los que compran para uso propio se encuentran en: ocasiones espaciales, cada seis meses y anualmente. En cambio, el otro segmento lo hace: diariamente, semanalmente, mensualmente y cada tres meses, estos dos últimos son mayoristas de otras provincias que hacen su compra para abastecer su stock de productos y vienen de ciudades distintas como Cuenca y Guayaquil.

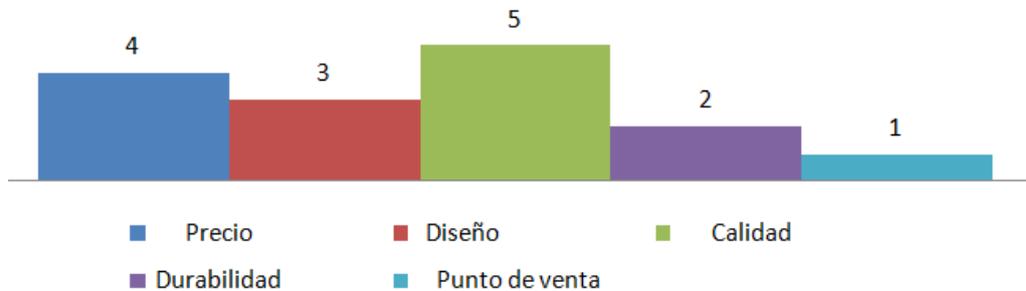
Pregunta 4

A la hora de comprar camisetas ¿qué la importancia le dio usted a cada uno de los siguientes aspectos? Enumere del 1 al 5 (si 1= bajo y 5= alto)

- Precio
- Diseño

- Calidad
- Durabilidad
- Punto de venta

Respuestas

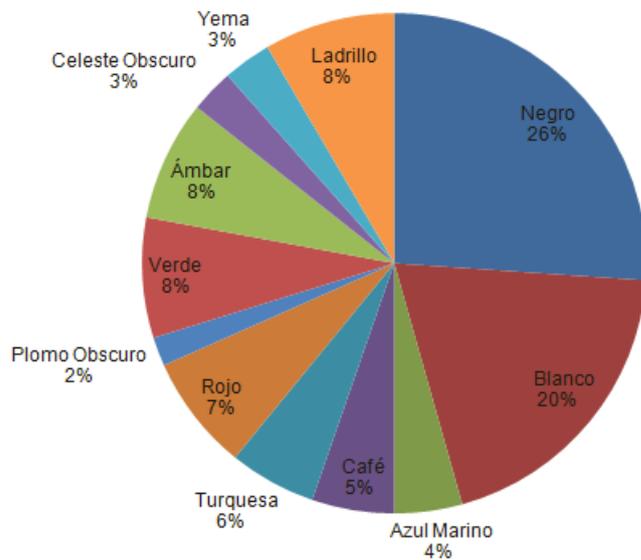


Los clientes se fijan al momento de realizar su compra en la calidad de producto, luego se fijan en el precio del producto, en su diseño y durabilidad. A los clientes no les importa mucho la ubicación geográfica del local, con tal que cumpla con los demás puntos que son de su agrado.

Pregunta 5

¿Cuáles son sus colores preferidos en una camiseta?

- Negro
- Blanco
- Celeste oscuro
- Verde
- Plomo oscuro
- Rojo
- Ladrillo
- Turquesa
- Café
- Yema
- Ámbar
- Azul marino

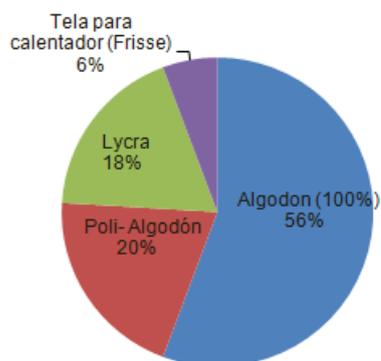
Respuesta:

Los colores preferidos por los clientes son el negro y el blanco, principalmente: el ladrillo, el verde, ámbar, rojo, turquesa y los demás colores con menor importancia. No se encontró una tendencia por colores que estén de moda.

Pregunta 6

¿Qué tipo de tela prefiere en una camiseta?

- Algodón 100%
- Poli- Algodón 50% -50%
- Lycra
- Tela para calentador (Frisse)

Respuesta

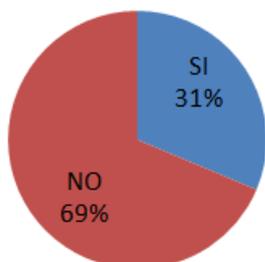
Más de la mitad de las personas encuestadas prefieren tela que sea 100 por ciento de algodón, luego el poli-algodón y lycras.

Pregunta 7

¿Ha comprado camisetas marca “Aletex”?

SI NO

Respuestas



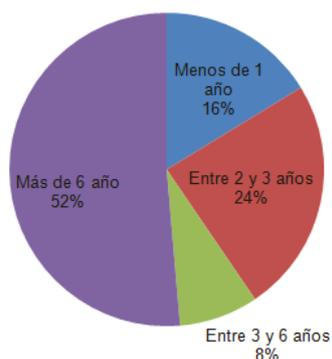
El 31 por ciento de las personas encuestadas sí conocía de la marca Aletex y el 69 por ciento no. En esta pregunta pudimos notar que las personas no recordaban las marcas que utilizaban si no eran de marcas grandes.

Pregunta 8

¿Cuánto tiempo lleva comprando/utilizando camisetas marca “Aletex”?

- Menos de 1 año
- Entre 2 y 3 años
- Entre 3 y 6 años
- Más de 6 años

Respuestas



Los clientes de la marca “Aletex” llevan utilizando y comprando más de seis años en su mayoría: los clientes actuales son fieles a la marca por más de un año, ya que solo el 16 por ciento se encontró en el rango de menos de 1 año.

Pregunta 9

¿Cómo se enteró de las camisetas marca “Aletex”?

- Amigo

- Familia
- Visito el local
- Fue un obsequio

Respuestas

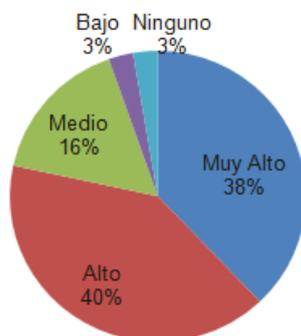
Los antecedentes de Aletex son de familia desde 1968; por esta razón varios de los clientes conocen Aletex. Luego conocen porque algún amigo les llevó o les comento, y otros casos, visitaron el local.

Pregunta 10

¿Cuál es el grado de satisfacción, en general con las camisetas marca “Aletex”?

- Muy Alto
- Alto
- Medio
- Bajo
- Ninguno

Respuestas



La satisfacción con el producto se encuentra entre Alto y Muy Alto, esto es un factor positivo ya que mide la satisfacción del cliente con el producto entregado.

Pregunta 11

¿Recomendaría camisetas marca “ALETEX”?

- Sí
- No

Respuestas

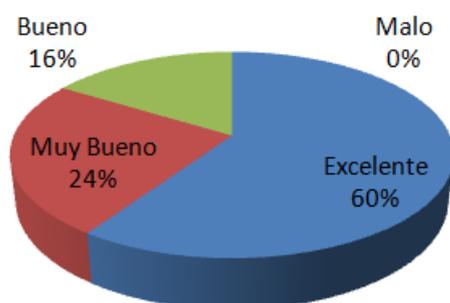
El 100 por ciento de las personas entrevistadas sí recomendarían Aletex. Esto es bueno porque Aletex podría obtener más clientes, por la satisfacción que tienen sus clientes actuales.

Pregunta 12

¿Cómo califica el servicio en la empresa “Aletex”?

- Excelente
- Muy Bueno
- Bueno
- Malo

Respuesta:



Más de la mitad de los clientes opinan que el servicio, al momento de realizar una compra en Aletex, es excelente. Esto puede deberse a diversos factores: uno de ellos es que dueño de Aletex atiende personalmente a los clientes y les da el trato que ellos deben recibir; también, al momento de la venta, se encuentra una señorita que ha trabajado desde los inicios de Aletex, siendo el apoyo cuando el dueño no se encuentra.

Pregunta 13

¿En qué parte de la ciudad de Quito y sus valles le gustaría que se ubicara un punto de venta de camisetas marca “Aletex”?

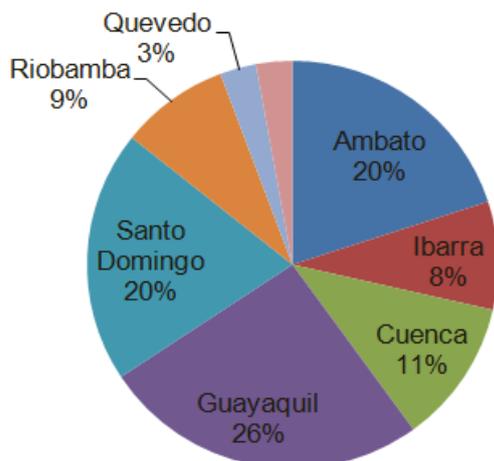
Respuestas

Esta pregunta fue abierta para poder conocer lugares dentro de la ciudad de Quito y sus alrededores donde se podría ubicar un punto de venta de camisetas “Aletex”. Podemos llegar a la conclusión que les gustaría, principalmente, en la parte de Quitumbe y luego más al Norte y en los valles.

Pregunta 14

¿En qué parte del país le gustaría que se ubicara un punto de venta de camisetas marca “Aletex”?

Respuestas



Esta pregunta fue abierta para conocer en qué parte del país les gustaría un punto de venta de camisetas “Aletex”. El principal fue en Guayaquil, en la parte de la Bahía, lugar muy comercia; también en Ambato donde existe una feria los días martes donde hay bastante comercio, luego en Santo Domingo donde existe comercio por su ubicación geográfica, y en algunas otras ciudades como Cuenca, Ibarra, Riobamba.

3.6 Grupo Focal

Se realizó un grupo focal con seis participantes de edades entre 19 y 40 años, con la finalidad de recolectar información cualitativa acerca de los gustos y preferencias con una técnica de recolección de datos mediante filmación. Para su desarrollo se contó con una moderadora y un ayudante para la filmación el formato que se utilizó tuvo 16 preguntas (Anexo 2).

Información obtenida

Los consumidores tienen posicionada en su mente marcas importadas, ya que no han nombrado ninguna marca nacional representativa. También podemos observar que los clientes no tienen preferencia por algún color en particular, pero sí tienen un gusto por los cálidos y fríos. Lo primordial que nuestros clientes se fijan al momento de comprar una camiseta es el modelo y el estilo de la camiseta, buscando precios bajos que cumplan sus necesidades.

Aletex no cuenta con publicidad, pero sus clientes han llegado a conocer el producto y la marca por diversas razones: fue un obsequio, visitó el local, un amigo le recomendó. Los clientes están de acuerdo con el precio de las camisetas ya que lo encuentran accesible, relacionan la calidad con el precio y sienten que el precio no ha variado sustancialmente.

Los clientes están satisfechos con la innovación constante de los productos y el buen trato al momento de realizar sus compras; se sienten en un ambiente de confianza y seguridad. Hay algunos aspectos que los clientes desean que la empresa implemente como: más tallas, camisetas para mujeres, calentadores, chompas deportivas, un encargado en distribución de camisetas en otras provincias del país, sucursales al norte de la ciudad, crear una página web y formas de pago por internet y catálogos.

Aletex ha sido elegida por sus clientes por la originalidad de diseños, el precio, el tiempo de entrega y en variedad de modelos.

3.7 Entrevista a experto

Por medio de la entrevista realizada con el experto se logra conocer el comportamiento de la industria textil del Ecuador

Nombre del entrevistado:

William Vinicio Chávez Segarra

CI: 1705297768

Nombre Empresa: A3 Transformaciones Textiles

Ámbito: Textil, telas, tinturaciones, acabados y confecciones

Detalles: La entrevista fue realizada personalmente, con un total de nueve preguntas. Se buscó obtener la mayor información con respecto a la percepción que tienen los expertos, de acuerdo a su experiencia, en el campo textil, así como información importante de su opinión en el sector textil ecuatoriano (Anexo 3)

Conclusión:

- Al sector se lo clasifica de distintas formas. Los incentivos que vienen desde el gobierno dan la posibilidad de crecer y desarrollar la industria.

El sector textil es muy dinámico, es uno de los que emplea a más personas en el país. Dentro de la industria podemos encontrar la maquila, que son talleres pequeños y medianos que tienen una producción regular. En lo gubernamental, hay incentivos que se han lanzado como por ejemplo, el programa Hilando al Desarrollo que crea estabilidad para la Sierra y la Costa para la época de colegios y escuelas. El sector textil necesita un programa del algodón para sustituir las importaciones, y para que podamos producir nuestro propio algodón.

- Las principales producciones de algodón previenen de Estados Unidos, luego Pakistán Irán y productores cercanos como el Perú, pero el Perú se está abasteciendo para su propio desarrollo textil.
- Para hacer competitiva la producción nacional hay que tomar en cuenta la calidad de las prendas y, de esta manera, competir en el ámbito internacional donde siempre es importante la calidad.
- La industria se desarrolla más en Pichincha, Azuay y Guayas. El gobierno actual es el único que se ha preocupado por la industria textil porque había mucho contrabando. Las producciones de China siempre serán un factor negativo para la industria nacional, por lo que se quiere competir con los productos chinos. El gobierno debería estar atento a poner salvaguardia a esta clase de mercadería
- La crisis debida a una sequia y a las inundaciones en Pakistán hizo que el algodón subiera. Al ser afectados por los cambios climáticos sube el precio de la materia prima y también sube en el producto terminado. Estos factores no se pueden prever porque son fuerzas externas.
- El Ecuador cuenta con una dolarización que llega a ser una desventaja ya que, en ciertos casos, no podemos devaluar la moneda. El impedimento a las importaciones ayuda regularizar a estos productos y a realizar un equilibrio. Lo que los consumidores buscan en una prenda de vestir es el color, luego el material y luego la marca y el modelo. Las empresas deben estar pendiente de la innovación y la confección y desarrollar la marca.

