



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE MEJORAMIENTO DE LA EMPRESA FINATEX, UBICADA EN LA  
CIUDAD DE QUITO, ECUADOR

Trabajo de Titulación presentado en conformidad con los requisitos  
establecidos para optar por el título de Ingeniero en Negocios Internacionales.

Profesor Guía

Dr. Manuel María Herrera Peña

Autor

William Paúl Bastidas Sandoval

Año

2015

### **DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA**

“Declaro haber dirigido este trabajo a través de reuniones periódicas con el 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.”

---

Dr. Manuel María Herrera Peña

C.I.: 100322898-6

### **DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE**

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

---

William Paúl Bastidas Sandoval

C.I.: 171963998-9

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a Dios por la vida, por sus bendiciones y guía en el camino del bien para culminar con esta nueva etapa.

A mis padres, por darme la oportunidad de crecer profesionalmente y en especial, por los valores inculcados en mi niñez; pues a pesar de que no estuvieron a mi lado en este proceso, sus enseñanzas fueron mi motor para salir adelante.

A todos quienes forman parte de la Familia Finatex, agradezco la disposición y colaboración brindada al momento de realizar el plan de mejoramiento.

## **DEDICATORIA**

A mis padres, de quienes aprendí el significado de: esfuerzo, honestidad, humildad y responsabilidad, valores que fueron pilares fundamentales para el cumplimiento de este gran objetivo.

Su buen accionar como padres de familia se ve reflejado en la culminación de esta etapa, motivo por el cual dedico a ellos este trabajo.

## RESUMEN

Finatex es una empresa ecuatoriana dedicada a la producción y comercialización de productos textiles de hogar. Su representante legal es el señor Ángel Rubén Bastidas Alvear.

La idea de un plan de mejoramiento para Finatex surge de un diagnóstico previo que evidenció problemas como la ausencia de administración estratégica y el descuido de funciones básicas de mercadeo. Así también, se encontró que, pese al efectivo uso de los recursos, la rentabilidad es muy baja (2 %) y el proceso de corte genera un desabastecimiento que afecta la capacidad instalada de la empresa.

Se determinaron como principales fortalezas: los canales de distribución, el reconocimiento de marca y la fuerza de ventas, lo cual se refleja en la rotación de inventario (13 veces) y en las ventas anuales (USD 5 millones).

En el ámbito externo se destacan como oportunidades las nuevas tendencias de compra de textiles en el país y el potencial de expansión en el mercado nacional; y como amenazas, la insuficiencia de abastecimiento por parte del proveedor principal y la inexistencia de un proveedor alterno.

Mediante la investigación de mercados se determinó que la aceptación del negocio por parte de nuevos consumidores es del 52 %; mientras que en los clientes actuales existe gran satisfacción de los minoristas (88 %), y una satisfacción menor de los mayoristas (81 %). La entrevista a expertos muestra que deben realizarse mejoras como: tecnificación del área de corte, aumento de variedad en líneas de productos, aplicación de las funciones de marketing y administración estratégica.

Los objetivos planteados se enfocan en aumentar: ventas, margen neto de rentabilidad, capacidad productiva y satisfacción al cliente. Para su

cumplimiento, se aplicarán estrategias como: penetración de mercado, tecnificación en planta, integración vertical hacia atrás, recorte de costos y gastos, e implementación del departamento de recursos humanos.

La evaluación financiera muestra, en un escenario con apalancamiento, un Valor Actual Neto de USD 36 981,25 y una Tasa Interna de Retorno del 59%, sobre el costo de oportunidad (19 %).

Los resultados confirman la viabilidad del proyecto y el potencial de la empresa de lograr un crecimiento constante a futuro.

## ABSTRACT

Finatex is an Ecuadorian enterprise dedicated to produce and trade home textiles products. His legal representative is Mr. Ángel Rubén Bastidas Alvear.

The improvement plan idea for Finatex comes from a previous diagnosis in which some problems were detected in the administrative, production and marketing area, as the absence of a strategic administration and the neglect in some basic functions of marketing. In addition, the financial analysis evidence that even though the resources are effectively used; the return to the enterprise is very low (2%); in the production area, the cutting process generates a shortage that affects the installed capacity of the enterprise.

It was determined as main strength: the delivery channels, the recognition of the brand name and the selling department that the enterprise has, which is reflected in the inventory rotation (13 times) and the annual sales (approximately, 5 million USD).

In the national market area highlights as opportunity the new tendency to buy national textiles and the potential expansion in the national market and as a threat the insufficiency provision by the main supplier and the absence of an alternative supplier.

The market research showed that the market acceptance by new consumers is 52%; meanwhile in the current consumers there is a great satisfaction in the retailers (88%) and a lower satisfaction in the wholesalers (81%). The expert interview evidence that the following improvements must be made: modernization in the cutting area, increase in the production assortment, apply the new function standards in the strategic marketing and administration area.

The objectives proposed are focused in increasing: sales, net profit margin, productive capacity and customer satisfaction. To reach the goal, it will apply



strategies as: market penetration, modernization of the factory, backward vertical integration, cutting cost and retrenchment, implementation of the Human Resources Department.

The financial evaluation shows in a leverage setting, Net Present Value of 36,981.25 USD and an Internal Rate of Return of 59%, higher than the opportunity cost (19%).

It is concluded that the practicability and potential of the Project to achieve a constant business growth in the future.

## Índice

<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	1
<b>1. ASPECTOS GENERALES</b> .....	2
1.1 Antecedentes .....	2
1.2 Objetivos .....	2
1.2.1 Objetivo general.....	2
1.2.2 Objetivos específicos.....	2
<b>2. EMPRESA Y ENTORNO</b> .....	3
2.1 Organización .....	3
2.1.1 Misión.....	3
2.1.2 Visión.....	4
2.2 Análisis Interno .....	4
2.2.1 Situación general de la empresa.....	4
2.2.1.1 Administración y recursos humanos.....	4
2.2.1.2 Marketing y ventas.....	7
2.2.1.3 Finanzas y contabilidad.....	9
2.2.1.4 Producción y operaciones.....	14
2.2.1.5 Investigación y desarrollo.....	19
2.2.2 Cadena de valor.....	19
2.2.3 Matriz EFI.....	20
2.3 Análisis Externo .....	23
2.3.1 Industria.....	23
2.3.2 Mercado.....	23
2.3.2.1 Problema de gerencia.....	24
2.3.2.2 Problema de la investigación.....	24
2.3.2.3 Diseño de la investigación.....	24
2.3.2.4 Investigación descriptiva cualitativa.....	24
2.3.2.5 Investigación descriptiva cuantitativa.....	26
2.3.3 Análisis PESTEL.....	57
2.3.3.1 Factores político – legales.....	57
2.3.3.2 Factores económicos.....	60
2.3.3.3 Factores sociales, demográficos y culturales.....	66
2.3.3.4 Factores tecnológicos.....	69
2.3.4 Competencia.....	70
2.3.4.1 Matriz de perfil competitivo.....	70
2.3.4.2 Análisis de las 5 fuerzas de Porter.....	72
2.3.5 Matriz EFE.....	74
<b>3. ÁREA DE INTERVENCIÓN O MEJORA</b> .....	77
3.1 Análisis de Matriz FODA.....	77
3.1.1 Identificación de factores clave.....	79
3.1.2 Ponderación de factores.....	81
3.1.2.1 Punto de vista de los actores involucrados.....	81

3.1.2.2	Punto de vista de expertos en la industria.....	82
3.2	Planteamiento de Objetivos .....	83
3.2.1	Objetivos a largo plazo. ....	83
3.2.2	Objetivos a mediano plazo.....	83
3.2.3	Objetivos a corto plazo .....	84
3.3	Definición de las Áreas a ser Intervenidas .....	84
<b>4.</b>	<b>FORMULACIÓN DEL PLAN DE MEJORA .....</b>	<b>86</b>
4.1	Propuesta de Cambio .....	86
4.1.1	Planteamiento de las estrategias.....	86
4.1.2	Propuesta de implementación.....	87
4.1.3	Cronograma de implementación .....	89
4.2	Evaluación Financiera.....	90
4.2.1	Supuestos.....	90
4.2.2	Inversión. ....	90
4.2.3	Financiamiento.....	91
4.2.4	Costos y gastos involucrados. ....	91
4.2.5	Proyección de ventas.....	92
4.2.6	Costo de oportunidad.....	92
4.2.7	Evaluación de estados financieros.....	93
4.2.7.1	Escenario sin apalancamiento.....	93
4.2.7.2	Escenario con apalancamiento. ....	94
4.2.8	Análisis financiero .....	95
4.2.9	Indicadores financieros .....	96
<b>5.</b>	<b>RESULTADOOS, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b>	<b>98</b>
5.1	Conclusiones .....	98
5.2	Recomendaciones .....	99
	<b>REFERENCIAS .....</b>	<b>101</b>
	<b>ANEXOS .....</b>	<b>104</b>

## Índice de Tablas

Tabla 1. Razones de Liquidez .....	10
Tabla 2. Razones de Apalancamiento.....	11
Tabla 3. Razones de Actividad .....	11
Tabla 4. Razones de Rentabilidad .....	12
Tabla 5. Razones de Crecimiento .....	13
Tabla 6. Costos .....	20
Tabla 7. Matriz EFI .....	21
Tabla 8. Población Ecuador, Pichincha y Quito Año 2010 .....	26
Tabla 9. Población Mercado Objetivo.....	27
Tabla 10. Variables para Cálculo de la Muestra.....	28
Tabla 11. Resultados Clientes Minoristas y Mayoristas .....	36
Tabla 12. PIB Industria del Comercio.....	62
Tabla 13. Indicadores de Ingresos y Gastos .....	64
Tabla 14. Tasa de Interés Pasiva Efectiva Referencial por plazo en porcentajes. Noviembre 2013- 2014.....	65
Tabla 15. Tasa de Interés Activa Efectiva Referencial por plazo en porcentajes. Diciembre 2013- 2014.....	65
Tabla 16. Indicadores de población urbana y rural.....	67
Tabla 17. Estructura porcentual de matrimonios según, grupos de edad y sexo de los contrayentes. Año 2012 .....	68
Tabla 18. Matriz de Perfil Competitivo.....	72
Tabla 19. Matriz EFE.....	75
Tabla 20. Matriz FODA.....	77
Tabla 21. Matriz de impacto Fortalezas .....	79

Tabla 22. Matriz de impacto Debilidades .....	79
Tabla 23. Matriz de impacto Oportunidades.....	80
Tabla 24. Matriz de impacto Amenazas .....	80
Tabla 25. Propuesta de implementación .....	87
Tabla 26. Cronograma de implementación .....	89
Tabla 27. Costos y Gastos .....	91
Tabla 28. Proyección de Ventas.....	92
Tabla 29. Costo de Oportunidad .....	93
Tabla 30. Estado de Resultados FINATEX sin apalancamiento, en USD .....	93
Tabla 31. Flujo de Caja FINATEX sin apalancamiento, en USD .....	94
Tabla 32. Estado de Resultados FINATEX con apalancamiento, en USD .....	94
Tabla 33. Flujo de Caja FINATEX con apalancamiento, en USD.....	95
Tabla 34. Flujo de Efectivo Finatex con apalancamiento, en USD.....	97
Tabla 35. Indicadores Financieros .....	97

## Índice de Figuras

<i>Figura 1.</i> Diagrama de flujo de procesos en planta de producción.....	18
<i>Figura 2.</i> Industria .....	23
<i>Figura 3.</i> Segmentos socioeconómicos hogares.....	28
<i>Figura 4.</i> Frecuencia de compra.....	29
<i>Figura 5.</i> Monto de compra .....	30
<i>Figura 6.</i> Producto más vendido.....	30
<i>Figura 7.</i> Medidas predominantes .....	31
<i>Figura 8.</i> Factor de mayor influencia .....	31
<i>Figura 9.</i> Medio de adquisición o pago.....	32
<i>Figura 10.</i> Preferencia de origen o procedencia.....	32
<i>Figura 11.</i> Preferencia para recepción de información.....	33
<i>Figura 12.</i> Aceptación del negocio .....	33
<i>Figura 13.</i> Valor a pagar por un juego de sábanas de dos plazas, de buena calidad y medidas completas.....	34
<i>Figura 14.</i> Competencia .....	34
<i>Figura 15.</i> Satisfacción con la línea de productos. Cliente Minorista Sucursal 1 .....	36
<i>Figura 16.</i> Satisfacción con la calidad. Cliente Minorista Sucursal 1.....	37
<i>Figura 17.</i> Satisfacción con los diseños. Cliente Minorista Sucursal 1.....	37
<i>Figura 18.</i> Satisfacción con el precio. Cliente Minorista Sucursal 1 .....	38
<i>Figura 19.</i> Satisfacción con la atención. Cliente Minorista Sucursal 1 .....	38
<i>Figura 20.</i> Satisfacción con las instalaciones. Cliente Minorista Sucursal 1 ...	39
<i>Figura 21.</i> Satisfacción con el producto propio. Cliente Minorista Sucursal 1 .	39
<i>Figura 22.</i> Satisfacción con la facturación. Cliente Minorista Sucursal 1 .....	40

<i>Figura 23.</i> Satisfacción con la línea de productos. Cliente Minorista Sucursal 2 .....	40
<i>Figura 24.</i> Satisfacción con la calidad. Cliente Minorista Sucursal 2.....	41
<i>Figura 25.</i> Satisfacción con los diseños. Cliente Minorista Sucursal 2.....	41
<i>Figura 26.</i> Satisfacción con los precios. Cliente Minorista Sucursal 2.....	42
<i>Figura 27.</i> Satisfacción con la atención. Cliente Minorista Sucursal 2 .....	42
<i>Figura 28.</i> Satisfacción con las instalaciones. Cliente Minorista Sucursal 2 ...	43
<i>Figura 29.</i> Satisfacción con el producto propio. Cliente Minorista Sucursal 2 ..	43
<i>Figura 30.</i> Satisfacción con la facturación. Cliente Minorista Sucursal 2 .....	44
<i>Figura 31.</i> Satisfacción con la línea de productos. Cliente Minorista Sucursal 3 .....	44
<i>Figura 32.</i> Satisfacción con la calidad. Cliente Minorista Sucursal 3.....	45
<i>Figura 33.</i> Satisfacción con los diseños. Cliente Minorista Sucursal 3.....	45
<i>Figura 34.</i> Satisfacción con los precios. Cliente Minorista Sucursal 3.....	46
<i>Figura 35.</i> Satisfacción con la atención. Cliente Minorista Sucursal 3 .....	46
<i>Figura 36.</i> Satisfacción con las instalaciones. Cliente Minorista Sucursal 3 ...	47
<i>Figura 37.</i> Satisfacción con el producto propio. Cliente Minorista Sucursal 3 .....	47
<i>Figura 38.</i> Satisfacción con la facturación. Cliente Minorista Sucursal 3 .....	48
<i>Figura 39.</i> Satisfacción con la línea de productos. Cliente Minorista Sucursal 4 .....	48
<i>Figura 40.</i> Satisfacción con la calidad. Cliente Minorista Sucursal 4.....	49
<i>Figura 41.</i> Satisfacción con los diseños. Cliente Minorista Sucursal 4.....	49
<i>Figura 42.</i> Satisfacción con el precio. Cliente Minorista Sucursal 4 .....	50
<i>Figura 43.</i> Satisfacción con la atención. Cliente Minorista Sucursal 4 .....	50
<i>Figura 44.</i> Satisfacción con las instalaciones. Cliente Minorista Sucursal 4 ....	51

<i>Figura 45.</i> Satisfacción con el producto propio. Cliente Minorista Sucursal 4 ..	51
<i>Figura 46.</i> Satisfacción con la facturación. Cliente Minorista Sucursal 4 .....	52
<i>Figura 47.</i> Satisfacción con la línea de productos. Cliente Mayorista .....	52
<i>Figura 48.</i> Satisfacción con la calidad. Cliente Mayorista .....	53
<i>Figura 49.</i> Satisfacción con los diseños. Cliente Mayorista.....	53
<i>Figura 50.</i> Satisfacción con los incentivos. Cliente Mayorista .....	54
<i>Figura 51.</i> Satisfacción con la atención. Cliente Mayorista .....	54
<i>Figura 52.</i> Satisfacción con el despacho. Cliente Mayorista .....	55
<i>Figura 53.</i> Satisfacción con el producto propio. Cliente Mayorista .....	55
<i>Figura 54.</i> Satisfacción con el crédito. Cliente Mayorista .....	56
<i>Figura 55.</i> Indicador Riesgo País .....	61
<i>Figura 56.</i> PIB Real, año base 2007 .....	62
<i>Figura 57.</i> Inflación anual en porcentajes, período 2006-2012 .....	63
<i>Figura 58.</i> Índice de Confianza del Consumidor, período 2008-2014 .....	64
<i>Figura 59.</i> Población urbana en condiciones de pobreza, período 2008-2014 .....	66
<i>Figura 60.</i> Coeficiente de Gini a nivel urbano, período 2008-2014 .....	67
<i>Figura 61.</i> Fuerzas de Porter.....	74



## Índice de Anexos

Anexo 1. Carta de Autorización	105
Anexo 2. RUC Empresa Finatex	106
Anexo 3. Entrevista a Grupo Focal	109
Anexo 4. Encuesta a Clientes Potenciales	110
Anexo 5. Encuesta a Clientes Minoristas	109
Anexo 6. Encuesta a Clientes Mayoristas	111
Anexo 7. Detalle de la Inversión	113
Anexo 8. Depreciación y Amortización de Activos	114
Anexo 9. Tabla de Amortización	116
Anexo 10. Detalle de Gastos	118
Anexo 11. Cálculo del Porcentaje de Crecimiento	120
Anexo 12. Proforma Extendedora de Tela	128
Anexo 13. Proforma Equipos de Computación	131
Anexo 14. Proforma Varios	132
Anexo 15. Fuentes de Información de Costos	133
Anexo 16. CD con Entrevistas	134
Anexo 17. Cuadro Comparativo Utilidad Neta	135
Anexo 17. Estados Financieros Finatex	137

## INTRODUCCIÓN

Finatex es una empresa ecuatoriana dedicada a la producción y comercialización de toda la gama de productos textiles de hogar (Finatex, 2014). Su representante legal es el Sr. Ángel Rubén Bastidas Alvear, quien consta ante el Servicio de Rentas Internas como una Persona Natural obligada a llevar contabilidad.

La empresa cuenta con su propia planta en la ciudad de Quito, en donde elabora los siguientes productos: juegos de sábanas, cobijas, cobertores y almohadas, para proveerlos a nivel nacional, especialmente los juegos de sábanas, pues son considerados como su principal producto (Finatex, 2014).

Para su comercialización, la empresa cuenta con tres puntos de venta al detal en la ciudad de Quito y uno en Santo Domingo de los Tsáchilas. En cada uno ofrece la gama completa de productos textiles, para lo cual se apoya en proveedores nacionales e internacionales de otros productos, tales como: toallas, cortinas, manteles, cobijas, cubrecamas, edredones, cobertores, colchones, plumón, sábanas y línea infantil (Finatex, 2014).

Su planta de producción y oficina matriz funcionan en el norte de Quito, sector La Pulida. Sus puntos de venta se ubican: dos en el centro histórico y uno en Guajaló, al sur de Quito; y otro en el centro de la ciudad de Santo Domingo de los Tsáchilas (Finatex, 2014).

## **1. ASPECTOS GENERALES**

### **1.1 Antecedentes**

Finatex fue creada hace más de veinte años por su representante legal, el Sr. Ángel Rubén Bastidas Alvear. El negocio inició en el mercado informal del centro histórico de Quito, en donde se realizaba la confección de juegos de sábanas. En años posteriores, gracias a la aceptación de su único producto y al esfuerzo familiar, la empresa logró expandir sus instalaciones y formalizar su funcionamiento.

En la actualidad, Finatex sigue funcionando como una empresa netamente familiar, motivo por el cual el autor ha decidido aplicar los conocimientos adquiridos en la carrera de Negocios Internacionales de la Universidad de las Américas. Previamente, se realizó un diagnóstico preliminar de la empresa en el cual se detectaron ciertas falencias en las áreas de producción, ventas, administración y marketing, razón por la cual el Sr. Bastidas está de acuerdo con la elaboración del plan de mejora para la mencionada empresa.

### **1.2 Objetivos**

#### **1.2.1 Objetivo general.**

Formular un plan de mejoramiento de la gestión de la empresa Finatex, para elevar sus ventas e incrementar su rentabilidad.

#### **1.2.2 Objetivos específicos.**

- Diagnosticar la situación actual de la empresa, a nivel interno y externo.
- Identificar las áreas susceptibles de mejora que van a ser intervenidas.
- Plantear objetivos y estrategias a corto, mediano y largo plazo.
- Formular las mejoras a implementarse.
- Evaluar la incidencia financiera de los cambios que deben realizarse, en el marco de las mejoras planteadas.

## 2. EMPRESA Y ENTORNO

### 2.1 Organización

#### 2.1.1 Misión.

“Vestir los hogares ecuatorianos con productos textiles de alta calidad y de medidas completas, satisfaciendo las necesidades y expectativas de nuestros clientes mediante una cordial y profesional atención” (Finatex, 2014).

#### *Análisis.*

La declaración de la misión está incompleta, pues carece de algunas características que debe tener para transmitir el propósito de la organización.

En sus componentes, esta misión carece de algunos temas importantes que debería incluir la empresa, como la responsabilidad social y ambiental, y el enfoque de crecimiento y valoración de los trabajadores. Por esta razón, la misión está declarada en forma limitada (David, 2013, p. 52).

Otros componentes que la empresa debería considerar para comunicar de mejor manera su propósito, son: nivel tecnológico, filosofía, creencias, valores y descripción precisa de los productos y servicios que ofrece (David, 2013, p. 51).

Al ser una misión incompleta, no transmite una correcta orientación a los clientes ni a los trabajadores sobre el propósito de la empresa y además, dificulta el proceso de administración estratégica (David, 2013, p. 51).

Por otra parte, se rescata que la declaración de misión de Finatex está planteada de manera inspiradora, lo cual facilita la transmisión del mensaje que la empresa quiere enviar a sus clientes. Además, incluye la descripción del mercado al que se dirige y la utilidad de los productos que ofrece, lo que denota una declaración concisa (David, 2013, pp. 51-52).

### **2.1.2 Visión.**

“Para el 2018, Finatex será una marca reconocida como la marca líder en producción, comercialización y distribución a nivel nacional de productos textiles de calidad para el hogar” (Finatex, 2014).

#### *Análisis.*

La declaración de la visión de la empresa está bien elaborada, ya que indica lo que quiere llegar a ser en un período determinado (2018). Además, proporciona una perspectiva de los alcances que se quieren lograr en las diferentes áreas de la empresa, con claridad y concisión (David, 2013, p. 45).

## **2.2 Análisis Interno**

### **2.2.1 Situación general de la empresa.**

#### **2.2.1.1 Administración y recursos humanos.**

A lo largo de su funcionamiento, Finatex ha establecido una cultura organizacional flexible en la que predominan valores como la honestidad, el respeto, la puntualidad y la responsabilidad. La flexibilidad obedece a que los miembros de la organización tienen que adaptarse a aspectos muy rígidos, pero también, muy abiertos (David, 2013, pp. 98-99).

Adicionalmente, la cultura se enfoca en el cliente y se basa en la armonía de los factores internos y externos (trabajadores y clientes), con el fin de buscar su satisfacción (David, 2013, p. 98).

En su gestión, Finatex no aplica conceptos de administración estratégica, lo que representa una gran debilidad para la empresa debido a que descuida todas sus funciones básicas: planeación, organización, motivación, administración de personal y control, las cuales serán detalladas a continuación (David, 2013, p. 100).

**Planeación.**

Desde su creación, Finatex ha funcionado de manera empírica, por lo que no hay indicios de planeación estratégica y a su vez, afecta a las demás funciones de administración y a la operación diaria. La empresa carece de pronósticos, objetivos, estrategias, políticas y metas, por lo que resulta complejo saber a dónde se dirige a corto y largo plazo (David, 2013, p. 101).

**Organización.**

La empresa carece de una estructura organizacional formal, lo que ocasiona varios problemas; uno de los principales es la combinación de puestos para formar departamentos, pues no existe una distribución, estructura o departamentalización adecuada, lo que genera ineficiencia al producirse duplicidad de funciones (David, 2013, p. 102). Así, por ejemplo, las facturas de compra son ingresadas por el administrador, la asistente de contabilidad y el jefe de marketing para después ser trasladadas a contabilidad; la repetición de procesos genera retrasos en otras actividades de mayor importancia que cada involucrado tiene a cargo.

Tampoco existe una correcta delegación de autoridad, lo que entorpece el desarrollo normal de ciertos procesos (David, 2013, p. 102). Un claro ejemplo es el proceso de solicitud de productos de las sucursales, pues primero deben ser autorizados por la planta de producción, específicamente por el gerente de producción; la falta de delegación conduce a retrasos en los pedidos y por tanto, escasez temporal de stock en las sucursales.

Se evidencia así, la necesidad de crear una estructura orgánica con el fin de tener una organización más eficiente (David, 2013, p. 101).

**Motivación.**

Finatex no cuenta con programas de incentivos para sus colaboradores, por lo que el nivel de motivación es bajo (David, 2013, pp. 51-52). Sin embargo, la rotación también es baja, debido principalmente a que no se exigen

demasiados requisitos para los aspirantes a los puestos de trabajo y continuamente se pagan horas extras, lo que contribuye a que la remuneración resulte atractiva.

Respecto a la comunicación interna, esta funciona de manera informal porque no existen procesos ni canales de información formalmente establecidos. De esta manera, todas las dudas, solicitudes o novedades son transmitidas directamente al gerente de la empresa (David, 2013, p. 103).

### **Administración de personal o recursos humanos.**

Debido a la inexistencia de un departamento de recursos humanos, las tareas relacionadas con estos asuntos son realizadas por el gerente, el administrador y el jefe de producción; cada uno con sus respectivas responsabilidades.

El gerente está a cargo de la mayoría de actividades, dentro de las que constan: reclutamiento de personal para ventas y administración, entrevistas, pruebas, selección de personal, orientación, disciplina, promoción, políticas, reglamentación, transferencias y separación de empleados (David, 2013, p. 101).

El administrador también realiza actividades afines al recurso humano, pues se encarga de fijar los salarios y recompensas a los trabajadores; las liquidaciones; y, otros asuntos relacionados con leyes laborales (David, 2013, p. 101).

Las responsabilidades del jefe de producción se limitan únicamente al área de producción de la empresa; esto es, reclutamiento y selección de personal, capacitaciones y evaluación de todo el personal de planta (David, 2013, p. 101).

A pesar de que la empresa ha funcionado con este sistema en los últimos años, se considera fundamental crear el departamento de recursos

humanos con el fin de administrar de mejor manera los recursos y el talento humano, para lograr un mejor funcionamiento y evitar inconvenientes (David, 2013, p. 103).

### **Control.**

Esta área representa otra debilidad, debido a que la administración no tiene la capacidad de realizar actividades de control enfocadas en el cumplimiento de objetivos, metas, estrategias y evaluación de desempeño individual. Esto obedece a que no existe planeación estratégica (David, 2013, p. 101).

El único control que se realiza es el contable, el cual es revisado mensualmente por el gerente de producción, con el objeto de analizar la situación general de la empresa durante el período y tomar acciones correctivas.

#### **2.2.1.2 Marketing y ventas.**

En el área de marketing la empresa posee fortalezas y debilidades respecto a las funciones básicas, las cuales se explican a continuación:

#### **Análisis de clientes.**

Finatex no cuenta con mecanismos de recopilación de información, lo que impide realizar actividades de análisis, creación de perfiles de clientes y evaluación de su satisfacción, por la ausencia de datos (David, 2013, p. 104). El único método que se emplea es el análisis de la información derivada de la comunicación entre cliente y vendedor al momento de la compra.

#### **Venta de Productos y Servicios.**

Finatex tiene una gran capacidad para vender sus productos, pese a no contar con estrategias de publicidad o promoción. Desde su origen, ha sido muy rigurosa en la selección de productos, para lo cual se enfoca en tres aspectos: buena calidad, medidas completas y precios relativamente bajos (Finatex, 2014). De este modo ha conseguido posicionar su filosofía en la mente de los



consumidores; ha logrado una gran aceptación de sus productos, ya sean antiguos o nuevos; ha ganado la confianza de sus clientes; ha creado una ventaja competitiva; y, ha captado una mayor participación de mercado, en comparación con sus principales competidores. Pero al considerar un crecimiento, es fundamental pensar en estrategias publicitarias que logren expandir la cartera de clientes (David, 2013, p. 105).

La empresa tampoco cumple actividades de promoción útiles para incentivar el consumo de los mayoristas y minoristas (David, 2013, p. 105).

En el ámbito del servicio, la atención al cliente en los distintos puntos de venta es muy buena, pues se dispone de personal capacitado. No obstante, existe un grave problema en el proceso de facturación y entrega porque la empresa mantiene un proceso manual y demorado, pues carece de un sistema de facturación.

#### **Planeación de productos y servicios.**

La empresa no planifica los productos que ofrece; únicamente se basa en las tres características consideradas como principales, pero descuida algunos elementos como: empaque, garantías, estilo y otros que deberían ser revisados al momento de ofrecer un producto. Además, Finatex no realiza pruebas de mercado, lo que aumenta el riesgo de realizar malas inversiones debido a que en ciertas ocasiones, no se logra el retorno o la rotación esperada en cuanto a productos, materia prima o maquinaria adquirida (David, 2013, p. 106).

#### **Fijación de precios.**

Finatex tiene un estricto control en la fijación de precios, ya que este factor es parte de su filosofía de ofrecer productos a precios menores que los de la competencia; esto es, una estrategia de precios bajos con márgenes de utilidad bajos con el fin de beneficiarse únicamente por los altos volúmenes de venta. Actualmente, esta política de trabajo permite que todos los productos tengan una alta rotación (David, 2013, p. 106).

**Distribución.**

La empresa está integrada en forma vertical y hacia adelante; cuenta con sus propios puntos de venta directa al público y mantiene alianzas con negocios de venta al detalle ubicados en las diferentes provincias del país, con lo cual logra una distribución de sus productos a nivel nacional (Finatex, 2014).

Esta forma de distribución representa una fortaleza para Finatex ya que sus canales de distribución le permiten una amplia cobertura de distribución, y a su vez, un alto volumen de ventas (David, 2013, p. 107).

**Investigación de mercados.**

Finatex nunca ha realizado un proceso de investigación de mercados en toda su historia, el cual es clave para determinar las exigencias, requerimientos o necesidades del mercado, así como también sus fortalezas y debilidades (David, 2013, p. 107).

**Análisis de costos y beneficios.**

Finatex no realiza un análisis exacto de los costos y los beneficios que obtiene al momento de tomar decisiones de compra o de inversión, lo que genera un gran riesgo ya que la empresa podría obtener pérdidas al no realizar este proceso (David, 2013, p. 107).

**2.2.1.3 Finanzas y contabilidad.**

Las funciones en el área de finanzas y contabilidad están a cargo del administrador y el gerente de producción, pues tampoco existe un departamento que se enfoque exclusivamente de este ámbito.

En la parte contable, Finatex contrata este servicio, ya que actualmente no cuenta con sistemas automatizados, lo cual dificulta el manejo de su propia contabilidad.

En los temas relacionados con finanzas, las decisiones sobre inversiones y financiamiento son tomadas en conjunto entre el administrador y el gerente de producción. En cuanto a la estructura de capital, Finatex ha trabajado siempre con capital propio y con crédito de sus proveedores, sin recurrir al financiamiento de instituciones financieras. Para inversiones, la empresa no cuenta con presupuestos o asignación de recursos anuales para la creación de proyectos, nuevos productos o adquisición de activos, por lo que le resulta difícil crear estrategias a largo plazo; únicamente trabaja en el corto plazo, en función de la disponibilidad de flujo (David, 2013, pp. 108-109).

En los párrafos siguientes se presenta el análisis financiero con base en el estado de situación general de la empresa del año 2013 y el estado de resultados analítico de 2013 respecto a 2012:

Tabla 1. Razones de Liquidez

RAZONES DE LIQUIDEZ		
Indicador	Cálculo	Total USD
Razón del circulante	$\frac{\text{Activos circulantes}}{\text{Pasivos circulantes}}$	1,36
Razón de prueba ácida	$\frac{\text{Activos circulantes} - \text{inventarios}}{\text{Pasivos circulantes}}$	0,86

De la razón del circulante se determina que la empresa tiene una buena capacidad para afrontar sus compromisos a corto plazo, ya que por cada dólar que debe, tiene USD 1,36 como respaldo en sus activos corrientes (David, 2013, p. 111).

No obstante, al aplicar la prueba ácida se observa que la empresa no está en condiciones de respaldar sus compromisos a corto plazo sin recurrir a la venta de su inventario, pues por cada dólar que debe, tiene USD 0,86 para cubrir sus deudas a corto plazo (David, 2013, p. 111).

Finatex tiene una liquidez regular, ya que depende de la venta parcial de sus inventarios para afrontar sus compromisos a corto plazo.

Tabla 2. Razones de Apalancamiento

<b>RAZONES DE APALANCAMIENTO</b>		
<b>Indicador</b>	<b>Cálculo</b>	<b>Total</b>
Razón del pasivo total al activo total	Total de pasivos	90%
	Total de activos	
Razón pasivo - capital	Total de pasivos	935%
	Capital contable	
Razón del pasivo largo plazo a capital	Pasivos a largo plazo	4
	Capital contable	

Mediante la razón de endeudamiento es posible determinar que el 90 % del total de activos de la empresa está siendo financiado por sus acreedores; mientras que la razón pasivo – capital indica que el 935 % de los fondos totales es aportado por los acreedores, frente al capital aportado por el propietario (Fred, 2013, p. 111).

La razón del pasivo largo plazo, por su parte, refleja una estructura de capital de 4 a 1 aproximadamente, pues por cada dólar del patrimonio, Finatex tiene compromisos a largo plazo por \$4 (David, 2013, p. 111).

Las tres razones de apalancamiento analizadas permiten concluir que Finatex se financia con sus proveedores, quienes cumplen el papel de acreedores, debido al crédito brindado hacia la empresa.

Tabla 3. Razones de Actividad

<b>RAZONES DE ACTIVIDAD</b>		
<b>Indicador</b>	<b>Cálculo</b>	<b>Total</b>
Rotación de inventario	Ventas	13
	Inventario de bienes terminados	
Rotación de activos fijos	Ventas	11
	Activos fijos	
Rotación de activos totales	Ventas	3
	Total de activos	
Rotación de cuentas por cobrar	Ventas anuales a crédito	8
	Cuentas por cobrar	
Período promedio de cobro	Cuentas por cobrar	46
	Ventas anuales a crédito/365	

Según el indicador de rotación de inventario de productos terminados, que es igual a trece veces, se considera que existe una fortaleza en la fuerza de ventas al demostrarse que el inventario de USD 360 306,07 rota en un tiempo de 28 días (David, 2013, p. 111).

Por otra parte, la rotación de once veces de los activos fijos refleja la eficiencia en su uso, pues por cada dólar que invirtió la empresa en activos fijos, vendió USD 11; mientras que, con una rotación de tres veces de los activos totales, se puede concluir que las ventas cubrieron al triple la inversión en activos (David, 2013, p. 111).

Mediante la rotación de cuentas por cobrar se puede determinar que Finatex rota su cartera de cobro ocho veces en el año; y, mediante la razón del período promedio de cobro, se observa que la empresa convierte su cartera de cobro en efectivo en 46 días. Esto no es una deficiencia, puesto que las ventas a crédito representan un 20 % del total de ventas, frente al 80 % de ventas al contado (David, 2013, p. 111).

En general, las razones de actividad muestran una gestión administrativa efectiva en el uso de los recursos de Finatex.

Tabla 4. Razones de Rentabilidad

<b>Razones de Rentabilidad</b>		
<b>Indicador</b>	<b>Cálculo</b>	<b>Total</b>
Utilidad operativa	Ventas - costo de ventas	9%
	Ventas	
Utilidad bruta	Ingresos antes de impuestos	3%
	Ventas	
Utilidad neta	Ingreso neto	2%
	Ventas	
Rendimiento sobre los activos totales (ROA)	Ingreso neto	6%
	Total de activos	
Rendimiento sobre el capital (ROE)	Ingreso neto	65%
	Capital contable	

El margen de utilidad operativa representa el 9 % disponible para cubrir los gastos de operación y generar ganancias; el margen de utilidad bruta corresponde al 3 % de la rentabilidad que tiene Finatex, sin tomar en cuenta los impuestos ni los intereses; y, el margen neto de utilidades después de impuestos, es decir, la utilidad neta de la empresa es del 2 % (David, 2013, p. 111).

El rendimiento sobre los activos totales muestra que después de impuestos, por cada dólar invertido en activos la empresa tiene una utilidad de USD 0,06; es decir, el rendimiento sobre la inversión de Finatex es del 6 % (David, 2013, p. 111).

Respecto al rendimiento sobre el capital de los accionistas, se aprecia que por cada dólar invertido por el propietario, su utilidad es de USD 0,65; es decir, el rendimiento de su capital es del 65 % (David, 2013, p. 111).

Las razones calculadas con base en la utilidad y el rendimiento de activos muestran una empresa con baja rentabilidad debido al alto nivel del costo de ventas. Puede concluirse que la efectividad de Finatex en el uso de sus recursos no es suficiente para generar un margen de utilidad apropiado a sus niveles de venta.

Tabla 5. Razones de Crecimiento

<b>Razones de Crecimiento</b>		
<b>Indicador</b>	<b>Cálculo</b>	<b>Total</b>
Ventas	$(\text{Ventas 2013}/\text{Ventas 2012}) - 1$	-6%
Utilidad neta	$(\text{U. Neta 2013}/\text{U. Neta 2012}) - 1$	-27%

En el último año (2013), las ventas de Finatex decrecieron en 6 % y su utilidad neta en 27 %, aspecto debilita la operación de la empresa (David, 2013, p. 112).

### Punto de equilibrio.

El punto de equilibrio de Finatex se calcula en función de las ventas, mediante la aplicación de la fórmula siguiente, en donde “PE” es el punto de equilibrio; “CF” es igual a costos fijos; “CVT” es el costo variable total; y, “VT” significa ventas totales (Pymesfuturo, 2013):

$$PE_{\text{Ventas}} = \frac{CF}{1 - \frac{CVT}{VT}} \quad (\text{Ecuación 1})$$

$$PE = \frac{308646,85}{1 - \frac{1302828,51}{1745241,61}}$$

$$PE = 3'310489,5$$

Del cálculo realizado, es posible conocer que Finatex debe vender USD 3 310 489,5 para que sus ingresos totales sean iguales a sus costos totales (David, 2013, p. 113); esto implica que en el año 2013, la empresa consiguió un buen nivel de ventas debido a que logró superar sus costos totales y generar ganancias.

#### 2.2.1.4 Producción y operaciones.

Finatex posee varias fortalezas y debilidades en el área de producción y operaciones, la cual posee cinco divisiones: procesos, capacidad, inventario, fuerza laboral y calidad (David, 2013, p. 115).

#### Procesos.

Las instalaciones de la empresa constituyen una gran fortaleza, pues comprenden una planta de producción propia de 1100 m<sup>2</sup>, que resulta lo suficientemente amplia para realizar los procesos de producción actuales (Finatex, 2014). Sin embargo, existe un amplio espacio vacío que podría utilizarse para dar un uso más eficiente a la planta.

La organización de las instalaciones de planta es bastante buena, pues está estructurada de tal modo que permite realizar los procesos de recepción de materia prima, producción, bodegaje y entrega del producto terminado en forma ordenada y sincronizada, en procura de lograr optimización de tiempo y otros recursos. Esta estructura permite, además, realizar un estricto control de procesos, ya que al estar sincronizados y cronometrados, el jefe de producción puede conocer la cantidad de productos que deberán ser entregados por área al finalizar la jornada laboral.

En el aspecto tecnológico, Finatex ha sufrido un estancamiento en los últimos años, debido a que no ha tecnificado sus procesos. Existe una capacidad ociosa en planta por la falta de operación de varias máquinas, lo que ocasiona ineficiencia en el uso de los recursos. Un claro ejemplo de ello, es el proceso de bordado para el cual la empresa cuenta con una máquina bordadora, pero contrata el servicio a una tercera empresa.

En lo que se refiere a transporte, la empresa cuenta con sus propios vehículos que otorgan una capacidad de distribución para todos los puntos de venta, sin la necesidad de contratar transporte externo. Además, existe una corta distancia entre la planta de producción y los puntos de venta, aspecto que contribuye a optimizar los tiempos de entrega (David, 2013, p. 115). Sin embargo, el transporte sirve exclusivamente para movilizar mercadería entre los puntos de venta, más no para distribuir a clientes.

Los procesos del área de producción se detallan en los párrafos siguientes, así como también, en los diagramas de flujo.

Para el proceso productivo Finatex cuenta con varios proveedores fijos que fueron seleccionados con base en los estándares requeridos por la empresa. La materia prima utilizada para la elaboración de juegos de sábanas, cobertores, cobijas y almohadas es el bramante, y los insumos: plumón, hilos, elásticos, etiquetas y empaques.



El proceso inicia en planta con el jefe de producción, quien se encarga de emitir los pedidos según el material requerido, y de acuerdo con los indicadores establecidos en planta, los cuales alertan sobre la necesidad de material. Una vez establecido el pedido, se lo transmite físicamente al gerente de producción, quien analiza su aprobación o negación. Si el pedido es aprobado, se transmite inmediatamente al proveedor correspondiente; si está negado, retorna físicamente al jefe de producción para su revisión.

Una vez contactado, el proveedor requerido verifica la disponibilidad del producto y procede con el despacho hacia la planta de Finatex. Si el proveedor no dispone del producto, el pedido pasa a producción y se entrega una vez esté listo, lo cual involucra mayor tiempo.

Cuando el pedido es entregado en la planta de producción de Finatex, el producto es directamente embodegado, verificado e ingresado al kardex, por el jefe de producción. En este paso también se incluye la devolución de materia prima con falla, la cual lleva el transportista hacia el proveedor.

El proceso productivo comienza con la planificación diaria hecha por el jefe de producción, quien comunica el plan a las áreas de corte y confección, y descuenta del kardex la materia prima separada, para determinar cuántos productos serán entregados al final de la jornada.

Ya separado, el bramante se extiende en su totalidad para ser sometido al primer control de calidad. Si el bramante no tiene fallas, es cortado según las medidas planificadas; caso contrario, es separado para su posterior devolución. Una vez cortado, el bramante pasa al área de confección.

En el área de confección, las operarias añaden los elásticos y cosen a máquina el bramante; se obtienen así, el producto terminado. En este proceso también se incluye la etiqueta correspondiente a la medida del producto.

Una vez confeccionado el producto, comienza el proceso de doblado y empaque, en el cual se somete al producto al último control de calidad mientras es doblado para su empaque. Si no existen fallas, se empaca el producto; caso contrario, vuelve a pasar por el proceso productivo desde el área en donde ocurrió la falla. Terminado este proceso, el producto final es revisado por el jefe de producción con base en el inventario físico y el kardex.

El producto se distribuye desde la planta hacia los almacenes mediante vehículos propios y hacia los clientes mayoristas con el transporte de ellos. Las entregas se realizan diariamente de acuerdo con los pedidos existentes.

### **Ruta crítica.**

Existe un cuello de botella en el proceso de producción del área de corte, pues ésta no está en la capacidad de proveer la materia prima necesaria para las dos áreas de confección, debido a su escasa tecnificación. El área de corte, en el momento de enfocarse en el abastecimiento de una área, descuida a la otra, ya que su sistema de corte se encuentra saturado. Es decir que la ruta óptima que el proceso debería seguir es modificando el área de corte, mediante la implementación un sistema tecnificado que permita abastecer simultáneamente a las dos áreas de confección.

### **Capacidad**

La capacidad de producción genera una debilidad que se ve reflejada en ciertas temporadas del año cuando la empresa no tiene la capacidad de satisfacer la demanda por la falta de abastecimiento en el área de corte. Por otra parte, Finatex no pronostica su producción a largo plazo, lo que genera muchas veces escasez o exceso de algunos productos (David, 2013, p. 115).

La capacidad instalada de la planta es 1200 juegos de sábanas diarias, pero apenas se producen 750, es decir el 63 %, lo que refleja que no está aprovechándose toda la capacidad.

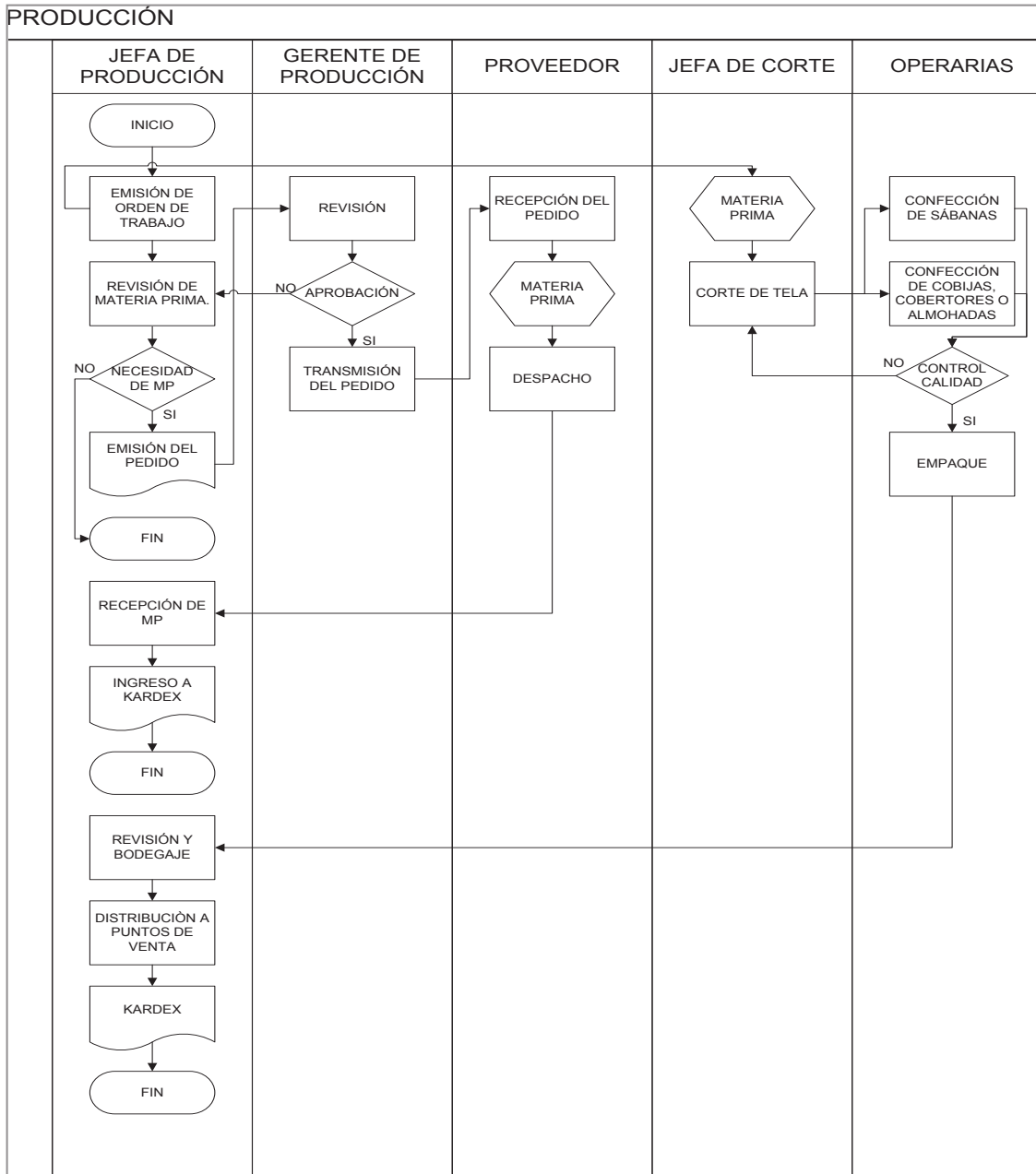


Figura 1. Diagrama de flujo de procesos en planta de producción.

**Inventario.**

La empresa no cuenta con un sistema de manejo de inventarios, lo que dificulta el registro de inventarios de materia prima, materiales, trabajos en procesos y productos terminados. El sistema de kardex actual resulta anticuado e ineficiente, pues no genera datos exactos que son necesarios para la toma de decisiones (David, 2013, p. 115).

**Fuerza laboral.**

La empresa cuenta con una fuerza laboral capacitada para todos los procesos realizados en planta, debido al riguroso proceso de selección que verifica la capacidad productiva de los aspirantes, con el fin de determinar quiénes son los más aptos para los puestos de trabajo (David, 2013, p. 115).

**Calidad.**

Este punto representa un punto fuerte en la empresa ya que Finatex ofrece sus productos garantizando su calidad lo cual lo logra mediante el estricto control en la selección de materia prima e insumos, y el estricto control de calidad de productos terminados.

**2.2.1.5 Investigación y desarrollo.**

Finatex no cuenta con un departamento de investigación y desarrollo; por tanto, no realiza actividades enfocadas a desarrollar nuevos productos. Actualmente, la empresa no asigna recursos para el desarrollo de estas actividades, lo que ha generado un estancamiento en la elaboración de productos con su marca (David, 2013, p. 116).

**2.2.2 Cadena de valor.**

Mediante la cadena de valor de Finatex, es posible determinar que el costo más influyente, después de la materia prima, es el costo de venta: personal y locales comerciales; sin embargo, este factor no representa un inconveniente, pues engloba cuatro puntos de venta, por lo cual se justifica su valor.

Por otra parte, los costos que pueden considerarse elevados, son los que están dentro del proceso productivo, específicamente, los de personal, maquinaria, y de planta de producción, los cuales son altos debido a los problemas detectados en producción.

Finatex debería aprovechar de mejor forma sus recursos de planta, con el fin de lograr una producción más eficiente, que le permita reducir sus costos, y a su vez, solucionar los problemas generados.

Tabla 6. Costos

<b>Costos de proveedores</b>	<b>\$8,29</b>
Materia prima	\$8,29
<b>Costos de producción</b>	<b>\$1,26</b>
Mantenimiento	\$0,04
Personal	\$0,36
Suministros y repuestos	\$0,10
Equipos de computación y software	\$0,02
Maquinaria	\$0,33
Planta de producción	\$0,38
Muebles y enseres	\$0,01
Servicios básicos	\$0,01
<b>Costos de distribución</b>	<b>\$0,28</b>
Seguros	\$0,01
Mantenimiento	\$0,04
Vehículos	\$0,23
Combustibles y lubricantes	\$0,01
<b>Costos de venta</b>	<b>\$2,11</b>
Personal	\$0,60
Suministros y repuestos	\$0,10
Equipos de computación y software	\$0,10
Locales comerciales	\$1,22
Muebles y enseres	\$0,03
Servicios básicos	\$0,05
Página web	\$0,01
Transporte	\$0,01
<b>Costos administrativos</b>	<b>\$0,30</b>
Contabilidad	\$0,06
Administración	\$0,24

### 2.2.3 Matriz EFI.

La matriz de Evaluación de Factores Internos es una herramienta que permite sintetizar la información obtenida al realizar la auditoría interna de una empresa, para evaluar las fortalezas y debilidades más importantes y facilitar la formulación de estrategias para el proceso de administración estratégica (David, 2013, p. 122).

### Metodología.

Para construir la matriz EFI se detallan los factores internos clave de la empresa (fortalezas y debilidades). A cada uno se le asigna una ponderación que indica su grado de importancia con respecto al éxito de la empresa en la industria. La ponderación va de 0,0 (sin importancia) a 1.0 (muy importante), y su suma debe ser igual a 1.0. Posteriormente, se asigna una clasificación basada en la empresa y con valores de 1 a 4, donde 1 es una debilidad importante; 2 una debilidad menor; 3 una fortaleza menor; y, 4 una fortaleza importante. Entonces, las ponderaciones de cada factor se multiplican por su clasificación, para determinar una puntuación ponderada a cada variable. Finalmente, se suman todas las puntuaciones ponderadas de cada variable con el objeto de determinar la puntuación ponderada total (David, 2013, p. 122).

Una vez realizada la matriz EFI, su interpretación se basa en la puntuación ponderada total mediante los siguientes parámetros: si es mayor a 2,5 representa una posición interna fuerte, y si es menor a 2,5 indica que existen grandes debilidades internas (David, 2013, p. 122).

### Resultados.

Tabla 7. Matriz EFI

MATRIZ EFI				
No.	Factores Clave	Ponderación	Calificación	T. Ponderado
<b>FORTALEZAS</b>				
1	Alta rotación de inventarios (13 veces)	0.05	4	0.2
2	Alto porcentaje de ventas al contado (80%)	0.01	3	0.03
3	Gran aceptación de sus productos gracias a su filosofía	0.04	4	0.16
4	Integración vertical hacia adelante	0.05	4	0.2
5	Distribución a nivel nacional	0.05	4	0.2
6	Alianzas estratégicas con proveedores y detallistas	0.05	4	0.2
7	Altos plazos de crédito de sus proveedores	0.02	3	0.06

No.	Factores Clave	Ponderación	Calificación	T. Ponderado
8	Procesos de logística interna y externa eficientes	0.02	3	0.06
9	Ubicación estratégica	0.02	3	0.06
10	Unidades de transporte logístico propias	0.02	3	0.06
11	Productos con altos estándares de calidad	0.04	4	0.16
12	Alta satisfacción de clientes minoristas	0.04	4	0.16
13	Alta participación de mercado	0.01	3	0.03
14	Gran reconocimiento y posicionamiento de marca	0.05	4	0.2
<b>DEBILIDADES</b>				
1	Carece de una administración estratégica	0.05	1	0.05
2	Carece de una estructura orgánica	0.02	2	0.04
3	Inexistencia del departamento de Recursos Humanos	0.02	1	0.02
4	Descuido de las funciones de marketing	0.05	1	0.05
5	No utiliza sistemas de CRM, contables y de manejo de inventarios	0.02	2	0.04
6	Rentabilidad baja	0.05	1	0.05
7	Decrecimiento en ventas por falta de variedad	0.05	1	0.05
8	Decrecimiento en utilidades por aumento de costos de venta	0.05	1	0.05
9	Personal desmotivado	0.04	1	0.04
10	Poca variedad en las líneas de manteles y cortinas	0.02	2	0.04
11	Carencia de sistemas para pago mediante tarjetas de crédito	0.01	2	0.02
12	Insuficiencia de abastecimiento en el área de corte	0.04	1	0.04
13	Capacidad ociosa de activos (maquinaria)	0.03	1	0.03
14	Leve insatisfacción de clientes mayoristas	0.02	1	0.02
15	Problemas con el proceso de facturación	0.02	1	0.02
16	Baja satisfacción de clientes en la sucursal 3 (Sur)	0.04	1	0.04
<b>TOTAL</b>		1.00		<b>2.38</b>

### Conclusiones.

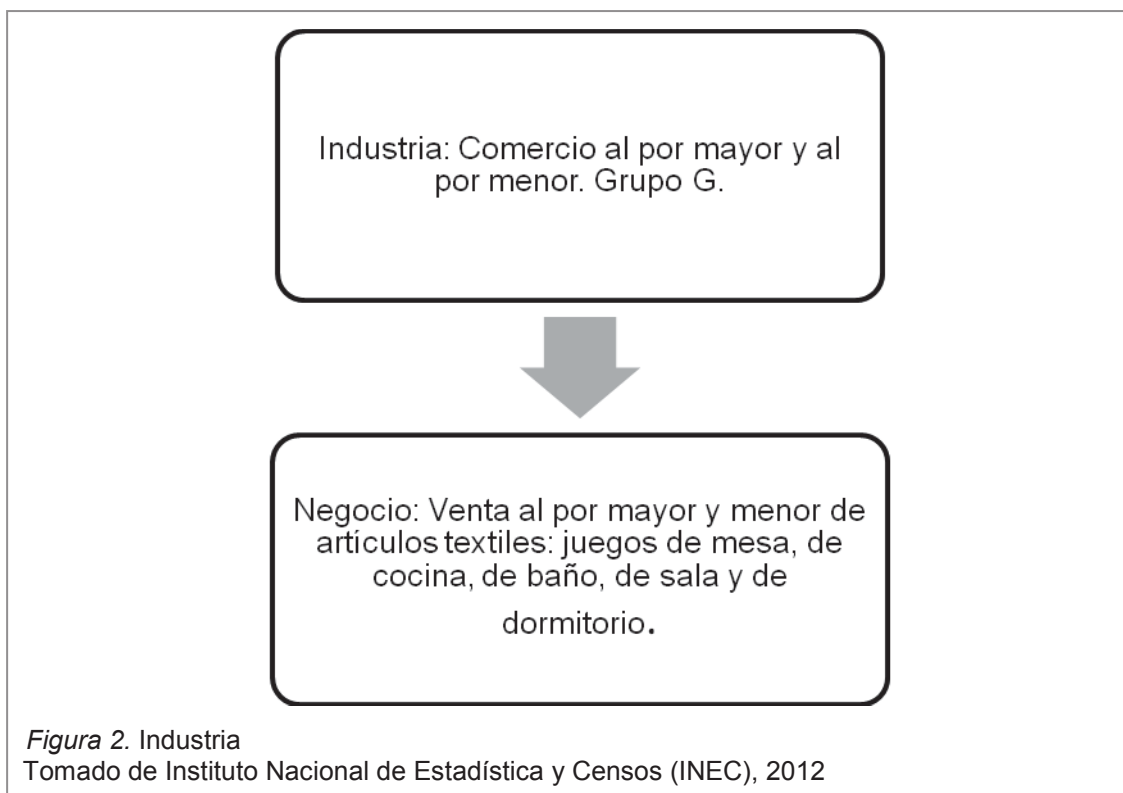
De la matriz EFI, es posible determinar que la empresa tiene grandes debilidades internas, pues el total ponderado es de 2,38; que se encuentra bajo

el promedio de 2,5 (David, 2013, p. 122). Las debilidades afectan al funcionamiento de la empresa y sus resultados financieros, por lo que es imprescindible tomar medidas correctivas basadas en las fortalezas de la empresa, para disminuir las falencias encontradas.

## 2.3 Análisis Externo

### 2.3.1 Industria.

A continuación se detallará la industria a la cual pertenece Finatex y la actividad económica a la que se dedica:



### 2.3.2 Mercado

La investigación y el análisis del mercado pretenden recopilar la información de los clientes actuales y potenciales de Finatex.



### **2.3.2.1 Problema de gerencia.**

¿Son viables las mejoras en la empresa Finatex?

### **2.3.2.2 Problema de la investigación.**

Finatex carece de información sobre la percepción de sus clientes respecto a la empresa, la marca, los productos y el servicio. Se desconoce el comportamiento de los consumidores; sus gustos, preferencias, necesidades, hábitos de compra, frecuencia de compra y otros aspectos que inciden en la compra del producto. Finatex carece de información del mercado: competencia, precios, proveedores y otros factores externos.

### **2.3.2.3 Diseño de la investigación.**

La investigación realizada es de tipo descriptivo-cualitativa, desarrollada a través de un grupo de enfoque; y de tipo descriptivo-cuantitativo, mediante encuestas a clientes potenciales y censo a clientes actuales.

### **2.3.2.4 Investigación descriptiva cualitativa.**

#### **2.3.2.4.1 Grupo de enfoque.**

#### **Definición.**

Los grupos de enfoque o grupos focales son una técnica cualitativa de investigación que consiste en realizar entrevistas a grupos de seis a doce personas, en los cuales el moderador desarrolla de manera flexible un conjunto de temas relacionados con el objeto de estudio (Salman et al., 2003, p. 158)

#### **Metodología.**

La entrevista al grupo focal se realizó a clientes actuales de Finatex (mayoristas y minoristas), escogidos aleatoriamente en uno de los puntos de venta. La entrevista comprende trece preguntas abiertas y su duración fue de veinte minutos. Las preguntas se detallan en el *Anexo 3. Entrevista a Grupo Focal*.

## Resultados.

Los resultados obtenidos de la entrevista a clientes minoristas son:

- No existe variedad en ciertas líneas de productos.
- Se sienten satisfechos con la calidad de los productos.
- Se sienten conformes con los precios de los productos ofrecidos; los consideran económicos en comparación con el mercado.
- Están conformes con las medidas de los productos.
- Requieren mayor variedad de colores y diseños infantiles.
- La atención del personal de ventas es muy buena.
- Las instalaciones son cómodas.
- Califican como “muy buena” a la ubicación de los locales principales, pues consideran que es de fácil acceso.
- Finatex es la primera marca que viene a su mente al momento de pensar en juegos de sábanas.
- Están muy satisfechos con los juegos de sábanas Finatex
- Sienten incomodidad en los establecimientos los fines de semana, debido a la alta concurrencia de clientes.

Los resultados obtenidos de las entrevistas a clientes mayoristas son:

- No se sienten conformes con la variedad de ciertos productos, por lo que recurren a otras empresas para adquirirlos.
- Están conformes con la calidad de los productos, pero demandan empaques más resistentes para que soporten la reventa.
- Se sienten inconformes con los descuentos en compras al por mayor.
- Reconocen que la marca Finatex está posicionada en sus consumidores por la garantía de las medidas de los juegos de sábanas.
- No han tenido inconvenientes y se sienten satisfechos con la atención recibida, pero tienen dificultades en días de alta concurrencia.
- Consideran que el espacio del establecimiento principal está saturado.
- El proceso de facturación es lento en los días de alta concurrencia.
- Califican como “muy buena” la ubicación de los locales principales.

- Tienen dificultad al momento de retirar la mercadería del establecimiento principal.
- Piensan que las sábanas Finatex no deberían ser modificadas en ningún aspecto.

### **Conclusiones.**

- Mejorar la atención de necesidades de los clientes mayoristas.
- Mantener la atención que se está dando a los clientes minoristas.
- Aumentar la variedad de productos en la línea de cortinas y manteles.
- Aprovechar el posicionamiento de la marca Finatex.
- Establecer rangos de precios y descuentos para clientes mayoristas y minoristas.
- Mejorar el proceso de facturación y entrega.

### **2.3.2.5 Investigación descriptiva cuantitativa.**

#### **2.3.2.5.1 Encuestas a clientes potenciales.**

##### **Mercado objetivo.**

El mercado objetivo de Finatex está compuesto por los jefes de hogar que habitan en las parroquias de: San Juan, Centro Histórico, San Bartolo y Solanda, pues geográficamente son las más cercanas a los puntos de venta de la empresa. Adicionalmente, Finatex se enfoca en hogares de estrato económico C+ y C-, es decir, la clase media y media baja.

##### **Segmentación geográfica.**

Según el último censo realizado por el INEC en el año 2010, los datos de la población nacional son los siguientes:

Tabla 8. Población Ecuador, Pichincha y Quito Año 2010

<b>TERRITORIO</b>	<b>POBLACIÓN</b>
Ecuador	14' 483 499,00
Pichincha	2' 576 287,00
Quito	2' 239 191,00

Tomado de INEC, 2013

Tabla 9. Población Mercado Objetivo

PARROQUIA	POBLACIÓN
San Juan	54 027
Centro Histórico	40 862
San Bartolo	63 771
Solanda	78 279
<b>TOTAL</b>	<b>236 939</b>

Tomado de Instituto de la Ciudad, 2012a

### Segmentación demográfica y psicográfica.

Debido a que el mercado objetivo son los hogares de las parroquias detalladas con anterioridad, se toma como base el indicador “Promedio de personas por hogar”, con el fin de transformar la población a número de hogares. Según el Instituto de la Ciudad (2012b), el promedio de personas por hogar en la ciudad de Quito es de 3,5.

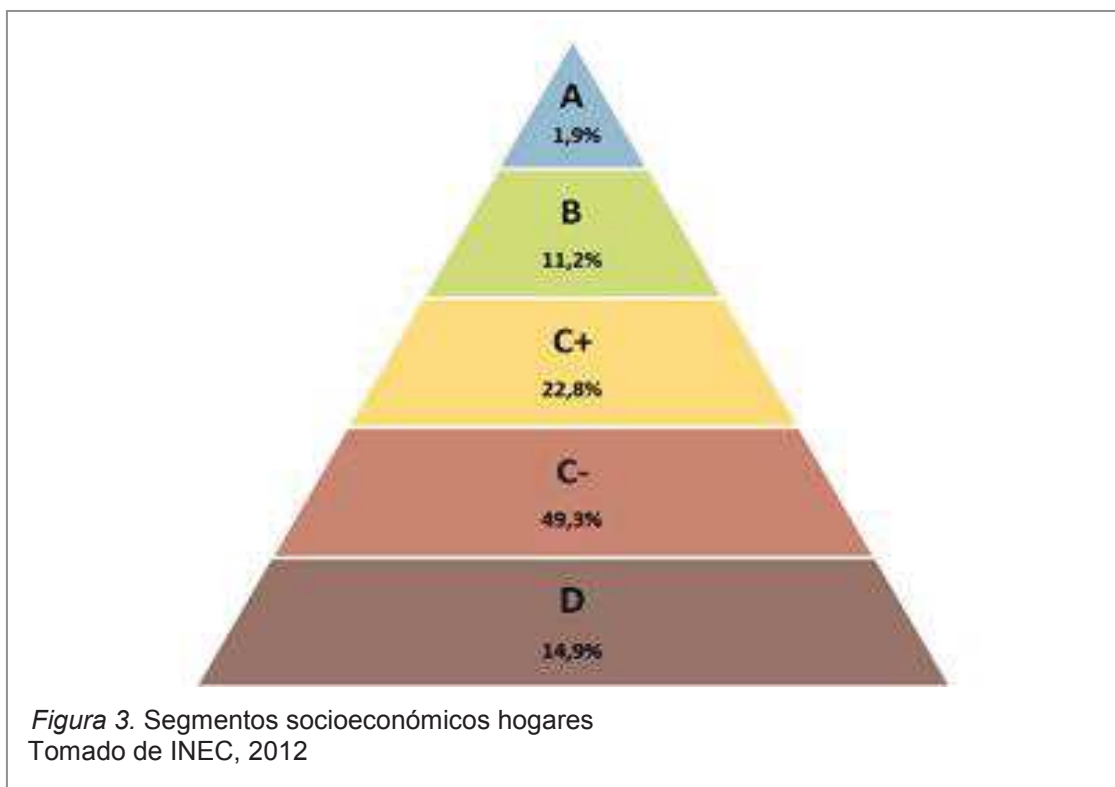
$$236\ 939 / 3,5 = 67\ 696,86 \text{ hogares} \quad (\text{Ecuación 2})$$

Una vez determinado el número de hogares existentes en las parroquias mencionadas (Ecuación 2), estos fueron segmentados por nivel socioeconómico. Según el INEC (2012), los niveles socioeconómicos se distribuyen según se muestra en la Figura 3.

Debido a que Finatex se enfoca en la clase media y media baja, se consideraron los porcentajes de los estratos C+ y C-, para determinar la población perteneciente al nivel socioeconómico mencionado. Con la Ecuación 3, se obtiene como resultado que la población que se utilizará para el cálculo de la muestra es: 48 809,44.

$$67\ 696,86 * 72,10\% = 48\ 809,44$$

(Ecuación 3)



### Cálculo de la muestra

La población que cumple con las características del mercado objetivo de Finatex es de 48 809,44 personas. La fórmula de muestreo a aplicarse y su cálculo se muestran en la Ecuación 4. y la Tabla 10, respectivamente (Galindo, 2010, p. 386).

$$n = \frac{N \cdot Z^2 \cdot p \cdot q}{(N-1)(e^2) + Z^2 \cdot p \cdot q} \quad (\text{Ecuación 4})$$

Tabla 10. Variables para Cálculo de la Muestra

N=	48 809,44	Ya que es la población.
Z=	1,96	Ya que el porcentaje de incertidumbre es 95%.
e=	5%	Ya que es el límite de error muestral.
P=	50%	Ya que es la probabilidad de aceptación.
Q=	50%	Ya que es la probabilidad de rechazo.
<b>n=</b>	<b>381</b>	<b>Este es el tamaño de muestra.</b>

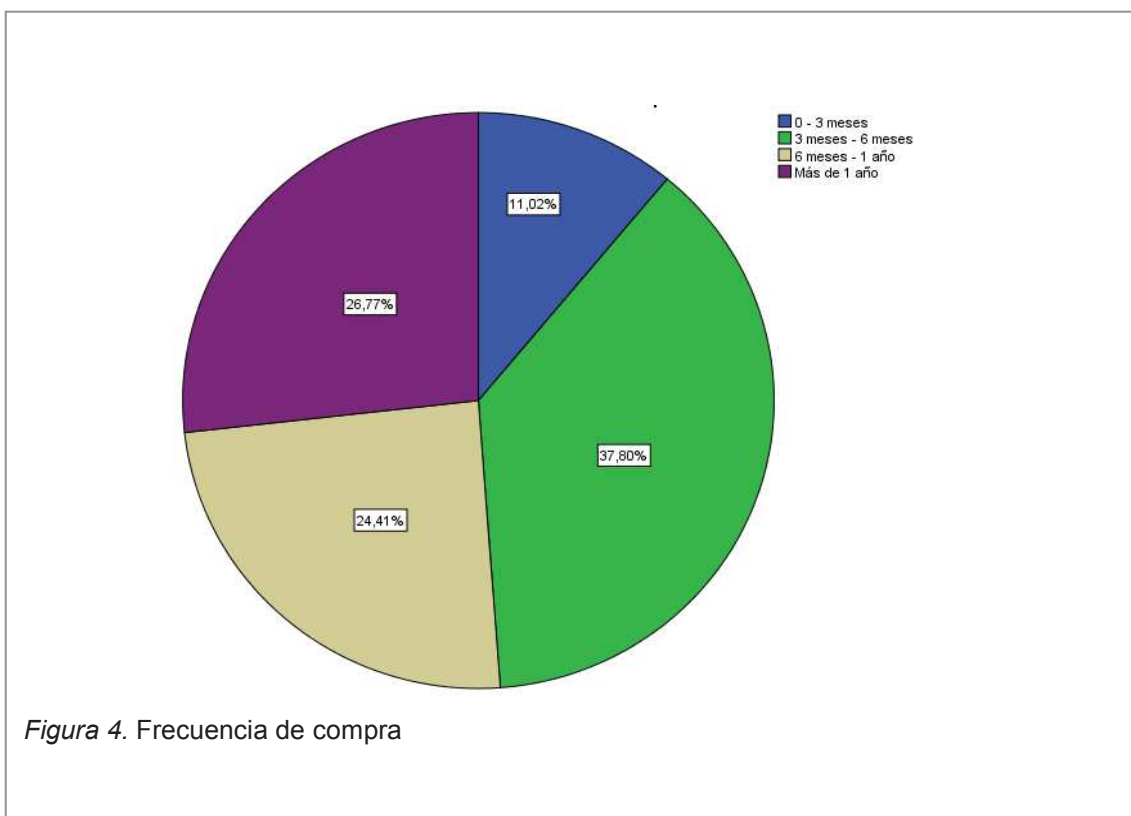
### Definición de encuesta.

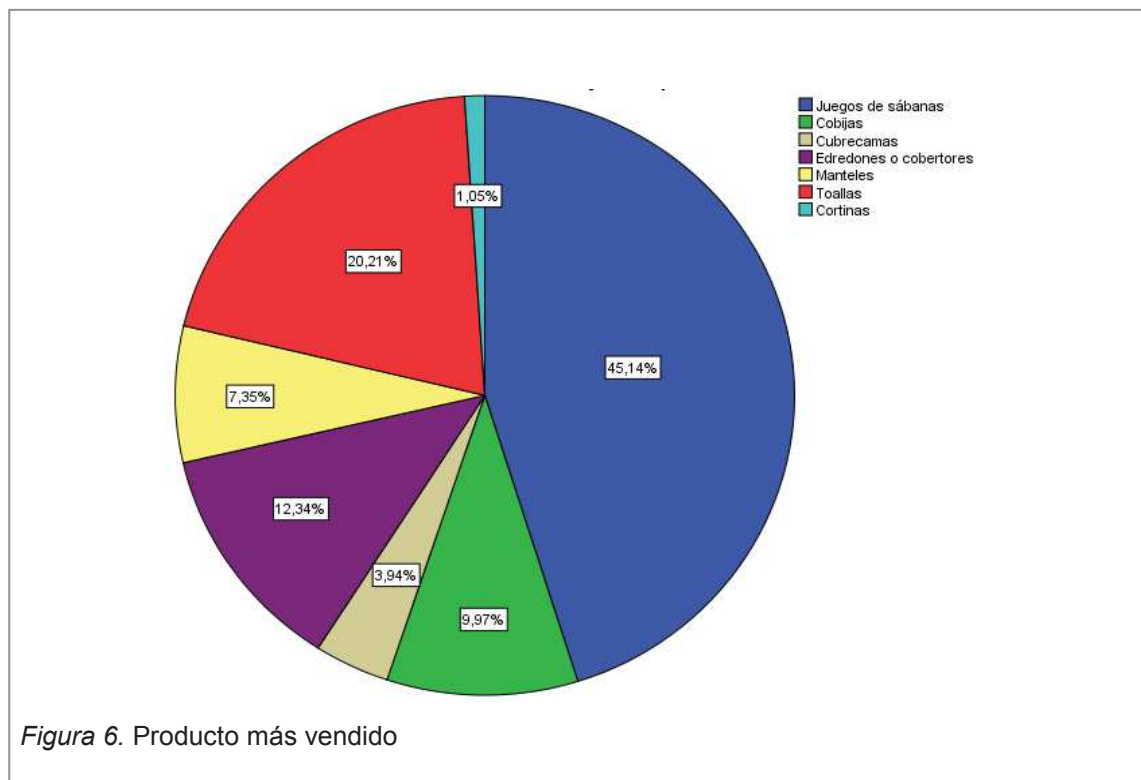
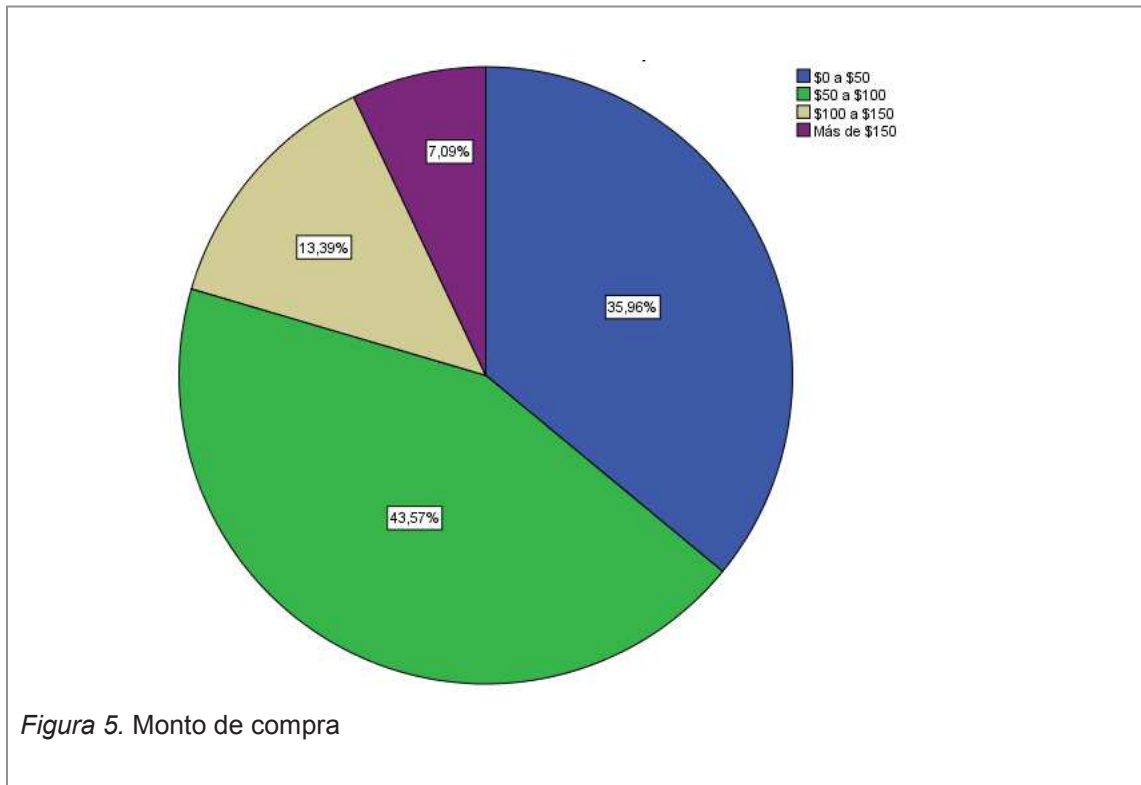
Las encuestas son un instrumento utilizado en los procesos de investigación que operan con información cuantitativa. Se aplica en la recopilación de información en sondeos de opinión e investigaciones a largo plazo que requieren de datos cuantitativo (Salman et al., 2003, p. 204).

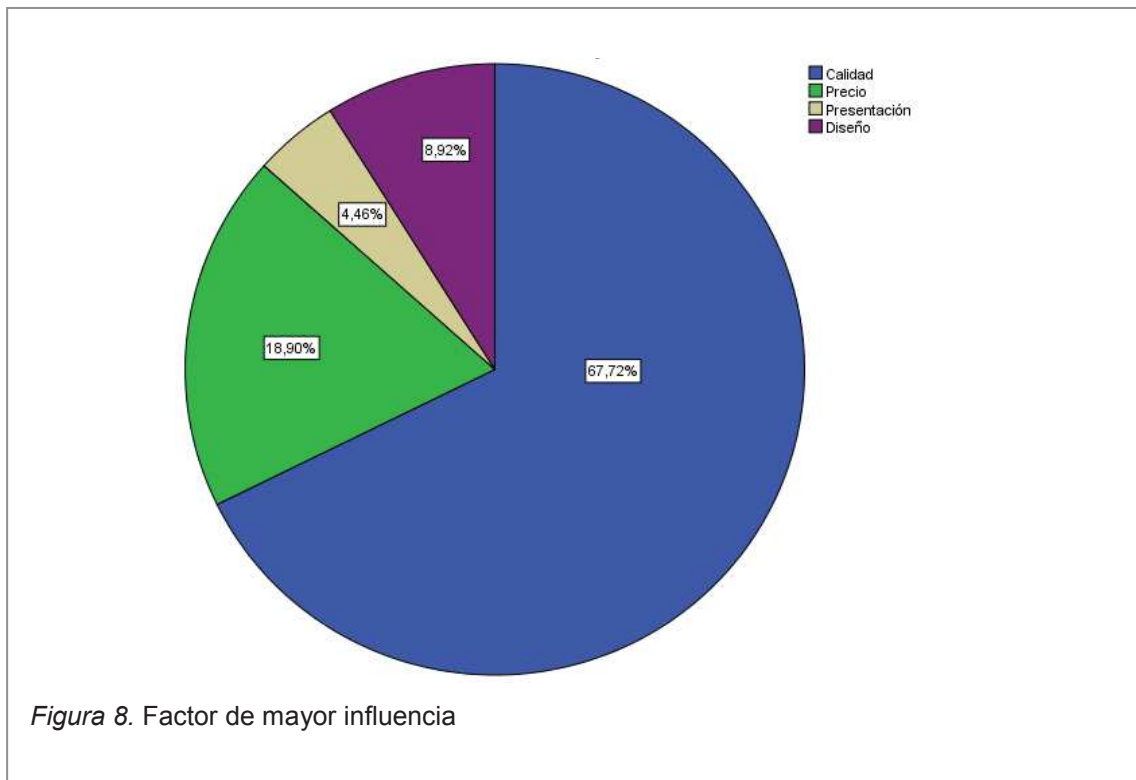
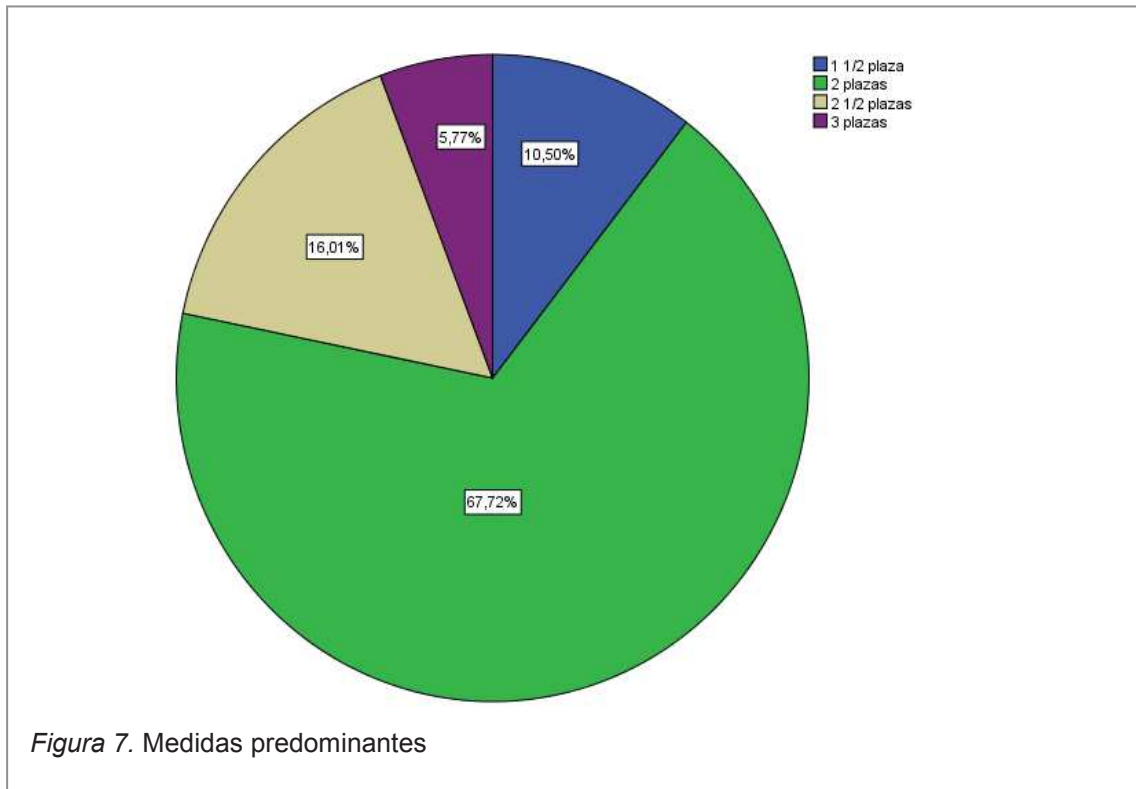
### Metodología.

Para clientes potenciales, la investigación se realizó mediante encuestas a una muestra del mercado objetivo, aplicando un cuestionario de catorce preguntas cerradas, las cuales se detallan en el *Anexo 4. Encuesta a Clientes Potenciales*.

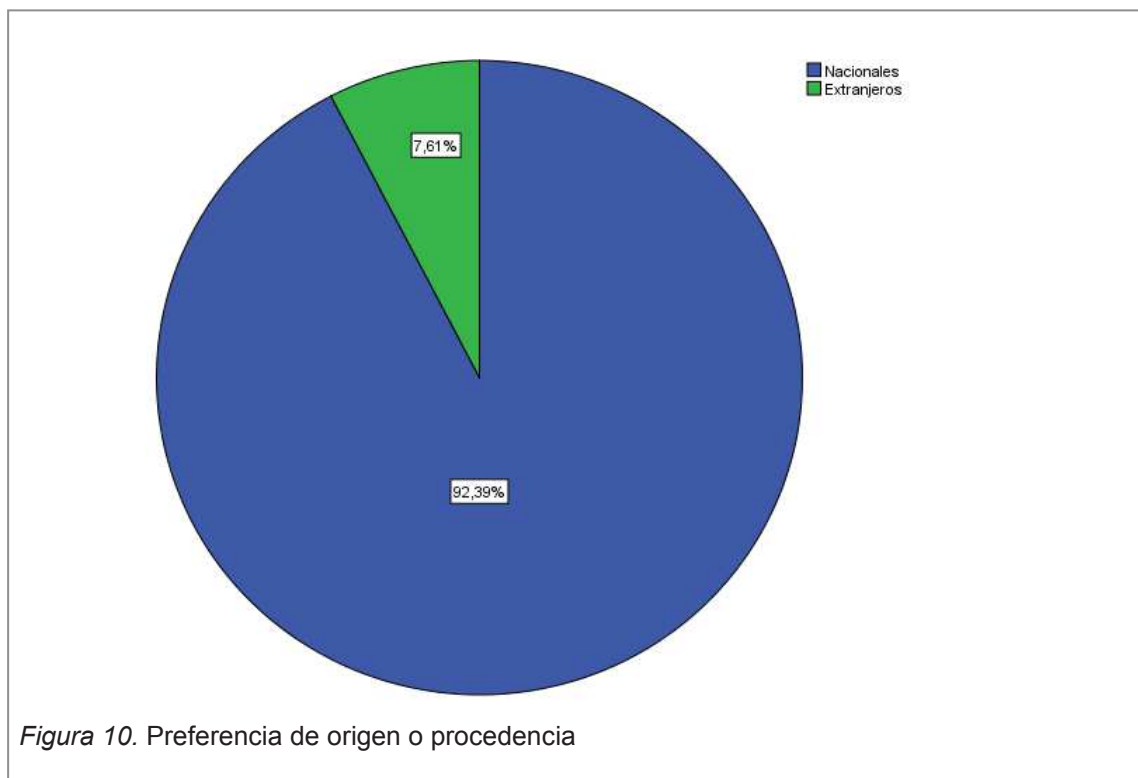
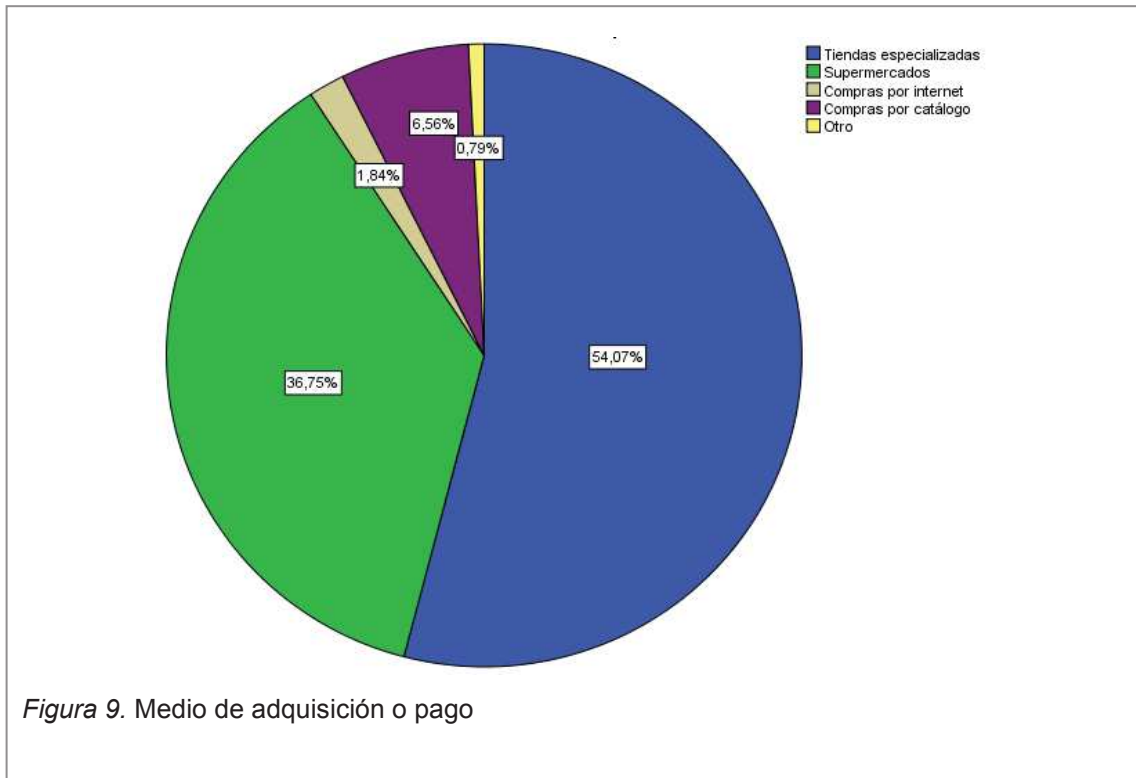
### Resultados.