- Hace cinco años la industria textil no ha disminuido su producción. El problema actual es que las máquinas para mejorar la industria son muy caras; para costearse deben producir en demasiada cantidad pero nuestro mercado es pequeño. Es muy difícil traer nueva maquinaria. Las marcas que se introducen en el mercado son buenas. Hay que tener un eslogan llamativo para los clientes y hay que desarrollarnos en ese ámbito.

Capítulo 4: Plan de Marketing

4.1 Objetivos del Plan de Marketing

Objetivo general

Establecer estrategias de marketing adecuadas que permitan incrementar el posicionamiento de los productos de la empresa “Aletex” para llegar a abarcar más mercado en la ciudad de Quito.

4.1.1 Objetivos específicos

- Identificar las necesidades y preferencias de los clientes, aplicando métodos de recolección de información para satisfacer los requerimientos del mercado meta de la empresa “ALETEX”.
- Determinar técnicas de publicidad efectivas, analizando las tendencias del mercado para mejorar la percepción de imagen de los productos “Aletex”.
- Proponer estrategias de marketing considerando las ventajas competitivas con las que cuenta la organización para elevar el nivel de posicionamiento de los productos “ALETEX”.
- Lograr una distribución eficiente de nuestros productos que nos permitan llegar a mayor cantidad de clientes.

4.2 Marketing estratégico y táctico

4.2.1 Mercado objetivo

4.2.1.2 Segmentos de mercado

Es el proceso de división del mercado en subgrupos homogéneos, con el fin de llevar a cabo una estrategia comercial diferenciada para cada uno de ellos, que

permita satisfacer de forma más efectiva sus necesidades y alcanzar los objetivos comerciales de la empresa.

Para ser útiles, los segmentos de mercado deben ser:

- Medibles
- Accesibles
- Sustanciales
- Diferenciales

4.2.1.3 Evaluación de Segmentos de Mercado

Tabla 4: Evaluación de segmentos de Mercado

Evaluación de Segmentos de Mercado			
Mercado de Consumo A		Mercado de Consumo B	
Zona Geográfica:	Eugenio Espejo (Norte)	Zona Geográfica:	La Delicia (Equinoccial)
Demografía:	18 años en adelante	Demografía:	18 años en adelante
Clase Social:	Media	Clase Social:	Media-Baja
Género:	Hombres, mujeres y niños.	Género:	Hombres, mujeres y niños.
Mercado de Consumo C		Mercado de Consumo D	
Zona Geográfica:	Calderón, Tumbaco y Los chillos	Zona Geográfica:	Eloy Alfaro
Demografía:	18 años en adelante	Demografía:	18 años en adelante
Clase Social:	Media-Baja	Clase Social:	Media-Baja
Género:	Hombres, mujeres y niños.	Género:	Hombres, mujeres y niños.
Mercado de Consumo E		Mercado de Consumo F	
Zona Geográfica:	Aeropuerto y Noroccidente	Zona Geográfica:	Quitumbe y Manuela Sáenz
Demografía:	18 años e adelante	Demografía:	18 años en adelante
Clase Social:	Media-Baja	Clase Social:	Media-Baja
Género:	Hombres, mujeres y niños.	Género:	Hombres, mujeres y niños.

Autora, 2012

Se adoptó el segmento de consumo que se ubica en el centro y sur del Distrito Metropolitano de Quito, en la parte de Quitumbe y Manuela Sáenz porque en el Sur se ubican dos centros comerciales reconocidos: centro comercial el “Recreo” y centro comercial “Quicentro del Sur”; y en el Centro, porque es una sede comercial radiada de pequeños puntos comerciales. Estos dos lugares son dedicados para la clase media-baja y cuentan con gran población.

4.3 Diferenciación

4.3.1 Selección de la ventaja competitiva

La ventaja competitiva que tiene la empresa “Aletex” es que brinda un producto de calidad, con diseños exclusivos, a un precio accesible a cualquier presupuesto.

4.3.2 Selección de una estrategia de posicionamiento

Tabla 5: Tipos de Estrategia de Posicionamiento

Basada en un atributo	Centra su estrategia en un atributo como puede ser la antigüedad de la marca o el tamaño. Las marcas que basan su estrategia de posicionamiento en un solo atributo, pueden fortalecer su imagen en la mente del consumidor con mayor facilidad que las que intentan basar su posicionamiento en varios atributos.
En base a los beneficios	Destaca el beneficio de un producto
Basada en el uso o aplicación del producto	Destaca la finalidad de un producto. Ejemplo: las bebidas energéticas para los deportistas
Basada en el usuario	Está enfocado a un perfil de usuario concreto, se suele tener en cuenta cuando la marca quiere diversificar, dirigiéndose a un target diferente al actual.
Frente a la competencia	Explota las ventajas competitivas y los atributos de nuestra marca, comparándolas con las marcas competidoras.
En base a la calidad o al precio	El producto basa su estrategia en esta relación de calidad y precio, o centrarse únicamente en uno de los dos aspectos, transmitiendo por ejemplo, desde un precio muy competitivo a un precio muy elevado, que habitualmente este vinculado a la exclusividad o al lujo.
Según estilos de vida	Este tipo de estrategia de posicionamiento se centra en los intereses y actitudes de los consumidores, para dirigirse a ellos según su estilo de vida.

Autora, 2012

La empresa "Aletex" va a utilizar la estrategia basada en el usuario y la estrategia en base a calidad o a precio, descritas anteriormente. Lo que se quiere es desarrollar estas dos estrategias al máximo para lograr un valor distintivo a la empresa y un mejor posicionamiento en su mercado.

4.4 Marketing táctico

4.4.1 Las cuatro P de Marketing

4.4.1.1 Producto central

Una camiseta, franela, playera, polera, polo, remera o suéter es una prenda de vestir que por lo general, tiene mangas cortas, cuello redondo, sin bolsillos y sin botones a lo largo de su parte frontal; existen diversos diseños, que varían algunas de sus características básicas.

Las prendas de vestir cumplen una función de protección del cuerpo de las inclemencias del tiempo, desarrollándose toda una tarea para determinar qué tejidos son los más adecuados en relación al clima. Pasó a cumplir una función social de clasificación de la población o de rebeldía contra la norma establecida. Además de permitir asegurar el bienestar y proteger la intimidad sexual de los individuos, la ropa también indica la pertenencia a un grupo, a una ideología o a un estado social. A la vez también puede convertirse en un elemento de comunicación por la atracción que suscita entre los individuos.

La satisfacción de esta necesidad por tanto, iría desde la concordancia con el clima a la coherencia con su patrón cultural. La elección del vestido o traje constituye una diversión para todas las personas, ya sean jóvenes o viejas, el interés individual por el aspecto físico es universal entre todos los individuos.

4.4.1.2 Producto real

El producto que ofrece actualmente la empresa "ALETEX" es una camiseta de pila-algodón, pique y lycra en 12 colores, en tipo de tela Mayer, con estampados llamativos, coloridos, atractivos y sobre todo únicos en el mercado, manejando las tendencias que se marcan actualmente. Su empaque mantiene el producto en buenas condiciones, es fácil para su transportación y lo cubre de cualquier factor externo.

4.4.1.3 Producto aumentado

Aletex asegura a sus clientes un producto de calidad y durabilidad para que mantenga sus colores y no sea afectado por el tiempo y el desgarró.

Aletex asegura calidad y durabilidad de nuestro producto reproduciendo los impactos asociados, con esta finalidad los productos se pueden someter a pruebas que demuestran su durabilidad relacionadas con la solidez de los colores al lavado y a la luz, transpiración, al frote húmedo y seco, cambios de dimensiones durante el lavado y secado.

Además, acompañamos en su etiqueta las instrucciones de cuidado para el lavado y conservación del producto, que faciliten el buen uso y mantenimiento para alargar su vida útil.

4.4.2 Plaza

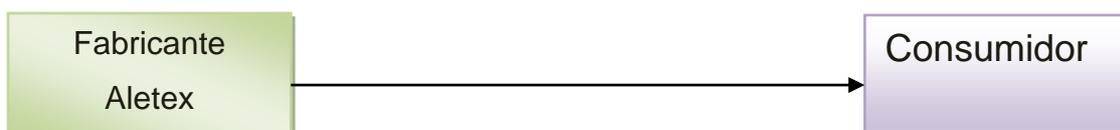
El local de la empresa "Aletex" se encuentra ubicado estratégicamente dentro de un sector comercial en el centro comercial del centro de la ciudad de Quito, en las calles Imbabura y Chile en el centro comercial "El Tejar", abierto al público en general de lunes a sábado en un horario de atención de 8:00am a 18:00 pm.

4.4.3 Canal de distribución

Los canales de distribución que utiliza Aletex son de canal 1 y canal 3 que a continuación se detallan.

Canal directo o Canal 1

Este tipo de canal no tiene ningún nivel de intermediarios, por tanto, Aletex desempeña la mayoría de las funciones de mercadotecnia, tales como comercialización, transporte, almacenaje, sin la ayuda de ningún intermediario.



Canal Mayorista o Canal 3

Este tipo de canal de distribución contiene dos niveles de intermediarios:

1. Los mayoristas (intermediarios que realizan habitualmente actividades de compra y venta al por mayor del producto a otras empresa como por ejemplo, personas de provincia que realizan sus compras en gran cantidad).
2. Los detallistas (intermediarios cuya actividad consiste en la venta del producto al detalle, esto es al consumidor final, como por ejemplo, pequeñas tiendas donde comercializa el producto cambiando algunas características como el precio, la etiqueta o el empaque del producto).

Este canal se utiliza para distribuir el producto en otras provincias del país, ya que Aletex solo se encuentra ubicado en la ciudad de Quito. Pero también para revenderlos con un valor o precio agregado en otros lugares comerciales.



4.4.4 Precio

La estrategia que toma "Aletex" respecto al precio del producto es una estrategia de precios bajos, distribuyendo sus productos a través de canales directos que reducen sus niveles de costos, pero que a la vez no dejan de ofrecer un producto de calidad que es reconocido por sus clientes. Nuestros precios se fijan por debajo del precio de venta acostumbrado, pero por arriba del costo real de la mercancía, generando utilidad debido a la economía de escala que se maneja.

Una táctica que se utiliza es fijar precios por debajo de importes pares. Se apoya en una maniobra psicológica, según la cual los consumidores perciben los precios impares como sustancialmente menores a los precios pares. Ejemplo \$4.90 dólares se perciben como sustancialmente menor que \$ 5.00 dólares

4.4.5 Promoción

La promoción que va a realizar Aletex se va a enfocar en dos segmentos: el primero, que son los consumidores actuales y los potenciales; y el segundo, que son nuestros mayoristas y detallistas.

1. Promoción de venta para los consumidores actuales y potenciales

Principales objetivos:

- Incrementar el número de consumidores
- Incrementar las compras por consumidor
- Dar a conocer otros productos de nuestra misma línea
- Facilitar la venta de nuevos productos
- Conseguir que prueben el producto

Las herramientas que se van a utilizar:

- Descuentos
- Ofertas del día o de la semana
- Cupones
- Concursos y premios

- Productos complementarios a bajos precios
- 2. Promoción de venta dirigida a intermediarios, mayoristas y detallistas.**

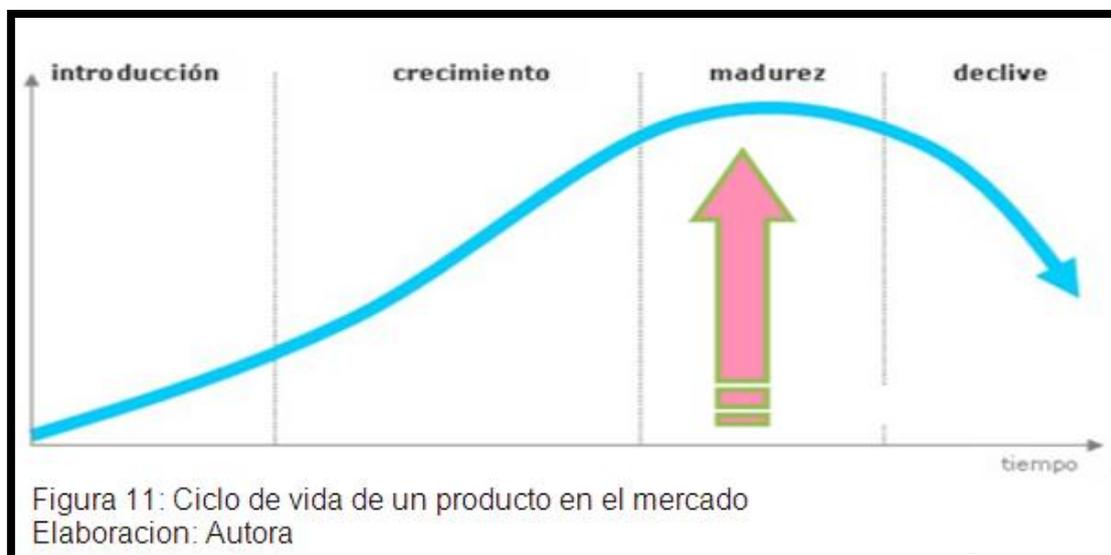
Principales objetivos:

- Ampliar la gama de productos distribuidos
- Incrementar las ventas por cada pedido
- Aumentar las preferencias por la marca de la empresa
- Mejorar la rotación de existencias

Los instrumentos que se van a utilizar:

- Exposiciones y ferias comerciales
- Competiciones, concursos y premios
- Visitas organizadas a instituciones
- Entrega de catálogos y muestras de los productos
- Descuentos: de lanzamiento (productos nuevos, el descuento a los intermediarios aumenta el beneficio suplementario)

Para desarrollar una estrategia de publicidad de debe hacer un análisis el ciclo de vida de nuestro producto en el mercado y dónde se ubica.



Se logró determinar que el producto en el mercado se encuentra en su etapa de madurez, por su larga trascendencia en el mismo. Sus objetivos serian los siguientes

Madurez

- Estimular la demanda específica o selectiva a favor de la marca
- Mantener la fidelidad de marca
- Atraer a consumidores de otras marcas
- Atraer nuevos segmentos de mercado
- Intensificar el nivel de uso entre los actuales consumidores
- Recordar la existencia y beneficios de la marca
- Proponer nuevos usos del producto

4.5 Slogan, logotipo, etiqueta

4.5.1 Slogan:

Es slogan que se desea implementar es el de *“Calidad nacional”* debido a las encuestas realizadas que nos dieron a conocer que la gente toma en consideración principal la calidad del producto. También porque se quiere que la gente se sienta identificada con un producto hecho en Ecuador.

4.5.2 Logotipo:



4.5.3 Etiqueta:



Capítulo 5: Plan de Operaciones

5.1 Estrategia de operaciones

La estrategia de operaciones tiene que ver con el desarrollo de un plan a largo plazo para determinar la mejor manera de utilizar los principales recursos de la empresa, de forma que se dé un alto grado de compatibilidad entre dichos recursos y la estrategia corporativa a largo plazo de la propia empresa.

La estrategia de operaciones aborda cuestiones muy amplias sobre la forma en que estos recursos principales deberían configurarse a fin de alcanzar los objetivos corporativos deseados.

Entre tales temas principales abordados por la estrategia de operaciones cabe citar los siguientes:

- ¿Cuán grandes deben ser las instalaciones?
- ¿Dónde será la ubicación?
- ¿Cuándo se edificarán?
- ¿Qué tipo de proceso(s) se instala para elaborar los productos?

A la hora de desarrollar una estrategia de operaciones, la dirección ha de tomar muchos factores en consideración, tales como:

- El nivel de tecnología disponible ahora o en el futuro
- Los niveles de cualificación requeridos en los trabajadores
- El grado de integración vertical, esto es, hasta qué punto se utilizan proveedores externos.

5.2 Estrategia de operaciones para la empresa Aletex

- Desarrollar sistemas flexibles de manufactura usando tecnología apropiada para asegurar productos de calidad.
- Mantener una estructura organizacional que estimule la actividad individual y grupal.
- Ofrecer reconocimiento a las labores que muestren resultados, dando oportunidades de ascenso y alto nivel de satisfacción personal.

Entregas

- Lograr el menor tiempo de entrega posible. Tiempo de suministro depende de la selección y diseño del proceso, capacidad, tecnología aplicada, calidad de la planificación y control de la producción.
- Entregar en la fecha comprometida con el cliente el mayor número de pedidos posible. Mínima variación en los plazos de entrega.

Flexibilidad

- Se refiere a la capacidad de una empresa para ofrecer a sus clientes una variedad amplia de productos.
- La flexibilidad se da en varios aspectos: maquinaria, producción, productos, mercado.

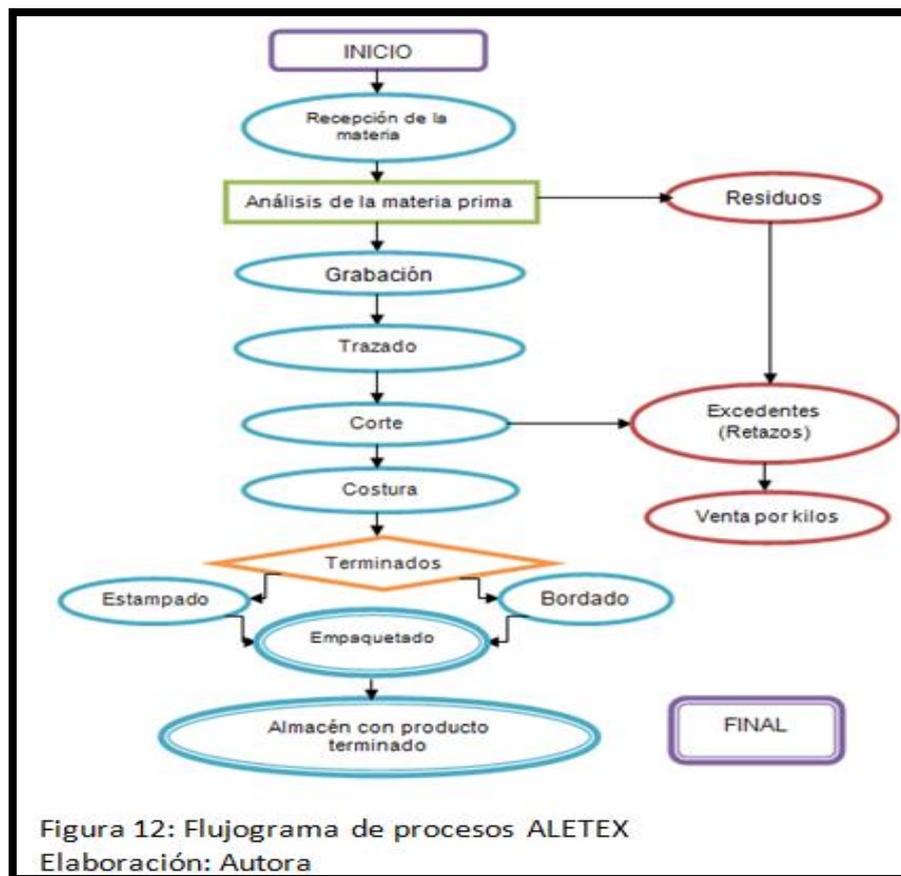
Servicio

- Relacionado con el diseño (permitir al cliente expresar sus opiniones, necesidades).
- Relacionado con información (manuales de usuarios, proporcionar información sobre el producto).
- Reducción del riesgo del cliente (garantías, servicio de reparaciones).
- Facilitar compras (modalidades de pago, servicios de crédito).
- Relación con el cliente (trato amable a los cliente).

5.3 Ciclos de operaciones

Las operaciones de Aletex al ser una empresa manufacturera comprenden la adquisición de la materia prima (actividad de compra), su conversión en un producto mediante el uso de mano de obra y maquinaria (actividad de producción), la venta y distribución de los productos a los clientes (actividad de venta) y la recepción del pago de los clientes (actividad de cobro).

5.3.1 Flujograma de procesos



5.3.2 Descripción del Flujograma

1. Recepción de la materia prima en la fábrica de Aletex, al Norte de la ciudad
2. Se realiza un análisis de la materia prima, en este caso de los rollos de tela. Los que están en buen estado siguen en el proceso y los que están en mal estado se dirigen a los residuos.
3. Se realiza la grabación de los modelos en la tela.
4. Se realiza el trazado en la tela.
5. Se realiza el corte de la tela. Los excedentes, mejor conocidos como retazos se los separa para posteriormente venderlos por kilos a las personas que se dedican a fabricar huipe.
6. La tela después de haber sido cortada, se dirige al área de costura, donde se encargan de unir todas las piezas.

7. Las camisetas están completas y se dirigen, dependiendo de cada caso, al área de estampado o bordado.
8. Las camisetas se empaquetan
9. El almacén se encuentra con el producto terminado, para realizar la venta a los clientes mayoristas o minoristas.

5.4 Requerimiento de Equipos

Tabla 6: Cotización de equipos y maquinaria

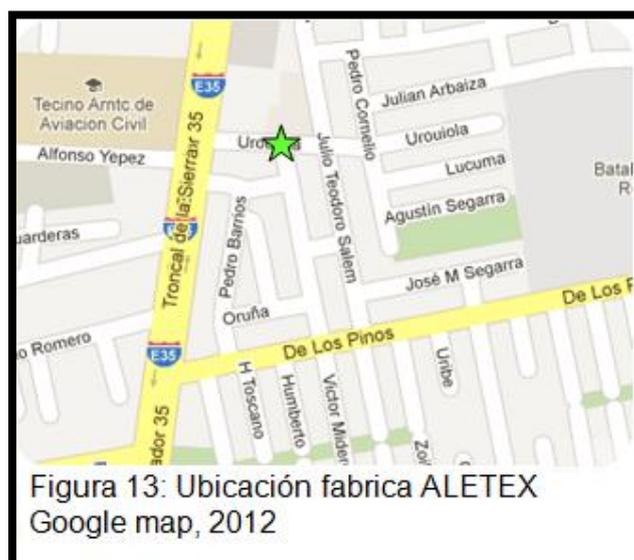
Equipos y Maquinaria	Cantidad	Valor unitario	Total
Pulpo Automático 8c 10s	1	\$ 60,000	\$ 60,000
Pancha de Termofijado	1	\$ 1,500	\$ 1,500
UV-fluorescente Exposure System	1	\$ 4,500	\$ 4,500
TOTAL			\$66000

Autora, 2012

5.6 Ubicación geográfica

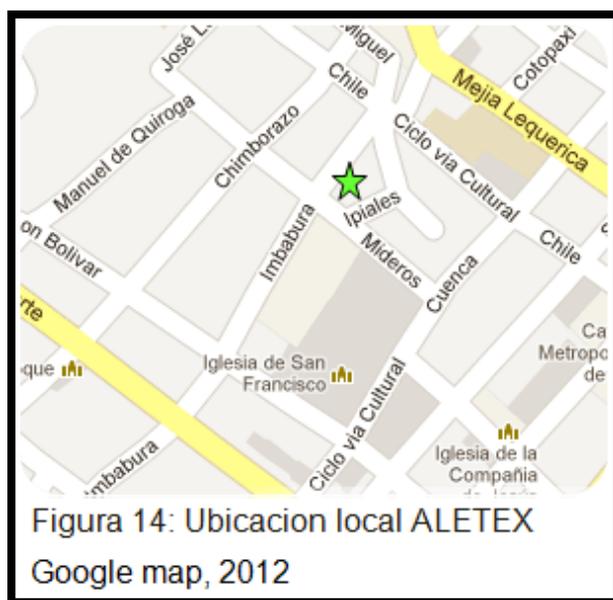
5.6.1 Fabrica Aletex

Urquiola E5-61 y Víctor Mideros. Quito, Pichincha, Ecuador



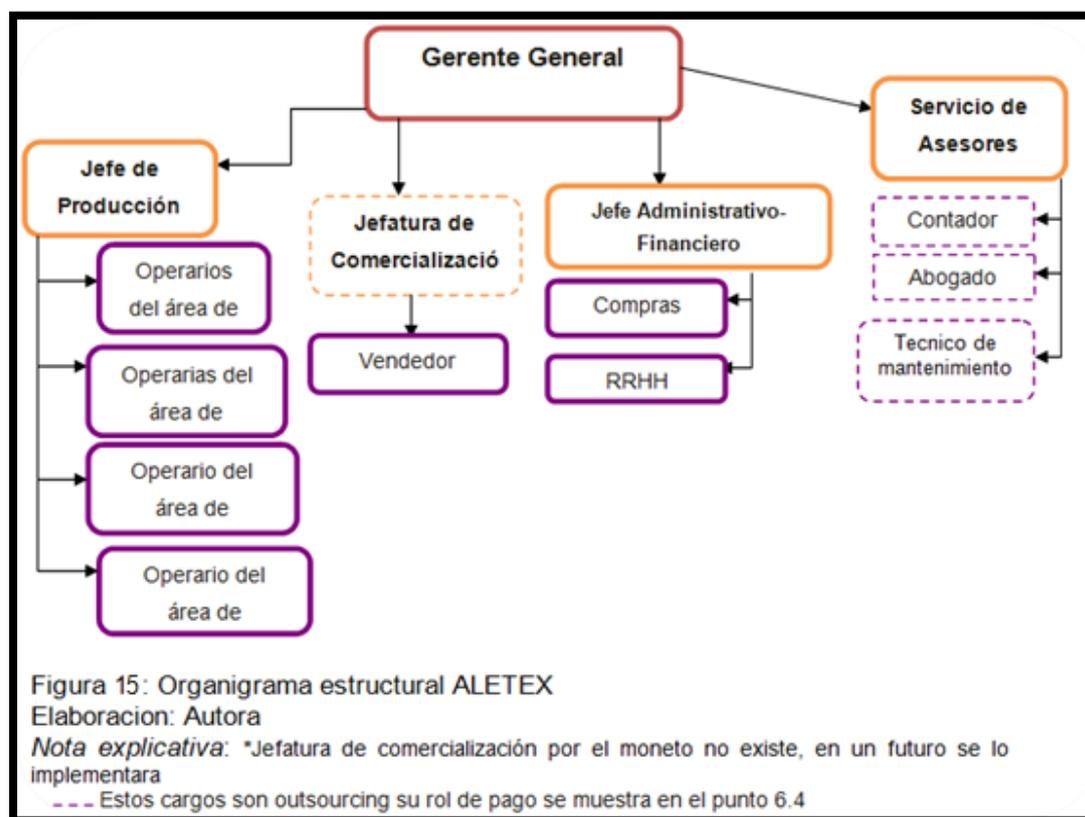
5.6.2 Local Aletex

Centro Comercial “El Tejar”: Imbabura N11-82 entre Mideros y Chile, Quito, Pichincha, Ecuador.



Capítulo 6: Equipo Gerencial

6.1 Organigrama Estructural



6.1.1 Manual de funciones y cargos

- **Gerente General**

Perfil

Nombre del cargo: Gerente General.

Número de personas que ocupan el cargo: 1

Responsabilidad por supervisión: Gerente de Producción, Gerente Administrativo-Financiero

Cargo del Jefe Directo: Directorio.

Estudios profesionales: en administración o carreras afines.

Edad: de 30 a 35 años

Sexo: indistinto

Estado civil: indistinto

Experiencia: mínima de tres años en puesto similar.

Objetivo del cargo

Planificar, organizar, dirigir, controlar, coordinar, analizar, calcular y deducir el trabajo de la empresa, además de contratar al personal adecuado, efectuando esto durante la jornada de trabajo.

Funciones del cargo

- Planificar los objetivos generales y específicos de la empresa a corto y largo plazo.
- Organizar la estructura de la empresa actual y a futuro; como también de las funciones y los cargos.
- Dirigir la empresa, tomar decisiones, supervisar y ser un líder dentro de ésta.
- Controlar las actividades planificadas comparándolas con lo realizado y detectar las desviaciones o diferencias.
- Coordinar con el Ejecutivo de Venta y la Secretaria las reuniones, aumentar el número y calidad de clientes, realizar las compras de materiales, resolver sobre las reparaciones o desperfectos en la empresa.
- Decidir respecto de contratar, seleccionar, capacitar y ubicar el personal adecuado para cada cargo.
- Analizar los problemas de la empresa en el aspecto financiero, administrativo, personal, contable entre otros.
- Realizar cálculos matemáticos, algebraicos y financieros.
- Deducir o concluir los análisis efectuados anteriormente.