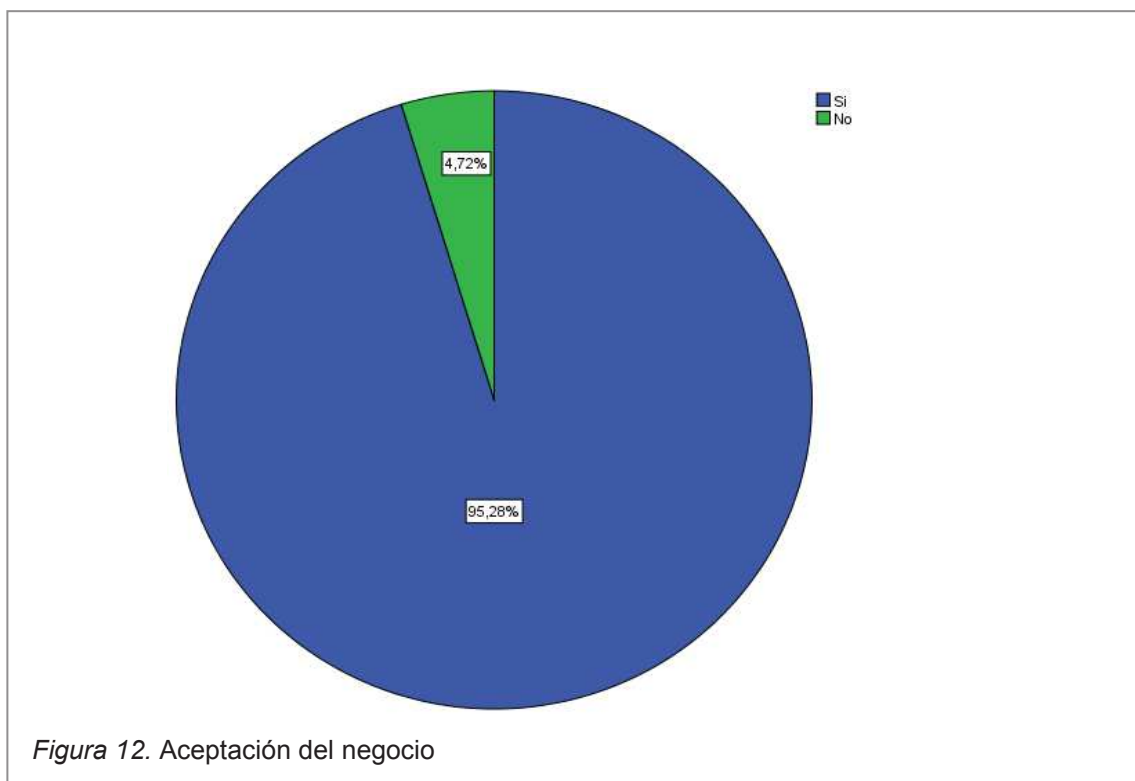
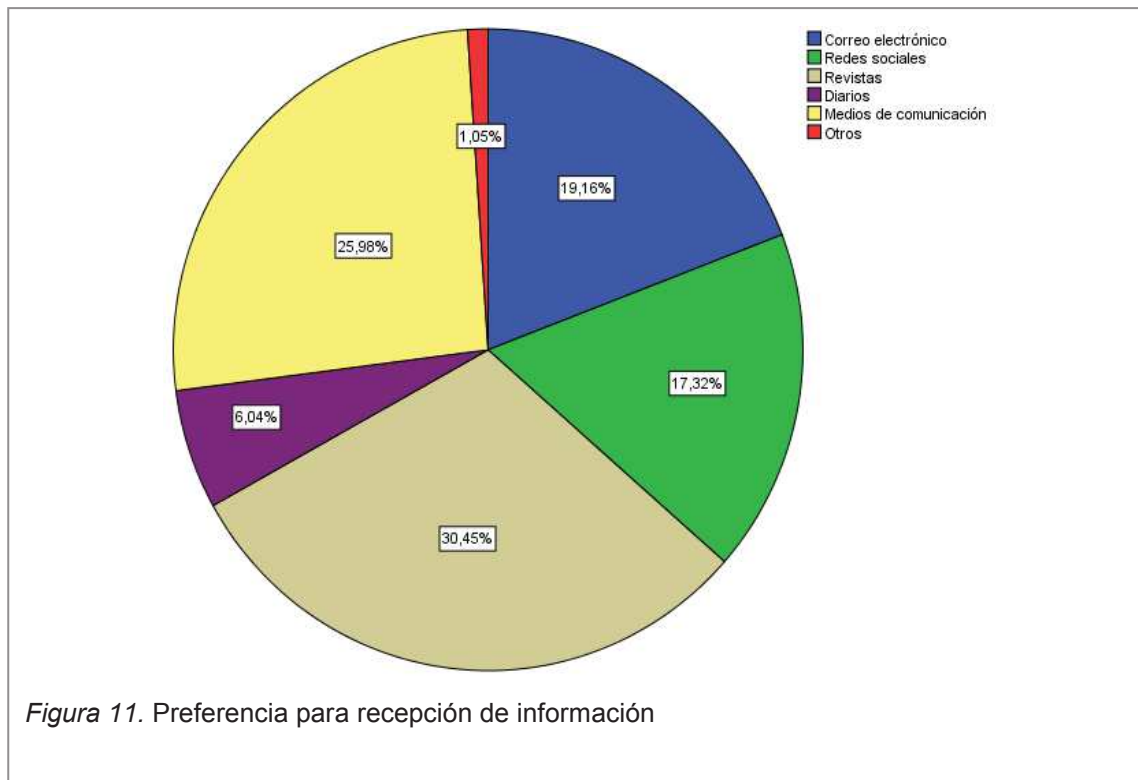


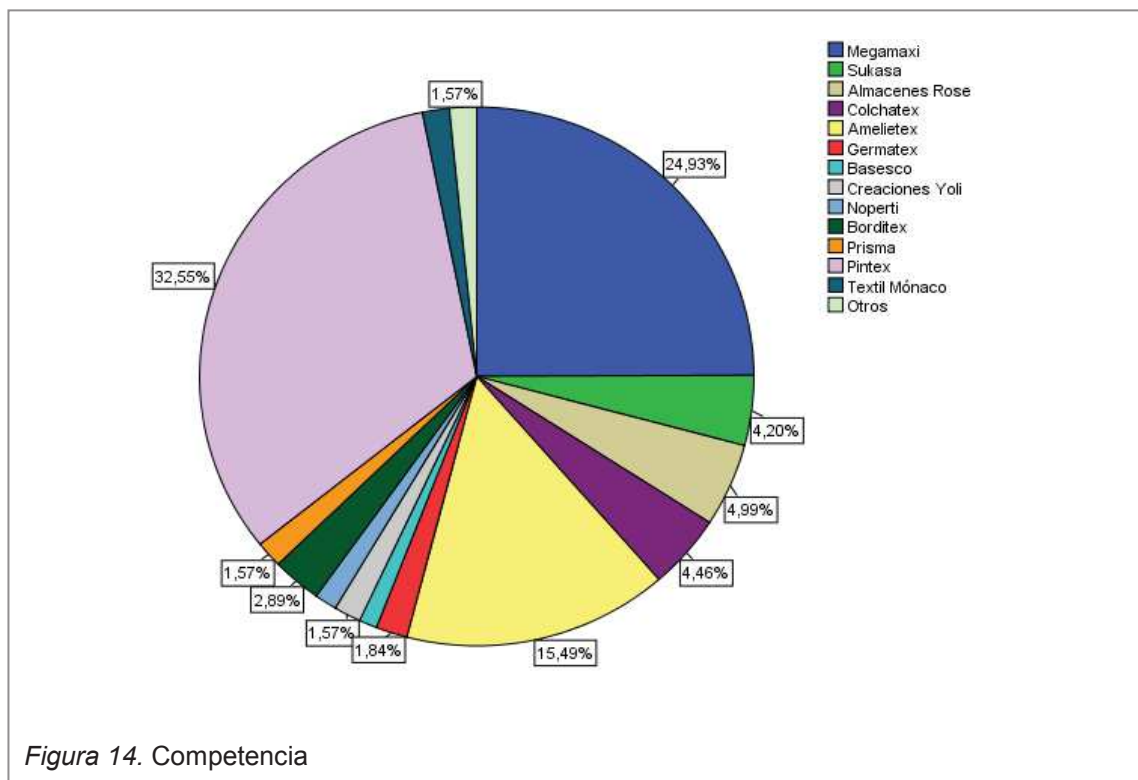
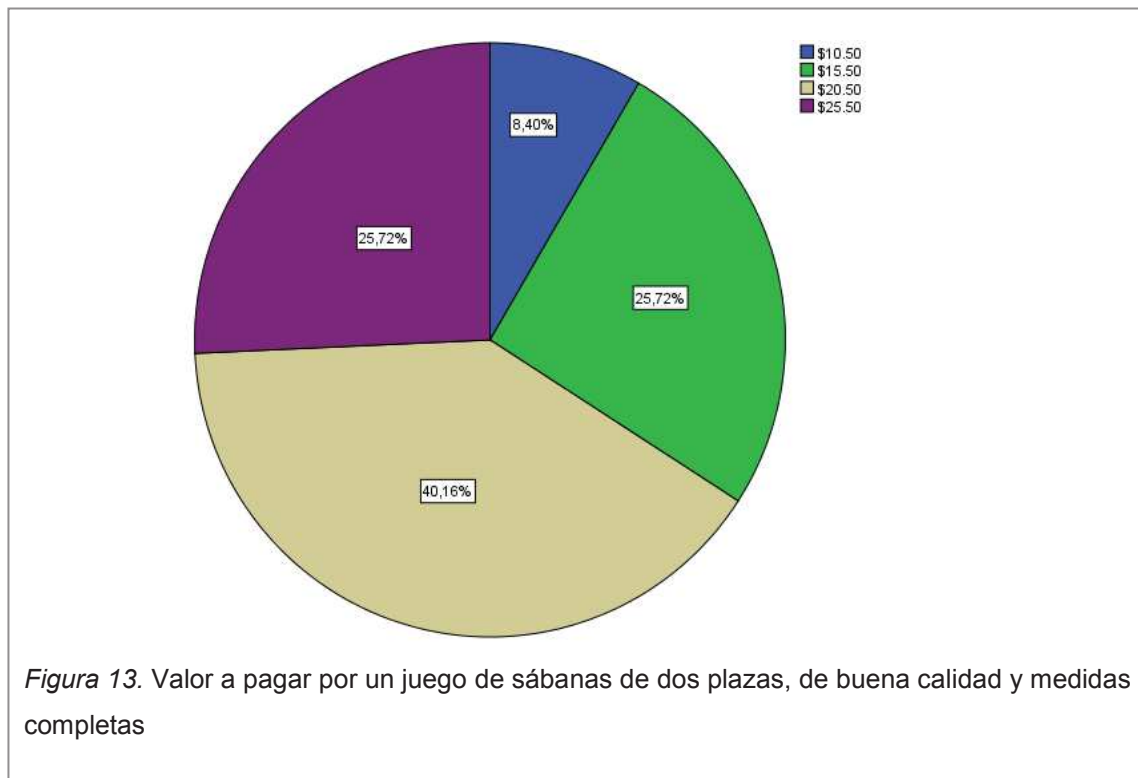












## **Conclusiones**

- Aumentar la producción y adquisición de todos los productos de dos plazas y dos plazas y media debido a la nueva tendencia.
- Aprovechar la aceptación de la empresa en el mercado, para expandir la cartera de clientes.
- Realizar publicidad en revistas y medios de comunicación, enfatizando la ubicación de las tiendas especializadas de Finatex y el factor calidad, como los más influyentes.
- Impulsar la promoción de juegos de sábanas Finatex, pues su precio es menor al que está dispuesto a pagar gran parte del mercado.
- Aprovechar la preferencia por los productos textiles nacionales.
- Realizar campañas de posicionamiento de marca, pues las que están posicionadas en los consumidores potenciales, son marcas de grandes empresas como Megamaxi o Pintex y no de medianas o similares a Finatex.

### **2.3.2.5.2 Censo a clientes actuales.**

#### **Definición de censo.**

Censo es “la enumeración completa de todos los elementos que conforman una determinada población que va a ser analizada en el proceso de investigación de mercado” (Malhotra, 2004, p. 314). La población de estudio, comprende a los clientes actuales mayoristas y minoristas de Finatex.

#### **Metodología.**

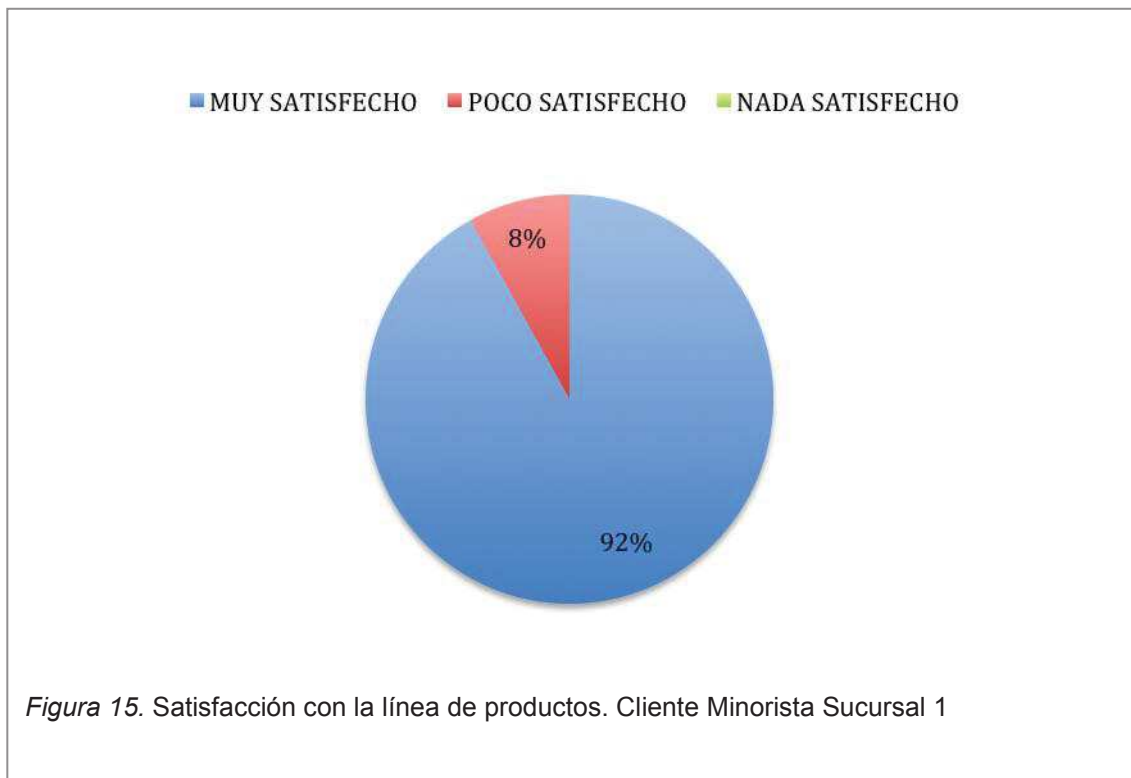
A todos los clientes actuales se aplicaron encuestas de satisfacción o censo, las cuales se dividieron en dos grupos: uno para los clientes que compran la mercadería para consumo propio y otro para quienes llevan la mercadería para revenderla, pues son diferentes las variables que deben calificarse. Las encuestas a clientes minoristas se dividen por establecimientos con el fin de determinar la satisfacción de los clientes en cada uno de los puntos de Finatex.

Ambas encuestas contienen ocho preguntas cerradas, las cuales se detallan en el *Anexo 5. Encuesta a Clientes Minoristas* y *Anexo 6. Encuesta a Clientes Mayoristas*.

Tabla 11. Resultados Clientes Minoristas y Mayoristas

<b>SATISFACCIÓN CLIENTES MINORISTAS</b>	
Sucursal 1. Imbabura - Centro Histórico	90%
Sucursal 2. Hermano Miguel - Centro Histórico	88%
Sucursal 3. Centro Comercial de Mayoristas y Comerciantes Andinos - Sur	75%
Sucursal 4. 3 de Julio - Santo Domingo de los Tsáchilas	98%
<b>TOTAL</b>	<b>88%</b>
<b>SATISFACCIÓN CLIENTES MAYORISTAS</b>	
<b>TOTAL</b>	<b>81%</b>

- **Sucursal 1. Imbabura – Centro de Quito**



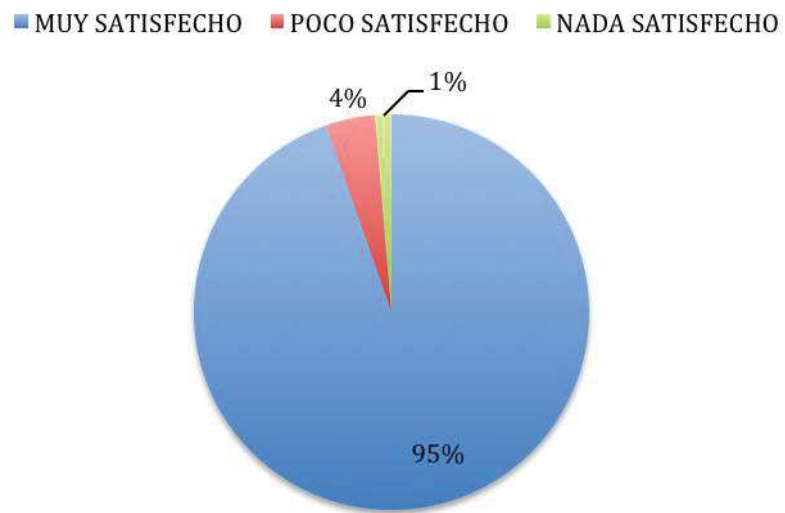


Figura 16. Satisfacción con la calidad. Cliente Minorista Sucursal 1

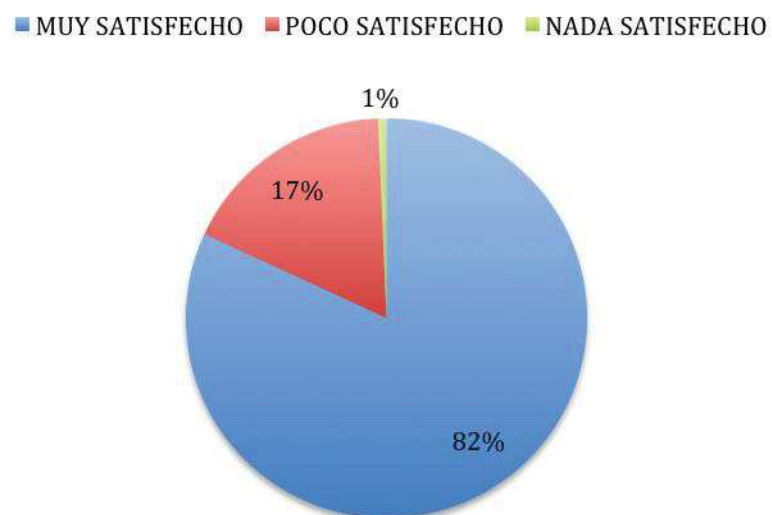
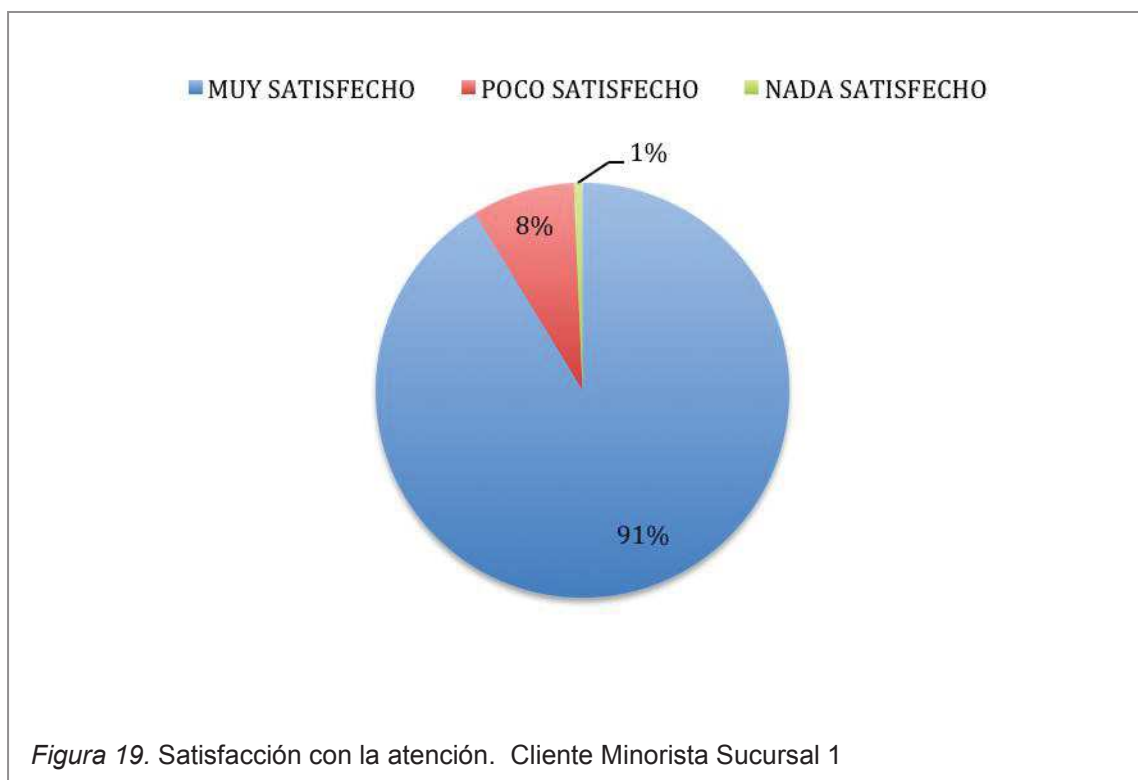
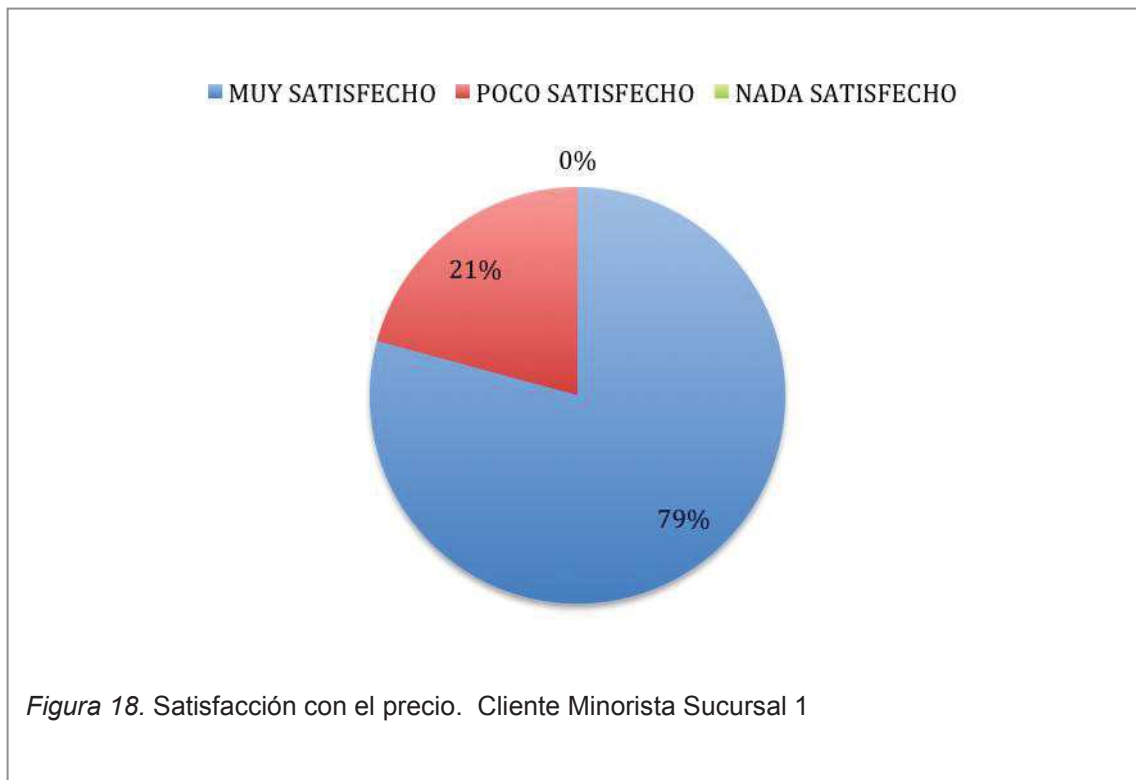


Figura 17. Satisfacción con los diseños. Cliente Minorista Sucursal 1



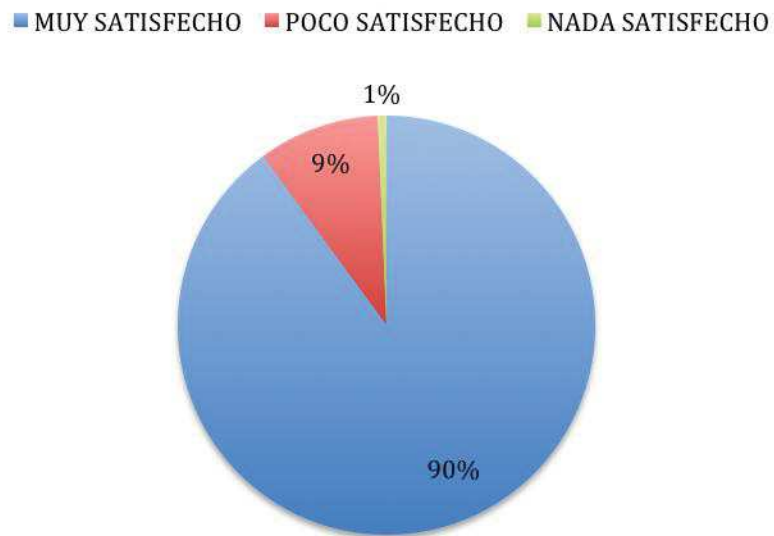


Figura 20. Satisfacción con las instalaciones. Cliente Minorista Sucursal 1

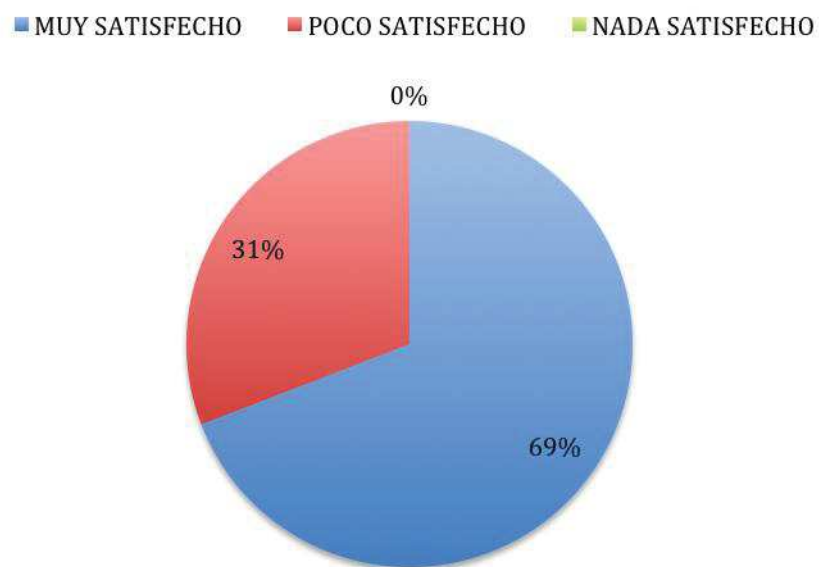
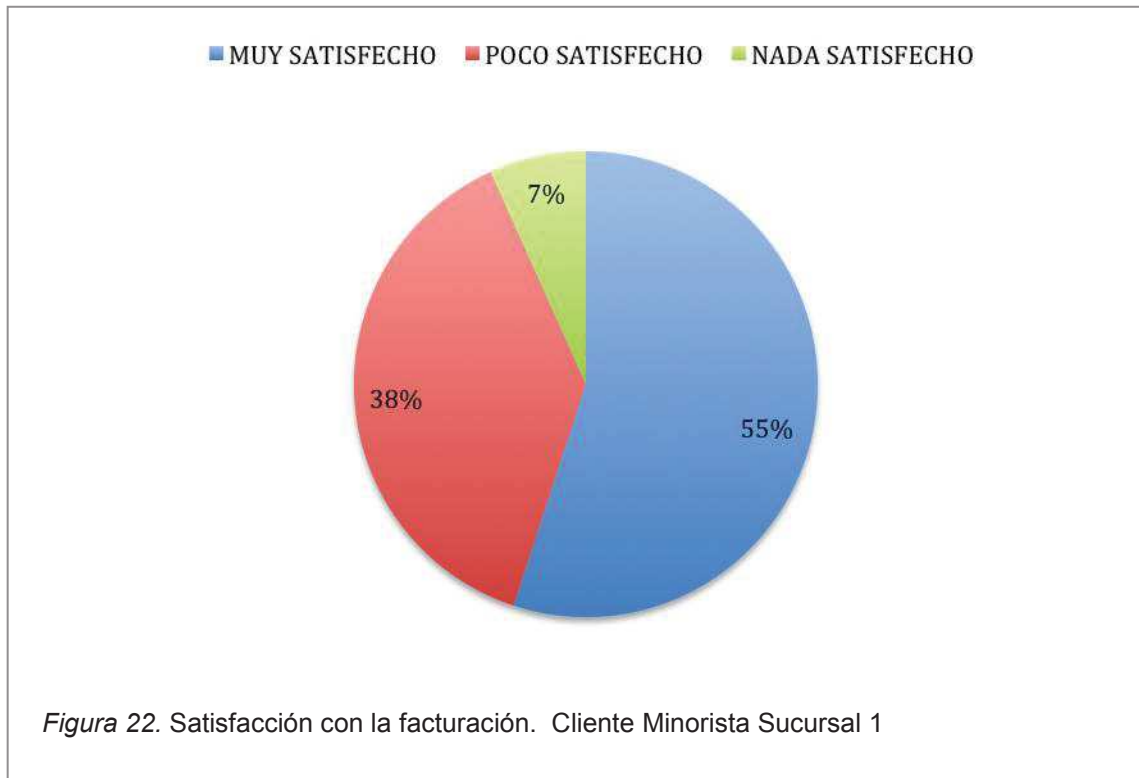
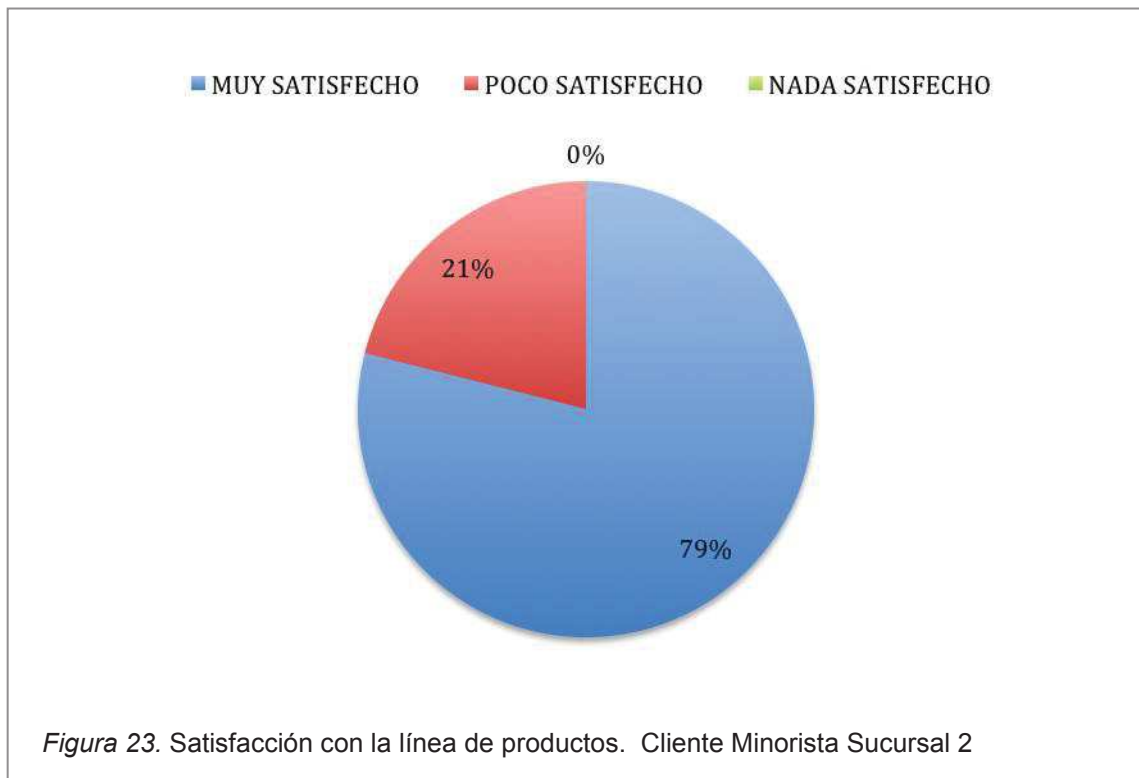


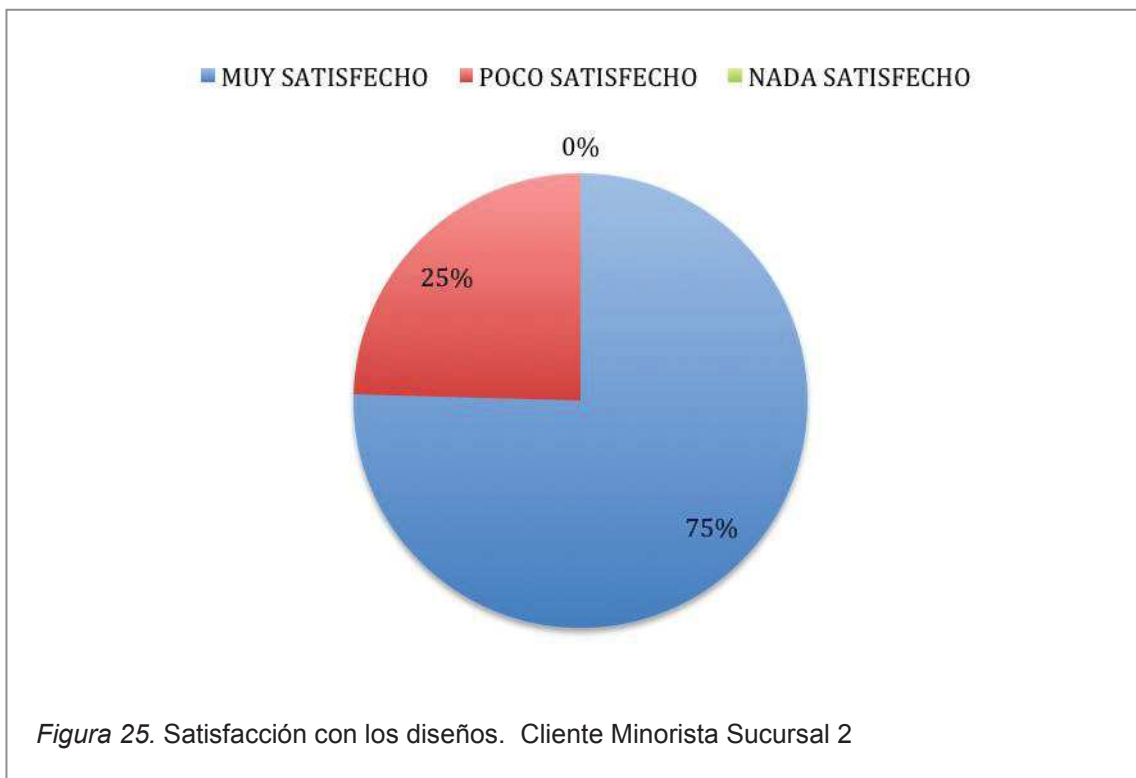
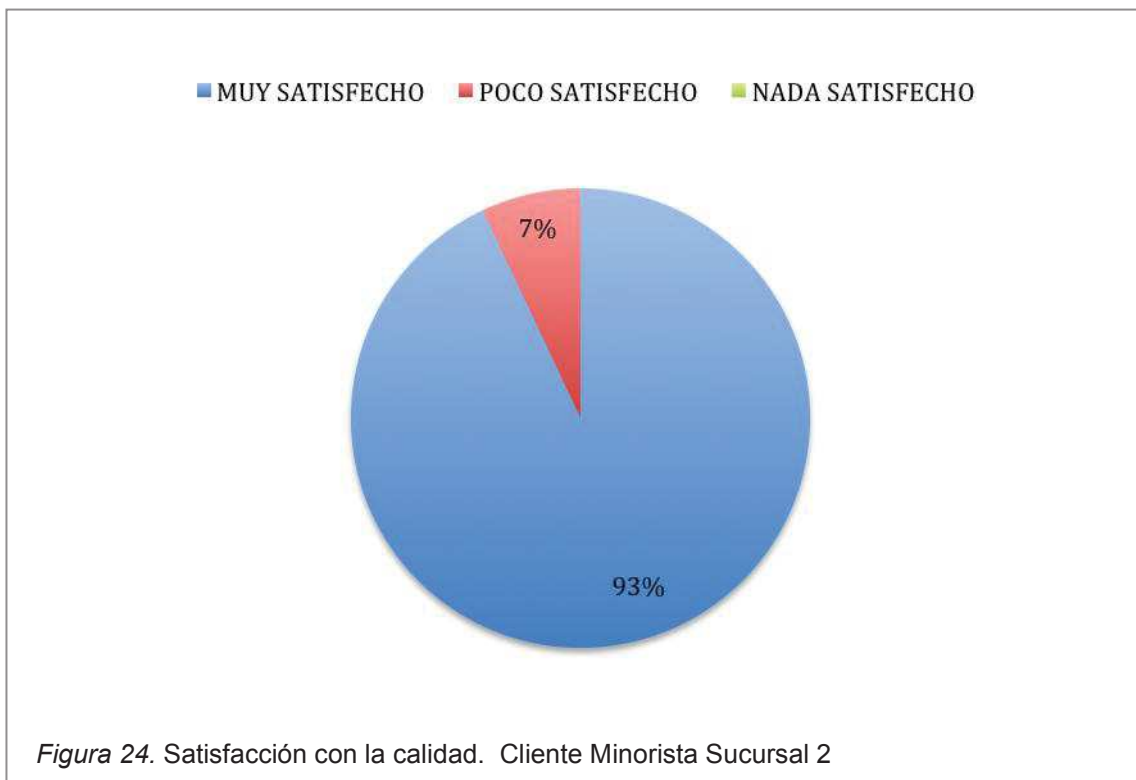
Figura 21. Satisfacción con el producto propio. Cliente Minorista Sucursal 1

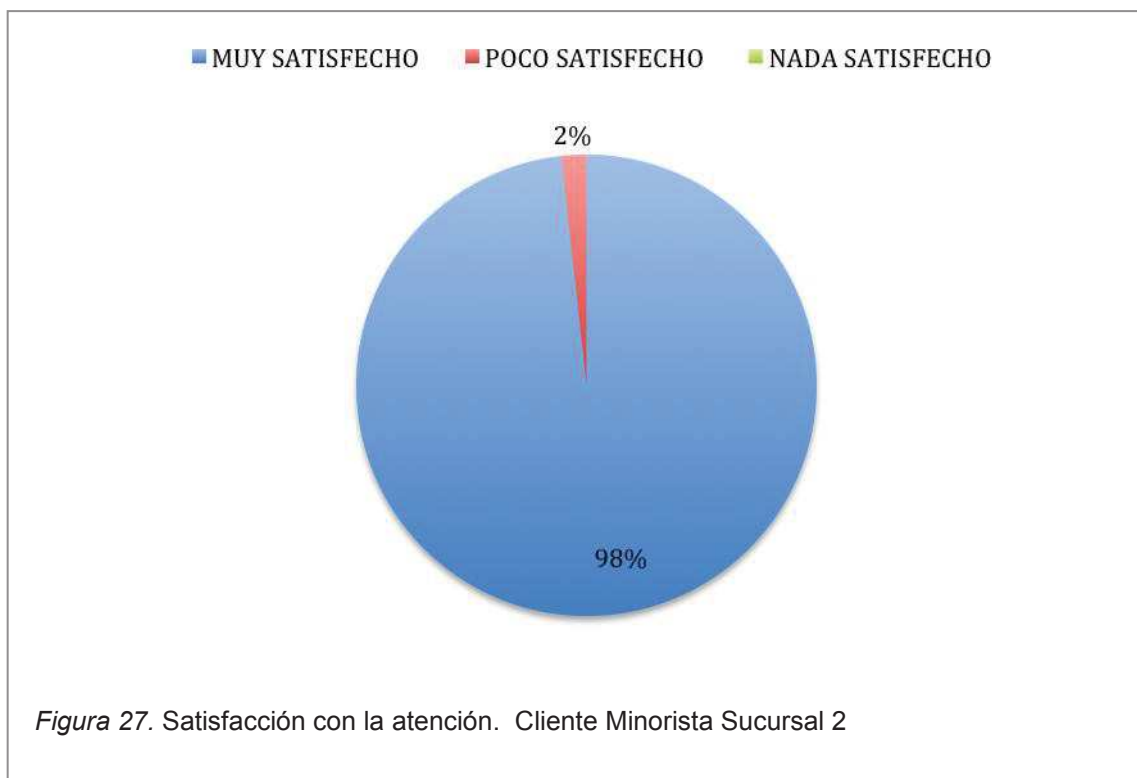
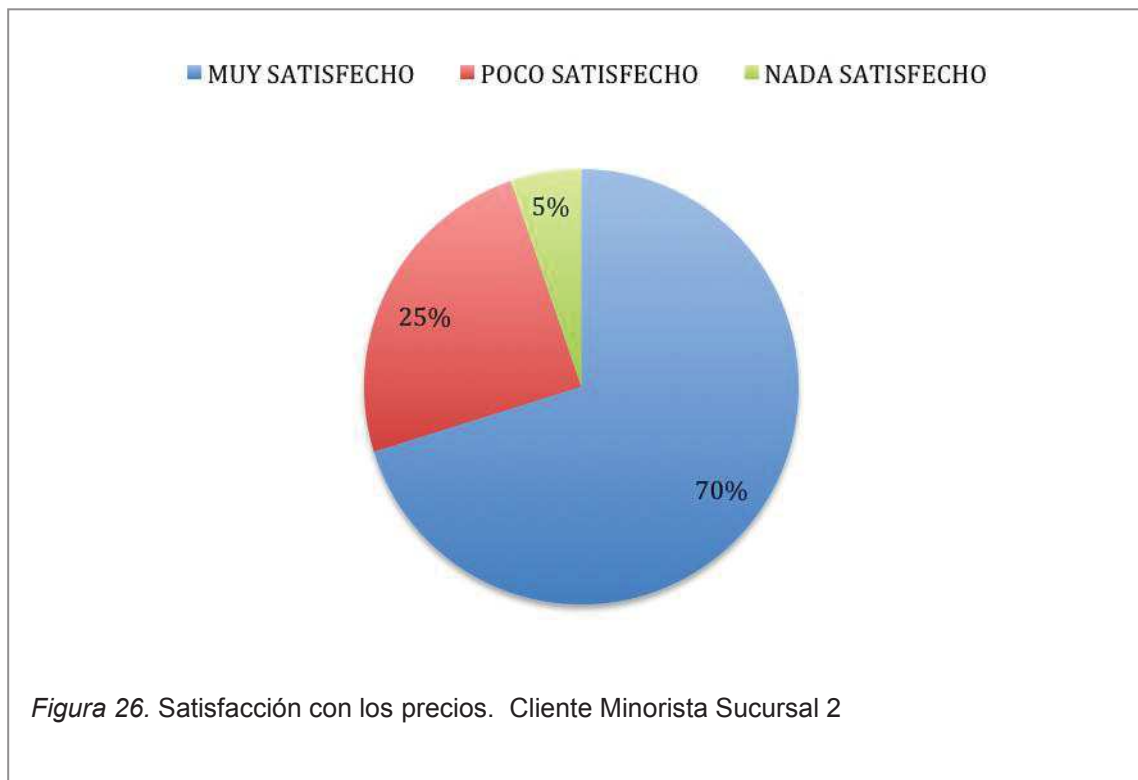