Habilidad laboral: planear, controlar, dirigir, organizar, analizar, calcular, deducir. Las habilidades mentales que debe poseer la persona para este cargo son la numérica, de lenguaje, conocimientos básicos de las actividades de los subordinados y psicológicas como la empatía, etc.

- **Jefe de producción**

Perfil

Nombre del Cargo: Jefe de Producción

Número de personas que ocupan el cargo: 1

Responsabilidad por Supervisión: Operarios de corte, costura, estampado, bordado

Cargo del Jefe Directo: Gerente General

Estudios Profesionales: Ingeniero industria, Ingeniero industrial textil,

Edad: de 30 a 40 años

Sexo: indistinto

Estado civil: indistinto

Experiencia: mínima de dos años en puesto similar.

Objetivo del cargo

Planificar y coordinar el programa de producción con la mayor eficiencia y al menor costo.

Funciones del cargo

Establecer programas de mantenimiento preventivo y correctivo de las maquinarias. Evaluar y coordinar los procesos de producción para determinar el nivel de eficiencia que posee la empresa. Velar por los costos de producción. Establecer relaciones permanentes con el encargado de bodega-jefe de taller. Analizar y emitir órdenes de compra de insumos y materias primas provenientes del cargo de bodega- jefe de taller Desarrollar los diseños para los bordados para luego grabarlos y estamparlo y enviarlos al jefe de taller de cada área.

Habilidad laboral: conocer todas las operaciones básicas de costura de prendas de vestir, conocer los diferentes tipos de maquinaria, manejo de personal y balanceo de líneas.

- **Gerente Administrativo-Financiero**

Nombre del Cargo: Jefe Administrativo

Número de personas que ocupan el cargo: 1

Responsabilidad por Supervisión: Finanzas, R.R.H.H, Compras

Cargo del Jefe Directo: Gerente General

Estudios Profesionales: Administración

Edad: de 30 a 45 años

Sexo: indistinto

Estado civil: indistinto

Experiencia: cuatro años en cargos similares

Objetivo del cargo

El Gerente Administrativo es el encargado de las finanzas, recursos humanos y compras, la contabilidad se la hace por medio de un tercero, sus funciones van a ser las siguientes: se encargara de controlar el efectivo, tomar de decisiones y formular los planes para aplicaciones de capital, obtención de recursos, dirección de actividades de créditos y cobranza, manejo de la cartera de inversiones.

Contratación y empleo, capacitación y desarrollo, sueldos y salarios, relaciones laborales, servicios y prestaciones, higiene y seguridad industrial, planeación de recursos humanos.

Es el encargado de realizar las adquisiciones necesarias en el momento debido, con la cantidad y calidad requerida y a un precio adecuado. Este departamento anteriormente estaba delegado a otros departamentos principalmente al de producción debido a que no se le daba la importancia que requiere el mismo; puesto que debe de proporcionar a cada departamento de todo lo necesario para realizar las operaciones de la organización.

Habilidades laborales: Capacidad para liderar a su grupo de trabajo, de impartir directrices y estrategias funcionales de alto nivel, con calidad y eficiencia; de diseñar objetivos de trabajos claros y efectivos, mediante la adecuada y proactiva gestión organizacional y grupal.

- **Vendedor**

Nombre del Cargo: Vendedor

Número de personas que ocupan el cargo: 1

Cargo del Jefe Directo: Gerente General

Estudios profesionales: Bachillerato

Edad: 24 años en adelante.

Sexo: indistinto

Estado civil: indistinto

Experiencia: Área Comercial (No indispensable)

Objetivo del cargo

Responsable del asesoramiento al cliente, utilizando los medios y las técnicas a su alcance para conseguir que este cliente adquiera el producto y servicio ofrecido.

Funciones del cargo

Satisfacer las necesidades de los clientes. Dar confianza y credibilidad al cliente. Realizar cotizaciones de precios a los clientes que lo requiera. Dar una buena atención al cliente.

Habilidades laborales: encontrar clientes, generar y cultivar relaciones con los clientes, determinar las necesidades y deseos de los clientes, hacer presentaciones de venta eficaces, cerrar la venta, brindar servicios posventa, retroalimentar a la empresa de lo que sucede en el mercado.

- **Operario de corte**

Nombre del Cargo: Cortador

Número de personas que ocupan el cargo: 2

Cargo del Jefe Directo: Jefe de Producción

Estudios Profesionales: Corte y Confección

Edad: 21 años en adelante

Sexo: indistinto

Estado civil: indistinto

Experiencia: mínimo un año.

Función: Operar la maquina cortadora, la cortadora manual, el recortador y la habilitadora de corte.

Conocimientos: Manipulación de una cortadora que por medio de cuchillas y un patrón, da forma a las telas (nylon y algodón) para conformar las diversas partes de una prenda de vestir.

Actitudes: disposición para realizar otras tareas relacionadas con su área de trabajo de acuerdo con las características particulares del proceso responsable sobre las cosas, Organizado, cuidadoso, responsable, amable.

Destreza: destreza manual y motriz.

Habilidades laborales: habilidad manual, diferenciar la tecnología de cada máquina, identificando piezas y sus funcionamiento, controlar y direccionar correctamente cada maquinaria en el proceso de costura, distinguir correctamente calidades de materiales e insumos.

- **Operario de costura**

Perfil

Nombre del cargo: Confección

Número de personas que ocupan el cargo: 11

Cargo del Jefe Directo: Jefe de Producción

Estudios profesionales: Corte y confección

Edad: 21 años en adelante

Sexo: Femenino

Estado civil: indistinto

Experiencia: mínimo un año.

Función: operar y controlar una maquinaria que mediante puntadas de hilo, une, borda, ribetea , zurce, dobladilla.

Conocimientos: operación de maquinaria overlock, zigzag, bordadora, recta, ojalera, dobladilladora.

Destreza: manual, coordinación motriz, capacidad de concentración.

Habilidad laboral: costura, conocimiento en maquina de 1,2 agujas, planas, sobre hiladora, remachadora, codo, etc.

- **Operario de estampado**

Perfil

Nombre del cargo: Estampador

Número de personas que ocupan el cargo: 1

Cargo del Jefe Directo: Jefe de Producción

Estudios profesionales: Bachiller

Edad: 18 años en adelante

Sexo: indistinto

Estado civil: indistinto

Experiencia: mínimo un año.

Funciones: realizar el revelado matizado, estampado, habilitado, limpieza y recuperación de prendas o piezas de acuerdo a hojas de producción y especificación técnicas.

Conocimientos: técnicas de elaboración de mezclas de pintura, manejo de pantone, manejo de proporciones de pinturas, manejo de software.

Destreza: técnicas de revelado, técnicas de limpieza y reciclado de pantallas, manejo de maquina reveladora, técnica de emulsionado.

- **Operario de bordado**

Perfil

Nombre del cargo: Bordador

Número de personas que ocupan el cargo: 1

Cargo del Jefe Directo: Jefe de Producción

Estudios profesionales: Bachiller

Edad: 18 años en adelante

Sexo: indistinto

Estado civil: indistinto

Experiencia: mínimo un año.

Función: realizar el bordado habilitación, limpieza y recuperación de prendas o piezas, considerando tiempo, precisión y de acuerdo a especificaciones técnicas.

Conocimiento: técnicas de bordados computarizado, manejo y regulado de máquinas de bordado, reportes de producción, tipos de hilos, tipos de agujas, tipo de pelón.

Destreza: técnicas de bordado computarizado, manejo y regulado de máquinas de bordados.

6.2 Rol de Pagos

Se ha calculado que el total de las obligaciones que se deben cancelar a los colaboradores es de ALETEX, por concepto de sueldos, aportes al IESS, pago de décimo tercero y decimo cuarto, comisiones para la fuerza de ventas y demás conceptos que la empresa como empleador tiene la obligación de cancelar (Anexo 6).

6.3 Políticas de empleo y beneficio

6.3.1 Contratación

Se revisa la hoja de vida del postulante para el puesto, luego se le realiza una entrevista personal y se revisan las referencias. Si el postulante pasa a la siguiente fase de contratación, se le realiza una inducción de la empresa y de su puesto, una capacitación que dura una semana para que el nuevo empleado o empleada conozca sobre las funciones que va a realizar y dónde va a ejercer su trabajo para, posteriormente firmar su contrato de trabajo de un año con renovación.

6.3.2 Beneficios monetarios

Todos los trabajadores cuentan con los beneficios que la ley dicta:

- Sueldo básico unificado
- Décimo tercero.
- Décimo cuarto.
- Vacaciones
- Fondo de reserva
- Utilidades
- Aporte al IESS

6.3.3 Benéficos no monetarios

- Los trabajadores reciben en vísperas de Navidad una canasta navideña para cada uno.
- Los trabajadores obtienen descuentos de hasta el 20 por ciento en los productos Aletex
- Los trabajadores por su cumpleaños reciben un día libre.

6.4 Equipo de asesores

Aletex cuenta con un equipo de asesores que cumplen con las siguientes funciones.

- En el caso del contador es el responsable de solicitar, revisar, analizar y procesar toda la documentación e información financiera de la empresa, para proporcionar el pago de impuestos correspondientes.
- En el caso del abogado es el encargado de brindar asistencia en los ámbitos jurídicos a la empresa.
- El mantenimiento técnico de las maquinarias se lo realiza semestralmente

Estos tres colaboradores no reciben una remuneración completa cada mes, porque trabajan bajo un sistema de pago de servicios prestados.

Tabla 7: Outsorcing

Outsorcing	Mensual	Anual
Abogado	\$ 100,00	\$ 1.200,00
Contador	\$ 100,00	\$ 1.200,00
Técnico de mantenimiento	\$ 17,00	\$ 204,00
Total		\$ 2,604.00

Autora, 2012

6.5. Compensación al propietario

Aletex es una empresa familiar, de un único dueño que es propietario de todos los activos de la empresa. Por esta razón, el dueño no tiene un sueldo especificado en la nomina de pagos pero de las utilidades brutas que genere la empresa el 65 por ciento es para el dueño y el restante 35 por ciento se lo reinvierte en la empresa a mas de pagar a proveedores y empleados. Esto se podrá observar en los estados financieros.

Capítulo 7: Cronograma general

7.1. Actividades de mejora

- Definir los procesos de cada área.
- Documentar los procesos dentro de la empresa
- Eliminar los activos que estén con daños y fuera de uso.
- Revisión de la seguridad interna de la empresa y fortalecimiento
- Realizar descripciones de puestos del personal de su organización.
- Implementar norma de calidad ISO 9001

(Anexo 5)

Eliminación de activos que estén con daños o fuera de uso

Determinar si existen muebles, equipos, maquinaria u otros activos arrumbados que ya no se estén usando y puedan ser vendidos. También considera la posibilidad de vender inventario que tenga en exceso, así como equipos de reparto, o incluso, evaluar la cantidad de espacio que utilizan para la producción o prestación del servicio. Considera la posibilidad de realizar una nueva distribución de los operarios para conocer si es posible centrar todas sus operaciones bajo un mismo techo.

Fortalecer la seguridad interna de la empresa

No se duda de la lealtad de los empleados, sin embargo no está de más establecer controles en la entrada y salida del personal, revisar todos los procesos relacionados con la transformación de la materia prima en la empresa, conocer sus posibles desviaciones o falta de controles. Además, es excelente momento para realizar un inventario físico de todos sus activos. Considera como el objetivo principal evitar el robo “hormiga” el cual hoy en día es uno de los mayores costos de las empresas.

Implementar normas de calidad ISO 9001

ISO 9001 es un conjunto de normas sobre calidad y gestión continua de calidad, establecidas por la Organización Internacional de Normalización (ISO).

Se pueden aplicar en cualquier tipo de organización o actividad orientada a la producción de bienes o servicios. Las normas recogen tanto el contenido mínimo como las guías y herramientas específicas de implantación, como los métodos de auditoría. El ISO 9001 especifica la manera en que una organización opera sus estándares de calidad, tiempos de entrega y niveles de servicio.

Su implantación ofrece numerosas ventajas para las empresas, entre las que se cuentan:

- Estandarizar las actividades del personal que trabaja dentro de la organización por medio de la documentación
- Incrementar la satisfacción del cliente
- Medir y monitorizar el desempeño de los procesos
- Disminuir re-procesos
- Incrementar la eficacia y/o eficiencia de la organización en el logro de sus objetivos
- Mejorar continuamente en los procesos, productos, eficacia, etc.
- Reducir las incidencias de producción o prestación de servicios

Capítulo 8: Riesgos críticos y supuestos

8.1 Ubicación del proyecto

La fábrica de la empresa ALETEX se encuentra ubicada al Norte de la ciudad de Quito, en la calle Urquiola E5-61 y Víctor Mideros y su local está ubicado en el centro comercial “El Tejar”, en la calle Imbabura N11-82 entre Mideros y Chile, en el centro de la ciudad de Quito

8.2 Mercado objetivo

El mercado de consumo de Aletex, que se ubica en la parroquia Manuela Sáenz del Distrito Metropolitano porque es una sede comercial radiada de pequeños puntos comerciales. Estos dos lugares son dedicados para la clase media-baja que cuentan con gran población.

El segmento al que se enfoca actualmente la empresa ALETEX a los jóvenes y adultos hombres, por esta razón, las camisetas “Aletex” tienen gran acogida en su mercado, por su gran variedad de diseños y su precio accesible a cualquier presupuesto.

En un futuro la empresa quiere cubrir las necesidades de nuevos clientes potenciales y de nuevos clientes futuros, produciendo camisetas para mujeres y niños, estampadas y bordadas con innovadores diseños.