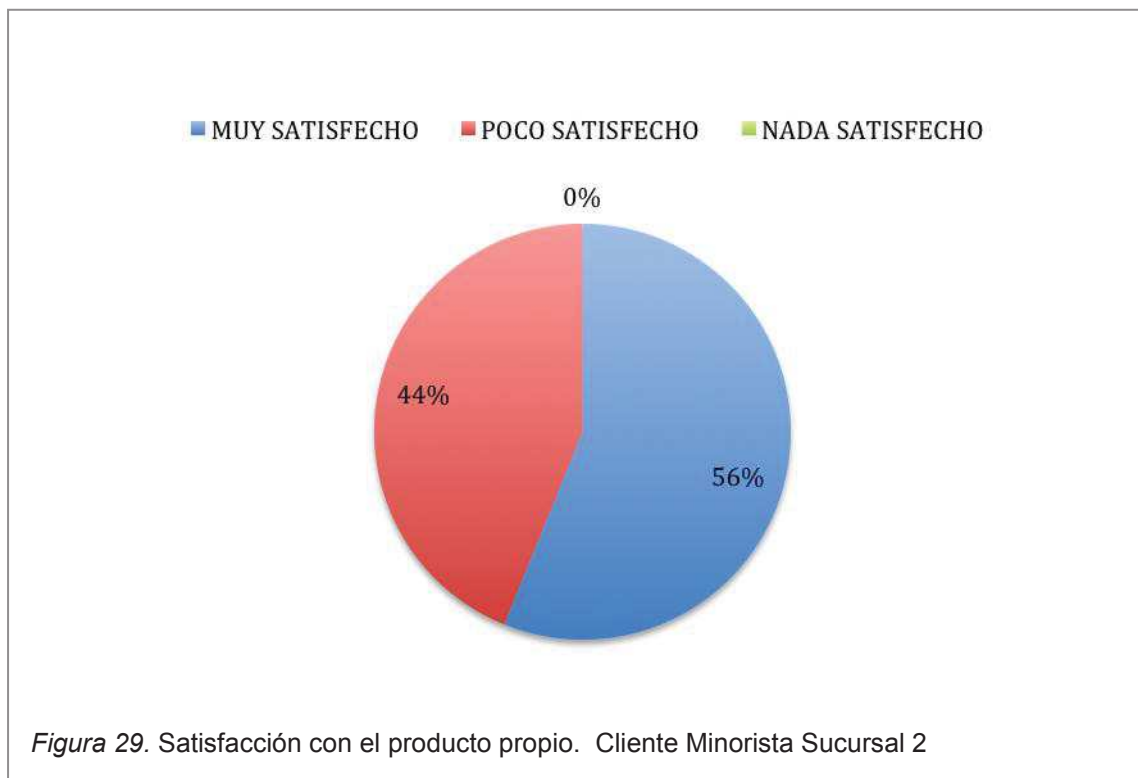
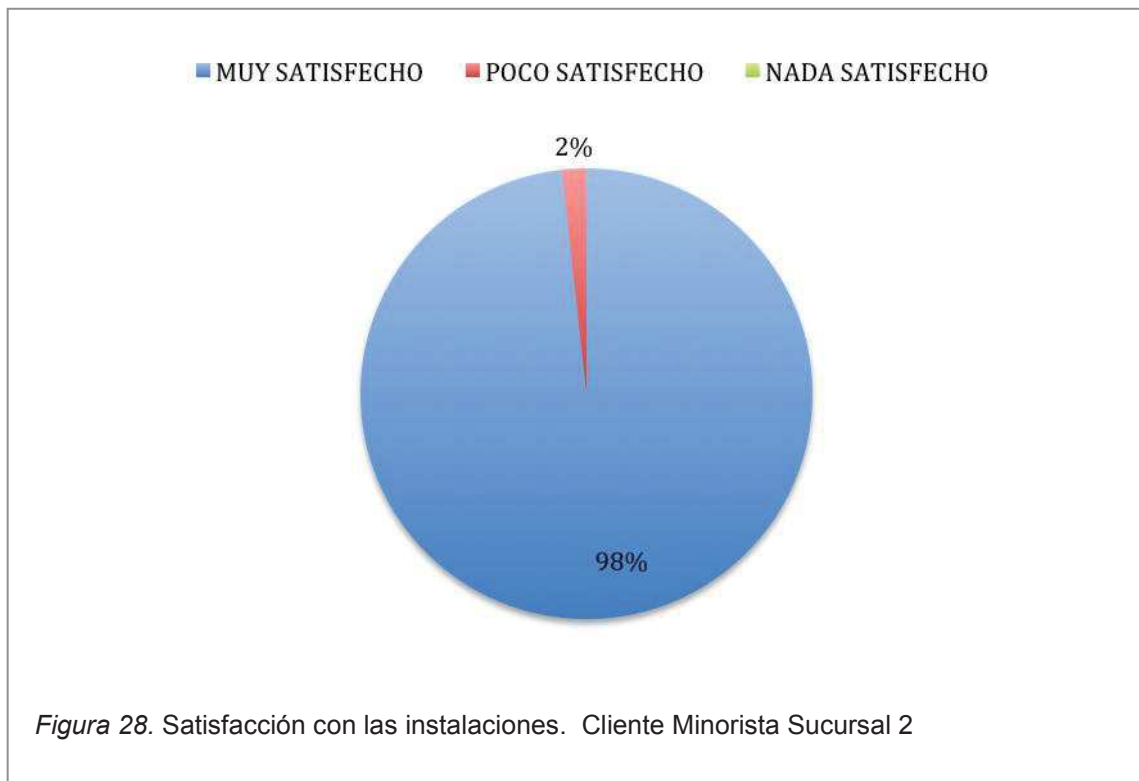


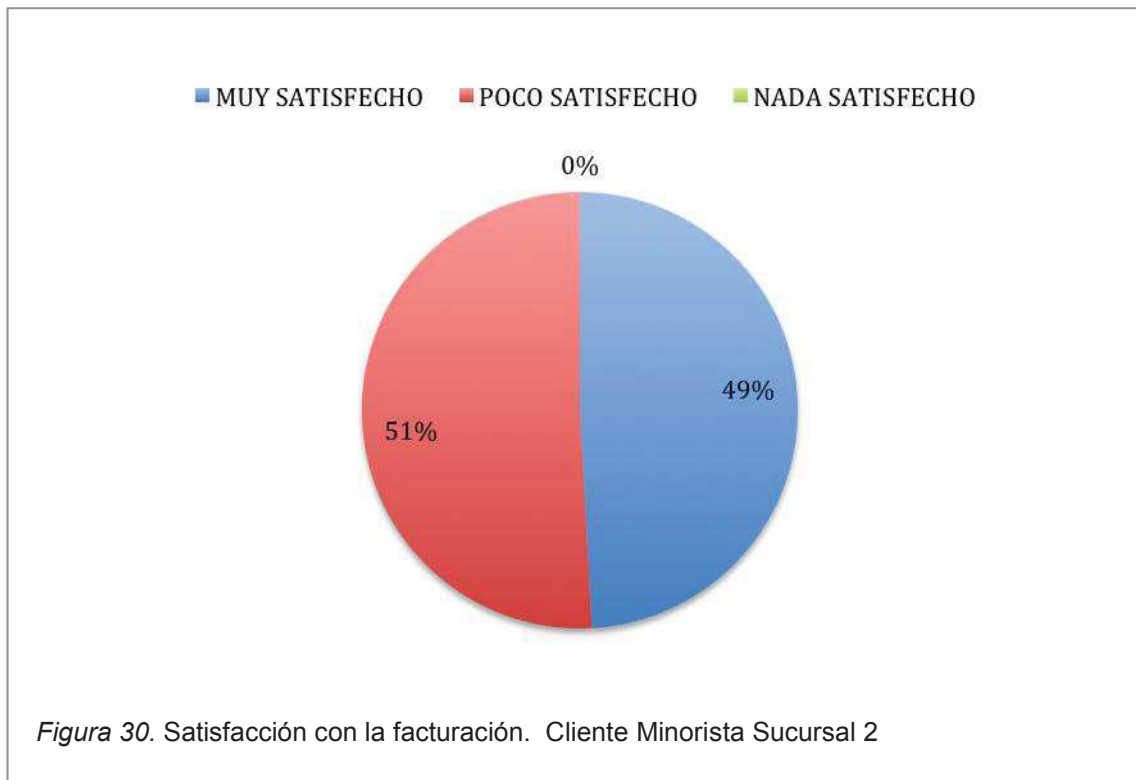
- **Sucursal 2. Hermano Miguel – Centro de Quito**



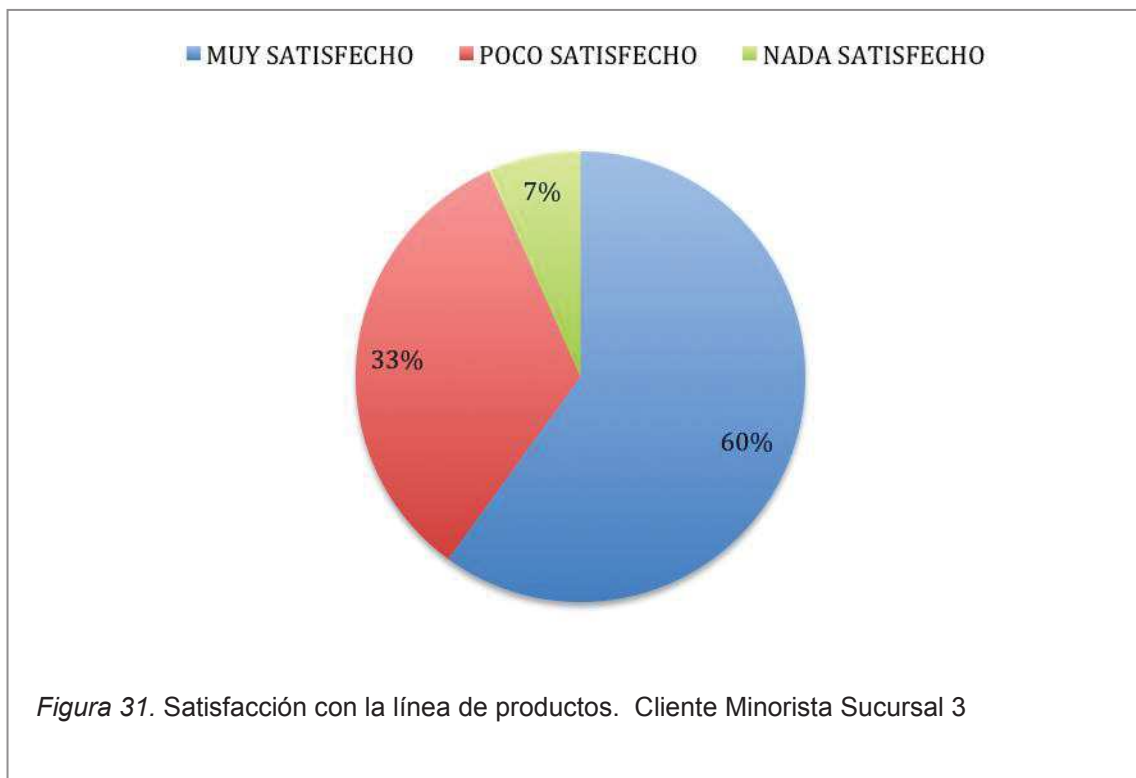


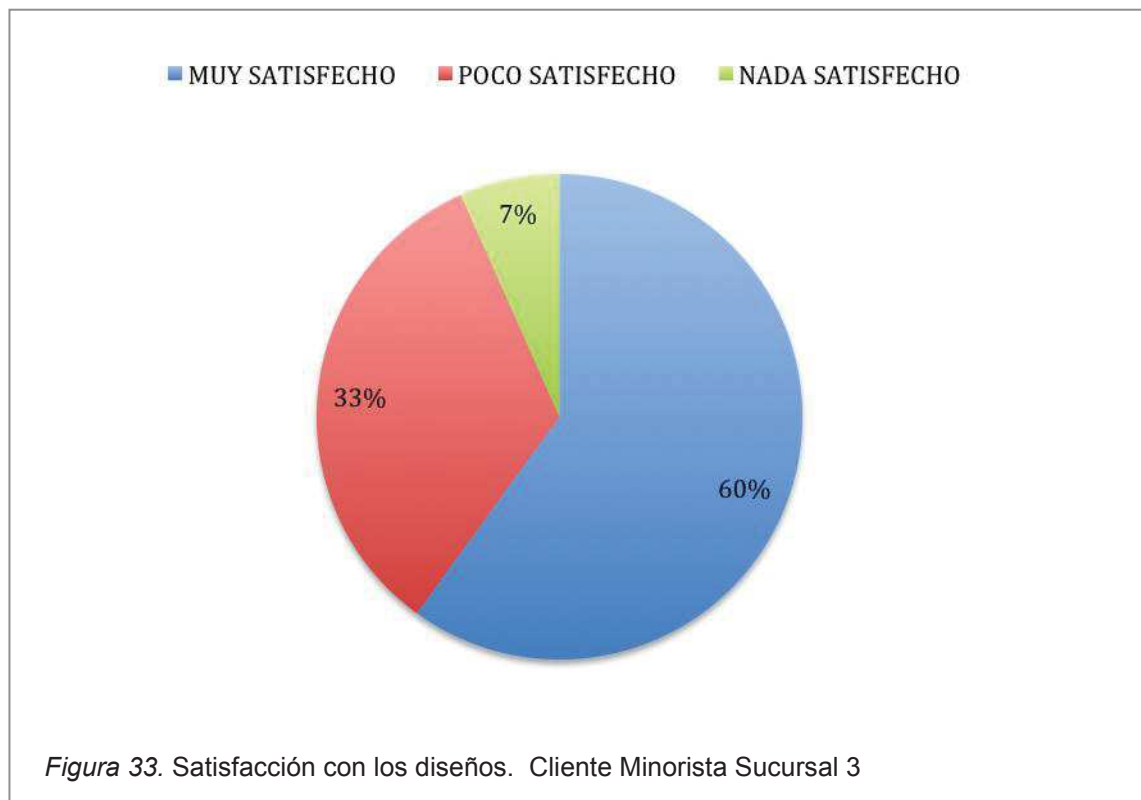
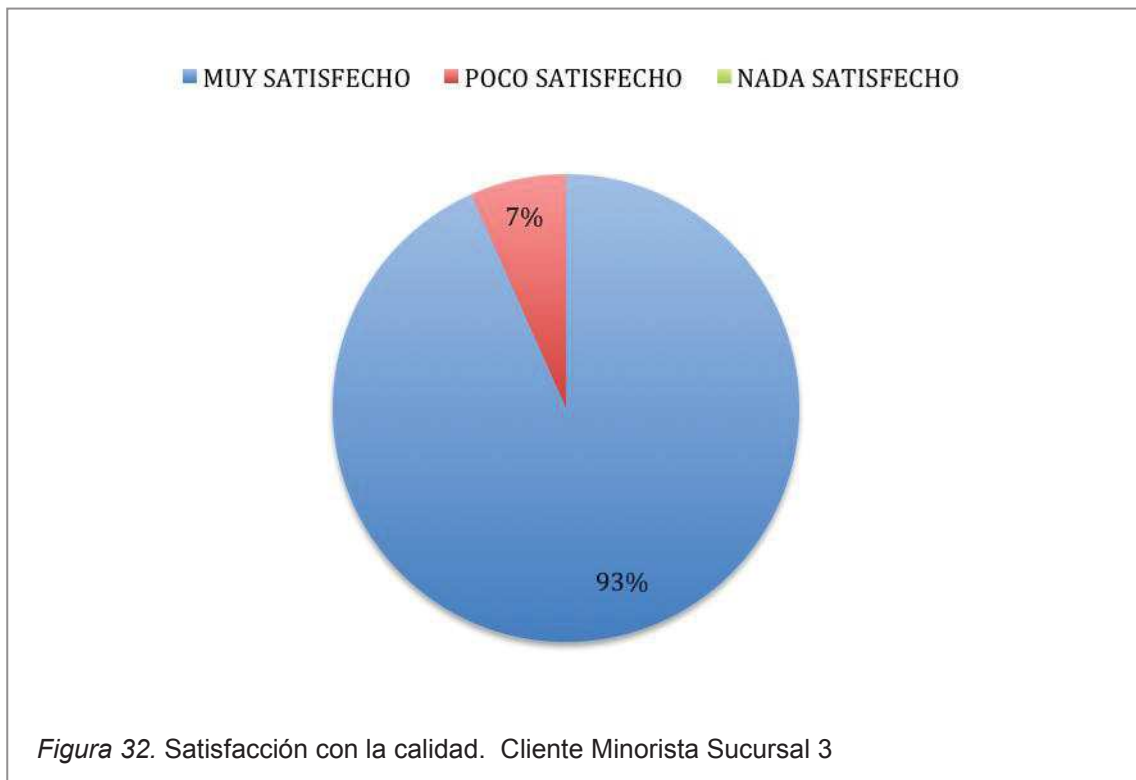


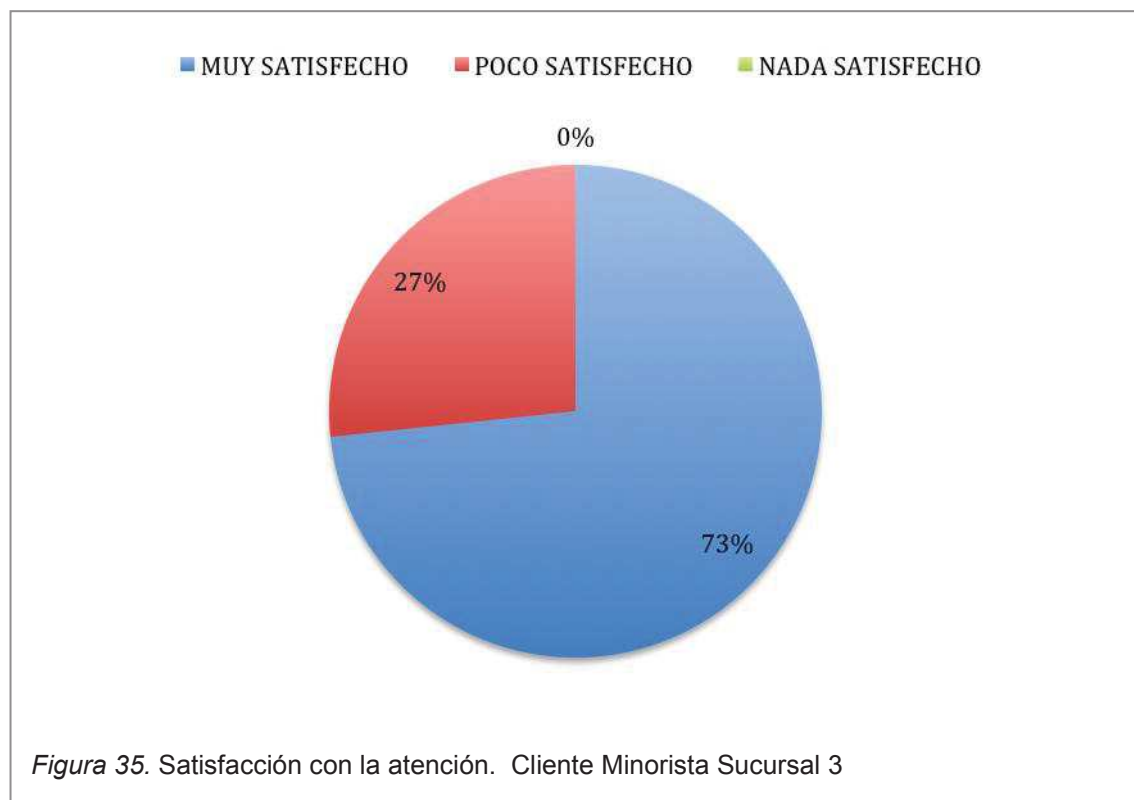
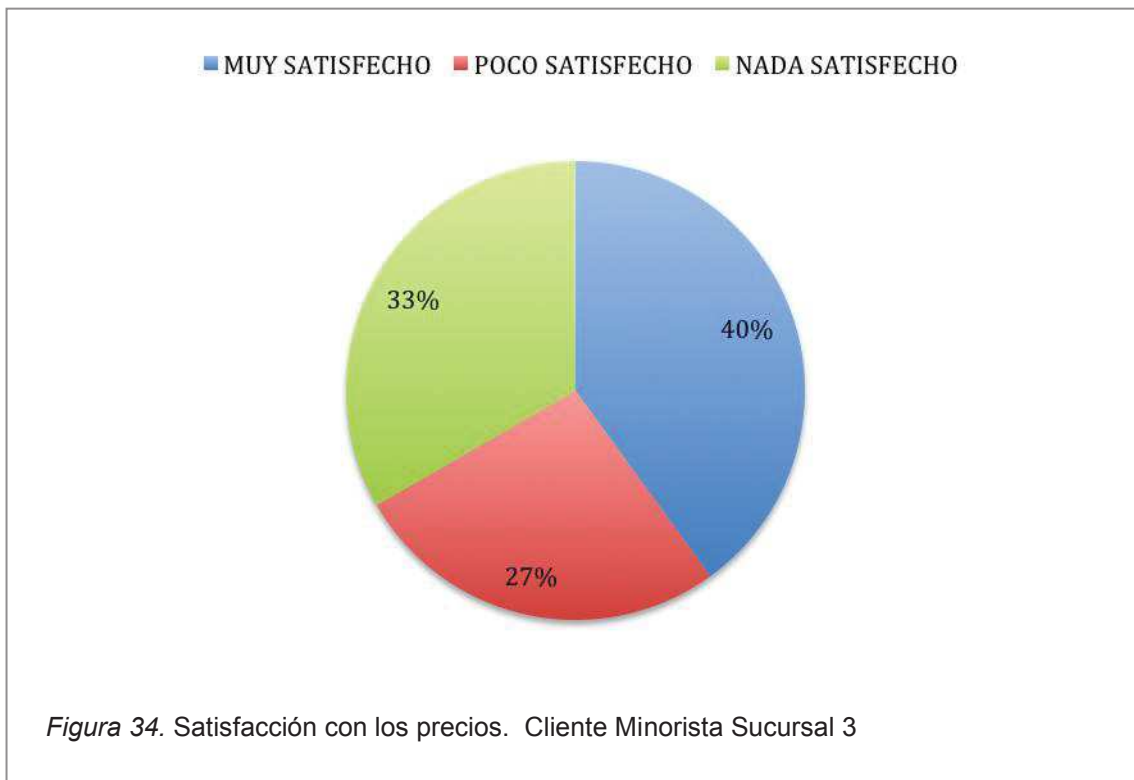


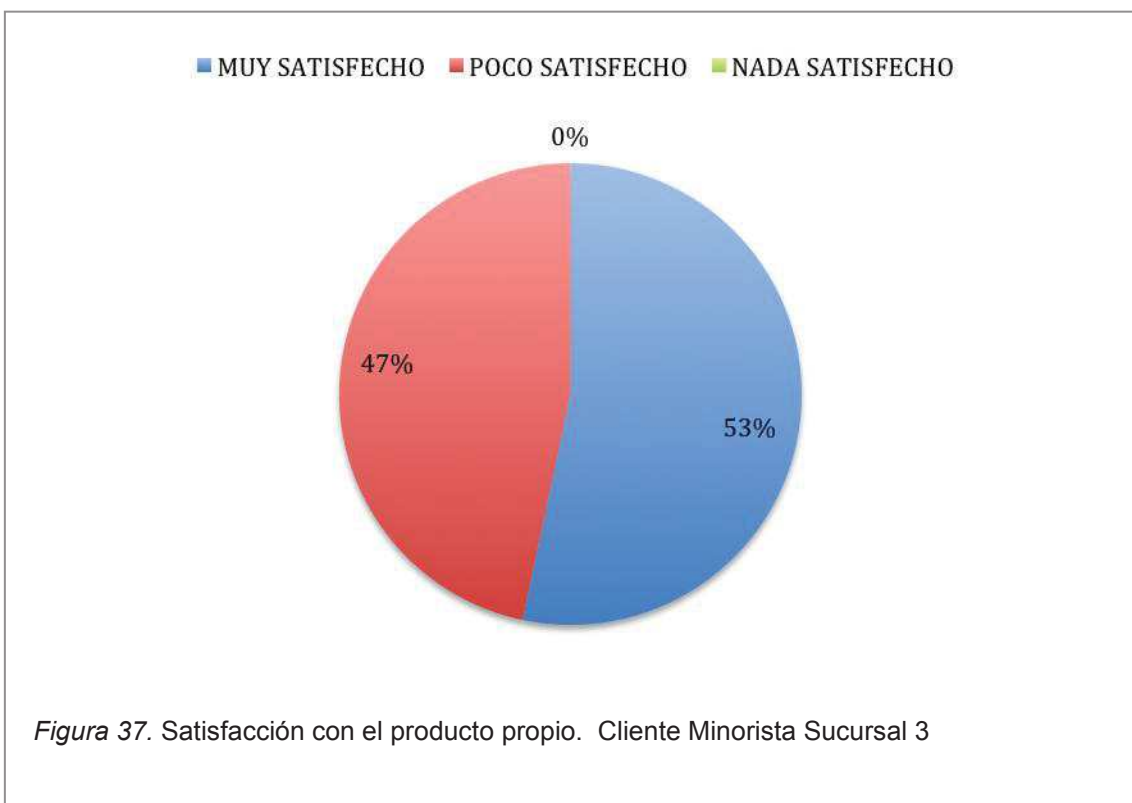
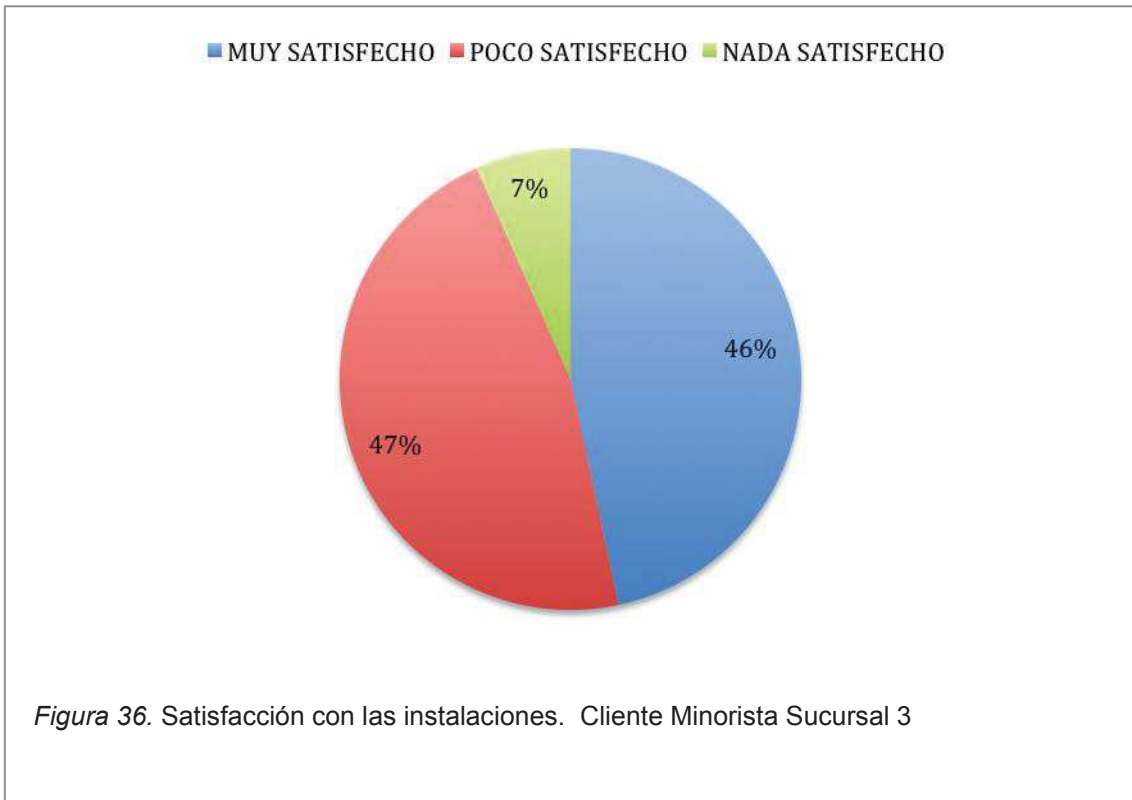


### Sucursal 3. Centro Comercial de Mayoristas y Comerciantes Andinos – Sur de Quito

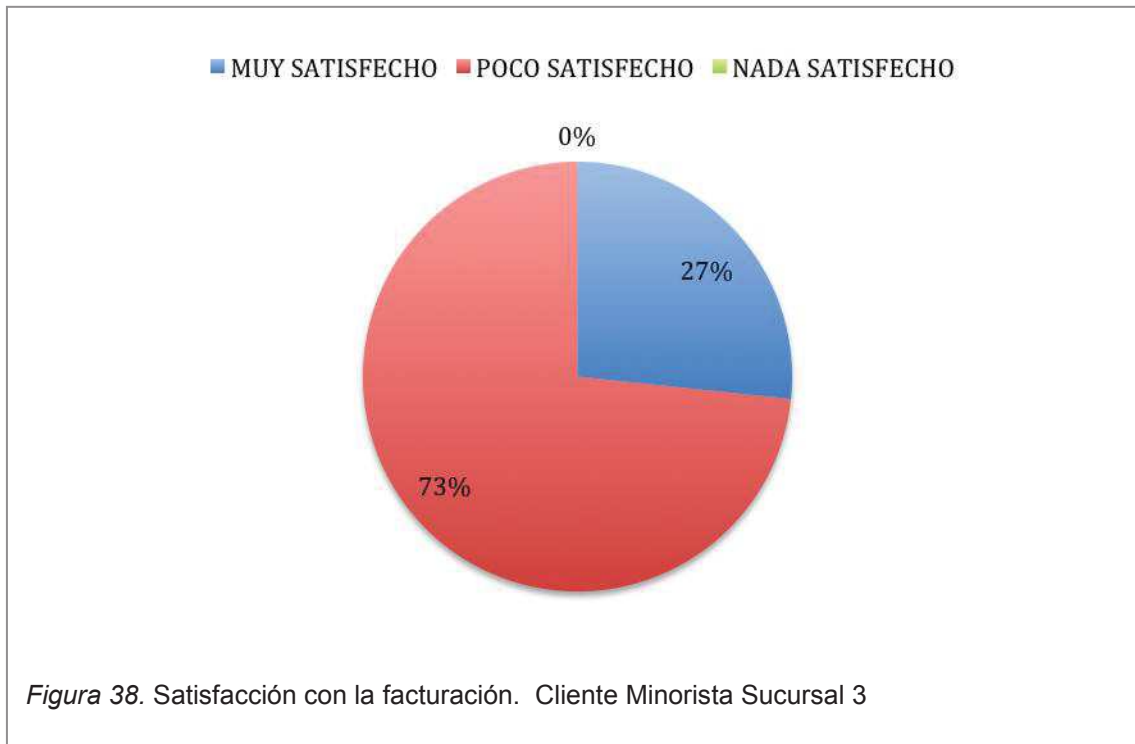




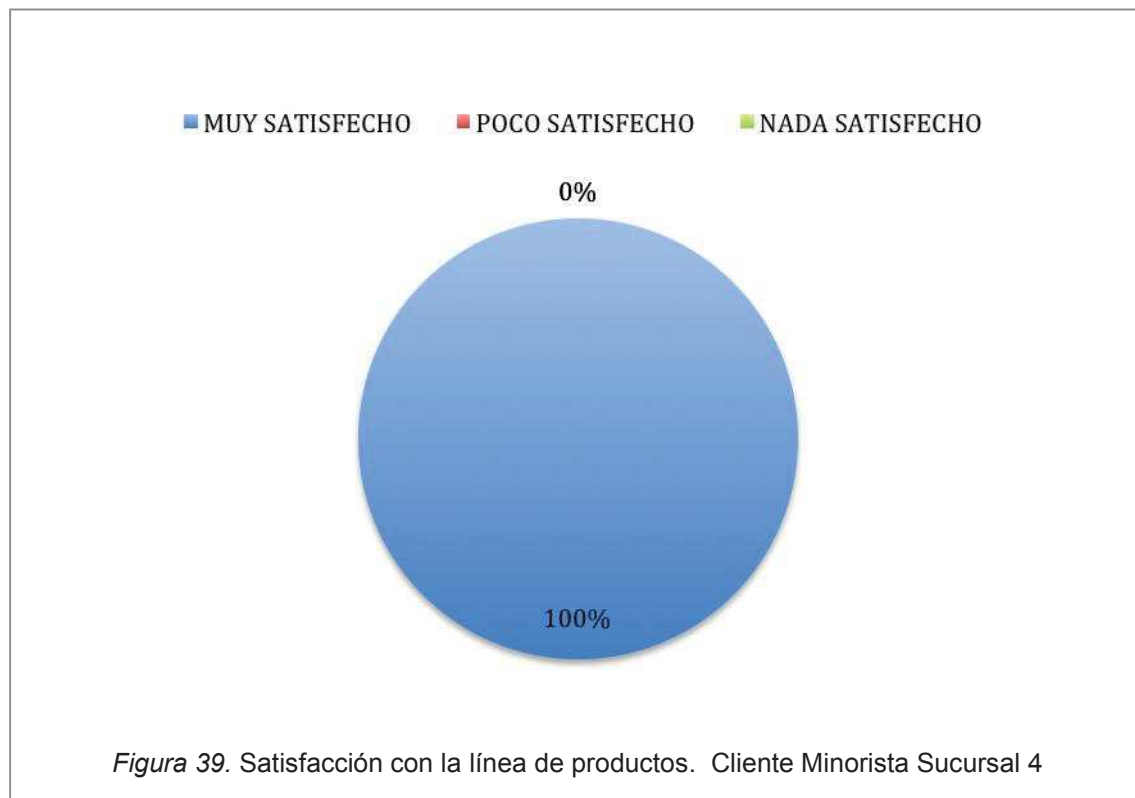


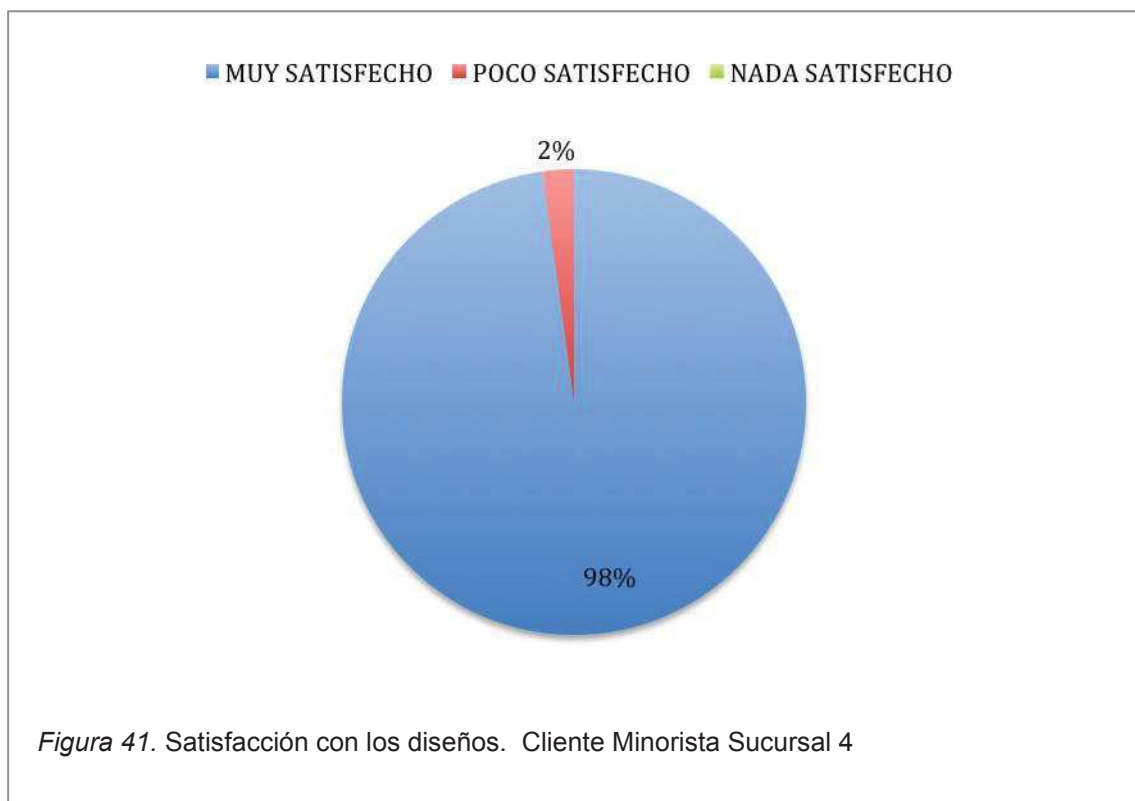
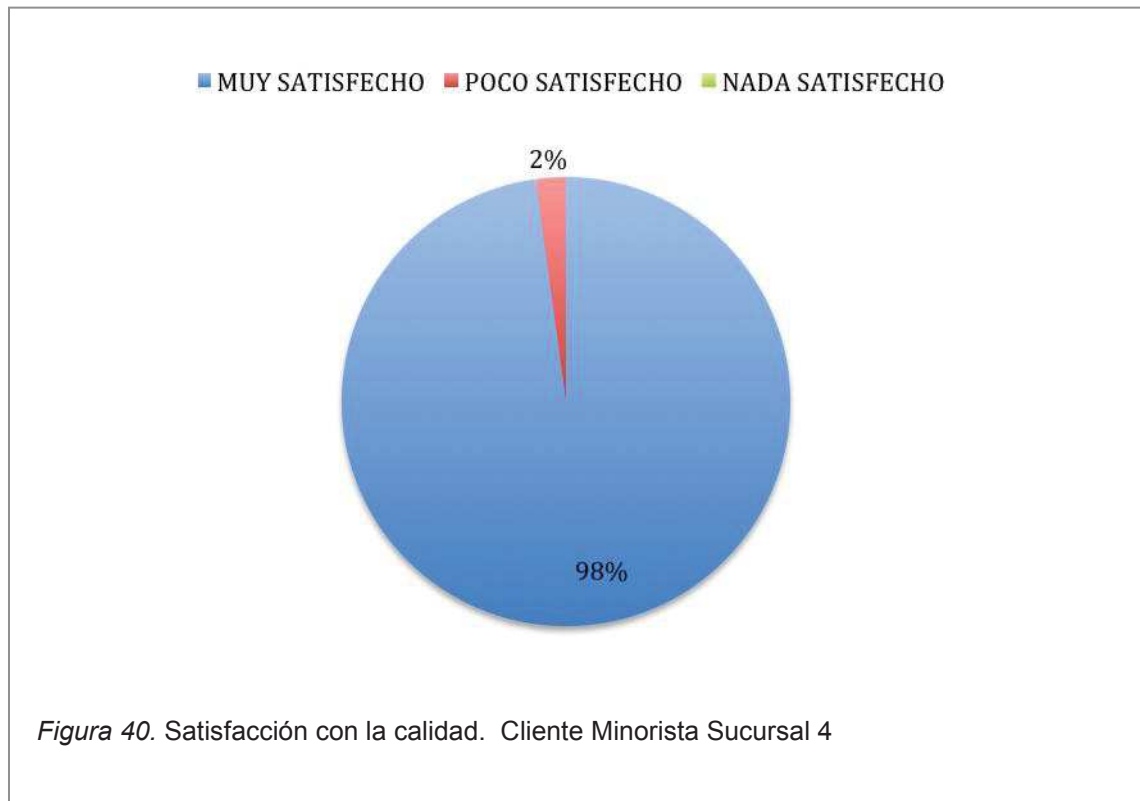