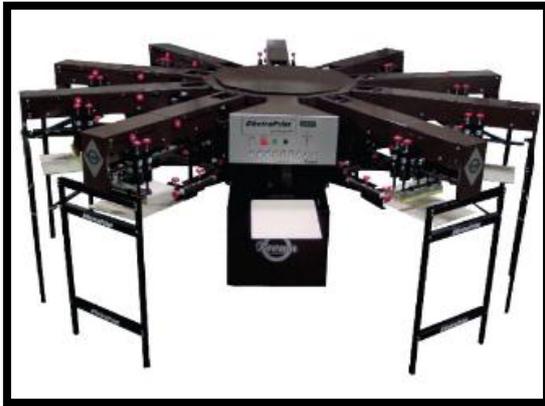
8.3 Ventas

Aletex incorporará a su fábrica tres nuevas máquinas, que ayudaran a incrementar la producción y, por ende, las ventas aumentaran en un promedio del 10 por ciento en proyecciones a cinco años.

8.3.1 Nueva Maquinaria

Para incrementar las ventas Aletex incorporara tres nuevas maquinarias que se detallan a continuación.

- **Pulpo Automático ocho colores diez estaciones**



El pulpo automático facilita el montaje y asegura una calidad de impresión excepcional y uniforme con ocho colores y diez estaciones.

- **Plancha termofijadora**



Plancha para termofijadoras · 110 v, automática, tres camisetas por minuto

- **UV-Fluorescente exposure system**



Permite realizar los diseños que serán utilizados en el pulpo automático.

8.4 Costos y gastos

Los costos y gastos han sido proyectados en tres escenarios⁴ que son: normal, optimista, pesimista. Con proyecciones a cinco años e incluyendo su aumento en producción y ventas en un 10 por ciento respectivamente. El criterio que se tomo en cuenta para efectuar estos tres escenarios fueron tomados a consideración en base de la experiencia que ha tenido el dueño anteriormente en épocas donde la ventas han sido satisfactorias y en épocas contrarias, además el escenario optimista es una estimación por el incremento de la nueva maquinaria.

8.5 Financiamiento

Para financiar el préstamo de inversión que se realizará, la empresa se acogerá al plan de Renova Industrial impulsado por el Ministerio de Industrias y Productividad en conjunto con la Corporación Financiera Nacional, que brinda un crédito a partir de \$50.000 dólares a una tasa de 8,5 por ciento, dedicado específicamente a la renovación de maquinarias.

8.6 Canal de distribución

Aletex utiliza dos canales de distribución el canal 1 que es un canal directo y el canal 3 que es un canal 3 que contiene dos intermediarios que son el mayorista y el detallista.

8.7 Precio de venta

El precio de venta de las camisetas es, en promedio, de \$4.57, obteniendo una utilidad porcentual del 63 por ciento por cada camiseta vendida.

⁴ Es un instrumento de la planificación que contiene la descripción de una situación futura, junto con un esquema de los sucesivos eventos que la conforman.

8.8 Impuestos

Aletex cancela mensualmente el pago de impuestos a las ventas y servicios (IVA) y el impuesto a la renta que se realiza anualmente

Capítulo 9: Plan Financiero

9.1 Inversión Inicial

La empresa 'Aletex' implementará tres nuevas maquinarias para mejorar la productividad en el área de diseño, estampado y termo fijado. La suma de las tres máquinas dan un valor de \$66.000 que serán proyectados con financiamiento propio de la empresa y con el Plan Renova Industrial impulsado por el Ministerio de Industrias y Productividad (MIPRO), y dirigido a la sustitución de equipos y maquinaria que ya están depreciados, mediante créditos blandos de la Corporación Financiera Nacional (CFN).

9.2 Costos fijos

Los costos fijos de la empresa son aquellos cuyo monto total no se modifica de acuerdo con la actividad de producción que son los siguientes:

Nomina administrativa

- Rol de pagos (Anexo 6)
- Proyección de rol de pagos (Anexo 7)
- Servicios outsourcing y otros gastos (Anexo 8)

9.3. Costos variables

Los costos variables son: luz, agua, teléfono y gas. Estos costos son variables porque dependen de la producción que se genere mensualmente, y el consumo de estos insumos en la maquinaria (Anexo 8).

9.4. Costo unitario

Los costos presupuestados en la elaboración de las camisetas toman en cuenta a la materia prima directa, materia prima indirecta, mano de obra y costos indirectos de fabricación (Anexo 10).

9.6 Costos de Ventas

El costo de venta es el costo en que se incurre para comercializar las camisetas, en este caso el rol de pago del vendedor y el costo de la gasolina para el traslado de las camiseta.

9. 5. Proyección de ventas

La cantidad de producción en los escenarios normal, optimista y pesimista se observará proyectada en el flujo de caja con proyección a cinco años. La inversión de la nueva maquinara será pagada con dinero propio de la empresa, la use incrementara las ventas en un 10 por ciento respectivamente y los precios no variarían.

9.5.1 Escenario normal

La proyección de ventas para el escenario normal se detallará en el flujo de caja, para lo cual se tomará el total de ventas con las que finalizo en el 2011 la empresa Aletex (Anexo 10).

9.5.2 Escenario optimista

Esta proyección tiene como supuesto un incremento en las ventas en un 40 por ciento sobre el volumen de ventas del escenario normal, que es una cantidad que la empresa sí se encuentra en capacidad de generar (Anexo 11).

9.5.3 Escenario Pesimista

En este escenario se tiene el supuesto que las ventas se encontraran en un 20 por ciento por debajo del volumen de ventas del escenario normal, dicho valor es un minimo que fue tomado por el dueño. (Anexo 12).

9.6. Estado de Resultados

El estado de resultados muestra un resumen de los resultados de operación de Aletex concernientes al año 2011 y proyectados a cinco años. Su objetivo principal es medir u obtener una estimación de la utilidad o pérdida periódica del negocio, para permitir al analista determinar qué tanto ha mejorado dicho negocio durante un período de tiempo, generalmente un año, como resultado de sus operaciones (Anexo 13). Cabe recalcar que el estado de resultados fue elaborado por la propia autora, y que la empresa no contaba con un estado de resultados.

9.7. Flujo de efectivo

El flujo de efectivo de la empresa ALETEx muestra el efectivo generado y utilizado en las actividades de operación, inversión y financiación en el año 2012, con proyección a cinco años, para determinar la capacidad de la empresa para generar efectivo, con el cual pueda cumplir con sus obligaciones y con sus proyectos de inversión y expansión (Anexo 14).

No se tomó en cuenta el 2011 porque solo existe balance general del 2010.

9.8. Financiamiento de la inversión

Actualmente el Ministerio de Industrias y Productividad (MIPRO) y la Corporación Financiera Nacional (CFN) han creado el Plan Renova Industria para la incorporación de nueva maquinaria y equipos a una tasa de interés de este crédito para nuestra industria de 8.5 por ciento. Este financiamiento se verá reflejado en nuestros Flujo de Caja Normal apalancado (Anexo 15), flujo de caja Optimista Apalancado (Anexo 16), flujo de caja pesimista apalancado (Anexo 17), todos estos proyectados a cinco años. Este préstamo será pagado en cinco años, a cuotas mensuales como lo demuestra a en la tabla de amortización del préstamo (Anexo 18).

9.9. Periodo de recuperación, VAN y TIR

El periodo de recuperación permite determinar el número de períodos necesarios para recuperar la inversión de la nueva maquinaria. Como esta es una empresa ya en marcha, el VAN y TIR serán medidos conforme a la inversión de la maquinaria genere esto es un 10 por ciento, ya que la maquinaria implementada es de manejo automático y puede estampar dos camisetas más en el tiempo que anteriormente se estampaba una. De acuerdo a esto la empresa recuperará la inversión inicial en el 2016, en el escenario normal, con un VAN de \$2.711 y un TIR del 4 por ciento (Anexo 20). En el escenario optimista, las inversiones se recuperarán en el 2014, con un VAN de \$54.773 y un TIR del 25 por ciento. En el escenario pesimista, la inversión nunca se recuperará y su VAN y su TIR será negativos, trayendo pérdidas a la empresa.

9.10. Punto de Equilibrio

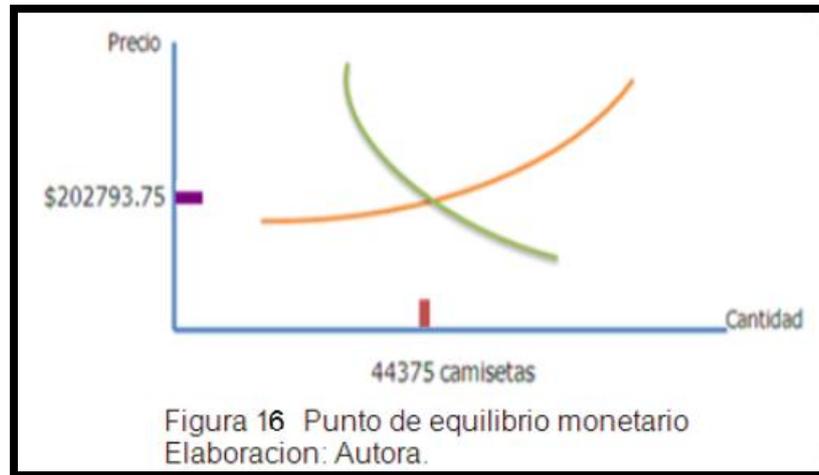
El punto de equilibrio del proyecto es de 45.171 camisetas y en dinero es de \$206.434,57 dólares americanos, lo que indica la cantidad de productos y dinero que la empresa debe vender y poder generar para cubrir sus costos, tanto fijos como variables, es decir punto donde la utilidad es igual a cero. Los productos que se venden a partir de este hito se convierten en utilidades para la empresa.

FÓRMULA	
PUNTO DE EQUILIBRIO UNITARIO	= $\frac{\text{Promedio ventas}}{\text{Precio unitario- Costo variable}}$
PUNTO DE EQUILIBRIO UNITARIO	= $\frac{176169.54}{(4.57- 0.6)}$
PUNTO DE EQUILIBRIO UNITARIO	= 45171.68 CAMISETAS
PUNTO DE EQUILIBRIO	= 45171.68 X \$4.57

MONETARIO

**PUNTO DE EQUILIBRIO
MONETARIO = \$206.434,57 DOLARES**

FIGURA:



9.11 Índices financiero

9.11.1 Liquidez corriente

Este indicador es la principal medida de liquidez; muestra qué proporción de deudas de corto plazo son cubiertas por elementos del activo, cuya conversión en dinero corresponde, aproximadamente al vencimiento de las deudas.

Fórmula:

$$\text{LIQUIDEZ CORRIENTE} = \frac{\text{ACTIVOS CORRIENTES}}{\text{PASIVOS CORREINTES}}$$

$$\text{LIQUIDEZ CORRIENTE} = \frac{176600}{133200}$$

$$\text{LIQUIDEZ CORRIENTE} = 1.33$$

Esto quiere decir que el activo corriente es 1.33 veces más grande que el pasivo corriente; o que por cada UM de deuda, la empresa cuenta con UM 1.33 para pagarla. Cuanto mayor sea el valor de esta razón, mayor será la capacidad de la empresa de pagar sus deudas.

9.11.2 Prueba acida

Es un indicador más riguroso, que verifica la capacidad de la empresa para cancelar sus obligaciones corrientes sin depender de la venta de sus existencias, es decir básicamente con sus saldos de efectivo y el de sus cuentas por cobrar. Inversiones temporales y algún otro activo fácil de liquidación diferente de los inventarios.

Fórmula

$$\text{PRUEBA ACIDA} = \frac{\text{ACTIVOS CORRIENTES} - \text{INVENTARIO}}{\text{PASIVOS CORRIENTES}}$$

$$\text{PRUEBA ACIDA} = \frac{176600 - 90000}{133200}$$

$$\text{PRUEBA ACIDA} = 0.65$$

El resultado anterior nos dice que ALETEx registra una prueba ácida de 0.65 para el año 2011, lo que a su vez nos permite deducir que por cada dólar que se debe en el pasivo corriente, se tiene \$0.65, respectivamente, para su cancelación. Es mucho mejor si nuestra prueba ácida se incrementa.

9.11.3 Endeudamiento Activo

Este índice permite determinar el nivel de autonomía financiera. Cuando el índice es elevado indica que la empresa depende mucho de sus acreedores y dispone de una limitada capacidad de endeudamiento, o lo que es lo mismo se está descapitalizando y funciona con una estructura financiera más expuesta.

Fórmula:

$$\frac{\text{ENDEUDAMIENTO ACTIVO}}{\text{ACTIVO TOTAL}} = \frac{\text{PASIVO TOTAL}}{\text{ACTIVO TOTAL}}$$

$$\frac{\text{ENDEUDAMIENTO ACTIVO}}{\text{ACTIVO}} = \frac{135.468}{426.583}$$

$$\frac{\text{ENDEUDAMIENTO ACTIVO}}{\text{ACTIVO}} = 0.32$$

El índice de ALETEX es bajo: esto representa un elevado grado de independencia de la empresa frente a sus acreedores.

9.11.4 Endeudamiento patrimonial

Este indicador mide el grado de compromiso del patrimonio con los acreedores de la empres.

Formula

$$\frac{\text{ENDEUDAMIENTO PATRIMONIAL}}{\text{PATRIMONIO}} = \frac{\text{PASIVO TOTAL}}{\text{PATRIMONIO}}$$

$$\frac{\text{ENDEUDAMIENTO PATRIMONIAL}}{\text{PATRIMONIO}} = \frac{135468}{291115}$$

$$\frac{\text{ENDEUDAMIENTO PATRIMONIAL}}{\text{PATRIMONIO}} = 47\%$$

Mide el porcentaje de rendimiento de la inversión de los dueños de la empresa ALETEX.

9.11.5 Endeudamiento del activo fijo

El coeficiente resultante de esta relación indica la cantidad de unidades monetarias que se tiene de patrimonio por cada unidad invertida en activos fijos

Fórmula

$$\text{ENDEUDAMIENTO DEL ACTIVO FIJO} = \frac{\text{PATRIMONIO}}{\text{ACTIVO FIJO NETO}}$$

$$\text{ENDEUDAMIENTO DEL ACTIVO FIJO} = \frac{291.115}{249.983}$$

$$\text{ENDEUDAMIENTO DEL ACTIVO FIJO} = 1.16$$

Como el indicador arroja un coeficiente mayor que uno, indica que la totalidad del activo fijo se pudo haber financiado con el patrimonio de la empresa, sin necesidad de préstamos de terceros.

9.11.6 Apalancamiento

Se interpreta como el número de unidades monetarias de activos que se ha conseguido por unidad monetaria de patrimonio. Es decir, determina el grado de apoyo de los recursos internos de la empresa sobre recursos de terceros.

Fórmula:

$$\text{APALANCAMIENTO} = \frac{\text{ACTIVO TOTAL}}{\text{PATRIMONIO}}$$

$$\text{APALANCAMIENTO} = \frac{426583}{291115}$$

$$\text{APALANCAMIENTO} = 1.47$$

Se ha conseguido \$1.47 de activos por cada unidad monetaria de patrimonio.

9.11.7 Apalancamiento financiero

El apalancamiento financiero indica las ventajas o desventajas del endeudamiento con terceros y como este contribuye a la rentabilidad del negocio.

Fórmula

$$\text{APALANCAMIENTO FINANCIERO} = \frac{\text{UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS/ PATRIMONIO}}{\text{UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS E INTERESES / ACTIVO TOTAL}}$$

$$\text{APALANCAMIENTO FINANCIERO} = \frac{1.01}{0.42}$$

$$\text{APALANCAMIENTO FINANCIERO} = 2.41$$

Cuando el índice es mayor a 1, indica que los fondos ajenos remunerables contribuyen a que la rentabilidad de los fondos propios sean superior a lo que sería si la empresa no se endeudara.

9.11.8 Margen neto

Los índices de rentabilidad de ventas muestran la utilidad de la empresa por cada unidad de venta.

Fórmula:

$$\text{INDICE DE RENTABILIDAD} = \frac{\text{UTILIDAD NETA}}{\text{VENTAS}}$$

$$\text{INDICE DE RENTABILIDAD} = \frac{293317}{500000}$$

$$\text{INDICE DE RENTABILIDAD} = 0.58$$

Esto quiere decir que por cada dólar que pago todo lo que sobra es \$0.58

9.12. Análisis de sensibilidad

En el análisis de sensibilidad se utilizaron dos variables la primera, con un incremento del cinco por ciento en la utilidad de las camisetas lo que quiere decir al 71 por ciento y en el otro caso una disminución del 5 por ciento, lo que quiere decir al 58 por ciento. Estas dos variaciones se realizaron en el escenario normal apalancado (Anexo 21)

Capítulo 10: Conclusiones y Recomendaciones

10.1 Conclusiones

Es indudable que el sector textil contribuye al desarrollo y crecimiento del Ecuador; este sector, que ocupa el segundo lugar en el campo manufacturero, es nutrido no solo por la gran empresa sino también por la PYMES; estas últimas, básicamente compuestas por talento humano y capitales procedentes de las familias del país.

Aunque existen políticas gubernamentales que tratan de impulsar el sector textil, también hay factores políticos y económicos que frenan este desarrollo. Entre los principales elementos negativos se encuentra el contrabando, que proviene de países vecinos; que frenan el desarrollo de este sector la inflación, sumada a las elevadas tasas de interés bancario, así como a los factores sociales y tecnológicos.

A pesar de los factores negativos, la industria textil en el Ecuador se encuentra en fase de crecimiento y está caracterizada por el aumento del consumo y la reducción del desempleo.

La importancia de la administración estratégica para las PYMES, radica en que es un proceso de evaluación sistemática que permite definir los objetivos a largo plazo; identificando metas y objetivos y otros elementos propios de la planificación; la aplicación de esta herramienta puede ayudar al desarrollo y crecimiento de este segmento de empresas.

La selección de estrategias debe partir de un análisis integral (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas) a lo interno de la empresa.

Misión, Visión, Valores corporativos, representan la brújula que marcará el destino de la empresa, mucho más en el caso de las PYMES familiares,

constituyen los compromisos, que junto a los lazos afectivos permiten su crecimiento.

El crecimiento de la demanda en el campo textil, sumada a las nuevas tendencias del mercado abre nuevas oportunidades que deben ser investigadas, con el objetivo de ubicar nuevos nichos de comercialización.

La implementación de encuestas y otras herramientas de investigación como marcas de recordación, frecuencia de compra, lugares donde se debería ubicar sucursales para comercialización, entre otras, puede ayudar a tomar mejores decisiones para impulsar y consolidar a la PYMES.

Una adecuada evaluación del segmento del mercado puede permitir un mejor posicionamiento y generar una estrategia de marketing de alto impacto.

10.2 Recomendaciones

Las políticas gubernamentales tienen que buscar mejores mecanismos para brindar acceso a créditos con tasas especiales de interés; fomentar un mejor control del contrabando y realizar constantes incentivos para apoyar al crecimiento del sector textil, principalmente el representado por las PYMES familiares.

Las potencialidades que actualmente tiene este sector son innegables; pero deben fomentarse políticas de capacitación y profesionalización para ayudar a salir de la visión aún artesanal que prevalece en este segmento de la producción.

Medianos y pequeños fabricantes deberían agruparse, crear una sola marca y fortalecer esta identidad, realizar campañas de posicionamiento que permitan ubicarse en mejores nichos del mercado y, de esta manera, competir con el posicionamiento que tienen las marcas extranjeras.

La investigación debe aplicarse de manera constante y sistemática; esta puede ayudar a orientar, de mejor manera, la producción, los canales de comercialización, las nuevas tendencias del mercado y otros elementos que sean necesarios tener puntos referenciales para el proceso.

A lo interno de la empresa, se debería considerar una permanente capacitación en diversos aspectos, pero sobre todo, afianzar valores y compromisos organizacionales.

El presente trabajo si bien se basa en una empresa localizada en la ciudad de Quito, su realidad no escapa a la de otras ciudades del Ecuador y, probablemente de Latinoamérica, por lo que al tiempo de recoger la experiencia concreta de la empresa ALETEX y propone algunos giros en lo

administrativo y económico, realiza cambios estructurales que pueden ser válidos para otras empresas PYMES familiares.

REFERENCIAS

- Hernandez Sampieri, Fernandez Collado, Baptista Lucio (2008): Metodología de la investigación, quinta edición. Editorial Mc Graw Hill, Mexico.
- Kotler y Admstrong (2007): Fundamentos de marketing octava edición, Editorial Person.
- Nassir y Reinaldo Sapag Chain (2008): Preparación y evaluación de proyectos quinta edición, Editorial Mc Graw Hill. Bogota - Colombia
- Naresh K. Malhotra (2008): Investigación de mercados quinta edición, Editorial Person. Mexico
- Robbins, Stephen P. y Coulter, Mary (2005): Administracion octava edición, Editorial Person. Mexico
- Wilson Araque Jaramillo (2002): Competitividad de las pequeñas empresas de la confeccion de Quito. Editorial INSOTEC, Ecuador
- Planificacion estratégica (2008): La matriz foda y los objetivos estratégicos, URL:
www.umgadmonc.files.wordpress.com/2008/06/leccion_no_52.pdf
- Banco Central del ecuador (2011): Cifras económicas del Ecuador, URL:
www.bce.fin.ec/admin/dirlistCIE.php
- Banco Central del Ecuador (2011): Ecuador estadísticas macroeconómicas, URL:
www.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/.../EstMacro042011.pdf
- Banco Central del Ecuado (2011): Informe mensual de inflación, URL:
www.bce.fin.ec/documentos/.../Notas/Inflacion/inf201110.pdf
- Ministerio de Coordinación de la productividad, empleo y competitividad (2010): Sector textil y confección, URL :
www.bce.fin.ec/documentos/.../Notas/Inflacion/inf201110.pdf
- Ecuadormoda (2012): Estadísticas del sector, URL:
www.ecuadormoda.com/.../EstadisticasSectorTextil_Ecuadormoda20
- Banco Central del Ecuador (2012): Supuestos macroeconómicos 2012 – 2015, URL: www.bce.fin.ec/documentos/.../Notas/Inflacion/inf201110.pdf

- Dirección Metropolitana de Gestión de Información (2012): Información Demográfica, URL:
http://geoinfo.quito.gob.ec/index.php?option=com_wrapper&view=wrapper&Itemid=10

ANEXOS

ANEXO 1: MODELO DE LA ENCUESTA

Nombre: _____ Edad: _____

Numero de cedula: _____

Sector donde vive: _____

Preguntas

1. ¿Cuánto dinero destina al momento de comprar una camiseta?

- Entre \$3 a \$6
- Entre \$7 a \$10
- Entre \$10 a \$15
- Entre \$15 en adelante

2. ¿Enumere las marcas de Camisetas que ha comprado o utilizado alguna vez?

3. ¿Con que frecuencia compra camisetas?

- Semanal
- Mensual
- Cada 3 meses
- Cada 6 meses
- Anual
- Ocasiones especiales
- Otro _____

4. A la hora de comprar camisetas ¿Cual fue la importancia que le dio usted a cada uno de los siguientes aspectos? Enumere del 1 al 5 (siendo 1= bajo y 5= alto)

Precio

Diseño

Calidad

Durabilidad

Punto de venta

5. Cuál es su color preferido en una camiseta

- Negro
- Celeste Oscuro
- Blanco
- Verde

6. ¿Qué tipo de tela prefiere en una Camiseta?

- Algodón 100%
- Poli- Algodón 50% -50%
- Lycra
- Tela para calentador (Frisse)

7. ¿A comprado camisetas marca "Aletex"?

- SI NO

8. ¿Cuánto tiempo lleva comprando/utilizando camisetas marca “Aletex”?

- Menos de 1 año
- Entre 2 y 3 años
- Entre 3 y 6 años
- Más de 6 años

9. ¿Cómo se entero de las camisetas marca “Aletex”?

- Amigo
- Familia
- Visito el local
- Fue un obsequio

10. ¿Cuál es el grado de satisfacción en general con camisetas marca “Aletex”?

- Muy Alto
- Alto
- Medio
- Bajo
- Ninguno

11. ¿Recomendaría camisetas marca “ALETEX”?

SI

NO

porque_____

12. ¿Cómo califica el servicio en la empresa “Aletex”?

- Excelente
- Muy Bueno
- Bueno
- Malo

13. ¿En qué parte de la ciudad de Quito y sus valles le gustaría que se ubicara un punto de venta de camisetas marca “Aletex”?

14. ¿En qué parte del país le gustaría que se ubicara un punto de venta de camisetas marca “Aletex”?

ANEXO 2: FORMATO GRUPO FOCAL

1. ¿Cuales marcas de camisetas conocen ustedes?
2. ¿Cuáles son sus colores preferidos en las camisetas?
3. ¿Desde cuándo comenzaron a utilizar camisetas Aletex?
4. ¿Características principales que se fijan al momento de comprar una camiseta?
5. ¿Qué opinan sobre la innovación de Aletex?
6. Que opinan sobre el precio de las camisetas Aletex
7. Frecuencia con la que comprar camisetas Aletex
8. ¿Desearía un personal encargado para el área de otras provincias?
9. Una característica que las camisetas Aletex *no* tengan y cuales les gustaría que tenga.
10. ¿Si hubiera camisetas Aletex para mujeres como deberían ser?
11. ¿Cuál sería uno de los factores que Aletex debe tomar en cuenta para las camisetas para mujeres?
12. Tallas preferidas para las mujeres
13. ¿Qué le llevo a cambiar su anterior marca de camisetas por las camisetas Aletex?
14. ¿Qué tipos de estampados les gusta más a los clientes?
15. Cuales creen que son los medios que debería utilizar la empresa Aletex para que se conozca mas en el mercado
16. Lugar donde quisiera que se abra un nuevo local de Aletex

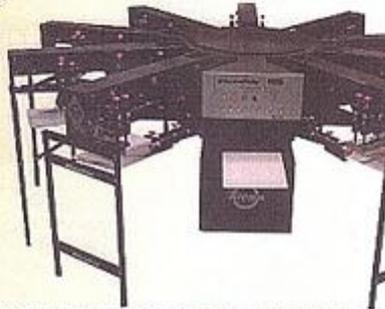
ANEXO 3: FORMATO DE LA ENTREVISTA A EXPERTO

1. ¿Cuál es tu opinión de la industria textil Ecuatoriana?
2. ¿Qué factores consideras importante para que las confecciones nacionales tengan mayor acogida?
3. ¿De qué manera se ha visto afectados los últimos meses debido a las medidas arancelarias impuestos por el gobierno?
4. ¿Crees usted que los impedimentos a las importaciones es una ventaja para que la industria nacional surja?
5. ¿Cuáles crees usted que son las características principales que los consumidores buscan en una prenda de vestir?
6. ¿De qué país provienen las principales importaciones de algodón?
7. ¿En qué parte del Ecuador cree usted que se desarrolla más la industria textil?
8. ¿De qué manera afecto la crisis del algodón en el 2011 a la industria textil del Ecuador?
9. ¿Cómo ve la industria actualmente a comparación de hace 5 años atrás?