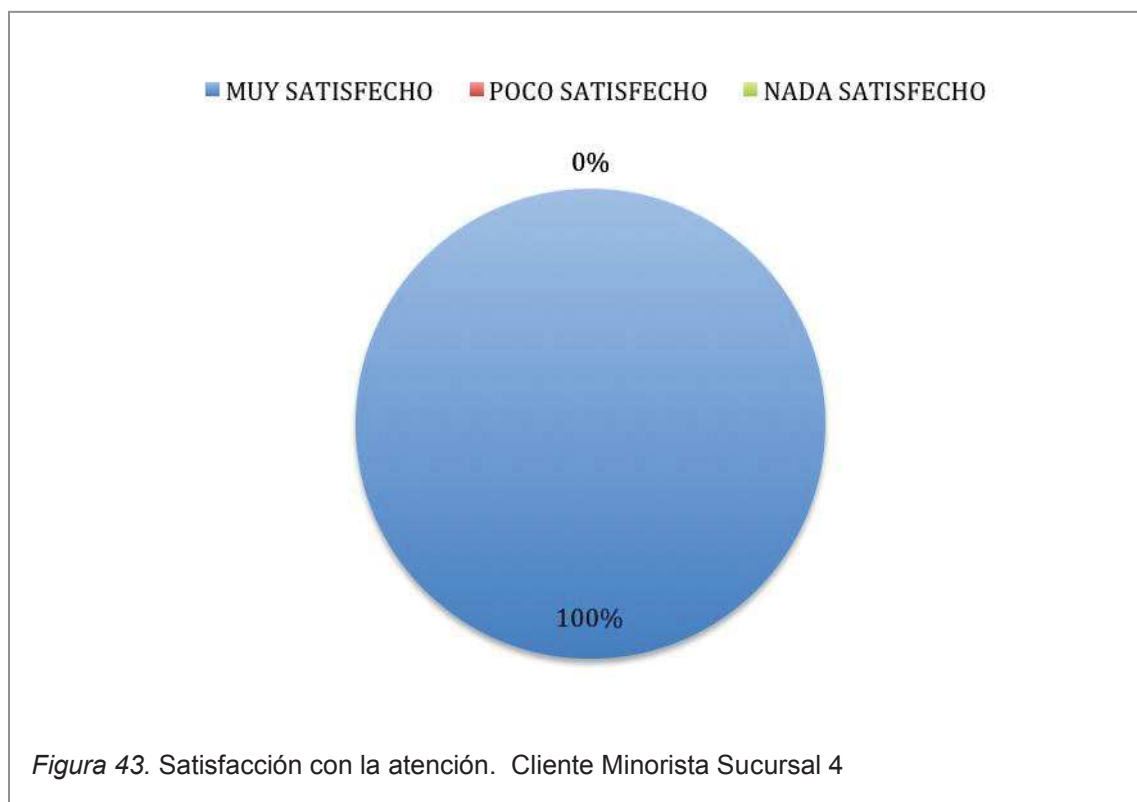
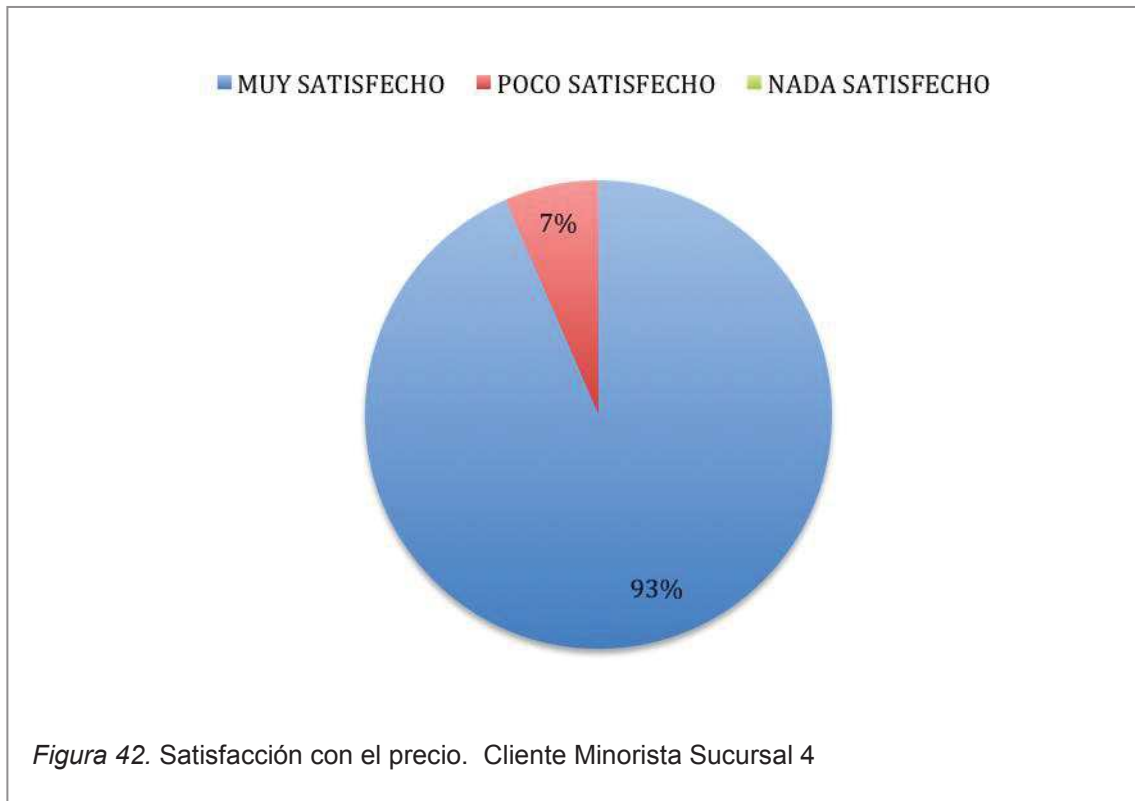




- **Sucursal 4. 3 de Julio – Santo Domingo de los Tsáchilas**







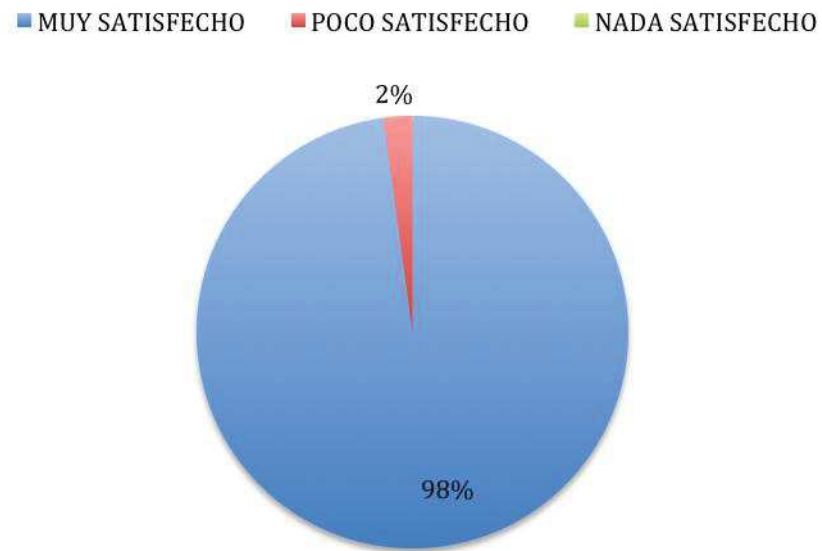


Figura 44. Satisfacción con las instalaciones. Cliente Minorista Sucursal 4

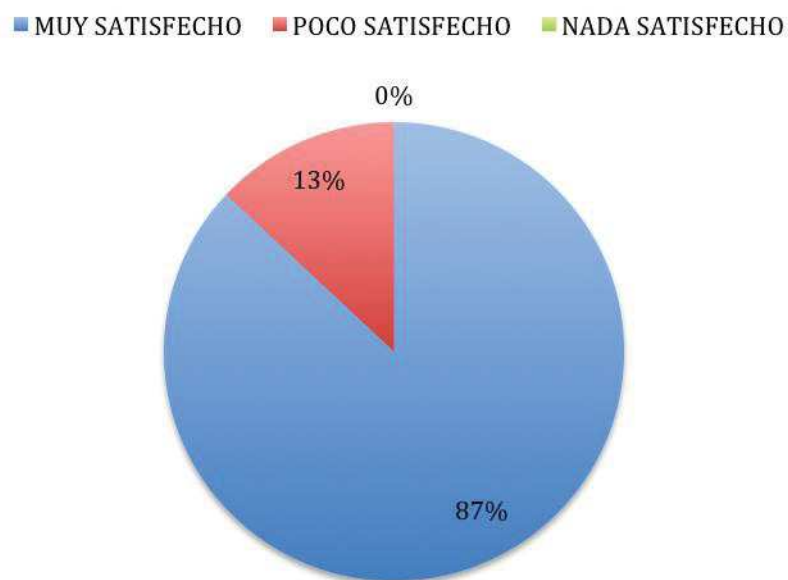
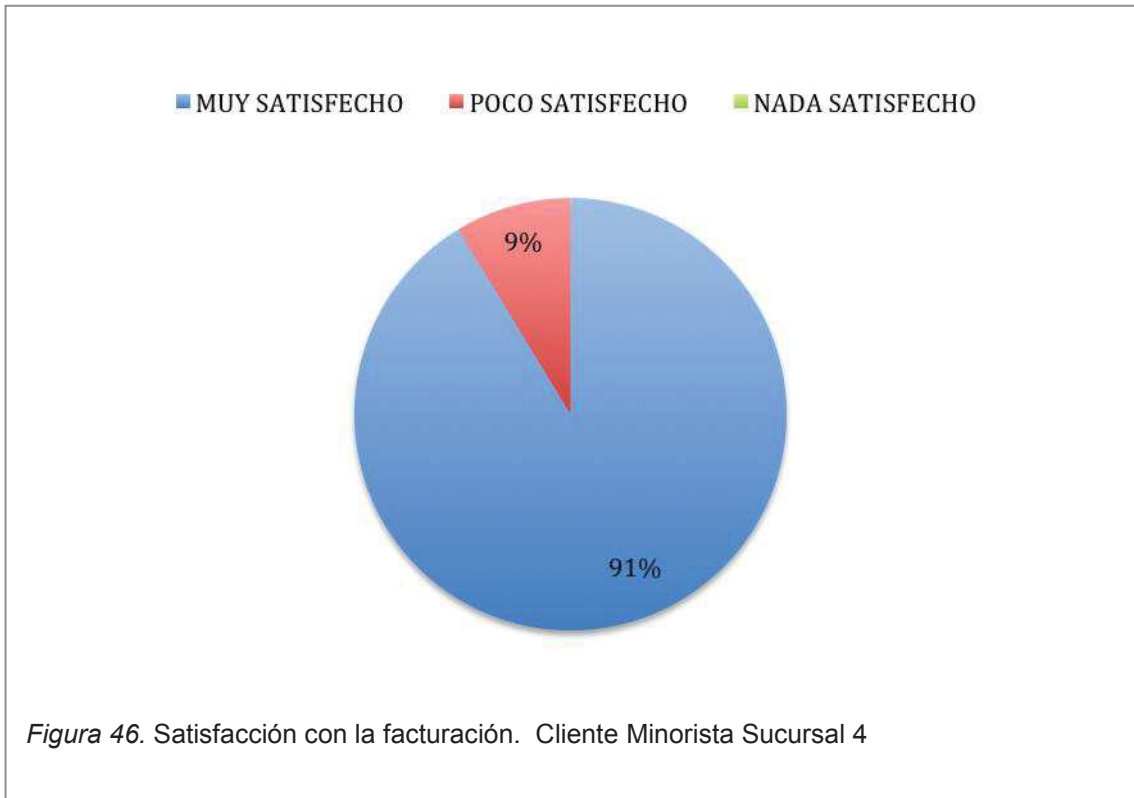
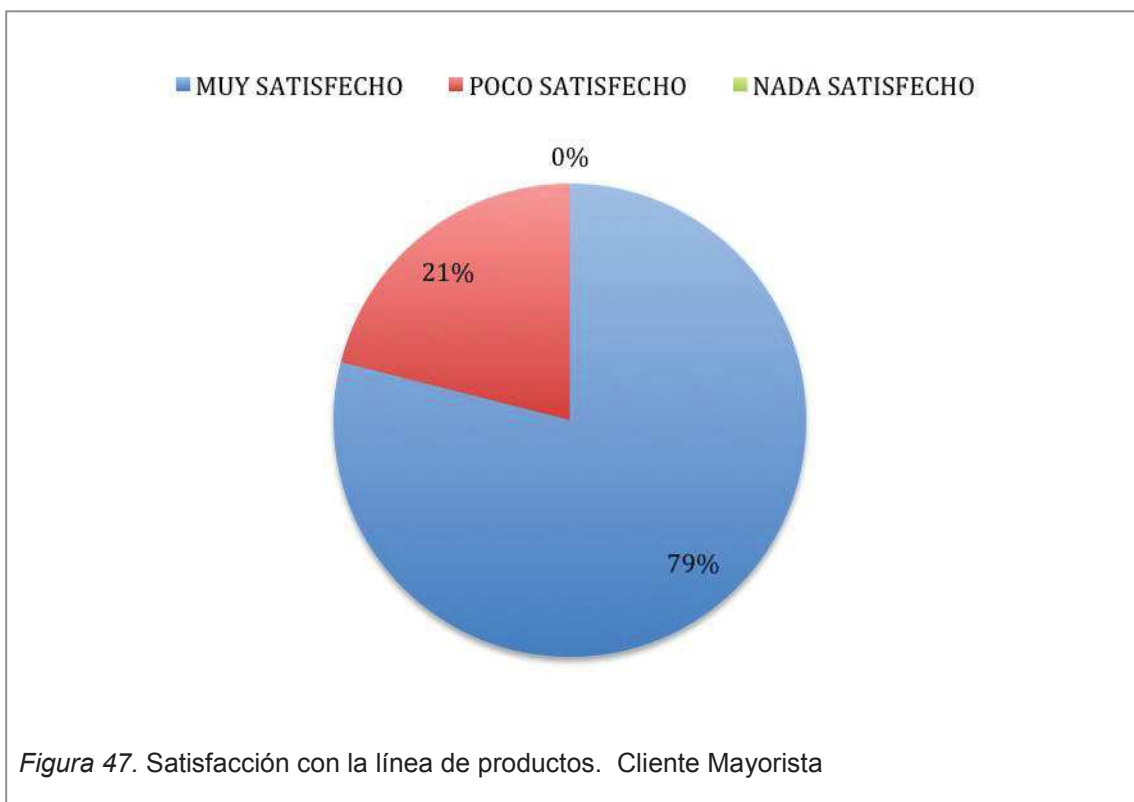
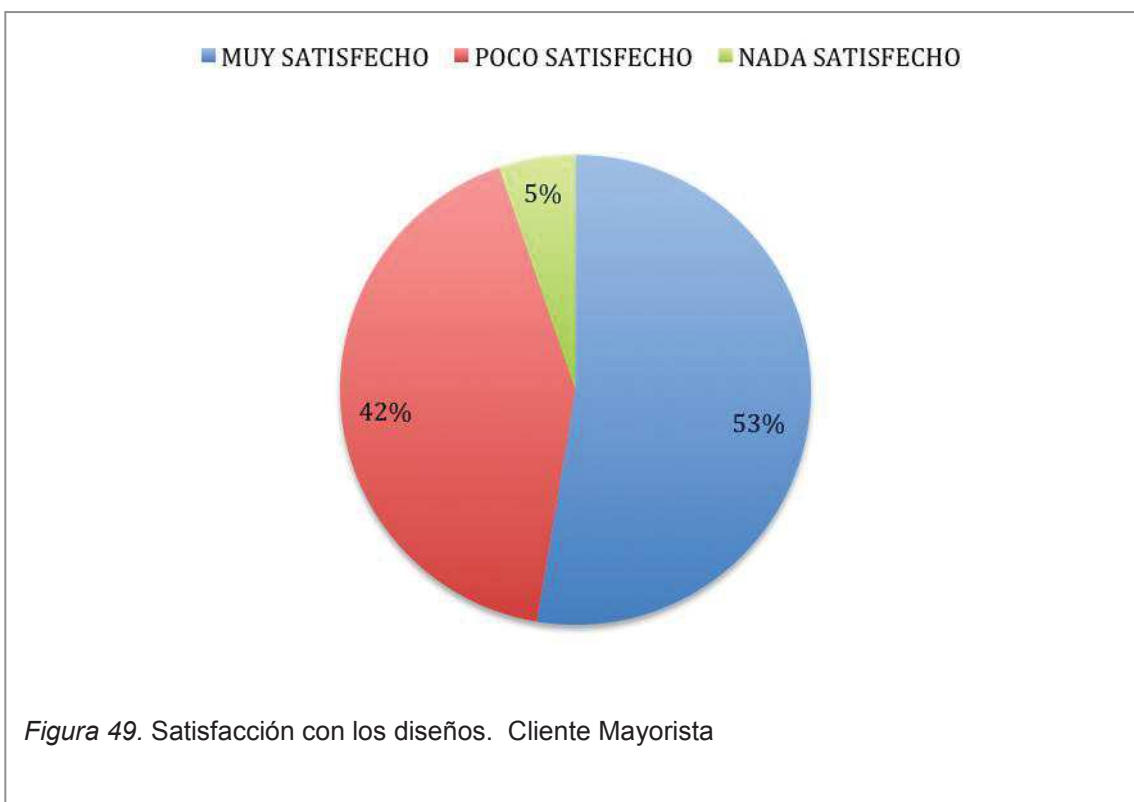
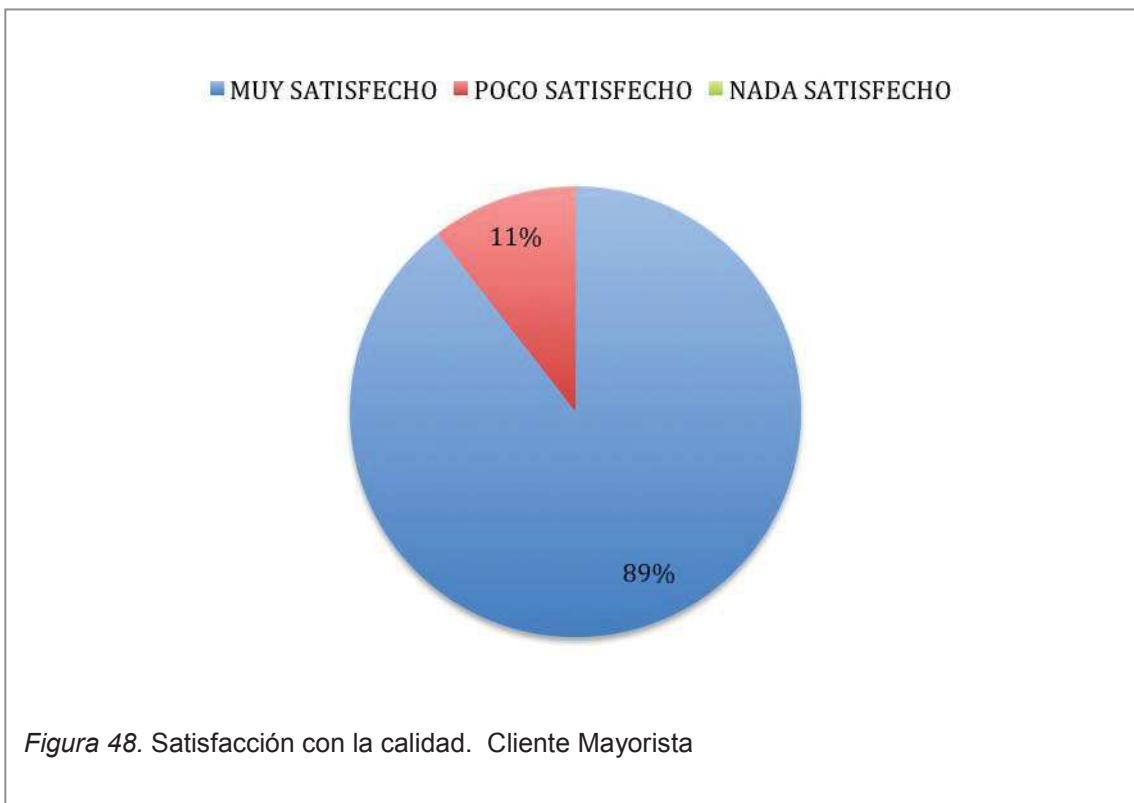


Figura 45. Satisfacción con el producto propio. Cliente Minorista Sucursal 4



- **Cientes Mayoristas**





■ MUY SATISFECHO ■ POCO SATISFECHO ■ NADA SATISFECHO

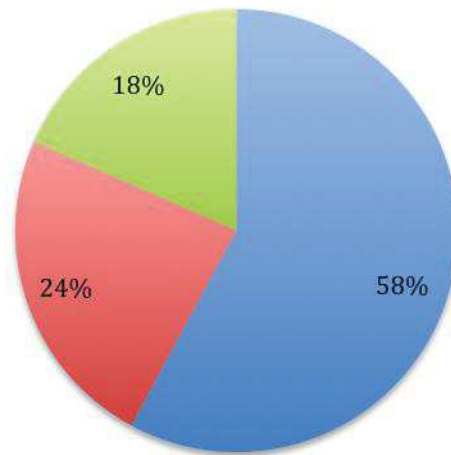


Figura 50. Satisfacción con los incentivos. Cliente Mayorista

■ MUY SATISFECHO ■ POCO SATISFECHO ■ NADA SATISFECHO

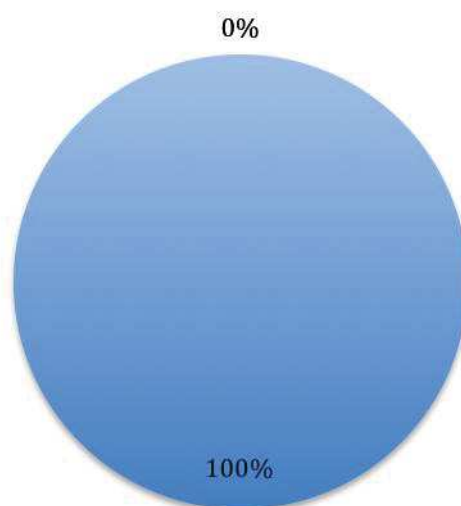
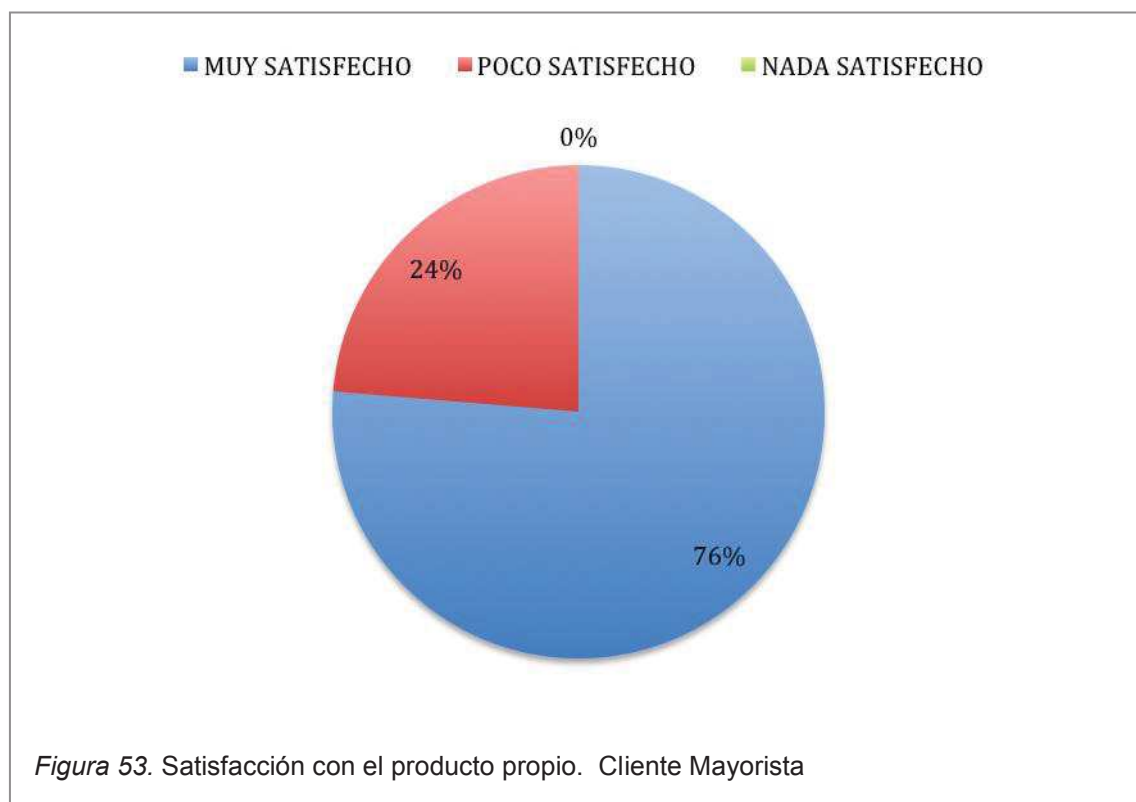
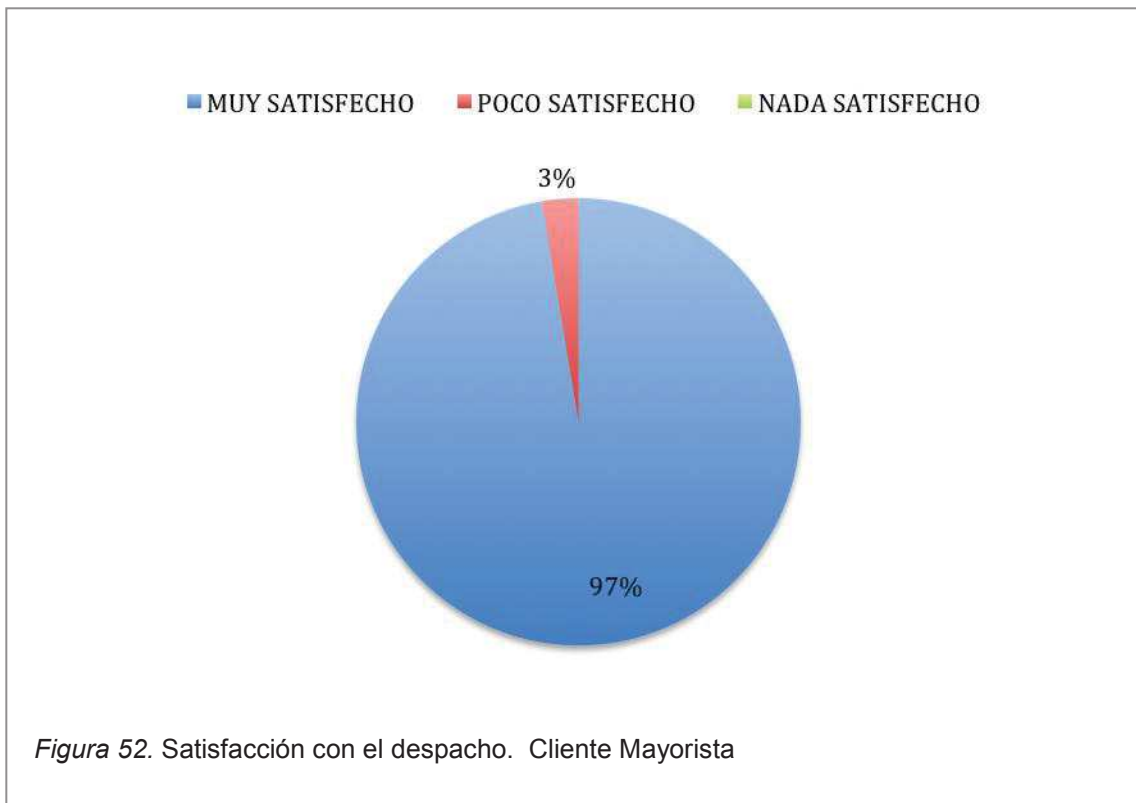
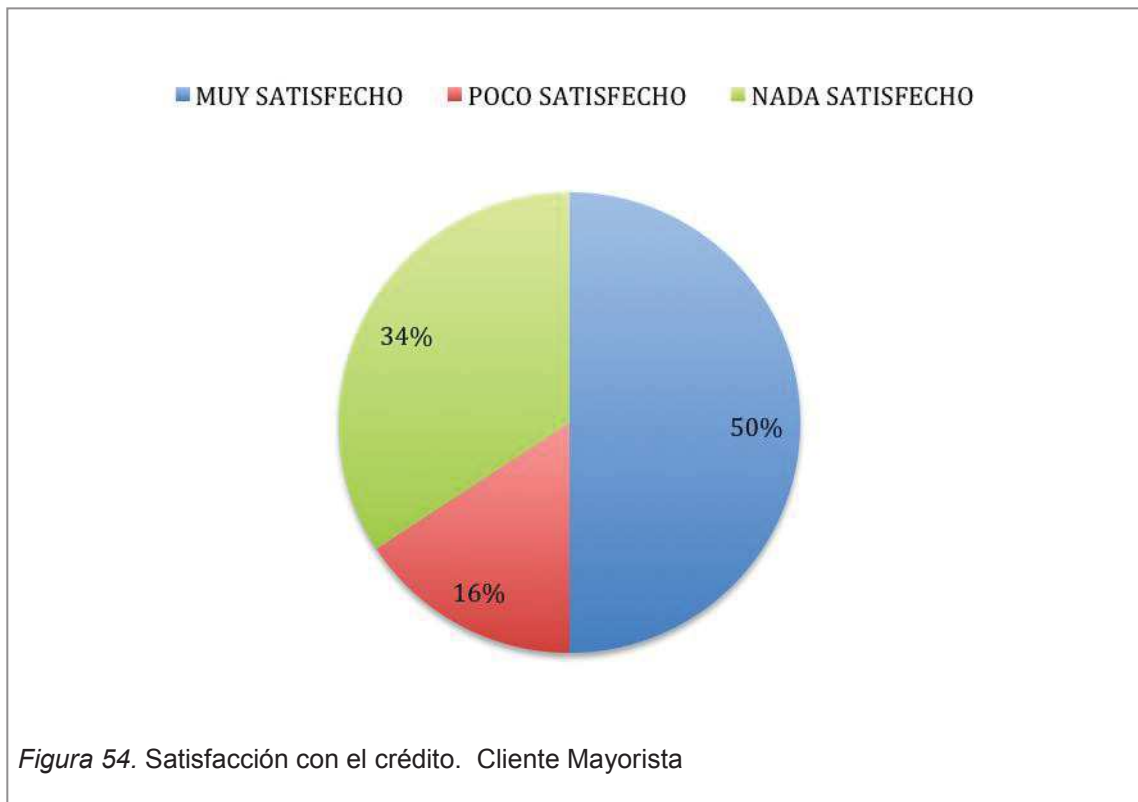


Figura 51. Satisfacción con la atención. Cliente Mayorista







## Conclusiones

### Generales:

- Continuar con los estándares de calidad porque generan un buen resultado.
- Aprovechar el reconocimiento de la marca Finatex en los juegos de sábanas, para expandirlo hacia otros productos.
- Mantener el esquema de precios utilizado para minoristas.
- Mejorar el funcionamiento de la Sucursal 3, pues el nivel de satisfacción de sus clientes es inferior al de otras sucursales.
- Enfocarse en las necesidades de los clientes mayoristas, debido a que su nivel de satisfacción es inferior al de los clientes minoristas.

### En la Sucursal 1:

- Aumentar la variedad de diseños y colores.
- Mejorar el proceso de facturación y entrega.

En la Sucursal 2:

- Aumentar las líneas de productos (mantel y cortinas).
- Aumentar la variedad de diseños y colores.
- Mejorar el proceso de facturación y entrega.

En la Sucursal 3:

- Aumentar las líneas de productos (mantel y cortinas).
- Aumentar la variedad de diseños y colores.
- Mejorar el proceso de facturación y entrega.
- Mejorar el esquema de precios.
- Mejorar la atención al cliente.
- Mejorar las instalaciones del establecimiento.

Sucursal 4:

- Mejorar el proceso de facturación y entrega.

En cuanto a clientes mayoristas:

- Aumentar las líneas de productos.
- Aumentar la variedad de diseños y colores.
- Mejorar los incentivos y descuentos.
- Mejorar los plazos de crédito establecidos.

### **2.3.3 Análisis PESTEL.**

#### **2.3.3.1 Factores político – legales.**

#### **Transformación de la Matriz Productiva.**

La matriz productiva consiste en el conjunto de productos, procesos productivos y relaciones sociales resultantes de dichos procesos realizados dentro del país. En el caso ecuatoriano, históricamente se ha tenido un patrón primario-exportador respecto a la matriz productiva (Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo [SENPLADES], 2013).

En la actualidad, el gobierno está impulsando la transformación del patrón de especialización de la economía ecuatoriana, debido a la desigualdad derivada del patrón primario-exportador. Con esta transformación, el gobierno busca aprovechar las capacidades y los conocimientos de la población con el fin de llegar a un patrón que privilegie la producción diversificada, ecoeficiente y con mayor valor agregado (SENPLADES, 2013).

El proceso de transformación es un aspecto muy importante en el país, por el impulso del gobierno al sector productivo en aspectos como tecnología, producción, exportaciones y otros relacionados, que podrían ser aprovechados por las empresas locales. Adicionalmente, este proceso también influye en la entrada de nuevos productores, con lo que se genera una mayor competencia en el país y por tanto, se exige mayor competitividad a las empresas.

### **Aranceles.**

Para la importación de productos textiles al Ecuador existe un “arancel compuesto” establecido por el Comité de Comercio Exterior (COMEX) mediante el Arancel Nacional de Importaciones. Dicho arancel consiste en la combinación de un derecho “ad-valórem” y de un derecho “específico”. En el caso de productos textiles, tales como: ropa de cama, de mesa, de tocador, de cocina, visillos y cortinas, el arancel establecido es del 10 % de ad-valórem más USD 5,50 por kilogramo. No existen cupos establecidos para la importación de estos productos (Cámara de Comercio de Quito, 2013).

Los aranceles a los productos textiles representan una barrera de ingreso que limita a las empresas las tareas de importación, puesto que se encarecen los costos y se dificulta, por ende, su comercialización. Por otra parte, esta barrera favorece a la producción nacional, pues la vuelve más competitiva respecto a los productos extranjeros. Sin embargo, existen ciertos productos que continúan ingresando al país con precios menores, pero de inferior calidad.

**Acuerdos comerciales.**

El pasado 17 de julio, Ecuador cerró positivamente un acuerdo comercial multilateral con la Unión Europea, el cual consiste en el libre ingreso de la oferta exportable del país en el mercado europeo, así como también el libre ingreso de ciertos bienes de lujo europeos hacia el mercado ecuatoriano. En general, entre los principales beneficios del acuerdo se destacan: maximización de oportunidades para los exportadores, reducción de costos de importación de ciertos productos y la protección de los sectores más sensibles del país (Agencia Pública de Noticias del Ecuador y Suramérica, 2014).

Este acuerdo comercial es muy importante para el sector de confecciones textiles porque brinda la oportunidad de ingresar a un mercado muy amplio como el europeo. Este acuerdo no representa una amenaza, pues los productos textiles europeos no tienen preferencias arancelarias.

**Apoyo gubernamental.**

Actualmente existen varios organismos creados por el gobierno, con el fin de impulsar el crecimiento empresarial del país. Entre los principales se encuentra el Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones (Pro Ecuador), organismo adscrito al Ministerio de Comercio Exterior que tiene la finalidad de promover la oferta de productos tradicionales y no tradicionales de Ecuador hacia el resto del mundo. En síntesis, Pro Ecuador funciona como una guía para las empresas nacionales, brindándoles herramientas como: capacitaciones, asesorías y espacios en ferias internacionales, que contribuyen en su preparación para el proceso de exportación (Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones, s.f.).

El apoyo brindado por estas instituciones es una buena opción para los empresarios ecuatorianos, ya que promueven la expansión y el desarrollo empresarial, especialmente para aquellas empresas que han logrado un alcance significativo a nivel nacional y se enmarcan en la expansión hacia el mercado internacional.

### **Nuevas regulaciones.**

El 7 de diciembre de 2013 entró en vigencia en Ecuador la nueva reglamentación del Ministerio de Industrias y Productividad, respecto al etiquetado de prendas de vestir, ropa de hogar y complementos de vestir. Esta norma se enfoca en garantizar que todos los productos textiles comercializados en el país cuenten con su respectivo etiquetado, en donde constan los datos del fabricante o importador, la composición, las medidas y las instrucciones de lavado, con el fin de informar a los consumidores de las características del producto que están adquiriendo, entre otros fines (INEN, 2013).

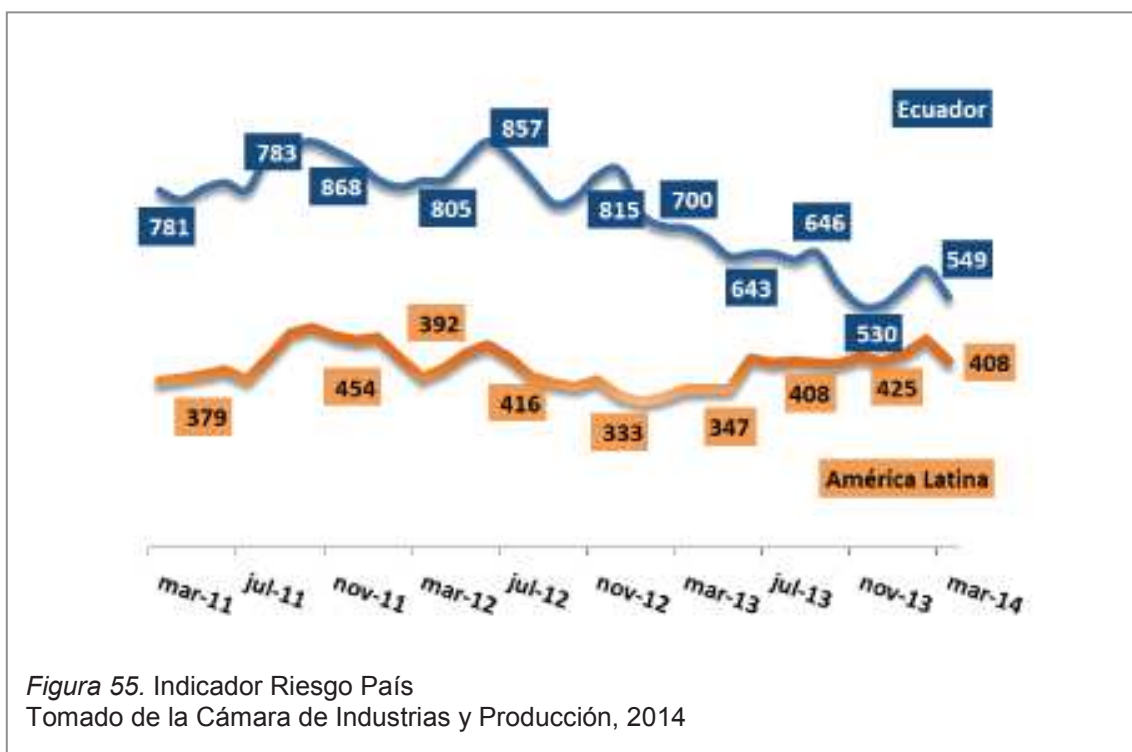
Esta regulación afecta a los confeccionistas y fabricantes de productos terminados, así como también, implica que cada empresa exija a sus proveedores el cumplimiento de ésta.

### **2.3.3.2 Factores económicos.**

#### **Riesgo país.**

El riesgo país que registró el Ecuador al finalizar el primer trimestre del año 2014 fue de 549; en comparación con los últimos años, se nota que este indicador ha decrecido, pese a su incremento en los últimos cuatro meses.

De todas maneras, Ecuador continúa manteniéndose –en gran proporción- por encima del promedio de los demás países de América Latina (Cámara de Industrias y Producción, 2014), por lo que se considera un país de alto riesgo para invertir, lo que afecta la llegada de inversión extranjera por la desconfianza que genera este indicador al reflejar que el país no constituye una buena opción de inversión frente a sus países vecinos.



### Producto interno bruto (PIB).

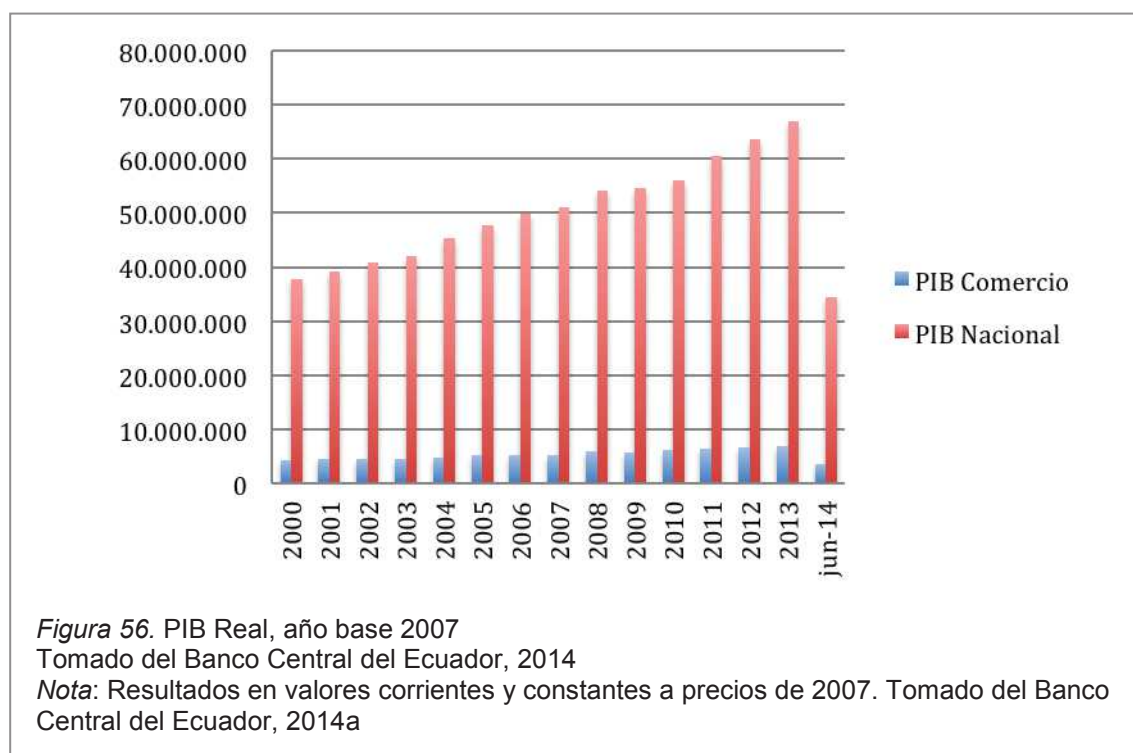
Al considerar como año base el 2007, se concluye que la tendencia de la industria del comercio ha sido creciente en los últimos años con excepción del 2009, lo que resulta evidente al ver las variaciones detalladas en la Tabla 12. en donde todas son positivas con excepción del año 2009, cuando ocurrió una ligera caída del aporte de la industria del comercio.

Con relación en la participación de la industria del comercio en el total del PIB nacional, ésta no registró avances en el período mencionado, ya que su porcentaje no ha logrado superar el 11,22 % del año 2000. No obstante, esto no quiere decir que la industria del comercio esté en decadencia; lo que este factor indica es que la industria presenta un crecimiento inferior en comparación con el del PIB Nacional, y por tanto, otras industrias del país están creciendo en mayor proporción.

Tabla 12. PIB Industria del Comercio

Año	PIB REAL (2007)		PIB Comercio	
	PIB Comercio	PIB Nacional	Variación	Participación
2000	4.233.619	37.726.410	-	11,22%
2001	4.434.063	39.241.363	4,7%	11,30%
2002	4.526.715	40.848.994	2,1%	11,08%
2003	4.666.600	41.961.262	3,1%	11,12%
2004	4.854.680	45.406.710	4,0%	10,69%
2005	5.148.451	47.809.319	6,1%	10,77%
2006	5.345.827	49.914.615	3,8%	10,71%
2007	5.356.038	51.007.777	0,2%	10,50%
2008	5.932.593	54.250.408	10,8%	10,94%
2009	5.700.437	54.557.732	-3,9%	10,45%
2010	6.162.175	56.168.864	8,1%	10,97%
2011	6.531.904	60.569.488	6,0%	10,78%
2012	6.726.610	63.672.625	3,0%	10,56%
2013	6.921.163	67.081.069	2,9%	10,32%
jun-14	3.517.721	34.388.228		

*Nota:* Resultados en valores corrientes y constantes a precios de 2007. Tomado del Banco Central del Ecuador, 2014a



### Inflación.

En el Ecuador, la inflación se ha mantenido estable; no ha existido variaciones considerables en los últimos años, con excepción de 2008 cuando tuvo un gran aumento que se normalizó en el siguiente año. La inflación registrada en diciembre de 2014 fue del 3,67 %, indicador que se mantiene en el promedio, y se considera satisfactorio para la economía porque disminuye la incertidumbre, favorece a la rentabilidad esperada de las inversiones y mantiene el bienestar de los consumidores debido a que no han perdido su poder adquisitivo.



### Nivel de ingresos y gastos.

Los ingresos y los egresos son mayores en las áreas urbanas que en las áreas rurales, aspecto a considerar por parte de las empresas pertenecientes a la industria comercio debido a que las personas del mencionado sector, destinan mayor cantidad de dinero al gasto, en comparación con las del área rural. Existe, adicionalmente, un gran porcentaje del gasto corriente per cápita que se destina a otros gastos diferentes a los de alimentación entre los cuales se puede incluir el gasto por adquisición de productos textiles.