ANEXO 4: COTIZACIONES

PULPO AUTOMATICO 8C 10S

- * Panel de control amigable.
- * Presion y velocidad del raque regulable
- * Control independiente de cada brazo
- * Pedal para un control semi-automático
- * Contador de camisetas
- * Parlantes para iPod (hace mas amigable el trabajo)
- * Raque y entintador con control independiente
- * Fácil desmontaje del Raque (sin necesidad de horramientas)
- * Holder de aluminio
- * Funciona a 220V . 10 A y no necesita compresor de aire.
- * Algunos modelos se puede ampliar a mas colores y más estaciones
- * Construido en acero inoxidable resistente.
- * Pintura Electroestática
- * Requiere mantenimiento mínimo
- * Una velocidad promedio de 700 prendas x hora.
- * Bases de Aluminio con recubrimiento de goma
- * Marcos hasta 58 x 75 cm máximo
- * Usa dos presecadores Quartz Flash
- * El pulpo es completamente desarmable



60.000
Horno
7.500

Quito Norte: Voz Andes N81-88 y Mariano Echeverría esq. Telf.: 022 461 610
 Quito Sur: Calle Latacunga 59-107 entre Qultus y Caranqui . Telf.: 022 657 055
 Sangolquí : AV. ILALO C.C. OASIS LOCAL # 8 . Telf.: 2863-294 / 084259962
 Ambato Centro: Calle Espejo 06-07 y Rocafuerte Telf.: 032 426 511.
 Ambato Sur : Av. Julio Jaramillo y Jorge Araujo Chiriboga. Telf.: 032 406 109
 Guayaquil: Av. Lizardo Garcia 9-14 entre Alcedo y PPG Telf.: 042 821 050



Distribuidor Autorizado
para el Ecuador
HIX
CORPORATION

PLANCHA DE TERMOFLAJADO

- * Panel digital frontal.
- * Regulación de la presión en la parte de arriba.
- * Calor uniforme a lo largo de la plancha
- * Mantilla especial en la superficie
- * Pintura Electroestática
- * Disponible en 40x40cm y de 50x50cm

ANEXO 5: CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

Modo de	Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin
	Definir los procesos de cada area	8 días	mié 30/05/12	vie 08/06/12
	Documentar los procesos dentro de la empresa	8 días	jue 07/06/12	lun 18/06/12
	Eliminar activos que esten con daños y fuera de uso	10 días	mar 19/06/12	lun 02/07/12
	Revisión de la seguridad interna de la empresa	15 días	mar 03/07/12	lun 23/07/12
	Fortalecer la seguridad interna de la empresa	30 días	mar 24/07/12	lun 03/09/12
	Realizar descripciones de puestos del personal de la empresa	8 días	mar 04/09/12	jue 13/09/12
	Implementa norma de calidad ISO 9001	45 días	lun 10/09/12	vie 09/11/12

The Gantt chart displays the following activity durations and start/end dates:

- Definir los procesos de cada area: May 30 to June 8, 2012.
- Documentar los procesos dentro de la empresa: June 7 to June 18, 2012.
- Eliminar activos que esten con daños y fuera de uso: June 19 to July 2, 2012.
- Revisión de la seguridad interna de la empresa: July 3 to July 23, 2012.
- Fortalecer la seguridad interna de la empresa: July 24 to September 3, 2012.
- Realizar descripciones de puestos del personal de la empresa: September 4 to September 13, 2012.
- Implementa norma de calidad ISO 9001: September 10 to November 9, 2012.

ANEXO 6: ROL DE PAGOS

CARGO	# DE POSICIONES	SUELDO BASICO UNIFICADO	DECIMO TERCERO	DECIMO CUARTO	FONDOS DE RESERVA	VACACIONES	APORTE IESS 12,15	TOTAL MENSUAL	TOTAL ANUAL	TOTAL POR CARGOS ANUAL	TOTAL
G. Administrativo	1	\$ 600	\$ 50	\$ 27	\$ 50	\$ 25	\$ 73	\$ 825	\$ 9,896	\$ 9,896	\$ 9,896
G. Producción	1	\$ 1,000	\$ 83	\$ 27	\$ 83	\$ 42	\$ 122	\$ 1,357	\$ 16,279	\$ 16,279	\$ 16,279
Vendedor	1	\$ -	\$ -	\$ 27	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 27	\$ 321	\$ 321	\$ -
Cortador	2	\$ 300	\$ 25	\$ 27	\$ 25	\$ 13	\$ 36	\$ 426	\$ 5,109	\$ 10,217	\$ 10,217
Estampador	1	\$ 350	\$ 29	\$ 27	\$ 29	\$ 15	\$ 43	\$ 492	\$ 5,907	\$ 5,907	\$ 5,907
Bordador	1	\$ 300	\$ 25	\$ 27	\$ 25	\$ 13	\$ 36	\$ 426	\$ 5,109	\$ 5,109	\$ 5,109
Confeción	11	\$ 292	\$ 24	\$ 27	\$ 24	\$ 12	\$ 35	\$ 415	\$ 4,981	\$ 54,790	\$ 54,790
TOTAL											\$ 102,198

ANEXO 7: PROYECCION ROL DE PAGOS

ANOS	2013	2014	2015	2016	2017
G. Administrativo	\$ 9,896	\$ 10,886	\$ 11,974	\$ 13,172	\$ 14,489
G. Producción	\$ 16,279	\$ 17,907	\$ 19,698	\$ 21,668	\$ 23,834
Vendedor	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Cortador	\$ 10,217	\$ 11,239	\$ 12,363	\$ 13,599	\$ 14,959
Estampador	\$ 5,907	\$ 6,497	\$ 7,147	\$ 7,862	\$ 8,648
Bordador	\$ 5,109	\$ 5,619	\$ 6,181	\$ 6,800	\$ 7,480
Confeción	\$ 54,790	\$ 60,269	\$ 66,296	\$ 72,926	\$ 80,218
TOTAL	\$ 104,211	\$ 114,432	\$ 125,875	\$ 138,462	\$ 152,308

El rol de pago del vendedor se verá reflejado en gasto de ventas

ANEXO 8: OUTSORCING

Outsourcing	Mensual	Anual
Abogado	\$ 100,00	\$ 1.200,00
Contador	\$ 100,00	\$ 1.200,00
Técnico de mantenimiento	\$ 17,00	\$ 204,00
Total		\$ 2,604.00

ANEXO 9: COSTOS VARIABLES

Servicios	Mensual	Anualmente
Luz	\$62	\$744
Agua	\$33	\$396
Teléfono	\$33	\$396
Gas	\$14	\$165
TOTAL		\$1,701

GASTOS DE VENTA

ANO	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Vendedor	\$6,704	\$7,375	\$8,112	\$8,924	\$9,816	\$10,798
Gasolina	\$1,440	\$1,440	\$1,440	\$1,440	\$1,440	\$1,440
Total	\$8,144	\$8,959	\$9,855	\$10,840	\$11,924	\$13,117

ANEXO 10: COSTO UNITARIO POR CAMISETA

Tipo de Tela	Productos	COSTO UNITARIO						COSTO TOTAL	P.V.P	UTILIDAD PORCENTUAL
		Tela	Confección	Cortadora	Bordado	Estampado	Etiqueta y Empaque			
Pique	Polo	\$1.98	\$0.49	\$0.18	\$0.08	\$0.10	\$0.05	\$2.88	\$5.95	48%
Licra	Estampada	\$2.10	\$0.49	\$0.18		\$0.10	\$0.05	\$2.92	\$4.95	59%
	Bordada	\$2.10	\$0.49	\$0.18	\$0.08		\$0.05	\$2.90	\$4.95	59%
Jersey	Bordadas	\$1.80	\$0.49	\$0.18	\$0.08		\$0.05	\$2.60	\$3.50	74%
	Estampadas	\$1.80	\$0.49	\$0.18		\$0.10	\$0.05	\$2.62	\$3.50	75%
PROMEDIO								\$2.78	\$4.57	63%

ANEXO 11: FLUJO DE CAJA ESCENARIO NORMAL

FLUJO DE CAJA ESCENARIO NORMAL								
	AÑOS	0	2011	2012	2013	2014	2015	2016
INV. INICIAL		-66000						
+ VENTAS NETAS			500,000	550,000	605,000	665,500	732,050	805,255
- COSTO DE VENTAS			- 185,000	- 203,500	- 223,850	- 246,235	- 270,859	- 297,944
- DEPRECIACION			- 21,683	- 28,283	- 28,283	- 28,283	- 28,283	- 28,283
= UTILIDAD BRUTA			293,317	318,217	352,867	390,982	432,909	479,028
- GASTOS ADMINST. Y GENERALES			- 102,198	- 104,211	- 114,432	- 125,875	- 138,462	- 152,308
- GASTOS DE VENTAS			- 8,144	- 8,959	- 9,855	- 10,840	- 11,924	- 13,117
- OTRAS PROVISIONES			-	-	-	-	-	-
- AMORT. DIFERIDOS Y/O INTANGIBLES			-	-	-	-	-	-
= UTILIDAD OPERATIVA			182,975	205,047	228,581	254,267	282,522	313,603
- GASTOS FINANCIEROS			- 7,650					
- PROV. JUBILACION PATRONAL			- 2,268	- 2,302	- 2,337	- 2,372	- 2,407	- 2,443
+ OTROS INGRESOS			-	-	-	-	-	-
- OTROS EGRESOS			-	-	-	-	-	-
- PARTICIPACION EMPLEADOS			- 25,959	- 30,412	- 33,937	- 37,784	- 42,017	- 46,674
- IMPUESTOS			- 43,264	- 50,686	- 56,561	- 62,974	- 70,029	- 77,790
= UTILIDAD NETA		-66,000	103,834	121,647	135,746	151,137	168,069	186,696
DIVIDENDOS			41,534	48,659	54,299	60,455	67,228	74,678

ANEXO 12: FLUJO DE CAJA ESCENARIO OPTIMISTA

DESAPALANCADO OPTIMISTA							
AÑOS	0	2012	2013	2014	2015	2016	2017
INV. INICIAL	-66000						
+ VENTAS NETAS		650,000	715,000	786,500	865,150	951,665	1,046,832
- COSTO DE VENTAS		- 240,500	- 264,550	- 291,005	- 320,106	- 352,116	- 387,328
- DEPRECIACION		- 21,683	- 28,283	- 28,283	- 28,283	- 28,283	- 28,283
= UTILIDAD BRUTA		387,817	422,167	467,212	516,762	571,266	631,221
- GASTOS ADMINST. Y GENERALES		- 102,198	- 104,211	- 114,432	- 125,875	- 138,462	- 152,308
- GASTOS DE VENTAS		- 18,704	- 20,575	- 22,632	- 24,896	- 27,385	- 30,124
- OTRAS PROVISIONES		-	-	-	-	-	-
- AMORT. DIFERIDOS Y/O INTANGIBLES		-	-	-	-	-	-
= UTILIDAD OPERATIVA		266,915	297,381	330,148	365,991	405,419	448,789
- GASTOS FINANCIEROS		- 7,650					
- PROV. JUBILACION PATRONAL		- 2,268	- 2,302	- 2,337	- 2,372	- 2,407	- 2,443
+ OTROS INGRESOS		-	-	-	-	-	-
- OTROS EGRESOS		-	-	-	-	-	-
- PARTICIPACION EMPLEADOS		- 15,550	- 44,262	- 49,172	- 54,543	- 60,452	- 66,952
- IMPUESTOS		- 25,916	- 73,770	- 81,953	- 90,905	- 100,753	- 111,586
= UTILIDAD NETA	-66,000	215,531	177,048	196,687	218,172	241,807	267,807
DIVIDENDOS		86,212	70,819	78,675	87,269	96,723	107,123

ANEXO 13: FLUJO DE CAJA ESCENARIO PESIMISTA

DESAPALANCADO PESIMISTA							
AÑOS	-	2,012	2,013	2,014	2,015	2,016	2,017
INV. INICIAL	-						
	66,000						
+ VENTAS NETAS		350,000	385,000	423,500	465,850	512,435	563,679
- COSTO DE VENTAS		- 129,500	- 142,450	- 156,695	- 172,365	- 189,601	- 208,561
- DEPRECIACION		- 21,683	- 16,696	- 18,366	- 20,202	- 22,222	- 24,444
= UTILIDAD BRUTA		198,817	225,854	248,439	273,283	300,612	330,673
- GASTOS ADMINST. Y GENERALES		- 102,198	- 104,211	- 114,432	- 125,875	- 138,462	- 152,308
- GASTOS DE VENTAS		- 8,144	- 8,959	- 9,855	- 10,840	- 11,924	- 13,117
- OTRAS PROVISIONES		-	-	-	-	-	-
- AMORT. DIFERIDOS Y/O INTANGIBLES		-	-	-	-	-	-
= UTILIDAD OPERATIVA		88,475	112,684	124,153	136,569	150,225	165,248
- GASTOS FINANCIEROS		- 7,650					
- PROV. JUBILACION PATRONAL		- 2,268	- 2,302	- 2,337	- 2,372	- 2,407	- 2,443
+ OTROS INGRESOS		-	-	-	-	-	-
- OTROS EGRESOS		-	-	-	-	-	-
- PARTICIPACION EMPLEADOS		- 25,959	- 16,557	- 18,272	- 20,130	- 22,173	- 24,421
- IMPUESTOS		- 43,264	- 27,596	- 30,454	- 33,549	- 36,955	- 40,701
= UTILIDAD NETA	-	9,334	66,229	73,090	80,518	88,691	97,683
DIVIDENDOS		3,734	26,492	29,236	32,207	35,476	39,073

ANEXO 14: ESTADO DE RESULTADOS

ACTIVOS	31-Dec-11	31-Dec-12	31-Dec-13	31-Dec-14	31-Dec-15	31-Dec-16
Caja-Bancos	65,000	68,250	71,663	75,246	79,008	82,958
Inversiones Temporales	0	0	0	0	0	0
Cuentas x Cobrar-Cartera	10,000	9,500	9,025	8,574	8,145	7,738
Inventarios	90,000	99,000	108,900	119,790	131,769	144,946
Gastos Pagados x Anticipado	4,600	0	0	0	0	0
CxC Accionistas y/o Relacion.	7,000	0	0	10,000	0	0
Otros Activos Corrientes		0	0	0		0
Otras Ctas X Cobrar	0	0	0	0	0	0
Activos Corrientes	176,600	176,750	189,588	213,609	218,922	235,642
Terrenos y Construcciones	110,000	110,000	110,000	110,000	110,000	110,000
Maquinaria, Equipo, Vehículos	118,300	184,300	184,300	184,300	214,300	214,300
Otros Activos Fijos	0	0	0	0	0	0
Depreciación Acumulada	21,683	28,283	28,283	28,283	28,283	28,283
Activo Fijo Neto	249,983	322,583	322,583	322,583	352,583	352,583
Inversiones Largo Plazo	0	0	0	0	0	0
Cuentas x Cobrar Accionistas	0	0	0	0	0	0
Diferidos e Intangibles	0	0	0	0	0	0
Cuentas x Cobrar Largo Plazo	0	0	0	0	0	0
Otros Activos No Corrientes	0	0	0	0	0	0
Activos No Corrientes	0	0	0	0	0	0
TOTAL ACTIVOS	426,583	499,333	512,171	536,192	571,505	588,225