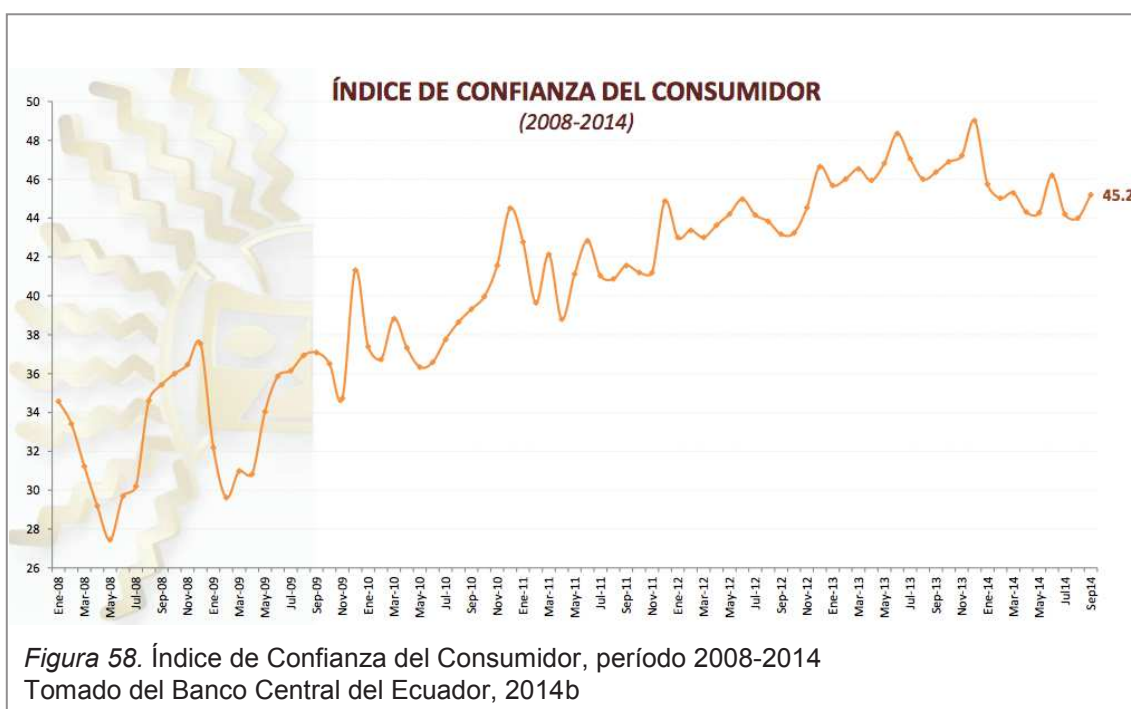
Tabla 13. Indicadores de Ingresos y Gastos

Indicadores	Total	Área	
		Urbana	Rural
<b>Ingreso corriente en dólares</b>			
Ingreso Promedio del hogar	893	1.046	567
Ingreso per cápita	230	274	141
Porcentaje del ingreso no monetario	20,7%	19,7%	24,6%
Coefficiente de Gini	0,45	0,44	0,39
<b>Gasto corriente en dólares</b>			
Gasto corriente promedio del hogar	810	943	526
Gasto corriente per cápita	209	247	131
Porcentaje del gasto en alimentación <sup>3</sup>	24,4%	22,6%	32,0%

Tomado de INEC, 2012

### Confianza del consumidor.

El Índice de Confianza del Consumidor ha tenido una tendencia creciente en los últimos años, situación que representa una gran oportunidad para las empresas ecuatorianas porque indica que los consumidores tienen mayor optimismo hacia la situación económica del país. Este optimismo impulsa al consumo, lo que a su vez impulsa a la expansión económica debido a la estabilidad.



### Tasa de interés pasiva.

La tasa de interés pasiva de los últimos meses no ha variado en gran proporción, lo cual indica que los bancos o instituciones financieras han estado pagando la misma tasa de interés por los depósitos de las personas. En lo que se refiere a volatilidad, al tener una tasa de interés pasiva que se ha mantenido estable, se puede decir que no existe volatilidad.

Tabla 14. Tasa de Interés Pasiva Efectiva Referencial por plazo en porcentajes. Noviembre 2013- 2014

Plazo en días	dic-13	ene-14	feb-14	mar-14	abr-14	may-14	jun-14	jul-14	ago-14	sep-14	oct-14	nov-14	dic-14
<b>30-60</b>	3.89	3.89	3.89	3.89	3.89	4.05	4.03	3.94	4.09	3.94	4.22	4.22	<b>4.28</b>
<b>61-90</b>	3.67	3.67	3.67	3.67	3.67	4.52	4.73	4.55	4.48	4.50	4.33	4.44	<b>4.68</b>
<b>91-120</b>	4.93	4.93	4.93	4.93	4.93	5.33	5.36	5.15	5.40	5.02	4.96	5.23	<b>5.02</b>
<b>121-180</b>	5.11	5.11	5.11	5.11	5.11	5.66	5.84	5.63	5.71	5.52	5.56	5.48	<b>5.70</b>
<b>181-360</b>	5.65	5.65	5.65	5.65	5.65	6.30	6.29	6.26	6.38	6.13	6.27	5.87	<b>6.15</b>
<b>&gt;361</b>	5.35	5.35	5.35	5.35	5.35	7.10	7.19	7.19	7.12	7.06	7.28	7.15	<b>7.16</b>

Tomado del Banco Central del Ecuador, 2014c

### Tasa de interés activa

Al igual que la tasa pasiva, la tasa activa se ha mantenido constante en los últimos meses, lo que resulta positivo porque refleja que el país no es volátil respecto a las tasas de interés, y por tanto, el riesgo de los empresarios que se encuentran en el mercado ecuatoriano es mínimo.

Tabla 15. Tasa de Interés Activa Efectiva Referencial por plazo en porcentajes. Diciembre 2013- 2014

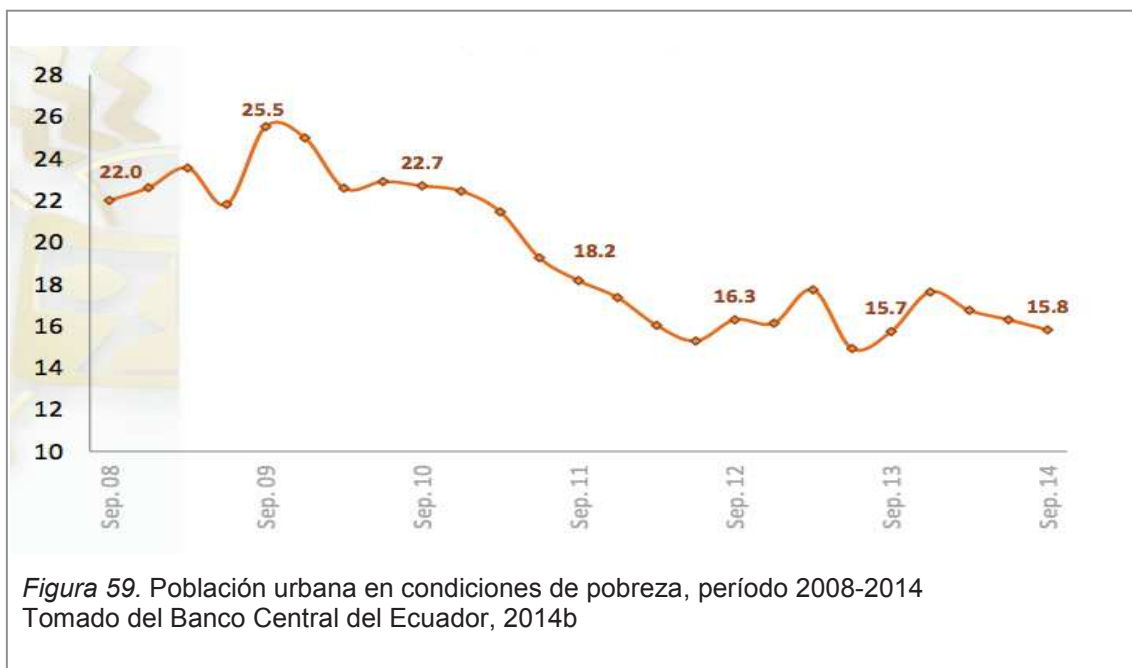
Segmento	dic-13	ene-14	feb-14	mar-14	abr-14	may-14	jun-14	jul-14	ago-14	sep-14	oct-14	nov-14	dic-14
<b>Productivo Corporativo</b>	8.17	8.17	8.17	8.17	8.17	7.64	8.19	8.21	8.16	7.86	8.34	8.13	<b>8.19</b>
<b>Productivo Empresarial</b>	9.53	9.53	9.53	9.53	9.53	9.46	9.54	9.65	9.68	9.64	9.64	9.52	<b>9.63</b>
<b>Productivo PYMES</b>	11.20	11.20	11.20	11.20	11.20	11.08	11.28	11.26	10.97	11.32	11.22	10.99	<b>11.19</b>
<b>Consumo</b>	15.91	15.91	15.91	15.91	15.91	15.96	15.99	15.98	15.95	15.96	15.97	15.96	<b>15.96</b>
<b>Vivienda</b>	10.64	10.64	10.64	10.64	10.64	10.92	10.89	10.81	10.83	10.74	10.73	10.72	<b>10.73</b>
<b>Microcrédito Minorista</b>	28.82	28.82	28.82	28.82	28.82	28.40	28.54	28.53	28.44	28.51	28.24	28.47	<b>28.57</b>
<b>Microcrédito Acumulación Simple</b>	25.20	25.20	25.20	25.20	25.20	25.00	25.08	25.08	25.03	25.03	24.90	25.12	<b>25.16</b>
<b>Microcrédito Acumulación Ampliada</b>	22.44	22.44	22.44	22.44	22.44	22.15	22.16	22.24	22.49	22.40	22.14	22.42	<b>22.32</b>

Tomado del Banco Central del Ecuador, 2014c

### 2.3.3.3 Factores sociales, demográficos y culturales

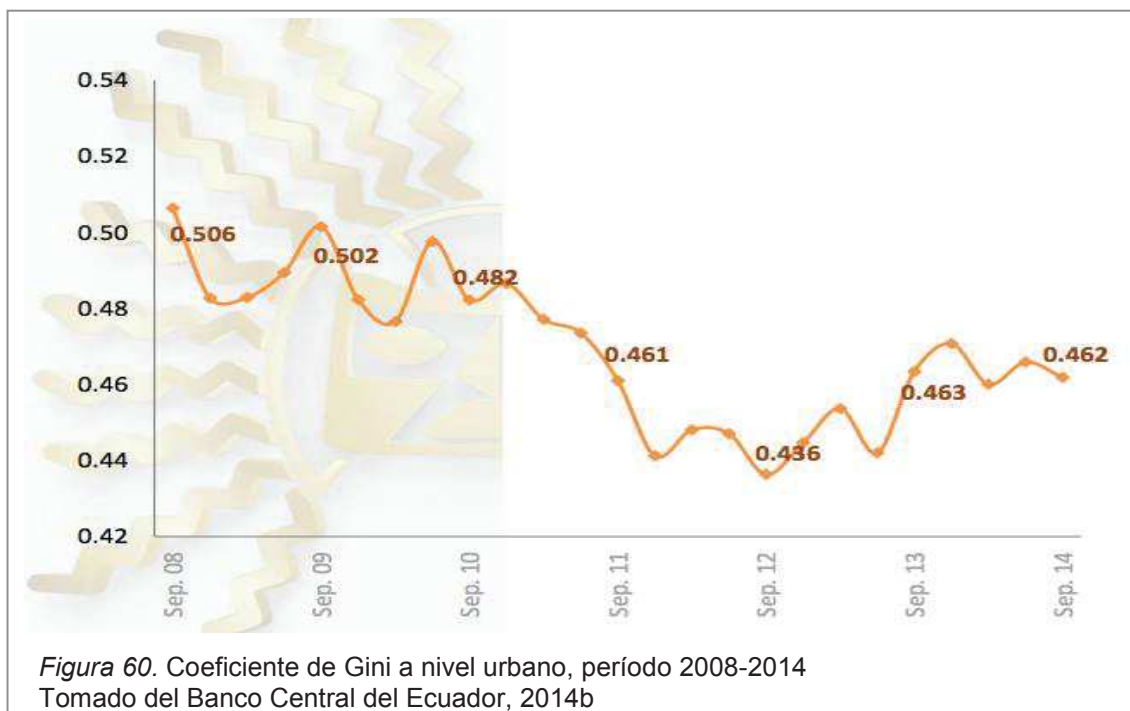
#### Pobreza.

Los niveles de pobreza han disminuido sustancialmente, como se refleja en la Figura 59. Esta disminución, junto con la reducción de personas en condiciones de pobreza, es muy importante porque indica que han mejorado los estándares de vida de los ecuatorianos y eso, por tanto, fomenta el gasto y el comercio.



#### Igualdad de ingresos.

Para la interpretación de la igualdad de ingresos en el país se toma como referencia el Coeficiente de Gini, elaborado con base en el ingreso per cápita de los últimos años. Este coeficiente determina que actualmente existe una mediana desigualdad económica en los ingresos de los ecuatorianos, pues el valor registrado en septiembre de 2014 fue de 0,46 el cual se encuentra aproximadamente en el medio de la escala de 0 a 1 que se utiliza. En conclusión, en el país no existe una distribución de ingresos equitativa.



### Población.

En la Tabla 16. se muestra información clave para realizar una segmentación de mercado. El indicador más importante en el mercado de ropa de hogar es el porcentaje de población de 15 a 64 años de edad, considerada como grupo objetivo para comercialización de sábanas y otros productos similares. Este segmento representa la mayor proporción de la población, es decir, el 60,8 %.

Tabla 16. Indicadores de población urbana y rural

Indicadores	Total	Área	
		Urbana	Rural
<b>INDICADORES DE POBLACIÓN</b>			
Total de la población	15.225.080	10.179.095	5.045.985
Porcentaje de la población femenina	50,6%	51,0%	49,6%
Porcentaje de la población masculina	49,4%	49,0%	50,4%
Porcentaje de la población menor de 15 años	31,9%	30,7%	34,3%
Porcentaje de la población de 15 a 64 años	60,8%	62,9%	56,6%
Porcentaje de la población de 65 años y más	7,3%	6,4%	9,1%

Indicadores	Total	Área	
		Urbana	Rural
Porcentaje de población asegurada	36,2%	38,8%	31,2%
Dependencia demográfica	64,4%	59,0%	76,8%
Escolaridad promedio de personas de 24 años y más	9,3	10,6	6,5
Porcentaje de personas de 5 a 14 años que asisten a educación básica	94,2%	95,3%	92,4%
Porcentaje de personas de 15 a 17 años que asisten a educación media	58,8%	64,0%	49,1%

Tomado de INEC, 2013

### Natalidad.

Según datos del INEC (2013), el porcentaje de natalidad ha tenido una tendencia decreciente al pasar del 25 % en 2009 al 15 % en 2011.

Este indicador debe analizarse como un factor social que al tener una tendencia decreciente quiere decir que el crecimiento poblacional está bajando su ritmo en el país, por lo que puede afectar a los comercios enfocados en segmentos infantiles.

### Número de matrimonios.

Al establecer una comparación entre el número de personas que han contraído matrimonio y el total de la población, se determina que el 75 % de la población tiene como estado civil "casado". Este factor es muy importante para aquellos negocios enfocados a matrimonios en etapa de inicio o madurez, los cuales representan un amplio mercado en el país.

Tabla 17. Estructura porcentual de matrimonios según, grupos de edad y sexo de los contrayentes. Año 2012

GRUPOS DE EDAD	Hombres		Mujeres	
	Matrimonios	%	Matrimonios	%
<b>Total</b>	<b>57.753</b>	<b>100,00%</b>	<b>57.753</b>	<b>100,00%</b>
Menos de 15 años	18	0,03%	373	0,65%
De 15 a 19 años	4.087	7,08%	10.594	18,34%
De 20 a 24 años	15.554	26,93%	17.401	30,13%

GRUPOS DE EDAD	Hombres		Mujeres	
	Matrimonios	%	Matrimonios	%
De 25 a 29 años	15.748	27,27%	13.546	23,46%
De 30 a 34 años	9.439	16,34%	6.759	11,70%
De 35 a 39 años	4.548	7,87%	3.157	5,47%
De 40 a 44 años	2.568	4,45%	1.919	3,32%
De 45 a 49 años	1.633	2,83%	1.275	2,21%
De 50 a 54 años	1.155	2,00%	821	1,42%
De 55 a 59 años	820	1,42%	474	0,82%
De 60 a 64 años	574	0,99%	306	0,53%
De 65 a 69 años	431	0,75%	206	0,36%
De 70 años y más	614	1,06%	247	0,43%
Sin Información	564	0,98%	675	1,17%

Tomado de INEC, 2013

### 2.3.3.4 Factores tecnológicos

#### Acceso a TICS

Actualmente, el acceso a las Tecnologías de la Información y la Comunicación en el país, considerando el acceso a teléfono celular, computadora y televisión por cable, se encuentra distribuido de la siguiente manera: 72 % corresponde a consumo de teléfono celular; el 26,3 % a computadora; y, el 18,6 % a televisión por cable (INEC, 2013).

Este factor es muy importante, pues los sistemas y las tecnologías siguen evolucionando con el paso de los días, tal como sucede en Ecuador, en donde aproximadamente sus tres cuartas partes tienen acceso a celular. Además, cada vez surgen nuevos medios de comunicación, los cuales pueden ser utilizados para varias actividades tales como: publicitar productos, recolectar información, conocer nuevos mercados, y otros beneficios.

#### Internet.

El uso de Internet ha tenido un gran crecimiento en el país, ya que se ha vuelto necesario para realizar ciertas actividades, como por ejemplo las vinculadas con organizaciones y órganos extraterritoriales (83,33 %), financieras (67,82 %), académicas y otras que ya han incorporado a la Internet en sus labores cotidianas. El sector Comercio registra un uso de Internet del 6,13 % (INEC, 2012).

Los beneficios de la Internet se ven reflejados en el aumento de actividades que se realizan por esta vía. En el sector comercial, el porcentaje de uso de Internet es muy pequeño y muchas empresas lo están apenas adoptando.

#### **Acceso a teléfono fijo.**

Según datos del INEC (2013), el 71,5 % de la población en Ecuador tiene acceso a telefonía fija. De este porcentaje, el 68,7% pertenece a la región insular y el 34,19 % a la región sierra.

Lo importante de este punto es destacar que cada vez existe mayor comunicación dentro del país; esto es, que además de los teléfonos móviles, los teléfonos fijos han tenido un crecimiento, factor que refleja que el país mantiene un desarrollo tecnológico en sus comunicaciones.

#### **2.3.4 Competencia.**

Las empresas consideradas como principales competidores de la empresa Finatex en el sector de comercialización de textiles de hogar son: Amelietex y Colchatex, debido a que realizan la misma actividad económica y poseen similares características tanto en producción y comercialización.

##### **2.3.4.1 Matriz de perfil competitivo.**

###### **Definición.**

La Matriz de Perfil Competitivo (MPC) identifica los principales competidores que una empresa tiene en su entorno. Sirve para determinar las fortalezas y debilidades de la empresa frente a su competencia, en relación con los factores críticos de éxito. Dichos factores son más importantes, y toda empresa debe tomar en cuenta para alcanzar el éxito en su industria (David, 2013, p. 83).

## **Metodología.**

Para la elaboración de la MPC se siguen los siguientes pasos:

- Seleccionar los competidores que van a ser evaluados (David, 2013, p. 83).
- Realizar una lista con los factores críticos de éxito que incluyan tanto cuestiones internas, como externas (David, 2013, p. 83).
- Ponderar los factores críticos de éxito según la importancia del factor para conseguir el éxito en la industria. Esta ponderación debe ser determinada mediante valores entre 0 y 1 y su sumatoria total debe ser igual a 1. Los valores ponderados más altos reflejarán una mayor importancia (David, 2013, p. 83).
- Calificar los factores críticos de éxito por cada empresa mediante los siguientes parámetros: 1=debilidad importante, 2=debilidad menor, 3=fortaleza menor y 4=fortaleza importante (David, 2013, p. 83).
- Multiplicar la ponderación con la calificación asignada a cada factor. Esta multiplicación se realizará a cada empresa, con el objetivo de obtener una puntuación que será sumada a las puntuaciones de los demás factores para obtener el resultado total de la empresa (David, 2013, p. 83).
- Comparar los resultados e identificar los principales competidores, las fortalezas y debilidades de la empresa (David, 2013, p. 83).

La MPC de Finatex se realizó con base en la información de las empresas Amelietex y Colchatex, consideradas como competidores directos por dedicarse a la misma actividad económica.

## **Resultados.**

Con base en los resultados obtenidos en la matriz, se puede determinar que el competidor más fuerte de Finatex es Amelietex ya que su puntuación superó a la puntuación obtenida por Colchatex (Ver Tabla 18).



Tabla 18. Matriz de Perfil Competitivo

FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO	PONDERACIÓN	FINATEX		AMELIETEX		COLCHATEX	
		CALIFICACIÓN	PUNTUACIÓN	CALIFICACIÓN	PUNTUACIÓN	CALIFICACIÓN	PUNTUACIÓN
Oferta de líneas de productos	0.11	4	0.44	4	0.44	2	0.22
Calidad de los productos	0.11	4	0.44	4	0.44	4	0.44
Competitividad en precios	0.08	4	0.32	3	0.24	1	0.08
Publicidad	0.07	1	0.07	1	0.07	3	0.21
Producción propia	0.11	3	0.33	2	0.22	4	0.44
Tecnología	0.11	1	0.11	4	0.44	4	0.44
Alianzas estratégicas	0.11	4	0.44	3	0.33	2	0.22
Fuerza de ventas	0.11	4	0.44	2	0.22	1	0.11
Experiencia	0.08	4	0.32	3	0.24	4	0.32
Posicionamiento de marca	0.11	3	0.33	1	0.11	1	0.11
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>3.24</b>		<b>2.75</b>		<b>2.59</b>

Se puede concluir que existen varios factores críticos de éxito que la empresa está descuidando, en comparación con sus competidores. Entre las principales falencias de Finatex que arroja la matriz, se encuentra la despreocupación por el uso de tecnología y la inexistencia de estrategias publicitarias. Por otra parte, se puede destacar que la empresa tiene varias fortalezas que la hacen superior a sus competidores, tales como: las características de sus productos, la fuerza de ventas y el posicionamiento de marca.

#### 2.3.4.2 Análisis de las 5 fuerzas de Porter.

##### **Poder de negociación de los clientes: Alta**

En el mercado de textiles de hogar, los clientes tienen varias opciones para elegir. En el país existe una gran concentración de empresas que realizan la misma actividad económica, razón por la cual los consumidores tienen la

opción de recurrir a otras empresas en caso de no sentirse conformes con alguna. Por tal motivo, el poder de negociación lo tiene el consumidor.

#### **Poder de negociación de los proveedores: Media**

En el mercado ecuatoriano, Pintex es el mayor proveedor de materia prima y funciona -en cierta forma- como un monopolio, pues no hay otras empresas en el país que produzcan o importen tela de la calidad que fabrica Pintex, es decir bramante de composición 65% poliéster y 35% algodón, por lo que tiene un gran poder en el mercado. Sin embargo, los proveedores de productos terminados con los que Finatex complementa su gama, tienen un bajo poder de negociación, ya que existe una amplia variedad de proveedores para elegir por lo cual se concluye que la fuerza de negociación de los proveedores es media.

#### **Amenaza de nuevos aspirantes: Baja**

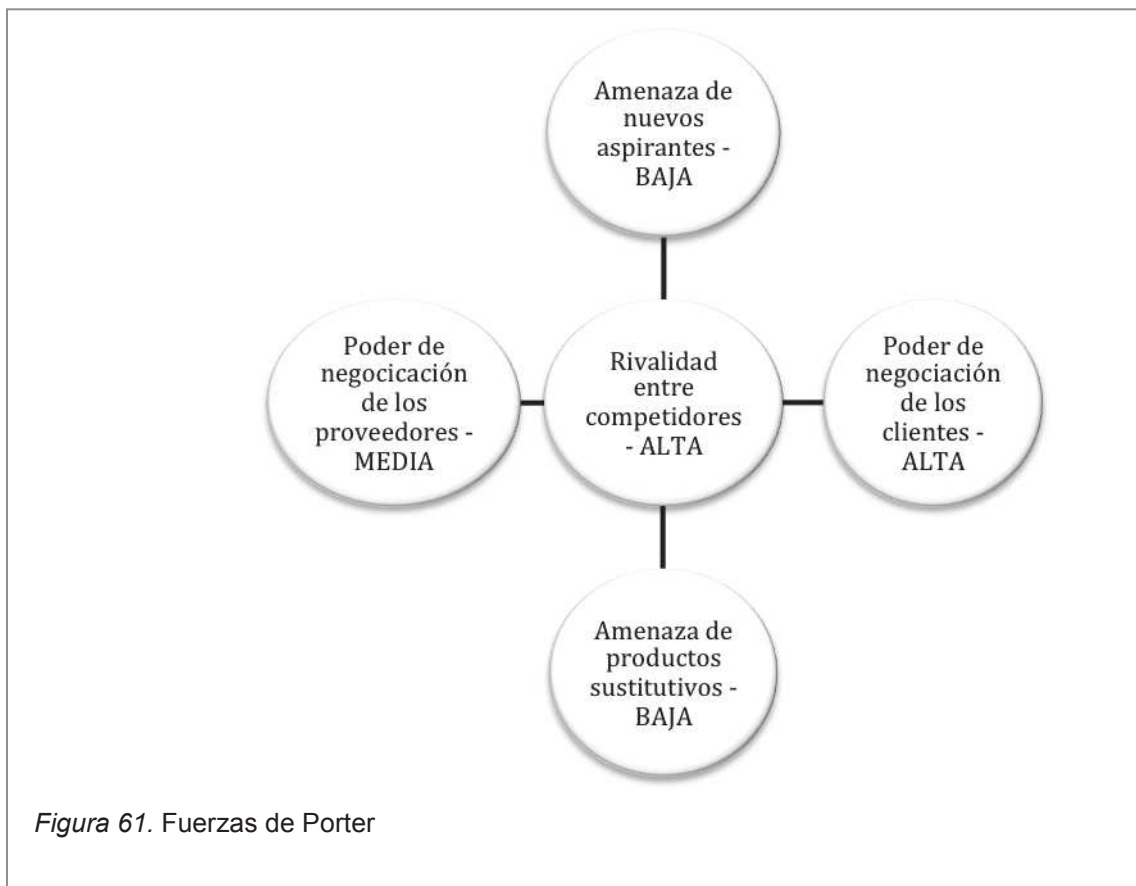
Actualmente la amenaza de nuevos aspirantes al mercado es baja, debido a que se requiere de una gran inversión para establecer empresas que comercialicen toda la gama de productos textiles. Este factor se ve reflejado en la dificultad que tienen los productores para realizar una integración vertical hacia adelante, ya que se deben cumplir ciertos aspectos para establecer una comercializadora; por ello, deciden únicamente funcionar como proveedores.

#### **Amenaza de productos sustitutos: Baja**

Esta amenaza es baja para los negocios que ofrecen toda la gama de productos textiles, dentro de la que se cuentan algunos sustitutos, pues no les afecta el posible ingreso de nuevos productos. Adicionalmente, los aranceles influyen en la reducción de esta amenaza, por lo que se considera baja.

#### **Rivalidad entre competidores: Alta**

En la actualidad existe una gran rivalidad entre competidores porque existe una gran cartera de productos con diferentes precios y calidades, tanto a nivel de productos nacionales como de importados. De esta forma, la competencia se hace cada vez mayor.



### 2.3.5 Matriz EFE.

La matriz de Evaluación de Factores Externos es una herramienta que permite sintetizar la información obtenida al realizar la auditoría externa de una determinada empresa. Además, permite evaluar las oportunidades y amenazas existentes en la industria, con lo cual facilita el proceso de formulación de estrategias para realizar una administración estratégica (David, 2013, p. 122).

#### Metodología.

Para la creación de la matriz EFE de Finatex, se detalla una lista de factores externos clave que involucran oportunidades y amenazas relacionadas con la industria en la que se encuentra la empresa. Cada factor clave debe tener una ponderación que indica su grado de importancia con respecto al éxito de la empresa en la industria. Esta ponderación va de 0,0 (sin importancia) hasta 1.0 (muy importante), y su sumatoria debe ser igual a 1.0 (David, 2013, p. 81).

Posteriormente, se asigna una clasificación basada en la eficacia de las respuestas de las estrategias actuales de la empresa en relación a cada factor, mediante una calificación de 1 a 4, en donde: 1= deficiente, 2= promedio, 3=sobre el promedio y 4= superior (David, 2013, p. 81).

Entonces, las ponderaciones de cada factor se multiplican por su clasificación con el fin de determinar una puntuación ponderada para cada variable. Finalmente, se suman todas las puntuaciones ponderadas de cada variable para obtener la puntuación total de Finatex (David, 2013, p. 81).

Una vez realizada la matriz EFE, su interpretación se basa en la puntuación ponderada total, según los siguientes parámetros: una puntuación total de 4.0 indica que la empresa está respondiendo bien a las oportunidades y amenazas existentes. Por otro lado, una puntuación total de 1 refleja que las estrategias de la empresa están siendo ineficientes con relación a los factores externos (David, 2013, p. 81).

## Resultados

Tabla 19. Matriz EFE

MATRIZ EFE				
No.	Factores Externos Clave	Ponderación	Calificación	T. Ponderado
<b>OPORTUNIDADES</b>				
1	Tendencia creciente hacia el uso de camas de 2.5 y 3 plazas	0.04	4	0.16
2	Gran aceptación del negocio por parte de nuevos consumidores	0.10	1	0.10
3	Tendencia creciente de consumo de productos nacionales	0.04	1	0.04
4	Alta demanda de juegos de sábanas y toallas	0.07	4	0.28
5	Bajo posicionamiento de marca de los principales competidores	0.04	3	0.12
6	Fomento del gobierno hacia las exportaciones	0.05	1	0.05
7	Facilidad de adquisición de financiamiento dentro del país	0.05	1	0.05
8	Acuerdos comerciales que benefician a los productores textiles	0.04	1	0.04

No.	Factores Externos Clave	Ponderación	Calificación	T. Ponderado
9	Tendencia creciente del Índice de Confianza del Consumidor	0.05	4	0.20
10	Decrecimiento de la población urbana en condiciones de pobreza	0.04	2	0.08
11	Tendencia creciente hacia el uso de Internet y acceso a TIC	0.03	2	0.06
12	Restricción a las importaciones de productos textiles terminados	0.03	3	0.09
13	Alta demanda de grandes cadenas detallistas en el país	0.10	1	0.10
<b>AMENAZAS</b>				
1	La matriz productiva fomenta el ingreso de nuevos productores	0.03	3	0.09
2	Insuficiencia de abastecimiento del proveedor principal	0.07	1	0.07
3	No existe un proveedor alternativo al principal	0.07	1	0.07
4	El porcentaje de natalidad está disminuyendo	0.03	1	0.03
5	Principales competidores están innovando en tecnología	0.04	2	0.08
6	Principales competidores están diversificando sus productos	0.04	2	0.08
7	Productos extranjeros de baja calidad ingresan con precios inferiores	0.04	1	0.04
<b>TOTAL</b>		1.00		<b>1.83</b>

Del análisis de los factores externos que rodean a Finatex, se puede concluir que la empresa está siendo ineficiente en sus estrategias para aprovechar las oportunidades y minimizar las amenazas.

Entre las principales oportunidades se destaca la existencia de nuevos consumidores dispuestos a realizar sus compras en el negocio, lo que refleja un aspecto que la empresa no está aprovechando todavía, pues no tiene acciones de atracción de clientes. Por otro lado, las amenazas están dadas por la falta de estrategias para contrarrestar las acciones de su principal proveedor, lo que a futuro puede generar mayores inconvenientes; así también, los principales competidores están innovando en tecnología e importando materia prima, por lo que podrían ganar una ventaja competitiva.

### 3. ÁREA DE INTERVENCIÓN O MEJORA

#### 3.1 Análisis de Matriz FODA

##### Definición.

La matriz FODA es una herramienta utilizada para sintetizar la información interna y externa de una empresa con el objetivo de determinar sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, y su interrelación entre ellas.

El análisis interno se enfoca en la determinación de las fortalezas y debilidades que tiene la empresa. Las fortalezas se refieren a las características de la organización que la diferencian en forma positiva de sus principales competidores, mientras que las debilidades pueden considerarse como las falencias que está teniendo la empresa en su funcionamiento.

El análisis externo se enfoca en determinar las oportunidades y amenazas que están presentes en el mercado en el que se desarrolla la empresa, y que están fuera de su control. Las oportunidades se refieren a las variables encontradas en el mercado que pueden ser aprovechadas positivamente por la empresa y por el contrario, las amenazas constituyen los posibles problemas causados por ciertas variables externas que pueden afectar a la organización (González, 2005).

##### Resultados.

Tabla 20. Matriz FODA

<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
Alta rotación de inventarios (13 veces)	Carece de una administración estratégica
Alto porcentaje de ventas al contado (80%)	Carece de una estructura organizacional
Gran aceptación de sus productos gracias a su filosofía	Inexistencia del departamento de recursos humanos
Integración vertical hacia adelante	Descuido de las funciones de marketing
Distribución a nivel nacional	No utiliza sistemas de CRM, contables ni de manejo de inventarios
Alianzas estratégicas con proveedores y detallistas	Rentabilidad baja

<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
Altos plazos de crédito de sus proveedores	Decrecimiento en ventas por falta de variedad
Eficiencia en los procesos de logística interna y externa	Decrecimiento en utilidades por aumento de costos de venta
Ubicación estratégica	Personal desmotivado
Unidades de transporte logístico propias	Poca variedad en las líneas de manteles y cortinas
Productos con altos estándares de calidad	Carencia de sistemas para pago mediante tarjetas de crédito
Alta satisfacción de clientes minoristas	Insuficiencia de abastecimiento en el área de corte
Alta participación de mercado	Capacidad ociosa de activos (maquinaria)
Gran reconocimiento y posicionamiento de marca	Leve insatisfacción de clientes mayoristas
	Problemas con el proceso de facturación
	Baja satisfacción de clientes en la sucursal 3 (Sur)
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
Tendencia creciente hacia el uso de camas de 2 1/2 y 3 plazas	La matriz productiva fomenta el ingreso de nuevos productores
Gran aceptación del negocio por parte de nuevos consumidores	Insuficiencia de abastecimiento del proveedor principal
Tendencia creciente de consumo de productos nacionales	No existe un proveedor alternativo al principal
Alta demanda existente de juegos de sábanas y toallas	El porcentaje de natalidad está disminuyendo
Bajo posicionamiento de marca de principales competidores	Principales competidores están innovando en tecnología
Fomento por parte del gobierno hacia las exportaciones	Principales competidores están diversificando sus productos
Facilidad de adquisición de financiamiento dentro del país	Productos extranjeros de baja calidad ingresan con precios inferiores
Acuerdos comerciales que benefician a los productores textiles	
Tendencia creciente del índice de confianza del consumidor	
Decrecimiento de la población urbana en condiciones de pobreza	
Tendencia creciente del uso de Internet y acceso a TIC	
Restricción a las importaciones de productos textiles terminados	
Alta demanda existente de grandes cadenas detallistas en el país	

### 3.1.1 Identificación de factores clave.

#### Matrices de Impacto

Tabla 21. Matriz de impacto Fortalezas

FORTALEZAS	Impacto		
	Alto	Medio	Bajo
Alta rotación de inventarios (13 veces)	x		
Alto porcentaje de ventas al contado (80%)	x		
Gran aceptación de sus productos gracias a su filosofía	x		
Integración vertical hacia adelante	x		
Distribución a nivel nacional	x		
Alianzas estratégicas con proveedores y detallistas	x		
Altos plazos de crédito de sus proveedores		x	
Procesos de logística interna y externa eficientes		x	
Ubicación estratégica		x	
Unidades de transporte logístico propias		x	
Productos con altos estándares de calidad		x	
Alta satisfacción de clientes minoristas		x	
Alta participación de mercado		x	
Gran reconocimiento y posicionamiento de marca	x		

Tabla 22. Matriz de impacto Debilidades

DEBILIDADES	Impacto		
	Alto	Medio	Bajo
Carece de una administración estratégica	x		
Carece de una estructura orgánica	x		
Inexistencia del departamento de Recursos Humanos	x		
Descuido de las funciones de marketing	x		
No utiliza sistemas de CRM, contables y de manejo de inventarios		x	
Rentabilidad baja	x		
Decrecimiento en ventas por falta de variedad	x		
Decrecimiento en utilidades por aumento de costos de venta	x		
Personal desmotivado		x	
Poca variedad en las líneas de manteles y cortinas		x	
Carencia de sistemas para pago mediante tarjetas de crédito			x
Insuficiencia de abastecimiento en el área de corte	x		
Capacidad ociosa de activos (maquinaria)	x		
Leve insatisfacción de clientes mayoristas		x	
Problemas con el proceso de facturación			x
Baja satisfacción de clientes en la sucursal 3 (Sur)		x	



Tabla 23. Matriz de impacto Oportunidades

OPORTUNIDADES	Impacto		
	Alto	Medio	Bajo
Tendencia creciente hacia el uso de camas de 2 1/2 y 3 plazas		x	
Gran aceptación del negocio por parte de nuevos consumidores	x		
Tendencia creciente de consumo de productos nacionales	x		
Alta demanda existente de juegos de sábanas y toallas	x		
Principales competidores no tienen un gran posicionamiento de marca	x		
Fomento por parte del gobierno hacia las exportaciones		x	
Facilidad de adquisición de financiamiento dentro del país	x		
Acuerdos comerciales que benefician a los productores textiles			x
Tendencia creciente del índice de confianza del consumidor		x	
Decrecimiento de la población urbana en condiciones de pobreza	x		
Tendencia creciente hacia el uso de internet y acceso a TICS	x		
Restricción a las importaciones de productos textiles terminados	x		
Alta demanda existente de grandes cadenas detallistas en el país	x		

Tabla 24. Matriz de impacto Amenazas

AMENAZAS	Impacto		
	Alto	Medio	Bajo
La matriz productiva fomenta el ingreso de nuevos productores		x	
Insuficiencia de abastecimiento del proveedor principal	x		
No existe un proveedor alterno al principal	x		
El porcentaje de natalidad está disminuyendo			x
Principales competidores están innovando en tecnología		x	
Principales competidores están diversificando sus productos		x	
Productos extranjeros de menor calidad ingresan con precios inferiores		x	

Con base a los resultados de las matrices de impacto, es posible determinar que los factores claves son los siguientes:

- La gran capacidad de venta de la empresa, la cual engloba: el reconocimiento de marca, la satisfacción de los clientes minoristas, la aceptación de los productos y las alianzas estratégicas con las que cuenta Finatex.

- Los problemas internos de la empresa, dentro de los que se cuentan: la falta de una administración estratégica, el descuido de las funciones de marketing, las falencias en planta de producción y el decrecimiento en los niveles de ventas y utilidad neta.
- Como oportunidades claves se destacan: la expansión de la cartera de clientes, la facilidad de adquirir financiamiento en el país y las nuevas tendencias de mercado.
- Entre las amenazas, los factores claves son: la insuficiencia de abastecimiento del principal proveedor, la inexistencia de un proveedor alternativo y las acciones que están realizando los principales competidores que generan ventajas competitivas

### **3.1.2 Ponderación de factores.**

#### **3.1.2.1 Punto de vista de los actores involucrados.**

Para conocer el punto de vista de los actores involucrados se realizó una entrevista a los trabajadores de Finatex. Con el objetivo de conocer su opinión acerca de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas relacionadas a la empresa, se reunió a los trabajadores de las dos áreas (producción y comercialización). Al cabo de la entrevista, los principales resultados fueron:

- El personal no se siente motivado.
- El personal requiere de capacitaciones.
- La empresa carece de variedad en algunas líneas de productos.
- El proceso de facturación y entrega representa un gran problema.
- La marca Finatex tiene un gran reconocimiento en el mercado.
- Existen algunos factores de insatisfacción en los clientes mayoristas.
- Se están desperdiciando varios recursos de la empresa.

Las soluciones sugeridas por los trabajadores, son:

- Crear un departamento de recursos humanos que se encargue de todos los temas relacionados a capacitación y motivación del personal.

- Diversificar los productos de la marca Finatex, para aumentar la variedad requerida por los consumidores con base en la confianza en la marca.
- Revisar las políticas de crédito, descuentos y servicios que la empresa brinda a los mayoristas, para mejorar su nivel de satisfacción.
- Implementar sistemas de facturación, manejo de inventarios y otras automatizaciones que faciliten los procesos de atención al cliente.
- Implementar nuevos servicios con los recursos que actualmente están siendo desperdiciados por la empresa.

### **3.1.2.2 Punto de vista de expertos en la industria**

Se entrevistó al Sr. Juan Carlos Romo, ingeniero en administración de empresas, quien es considerado como un experto en la industria debido a su experiencia en varias empresas textiles, similares a Finatex. Actualmente, el Sr. Romo trabaja como asesor comercial en Grupo Delltex, empresa que forma parte de la lista de principales proveedores de Finatex. El criterio del experto, según el análisis FODA de la empresa, se resume en los puntos siguientes:

- Actualmente existe una gran oportunidad, debido a que las grandes cadenas del país están demandando productos textiles nacionales por la restricción de importaciones. Este factor podría contrarrestar el decrecimiento en ventas, pues existe mercado y para Finatex no sería difícil ingresar con sus costos de producción controlados y los altos estándares de calidad que tienen sus productos.
- La forma de pago con tarjetas de crédito o débito es un método muy utilizado y que cada vez tiene una mayor preferencia por parte de los consumidores, por lo cual se lo debería implementar con el fin de elevar la satisfacción al cliente.
- El descuido de las funciones de marketing puede ser la causa del decrecimiento en ventas; por tanto, debería darse mayor atención a éstas.

- Los principales competidores no representan una gran amenaza frente al posicionamiento de marca y a la participación de mercado que actualmente tiene Finatex.
- La desmotivación y la falta de capacitación del personal representa una debilidad muy fuerte, ya que estos problemas pueden generar mayores inconvenientes que afecten a la empresa a futuro. Un claro ejemplo es la atención al cliente, actividad que podría verse afectada por la desmotivación de los trabajadores y generar un marketing de boca a boca negativo que perjudicaría la imagen de Finatex.
- Se recomienda aprovechar la capacidad ociosa de los activos para diversificar los productos de la marca, pues se tiene un gran reconocimiento y se podría contrarrestar así, la insatisfacción de los clientes en las líneas de productos de manteles y cortinas.
- Debe tomarse en cuenta la insatisfacción de los clientes mayoristas, pues representa un problema que, de no resolverse, podría derivar en grandes pérdidas económicas.
- Es preciso innovar en tecnología, para crear una ventaja competitiva que le permita a la empresa solucionar los problemas en su planta de producción.

### **3.2 Planteamiento de Objetivos**

#### **3.2.1 Objetivos a largo plazo.**

- Lograr un crecimiento del 75 % en las ventas anuales, hasta 2019.
- Incrementar en 21 % el margen neto de rentabilidad hasta el año 2019.

#### **3.2.2 Objetivos a mediano plazo**

- Lograr un crecimiento del 45 % en las ventas anuales hasta el año 2017.
- Incrementar en 11% el margen neto de rentabilidad para el año 2017.
- Llegar al 94 % de la capacidad productiva en planta para el año 2016.

### **3.2.3 Objetivos a corto plazo**

- Elevar en 15 % el total de ventas del primer año del proyecto.
- Incrementar en 3 % el margen neto de rentabilidad del primer año del proyecto.
- Subir en 4 % el nivel de satisfacción de los clientes minoristas y en 7 % de los minoristas, en el primer año del proyecto.

### **3.3 Definición de las Áreas a ser Intervenido**

#### **Producción.**

Esta área será intervenida con el objetivo de elevar la capacidad productiva real; eliminar la capacidad ociosa de activos; e implementar la producción de las dos nuevas líneas de productos propuestas.

#### **Marketing y ventas.**

La intervención en esta área pretende independizar el departamento de marketing, eliminando las funciones que no le corresponden. Su enfoque principal será aumentar las ventas, mediante la expansión de la cartera de clientes con la aplicación de estrategias de publicidad, promoción y merchandising.

#### **Recursos humanos.**

Esta área implica la creación de un departamento de recursos humanos que sea independiente de las demás áreas y que se encargue de todos los temas relacionados con: motivación, estructura orgánica, capacitación y selección del personal.

#### **Finanzas.**

Su intervención se enfoca en evaluar los costos y gastos que están afectando a la rentabilidad de la empresa. Para el efecto, se realizará un análisis de las políticas de crédito y descuentos que demandan los clientes mayoristas.