PASIVO Y PATRIMONIO	31-Dec-11	31-Dec-12	31-Dec-13	31-Dec-14	31-Dec-15	31-Dec-16
Deuda Bancaria C.P.	0	0	0	0	0	0
Deuda a Corto Plazo	0	0	0	0	0	0
Proveedores	90,000	57,210	64,507	82,725	111,957	122,304
Anticipos Clientes	0	88,200	92,610	97,241	102,103	107,208
Gastos e Impuestos por pagar	43,200	44,064	44,945	45,844	46,761	47,696
Prestamos Accionistas	0	0	0	0	0	0
Otras Cuentas por Pagar	0	0	0	0	0	0
Pasivos Corrientes	133,200	189,474	202,062	225,810	260,821	277,208
Deuda Bancaria L.P.	0	16,749	16,749	16,749	16,749	16,749
Deuda a Largo Plazo	0	0	0	0	0	0
Provisiones Jubilación	2,268	2,495	2,744	3,019	3,321	3,653
Total Pasivo No Corriente	2,268	19,243	19,493	19,767	20,069	20,401
Capital Social	200,000	200,000	200,000	200,000	200,000	200,000
Aportes Futuras Cap.	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000
Reserva Legal y Facultativa	9,750	9,750	9,750	9,750	9,750	9,750
Resultados Acumulados	27,615	27,615	27,615	27,615	27,615	27,615
Resultados Ejercicio	33,750	33,750	33,750	33,750	33,750	33,750
Patrimonio total	291,115	291,115	291,115	291,115	291,115	291,115
Pasivo total	135,468	208,717	221,555	245,577	280,890	297,609
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	426,583	499,832	512,670	536,692	572,005	588,724

ESTADO DE RESULTADOS	
	31-Dec-11
+ VENTAS NETAS	500,000
- COSTO DE VENTAS	-185,000
- DEPRECIACION	-21,683
= UTILIDAD BRUTA	293,317
- GASTOS ADMINST. Y GENERALES	-102,198
- GASTOS DE VENTAS	-8,144
- OTRAS PROVISIONES	0
- AMORT. DIFERIDOS Y/O INTANGIBLES	0
= UTILIDAD OPERATIVA	182,975
- GASTOS FINANCIEROS	-7,650
- PROV. JUBILACION PATRONAL	-2,268
+ OTROS INGRESOS	0
- OTROS EGRESOS	0
- PARTICIPACION EMPLEADOS	-25,959
- IMPUESTOS	-43,264
= UTILIDAD NETA	103,834

ANEXO 15: FLUJO DE EFECTIVO

	2012	2013	2014	2015	2016
Utilidad Neta	27,862.25	14,099.28	15,390.79	16,931.66	18,626.64
(+) Depreciación	6,600.00	-	-	-	-
(+) Variación Capital de trabajo					
Activo Corriente	150.00	12,837.50	24,021.88	5,312.59	16,720.04
Pasivo Corriente	56,274.00	12,588.28	23,747.41	35,010.91	16,387.35
Flujo operativo	90,886.25	39,525.06	63,160.07	57,255.16	51,734.03
Activos fijos	72,600.00	-	-	30,000.00	-
Flujo inversiones	72,600.00	-	-	30,000.00	-
Pasivos L.P.	16,975.34	249.48	274.43	301.87	332.06
Dividendos	11,144.90	5,639.71	6,156.32	6,772.66	7,450.66
Flujo Financiero	28,120.24	5,889.19	6,430.75	7,074.53	7,782.71
Cambio Neto Efectivo	191,606.49	45,414.26	69,590.82	94,329.70	59,516.74
Saldo Inicial Caja	68,250.00	71,662.50	75,245.63	79,007.91	82,958.30
EFFECTIVO FINAL	259,856.49	117,076.76	144,836.44	173,337.60	142,475.05

ANEXO 16: FLUJO DE CAJA NORMAL APALANCADO

APALANCADO (NORMAL)								
	AÑOS	0	2011	2012	2013	2014	2015	2016
INV. INICIAL		-66000						
+ VENTAS NETAS			500,000	550,000	605,000	665,500	732,050	805,255
- COSTO DE VENTAS			- 185,000	- 203,500	- 223,850	- 246,235	- 270,859	- 297,944
- DEPRECIACION			- 21,683	- 28,283	- 28,283	- 28,283	- 28,283	- 28,283
= UTILIDAD BRUTA			293,317	318,217	352,867	390,982	432,909	479,028
- GASTOS ADMINST. Y GENERALES			- 102,198	- 104,211	- 114,432	- 125,875	- 138,462	- 152,308
- GASTOS DE VENTAS			- 8,144	- 8,959	- 9,855	- 10,840	- 11,924	- 13,117
- OTRAS PROVISIONES			-	-	-	-	-	-
- AMORT. DIFERIDOS Y/O INTANGIBLES			-	-	-	-	-	-
= UTILIDAD OPERATIVA			182,975	205,047	228,581	254,267	282,522	313,603
- GASTOS FINANCIEROS			- 7,650	16,749	16,749	16,749	16,749	16,749
- PROV. JUBILACION PATRONAL			- 2,268	- 2,302	- 2,337	- 2,372	- 2,407	- 2,443
+ OTROS INGRESOS			-	-	-	-	-	-
- OTROS EGRESOS			-	-	-	-	-	-
- PARTICIPACION EMPLEADOS			- 25,959	- 32,924	- 36,449	- 40,297	- 44,530	- 49,186
- IMPUESTOS			- 43,264	- 54,873	- 60,748	- 67,161	- 74,216	- 81,977
= UTILIDAD NETA		-66,000	103,834	131,696	145,796	161,186	178,118	196,745
DIVIDENDOS			41,534	52,679	58,318	64,475	71,247	78,698

ANEXO 17: FLUJO DE CAJA OPTIMISTA APALANCADO

APALANCADO OPTIMISTA							
AÑOS	-	2,012	2,013	2,014	2,015	2,016	2,017
INV. INICIAL	-						
	66,000						
+ VENTAS NETAS		650,000	715,000	786,500	865,150	951,665	1,046,832
- COSTO DE VENTAS	-	240,500	264,550	291,005	320,106	352,116	387,328
- DEPRECIACION	-	21,683	28,283	28,283	28,283	28,283	28,283
= UTILIDAD BRUTA		387,817	422,167	467,212	516,762	571,266	631,221
- GASTOS ADMINST. Y GENERALES	-	102,198	104,211	114,432	125,875	138,462	152,308
- GASTOS DE VENTAS	-	8,144	8,959	9,855	10,840	11,924	13,117
- OTRAS PROVISIONES	-	-	-	-	-	-	-
- AMORT. DIFERIDOS Y/O INTANGIBLES	-	-	-	-	-	-	-
= UTILIDAD OPERATIVA		277,475	308,997	342,926	380,047	420,880	465,796
- GASTOS FINANCIEROS	-	7,650	16,749	16,749	16,749	16,749	16,749
- PROV. JUBILACION PATRONAL	-	2,268	2,302	2,337	2,372	2,407	2,443
+ OTROS INGRESOS		-	-	-	-	-	-
- OTROS EGRESOS		-	-	-	-	-	-
- PARTICIPACION EMPLEADOS	-	15,550	48,517	53,601	59,164	65,283	72,015
- IMPUESTOS	-	25,916	80,861	89,334	98,606	108,805	120,025
= UTILIDAD NETA	-	226,091	194,066	214,403	236,654	261,133	288,061
DIVIDENDOS							
		90,436	77,627	85,761	94,662	104,453	115,224

ANEXO 18: FLUJO DE CAJA PESIMISTA APALANCADO

APALANCADO PESIMISTA								
AÑOS	0	2012	2013	2014	2015	2016	2017	
INV. INICIAL	-66000							
+ VENTAS NETAS		350,000	385,000	423,500	465,850	512,435	563,679	
- COSTO DE VENTAS		- 129,500	- 142,450	- 156,695	- 172,365	- 189,601	- 208,561	
- DEPRECIACION		- 21,683	- 28,283	- 28,283	- 28,283	- 28,283	- 28,283	
= UTILIDAD BRUTA		198,817	214,267	238,522	265,203	294,551	326,834	
- GASTOS ADMINST. Y GENERALES		- 102,198	- 104,211	- 114,432	- 125,875	- 138,462	- 152,308	
- GASTOS DE VENTAS		- 8,144	- 8,959	- 9,855	- 10,840	- 11,924	- 13,117	
- OTRAS PROVISIONES		-	-	-	-	-	-	
- AMORT. DIFERIDOS YO INTANGIBLES		-	-	-	-	-	-	
= UTILIDAD OPERATIVA		88,475	101,097	114,236	128,488	144,165	161,409	
- GASTOS FINANCIEROS		- 7,650	- 16,749	- 16,749	- 16,749	- 16,749	- 16,749	
- PROV. JUBILACION PATRONAL		- 2,268	- 2,302	- 2,337	- 2,372	- 2,407	- 2,443	
+ OTROS INGRESOS		-	-	-	-	-	-	
- OTROS EGRESOS		-	-	-	-	-	-	
- PARTICIPACION EMPLEADOS		- 25,959	- 12,307	- 14,273	- 16,405	- 18,751	- 21,333	
- IMPUESTOS		- 43,264	- 20,512	- 23,788	- 27,342	- 31,252	- 35,554	
= UTILIDAD NETA -66,000		9,334	49,228	57,090	65,620	75,005	85,331	
DIVIDENDOS							30,002	34,132

ANEXO 19: TABLA DE AMORTIZACION

ANUAL				
Años	Pago	Interes	Amortización	Saldo
0				\$ 66,000.00
1	\$ 16,748.54	\$ 5,610.00	\$ 11,138.54	\$ 54,861.46
2	\$ 16,748.54	\$ 4,663.22	\$ 12,085.32	\$ 42,776.14
3	\$ 16,748.54	\$ 3,635.97	\$ 13,112.57	\$ 29,663.58
4	\$ 16,748.54	\$ 2,521.40	\$ 14,227.14	\$ 15,436.44
5	\$ 16,748.54	\$ 1,312.10	\$ 15,436.44	\$ 0.00

ANEXO 20: PERIODO DE RECUPERACION, VAN Y TIR

APALANCADO NORMAL						
AÑOS	2012	2013	2014	2015	2016	
INV. INICIAL	-66000					
+ VENTAS NETAS	50.000	55.000	60.500	66.550	73.205	
- COSTO DE VENTAS	-18.500	-20.350	-22.385	-24.624	-27.086	
- DEPRECIACION	-6.600	-6.600	-6.600	-6.600	-6.600	
= UTILIDAD BRUTA	24.900	28.050	31.515	35.327	39.519	
- GASTOS FINANCIEROS	-16.749	-16.749	-16.749	-16.749	-16.749	
UTILIDAD NETA	-66000	11.301	14.766	18.578	22.770	
PERIODO DE RECUPERACION	8.651	19.952	34.718	53.296	76.066	

VAN	\$2.711,89
TIR	4%

APALANCADO OPTIMISTA						
ANOS	2012	2013	2014	2015	2016	
INV. INICIAL	-66.000					
+ VENTAS NETAS	65.000	71.500	78.650	86.515	95.167	
- COSTO DE VENTAS	-24.050	-26.455	-29.101	-32.011	-35.212	
- DEPRECIACION	-6.600	-6.600	-6.600	-6.600	-6.600	
= UTILIDAD BRUTA	34.350	38.445	42.950	47.904	53.355	
- GASTOS FINANCIEROS	-16.749	-16.749	-16.749	-16.749	-16.749	
UTILIDAD NETA	17.601	21.696	26.201	31.155	36.606	
PERIODO DE RECUPERACION	17.601	39.297	65.498	96.653	133.259	

VAN	\$54.773,86
TIR	25%

APALANCADO PESIMISTA						
ANOS	2012	2013	2014	2015	2016	
INV. INICIAL	-66000					
+ VENTAS NETAS	35000	38500	42350	46585	51243,5	
- COSTO DE VENTAS	-12950	-14245	-15669,5	-17236,45	-18960,1	
DEPRECIACION	-6600	-6600	-6600	-6600	-6600	
= UTILIDAD BRUTA	15450	17655	20080,5	22748,55	25683,41	
- GASTOS FINANCIEROS	-16.749	-16.749	-16.749	-16.749	-16.749	
UTILIDAD NETA	-1.299	906	3.332	6.000	8.934	
PERIODO DE RECUPERACION	-1.299	-393	2.939	8.938	17.872	

VAN	(\$50.320,96)
TIR	-14%

ANEXO 21: ANALISIS DE SENSIBILIDAD

APALANCADO NORMAL (-5%)						
AÑOS	0	2012	2013	2014	2015	2016
INV. INICIAL	-66000					
+ VENTAS NETAS		50000	55000	60500	66550	73205
- COSTO DE VENTAS		-16000	-17600	-19360	-21296	-23425.6
- DEPRECIACION		-6600	-6600	-6600	-6600	-6600
= UTILIDAD BRUTA		27400	30800	34540	38654	43179.4
- GASTOS FINANCIEROS		-16,749	-16,749	-16,749	-16,749	-16,749
UTILIDAD NETA	-66000	10651	14051	17791	21905	26431
PERIODO DE RECUPERACION		10,651	24,703	42,494	64,400	90,831

VAN	\$1,549,116.24
TIR	161%

APALANCADO NORMAL (+5%)						
	AÑOS	2012	2013	2014	2015	2016
INV. INICIAL	0					
	-66000					
+ VENTAS NETAS		50000	55000	60500	66550	73205
- COSTO DE VENTAS		-21000	-20350	-22385	-24623.5	-27085.9
- DEPRECIACION		-6600	-6600	-6600	-6600	-6600
= UTILIDAD BRUTA		22400	28050	31515	35326.5	39519.15
- GASTOS FINANCIEROS		-16,749	-16,749	-16,749	-16,749	-16,749
UTILIDAD NETA	-66000	5651.46	11301.46	14766.46	18577.96	22770.61
PERIODO DE RECUPERACION		5,651	16,953	31,719	50,297	73,068