**Administración.**

El objetivo de intervenir es depurar las funciones que no pertenecen a los temas relacionados con la administración, y redistribuirlos hacia donde corresponden, para lograr que este departamento se enfoque en la administración estratégica.

## 4. FORMULACIÓN DEL PLAN DE MEJORA

### 4.1 Propuesta de Cambio

#### 4.1.1 Planteamiento de las estrategias.

##### **Penetración de mercado.**

Para cumplir el objetivo relacionado con el incremento en las ventas, el departamento de marketing se enfocará en aumentar la participación de mercado con los productos actuales de Finatex, mediante el desarrollo de estrategias publicitarias que atraigan al mercado objetivo que actualmente no es cliente de la empresa (David, 2013, p. 137).

##### **Recorte de gastos.**

Se contratará un analista financiero que estará a cargo de realizar un análisis de costos y gastos de la empresa, con el objetivo de reorganizar la estructura financiera e incrementar la rentabilidad. En paralelo, este análisis permitirá determinar la viabilidad de la reestructuración de las políticas de crédito y descuentos que están afectando al nivel de satisfacción de los clientes mayoristas (David, 2013, p. 137).

##### **Integración vertical hacia atrás.**

Se implementará la producción de manteles y cortinas para aumentar la variedad en estas líneas. De esta forma, se busca reducir la capacidad ociosa de los activos, pues se cuenta con maquinaria que no está siendo utilizada actualmente y que se destinará para la confección de nuevos productos. Se pondrán en uso las máquinas existentes para bordado, y se suprimirá la subcontratación de este servicio. Se realizará una inversión en tecnología en el área de corte, la cual se espera que contribuya con el mejoramiento de la capacidad productiva actual y futura (David, 2013, p. 122).

### **Creación del departamento de Recursos Humanos.**

La creación de este departamento tiene el propósito de motivar al personal y capacitarlo para los nuevos procesos que implementará la empresa, tales como el sistema de facturación, cobro con tarjetas, en el área de ventas; y la confección de cortinas y manteles, y el uso de la máquina bordadora, en el área de producción.

Otras funciones que atañen a este departamento son: la creación del manual de funciones, los procesos de selección de personal y la creación de una estructura orgánica que le permita funcionar de manera eficiente a Finatex.

### **Innovación en tecnología.**

Debido a los problemas actuales en planta, se sustituirá el actual sistema de corte por una máquina extendedora de tela, la cual cumplirá el mismo objetivo que el sistema anterior. Esta máquina tiene la capacidad de abastecer a las dos áreas actuales de confección y a la nueva área propuesta. A través de esta innovación, sólo se requiere una operaria para cubrir el proceso de corte, con lo cual se libera a tres operarias que estarían disponibles para el área de confección de cortinas y manteles, y el área de bordado.

#### **4.1.2 Propuesta de implementación.**

Tabla 25. Propuesta de implementación

<b>Área</b>	<b>Actividad</b>	<b>Encargado</b>	<b>Descripción</b>
	Contratación del jefe de recursos humanos	Jefe de Administración	Contratación requerida para la creación del departamento de recursos humanos
Recursos Humanos	Implementación de dos estaciones de trabajo	Jefe de Administración	Estaciones de trabajo para el jefe de recursos humanos y el coordinador de control
	Creación de la estructura orgánica	Jefe de RRHH	Definir la estructura orgánica de Finatex



Área	Actividad	Encargado	Descripción
Recursos Humanos	Creación del manual de puestos de trabajo	Jefe de RRHH	Independizar los departamentos y las actividades de cada puesto.
	Contratación de dos trabajadores	Jefe de RRHH	Contratar y capacitar a dos trabajadores para el área de ventas
	Contratación de un coordinador de control	Jefe de RRHH	Contratar una persona para el área de administración.
	Contratación de un analista financiero	Jefe de RRHH	Contrato por honorarios profesionales
	Implementación del sistema de facturación, manejo de inventarios y datafast	Jefe de RRHH	Implementar y capacitar a los trabajadores para los nuevos procesos
	Capacitación para el uso de la máquina bordadora	Jefe de RRHH - Jefa de Producción	Capacitar a los trabajadores en planta en el uso de la máquina bordadora
	Realización de programas de motivación	Jefe de RRHH	Contratar el servicio de coaching grupal
Producción	Adquisición de la máquina extendedora	Gerente de Producción	Sustituir el sistema actual de corte y capacitar a los trabajadores
	Implementación del área de confección de manteles y cortinas	Jefa de Producción	Capacitar a las operarias para los nuevos procesos de confección
Marketing	Implementación de las funciones de marketing	Jefe de Marketing	Investigación de mercados, manejo de perfil de clientes, estrategias de venta, control
	Publicidad y promociones	Jefe de Marketing	Publicidad a través de: correo masivo, revistas, cuñas de radio, banners, redes sociales y página web
Finanzas y Contabilidad	Análisis de costos y gastos	Analista Financiero	Analizar los costos y gastos innecesarios
Administración	Planeación estratégica	Administrador y Coordinador de Control	Implementar un proceso de administración estratégica
	Solicitud de crédito	Administrador y Gerente	Solicitud de crédito en el Banco Pichincha



TRIMESTRE	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
Implementación del área de confección de manteles y cortinas																					
Proceso de planeación estratégica																					
Implementación de las funciones de marketing																					
Publicidad y promociones																					
Análisis de costos y gastos																					
Realización de programas de motivación																					

## 4.2 Evaluación Financiera

### 4.2.1 Supuestos.

- La evaluación financiera del proyecto se realiza en escenario normal con y sin apalancamiento, en dólares americanos y precios constantes, para un período de cinco años.
- El crecimiento aplicado en la proyección de ventas es del 15 %, resultante de la suma entre el posible crecimiento estimado en la investigación de mercados (12 % anual) y el porcentaje promedio de recuperación de ventas de los clientes actuales (3 % anual).
- El incremento base para la proyecciones es del 15 % del total de ventas efectuadas en 2013, año considerado como “año 0”.

### 4.2.2 Inversión.

Para la aplicación del plan de mejora se requiere una inversión de USD 28 560,00 en activos fijos; USD 1 140,00 en activos intangibles; y, USD 55 677,74 en capital de trabajo requerido para cubrir un mes de operaciones. La sumatoria representa una inversión total de USD 85 377,74.

El desglose de los valores se detalla a profundidad en el *Anexo 7. Detalle de la Inversión*, y las depreciaciones de los mismos, en el *Anexo 8. Depreciación y Amortización de Activos*.

#### 4.2.3 Financiamiento.

Para el análisis del escenario con apalancamiento se considera la solicitud de financiamiento en el Banco Pichincha, por un valor del 50 % del total de la inversión. En este caso, Finatex requiere un crédito productivo, por lo que aplica una tasa anual del 11,20 % a tres años plazo (Banco del Pichincha, 2014). El cálculo del financiamiento otorgado se detalla en el *Anexo 9. Tabla de Amortización*.

#### 4.2.4 Costos y gastos involucrados.

Para el cálculo de los costos involucrados se emplea un incremento proporcional al porcentaje de crecimiento en ventas (15 %), y se excluye el costo por servicio de bordado debido a que Finatex realizará este proceso con su propia maquinaria para evitar la tercerización del mismo.

Para los gastos involucrados se realizó un cálculo incremental de los gastos administrativos y de ventas que son necesarios para el desarrollo del proyecto. El desglose de gastos con sus respectivas proformas se detalla en el *Anexo 10. Detalle de Gastos*.

Tabla 27. Costos y Gastos

	2015	2016	2017	2018	2019
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>COSTOS (USD)</b>					
Materia Prima	214.114,16	246.231,29	283.165,98	325.640,88	374.487,01
Compra de producto terminado	389.978,03	448.474,73	515.745,94	593.107,84	682.074,01
Costos generales de fabricación	7.320,07	8.418,08	9.680,80	11.132,91	12.802,85
<b>TOTAL COSTOS</b>	<b>611.412,26</b>	<b>703.124,10</b>	<b>808.592,72</b>	<b>929.881,63</b>	<b>1.069.363,87</b>

GASTOS ADMINISTRATIVOS (USD)					
Sueldos y salarios	36.979,00	38.178,10	38.178,10	38.178,10	38.178,10
Servicios básicos	101,58	101,58	101,58	101,58	101,58
Marketing	13.040,00	13.040,00	13.040,00	13.040,00	13.040,00
Capacitación y motivación	6.600,00	5.700,00	5.700,00	5.700,00	5.700,00
<b>TOTAL GASTOS</b>	<b>56.720,58</b>	<b>57.019,68</b>	<b>57.019,68</b>	<b>57.019,68</b>	<b>57.019,68</b>

#### 4.2.5 Proyección de ventas.

En la Tabla 28. se detalla la proyección incremental con un crecimiento constante del 15 % para los cinco años del proyecto. El cálculo del porcentaje de crecimiento se detalla en el *Anexo 11. Cálculo del Porcentaje de Crecimiento*.

Tabla 28. Proyección de Ventas

	2015	2016	2017	2018	2019
VENTAS AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
\$ 4.745.241,64	\$ 711.786,25	\$ 818.554,18	\$ 941.337,31	\$ 1.082.537,91	\$ 1.244.918,59

#### 4.2.6 Costo de oportunidad

Para la evaluación de los Estados Financieros se utiliza una tasa de descuento diferente para cada escenario (con y sin apalancamiento) específicamente, en los flujos de caja. La diferencia radica en el porcentaje de recursos propios y ajenos que serán utilizados en cada escenario que se evalué.

Para el cálculo del riesgo de la industria se considera un promedio determinado con base en las tasas de dos empresas similares a Finatex, el cual es del 10 %.

Tabla 29. Costo de Oportunidad

<b>(Sin apalancamiento)</b>		<b>(Con apalancamiento)</b>	
DETALLE	VALOR	DETALLE	VALOR
Tasa Activa	0,0819	Tasa Activa	0,0819
Recurso Propio	1	Recurso Propio	0,5
Tasa Pasiva	0,0518	Tasa Pasiva	0,0518
Recurso Ajeno	0	Recurso Ajeno	0,5
Impuesto	0,3625	Impuesto	0,3625
Riesgo	0,1	Riesgo	0,1
Inflación	0,0367	Inflación	0,0367
<b>r</b>	<b>19%</b>	<b>r</b>	<b>19%</b>

#### 4.2.7 Evaluación de estados financieros.

La evaluación consiste en la elaboración y análisis del Estado de Resultados y del Flujo de Caja, bajo un escenario sin apalancamiento, en donde el 100 % de los recursos son propios; y uno con apalancamiento, en el cual se considera un 50 % de recursos propios y el otro 50 % de recursos ajenos.

##### 4.2.7.1 Escenario sin apalancamiento

Tabla 30. Estado de Resultados FINATEX sin apalancamiento, en USD

	2015	2016	2017	2018	2019
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ventas Netas	711.786,25	818.554,18	941.337,31	1.082.537,91	1.244.918,59
(-) Costo de Venta	611.412,26	703.124,10	808.592,72	929.881,63	1.069.363,87
<b>MARGEN BRUTO</b>	<b>100.373,98</b>	<b>115.430,08</b>	<b>132.744,59</b>	<b>152.656,28</b>	<b>175.554,72</b>
(-) Depreciaciones	3.159,33	3.159,33	3.159,33	2.726,00	2.726,00
(-) Amortizaciones	228,00	228,00	228,00	228,00	228,00
(-) Gastos Administrativos	56.720,58	57.019,68	57.019,68	57.019,68	57.019,68
<b>MARGEN OPERACIONAL (UAI)</b>	<b>40.266,06</b>	<b>55.023,06</b>	<b>72.337,57</b>	<b>92.682,60</b>	<b>115.581,04</b>
(-) Intereses	-	-	-	-	-
<b>UAI</b>	<b>40.266,06</b>	<b>55.023,06</b>	<b>72.337,57</b>	<b>92.682,60</b>	<b>115.581,04</b>
(-) Participación Trabajadores	6.039,91	8.253,46	10.850,64	13.902,39	17.337,16
(-) Impuesto a la Renta	11.979,15	16.369,36	21.520,43	27.573,07	34.385,36
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>22.247,00</b>	<b>30.400,24</b>	<b>39.966,51</b>	<b>51.207,13</b>	<b>63.858,52</b>

Tabla 31. Flujo de Caja FINATEX sin apalancamiento, en USD

		2015	2016	2017	2018	2019
	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Utilidad Neta		22.247,00	30.400,24	39.966,51	51.207,13	63.858,52
(+) Depreciaciones		3.159,33	3.159,33	3.159,33	2.726,00	2.726,00
(+) Amortizaciones		228,00	228,00	228,00	228,00	228,00
(-) Inversión en Activos	29.700,00					
(+) Valor Residual						13.630,00
(-) Capital de Trabajo	55.677,74					
<b>FLUJO DE CAJA LIBRE</b>	<b>(85.377,74)</b>	<b>25.634,33</b>	<b>33.787,57</b>	<b>43.353,84</b>	<b>54.161,13</b>	<b>80.442,52</b>
(+) Recuperación Capital de Trabajo						55.677,74
(+) Valor del Préstamo						
(-) Amortización de la deuda						
<b>FLUJO DE CAJA NETO</b>	<b>-85.377,74</b>	<b>25.634,33</b>	<b>33.787,57</b>	<b>43.353,84</b>	<b>54.161,13</b>	<b>136.120,26</b>
<b>VAN</b>	<b>70.482,20</b>					
<b>TIR</b>	<b>43%</b>					

#### 4.2.7.2 Escenario con apalancamiento.

Tabla 32. Estado de Resultados FINATEX con apalancamiento, en USD

	2015	2016	2017	2018	2019
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ventas Netas	711.786,25	818.554,18	941.337,31	1.082.537,91	1.244.918,59
(-) Costo de Venta	611.412,26	703.124,10	808.592,72	929.881,63	1.069.363,87
<b>MARGEN BRUTO</b>	<b>100.373,98</b>	<b>115.430,08</b>	<b>132.744,59</b>	<b>152.656,28</b>	<b>175.554,72</b>
(-) Depreciaciones	3.159,33	3.159,33	3.159,33	2.726,00	2.726,00
(-) Amortizaciones	228,00	228,00	228,00	228,00	228,00
(-) Gastos Administrativos	56.720,58	57.019,68	57.019,68	57.019,68	57.019,68
<b>MARGEN OPERACIONAL (UAI)</b>	<b>40.266,06</b>	<b>55.023,06</b>	<b>72.337,57</b>	<b>92.682,60</b>	<b>115.581,04</b>
(-) Intereses	4.143,55	2.648,65	977,45	-	-
<b>UAI</b>	<b>36.122,52</b>	<b>52.374,41</b>	<b>71.360,12</b>	<b>92.682,60</b>	<b>115.581,04</b>
(-) Participación a Trabajadores	5.418,38	7.856,16	10.704,02	13.902,39	17.337,16
(-) Impuesto a la Renta	10.746,45	15.581,39	21.229,64	27.573,07	34.385,36
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>19.957,69</b>	<b>28.936,86</b>	<b>39.426,47</b>	<b>51.207,13</b>	<b>63.858,52</b>

Tabla 33. Flujo de Caja FINATEX con apalancamiento, en USD

		2015	2016	2017	2018	2019
	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Utilidad Neta		19.957,69	28.936,86	39.426,47	51.207,13	63.858,52
(+) Depreciaciones		3.159,33	3.159,33	3.159,33	2.726,00	2.726,00
(+) Amortizaciones		228,00	228,00	228,00	228,00	228,00
(-) Inversión en Activos	29.700,00					
(+) Valor Residual						13.630,00
(-) Capital de Trabajo	55.677,74					
<b>FLUJO DE CAJA LIBRE</b>	<b>-85.377,74</b>	<b>23.345,02</b>	<b>32.324,20</b>	<b>42.813,80</b>	<b>54.161,13</b>	<b>80.442,52</b>
(+) Recuperación Capital de Trabajo						55.677,74
(+) Valor del Préstamo	42.688,87					
(-) Amortización de la deuda		12.675,96	14.170,86	15.842,06	-	-
<b>FLUJO DE CAJA NETO</b>	<b>-42.688,87</b>	<b>10.669,07</b>	<b>18.153,34</b>	<b>26.971,75</b>	<b>54.161,13</b>	<b>136.120,26</b>
<b>VAN</b>	<b>36.981,25</b>					
<b>TIR</b>	<b>59%</b>					

#### 4.2.8 Análisis financiero

Con base en la información obtenida del análisis de los Estados Financieros, se puede determinar que el proyecto es viable en los dos escenarios, con y sin apalancamiento, debido a que la Tasa Interna de Retorno (TIR) y el Valor Actual Neto son positivos. No obstante, la mejor opción para Finatex es la aplicación del plan en el escenario con apalancamiento, pues el retorno es mayor en comparación al obtenido en el escenario sin apalancamiento y además, supera al costo de oportunidad (19 %).

El análisis del Flujo de Efectivo, demuestra que Finatex puede lograr una estabilidad financiera a lo largo del proyecto gracias a los excedentes de efectivo resultantes de sus operaciones de comercialización y del cumplimiento



de sus obligaciones operativas y financieras como se demuestra a continuación.

Tabla 34. Flujo de Efectivo Finatex con apalancamiento en USD

	2015	2016	2017	2018	2019
MOVIMIENTOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>SALDO INICIAL</b>					
Caja - Bancos	\$ 128.446,93	\$ 155.280,82	\$ 196.871,71	\$ 255.777,11	\$ 351.413,71
<b>(+) INGRESOS OPERACIONALES</b>					
Ventas al contado	\$ 569.429,00	\$ 654.843,35	\$ 753.069,85	\$ 866.030,33	\$ 995.934,87
Ventas a crédito	\$ 142.357,25	\$ 163.710,84	\$ 188.267,46	\$ 216.507,58	\$ 248.983,72
<b>Total</b>	<b>\$ 711.786,25</b>	<b>\$ 818.554,18</b>	<b>\$ 941.337,31</b>	<b>\$ 1.082.537,91</b>	<b>\$ 1.244.918,59</b>
<b>(-) EGRESOS OPERACIONALES</b>					
Materia prima	\$ 214.114,16	\$ 246.231,29	\$ 283.165,98	\$ 325.640,88	\$ 374.487,01
Producto terminado	\$ 389.978,03	\$ 448.474,73	\$ 515.745,94	\$ 593.107,84	\$ 682.074,01
Costos de fabricación	\$ 7.320,07	\$ 8.418,08	\$ 9.680,80	\$ 11.132,91	\$ 12.802,85
Gastos administrativos	\$ 56.720,58	\$ 57.019,68	\$ 57.019,68	\$ 57.019,68	\$ 57.019,68
<b>Total</b>	<b>\$ 668.132,85</b>	<b>\$ 760.143,79</b>	<b>\$ 865.612,40</b>	<b>\$ 986.901,31</b>	<b>\$ 1.126.383,56</b>
<b>(-) FINANCIAMIENTO</b>					
Amortización de capital	\$ 12.675,96	\$ 14.170,86	\$ 15.842,06	\$ -	\$ -
Amortización de intereses	\$ 4.143,55	\$ 2.648,65	\$ 977,45	\$ -	\$ -
<b>Total</b>	<b>\$ 16.819,51</b>	<b>\$ 16.819,51</b>	<b>\$ 16.819,51</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>
<b>SALDO DE EFECTIVO</b>					
	<b>\$ 155.280,82</b>	<b>\$ 196.871,71</b>	<b>\$ 255.777,11</b>	<b>\$ 351.413,71</b>	<b>\$ 469.948,74</b>

Al cuantificar en dólares la aplicación del plan de mejora, la inversión de USD 85 377,74 genera una ganancia en valor presente de USD 257 652,58 en utilidad neta, dada por la diferencia entre la utilidad neta esperada del proyecto y la esperada de Finatex sin la aplicación del proyecto para un período de cinco años. El cálculo de la cuantificación en dólares se lo detalla a profundidad en el *Anexo 17. Cuadro Comparativo Utilidad Neta*.

#### 4.2.9 Indicadores financieros

El análisis de los indicadores financieros, elaborados con base en el escenario con apalancamiento, demuestran que los objetivos planteados serán cumplidos en los plazos establecidos mediante la aplicación del plan. Las razones de

actividad destacan una superior rotación de activos fijos y totales, en comparación a los valores obtenidos en el análisis interno; y los indicadores de rentabilidad reflejan un rendimiento que beneficia a la empresa en todos los años del proyecto.

Tabla 35. Indicadores financieros

MEDIDA	INDICADORES	CÁLCULO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Actividad	Rotación de activos fijos	Ventas Netas	25	29	33	38	44
		Activos Fijos					
Actividad	Rotación de activos totales	Ventas Netas	8	10	11	13	15
		Activos Totales					
Rentabilidad	Margen bruto de utilidad	Margen Bruto	14%	14%	14%	14%	14%
		Ventas Netas					
	Margen de utilidad operativas	UAI	6%	7%	8%	9%	9%
		Ventas Netas					
	Margen neto de utilidad	Utilidad Neta	3%	4%	4%	5%	5%
		Ventas Netas					
	ROA	Utilidad Neta	23%	34%	46%	60%	75%
		Activos Totales					
	ROE	Utilidad Neta	47%	68%	92%	120%	150%
		Capital Contable					
ROI	Utilidad Neta	23%	34%	46%	60%	75%	
	Inversión						

## 5. RESULTADOS, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 5.1 Conclusiones

- En el diagnóstico interno de Finatex se detectaron falencias en las áreas de producción, administración y marketing. Los problemas que se destacan son: inexistencia de una planeación estratégica, descuido de las funciones de marketing, problemas en el área de corte, baja rentabilidad de la empresa. Entre las fortalezas se destacan: gran fuerza de ventas, reconocimiento de la marca en el mercado, y alianzas estratégicas.
- Finatex pertenece a la Industria Comercio, la cual ha presentado una tendencia positiva en los últimos años y se encuentra en crecimiento.
- Mediante la investigación de mercados se pudo establecer que existe un gran porcentaje de aceptación del negocio por parte de nuevos consumidores, de esta manera la empresa puede expandir su cartera de clientes. Los clientes actuales, por su parte, tienen un nivel de satisfacción que puede ser mejorado en función de las nuevas exigencias del mercado.
- A través del análisis PESTEL se determinaron las oportunidades que pueden ser aprovechadas por Finatex, y las amenazas presentes en el mercado que a futuro pueden afectar el funcionamiento normal de la empresa. Entre estas se destacan las oportunidades de expansión y las nuevas tendencias de consumo, y las amenazas que está atravesando su principal proveedor.
- Con base en el análisis de la competencia se definió que los competidores directos de Finatex son: Amelietex y Colchatex. Además de ellos, existen competidores indirectos como los supermercados, pues ofrecen las mismas líneas de producto.
- El análisis de las cinco fuerzas de Porter evidenció que la rivalidad entre competidores es alta; el poder de negociación de los clientes es alto; el poder de negociación de los proveedores es medio; la amenaza de

productos sustitutos es baja; y, la amenaza de nuevos aspirantes es baja.

- La entrevista al experto y a los actores involucrados permitieron ver que las áreas que necesitan ser intervenidas son: administración, recursos humanos, marketing y producción.
- Los objetivos en las mejoras se enfocaron en el incremento de la rentabilidad, el nivel de ventas y la satisfacción de los clientes mayoristas y minoristas.
- Las estrategias planteadas para el cumplimiento de los objetivos son: tecnificación en el área de corte, estrategias publicitarias, creación del departamento de recursos humanos, recorte de costos y gastos, y la creación del área de confección de manteles y cortinas, mediante una integración vertical hacia atrás.
- La aplicación del proyecto en el escenario con apalancamiento generará resultados positivos para Finatex, pues presenta un VAN de USD 36 981,25 y una TIR del 59 %, indicadores que dejan ver que los cambios propuestos mejorarán el funcionamiento de la empresa.

## **5.2 Recomendaciones**

- Utilizar al máximo los recursos con los que cuenta la empresa y revisar constantemente su uso, para evitar la capacidad ociosa de los activos.
- Mejorar las relaciones con toda la cartera de clientes de la empresa, ya que contribuirá a que la empresa mantenga una gran fuerza de ventas.
- Mantener buenas relaciones con los proveedores, ya que Finatex depende en gran parte del crédito brindado por los mismos.
- Importar materia prima debido a los inconvenientes con el proveedor principal, para evitar una afectación al funcionamiento de la empresa en el futuro.
- Tecnificar el proceso productivo mediante la innovación en tecnología, para que la empresa pueda continuar su proceso de integración vertical hacia atrás.

- Incursionar en los programas ofrecidos por el gobierno, pues la empresa tiene fortalezas que le dan la capacidad de expandir sus fronteras.
- Poner en marcha el plan de mejora propuesto, ya que sus resultados contribuyen a un crecimiento que beneficiará a Finatex a corto y largo plazo.

## REFERENCIAS

- Agencia Pública de Noticias del Ecuador y Suramérica. (2014, Julio). *Ecuador y la Unión Europea cierran acuerdo comercial multipartes tras cuatro años de negociaciones*. Recuperado el 16 de agosto de 2014 de <http://www.andes.info.ec/es/noticias/ecuador-union-europea-cierran-acuerdo-comercial-multipartes-tras-cuatro-anos-negociaciones>
- Banco Central del Ecuador. (2014a). *Boletín de cuentas nacionales trimestrales del Ecuador*. No. 88. Recuperado el 16 de diciembre de 2014 de <http://contenido.bce.fin.ec/home1/estadisticas/cntrimestral/CNTrimestral.jsp> Banco Central del Ecuador,
- Banco Central del Ecuador. (2014b). *Estadísticas macroeconómicas, presentación coyuntural*. Recuperado el 16 de diciembre de 2014 de <http://contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorReal/Previsiones/IndCoyuntura/EstMacro112014.pdf>
- Banco Central del Ecuador. (2014c). *Evolución del volumen de crédito y tasas de interés. Análisis del Sistema Financiero privado y público*. Recuperado el 16 de diciembre de 2014 de <http://contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorMonFin/BoletinTasasInteres/ect201411.pdf>
- Banco del Pichincha. (2014). *Tarifario unificado*. Recuperado el 20 de diciembre de 2014 de <https://www.pichincha.com/portal/Portals/0/TARIFARIO%20UNIFICADO%20INFORMATIVO%20AGENCIA%20-%20DICIEMBRE.pdf>
- Cámara de Comercio de Quito. (2013). *Arancel Nacional de Importaciones*. Recuperado el 16 de agosto de 2014 de <http://www.lacamaradequito.com/servicios/asesorias/comercio-exterior/arancel-nacional-de-importaciones/>

Cámara de Industrias y Producción. (2014). *Indicadores Económicos*. Recuperado el 16 de agosto de 2014 de <http://www.cip.org.ec/es/indicadores-economicos/189-%C3%ADndices-empresariales/105-riesgo-pa%C3%ADs-emb.html>

Corporación Financiera Nacional. (2014, Agosto). *El sector textilero tiene dos escenarios favorables para potencializar su industria con productos de alto valor agregado*. Recuperado el 16 de agosto de 2014 de [http://www.cfn.fin.ec/index.php?option=com\\_content&view=article&id=2110:el-sector-textilero-tiene-dos-escenarios-favorables-para-potencializar-su-industria-con-productos-de-alto-valor-agregado&catid=350:agosto-2014&Itemid=883](http://www.cfn.fin.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=2110:el-sector-textilero-tiene-dos-escenarios-favorables-para-potencializar-su-industria-con-productos-de-alto-valor-agregado&catid=350:agosto-2014&Itemid=883)

David, F. (2013). *Conceptos de administración estratégica*. (14.<sup>a</sup> ed.). Juárez, México: Pearson Education.

Finatex. (2014). *Portal institucional*. Recuperado el 29 de abril de 2014 de <http://finatex.ec>

González, H. (2005). *Análisis FODA: herramienta estratégica de las organizaciones*. Recuperado el 15 de octubre de 2014 de <http://www.gestiopolis.com/canales5/mkt/fodaes.htm>

Galindo, E. (2010). *Estadística, métodos y aplicaciones*. (2.<sup>a</sup> ed.). Quito, Ecuador: Prociencia Editores.

Instituto de la Ciudad. (2012a). *Población por parroquia 2001-2010*. Recuperado el 08 de septiembre de 2014 de <http://www.institutodelaciudad.com.ec/index.php/informacion-estadistica/informacion-especializada/104-poblacion-por-parroquia-2001-2010>

Instituto de la Ciudad. (2012b). *Tabulados Censo de Población y Vivienda*. Recuperado el 08 de septiembre de 2014 de <http://www.instituto.delaciudad.com.ec/index.php/informacion-estadistica/territorial/47-tabulados-censo-de-poblacion-y-vivienda>

- Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones. (s.f.). *Quiénes somos*. Proecuador. Recuperado el 16 de agosto de 2014 de <http://www.proecuador.gob.ec/institucional/quienes-somos/>
- Instituto Ecuatoriano de Normalización. (2013, Octubre 01). Reglamento Técnico Ecuatoriano RTE INEN 013 (1r) “Etiquetado de Prendas de Vestir, Ropa de Hogar y Complementos de Vestir”. Recuperado el 16 de agosto de 2014 de [http://www.normalizacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2014/01/rte\\_013-1r\\_1pm.pdf](http://www.normalizacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2014/01/rte_013-1r_1pm.pdf)
- Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2011). *Encuesta de estratificación de nivel socioeconómico*. Recuperado el 08 de septiembre de 2014 de [http://www.inec.gob.ec/estadisticas/?option=com\\_content&view=article&id=112&Itemid=90&](http://www.inec.gob.ec/estadisticas/?option=com_content&view=article&id=112&Itemid=90&)
- Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2012). *Clasificación Nacional de Actividades Económicas. CIIU 4 14-07*. Recuperado el 14 de agosto de 2014 de <http://www.inec.gob.ec/estadisticas/SIN/descargas/ciiu.pdf>
- Malhotra, N. (2004). *Investigación de mercados: un enfoque aplicado*. (4.<sup>a</sup> ed.). México D.F., México: Pearson
- Pymesfuturo. (s.f.). Punto de equilibrio. Recuperado el 02 de julio de 2014 de <http://www.pymesfuturo.com/puntodeequilibrio.htm>
- Salman, T., Ayllón, V., Sanjinés, J., Langer, D., Córdova, J., y Rojas, R. (2003). *Guía para la formulación y ejecución de proyectos de investigación*. (3.<sup>a</sup> ed.). La paz, Bolivia: Editorial Offset Boliviana Ltda.
- Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo. (2013). *Transformación de la matriz productiva*. Recuperado el 16 de agosto de 2014 de [http://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/01/matriz\\_productivaWEBtodo.pdf](http://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/01/matriz_productivaWEBtodo.pdf)



## **ANEXOS**

## Anexo 1. Carta de Autorización



Quito, 25 de noviembre de 2013

### CERTIFICACIÓN

María José Borja  
Coordinadora de Negocios Internacionales  
Universidad de las Américas

Yo Ángel Rubén Bastidas Alvear, con C. I. 170426758-0, en función de Gerente Propietario de Finatex, certifico que se entregará toda la información requerida por mi hijo, el Sr. William Paúl Bastidas Sandoval, para su trabajo de titulación.

Agradezco por la atención prestada.

Atentamente

Ángel Bastidas A.  
Gerente Propietario  
C. I. 170426758-0

Anexo 2. RUC Empresa Finatex

**SRI**  
...le hace bien al país!

**REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES  
PERSONAS NATURALES**

**NUMERO RUC:** 1704267580001

**APELLIDOS Y NOMBRES:** BASTIDAS ALVEAR ANGEL RUBEN

**NOMBRE COMERCIAL:** FINATEX

**CLASE CONTRIBUYENTE:** ESPECIAL **OBLIGADO LLEVAR CONTABILIDAD:** SI

**CALIFICACIÓN ARTESANAL:** **NUMERO:**

---

<b>FEC. NACIMIENTO:</b> 28/08/1955	<b>FEC. ACTUALIZACION:</b> 25/11/2012
<b>FEC. INICIO ACTIVIDADES:</b> 03/08/1987	<b>FEC. SUSPENSION DEFINITIVA:</b> 15/03/2000
<b>FEC. INSCRIPCIÓN:</b> 10/09/1987	<b>FEC. REINICIO ACTIVIDADES:</b> 17/05/2000

---

**ACTIVIDAD ECONOMICA PRINCIPAL:**  
VENTA AL POR MAYOR Y MENOR DE PRODUCTOS TEXTILES.

---

**DOMICILIO TRIBUTARIO:**  
Provincia: PICHINCHA Cantón: QUITO Parroquia: COTOGOLLAO Calle: JORGE PIEDRA Número: DE10-341 Intersección:  
OCTAVA TRANSVERSAL Referencia: A DOS CUADRAS DEL PAI DE LA PULIDA Teléfono: 022295411

**DOMICILIO ESPECIAL:**

---

**OBLIGACIONES TRIBUTARIAS:**

- \* ANEXO RELACION DEPENDENCIA
- \* ANEXO TRANSACCIONAL SIMPLIFICADO
- \* DECLARACION DE IMPUESTO A LA RENTA\_PERSONAS NATURALES
- \* DECLARACIÓN DE RETENCIONES EN LA FUENTE
- \* DECLARACIÓN MENSUAL DE IVA

---

<b># DE ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS:</b> del 001 al 008	<b>ABIERTOS:</b> 6
<b>JURISDICCIÓN:</b> \ REGIONAL NORTE\ PICHINCHA	<b>CERRADOS:</b> 2

---

**FIRMA DEL CONTRIBUYENTE** **SERVICIO DE RENTAS INTERNAS**

**Usuario:** PJCC020511 **Lugar de emisión:** QUITO/SALINAS Y SANTIAGO **Fecha y hora:** 25/11/2012 11:21:04

Página 1 de 4

**SRI.gob.ec**

REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES  
PERSONAS NATURALES



**NUMERO RUC:** 1704267580001  
**APELLIDOS Y NOMBRES:** BASTIDAS ALVEAR ANGEL RUBEN

**ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS:**

**No. ESTABLECIMIENTO:** 001 **ESTADO:** ABIERTO **MATRIZ** **FEC. INICIO ACT.:** 03/08/1987  
**NOMBRE COMERCIAL:** FINATEX **FEC. CIERRE:** 15/03/2000  
**FEC. REINICIO:** 17/05/2000

**ACTIVIDADES ECONÓMICAS:**

CONFECCION DE ROPA BLANCA  
CONFECCION DE OTROS TIPOS DE ROPA BLANCA  
CONFECCION DE PRENDAS DE VESTIR DE ROPA EXTERIOR.  
ACTIVIDADES DE ELABORACION DE BORDADOS

**DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:**

Provincia: PICHINCHA Cantón: QUITO Parroquia: COTOGOLLAO Calle: JORGE PIEDRA Número: OE10-341 Intersección: OCTAVA TRANSVERSAL Referencia: A SEIS CUADRAS DEL PAI DE LA PULIDA Telefono Domicilio: 02295411

**No. ESTABLECIMIENTO:** 003 **ESTADO:** ABIERTO **LOCAL COMERCIAL** **FEC. INICIO ACT.:** 21/05/1999  
**NOMBRE COMERCIAL:** FINATEX **FEC. CIERRE:**  
**FEC. REINICIO:**

**ACTIVIDADES ECONÓMICAS:**

ACTIVIDADES DE VENTA AL POR MAYOR Y MENOR DE PRENDAS DE VESTIR.  
VENTA AL POR MAYOR Y MENOR DE PRODUCTOS TEXTILES.  
ACTIVIDADES DE VENTA AL POR MAYOR Y MENOR DE ROPA BLANCA

**DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:**

Provincia: PICHINCHA Cantón: QUITO Parroquia: EL SALVADOR Calle: IMBABURÁ Número: N4-103 Intersección: CHILE Referencia: A MEDIA CUADRA DEL COLEGIO SAN PEDRO PASCUAL Oficina: PB Telefono Trabajo: 022950310

**No. ESTABLECIMIENTO:** 005 **ESTADO:** ABIERTO **LOCAL COMERCIAL** **FEC. INICIO ACT.:** 14/11/2006  
**NOMBRE COMERCIAL:** FINATEX **FEC. CIERRE:**  
**FEC. REINICIO:**

**ACTIVIDADES ECONÓMICAS:**

VENTA AL POR MAYOR Y MENOR DE PRENDAS DE VESTIR.  
VENTA AL POR MAYOR Y MENOR DE PRODUCTOS TEXTILES.

**DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:**

Provincia: PICHINCHA Cantón: QUITO Parroquia: EL SALVADOR Calle: HERMANO MIGUEL Número: 241 Intersección: CHIMBORAZO Referencia: FRENTE A LOS PARQUEADEROS HERMANO MIGUEL Oficina: PB Telefono Trabajo: 022958103

FIRMA DEL CONTRIBUYENTE

SERVICIO DE RENTAS INTERNAS

Usuario: PJC020511

Lugar de emisión: QUITO/SALINAS Y SANTIAGO Fecha y hora: 29/11/2012 11:21:04

REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES  
PERSONAS NATURALES



NUMERO RUC: 1704267580001  
APELLIDOS Y NOMBRES: BASTIDAS ALVEAR ANGEL RUBEN

No. ESTABLECIMIENTO: 003 ESTADO ABIERTO LOCAL COMERCIAL FEC. INICIO ACT. 22/01/2007

NOMBRE COMERCIAL: FINATEX

FEC. CIERRE:

ACTIVIDADES ECONÓMICAS:

FEC. REINICIO:

ACTIVIDADES DE ALQUILER DE BIENES INMUEBLES PARA LOCALES COMERCIALES Y VIVIENDA.

DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:

Provincia: SANTO DOMINGO DE LOS TSACHILAS Cantón: SANTO DOMINGO Parroquia: SANTO DOMINGO Calle: AV. 3 DE JULIO Número: S/N Intersección: AMBATO Referencia: A CUATRO CUADRAS DEL MUNICIPIO Oficina: PB Telefono Trabajo: 022950310

No. ESTABLECIMIENTO: 007 ESTADO ABIERTO LOCAL COMERCIAL FEC. INICIO ACT. 19/11/2007

NOMBRE COMERCIAL: DISTRIBUIDORA FINATEX

FEC. CIERRE:

ACTIVIDADES ECONÓMICAS:

FEC. REINICIO:

VENTA AL POR MENOR DE ROPA BLANCA.

DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:

Provincia: SANTO DOMINGO DE LOS TSACHILAS Cantón: SANTO DOMINGO Parroquia: SANTO DOMINGO Calle: AMBATO Número: 404 Intersección: AVENIDA 3 DE JULIO Referencia: AL FRENTE DEL MINISTERIO DE SALUD Oficina: PB Telefono Trabajo: 022750588

No. ESTABLECIMIENTO: 008 ESTADO ABIERTO LOCAL COMERCIAL FEC. INICIO ACT. 23/11/2012

NOMBRE COMERCIAL: FINATEX

FEC. CIERRE:

ACTIVIDADES ECONÓMICAS:

FEC. REINICIO:

VENTA AL POR MENOR DE ROPA BLANCA.

DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:

Provincia: PICHINCHA Cantón: QUITO Parroquia: VILLA FLORA Barrio: GUAJALO Cella: MALDONADO Número: 623-04 Intersección: QUIMIAG Referencia: A TRES CUADRAS DE LA IGLESIA DE GUAJALO Oficina: L 480 Telefono De Referencia: 022950310

FIRMA DEL CONTRIBUYENTE

SERVICIO DE RENTAS INTERNAS

Usuario: PJOCC020511

Lugar de emisión: QUITO/SALINAS Y SANTIAGO Fecha y hora: 25/11/2012 11:21:04

### **Anexo 3. Entrevista a Grupo Focal**

1. ¿Qué opinan acerca de la variedad de productos ofrecidos en los establecimientos de Finatex?
2. ¿Qué opinan acerca de calidad de los productos ofrecidos en los establecimientos de Finatex?
3. ¿Qué opinan acerca de los precios de los productos ofrecidos en los establecimientos de Finatex?
4. ¿Se sienten conformes con las medidas de los productos ofrecidos en los establecimientos de Finatex?
5. ¿Han tenido alguna mala experiencia con algún producto adquirido en Finatex?
6. ¿Se sienten conformes con los colores y diseños de los productos ofrecidos por Finatex?
7. ¿Qué opinan acerca de la atención al cliente brindada en los establecimientos?
8. ¿Qué opinan acerca de las instalaciones del local principal?
9. ¿Se sienten conformes con la ubicación del local principal?
10. ¿Qué marca es la primera que se les viene a la mente al momento de pensar en juegos de sábanas?
11. ¿Qué opinan acerca de los juegos de sábanas Finatex?
12. ¿Piensan que los juegos de sábanas Finatex deberían ser mejorados en algún aspecto?
13. ¿Qué sugerencias le podrían dar a la empresa?

#### Anexo 4. Encuesta a Clientes Potenciales

La presente encuesta tiene como objetivo recopilar información que será utilizada únicamente para la elaboración de un trabajo de titulación en la Universidad de las Américas. La información obtenida será de carácter confidencial. Gracias por su colaboración.

Nombre:

Teléfono:

1. ¿Con qué frecuencia adquiere productos textiles para hogar?
  - a) 0 – 3 meses
  - b) 3 meses – 6 meses
  - c) 6 meses – 1 año
  - d) Más de 1 año
  
2. ¿Cuánto dinero destina a la adquisición de productos textiles de hogar, cada vez que realiza una compra?
  - a) \$0 a \$50
  - b) \$50 a \$100
  - c) \$100 a \$150
  - d) Más de \$150
  
3. ¿Qué producto es el que requiere para su hogar de manera más próxima? Puede escoger una o dos opciones.
  - a) Juegos de sábana
  - b) Cobijas
  - c) Cubrecamas
  - d) Edredones o cobertores
  - e) Manteles
  - f) Toallas
  - g) Cortinas
  
4. Respecto a productos textiles para camas. ¿Qué medidas son las que más requiere para su hogar? Puede escoger una o dos opciones.
  - a) 1½ plaza
  - b) 2 plazas
  - c) 2½ plazas
  - d) 3 plazas
  
5. ¿Qué factor es el que más influye en usted al momento de realizar la compra de un producto textil para su hogar? Puede escoger una o dos opciones.

- a) Calidad
  - b) Precio
  - c) Presentación
  - d) Diseño
  - e) Otro:.....
6. ¿Cuál es el medio de su mayor preferencia para la adquisición de productos textiles de hogar?
- a) Tiendas especializadas
  - b) Supermercados
  - c) Compra por internet
  - d) Compra por catálogo
  - e) Otro:.....
7. ¿De qué origen prefiere que sean los productos textiles que adquiere para su hogar?
- a) Nacionales
  - b) Extranjeros
8. ¿Por qué medio le gustaría recibir información acerca de nuevos productos y promociones?
- a) Correo electrónico
  - b) Redes sociales
  - c) Revistas
  - d) Diarios
  - e) Medios de comunicación
  - f) Otro:.....
9. ¿Estaría dispuesto a comprar en un establecimiento especializado en ofrecer toda la gama de productos textiles de cama, dormitorio, baño, sala, cocina y comedor, con una atención cordial y personalizada?
- a) Si
  - b) No
10. ¿Hasta cuánto estaría dispuesto a pagar por un juego de sábanas de 2 plazas de buena calidad, medidas completas y con buenos diseños?
- a) \$10,50
  - b) \$15,50
  - c) \$20,50
  - d) \$25,50



11. De la siguiente lista de establecimientos, ¿A cuál de ellos es al que acude con mayor frecuencia para la adquisición de productos textiles de hogar? Puede escoger una o dos opciones.

- |                   |                    |
|-------------------|--------------------|
| a) Megamaxi       | h) Creaciones Yoli |
| b) Sukasa         | i) Noperti         |
| c) Almacenes Rose | j) Borditex        |
| d) Colchatex      | k) Prisma          |
| e) Amelietex      | l) Pintex          |
| f) Germatex       | m) Textil Mónaco   |
| g) Basesco        | n) Otros:          |

Fin de la encuesta, gracias por su tiempo.

## Anexo 5. Encuesta a Clientes Minoristas

La presente encuesta tiene como objetivo recopilar información de los clientes actuales de la empresa Finatex con el fin de brindar un mejor servicio. La información obtenida será confidencial y de uso único de la empresa. Gracias por su colaboración.

Establecimiento:

Nombre:

Teléfono:

1. ¿Se siente satisfecho con la variedad de productos ofrecidos en este establecimiento?  
a) muy satisfecho    b) poco satisfecho    c) nada satisfecho
  
2. ¿Se siente satisfecho con la calidad de los productos ofrecidos?  
a) muy satisfecho    b) poco satisfecho    c) nada satisfecho
  
3. ¿Se siente satisfecho con los diseños y colores de los productos ofrecidos?  
a) muy satisfecho    b) poco satisfecho    c) nada satisfecho
  
4. ¿Se siente satisfecho con los precios de los productos ofrecidos?  
a)muy satisfecho    b)poco satisfecho    c)nada satisfecho
  
5. ¿Se siente satisfecho con la atención recibida en este establecimiento?  
a)muy satisfecho    b)poco satisfecho    c)nada satisfecho
  
6. ¿Se siente satisfecho con las instalaciones con las que cuenta este establecimiento?  
a)muy satisfecho    b)poco satisfecho    c)nada satisfecho
  
7. ¿Cómo calificaría a los juegos de sábanas de marca Finatex?  
a)muy buenos        b) buenos            c)malos

8. ¿Cómo calificaría al proceso de facturación y entrega de este establecimiento?

a)muy bueno

b) bueno

c)malo

Fin de la encuesta, gracias por su tiempo.

## **Anexo 6. Encuesta a Clientes Mayoristas**

La presente encuesta tiene como objetivo recopilar información de los clientes mayoristas de la empresa Finatex con el fin de brindar un mejor servicio. La información obtenida será confidencial y de uso único de la empresa. Gracias por su colaboración.

Nombre:

Teléfono:

1. ¿Se siente satisfecho con la variedad de productos ofrecidos por Finatex?  
a)muy satisfecho    b)poco satisfecho    c)nada satisfecho
  
2. ¿Se siente satisfecho con la calidad de los productos ofrecidos?  
a)muy satisfecho    b)poco satisfecho    c)nada satisfecho
  
3. ¿Se siente satisfecho con los diseños y colores de los productos ofrecidos?  
a)muy satisfecho    b)poco satisfecho    c)nada satisfecho
  
4. ¿Se siente satisfecho con los incentivos brindados a los clientes mayoristas?  
a)muy satisfecho    b)poco satisfecho    c)nada satisfecho
  
5. ¿Se siente satisfecho con la atención recibida?  
a)muy satisfecho    b)poco satisfecho    c)nada satisfecho
  
6. ¿Se siente satisfecho con el proceso de despacho y entrega de los pedidos?  
a)muy satisfecho    b)poco satisfecho    c)nada satisfecho
  
7. ¿Cómo calificaría a los juegos de sábanas de marca Finatex?  
a)muy buenos        b) buenos            c)malos

8. ¿Se siente satisfecho con los plazos de crédito brindados por Finatex?  
a)muy satisfecho    b)poco satisfecho    c)nada satisfecho

Fin de la encuesta, gracias por su tiempo.

## Anexo 7. Detalle de la Inversión

A continuación se detalla el cálculo de la inversión requerida en activos fijos, activos intangibles y capital de trabajo:

### Activos Fijos

#### MAQUINARIA

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	V.UNITARIO	SUBTOTAL
Extendedora de tela	1	\$ 25.000,00	\$25.000,00
Sierras	1	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00
<b>TOTAL</b>			<b>\$26.000,00</b>

#### MUEBLES Y ENSERES

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	V.UNITARIO	SUBTOTAL
Estación de trabajo	2	\$ 400,00	\$ 800,00
Sillas de trabajo	2	\$ 150,00	\$ 300,00
Sillas de atención	4	\$ 40,00	\$ 160,00
<b>TOTAL</b>			<b>\$ 1.260,00</b>

#### EQUIPOS DE COMPUTACIÓN

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	V.UNITARIO	SUBTOTAL
Computadoras de escritorio	2	\$ 600,00	\$ 1.200,00
Teléfonos de escritorio	2	\$ 50,00	\$ 100,00
<b>TOTAL</b>			<b>\$ 1.300,00</b>

### Activos Intangibles

#### LICENCIAS

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	V.UNITARIO	SUBTOTAL
Antivirus	2	\$ 120,00	\$ 240,00
Windows 7	2	\$ 450,00	\$ 900,00
<b>TOTAL</b>			<b>\$ 1.140,00</b>

## Capital de Trabajo

<b>CAPITAL DE TRABAJO</b>	
<b>DETALLE</b>	<b>V. MENSUAL</b>
Materia prima	\$17.842,85
Productos terminados	\$32.498,17
Costos generales de fabricación	\$610,01
Sueldos y salarios	\$3.081,58
Servicios básicos	\$8,47
Marketing	\$1.086,67
Capacitación y motivación	\$550,00
<b>TOTAL</b>	<b>\$55.677,74</b>

El capital de trabajo se lo calculó en base al capital que la empresa requiere para cubrir sus costos y gastos referentes a un mes de operaciones ya que cuenta con un gran flujo de efectivo gracias a su porcentaje de ventas al contado (80%).

El valor de productos terminados se refiere a la adquisición de productos de otras empresas nacionales que complementan la gama de productos que Finatex ofrece tales como edredones, cobertores, toallas, cobijas, cubrecamas, cortinas y manteles.

## Anexo 8. Depreciación y Amortización de Activos

Las depreciaciones y amortizaciones fueron realizadas para los cinco años del proyecto. Los valores faltantes por depreciar son considerados como valor residual.

<b>DEPRECIACIÓN Y AMORTIZACIÓN DE ACTIVOS</b>				
	<b>MAQUINARIA</b>	<b>MUEBLES Y ENSERES</b>	<b>EQUIPOS DE COMUTACIÓN</b>	<b>LICENCIAS</b>
Total	\$ 26.000,00	\$ 1.260,00	\$ 1.300,00	\$1.140,00
Año 1	\$ 2.600,00	\$ 126,00	\$ 433,33	\$ 228,00
Año 2	\$ 2.600,00	\$ 126,00	\$ 433,33	\$ 228,00
Año 3	\$ 2.600,00	\$ 126,00	\$ 433,33	\$ 228,00
Año 4	\$ 2.600,00	\$ 126,00	\$ -	\$ 228,00
Año 5	\$ 2.600,00	\$ 126,00	\$ -	\$ 228,00
<b>V. Residual</b>	<b>\$ 13.000,00</b>	<b>\$ 630,00</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>



## Anexo 9. Tabla de Amortización

FÓRMULA	$((1+i)^n)^i$ $((1+i)^n)-1$
TASA DE INTERÉS	0,0093
PERÍODOS	36
FACTOR DE RECUPERACIÓN	0,03283
VALOR DEL PRESTAMO	\$42.688,87
CUOTA FIJA	\$ 1.401,63

PERÍODOS	SALDO INICIAL	CUOTA FIJA	INTERÉS	APORTE AL CAPITAL	SALDO FINAL
0	\$ 42.688,87				
1	\$ 41.685,67	\$ 1.401,63	\$ 398,43	\$ 1.003,20	\$ 41.685,67
2	\$ 40.673,11	\$ 1.401,63	\$ 389,07	\$ 1.012,56	\$ 40.673,11
3	\$ 39.651,10	\$ 1.401,63	\$ 379,62	\$ 1.022,01	\$ 39.651,10
4	\$ 38.619,56	\$ 1.401,63	\$ 370,08	\$ 1.031,55	\$ 38.619,56
5	\$ 37.578,38	\$ 1.401,63	\$ 360,45	\$ 1.041,18	\$ 37.578,38
6	\$ 36.527,49	\$ 1.401,63	\$ 350,73	\$ 1.050,89	\$ 36.527,49
7	\$ 35.466,78	\$ 1.401,63	\$ 340,92	\$ 1.060,70	\$ 35.466,78
8	\$ 34.396,18	\$ 1.401,63	\$ 331,02	\$ 1.070,60	\$ 34.396,18
9	\$ 33.315,59	\$ 1.401,63	\$ 321,03	\$ 1.080,59	\$ 33.315,59
10	\$ 32.224,91	\$ 1.401,63	\$ 310,95	\$ 1.090,68	\$ 32.224,91
11	\$ 31.124,05	\$ 1.401,63	\$ 300,77	\$ 1.100,86	\$ 31.124,05
12	\$ 30.012,91	\$ 1.401,63	\$ 290,49	\$ 1.111,13	\$ 30.012,91
13	\$ 28.891,41	\$ 1.401,63	\$ 280,12	\$ 1.121,50	\$ 28.891,41
14	\$ 27.759,44	\$ 1.401,63	\$ 269,65	\$ 1.131,97	\$ 27.759,44
15	\$ 26.616,90	\$ 1.401,63	\$ 259,09	\$ 1.142,54	\$ 26.616,90
16	\$ 25.463,70	\$ 1.401,63	\$ 248,42	\$ 1.153,20	\$ 25.463,70
17	\$ 24.299,73	\$ 1.401,63	\$ 237,66	\$ 1.163,96	\$ 24.299,73
18	\$ 23.124,90	\$ 1.401,63	\$ 226,80	\$ 1.174,83	\$ 23.124,90
19	\$ 21.939,11	\$ 1.401,63	\$ 215,83	\$ 1.185,79	\$ 21.939,11
20	\$ 20.742,25	\$ 1.401,63	\$ 204,77	\$ 1.196,86	\$ 20.742,25
21	\$ 19.534,22	\$ 1.401,63	\$ 193,59	\$ 1.208,03	\$ 19.534,22
22	\$ 18.314,91	\$ 1.401,63	\$ 182,32	\$ 1.219,31	\$ 18.314,91
23	\$ 17.084,23	\$ 1.401,63	\$ 170,94	\$ 1.230,69	\$ 17.084,23
24	\$ 15.842,06	\$ 1.401,63	\$ 159,45	\$ 1.242,17	\$ 15.842,06
25	\$ 14.588,29	\$ 1.401,63	\$ 147,86	\$ 1.253,77	\$ 14.588,29
26	\$ 13.322,82	\$ 1.401,63	\$ 136,16	\$ 1.265,47	\$ 13.322,82
27	\$ 12.045,54	\$ 1.401,63	\$ 124,35	\$ 1.277,28	\$ 12.045,54

28	\$ 10.756,34	\$ 1.401,63	\$ 112,43	\$ 1.289,20	\$ 10.756,34
29	\$ 9.455,11	\$ 1.401,63	\$ 100,39	\$ 1.301,23	\$ 9.455,11
30	\$ 8.141,73	\$ 1.401,63	\$ 88,25	\$ 1.313,38	\$ 8.141,73
31	\$ 6.816,09	\$ 1.401,63	\$ 75,99	\$ 1.325,64	\$ 6.816,09
32	\$ 5.478,09	\$ 1.401,63	\$ 63,62	\$ 1.338,01	\$ 5.478,09
33	\$ 4.127,59	\$ 1.401,63	\$ 51,13	\$ 1.350,50	\$ 4.127,59
34	\$ 2.764,49	\$ 1.401,63	\$ 38,52	\$ 1.363,10	\$ 2.764,49
35	\$ 1.388,66	\$ 1.401,63	\$ 25,80	\$ 1.375,82	\$ 1.388,66
36	\$ 0,00	\$ 1.401,63	\$ 12,96	\$ 1.388,66	\$ 0,00

## Anexo 10. Detalle de Gastos

### Sueldos y salarios (primer año)

#### SUELDOS Y SALARIOS

CARGO	BASE	9,35% IESS	10,35% IESS	DÉCIMO TERCER SUELDO	DÉCIMO CUARTO SUELDO	TOTAL ANUAL
Jefe de Recursos Humanos	\$700,00	\$65,45	\$72,45	\$ 58,33	\$ 28,33	\$11.094,80
Coordinador de Control	\$450,00	\$42,08	\$46,58	\$ 37,50	\$ 28,33	\$ 7.253,80
Vendedor 1	\$550,00	\$51,43	\$56,93	\$ 45,83	\$ 28,33	\$ 8.790,20
Vendedor 2	\$550,00	\$51,43	\$56,93	\$ 45,83	\$ 28,33	\$ 8.790,20
Analista Financiero						\$ 1.050,00
<b>TOTAL</b>						<b>\$35.929,00</b>

### Sueldos y salarios (segundo al quinto año)

#### SUELDOS Y SALARIOS

CARGO	TOTAL ANUAL	FONDO DE RESERVA ANUAL	TOTAL 2DO AÑO	TOTAL 5TO AÑO
Jefe de Recursos Humanos	\$11.094,80	\$ 699,72	\$11.794,52	\$11.794,52
Coordinador de Control	\$ 7.253,80	\$ 449,82	\$ 7.703,62	\$ 7.703,62
Vendedor 1	\$ 8.790,20	\$ 549,78	\$ 9.339,98	\$ 9.339,98
Vendedor 2	\$ 8.790,20	\$ 549,78	\$ 9.339,98	\$ 9.339,98
Analista Financiero	\$ 1.050,00			
<b>TOTAL</b>			<b>\$38.178,10</b>	<b>\$38.178,10</b>

El gasto por contratación del analista financiero no es considerado en el pago de salarios del segundo al quinto año debido a que es una contratación ocasional en el primer año.

## Otros gastos

### PUBLICIDAD Y MARKETING

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	CANTIDAD	V. UNITARIO	V. ANUAL
Envío de correo masivo (3 envíos)	anual	1	\$ 150,00	\$ 150,00
Revista "La Familia" (1/8 de página)	bimestral	6	\$ 560,00	\$ 3.360,00
Hosting anual	anual	1	\$ 150,00	\$ 150,00
Actualización página web	mensual	12	\$ 50,00	\$ 600,00
Creación del fan page en Facebook	anual	1	\$ 120,00	\$ 120,00
Cuñas por Radio Quito	154 al mes	3	\$ 1.400,00	\$ 4.200,00
BTL por medio de buses (2 buses)	trimestral	4	\$ 500,00	\$ 2.000,00
Banner publicitario para vehículos	anual	3	\$ 100,00	\$ 300,00
Datafast	mensual	48	\$ 45,00	\$ 2.160,00
<b>TOTAL</b>				<b>\$ 13.040,00</b>

### SERVICIOS BÁSICOS

DESCRIPCIÓN	UNIDAD DE MEDIDA	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	VALOR MENSUAL	VALOR ANUAL
Agua	m3	2,5	\$ 0,72	\$ 1,77	\$ 21,27
Electricidad	kWh	51	\$ 0,09	\$ 4,50	\$ 54,06
Teléfono	minutos	39	\$ 0,06	\$ 2,19	\$ 26,26
<b>TOTAL</b>					<b>\$ 101,58</b>

### CAPACITACIONES Y OTROS

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	VALOR ANUAL
Couching grupal	semestral	38	\$ 75,00	\$5.700,00
Capacitación máquina bordadora	una vez	1	\$ 600,00	\$ 600,00
Capacitación facturación	una vez	1	\$ 300,00	\$ 300,00
<b>TOTAL</b>				<b>\$6.600,00</b>



A continuación, se calcula la frecuencia de compra del mercado objetivo de Finatex:

MERCADO OBJETIVO POR FRECUENCIA DE COMPRA			
FRECUENCIA DE COMPRA	RESULTADOS	PORCENTAJE	# DE COMPRADORES
Trimestral	21	10,66%	2690
Semestral	70	35,53%	8968
Anual	49	24,87%	6277
Mayor a 1 año	57	28,93%	7302
<b>TOTAL</b>	<b>197</b>	<b>100%</b>	<b>25237</b>

Una vez calculada la frecuencia, se realiza el cálculo del monto promedio de compra per cápita:

MERCADO OBJETIVO POR MONTO DE COMPRA				
PROMEDIO DE COMPRA	RESULTADOS	PORCENTAJE	# DE COMPRADORES	TOTAL POR MONTO
\$25,00	76	38,58%	9736	\$243.404,46
\$75,00	82	41,62%	10505	\$787.861,81
\$125,00	24	12,18%	3075	\$384.322,83
\$175,00	15	7,61%	1922	\$336.282,48
<b>TOTAL MERCADO OBJETIVO</b>				<b>\$1.751.871,59</b>
<b>MONTO PROMEDIO PER CÁPITA</b>				<b>\$69,42</b>

Así, el promedio de compra per cápita es de US 69,42 el cual es multiplicado por la frecuencia de compra detallada anteriormente con el objetivo de calcular las compras anuales del mercado objetivo en dólares:

COMPRAS ANUALES				
FRECUENCIA	COMPRADORES	PROMEDIO	TOTAL	TOTAL ANUAL
Trimestral	2690	\$69,42	\$186.747,73	\$746.990,93
Semestral	8968	\$69,42	\$622.492,44	\$1.244.984,88
Anual	6277	\$69,42	\$435.744,71	\$435.744,71
Mayor a 1 año	7302	\$69,42	\$506.886,70	\$380.165,03
<b>COMPRAS ANUALES DEL MERCADO OBJETIVO</b>				<b>\$2.807.885,55</b>

Calculado el total de compras anuales, se lo divide para 5 debido a que se espera llegar al total del mercado objetivo en un período de 5 años. Finalmente, este valor anual se divide para el total de ventas del año 2013, con el fin de determinar el porcentaje de crecimiento que representa:

AÑO	CRECIMIENTO	PORCENTAJE
Año 1	\$561.577,11	11,83%
Año 2	\$561.577,11	11,83%
Año 3	\$561.577,11	11,83%
Año 4	\$561.577,11	11,83%
Año 5	\$561.577,11	11,83%
<b>TOTAL</b>	<b>\$2.807.885,55</b>	<b>59%</b>

En conclusión, para la primera parte del cálculo del crecimiento se obtuvo que según la investigación de mercados, Finatex puede obtener un crecimiento del 11,83 % anual.

Para la segunda parte, se realiza el cálculo del decrecimiento en ventas de los clientes actuales de Finatex en los últimos años, comparando el año que registró la mayor cantidad de ventas con el último año:

2010	\$5.603.483,04
2013	\$4.745.241,64
<b>DECRECIMIENTO</b>	<b>\$858.241,40</b>

De igual manera, mediante el plan de mejora se espera recuperar este porcentaje de ventas en un período de 5 años, por lo cual se lo dividirá para 5. Finalmente, este valor anual se divide para el total de ventas del año 2013 con el fin de determinar el porcentaje de crecimiento que representa:

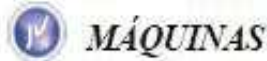
AÑO	CRECIMIENTO	PORCENTAJE
Año 1	\$171.648,28	3,62%
Año 2	\$171.648,28	3,62%
Año 3	\$171.648,28	3,62%
Año 4	\$171.648,28	3,62%
Año 5	\$171.648,28	3,62%
<b>TOTAL</b>	<b>\$858.241,40</b>	<b>18%</b>

Para finalizar el proceso, se suman los valores del crecimiento esperado por el mercado objetivo y por los clientes actuales; el resultado es el porcentaje de crecimiento utilizado para la proyección de ventas.

<b>CRECIMIENTO ESPERADO</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Cientes Potenciales	11,83%
Cientes Actuales	3,62%
<b>TOTAL ANUAL</b>	<b>15%</b>



## Anexo 12. Proforma Extendidora de Tela



IMPORTACIÓN, VENTA, REPARACIÓN  
MANTENIMIENTO DE TODO TIPO DE MAQUINARIA  
PARA LA CONFECCIÓN

ING. VINICIO JACOME  
PROPIETARIO



RUC: 1802099519001  
DIR. AV. VÍCTOR HUGO S/N Y TRES CARABELAS  
CEL. 0984058798 TELF. 032401137  
AMBATO - ECUADOR  
jvmaquinas@outlook.com

Ambato, 10 de Septiembre Del 2014

### PROFORMA - No 10-09-2014-01

SR. RUBÉN BASTIDAS  
DIR. Quito - Ecuador

1.- MAQUINA EXTENDEDORA DE TELA RICHPEACE RPF-1022-I-K X 12METROS DE  
MESA. PRECIO ESPECIAL INSTALADA EN QUITO..... \$26000.00

MARCA: RICHPEACE  
MODELO: RICHPEACE RPF-1022-I-K  
PROCEDENCIA: CHINA CE (CERTIFICACIÓN EUROPEA)

#### ESPECIFICACIONES:

No	Descripción
1	Caja de herramientas estándar
2	Max ancho para extender: 2200mm
3	Max peso para extender: 100KG
4	Max velocidad de extender: 80metro/minuto
5	Automático corte dispositivo
6	Alimentación sistema de telas
7	Capa contador
8	Automático control de arriba & abajo
9	Tenacilla para tela
10	Anti-arrugas dispositivo
11	LCD pantalla táctil
12	Equipado con sensor de seguridad de parada de emergencia

Matricula Comercial LM 0 35-2012  
Dir. Av. Victor Hugo S/N y Tres Carabelas Cel 0984058798 Telf 032401137  
Ambato - Ecuador

**INCLUYE:**

Instalación de la máquina.  
Kit de Herramientas  
Servicio Técnico sin costo dentro del año de Garantía.  
Capacitación para el manejo de la máquina.

**GARANTÍA**

1 Año desde la instalación de la máquina.  
Servicio técnico sin costo dentro del año de garantía.  
Mantenimiento semestral gratuito dentro del año de garantía.

- **Daños que cubre**

Defectos de fabricación.

- **Daños que no cubre**

La garantía no cubre daños por mal manejo golpes o manipulación de terceros.

**FORMA DE PAGO**

100% A LA FIRMA DEL CONTRATO

**ENTREGA**

Plazo de entrega será de 65 a 80 días aproximadamente a partir de la firma del contrato y el depósito de la cantidad acordada.

**OBSERVACIONES**

El cliente debe contar con equipo para el montaje, manipulación y movilización de la máquina.  
El cliente debe suministrar energía eléctrica 220V. y Regulador de voltaje de 4000w.

**ING. VENICIO JÁCOME**  
**PROPIETARIO**  
**C.I.: 180369951-9**

## EXTENDEDORA DE TELA



Matricula Comercial L.M. # 35-2012  
Dr. Av. Victor Hugo 505 y Tros Carabolas Col. 0904050798 Tel. 032401137  
Ambato - Ecuador





## Anexo 15. Fuentes de Información de Costos

### FUENTES DE INFORMACIÓN DE COSTOS

EMPRESA	DESCRIPCIÓN	MEDIO	REFERENCIA
Valor Agregado	Correo masivo	Página web	<a href="http://www.valor-agregado.com">www.valor-agregado.com</a>
Grupo El Comercio	Revista "La Familia"	Llamada telefónica	Télf. 022555006
Pastaza Ecuahosting	Hosting y página web	Llamada telefónica	Télf. 0999076599
Radio Quito	Cuñas radiales	Llamada telefónica	Télf. 022508301
Publitrans	BTL en buses	Llamada telefónica	Télf. 026008435
Cima Coach	Couching grupal	Llamada telefónica	Télf. 0988410562
Datafast	Sistema de cobro	Llamada telefónica	Télf. 026015530

## **Anexo 16. CD con Entrevistas**

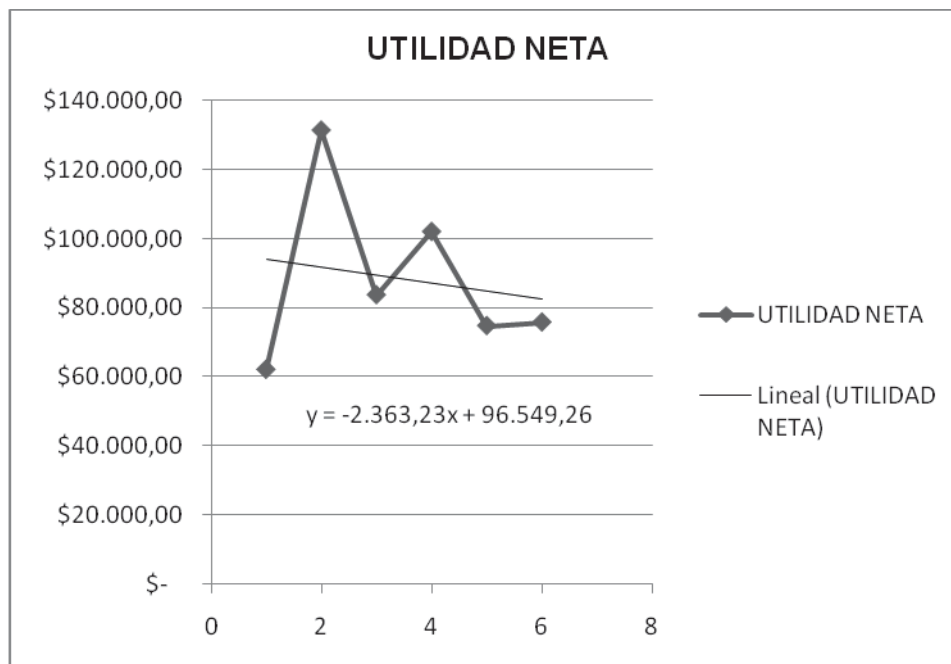
En el Disco se incluye la filmación de la entrevista al grupo focal, experto y actores involucrados.

## Anexo 17. Cuadro Comparativo Utilidad Neta

Para el cálculo de la utilidad neta esperada de Finatex, sin la aplicación del plan de mejora, se realizó una regresión lineal tomando como base la información de los últimos seis años (2009 – 2014), con el objetivo de proyectar su utilidad neta en los próximos cinco años.

Una vez proyectada la utilidad neta de la empresa, se comparó los valores obtenidos con los valores esperados del proyecto. La mencionada comparación dio como resultado la diferencia de la utilidad neta con y sin la aplicación del plan propuesto.

UTILIDAD NETA REAL		
AÑO		TOTAL
2009	1	\$ 62.121,45
2010	2	\$131.263,22
2011	3	\$ 83.708,82
2012	4	\$101.974,06
2013	5	\$ 74.791,16
2014	6	\$ 75.809,02





U. NETA ESPERADA (PROYECTADA)			U. NETA (PLAN DE MEJORA)	GANANCIA O PERDIDA
2015	7	\$ 80.006,65	\$ 95.766,71	\$ 15.760,06
2016	8	\$ 77.643,42	\$ 124.703,58	\$ 47.060,16
2017	9	\$ 75.280,19	\$ 164.130,04	\$ 88.849,85
2018	10	\$ 72.916,96	\$ 215.337,18	\$ 142.420,22
2019	11	\$ 70.553,73	\$ 279.195,70	\$ 208.641,97
			<b>TOTAL</b>	<b>\$ 502.732,26</b>
			<b>V. PRESENTE</b>	<b>\$ 257.652,68</b>

## Anexo 18. Estados Financieros Finatex

<b>FINATEX 2013</b>			
<b>BALANCE GENERAL A D I C I E M B R E / 2013</b>			
<b>1</b>	<b>ACTIVO</b>		<b>1,400,389.35</b>
11	ACTIVO CORRIENTE		969,655.97
111	ACTIVO DISPONIBLE		467,077.09
11101	CAJA BANCOS		467,077.09
1110101	CAJA		21,461.56
111010103	CAJA LOCAL 5 HNO.MIGUEL	4,977.75	
111010104	CAJA LOCAL 3 IMBABURA	14,306.81	
111010106	CAJA LOCAL 7 STO.DOMINGO	2,177.00	
1110102	BANCOS		465,615.53
111010201	B.PICHINCHA 3014438104	61,029.31	
111010202	B.PICHINCHA 3080567300	3,267.19	
111010203	INVERSION FONDOS PICHINCH	1,319.03	
111010204	POLIZA BANCARIA	400,000.00	
112	ACTIVO EXIGIBLE		122,272.81
11201	CTAS POR COBRAR		122,272.81
1120101	CLIENTES		45,904.16
112010108	NANCY AYALA	15,463.15	
112010109	FLAVIO NARVAEZ	20,036.63	
112010111	DAVID AGUILAR	33.00	
112010112	NANCY ANDRADE	546.93	
112010113	ALEJANDRA BASTIDAS	0.20	
112010114	FANNY BONES	1.00	
112010115	NANCY CHICAIZA	1,105.20	
112010116	MARCELO CORRALES	927.59	
112010117	JENNY CACERES	114.00	
112010118	NURIS CARCHI	0.50	
112010119	JAVIER ESPINOZA	108.50	
112010120	ROSA GUTIERREZ	6.00	
112010121	MARLENE GONZALEZ	1,100.80	
112010122	MARIA GARCIA	200.00	
112010123	ROSA GUAMAN	4.00	
112010124	MERY LUCERO	2.53	
112010125	LUIS MAYORGA	3,565.10	
112010126	BERTHA MAYORGA	1,328.00	
112010127	FRANKLIN REGALADO	1,251.89	
112010128	VICTOR ESCOBAR	4.00	
112010129	JOSE LUIS MORALES	5.00	
112010130	PATRICIO SANCHO	6.00	
112010131	BLANCA SANDOVAL	59.70	
112010132	OFICLASS	3.04	
112010133	MICHAEL ORTIZ	13.00	
112010134	YOLANDA ZAPATA	0.40	
1120103	ANTICIPO EMPLEADOS		16,440.24
112010316	LAURA BASTIDAS	7.03	
112010317	ROCIO GUAMAN	103.25	
112010318	DAVID BASTIDAS	7,246.38	
112010319	RUBEN BASTIDAS	3,459.68	
112010320	WILLIAM BASTIDAS	530.00	
112010321	VIVIANA BASTIDAS	694.95	
112010322	JANETH GONZALEZ	605.50	
112010323	CECILIA MORALES	39.00	
112010324	MIRIAM MILLINGALLO	47.40	

**FINATEX 2013**

**BALANCE GENERAL A D I C I E M B R E / 2013**

112010325	DIANA QUISHPE	8.75	
112010326	ROSARIO VASCO	3,671.40	
112010327	CARMEN YUGSI	26.90	
<b>1120105</b>	<b>OTRAS CTAS POR COBRAR</b>		<b>22,896.90</b>
112010501	CXC VUELTOS PENDIENTES	229.12	
112010532	CRISTINA ALVARADO	10,560.00	
112010535	WILIAM JUMBO	1,061.58	
112010536	SILVIA LANDAZURI	200.00	
112010539	CABLEC	6,000.00	
112010540	SR.GILER	500.00	
112010541	DR.PABLO ZAPATA	1,400.00	
112010546	DRA.NELLY HERRERA	2,004.00	
112010547	ARQ.HUGO SANDOVAL	712.20	
112010548	VICTOR IBÁÑEZ	230.00	
<b>1120106</b>	<b>PAGOS ANTICIPADOS</b>		<b>37,031.51</b>
112010613	ANTICIPO IMP.RENTA	30,908.08	
112010616	RETENCION FUENTE 2013	6,123.43	
<b>113</b>	<b>ACTIVO REALIZABLE</b>		<b>360,306.07</b>
<b>11301</b>	<b>INVENTARIOS</b>		<b>360,306.07</b>
<b>1130101</b>	<b>INVENTARIOS DE PRODUCTOS</b>		<b>360,306.07</b>
113010106	INV.DE PROD.TERMINADOS	360,306.07	
<b>12</b>	<b>ACTIVO FIJO</b>		<b>430,733.38</b>
<b>121</b>	<b>COSTO DE ADQUISICION</b>		<b>595,729.94</b>
<b>12101</b>	<b>COSTO DE ADQUISICION</b>		<b>595,729.94</b>
<b>1210101</b>	<b>COSTO DE ADQUISICION</b>		<b>595,729.94</b>
121010101	MUEBLES Y ENSERES	6,380.00	
121010102	EQUIPO DE OFICINA	9,343.44	
121010103	EQUIPO DE COMPUTO	20,783.51	
121010104	MAQ.Y.EQUIPOS	47,363.00	
121010105	VEHICULO	39,276.78	
121010106	EDIFICIOS	5,000.00	
121010107	TERRENO	211,786.00	
121010108	PROP.PLANTA Y EQUIPO	255,797.21	
<b>122</b>	<b>DEPRECIACION ACUMULADA</b>		<b>-164,996.56</b>
<b>12201</b>	<b>DEPRECIACION ACUMULADA</b>		<b>-164,996.56</b>
<b>1220101</b>	<b>DEPRECIACION ACUMULADA</b>		<b>-164,996.56</b>
122010101	MUEBLES Y ENSERES	-7,626.28	
122010102	EQUIPO DE OFICINA	-2,518.44	
122010103	EQUIPO DE COMPUTO	-12,749.22	
122010104	DEP.MAQ.Y.EQUIPOS	-29,765.11	
122010105	DEP.ACUM.VEHICULOS	-35,348.94	
122010106	DEP.ACUM.PROPIEDAD PLANTA	-76,738.61	
122010109	DEP.ACUM.EDIFICIOS	-249.96	

**FINATEX 2013**

**BALANCE GENERAL A D I C I E M B R E / 2013**

<b>2</b>	<b>PASIVOS</b>		<b>1,265,020.73</b>
21	<u>PASIVO CORTO PLAZO</u>		<u>1,265,020.73</u>
211	<u>OBLIGACIONES</u>		<u>1,265,020.73</u>
21101	<u>OBLIGACIONES BANCARIAS</u>		<u>711,369.21</u>
2110102	<u>PROVEEDORES</u>		<u>126,142.98</u>
211010201	SONNY SON	161.09	
211010207	DELLTEX INDUSTRIAL S.A.	13,448.92	
211010217	CESAR CAIZA-TEJIDOS YEJUT	-2,199.88	
211010219	PINTEX	62,765.41	
211010221	TEXTIL MAR Y SOL S.A	24,167.79	
211010238	VICUÑA CIA.LTDA.	26,196.65	
211010289	DARWIN MORENO CORDOVA	-400.00	
2110103	<u>DEPOSITOS NO IDENTIFICADOS</u>		<u>4,239.15</u>
211010301	DEPOSITOS NO IDENTIFICADO	4,239.15	
2110104	<u>IMPUESTOS POR PAGAR</u>		<u>19,336.83</u>
211010401	IVA POR PAGAR	9,441.04	
211010402	RETENCION 1% COMPRAS	5,863.12	
211010403	RETENCION 10% HONORARIOS	148.90	
211010405	RETENCION 30% IVA	3,181.75	
211010406	RETENCION 70% IVA	146.00	
211010407	RETENCION 100% IVA	435.67	
211010408	RETENCION 2% SERVICIOS	119.94	
211010410	RET 1% TRANSPORTE	0.41	
2110105	<u>IESS POR PAGAR</u>		<u>3,873.71</u>
211010501	APORTE PATRONAL	3,812.08	
211010502	PRESTAMOS IESS	61.63	
2110107	<u>GASTOS DE PERSONAL</u>		<u>286,513.11</u>
211010702	DECIMO TERCER SUELDO	16,752.56	
211010703	DECIMO CUARTO SUELDO	3,472.92	
211010706	DIVIDENDOS POR PAGAR	256,407.85	
211010709	VACACIONES	959.41	
211010710	OTROS DESCUENTOS	8,920.37	
2110108	<u>GASTOS POR PAGAR</u>		<u>271,263.43</u>
211010802	HONORARIOS POR PAGAR	675.00	
211010804	ARQ.HUGO SANDOVAL	177,535.01	
211010806	YOLANDA TAPIA	40,053.42	
211010808	RAFAEL GALLO	11,500.00	
211010809	DAVID BASTIDAS	21,500.00	
211010811	SIXTO BASTIDAS	20,000.00	
21102	<u>PASIVO LARGO PLAZO</u>		<u>553,651.52</u>
2110201	<u>PRESTAMOS ACCIONISTAS</u>		<u>553,651.52</u>
211020101	RUBEN BASTIDAS	553,651.52	

**FINATEX 2013**

**BALANCE GENERAL A D I C I E M B R E / 2013**

---

<b>RESULTADOS</b>	135,368.62
<b>CAPITAL Y RESERVAS</b>	0.00
<b>PASIVO + CAPITAL</b>	1,400,389.35

---

**ANGEL RUBEN BASTIDAS**  
Gerente General

---

**PABLO PURUNCAJAS**  
Contador General

Hora: 16:42  
Fecha: 13 OCT 14

**FINATEX 2013**

**BALANCE DE RESULTADOS ANALITICO**

Del 1 de ENERO al 31 de DICIEMBRE / 2013

<b>4</b>	<b>INGRESOS</b>		<b>4,746,844.01</b>
41	<u>INGRESOS</u>		<u>4,746,844.01</u>
411	<u>INGRESOS OPERACIONALES</u>		<u>4,746,844.01</u>
41101	<u>INGRESOS OPERACIONALES</u>		<u>4,746,844.01</u>
4110101	<u>VENTAS</u>		<u>4,745,241.64</u>
411010101	VENTAS LOCAL 1 PULIDA	299,413.67	
411010102	VENTAS LOCAL 3 IMBABURA	3,134,348.92	
411010103	VENTA LOCAL 5 HNO.MIGUEL	1,104,089.91	
411010104	VENTAS LOCAL 6 UNIV.	19,196.43	
411010105	VENTAS LOCAL 7 STO.DOMING	184,045.36	
411010106	VENTAS CABLEC	4,147.35	
4110102	<u>OTROS INGRESOS</u>		<u>1,602.37</u>
411010201	INTERESES GANADOS	1,602.37	
<b>5</b>	<b>COSTOS</b>		<b>4,302,828.54</b>
51	<u>COSTOS</u>		<u>4,302,828.54</u>
511	<u>COSTOS</u>		<u>4,302,828.54</u>
51101	<u>COSTOS</u>		<u>4,302,828.54</u>
5110101	<u>COSTOS DE VENTA</u>		<u>4,151,800.16</u>
511010106	HILOS	5,677.59	
511010107	TELA	1,388,661.77	
511010108	PLUMON	15,899.50	
511010109	PRODUCTOS TERMINADOS	2,686,454.53	
511010110	IMPORTACIONES	27,070.78	
511010111	SERVICIO BORDADO	10,847.10	
511010112	ELASTICO	17,186.89	
5110102	<u>COSTOS DE PRODUCCION</u>		<u>46,800.48</u>
511010202	SUMINISTROS Y MATERIALES	89.06	
511010203	FLETES	2,147.40	
511010204	MANTENIMIENTO MAQUINARIA	2,036.00	
511010205	MANTENIMIENTO GENERAL	221.03	
511010207	MANTENIMIENTO VEHICULOS	11,217.00	
511010211	LUNCH EMPLEADOS	59.00	
511010212	SERVICIO DE LUZ	546.54	
511010216	ESTUCHES PLASTICOS	28,447.08	
511010228	MANT.EDIFICIOS	4,035.37	
5110103	<u>SUELDOS PRODUCCION</u>		<u>102,227.90</u>
511010301	SUELDOS Y SALARIOS	56,280.90	
511010302	HORAS EXTRAS	15,976.94	
511010304	FONDO DE RESERVA	5,446.46	
511010305	REFRIGERIO	2,535.95	
511010307	APORTE PATRONAL	8,104.64	
511010311	DECIMO TERCER SUELDO	6,170.11	
511010312	DECIMO CUARTO SUELDO	3,695.93	
511010314	VACACIONES	1,616.97	
<b>6</b>	<b>GASTOS</b>		<b>308,646.85</b>
61	<u>GASTOS OPERATIVOS</u>		<u>308,646.85</u>

**FINATEX 2013**

**BALANCE DE RESULTADOS ANALITICO**

Del 1 de E N E R O al 31 de D I C I E M B R E / 2013

<b>611</b>	<b>GASTOS OPERACIONALES</b>		<b>308,646.85</b>
<b>61101</b>	<b>GASTOS DE ADMINISTRACION</b>		<b>127,320.33</b>
<b>6110102</b>	<b>DEPRECIACION</b>		<b>46,801.14</b>
611010201	DEP.MUEBLES Y ENSERES	638.04	
611010202	EQUIPO DE OFICINA	814.74	
611010203	EQUIPO DE COMPUTO	6,927.12	
611010205	MAQUINARIA Y EQUIPO	4,736.28	
611010206	VEHICULOS	7,855.32	
611010207	DEP PROPIEDAD PLANTA Y EQ	25,579.68	
611010208	DEP.EDIFICIOS	249.96	
<b>6110103</b>	<b>MANTENIMIENTO</b>		<b>1,084.00</b>
611010301	EQUIPOS DE OFICINA	129.00	
611010302	EDIFICIO	542.00	
611010303	VEHICULOS	35.00	
611010304	EQUIPO DE COMPUTO	378.00	
<b>6110104</b>	<b>OTROS GASTOS</b>		<b>70,786.29</b>
611010402	UTILES DE OFICINA	5,515.64	
611010403	HONORARIOS	9,015.18	
611010404	COMBUSTIBLE	1,970.05	
611010405	GASTOS LEGALES	1,007.66	
611010406	MULTAS E INTERESES	286.22	
611010407	GASTOS DE VIAJE	113.29	
611010408	GASTOS DE REPRESENTACION	4,485.52	
611010409	SUMINISTROS Y MATERIALES	3,359.46	
611010410	FLETES	329.16	
611010411	GASTOS NO DEDUCIBLES	1,758.09	
611010412	TV CABLE	59.00	
611010413	GTOS BANCARIOS	248.15	
611010414	CUOTAS CAMARAS	195.00	
611010415	GASTOS MEDICOS	3,516.74	
611010416	SERVICIOS PRESTADOS	4,913.71	
611010417	CALENDARIOS	996.39	
611010418	UTILES DE LIMPIEZA	525.58	
611010421	PARQUEADERO/PEAJES	25.39	
611010423	CAFETERIA	78.57	
611010424	MOVILIZACION	10.00	
611010425	AGASAJO NAVIDENO	3,778.48	
611010427	IMPUESTO PREDIAL	2,721.63	
611010428	CAPACITACION	2,810.00	
611010429	REVISION VEHICULAR	736.18	
611010430	GASTOS DE IMPORTACION	965.14	
611010431	SEGURIDAD Y MONITOREO	1,936.00	
611010432	PATENTE	4,471.17	
611010433	PASAJES AEREOS	302.74	
611010434	SEGURO CONTRA INCENDIOS	1,754.90	
611010435	FUNDAS PLASTICAS	4,199.93	
611010439	SUSCRIPCIONES	220.00	
611010440	IMP.SALIDAD DIVISAS	675.00	
611010441	ALIMENTACION	7,806.12	
<b>6110105</b>	<b>SERVICIOS PUBLICOS</b>		<b>8,648.90</b>
611010501	AGUA	1,085.99	
611010502	LUZ ELECTRICA	3,327.69	
611010503	TELEFONOS	4,235.22	
<b>61102</b>	<b>GASTOS DE VENTAS</b>		<b>181,326.52</b>

**FINATEX 2013**

**BALANCE DE RESULTADOS ANALITICO**

Del 1 de E N E R O al 31 de D I C I E M B R E / 2013

---

6110201	REMUNERACION PERSONAL		181,328.52
611020101	SUELDOS Y SALARIOS	90,286.08	
611020102	HORAS EXTRAS	41,715.77	
611020104	FONDOS DE RESERVA	9,222.83	
611020107	APORTE PATRONAL	16,736.36	
611020108	VAGACIONES	803.28	
611020109	OTRAS BONIFICACION	2,696.60	
611020110	DECIMO TERCER SUELDO	10,984.97	
611020111	DECIMO CUARTO SUELDO	6,026.20	
611020112	INDEMNIZACION	974.22	
611020113	DESAHUCIO	243.56	
611020114	SUELDO SALARIO DIGNO	1,532.65	

---

<b>Utilidad y/o Pérdida del Ejercicio</b>			<b>135,368.62</b>
---	--	--	-------------------

---

**ANGEL RUBEN BASTIDAS**  
Gerente General

---

**PABLO PURUNCAJAS**  
Contador General

Hora: 16:42  
Fecha: 13 OCT 14.